ACTA ELECTRONICA UNIVERSITATIS LAPPONIENSIS 401

Katja Mälkki

Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen

LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 401

KATJA MÄLKKI

Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen

Akateeminen väitöskirja,
joka Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnan suostumuksella
esitetään julkisesti tarkastettavaksi Lapin yliopiston Esko ja Asko -salissa
huhtikuun 4. päivä 2025 klo 12.

LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Rovaniemi 2025

Lapin yliopisto
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Väitöskirjan ohjaajat

Dosentti Hanna Vakkala, Lapin yliopisto

Professori Marjo Suhonen, Lapin yliopisto

Esitarkastajat

Professori Sanna Laulainen, Itä-Suomen yliopisto

Dosentti Kirsi Lehto, Vaasan yliopisto

Vastaväittäjä

Professori Sanna Laulainen, Itä-Suomen yliopisto

Kaikki oikeudet pidätetään.
© Katja Mälkki

Taitto: Minna Komppa, Taittotalo PrintOne

Acta electronica Universitatis Lapponiensis, 401

ISBN 978-952-337-474-4
ISSN 1796-6310

Sähköisen väitöskirjan pysyvä osoite:
https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-474-4

Tiivistelmä

Katja Mälkki
Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen.
Rovaniemi: Lapin yliopisto, 2025, 288 s.
Acta electronica Universitatis Lappoensis 401
ISBN 978-952-337-474-4
ISSN 1796-6310

Tämän hallintotieteen väitöskirjan tieteellisenä tavoitteena on tuoda uusia näkökulmia hallintotieteeseen, erityisesti organisaatiotutkimukseen käsitteellistämällä ja määrittelemällä kokonaisvaltaisen myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista työntekijöiden näkökulmasta; sekä johtamiseen tutkimalla, miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa. Työntekijäkokemusta tarkastellaan positiivisen organisaatio-opin (POS) ja johtamisen psykologian näkökulmista, vaikkakin tutkimus on hyödyntänyt monia tieteenaloja; hallintotieteen lisäksi esimerkiksi työelämään liittyvinä psykologiaa, aikuiskasvatustieteitä ja sosiologiaa, mahdollistaen ihmisläheisen johtamisen linkittämisen yksilön psykologisiin ja kognitiivisiin seikkoihin. Tutkimus on fenomenologista kokemuksen tutkimusta ja aihetta käsitellään symbolisen ja tulkinnallisen paradigman mukaisesti, ottaen kuitenkin multiparadigmaattisen sillanrakentamisen avulla henkilöstöhallinnon rooli huomioon Harvardin malliin perustuen. Tutkimus nostaa esiin paradigmakeskustelun merkityksen eri osapuolten väliselle yhteisymmärrykselle niin teoreettisesti kuin käytännössä. Tutkimuksen yhteiskunnallinen tavoite on tuoda käytännön työelämään ymmärrystä ja tietoisuutta työntekijäkokemuksesta ja saada työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeet kohtaamaan hyödyttäen molempia osapuolia.

Tutkimus vastaa tutkimuskysymyksiin ”Miten myönteinen työntekijäkokemus rakentuu?” ja ”Miten sitä voidaan johtaa?”. Työntekijäkokemus rakentuu yksilön erilaisista kokemuksista ja työntekijä tulkitsee niitä yksilöllisestä elämäntilanteesta käsin. Kokemukseen vaikuttavat kyseessä oleva tilanne, aiemmat kokemukset, fyysiset, psykologiset ja kognitiiviset seikat sekä sosiaalinen ulottuvuus. Myönteistä työntekijäkokemusta ilmenee tutkimuksen tulosten mukaan erityisesti tietyissä kohtaamispisteissä eli työkaverisuhteissa; itselle sopivassa työssä; työympäristössä, joka mahdollistaa työn sujuvan tekemisen työvointia kunnioittaen ja joka on yhteneväinen työntekijän kokeman identiteetin kanssa; esihenkilötoiminnassa; sekä HR:n ja johdon toiminnassa. Työntekijäkokemuksen kohtaamispisteet tiedostamalla ja

yhteistyöllä organisaation eri toimijoiden kanssa, voi niihin pyrkiä vaikuttamaan eli johtamaan työntekijäkokemusta myönteiseksi.

Tutkimus on rakentunut aineistolähtöisesti ja tutkimus on toteutettu laadullisilla teemahaastatteluilla. Tutkimusta varten on haastateltu 30 suomalaista työntekijää monenlaisissa yrityksissä eri puolilla Suomea sekä Espanjassa. Analyysimenetelmänä on käytetty tulkitsevaa fenomenologista analyysia (IPA).

Tutkimuskysymyksiin vastaamisen lisäksi tutkimuksen uutuusarvona voidaan nähdä johtamisen psykologian teoreettisen käsitteellistämisen jatkaminen ja linkittäminen työntekijäkokemukseen; työkaverisuhteiden merkityksen laajentaminen henkilökohtaisiin suhteisiin ja vapaa-ajalle; työvoinnin käsitteellinen laajentaminen; kukoistamisen syntymekanismin ulottaminen myönteisistä tunteista kaikkiin kokemuksiin sekä organisaation toimintaan ja rakenteisiin liittyviin seikkoihin; myönteisten tunteiden linkittäminen ja merkityksellistämispyrkimysten käyttäytymisvaikutusten esiin nostaminen sensemaking-teorian yhteydessä; välittämisen ja huolen pitämisen ajatuksen linkittäminen psykologisiin sopimuksiin; sekä kokemuslaatujen käsitteellistämisen jatkaminen.

Asiasanat: työntekijäkokemus, johtamisen psykologia, positiivinen organisaatio-oppi, fenomenologia, kokemuksen tutkimus, tulkitseva fenomenologinen analyysi, työvointi, sensemaking

Abstract

Katja Mälkki
Positive employee experience: How it forms and how to lead it.
Rovaniemi: University of Lapland, 2025, 288 p.
Acta electronica Universitatis Lappoensis 401
ISBN 978-952-337-474-4
ISSN 1796-6310

The objective of this doctoral dissertation is to contribute new perspectives to the field of administrative science, especially to organizational study, by conceptualizing and defining the formation of a holistic, positive employee experience from the viewpoint of the employees; and to leadership science by researching how leaders can influence employee experiences.

This research is situated primarily within the disciplines of positive organizational scholarship (POS) and leadership psychology, while also utilizing several other disciplines in association with working life, such as psychology, adult education and sociology. This multi-disciplinary approach enables the linking of humane leadership to the psychological and cognitive characteristics of an individual. Furthermore, the dissertation researches the experiences phenomenologically and the topic is approached within the symbolic and interpretive paradigm, though the role of human resources management has been recognized using the bridging strategy of multiparadigm perspective and the Harvard model. The research emphasizes the recognition of paradigm differences for mutual understanding of the parties both theoretically and in practice. The societal objective of the dissertation is to advance understanding and awareness of the subject in practical working life, leading to the mutual benefit and fulfillment of the needs of both employees and employers.

The research questions of this dissertation are: "How are positive employee experiences formed?" and "What measures can leaders take to promote positive employee experiences?". An employee's overall experience is formed from their unique experiences and the employee interprets them from their own individual life situation. Previous experiences, physical, psychological and cognitive aspects as well as social dimensions influence the experience. A positive employee experience exists especially in certain touch points, namely in relationships with colleagues; in good person-job fit; in an employment environment that facilitates work, respects the well-being of the individual and is congruent with the identity of the employee;

in supervisory activities; and in the activities of HR and leaders. By identifying the touch points and co-working with different stakeholders in the organization, the experiences can be influenced, that is, guided in a positive direction.

The research has been built on empirical material collected through qualitative theme interviews. For the study, a total of 30 Finnish employees from across Finland and in Spain were interviewed. The analysis was conducted using the interpretative phenomenological analysis (IPA) methodology.

Beyond providing answers to the main research questions, this dissertation introduces additional, novel insights and continues the academic discourse on leadership psychology by conceptualizing it further and linking it to the employee experience. Moreover, this dissertation expands the significance of relationships with colleagues to friendships and to leisure time. Additionally, it offers fresh interpretations within the concept of workplace well-being, and conceptualizes further the experiential qualities. This research also advances the concept of flourishing from positive emotions to all experiences and to the influence of organizational operations and structures, and links positive emotions to and emphasizes the behavioral consequences of the sensemaking process. Finally, this research links the idea of caring to the psychological contract concept.

Keywords: employee experience, leadership psychology, positive organizational scholarship, phenomenology, research on experiences, interpretative phenomenological analysis, well-being, sensemaking.

Esipuhe

Tuntuu uskomattomalta, että vihdoin on koittanut hetki, kun kirjoitan väitöskirjani esipuhetta. Väitöskirjamatka on ollut vaiheikas ja vähän pidempi kuin kuvittelin aloittaessani jatko-opinnot tammikuussa 2020. Kuitenkin hyppy tuntemattomaan ja siirtyminen nopeatempoisesta yritysmaailmasta akateemiseen maailmaan sujui melko jouhevasti ja nautin opiskelusta, oppimisesta, oivalluksista ja ”tutkijankammiossa” asioiden pähkäilystä.

Vaikka itse olen ollut uppoutunut samaan aiheeseen monta vuotta, on maailma ympärillä jatkanut kulkuaan. Väitöskirjamatkalle onkin mahtunut kokemusten ja elämäntapahtumien lähes koko kirjo iloineen ja suruineen. Ehkä suurin mullistus oli opintojen alkuun iskenyt covid-19-pandemia, joka pelottavuudessaankin mahdollisti valtavan määrän uusia etäkoulutuksia ja -kokouksia. Toisaalta pandemia on luonut myös uudenlaista näkökulmaa työelämäntutkimukseen.

Tällä väitöskirjamatkalla on päässäni usein pyörinyt pohjoisen oman pojan laulun kertosäkeistön sanat:

Jos nyt jaksan viel tän yhden mäen yli
Onks sen jälkeen uusi mäki?
Onks sen jälkeen vielä mäki?
Ja-ja-ja, ja-ja-ja, jaksaa jaksaa

-Antti Tuisku: Mä hiihdän-

Välillä väitöskirjatyö on tuntunut vuorelta, jonka huipulle on mahdotonta päästä – aina kun on luullut olevansa jo lähellä loppua, onkin tullut uusi mäki ja uusi haaste. Monografian työstämistä voisi luonnehtia raskaammaksi prosessiksi kuin tänä päivänä suositun artikkeliväitöskirjan tekoa, mutta monografia oli itselleni luonnollinen valinta yhden yhtenäisen teoksen vuoksi, jota pystyin edistämään tutkimuksen aikataulu edellä, valitsemistani tieteenteoreettisista lähtökohdista. Uskon, että tämä valinta oli raskaudessaankin oikea, sillä työntekijäkokemus näyttäytyy tutkimuksessani hyvin monisyisenä ja laaja-alaisena ilmiönä, jonka tiivistämisessä luettavaan muotoon kansien väliin oli haasteensa. Monografiassa intohimo aiheeseen, sisäinen motivaatio ja sisukkuus täytyy olla kohdillaan.

Kuitenkin mieliin on hyvä palautella vähitellen, aivojen kovalevyltä vapautuessa tilaa, myös kaikki ne myönteiset ja upeat asiat, joita olen matkalla saanut kokea: on ollut valtavan mielekästä ja älyllisesti haastavaa koota tätä palapeliä, merkityksellisyyden kokemukset, uuden oppiminen, muiden tutkimusten penkominen ja voittajafiilis, kun on löytänyt pitkään metsästämänsä lähteen, antoisat haastattelut

ihanien ihmisten kanssa, aineiston analyysin tuomat oivallukset ja samalla oman elämän reflektointi sekä uudet tuttavuudet eri yhteyksissä.

Nyt kaiken tämän, välillä vuoristoradaltakin tuntuneen matkan, jälkeen vuoren huippu häämöttää. Toivon, että väitöskirjatutkimukseni tieteellinen anti virittää vilkasta keskustelua aiheen ympärillä ja kiinnostusta jatkotutkimuksiin. Tutkimukseni toivottavasti lisää myös työyhteisöissä ymmärrystä ja tietoisuutta työntekijäkokemuksesta sekä luo inhimillisempää työelämää kaikille.

On myös kiitosten aika.

Kiitos dosentti Hanna Vakkala, että innostuit työntekijäkokemuksen aiheestani ja lupauduit ohjaajakseni ja siten toteutit pitkäaikaisen haaveeni väitöskirjan tekemisestä. Kiitos professori Marjo Suhonen, että tulit toiseksi ohjaajakseni matkan jo alettua ja järjestelmällisellä otteella luotsasit ohjaustapaamisiamme. Säännöllinen ohjauksenne on ollut vuorovaikutteista ja toiminut hyvänä tukena väitöskirjaprosessin aikana.

Kiitos muut aihetta kanssani sparranneet Lapin yliopiston yhteiskuntatieteiden tiedekunnassa, niin kurssien ryhmätöissä, hallintotieteen seminaareissa kuin koko tiedekunnan vuotuisissa seminaareissa. Monografian tekeminen on suureksi osaksi yksinäistä puurtamista ja nämä kohtaamiset ovat olleet tärkeitä niin tutkijan identiteetin, vertaistuen kuin verkostoitumisenkin kannalta.

Kiitos esitarkastajille, professori Sanna Laulainen, Itä-Suomen yliopistosta ja dosentti Kirsi Lehto, Vaasan yliopistosta, huolellisesta paneutumisesta väitöskirjan käsikirjoitukseen sekä arvokkaista kriittisistä huomioista ja myönteisistä palautteista. Lausunnot auttoivat parantamaan väitöskirjan luettavuutta sekä tieteellistä arvoa. Kiitos Sanna Laulaiselle myös vastaväittäjäksi lupautumisesta.

Kiitos tutkimukseen osallistuneille – ilman teitä ei olisi tutkimusta. Kiitos, että kerroitte tarinanne ja annoitte minulle tutkijana mahdollisuuden tehdä kokemuksistanne tiedettä. Kiitos niille osallistujille, jotka osallistuitte omalla vapaa-ajallanne. Kiitos myös yrityksille, jotka annoitte työntekijöidenne osallistua haastatteluihin työajalla sekä kaikille haastatteluiden järjestymiseen myötävaikuttaneille henkilöille. Kiitos myös yrityksille ja henkilöille, jotka käytitte aikaanne ja esittelitte aihettani yrityksenne sisällä, vaikka syystä tai toisesta haastattelut eivät onnistuneetkaan.

Suuri kiitos kuuluu Liikesivistysrahastolle, sillä ilman Liikesivistysrahaston myöntämää kahden vuoden työskentelyapurahaa, en olisi voinut keskittyä väitöskirjatyöskentelyyn täysipäiväisesti.

Kiitos myös Lapin yliopistolle Esko Riepulan väitöskirjan viimeistelyapurahasta.

Kiitos ystäville ja harrastusporukoille, teidän kanssanne olen saanut vaihtelua ja vastapainoa puurtamiseen.

Erityisesti haluan kiittää perhettäni ja läheisiäni, jotka ovat tukeneet minua tällä matkalla.

5.2.2025
Katja Mälkki

Sisällysluettelo

Tiivistelmä 3

Abstract 5

Esipuhe 7

Sisällysluettelo 9

Lista taulukoista ja kuvioista 11

1. Johdanto 13
1.1 Johdatus aiheeseen 13
1.2 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat 15
1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset 18

2. Tutkimuksen positiointi organisaatiotutkimuksessa ja johtamisessa 20
2.1 Paradigmat organisaatiotutkimuksen taustalla 20
2.2 Tulkinnallinen ja symbolinen työntekijäkokemuksen tutkimus 21
2.3 Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatio-oppi (POS) 30
2.3.1 Työyhteisötaidot myönteisyyden kasvattajana 36
2.3.2 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti yhteenkuuluvuuden kontekstina 38
2.4 Organisaation ihmisten johtaminen 42
2.4.1 Funktionalistinen näkökulma HRM:ään 43
2.4.2 Yhteisöohjautuvuus perinteisen organisaatiorakenteen haastajana 46
2.4.3 Psykologiset sopimukset juridisten sopimusten rinnalla 48

3. Kokemukset työssä 52
3.1. Fenomenologista kokemuksen tutkimusta 52
3.1.1 Kokemuslaadut 56
3.1.2 Tunteet työyhteisössä 57
3.1.3 Kokemusten merkityksellistäminen ja käyttäytymisvaikutukset 59
3.2 Kokemusten vaikutus identiteettiin ja suoriutumiseen 65
3.2.1 Kognitio organisaatiokäyttäytymisen välittäjämekanismina 65
3.2.2 Myönteisten tunteiden myönteiset vaikutukset 70
3.2.3 Motivaation ja merkityksellisyyden vaikutukset kokemuksiin 75
3.2.4 Psykologinen turvallisuus: myönteiset kokemukset ja suoriutuminen 79
3.3 Työvointi myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisen ilmenemisen kuvaajana 82

4. Tutkimuksen menetelmät ja toteutus ... 85
4.1 Kokemuksen tutkimusta tulkitsevan fenomenologian keinoin ... 85
4.2 Aineiston kuvaus ... 87
4.3 Analyysin kuvaaminen ... 88
4.3.1 Tutkimuksen suunnittelu ... 88
4.3.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelulla ... 91
4.3.3 Aineiston analyysiprosessi ... 93
4.3.4 Alustavat muistiinpanot ... 96
4.3.5 Kirjoittaminen ... 100
4.4 Tutkimuksen eettiset näkökohdat ... 100
4.5 Tutkijan asema ... 102

5. Aineiston kertomaa: Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä ... 104
5.1 Aiemmat kokemukset ja odotukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin ... 104
5.2 Työntekijäkokemuksen ”Pyhä kolminaisuus: Työ, työkaverit ja johtaminen” ... 106
5.3 Työkaverit ”Ihmiset ympärillä tuo erilaista draivia työhön” ... 113
5.4 Työ ja työidentiteetti ” Tää työ on mun juttu. Se on mulla verissä” ... 129
5.5 Esihenkilö ”Esimies on starttinappula, ei jarru” ... 149
5.6 HR ja johto ”Hyvällä saa enemmän aikaan kuin pahalla” ... 162
5.7 Työympäristö ja työvointi ”Työn tekemiselle ei ole esteitä” ... 179
5.8 Kulttuuri ja imago ”Voin ylpeydellä sanoa missä oon ja mitä teen” ... 192

6. Tulosten tarkastelua ja pohdintaa ... 201
6.1 Kattoteemoista kohtaamispisteisiin ja kokemusten luonteen kontekstiin ... 201
6.2 Työntekijäkokemuksen rakentuminen sosiaalisessa kontekstissa ... 203
6.3 Työntekijäkokemuksen rakentumisen kognitiivinen, psykologinen ja fyysinen viitekehys ... 214
6.4 Johtamisen vaikutus myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen ... 220

7. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheita ... 246
7.1 Johtopäätökset ... 247
7.2 Väitöskirjatutkimuksen luotettavuus ... 259
7.3 Jatkotutkimusaiheita ... 263

Lähdeluettelo ... 266

Liitteet ... 280

Lista taulukoista ja kuvioista

Taulukot

Taulukko 1. Anti-positivisimin ja positivismin tieteenteoreettisia eroja. 22
Taulukko 2. Organisaatioteorioiden metodologiset paradigmat aikajanalla. 24
Taulukko 3. Paradigmojen erojen ja yhteneväisyyksien tarkastelumalleja. 26
Taulukko 4. Organisaation kontrollin ideologiat johtamisdiskurssissa. 28
Taulukko 5. Organisaatiokansalaisuuden teemat ja niiden käyttäytymisen kuvaukset sekä työyhteisötaitoihin linkitetty vastaava käyttäytyminen. 37
Taulukko 6. Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja radikaali holokratia. 47
Taulukko 7. Psykologisten sopimusten jana ja muutos. 50
Taulukko 8. Psykologisen turvallisuuden yhteys työssä suoriutumiseen. 81
Taulukko 9. Työntekijäkokemuksen kattoteemat ja muiden tutkimusten vastaavia tuloksia. 202
Taulukko 10. Työkaverisuhteiden muodostuminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla linkitettynä tutkimuksen avainkäsitteisiin. 210
Taulukko 11. Esihenkilön ja työntekijän vastakkainasetteluun ja psykologiseen sopimukseen liittyviä puhetyylejä ja tulkintaa sopimusten ja suhteen luonteesta. 223
Taulukko 12. Käytännön esimerkkejä esihenkilötyön linkityksestä erilaisiin johtamistyyleihin. 224
Taulukko 13. Psykologiset sopimukset ja sitoutuminen sekä henkilöstöhallinnon ihmisläheinen lähestymistapa. 229
Taulukko 14. Lähdön syiden vertailua muihin tutkimuksiin. 239
Taulukko 15. Aineistosta nousseet kokemuslaadut linkitettynä teoreettiseen keskusteluun. 242

Kuviot

Kuvio 1. Organisaatioteorioiden neljä paradigmaa ja paradigmojen teorianrakennus. 23
Kuvio 2. Työntekijäkokemuksen tutkimuksessa hyödynnettäviä tieteitä, näkökulmia ja teorioita. 27
Kuvio 3. Sosiaalisesti rakentunut organisaation identiteetin malli. 41
Kuvio 4. Ihmisvoimavarojen virtaama. 44
Kuvio 5. Psykologian tieteenperinteet. 52
Kuvio 6. Yksilön identiteetinrakennus sosiaalisesti jaettuna merkityksellistämisprosessina sekä siihen liittyvinä tunteina ja toimintana. 63
Kuvio 7. Laajenna ja rakenna -teorian myönteisten tunteiden aikaansaama spiraali. 71
Kuvio 8. Työvointi linkitettynä tehtävään sitoutumisen myönteisiin tunnetiloihin (flow), työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja työhön sitoutumiseen (työn imu) sekä psykologisen turvallisuuden vaikutuksiin työssä suoriutumiseen. 83
Kuvio 9. Kokemuksen tutkimuksen menetelmiä ja niiden kehittäjiä tulkinnan ja sosiaalisuuden mukaan sijoiteltuna. 85
Kuvio 10. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ja niiden esiintyminen aineistossa. 107
Kuvio 11. Työkaverit-kattoteeman alateemat. 108
Kuvio 12. Työ ja työidentiteetti -kattoteeman alateemat. 109
Kuvio 13. Esihenkilö-kattoteeman alateemat. 109
Kuvio 14. HR ja johto -kattoteeman alateemat. 110
Kuvio 15. Työympäristö ja työvointi -kattoteeman alateemat. 111
Kuvio 16. Kulttuuri ja imago -kattoteeman alateemat. 112
Kuvio 17. Työkaverisuhteiden kehä osana työntekijäkokemusta. Esimerkkejä eri tasoista. 205
Kuvio 18. Yhteisöllisyyttä kuvaavia toistuvia sanoja. 208
Kuvio 19. Työ ja työidentiteetti rakentavat myönteisiä kokemuksia ja kukoistusta organisaatiokontekstissa. 217
Kuvio 20. Työntekijöiden odotukset esihenkilöroolista. 222
Kuvio 21. Työvoinnin myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisen ilmenemisen esimerkkejä. 236
Kuvio 22. Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumisen kohtaamispisteet ja linkittyminen johtamiseen. 249
Kuvio 23. Johtamisen psykologian inhimillisen ja myönteisen näkökulman vaikutuksia organisaatioon ja yksilön myönteiseen työntekijäkokemukseen. 257

1. Johdanto

Työelämässä on käynnissä lukuisia muutoksia; Covid-19-pandemian aiheuttamat etätyöt, pandemian jälkeinen paluu toimistoille, arvopohdintoihin ja psykologisiin sopimuksiin liittyvät työelämän rakenteiden muutokset ja nykyajan vaeltavat nomadit, maailmantalouden geopoliittiset seikat sekä teknologinen kehitys ja jatkuva oppiminen. Teemat ovat moniulotteisia ja saattavat olla jopa keskenään hieman ristiriitaisia. Esimerkiksi teknologian ja ihmisten suorituskyky eivät kulje rinta rinnan. Tekniikka ja luonnontieteet kehittyvät huimaa vauhtia, mutta humanistiset ja yhteiskuntatieteet ”joutuvat” tyytymään ikiaikaisiin annettuihin tekijöihin ihmisen fysiologiasta ja psykologiasta esimerkiksi oppimisen, tunteiden tai kuormituksen kantokyvyn suhteen. Organisaatioissa näiden kahden tekijän ja tuloksellisuuden yhdistäminen on välillä haasteellista. Vaikka teknologia helpottaakin monia töitä, ei inhimillisyyttä voida täysin unohtaa työelämässä – itse asiassa inhimillinen työelämä voi olla tuottavaa, mielekästä ja vastuullista (Cameron & Spreizer, 2012, s. 1).

1.1 Johdatus aiheeseen

Työelämän on sanottu olevan murroksessa jo 2000-luvun alusta lähtien (Julkunen, 2008, s. 12, 18) ja viime aikoina on teknologian radikaalin kehittymisen myötä puhuttu Industry 4.0:sta, älykkäistä valmistusteknologioista, esimerkiksi robotiikasta, IoT:sta, HMI:stä, pilvipalveluista ja 3D-tulostuksesta. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että yhteiskunnan suurempi muutos on vasta käynnistymässä, sillä tekoälyn (AI) ja Big Datan myötä työn on sanottu todennäköisesti radikaalisti muuttuvan, jolloin voidaan puhua alullaan olevasta neljännestä teollisesta vallankumouksesta (Martinelli ym., 2021, s. 162, 184). Neljäs teollinen vallankumous muuttaa perinteisiä liiketoimintamalleja monimutkaisemmiksi vaatien entistä enemmän eettisiä pohdintoja myös johtajilta ja muistutuksen, että ihmiset ovat teknologisten megatrendien levitessä edelleen yhteiskunnallisen muutoksen keskiössä (Groscurth, 2018, s. 7). Lisäksi on hyvä huomioida, että maailmantilanteen muutokset aiheuttavat epävarmuutta työelämässä ja heijastuvat myös työn ulkopuolelle (Dufva & Rekola, 2023).

Jo nyt tietyntyyppisiä rutiinitöitä on voitu korvata koneilla, helpottaen esimerkiksi ergonomiaa. Teknologian kehittyminen, globaali talous sekä ajasta ja paikasta riippumaton työ vaativat työntekijöiltä jatkuvaa nopeaa oppimista ja mukautumista, mutta muutoksessa olisi huomioitava myös vaikutukset ihmisen kognitiivisiin ja psykologisiin tekijöihin, esimerkiksi identiteettityön vaatima aika ja tuki

organisaatiolta tai keinot ja työkalut itsensä johtamiseen (Dufva & Rekola, 2023; Kirpal, 2004b, s. 218, 219; Mahlakaarto, 2010, s. 177, 178). Organisaatiot saattavat muuttua myös sisältäpäin, siirtyen perinteisestä byrokratiasta kohti yhteisöohjautuvuutta (Farkhondeh & Müller, 2021; Lee & Edmondson, 2017). Koska kaikilla ei ole kykyä, halua tai mahdollisuutta kehittää itseään, voi muutos aiheuttaa taitojen eriytymistä ja työelämän segregaatiota, pakottaen useiden töiden tekemiseen tai syrjäytymiseen (Ashford ym., 2018, s. 24). Vastaavasti, yksilökeskeisemmäksi muuttuvassa työelämässä ammattiliittojen sijaan jokainen työntekijä joutuu itse neuvottelemaan alisteisessa valta-asemassa itselleen parhaan mahdollisen sopimuksen; työn suojaavat turvakehät ovat hävinneet ja työ henkilökohtaistuu (Julkunen, 2008, s. 11, 64, 67). Sama yksilön myynti- ja neuvottelukyvykkyyden tarve voidaan nähdä yhä yleisempien alustatalouden ja freelancer-yrittäjyyden yhteydessä, kun työsuhteissa riskin kantavatkin työntekijät työnantajan sijaan (Cropanzano ym., 2023, s. 494). Juridisten sopimusten rinnalla olevien psykologisten sopimusten painotuksia siirretään tietyillä aloilla vähitellen työsuhteeseen sitoutumisesta projekteihin sitoutumiseen (Cropanzano ym., 2023, s. 494; Julkunen, 2008, s. 65; Kanter, 1990, s. 310–312, 321; Saari, 2014). Yksilön työelämäkelpoisuudesta, maineesta ja henkilöbrändistä tulee tällöin tärkeämpiä kuin työyhteisöstä (ks. myös Julkunen, 2008, s. 66). Epätavanomaiset työsuhteet saattavat vaikuttaa ammatti-identiteettiin, aiheuttaa taloudellista epävarmuutta ja vähentynyttä yhteisöllisyyttä (Cropanzano ym., 2023, s. 494, 496; Ashford ym., 2018, s. 24). Vaikka yhteenkuuluvuus on yksi ihmisen perustarpeista (Deci & Ryan, 2000, s. 231), vaikuttaa organisaatioiden sille antaman merkityksen vähenevän työelämän muuttaessa muotoaan.

Yllä kuvatut, osin vielä tulevaisuuden skenaariot, osin jo toteutuneet muutokset, piirtävät aiempaan nähden erilaista kuvaa työelämästä, jossa teknologia ja talous sekä yksilökeskeisyys ovat vallalla, vaikka ihmisten kokemusmaailma ja perustarpeet ovat pääosin pysyneet ennallaan. Osittain tähän vastareaktiona ja toisaalta covid-19-pandemian esiintuomana on työntekijöiden arvomaailmoissa tapahtunut muutoksia ja pohdintoja, mikä elämässä on lopulta tärkeää, minkälaista on merkityksellinen työ ja mielekäs työympäristö sekä kuinka paljon työntekijän kuuluu joustaa työnantajan hyväksi hyvinvointinsa kustannuksella. Psykologisten sopimusten kohtaanto-ongelman vuoksi on puolestaan työntekijöiden ajatusmaailma siirtymässä yhteisöllisyydestä ja organisaation edusta yksilölähtöisyyteen ja henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Työntekijöiden henkilökohtaisten arvojen muuttuessa ja samaan aikaan tapahtuvan länsimaisen väestön ikääntymisen vuoksi on ammattitaitoisen työvoiman pula todennäköistä, jolloin työnantajien on pohdittava, miten houkutella ja pitää osaavaa työvoimaa. (Dufva & Rekola, 2023; Plessis & Altintas, 2024, s. 582, 594; Saari 2014.) Tilanteessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että organisaatioiden vastuullisuuskysymysten tulisi koskea myös kestävää työkulttuuria.

Yrityksen johtamisjärjestelmä ja sen taustalla piilevät paradigmat ja ihmiskäsitys vaikuttavat niin ihmisiin kuin tuottavuuteen. Tulkinnallisen paradigman mukaisesti

organisaatio on ihmisten kokemuksissa ja sosiaalisessa vuorovaikutuksessa rakentuva ilmiö (Hatch, 2018, Hatch & Yanow, 2003, Lewis & Grimes, 1999). Jos kokemuksellisuutta ja vuorovaikutuksessa rakentumista ei huomioida yrityksissä, vaan pohjataan johtaminen vain funktionalistisen paradigman mukaiseen ajatteluun, saatetaan tehokkuuteen liitettävää faktatietoa ylikorostaa ja aistikokemuksiin pohjautuva tietämys koetaan merkityksettömäksi. (Tökkäri, 2019, s. 18, 19; Niemi-Kaija, 2014, s. 104, 113.) Voidaan puhua myös tulosjohtamisen harhasta, jossa taloudelliset tavoitteet yliajavat lyhyellä tähtäimellä kehittämistarpeet, jolloin pitkällä aikavälillä tulostavoitteet eivät välttämättä täyty eikä henkilöstö voi hyvin (Kesti, 2017, s. 53). Vastaavasti kokemuksellisuuden ymmärrys johtamistyössä mahdollistaa psykologisesti turvallisen ilmapiirin luomisen ja edesauttaa innovatiivisen työympäristön kehittymistä ja tuottavuutta (Edmondson, 2019, s. 18). Työntekijäkokemuksen tutkimus johtamisen psykologian kontekstissa onkin ajankohtainen aihe työelämän ja johtamisen murroksessa, kun tarvitaan ymmärrystä työntekijöistä uudentyyppisessä työelämässä. Vaikka teknologia kehittyy suurin harppauksin, on ihmisillä edelleen perustarpeina kuulua yhteisöön, tuntea olevansa kyvykkäitä ja luottamuksen arvoisia. Tällöin esihenkilön rooli korostuu ja hänen on pystyttävä johtamaan asioiden lisäksi myös ihmisiä; on tunnettava työntekijät ja ymmärrettävä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat työntekijään työssä ja elämäntilanteessa.

1.2 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tämä hallintotieteen väitöskirja on työntekijöiden kokemusten ja niiden johtamisen tutkimusta organisaatiokontekstissa, ja se positioituu organisaatiotutkimukseen ja fenomenologiseen kokemuksen tutkimukseen. Tutkimus käsitteellistää ja määrittelee aineistolähtöisesti, positiivisen organisaatio-opin, symbolisen ja tulkinnallisen paradigman mukaisesti myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista työntekijöiden näkökulmasta. Hallintotieteen positiivisen johtamisen tutkimusperinteeseen linkittyvän johtamisen psykologian orientaatiokehikossa tarkastellaan, miten myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista voidaan johtaa organisaatioissa. Tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ole tarkastella, onko joku tietty johtamisoppi paras työntekijäkokemuksen johtamiseksi. Työntekijäkokemuksen ilmiön tieteenteoreettisen asemoinnin kautta tuodaan paradigmaeroja näkyviksi sekä tieteen kentällä että käytännön työssä. Tutkimuksen yhteiskunnallisena tavoitteena on kasvattaa työelämässä tietoisuutta työntekijäkokemuksesta ja saada organisaatioiden ja työntekijöiden tarpeet kohtaamaan paremmin.

Symbolisen ja tulkinnallisen paradigman mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisesti, tilanteessa olevien, yhdessä toimivien toimijoiden tulkintojen kautta (Hatch, 2018, Hatch & Yanow, 2003, Lewis & Grimes, 1999) pyrkien ymmärtämään toimijan elämismaailmaa tilanteessa (Hatch & Yanow, 2003, s. 70), aivan kuten fenome-

nologinen kokemuksentutkimuskin (Perttula, 2008/2018). Ihmiskäsitys tulkinnallisessa näkökulmassa on läheinen fenomenologisen lähestymistavan kanssa, jossa ihminen nähdään aktiivisena, vapaana ja itseään toteuttavana (Niemi ym., 1984).

Positiivinen psykologia tutkii vahvuuksia, myönteisiä, subjektiivisia kokemuksia ja myönteisiä yksilön piirteitä työpaikalla (Cameron ym., 2008, s. 7; Donaldson & Dollwet, 2013, s. 3). Positiivinen organisaatio-oppi (POS) pohjaa positiiviselle psykologialle ja organisaatiopsykologialle, ja se keskittyy organisaatiodynamiikkaan ja tutkii organisaatioiden myönteisiä ilmiöitä tehden näkyväksi myönteiset tilat, prosessit ja suhteet, jotka tyypillisesti sivuutetaan organisaatiotutkimuksissa (Cameron, 2013, s. 24; Cameron ym., 2008, s. 5). POS keskittyy siihen, milloin ja miten työssä kukoistetaan eli ollaan tarmokkaita ja työskennellään optimaalisella tasolla. POS myös tutkii, miten ilmiöitä johdetaan, miten ne voidaan identifioida ja kuinka organisaatiot voivat muuttaa ne rahaksi (Cameron & Spreizer, 2012, s. 1). Erilaisilla myönteisillä ilmiöillä on merkitystä tuloksellisuuteen, tehokkuuteen ja laatuun, sillä kukoistava yksilö on tuottavampi ja sinnikkäämpi, ja näin myös organisaatiolle hyödyllisempi (Cameron ym., 2011; Fredrickson, 2004; Fredrickson, 2013). Kokemuksellisesti suuntautuneen organisaation toiminnan tavoitteet voivat olla sekä yksilöä voimaannuttavia että organisaatiota hyödyttäviä (Tökkäri, 2019, s. 33).

Positiivista psykologiaa ja organisaatio-oppia sekä positiivista johtamista hyödyntävä johtamisen psykologia pyrkii ymmärtämään ihmisten työtodellisuutta sellaisena kuin se ihmisille eri tilanteissa näyttäytyy (Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 9; Salmi, 2024, s. 22). Positiivinen johtajuus tunnistaa, vahvistaa ja kehittää myönteisyyttä yksilön ja yhteisön hyväksi (Syväjärvi & Vakkala, 2019, s. 218–219; Salmi, 2024, s. 100). Positiivinen johtaminen voidaan nähdä tilannesidonnaisena ilmiönä eikä niinkään johtajan ominaisuuksiin liittyvänä teorisointina (Salmi 2024, 101). Tässä tutkimuksessa keskitytään työntekijänäkökulmaan ja yksilön kokemuksen muodostumiseen. Koska yksilö on osa tilannekohtaista työyhteisöä, suodattuu organisaatiosta ja sen ympäristöstä väistämättä asioita, jotka heijastuvat ja vaikuttavat työntekijään ja hänen kokemuksiinsa. Tähän tilannesidonnaisuuteen viittaa myös HRM-johtamiseen liittyvä Harvardin malli (Beer ym., 1984).

Viime aikoina on julkaistu **työntekijäkokemuksen** tutkimuksiksi nimettyjä artikkeleita, mutta ne ovat keskittyneet vain tiettyihin osa-alueisiin, esimerkiksi työntekijän kokemuksiin henkilöstöhallinnosta (HRM) ja sitä toteuttavista esihenkilöistä (Laiho ym., 2022; Butler & Muskwe, 2021), huonojen esihenkilöiden kielteisistä vaikutuksista (Abalkhail, 2022), HRM-toimien vaikutuksista päivittäisiin kokemuksiin (Chacko & Conway, 2019), työpaikan estetiikan vaikutuksesta työtarjouksen hyväksymiseen (Ronda & Gracia, 2022), työn vaatimusten ja voimavarojen vaikutuksesta kokemuksiin (Vanharanta ym., 2022), autonomian ja oikeudenmukaisuuden kokemusten vaikutuksesta hyvinvointiin (Versteegt ym,. 2022), työn epävarmuuden kokemuksista (Låstad ym., 2021), etätyön vaikutuksista tehokkuuteen, teknologian hyödyntämiseen ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon (Sharma ym., 2022),

vuorotyön ja hybridityön vaikutuksiin (Skýpalová ym., 2022; Teng-Calleja, 2023), HRM-käytäntöihin, kriiseihin, stressiin, muutoksiin ja resilienssiin (teoreettinen malli) (Zacher & Rudolph, 2022), kriiseihin ja sisäiseen viestintään (teoreettinen malli) (Sun ym., 2021) ja HRM-järjestelmän ja johtamistyylin merkitykseen työntekijöiden puheeksi ottamisen (oman äänen käyttö, voice behavior) kokemuksiin (Prouska ym., 2022), muutamia mainitakseni. Osa tutkimuksista on teoreettisia malleja tai pohdiskelua aiheesta, osa kyselytutkimuksia tai määrällisiä tutkimuksia, joissa on etukäteen määritellyt ja valitut muuttujat ja osa on laadullisia haastatteluita. Myös teoriapohjat ja tutkimusten positioituminen eri tieteenaloihin on hyvin laaja-alaista. Morganin (2017) määritelmää työntekijäkokemuksesta on lainattu paljon, vaikka tutkimus ei ole akateeminen ja työntekijäkokemuksen ominaisuudet (ympäristöt) on muodostettu haastattelemalla c-tason johtajia, ei työntekijöitä (s.14). Samoin vertaisarvioitu tutkimus (Gheidar & Zanjani, 2020), joka määritteli 70 digitaalisen työntekijäkokemuksen komponenttia, pohjautui yrityskirjallisuuden kirjallisuuskatsaukseen sekä yhdentoista digitaalisen muutoksen ekspertin ja HR-ammattilaisen haastatteluihin – ei siis työntekijöiden kokemuksiin. Plaskoff (2017) ja Plaskoff & Frey (2024) puolestaan esittelevät design thinking -ajatteluun pohjautuvan työntekijäkokemuksen muodostamisen käsitteellisen mallin, joka ei kuitenkaan pohjaa aineistoon ja keskustelee hyvin löyhästi tieteellisten tutkimusten kanssa, hyödyntäen pääasiassa Plaskoffin käsitystä työntekijäkokemuksen muodostamisesta asiakaskokemus- ja design thinking -mallien pohjalta. Työntekijäkokemusta on määritelty myös asiakaskokemuspolun mallinnuksen kautta hotellin rekrytointiprosessissa, hyödyntäen pelillistämistä ja aiemmin toteutettuja henkilöstön pulse-kyselyitä (Horváth & Kenesei, 2023). Samoin on asiakaskokemuksesta ja HR-tutkimuksesta johdettu teoreettinen EX-konsepti (Batat, 2022). Kokemuksia on tutkittu viime aikoina myös psykologisen sopimuksen ja sensemaking-teorian lähtökohdista (esim. Aitio, 2024; Lunkka ym., 2019), viittaamatta kuitenkaan varsinaisesti käsitteeseen työntekijäkokemus. Koska aiemmat tutkimukset ovat keskittyneet yksittäisiin elementteihin, ei niissä ole myöskään määritelty kokonaisvaltaisesti työntekijäkokemusta. Kuitenkin Plaskoff (2017) kuvaa työntekijäkokemuksen korkealla tasolla työntekijän kokonaisvaltaiseksi käsitykseksi suhteestaan työnantajaorganisaatioonsa, ja johon vaikuttavat kaikki työntekijäpolun aikaiset kohtaamiset.

Työntekijäkokemusta sivuavaa tutkimusta on tehty sekä Suomessa että ulkomailla, mutta tämä tutkimus eroaa niistä, sillä tämä tutkimus ei ole vain hyvinvointitutkimusta eikä tutkimusta esimerkiksi puhtaasti sitoutumisesta tai motivaatiosta, vaikka aiheet nousevatkin tutkimuksessa jossain määrin esille. Muun muassa Aura ym. (2016; 2018; 2019) ovat voineet osoittaa, että hyvä henkilöstöä koskeva johtaminen ja esihenkilötyö ovat sidoksissa yrityksen hyvään taloudelliseen tulokseen. Kesti (2010; 2014) on henkilöstötuottavuuden mallillaan osoittanut tieteellisesti työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden. Omaan työhön vaikuttaminen, kehittämiseen osallistuminen ja kuulluksi tuleminen parantavat myös työntekijän työhy-

vinvointia (Day & Randell, 2014, s. 17, 18; Grawitch ym., 2009, s. 124). Vastaavasti työn imussa työntekijällä on korkea motivaatio työnsä tekemiseen ja työn imu on tarttuvaa (Hakanen, 2011, s. 137; Manka ym., 2010, s. 10). Yhteisössä, jossa voi luottaa toisiin, jakaa onnistumisia ja ne tunnustetaan sekä jossa on yhteisiä tavoitteita ja voi kokea keskinäistä tukea, vallitsee arvostuksen ilmapiiri (Ryan & Deci, 2000; Hakanen, 2011). Arvostus vahvistaa ryhmään kuulumisen tunnetta ja lisää motivaatiota ja toimintaa ryhmän hyväksi (Renger & Simon, 2011, s. 501).

Itsemääräämisteorian mukaisten kolmen psykologisen tarpeen – autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden – täyttyessä työpaikalla, tulee työntekijästä sisäisesti motivoitunut (Ryan & Deci, 2000). Sitoutuneiden työntekijöiden on huomattu vaikuttavan positiivisesti mm. asiakaskokemukseen (Viitala, 2013, Larivière ym., 2017). Samoin työpaikan myönteisellä ilmapiirillä, jossa työntekijää arvostetaan, kannustetaan ja kuunnellaan, on nähty olevan vaikutusta asiakaskokemukseen (Fischer, 2012, s. 157).

Organisaatiokäyttäytymisen kentässä jo McGregor (1957/1981) suositteli pyrkimykseen kohti parasta mahdollista ihmisten ja organisaation tarpeiden yhdentämistä; Likert (1961) puolestaan suositteli esihenkilöiden ottavan huomioon jokaisen työntekijän kokemukset ja odotukset sekä kertovan, miten käyttäytyminen koetaan esihenkilön taholla; ja Argyris (1964) kehotti koko henkilöstön mukaan ottamista päätettäessä koko organisaatiota koskevista politiikoista, koska se maksimoi yksilöllisen vastuuntunnon, tuottavuuden ja sitoutuneisuuden. Hänen mukaansa organisaation tuloksellisuus lisääntyy ihmisresurssin psykologisen energian oikealla hyötykäytöllä. (Sädevirta, 2004, s. 79-80, 87, 88.) Harvardin HRM-mallin mukaan henkilöstö tulisi nähdä sosiaalisena pääomana, johon investoidaan ja joka tuottaa hyötyjä ajan mittaan (Beer ym., 1984, s. 12). Kuten edellä voidaan nähdä, ovat lukuisat tutkimukset osoittaneet työntekijöiden kokemuksiin ja inhimilliseen johtamiseen liittyvien teemojen merkityksen organisaatioiden toimivuudelle, dynamiikalle ja menestykselle, puoltaen myös työntekijäkokemuksen tutkimuksen tarvetta.

1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Väitöskirjatutkimukseni tieteellisenä tavoitteena on tuoda uusia näkökulmia hallintotieteeseen, erityisesti organisaatiotutkimukseen käsitteellistämällä ja määrittelemällä kokonaisvaltaisen myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista aineistolähtöisesti työntekijöiden kokemuksiin pohjautuen; sekä johtamiseen tutkimalla aineiston ja teorian vuoropuhelulla, miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa. Tutkimuksen tavoitteena on lisäksi jatkaa johtamisen psykologian teoreettista keskustelua ja käsitteellistämistä.

Tutkimuksen yhteiskunnallinen tavoite on lisätä laajemmin tietoisuutta työntekijäkokemuksesta ja saada sitä kautta muutosta yritysten johtamisjärjestelmiin sekä

sitoutuneita ja työstään innostuneita työntekijöitä tuottamaan yrityksille lisäarvoa ja kilpailukykyä. Tutkimuksen avulla esihenkilöt ja yritysten johtajat voivat saada lisäymmärrystä siihen, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työstä ja miten luoda viihtyisä ja toimiva työympäristö ja työyhteisö. Ymmärryksen kasvaessa työntekijän ja työnantajan tarpeet kohtaavat paremmin, jolloin työssään viihtyvästä työntekijästä on eniten hyötyä myös työnantajalle.

Tutkimus vastaa kahteen tutkimuskysymykseen:

1. Miten työntekijäkokemus rakentuu? Pyritään kokemuksellisuutta painottaen saamaan käsitys työntekijöiden näkökulmasta työntekijäkokemukseen eli miten myönteinen työntekijäkokemus rakentuu tai mitkä asiat estävät myönteisen kokemuksen syntymistä. Lisäksi tutkimus tarkastelee, löytyykö tiettyjä kohtaamispisteitä, joissa työntekijäkokemusta syntyy erityisesti.

2. Miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa? Työntekijäkokemusta tarkastellaan myös vuorovaikutussuhteiden valossa: Miten kokemukset suhteutuvat työyhteisöön, esihenkilöön ja yrityksen johtoon sekä organisaation ympäristöön. Tutkimuksessa tarkastellaan kuka, miten ja minkälaisissa tilanteissa kokemuksiin voidaan vaikuttaa.

Teoria rakentuu aineistolähtöisesti ja aineisto on kerätty laadullisella teemahaastattelulla kahdeksan yrityksen työntekijöiltä. Kuitenkin jokaisella tutkittavalla on työkokemusta vähintään kahdesta yrityksestä tai julkisesta organisaatiosta ja tutkittavat ovat pohtineet työntekijäkokemustaan koko uran ajalta ja monessa tapauksessa vertailleet eri kokemuksia keskenään, jolloin tutkimusta ei voi identifioida haastatteluhetken case-yrityksiin. Tutkimusta varten on haastateltu 30 suomalaista työntekijää monenlaisissa yrityksissä eri puolilla Suomea sekä Espanjassa.

Jotta pystytään tarkastelemaan työntekijäkokemusta laaja-alaisesti, on määriteltävä sekä toimintakonteksti että ihmiseen ja hänen kokemuksiinsa vaikuttavia asioita. Tästä syystä seuraavissa luvuissa esitellään organisaation toimintaan ja johtamiseen liittyviä, taustalla vaikuttavia symbolisen ja tulkinnallisen paradigman mukaisia teorioita. Tämän jälkeen pureudutaan työntekijän rooliin työyhteisössä ja yksilön kokemuksiin ja käyttäytymiseen liittyviin seikkoihin. Näiden teoreettisten pohdintojen jälkeen kuvataan tutkimuksen tulkitsevaa fenomenologista analyysia ja tutkimuksen analyysiprosessia, jota seuraavat aineistoon pohjautuvien tulosten esittely ja johtopäätökset.

2. Tutkimuksen positiointi organisaatiotutkimuksessa ja johtamisessa

Tutkittaessa työntekijäkokemusta tarkastellaan ihmisiä, jolloin on tärkeää määritellä, miten ihminen nähdään. Onko ihminen passiivinen ulkoapäin ohjautunut vai aktiivinen ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa oleva? Tämä määrittää hyvin pitkälle myös sen, miten tutkimusta tehdään ja tulkitaan; ei vain menetelmällisiin valintoihin, vaan myös esimerkiksi tulkintoihin organisaatiosta ja ihmiskäsityksestä. Kuitenkaan organisaatioteorioiden ja johtamisen tutkimuskeskusteluissa ei aina käy ilmi, mihin tieteenteoreettisiin lähtökohtiin tutkimus pohjautuu, jolloin tulkinta jää osittain lukijan vastuulle ja muovautuu sen mukaisesti (ks. myös Salmi, 2024, s. 52). Samoin vietäessä tutkimustietoa käytäntöön, on hyvä hahmottaa, mikä tutkimustraditio ja siihen liittyvät toimintatavat ovat organisaatiossa vallalla, jotta tutkimuksen ja käytännön erilaiset näkemykset eivät aiheuta selittämätöntä ristiriitaa. Tutkimuksessa vaihtoehtona on esimerkiksi kuvata ihmisten kokemuksia elämismaailmassa tai tarkastella organisaatiota ”lineaarisina ja suoraviivaisina tavoitteina, prosesseina ja strategioina” (ks. myös Beer ym., 2015, s. 432; Niinivaara, 2019, s. 54) ja vastaavasti käytännössä organisaation johto voi nähdä organisaation esimerkiksi yhteisönä tai tehokkaana koneena (ks. myös Barley & Kunda, 1992, s. 392; Seeck, 2008, s. 33). Tämä näkökulmien erojen tunnistaminen auttaa ymmärtämään, että samoja asioita voidaan tutkia eri tavoilla. Tässä tutkimuksessa lähtökohtien määrittely on erityisen tärkeää, sillä yhtäältä tutkitaan yksilön subjektiivisia kokemuksia ja sitä, miten ne vaikuttavat yksilöön itseensä ja työyhteisön toimintaan, sekä toisaalta kokemuksia tutkitaan organisaatiokontekstissa, organisaation reunaehdot huomioiden.

2.1 Paradigmat organisaatiotutkimuksen taustalla

Koska organisaatio- ja johtamistutkimuksen kentällä paradigma-käsitettä käytetään vaihtelevasti ja rinnan esimerkiksi perspektiivi, metodologia, ideologia ja teoria käsitteiden kanssa, on paradigma hyvä määrittää tässä tutkimuksessa. Tiedeyhteisössä paradigma-käsitteen otti ensimmäisenä käyttöön luonnontieteisiin keskittynyt Kuhn (1962) kuvaamaan tieteen olemusta, määritellen paradigmat ensimmäisessä painoksessaan ”universaalisti tunnetuiksi tieteellisiksi saavutuksiksi”, joiden sääntöihin ja standardeihin tieteenharjoittajat sitoutuivat. Paradigman ollessa itsestään selvä, jokaisen tutkijan ei tarvitse perustella käsitteiden käyttöä eikä rakentaa perusperiaatteita uudelleen. (Kuhn, 1962, s.10, 24, 32.) Kuhn näki vain yhden paradigman olevan mahdollisen tietyllä hetkellä, sillä kun joku paradigma hyväksytään, toinen

hylätään. Tällöin vanhat termit ja käsitteet joutuvat uuteen keskinäiseen suhteeseen, mutta jos tutkimustulokset käännetään yhteisön kieleltä toiselle, voivat vastakkaisen ryhmän jäsenet ymmärtää aikaisemmin käsittämättömiltä tuntuneita väitteitä ja pitää niitä hyväksyttävinä. (Kuhn, 1962, s. 21, 89, 159; Kuhn, 1969, s. 213.)

Sosiologiassa Burrell ja Morgan (1979) määrittelivät organisaatioteorioiden yhteydessä paradigman viitekehykseksi, tavaksi teorioida ja modus operandiksi, jonka mukaan tietyn paradigman sisällä toimitaan. Paradigma korostaa perspektiivin samankaltaisuutta ryhmän sisällä, sisältäen itsestään selviä olettamuksia ja yhtenäisiä perusteita eli maailmaa katsotaan tietyllä tavalla pohjautuen erilaisiin meta-teoreettisiin olettamuksiin tieteen ja yhteiskunnan luonteesta. Paradigman sisällä ei tarvitse kuitenkaan olla täyttä yhtenäisyyttä tai yksimielisyyttä, vaan tutkijat voivat omaksua erilaisia näkökulmia rajojen sisällä. (Burrell & Morgan, 1979, s. 23, 24.) Kun Kuhn näki vain yhden paradigman voimassaolon mahdollisena, ovat Burrell & Morgan väittäneet, että paradigmat ovat keskenään vaihtoehtoisia eli kerrallaan voi toimia vain yhdessä paradigmassa, hyväksyen kyseisen paradigman oletukset vastustaen muita oletuksia (Burrell & Morgan, 1979, s. 25). Vaikkakin sanotaan olevan myös tutkijoita, jotka ovat vaikuttaneet ympäröiviin paradigmoihin myös ydinkenttänsä ulkopuolella (Burrell & Morgan, 1979, s. 25–33). Uudemmissa organisaatiotutkimuksen julkaisuissa esimerkiksi Hatch (2018) käyttää termiä ’paradigma’ kun puhutaan yhteismitattomuudesta ja ’perspektiivi’ kun näkökulmia on mahdollista vaihtaa, vaikka ne eivät olisi yhteismitallisia (Hatch, 2018, s. 21).

Paradigmalla tässä tutkimuksessa käsitetään viitekehys, jossa on yhteisesti hyväksytyt tavat toimia ja määritellä maailmaa ja jonka avulla voidaan tuottaa tutkimusta. Kyseinen tiedeyhteisö ymmärtää viitekehyksen samalla tavalla ilman, että kaikkia olettamuksia tulee avata alusta asti, vaan voidaan olettaa tiedeyhteisön jäsenten ymmärtävän perusasiat samalla tavalla kuin tutkija. Vastaavasti ymmärrys ympäröivistä paradigmoista ja niiden taustaoletuksista auttaa laajentamaan näkökulmia ja mahdollistaa myös paradigmojen rajoilla ja joissain tapauksissa rajojen yli toimimisen.

Koska organisaatiotutkimuksen ja siihen läheisesti liittyvän sosiologian kentällä on useita vaihtoehtoisia paradigmoja ja metodologisia painopistealueita, joiden erot eivät välttämättä ole yksiselitteisiä, esittelen seuraavassa tämän tutkimuksen kannalta tärkeimmät ja perustelut niiden käytölle tässä tutkimuksessa.

2.2 Tulkinnallinen ja symbolinen työntekijäkokemuksen tutkimus

Tämän tutkimuksen ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää, miten työntekijäkokemus rakentuu tutkimalla ja analysoimalla työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia, pyrkien lähelle kohdetta, synnyttäen osallistujan ja tutkijan välille luottamus pitkillä teemahaastatteluilla, joiden pohjalta tuotettu maailma on yksilön mielen tuotetta. Näin ollen anti-positivistinen tieteenfilosofinen suuntaus

on tieteenteoreettisesti perusteltu lähtökohta työntekijäkokemuksen tutkimuksessa. Taulukko 1 avaa anti-positivisimin ja positivismin epistemologisia, ihmisluonnon, metodologian ja ontologian välisiä eroja. Tämä erotus on tärkeää pyrittäessä määrittelemään jotakin ilmiötä, sillä esimerkiksi ennakkoon määritellyt muuttujat ja hypoteesit eivät välttämättä auta ymmärtämään itse ilmiötä, vaikka ne korreloisivat keskenään (ks. myös Salmi, 2024, s. 106).

Taulukko 1. *Anti-positivisimin ja positivismin tieteenteoreettisia eroja (Burrell & Morgan 1979, s. 1–8).*

Anti-positivismi		Positivismi
Subjektivistinen lähestymistapa		Objektivistinen lähestymistapa
Epistemologia anti-positivistinen, tiede ei voi tuottaa objektiivista tietoa	Epistemologia	Epistemologia positivistinen, etsii säännönmukaisuuksia ja syysuhteita elementtien välillä
Sosiaalinen maailma on relativistinen ja voidaan ymmärtää vain tilanteessa olevien yksilöiden näkökulmasta, subjektiivinen		Ihmisiä tutkitaan luonnontieteistä johdetuilla malleilla ja metodeilla
Voluntaristinen ihmisluonto, täysin vapaaehtoinen ja autonominen	Ihmisluonto (ihmisen ja ympäristön suhde)	Deterministinen käsitys ihmisluonnosta, ympäristö tai tilanne määrittelevät toiminnan, systemaattinen protokolla ja tekniikka
Ideograafiset metodit: pyritään lähelle kohdetta	Metodologia	Nomoteettiset metodit: hypoteesit ja testaus
Nominalistinen lähestymistapa sosiaaliseen todellisuuteen: maailma on mielen tuote	Ontologia	Realistinen ontologia: maailma on annettu

Organisaatioteorioita on luokiteltu paradigmoihin koulukuntien oletusten, käytäntöjen ja sopimusten mukaan, jotta niitä pystyttäisiin tunnistamaan ja luonnehtimaan yhtenäisesti sekä tuomaan näkyviin valtavirran lisäksi muita näkökulmia (Lewis & Grimes, 1999, s. 672) ja tulemaan tietoisiksi myös oman lähestymistavan rajoista (Burrell & Morgan, 1979, s. 25). Näitä radikaalin humanismin, radikaalin strukturalismin, tulkinnallisuuden ja funktionalismin koulukuntia kuvaan kuviossa 1. Funktionalismissa korostuvat luonnontieteiden hyödyntäminen, johdon perspektiivi ja ongelmakeskeisyys. Radikaalit paradigmat puolestaan keskittyvät kritiikkiin ja konflikteihin, kuvaten ilmiöitä. Verrattaessa tulkinnallista ja funktionalistista paradigmaa, erityisen huomionarvoista on ero teorianrakennuksessa, sillä kun funktionalismin objektiiviseen metodologiaan (positivismiin) kuuluu deduktiivinen teorianrakennus, toisin sanoen hypoteesien testaus ja yleistysten rakennus, hyödyntää tulkinnallinen paradigma induktiivista teorianrakennusta kuvatakseen ja selittääkseen ilmiötä ja kokemuksia (Gioia & Pitre, 1990, s. 588–591).

Kuvio 1. *Organisaatioteorioiden neljä paradigmaa (Burrel & Morgan, 1979, s. 1–8, 22, 25–35) ja paradigmojen teorianrakennus (Gioia & Pitre, 1990, s. 588–591).*

Tässä tutkimuksessa työntekijäkokemusta lähestytään yhtäältä tulkinnallisen paradigman kautta, jonka avulla pyritään ymmärtämään yksilön näkökulmia eli työntekijän kokemuksia sosiaalisesti rakentuneessa organisaatiossa (Burrel & Morgan, 1979, s. 28). Ihmiskäsitys tulkinnallisessa paradigmassa on läheinen fenomenologisen ihmiskäsityksen ja anti-positivistisen näkökulman kanssa, joissa ihminen nähdään aktiivisena, vapaana ja itseään toteuttavana (Niemi ym., 1984, s. 9). Koska tämä tutkimus on kokemuksen tutkimusta, fenomenologian lähtökohtia hyödynnetään myös kokemuksen määrittelyssä ja tulkitsevaa fenomenologista analyysia (IPA) aineiston analyysissa.

Paradigmoja on jaoteltu myös aikajärjestykseen metodologisten painopisteiden mukaan (taulukko 2). Vaikka Hatch (2018) käyttää näistä jaotteluista termiä perspektiivi, tässä tutkimuksessa puhutaan paradigmoista niiden Burrelin ja Morganin (1979) jaottelun yhteneväisyyden vuoksi (Burrel & Morgan, 1979, s. 22, 25–35; Hatch, 2018, s. 21). Kuten taulukoista 2 ja kuviosta 1 voi huomata, limittyvät tulkinnallinen ja symbolinen paradigma läheisesti toisiinsa, samoin funktionalistinen

ja moderni paradigma. Tutkimuksen toiseksi tieteenteoreettiseksi lähtökohdaksi on valittu metodologiselta aikajanalta symbolinen paradigma, jonka mukaan ulkoista tai objektiivista todellisuutta ei voi ymmärtää irrallaan subjektiivisesta tietoisuudestamme vaan tulkinnan kautta kyseessä olevan yksilön näkökulmasta, merkityksen rakentamisen prosesseista tietyissä situationaalisissa konteksteissa. Toisin sanoen pyritään ymmärtämään toimijan elämismaailmaa tilanteessa, jonka vuoksi organisaation toimintaa kuvataan laadullisten metodien avulla. (Hatch, 2018, s. 18; Hatch & Yanow, 2003, s. 69, 70; Lewis & Grimes, 1999, s. 672.) Tärkeä ero moderniin, positivistiseen paradigmaan on ihmissuhteissa ja tutkimuksen tavoitteissa: modernissa paradigmassa ihmissuhteet ovat hierarkkisia ja tutkimuksen tavoitteena ovat ennustaminen ja kontrolli (Hatch, 2018, s. 58). Modernissa paradigmassa ihminen nähdään passiivisena, ulkoisten tai sisäisten voimien determinoimana. Tällä ihmiskäsityksellä on yhtymäpintaa esimerkiksi luonnontieteisiin nojautuviin psykologisiin teorioihin, kuten piirreteoriaan ja behavioristiseen oppimisteoriaan. (Niemi ym., 1984, s. 6, 8.)

Taulukko 2. *Organisaatioteorioiden metodologiset paradigmat aikajanalla (Harisalo, 2008; Hatch, 2018).*

Klassinen 1900-1950	Moderni 1960 - 1970	Symbolinen eli tulkinnallinen 1980	Postmoderni 1990
Asioiden älyllinen teorisointi, pohdinta ja kritisointi. Induktiivinen päättely, asioiden normatiivinen käsittely.	Ontologialtaan objektiivinen, epistemologisesti positivistinen testaten tietoa objektiivista maailmaa vasten ja käyttäen määrällisiä menetelmiä luodakseen yleistyksiä. Pitkään vallitseva paradigma organisaatiotutkimuksessa. Rakenteet, prosessit, toistuvat käytänteet. Ihminen nähdään passiivisena.	Ontologialtaan subjektiivinen, ulkoista todellisuutta ei voi ymmärtää irrallaan subjektiivisesta tietoisuudesta vaan tulkinnan kautta. Epistemologia: todellisuus voidaan ymmärtää vain suoraan kyseessä olevan yksilön näkökulmasta. Todellisuus rakentuu sosiaalisesti, tilanteessa olevien, yhdessä toimivien toimijoiden tulkintojen kautta. Laadulliset metodit. Ihminen nähdään aktiivisena.	Lingvistinen ontologia, jossa todellisuus ilmenee kielen ja diskurssin kautta. Refleksiivinen epistemologia korostaa itsekriittisyyttä ja tuottaa kriittisten menetelmien avulla, tekstin kautta havainnollistettavia ilmiöitä, esimerkiksi johdon ideologioita tai vähemmistöjen näkökulmia. Näkee muut paradigmat/näkökulmat kriittisesti modernina.

Postmoderni näkökulma painottaa lingvististä ontologiaa, jossa todellisuus ilmenee kielen ja diskurssin kautta. Paradigma pyrkii kriittisten menetelmien avulla havainnollistamana ilmiöitä, omaten yhtymäpintoja radikaalihumanistiseen paradigmaan. Klassinen paradigma käsittelee asioita normatiivisesti, linkittyen jossain määrin radikaaliin strukturalismiin.

Myös Guba & Lincoln (1994) ovat kehittäneet omat paradigmat (positivistinen, jälkipositivistinen, kriittinen ja konstruktivismi), mutta niitä ei ole otettu tähän tutkimukseen, koska positivistinen ja jälkipositivistinen vastaavat modernia/funktionalistista paradigmaa, kriittinen vastaa postmodernia paradigmaa ja konstruktivismi vastaa pitkälti symbolista/tulkinnallista paradigmaa, mutta sijoittuu lähelle postmodernia paradigmaa (Guba & Lincoln, 1994, s. 112). Samoin Grint (1998) on tehnyt oman versionsa organisaatioteorioiden nelikentästä, mutta vaikuttaa kuin

se olisi yhdistelmä alkuperäisestä sosiologian nelikentästä (deterministinen vastaa objektiivisuutta ja tulkinnallinen subjektiivisuutta) ja johtamisdiskurssissa ilmenevästä organisaation kontrollin ideologioista (kriittinen on vuorovaikutusta painottava ja teknokraattinen puolestaan voiton maksimointia) (Grint, 1998, s. 113, 114), jonka vuoksi nelikentän käsitteet vaikuttavat olevan eri tasoisia asioita keskenään. Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa pitäydytään alkuperäisessä sosiologian organisaatioteorioiden paradigmassa eikä huomioida Guba & Lincolnin neljää paradigmaa tai Grintin nelikenttää, jotka pitkälti pohjautuvat alkuperäiseen paradigmojen luonnehdintoihin termien vaihtuessa.

Paradigmojen erojen huomaaminen voi laajentaa näkökulmaa, ensinnäkin ymmärrystä siitä, että samaa asiaa voidaan tutkia monella tavalla ja toisekseen, joskus paradigmojen raja-alueilta voi löytyä myös toissijainen näkökulma, jota voi hyödyntää omassa tutkimuksessa rikkomatta silti pääparadigman perusperiaatteita (Gioia & Pitre, 1990, s. 592, 595). Tässä tutkimuksessa painopiste on tulkinnallisessa ja symbolisessa kokemuksen tutkimuksessa. Kuitenkaan organisaatiota ei voida tutkia tyhjiössä vain yksilön näkökulmasta, vaan se on linkitettävä myös organisaation toimintakäytänteisiin, jonka vuoksi esimerkiksi henkilöstöhallinnon prosesseja kuvataan modernin, mutta HRM-malleista lähinnä symbolista tulkintaa olevan, Harvardin mallin avulla. Työntekijäkokemuksen tutkimuksella on siis monia yhdyspintoja eri tieteellisiin keskusteluihin, ja huomioimalla useita näkökulmia ja keskusteluita voidaan työntekijäkokemusta tutkia aidosti situationaalisena ilmiönä, elämäntilanne ja ympäröivä maailma huomioiden. Yhdistämällä erilaisia näkökulmia, voidaan luoda täydellisempää tietoa ja uusia tuoreita näkemyksiä kuin yhden näkökulman käytöllä sekä vähentää näkökulmien välistä jännitystä ja luoda uusia ymmärtämisen muotoja (Gioia & Pitre, 1990, s. 591, 599; Schultz & Hatch, 1996, s. 553). Moniperspektiivinen näkökulma on eräänlaista metatriangulaatiota teorioiden ja paradigmojen rajojen yli, jolloin tutkimuksen pääperspektiivi pohjautuu tiettyyn paradigmaan ja sen perusoletuksiin, mutta moniperspektiivisyys antaa toissijaisen näkökulman tutkittavaan aiheeseen. Kuitenkaan paradigmojen täysi synteesi ei ole mahdollista näkökulmien perusolettamusten, sanaston ja tavoitteiden yhteensopimattomuuden vuoksi. (Gioia & Pietre, 1990, s. 596, 599.) Tässä tutkimuksessa tämä ilmenee ymmärryksenä, että esimerkiksi HR:n vastuulla organisaatiossa on luoda yhdenmukaisia rakenteita käytännöillä ja ohjeilla, mutta samanaikaisesti otetaan huomioon, että ihminen ei ole täysin ulkoa ohjautuva. Vastaavasti arvot määritellään johdon ja HR:n toimesta, mutta niitä ei voi jalkauttaa organisaatioon vaan ne tehdään todeksi käytännössä ja kaikki osallistuvat arvojen mukaiseen toimintaan.

Paradigmojen eroja ja yhtäläisyyksiä voidaan tarkastella esimerkiksi multiparadigmaattisen tutkimuksen (osoittaa toisenlaisia näkökulmia) ja metaparadigmaattisen teorian rakennuksen (holistinen näkemys, joka pyrkii osoittamaan näkökulmien erilaisuuden ja täydentävyyden) kautta (Lewis & Grimes, 1999, s. 673). Näitä malleja sekä niitä yhdistävää metatriangulaatiota on kuvattu taulukossa 3. Multiparadig-

maattisessa tarkastelussa voidaan käyttää toisen paradigman oletusten sulkeistamista ja keskittymistä kiinnostaviin asioihin tai sillanrakentamista hyödyntäen paradigmojen siirtymäalueita. Metaparadigmaattisessa teorianrakennuksessa hyödynnetään erilaisia paradigmalinssejä empiriassa eli tiedon keräämisessä ja analysoinnissa yhtäaikais- ja peräkkäistutkimuksissa. Metateorioinnin tekniikka auttaa tutkimaan mallien ristiriitaisuuksia ja vuorovaikutuksen strategia tunnistaa yhtäaikaisesti paradigmojen väliset erot ja yhteneväisyydet. (Lewis & Grimes 1999, 673–676; Shultz & Hatch 1996, 529, 530.) Metatriangulaation teorianrakennusprosessissa hyödynnetään kaikkia yllä mainittuja käytäntöjä, tarkoituksena saada tutkija huomaamaan, kehittämään ja sisällyttämään eri paradigmojen syvää ymmärrystä (Lewis & Grimes 1999, 673, 676).

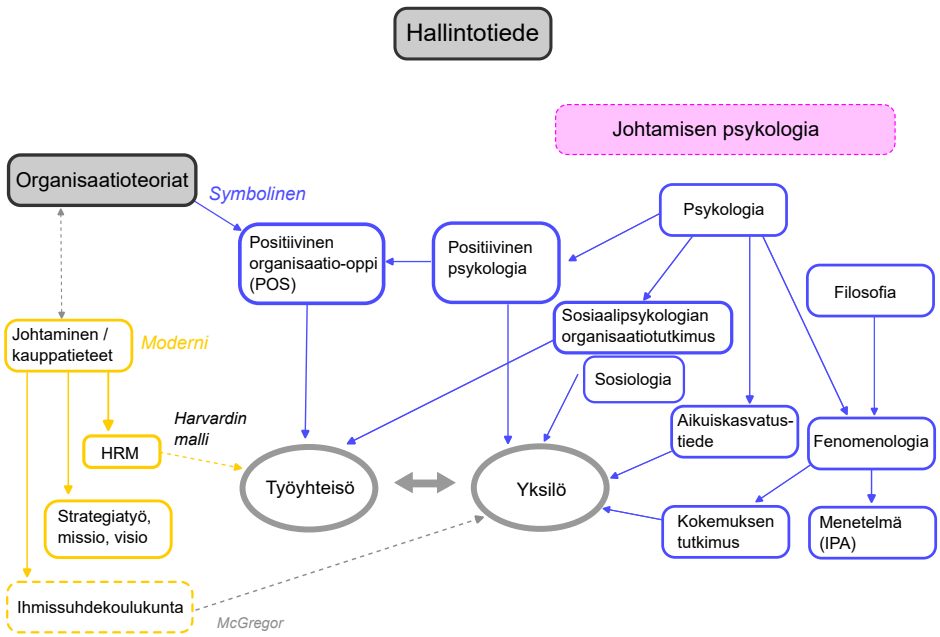
Taulukko 3. *Paradigmojen erojen ja yhteneväisyyksien tarkastelumalleja (Lewis & Grimes, 1999, s. 673–676; Shultz & Hatch, 1996, s. 529, 530).*

Multiparadigmaattinen tutkimus	**Metaparadgimaattinen teorianrakennus**
Osoittaa toisenlaisia näkökulmia	Holistinen näkemys, osoittaa näkökulmien erilaisuuden ja täydentävyyden
	Hyödyntää erilaisia paradigmalinssejä tiedon keräämisessä ja analysoinnissa yhtäaikais- ja peräkkäistutkimuksissa
a) Toisen paradigman oletusten sulkeistaminen (*bracketing*) ja keskittyminen kiinnostaviin asioihin	a) Metateorioinnin tekniikka auttaa tutkimaan mallien ristiriitaisuuksia
b) Sillanrakentaminen (*bridging*) hyödyntäen paradigmojen siirtymäalueita	b) Vuorovaikutuksen strategia (*interplay*) tunnistaa yhtäaikaisesti paradigmojen väliset erot ja yhteneväisyydet
Metatriangulaatio	
Hyödynnetään kaikkia yllä mainittuja käytäntöjä, tarkoituksena saada tutkija huomaamaan, kehittämään ja sisällyttämään eri paradigmojen syvää ymmärrystä	

Työntekijäkokemuksen ilmiön moniulotteisuuden vuoksi tässä tutkimuksessa hyödynnetään multiparadigmaattisen tutkimuksen sillanrakentamista, sillä tutkimuksessa toimitaan paradigmojen siirtymäalueilla ja tarkastellaan tulkinnallisen ja funktionalistisen sekä symbolisen ja modernin paradigmojen eroja, pyrkien kuitenkin tulkinnallisen ja symbolisen paradigman mukaisesti rakentamaan yhtenäinen, kokemuksia parhaiten tulkitseva ja ymmärtävä sekä kuvaava ja selittävä kokonaisuus.

Organisaatioteorioiden on sanottu olevan johtamisteorioiden lähtökohta eikä johtajuutta voi irrottaa organisaation kontekstista, vaan esimerkiksi rakenteet,

päätöksenteko, järjestelmät ja kulttuuri liittyvät kiinteästi yhteen (Harisalo, 2021, s. 189). Vastaavasti työntekijäkokemustakaan ei voida tutkia tyhjiössä. Lisäksi kun tarkastellaan työntekijäkokemuksen tutkimukseen linkittyviä tieteenaloja, voidaan nähdä organisaatioteorioiden ja HR-johtamisen lisäksi yhtymäpintoja lukuisiin muihinkin tieteenaloihin, esimerkiksi psykologiaan, sosiologiaan, sosiaalipsykologiaan ja aikuiskasvatustieteeseen. Työelämätutkimuksessa toistuvat samat käsitteet, hieman eri kanteilta katsottuna. Työntekijäkokemusta tutkitaan siis monen tieteen avulla, jotta ymmärrys kokemuksesta olisi mahdollisimman kattava. Tässä tutkimuksessa hyödynnettäviä tieteitä, näkökulmia ja teorioita on kuvattu kuviossa 2 ja niitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa luvuissa. Kuvion siniset nuolet kuvaavat symbolista ja tulkinnallista lähestymistapaa ja oranssi modernia. Johtamisen psykologia voidaan nähdä symboliseen ja tulkinnalliseen lähestymistapaan liittyvänä kokoavana kattoteemana.



Kuvio 2. *Työntekijäkokemuksen tutkimuksessa hyödynnettäviä tieteitä, näkökulmia ja teorioita.*

Organisaatioita voidaan tarkastella myös johtamisteorioiden johtamiskäsitteen eli kontrollin näkökulmasta, joka linkittyy myös johdon ihmiskäsitykseen eli tässä yhteydessä millaisena ihmisiä pidetään, esimerkiksi ulkoa vai sisältä käsin ohjautuvina, laskelmoivina vai hyveellisinä. Tässä tutkimuksessa tiedostetaan kahden johtamisdiskurssin, normatiivisen ja rationaalisen kontrollin olemassaolo työntekijäkokemusta tutkittaessa, ymmärtäen myös eri taustateorioiden sedimentoituneisuus eli mahdollisuus ilmetä myös päällekkäin ja limittäin eri ajanjaksoilla, vaikka perinteisesti niiden

on sanottu vaihtelevan talouden nousu- ja laskukausien mukaan. (Barley & Kunda, 1992, s. 392; Seeck, 2008, s. 37, 38; Tienari & Meriläinen, 2012, s. 106.) Normatiivisen ja rationaalisen kontrollin eroja on tarkasteltu taulukossa 4, josta voidaan nähdä yhteneväisyys myös organisaatioteorioiden paradigmoihin; edellinen lähellä symbolista ja jälkimmäinen lähellä modernia. Normatiivinen ihmiskäsitys painottaa yhteisöllisyyttä ja esihenkilön tasavertaista asemaa ihmisenä, kun taas rationaalinen ihmiskäsitys jokaisen individualistista hyötyä ja esihenkilön ylempää asemaa.

Taulukko 4. *Organisaation kontrollin ideologiat johtamisdiskurssissa (Barley & Kunda, 1992, s. 392; Seeck, 2008, s. 33).*

Organisaation kontrolli	
Normatiivinen kontrolli	**Rationaalinen kontrolli**
Yhteisö, jaetut arvot ja moraali	Yritys on kone
Yhteenkuuluvuus	Työntekijät laskelmoivia toimijoita
Esihenkilö inspiroi	Esihenkilöt ovat asiantuntijoita
Talouden laskukausi	Talouden nousukausi

Tavoittelen tutkimuksellani myös yhteiskunnallista vaikutusta eli käytännön hyötyjä organisaatioille työntekijäkokemuksen ymmärtämisestä. Tutkimuksen toisessa tutkimuskysymyksessä etsitään yksilöiden kokemusten kautta mahdollisuutta löytää johtamistapoja, joilla organisaatioissa voitaisiin tietoisesti pyrkiä myönteisen työntekijäkokemuksen rakentamiseen. Tutkimuksen käytännön merkitys ei todennäköisesti ole niin vaikuttavaa, jos asiaa katsotaan vain yhdeltä kantilta, ottamatta huomioon esimerkiksi situationaalisuutta ja monia osapuolia kokemusten rakennuksessa (ks. myös Beer ym., 2015, s. 430; Schultz & Hatch, 2005, s. 344). Tämä työntekijäkokemuksen tutkimuksen monitieteinen lähestymistapa pyrkii rakentamaan multiparadigmaattisesti siltaa organisaation usein funktionalististen/modernien toimintaperiaatteiden ja toisaalta tulkinnallisen/symbolisen yhteisöllisyyden ja yksittäisen työntekijän työntekijäkokemuksen välille sekä vastaavasti herättelemään johtamisdiskurssien erojen tunnistamista. Kun tiedostetaan näkökulmien ero, voidaan myös käytännössä mukauttaa toimintaa ja tuoda näkökantoja lähemmäs toisiaan. Kun tavoitteena on johtaa myönteistä työntekijäkokemusta, ei se tarkoita ”pehmeitä arvoja” tai pelkkää positiivisuutta ja tunteita, vaan työntekijän potentiaalin hyödyntämistä organisaation käyttöön niin, että molemmat osapuolet saavat tästä suhteesta jotain. Tällöin yhdistyvät yksilön kokemukset mielekkäästä työstä ja innostavasta työilmapiiristä, jotka ovat sopusoinnussa ihmisen kokonaiselä-

mäntilanteen kanssa, sekä myönteisiä kokemuksia tukevat rakenteet, jotka yhdessä hyödyttävät yritystä ja edesauttavat menestystä.

Tässä tutkimuksessa käsitellään yllä mainittuja teemoja erityisesti Lapin yliopistossa opetetun ja tutkitun kokemuksellisen **johtamisen psykologian** kautta, jossa yhdistyvät soveltava psykologia ja hallintotiede, ja jonka keskiössä ovat ihmiset, työyhteisöt ja johtaminen. Johtamisen psykologia koostuu ihmisiin liittyvistä työelämäjohtamisen ilmiöistä. (Syväjärvi & Perttula, 2012, s. 9, 10, 235.) Johtamisen psykologiassa korostuu psykososiaalinen työ eli vuorovaikutus ja luottamus sekä kunnioittava asenne. Vuorovaikutuksen johtamisen avulla työyhteisö oppii ilmaisemaan ja tulkitsemaan kulttuurisia merkkejä monipuolisesti. Johtaminen välittää kulttuurien merkityksiä ja osoittaa, että ihmiset itsekin luovat kulttuuria omilla toimillaan. Ihmiset nähdään yksilöinä, mutta he ovat suhteessa toisiinsa, jolloin myös johtaja on työntekijöiden kanssaeläjä ja he kiinnittyvät toistensa elämäntilanteisiin. (Perttula, 2006, s. 74–76.) Näkökulmassa on yhteneväisyyksiä myös edellä mainittuun johtamisdiskurssin normatiiviseen kontrolliin. Johtamisen psykologiaan voidaan liittää ihmisten ainutlaatuisuuden lisäksi hyväksytyksi tuleminen, kyvykkyyden ja autonomian kokeminen sekä itsemyötätunto ja näitä tukevien, huolenpitoa ja selviytymiskykyä vahvistavien, kohtaamisten painottaminen (Kohtakangas, 2019, s. 138). Johtamisen psykologian tapaa tutkia organisaatioita ja erityisesti niihin liittyviä ihmisiä ja heidän kokemuksiaan ei voida kuitenkaan yleistää yhdeksi paradigmaksi tai johtamisteoriaksi, sillä se on kokoelma erilaisia ihmisläheisiä näkökulmia organisaatioon. Tässä tutkimuksessa rajaan kuitenkin johtamisen psykologian tulkinnallisen paradigman kontekstiin, huomioiden yritysten toimintaympäristön, mutta korostaen kuitenkin humaania lähestymistapaa rationaalisen ”yritys on kone” -ajatusmaailman sijaan.

Johtamisen psykologiaa on käsitelty myös muista näkökulmista. Kotimaisen kirjallisuuden mukaan johtamisen psykologia on monitieteellinen, perinteisiä tutkimusalarajoja ylittävä, ihmisläheinen lähestymistapa organisaatioon ja voi sisältää myös muita kuin tulkinnallisia näkökulmia tai laadullisia menetelmiä (Pietiläinen & Syväjärvi, 2019, s. 309; Syväjärvi & Pietiläinen, 2019, s. 7). Kansainvälinen kirjallisuus puolestaan korostaa johtamisen psykologian määritelmässä johtajamyytin hylkäämistä (moderni paradigma) ja sosiaalisen identiteetin teorian (suhteissa rakentuvaa, johtajan ja ryhmän piirteisiin nojaavaa) hyödyntämistä organisaation johtamisessa (Haslam ym., 2012). Johtamisen psykologiasta puhutaan myös muiden organisaatioteorioiden ja -psykologian yhteydessä, kuitenkin sisältäen mm. karisman (johtajamyytin) teemoja, leader-follower exchange (johtajan piirteisiin liittyvää) tutkimusta, Freudin johtamisajatuksia (prototyyppinen johtaja), prosessiteoriaa (johtaja johtaa prosessia ja vaikuttaa johdettaviin ominaisuuksiensa voimalla), mies- ja naisjohtajien johtamistyylejä tai vallan tunteen vaikutusta johtajiin (ks. esim. Messick & Kramer, 2005). Edellä mainitut tutkimukset keskittyvät johtajiin ja johtamiseen ja niiden näkökulma on lähempänä funktionalismia ja johdon nä-

kökulmaa. Työntekijäkokemuksen tutkimus kohdistaa kuitenkin mielenkiinnon työntekijöihin, sillä johtajat eivät pysty muiden puolesta vastaamaan subjektiivisiin kokemuksiin.

Koska johtamisen psykologia voidaan nähdä niin sanottuna myönteisen ja inhimillisen johtamisen kattokäsitteenä, ilman tiukasti määriteltyä teoriakehikkoa, olen tässä tutkimuksessa positioinut organisaatioteoreettisen keskustelun ja siihen liittyviä työelämäilmiöitä positiivisen psykologian ja siitä johdetun positiivisen organisaatio-opin (POS) kenttään. POS tutkii, miten myönteisiä ilmiöitä johdetaan, korostaen yksilön ja organisaation kehittymistä. Myönteisyydestään ja kokemuksellisuudestaan huolimatta POS ei kiellä organisaation toimintaympäristön lainalaisuuksia, esimerkiksi kilpailun ja kannattavuuden ymmärrystä. Vastaavasti sillanrakennuksella tutkimukseen linkitetty henkilöstöhallinnon HRM-malli ottaa huomioon sekä päivittäiset toimintakäytänteet että organisaatioita ympäröivän maailman. Toisin sanoen, pyrin tutkimuksessa kokemuksellisen vireen lisäksi huomioimaan organisaatioiden toimintaympäristön realiteetteja teoreettisilla valinnoilla.

2.3 Positiivinen psykologia ja positiivinen organisaatio-oppi (POS)

Myönteisen työntekijäkokemuksen tutkimus on luontevaa kytkeä positiivisen psykologian ja siitä johdetun positiivisen organisaatio-opin kenttään, sillä tutkimusten mukaan myönteisyys luo myönteisiä vaikutuksia työyhteisöön (ks. esim. Donaldson & Dollwet, 2013, s. 9, 11). Positiivinen psykologia tarkastelee yksilön myönteisiä kokemuksia ja positiivisen organisaatio-opin aihealueet, kuten esimerkiksi aktiivinen dialogi ja positiiviset vuorovaikutuskäytänteet, ihmisten kunnioittaminen ja myönteinen ilmapiiri tukevat myönteisen työntekijäkokemuksen tutkimusta. Lisäksi positiivisen organisaatio-opin tutkimusaiheilla on yhteys kokemuksellisuuteen, esimerkiksi yksilöiden hyvinvoinnin ja kyvykkyyden kokemusten kautta. (ks. esim. Cameron ym., 2011, s. 267, 268, 270, 271, 284; Cameron & Spreizer, 2012, s. 1.)

Positiivinen psykologia pohjana organisaatioiden tutkimuksessa

Positiivinen psykologia keskittyy tutkimaan vahvuuksia, toisin kuin aiempi psykologian lähestymistapa, joka korosti yksilön poikkeamia ja puutteita. Subjektiivisella tasolla positiivinen psykologia tarkastelee *myönteisiä kokemuksia*, kuten menneisyyden hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja mielihyvää; tulevaisuuden toivoa ja optimismia; sekä tämän hetken flow'ta ja onnellisuutta. Yksilötasolla keskitytään *myönteisiin piirteisiin*, kuten esimerkiksi rakkauteen, rohkeuteen, vuorovaikutustaitoihin, anteeksiantoon ja viisauteen; ryhmätasolla *kansalaishyveisiin ja myönteisyyttä edistäviin instituutioihin*, jotka huomioivat esimerkiksi vastuullisuuden ja etiikan. Hyvyys ja erinomaisuus ovat aitoja olemisen tiloja ja ilmenemismuotoja ja niitä voidaan analysoida ja saavuttaa. (Cameron ym., 2008, s. 7; Seligman & Csikszentmihalyi,

2000, s. 5.) **Positiivinen organisaatiopsykologia** tutkii edellä mainittuja asioita organisaatiokontekstissa organisaation tehokkuuden ja elämänlaadun parantamiseksi. Positiivisessa organisaatiopsykologiassa myös johtajuutta katsotaan myönteisten linssien läpi ja erityisesti autenttinen johtajuus on yhdistetty myönteisen työympäristön luomiseen. **Positiivinen organisaatiokäyttäytyminen** puolestaan on positiivisesti orientoituneen henkilöstön vahvuutta ja psykologista kykyä, jota voi mitata, kehittää ja tehokkaasti hallita suorituksen parantamiseksi työpaikoilla. (Donaldson & Dollwet, 2013, s. 3,12.) Tutkittaessa positiivisuutta organisaatioissa, tarkastellaan, milloin ja miten työssä kukoistetaan eli ihmiset tuntevat olevansa tarmokkaita ja työskentelevät optimaalisella tasolla. Tutkimusten mukaan tietynlaiset työolosuhteet, kuten uuden ja olennaisen osaamisen hankkiminen päivittäin ja työn merkityksellisyyden löytäminen, johtavat yhdessä korkeampaan kukoistukseen työssä. Toisin sanoen, työpaikan miljöö ja konteksti voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijän toimintaan. Organisaatiokontekstissa positiivisen psykologian alle on kehitetty lukuisia sen avainperiaatteita käyttäviä toimenpidemalleja, joiden tarkoituksena on kasvattaa työntekijän ja organisaation tehokkuutta, esimerkiksi positiivinen johtajuus, positiiviset henkilöstöjohtamiskäytännöt ja psykologinen pääoma (PsyCap). (Donaldson & Dollwet, 2013, s. 3, 5, 6.)

Yksi myönteisyyttä organisaatiotasolla kuvaavista ilmiöistä on **organisaation voimaantuminen**. Se sisältää voimaannuttavia prosesseja ja struktuureja, jotka parantavat jäsenten taitoja ja tarjoaa vastavuoroista tukea muutokseen eli voimaantumiseen. Organisaatiotasolla voimaantuminen viittaa yksilöiden yhdessä työskentelyyn järjestäytyneellä tavalla, joka parantaa heidän yhteistä elämäänsä. Voimaantumisprosessissa yhteisön jäsenet ovat tasaveroisina mukana kehittämässä, ottamassa käyttöön ja arvioimassa toimia sekä luomassa esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia, laajentamassa sosiaalisen tuen verkostoa ja kehittämässä johtajuustaitoja. (Zimmerman, 1995, s. 581, 582, 584.) Psykologinen voimaantuminen sisältää henkilökohtaisen, vuorovaikutteisen ja käyttäytymisen osatekijät, toisin sanoen yksilön kokeman vallan, ympäristön ymmärtämisen ja toimeenpanemisen. Ihmisillä tulee olla ymmärrystä yhteisöstä ja sopivista käyttäytymisvaihtoehdoista tavoitteiden saavuttamiseksi sekä ymmärrystä normeista ja arvoista, esimerkiksi yhteisöllisestä päätöksenteosta, sitoutumisesta yhteiseen etuun, vastavuoroisesta auttamisesta. Myös kriittisistä tekijöistä olisi hyvä olla ymmärrystä; tarvittavista resursseista, resurssien hankkimisen tiedosta ja taidoista hallita resursseja sekä toimintaan vaikuttavista ulkoisista tekijöistä. (Zimmerman, 1995, s. 589.)

Positiivisen psykologian monia väitteitä on **kritisoitu** naiiveiksi ja harhaanjohtaviksi, ja tutkimusten menetelmiä ja argumentaatiota on moitittu, vaikka positiivisen psykologian tutkimustuloksilla on runsaasti empiiristä aineistoa tukemassa. Lisäksi alaa on syytetty konseptuaalisen selvyyden puutteesta ja kielteisten tunteiden välttämisestä. (Donaldson & Dollwet, 2013, s. 13.) Pakotettu myönteisyys on kuitenkin haitallista, sillä tunteiden peitteleminen vaatii aktiivista ponnistelua

ja se näkyy muiden kognitiivisten toimintojen, esimerkiksi muistin, tilapäisenä heikkenemisenä (Nummenmaa, 2010, s. 104). Positiivisuus ei siis tarkoita sitä, että organisaatioissa tulisi teeskennellä tai kätkeä tunteita, vaan nimenomaan sitä, että voidaan tuoda esiin ja keskustella myös haastavista asioista ja pyritään yhteistyössä kehittämään löydettyihin ongelmakohtiin ratkaisuja.

On syytä nostaa yksi kritisoiduista tutkimuksista myös tässä yhteydessä esille, sillä siihen on viitattu monesti myönteisistä tunteista puhuttaessa huolimatta tutkimuksen puutteista. Fredrickson ja Losada (2005) väittivät selvittäneensä tutkimuksessaan, paljonko myönteisten tunteiden tulee ylittää kielteiset tunteet lukumäärässä poistaakseen niiden haitallisen vaikutuksen, ja saivat tuloksena myönteisten ja kielteisten tunteiden suhdeluvun: 2.9 (Fredrickson & Losada, 2005). Kuitenkin useat tahot ovat osoittaneet tutkimuksen menetelmät virheelliseksi ja argumentaation oikeellisuuden kyseenalaisiksi (Brown ym., 2013; Brown ym., 2014; Friedman & Brown, 2018; Hämäläinen ym., 2014; Nickerson, 2018). Kyseinen kritiikki on kohdistunut nimenomaan tähän suhdelukuun liittyvään tutkimukseen, mutta ei Fredricksonin positiiviseen psykologiaan pohjaavaan broaden-and-build -teoriaan.

Positiivinen organisaatio-oppi

Tämä tutkimus sijoittuu hallintotieteiden organisaatiotutkimuksen kentälle, joten on luontevaa ottaa positiivinen organisaatio-oppi (POS, Positive Organizational Scholarship) tutkimuksen yhdeksi teoreettiseksi lähtökohdaksi, sillä se hyödyntää positiivisesta psykologiasta johdettua myönteistä perspektiiviä (Donaldson & Dollwet, 2013, s. 4).

POS:in alkuperäinen tarkoitus oli tuoda yhteen psykologian ja organisaatiokäyttäytymisen tutkijoita, jotta voitaisiin yhdessä oppia yrityksissä ilmenevistä myönteisistä ilmiöistä. POS syntyi, koska osa organisatorisista ilmiöistä sivuutettiin organisaatioteorioissa. Uusi organisaatiotutkimuksen kenttä esiteltiin ensimmäisen kerran vuonna 2003 ja tätä varten perustettiin positiivisen organisaatio-opin keskus Michiganin yliopistoon. (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 1, 4, 5.) POS ei kiellä organisaatiotutkimuksen modernin näkökulman arvoa, joka keskittyy mm. organisaatioiden ongelmanratkaisuun, epävarmuuden hallintaan, vastustuksesta ylipääsemiseen, kannattavuuden saavuttamiseen, kilpailuetuun ja taloudelliseen tehokkuuteen. Esimerkiksi ymmärrys kilpailusta ja kannattavuudesta ovat keskeisiä asioita, jotta voi ymmärtää organisaation selviytymistä ja menestystä. Sen sijaan POS haluaa keskittyä ilmiöihin, jotka ilmaisevat myönteistä poikkeavuutta. (Cameron ym., 2008, s. 3, 4; Cameron & Spreizer, 2012, s. 4.)

POS hyödyntää laajasti organisaatioteorioita ymmärtääkseen, selittääkseen ja ennustaakseen myönteisyyden ilmaantumista, syitä ja seurauksia. POS laajentaa perinteisten organisaatioteorioiden rajoja tekemällä näkyväksi myönteiset tilat, prosessit ja suhteet, jotka tyypillisesti sivuutetaan organisaatiotutkimuksissa. POS saattaa esimerkiksi tutkia, miten vahvuuksille rakentaminen tuottaa enemmän

myönteisiä tuloksia sen sijaan, että keskityttäisiin selviämään heikkouksista. (Cameron, 2013, s. 24; Cameron ym., 2008, s. 5.) Michiganin POS-keskuksessa on määritelty kuusi myönteistä organisaatiokäytäntöä, jotka edustavat myönteisen organisaation käyttäytymistä ja piirteitä: *Välittäminen, myötätuntoinen henkilökohtainen tuki, anteeksianto, inspiraatio, tarkoitus sekä kunnioitus, rehellisyys ja kiitollisuus*. Tutkimusten mukaan myönteiset käytännöt tuottavat positiivisia vaikutuksia työtekijöissä (tyytyväisyys, hyvinvointi), jotka puolestaan tuottavat positiivista yksilön käyttäytymistä (pysyvyys, sitoutuminen). Yksilöiden vahvuuksien kehittäminen edesauttaa työntekijöiden resilienssiä ja palautumista sekä mahdollistaa poikkeukselliset saavutukset. Käytännöt tuottavat myös tehokkuutta ja parannuksia organisaatioon, kunhan tehokkuuden ja parannusten mittarit ovat organisaatioiden itsensä määrittelemiä. (Cameron ym., 2011, s. 267, 268, 270, 271, 284; Cameron & Spreizer, 2012, s. 1.)

POS keskittyy hyvyyteen ja ihmisten myönteisen potentiaaliin sekä myönteisten ilmiöiden mahdollistajiin. **Hyveellisyys (virtuousness)** tarkoittaa moraalisesti ja eettisesti oikein tekemistä, asian itsensä vuoksi (onnellisuusoppi), eikä siksi, että siitä saa palkkiota tai vastavuoroista hyötyä. Hyveellisyys luo ja kasvattaa myönteistä energiaa ilman ulkoista motivaatiota. Sitä on kuvattu heliotrooppisella vaikutuksella, jossa elävät olennot pyrkivät kohti myönteistä energiaa, kauas kielteisestä energiasta. Positiiviseen organisaatio-oppiin liitettynä hyveellisyys viittaa organisaation prosesseihin ja toimintatapoihin, jotka tukevat ja kannustavat hyveelliseen käytökseen, sen sijaan että vain estäisivät kielteisiä toimia. Myönteisiin tunteisiin liittyvä broaden-and-build -teoria hyödyntää tätä myönteisen energian lisääntymisen ajatusta. (Cameron ym., 2008, s. 3, 4; Cameron & Winn, 2012, s. 233–235.) Yksilötasolla hyveellisyys, esimerkiksi rehellisyys, välittäminen, kiitollisuus, empatia, rakkaus ja anteeksianto, on yhdistetty haluttaviin tuloksiin, kuten yksilön sitoutumiseen, tyytyväisyyteen, motivaatioon, myönteisiin tunteisiin, yrittämiseen, fyysiseen ja psyykkiseen terveyteen. (Cameron & Winn, 2012, s. 236.)

Organisaatiotutkimuksissa hyveellisyys on korvattu usein neutraalimmilla termeillä, kuten yrityksen sosiaalinen vastuu (CSR), bisnesetiikka, hyveellinen käytös (prosocial behavior) ja työntekijöiden hyvinvointi (Cameron & Winn, 2012, s. 232, 237). Jos organisaatio kannustaa kohtelemaan työntekijöitä ystävällisesti vain saadakseen hyötyä tai vastavuoroisuutta, voidaan tätä kutsua manipulaatioksi. Samoin organisaation hyveellisyyteen liitettäviä teemoja kuten yritysten sosiaalista vastuuta tai yhteiskuntavastuuta motivoivat tyypillisesti vaihtosuhde tai siitä saatava hyöty. Hyveellisyys sen sijaan luo sosiaalista arvoa ja hyveelliset toimet luovat hyötyä tai tunnustusta muille oman hyödyn lisäksi tai sijaan. Toisin sanoen hyveellisyys ei ole sosiaalisen vastuun tai yhteiskuntavastuun vastakohta, vaan se ulottuu hyötyjen yli. (Cameron & Winn, 2012, s. 234.) Positiivisista käsitteistä esimerkiksi positiivinen energia, kukoistavat suhteet, voimaantuminen ja hyveellisyys hyödyttävät kaikkia osapuolia (Cameron & Spreitzer, 2012, s. 8).

Hyveellisyyden moraalisesti oikein tekemisen ajatukseen voidaan linkittää myös **organisaation oikeudenmukaisuuden käsite** (organizational justice), joka kuvaa, kokevatko työntekijät tuloksia, toimintatapoja tai vuorovaikutusta oikeudenmukaiseksi ja reiluiksi vai epäoikeudenmukaiseksi (Crawshaw ym., 2013, s. 887; Mayer, 2012, s. 318), ja siten vaikuttavat työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimusten mukaan yksilöt arvioivat työympäristössään päätöksentekojärjestelmän, prosessien ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta: esimerkiksi tehty työ määrittää palkan; työntekijöillä on ääni, he tulevat kuulluksi ja voivat ottaa asioita puheeksi ja heitä arvioidaan reilusti; sekä ihmisten välisissä kohtaamisissa heitä kohdellaan arvostavasti ja kunnioittavasti (Crawshaw ym., 2013, s. 888). Reilut toimintatavat antavat yksilöille tunteen hyväksynnästä ja yhteisöllisyydestä, ja on esimerkiksi reilua kertoa työntekijöille heidän työhönsä liittyvistä muutoksista, jotka voivat vaikuttaa heidän hyvinvointiinsa. (Crawshaw ym. 2013, s. 887, 889). Yksilön arvioon ajatusmallin moraalisesta oikeudesta vaikuttaa myös työkaverin kohtelu, sillä jokainen ansaitsee tulla kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja arvostetusti (Mayer, 2012, s. 318). Mallit arvioivat kognitiivisia- ja tunneprosesseja ja oikeudenmukaisuudella on monia vaikutuksia työympäristössä; tunteet (viha, suru), asenteet (työtyytyväisyys, luottamus johtoon, koettu organisaation tuki) ja käyttäytyminen (yksilön suoriutuminen, työyhteisötaidot, organisaatiokansalaisuus eli organizational citizenship behavior, OCB). Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat aiheuttaa halua rankaista syyllistä (organisaatiota) aiheuttaen kielteistä käyttäytymistä, esimerkiksi haitallista työkäyttäytymistä (counterproductive work behaviors, CWB), sabotaasia, aggressiota, petkuttamista tai varastamista – ”tasatakseen tilanteen” syyllisen kanssa. (Crawshaw ym., 2013, s. 890, 892.) Toisaalta on ehdotettu, että myönteinen käyttäytyminen voi lisätä myönteisyyttä kielteisessä tilanteessa, esimerkiksi myötätunnon osoittaminen huonosti kohdellulle henkilölle tai tilanteeseen puuttuminen. Lisäksi moraalisesti oikein toimiminen itseä tai muita kohtaan voi aiheuttaa myönteisiä tunteita, kuten kiitollisuutta ja kehittymistä toisen hyveellisyyden vuoksi. (Mayer, 2012, s. 318, 320.) Tästä syystä oikeudenmukaisuus työympäristössä on tärkeää myönteisen työntekijäkokemuksen kannalta. Käyttäytymisen etiikka puolestaan kuvailee, miten yksilöt päättävät, mitä heidän tai muiden tulisi tehdä ja kuinka he reagoivat toisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi eettisesti ja reilusti käyttäytyvät johtajat toimivat hyveellisyyden roolimalleina vaikuttaen organisaation eettiseen ilmastoon. (Crawshaw ym., 2013, s. 887, 895.)

Ihmisen arvoon perustuva, **ehdoton arvostus** (unconditional respect) perustuu ihmisenä olemiseen eikä sitä voi hankkia tai menettää, sillä ihmisillä on sisäsyntyinen ja yhtäläinen arvo. Ihmiset ovat autonomisia toimijoita, joilla on omat tavoitteet ja arvot. (Lalljee ym., 2007, s. 452.) **Saavutettu arvostus** (achieved respect) puolestaan syntyy tekemisen ja saavutusten kautta ja sitä paremmin kuvaava termi on sosiaalinen tunnustus tai huomioiminen (social recognition). (Lalljee ym., 2007, s. 452; Renger & Simon, 2011, s. 501.) Arvostus ei koske vain yksilöä, vaan tutkimuksissa arvos-

tuksen on todettu vahvistavan ryhmään kuulumisen tunnetta ja siten lisäävän motivaatiota ja käytöstä ryhmän hyväksi. Horisontaalinen arvostus on ryhmän jäsenten toisilleen antamaa arvostusta ja vertikaalinen arvostus on auktoriteetin ryhmälle antamaa arvostusta. (Renger & Simon, 2011, s. 501.) Tässä tutkimuksessa arvostus ja ihmiskäsitys linkittyvät erityisesti ihmisarvoon perustuvaan arvostukseen.

Myönteinen lähestymistapa organisaatioissa

POS korostaa yksilön ja organisaation kehittymistä haasteiden sijaan; mikä toimii hyvin organisaatioissa huonosti menevien asioiden sijaan, mikä elvyttää elämää ongelmien sijaan, mikä koetaan hyväksi vastenmielisen sijaan, sekä mikä inspiroi vaivalloisen sijaan. POS tutkii, miten myönteisiä ilmiöitä johdetaan, miksi ne toimivat, miten ne voidaan identifioida, ja kuinka organisaatiot voivat hyödyntää niitä. (Cameron & Spreizer, 2012, s. 1.)

Myönteisyyden määritelmä on hieman epämääräinen ja sitä on kritisoitu subjektiiviseksi tuntemukseksi. Sen sijaan, että myönteisyys määriteltäisiin POS:issa tarkasti, voidaan se identifioida organisaatioiden ilmiöiden tutkimuskenttään kuvaamalla neljä lähestymistapaa (Cameron & Spreizer, 2012, s. 1):

> 1) *Myönteinen linssi tai vaihtoehtoinen näkökulma* eli ilmiön tulkinta muuttuu, jolloin aiemmin vähemmälle huomiolle jääneitä ilmiöitä nostetaan keskiöön, esimerkiksi myönteinen energia, flow, inspiraatio, moraalinen pääoma, myötätunto tai kutsumus.
>
> 2*) Keskittyminen* poikkeuksellisiin *myönteisiin* tuloksiin tai suorituksiin ja saavutuksiin, jolloin myönteistä on käsitelty synonyymina poikkeuksellisen suoriutumisen kanssa. Ilmiötä kuvaa normista poikkeava, tarkoituksellinen myönteinen käyttäytyminen.
>
> 3) Myönteisyys vaalii neuvokkuutta sekä vapauttaa ja nostaa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden resursseja ja kapasiteettia. Organisaatioissa *priorisoidaan myönteistä* energiaa, ympäristöä, suhteita, viestintä ja merkityksiä. Kielteisiä tapahtumia ei kuitenkaan suljeta pois vaan liitetään osaksi ylläpitävää dynamiikkaa.
>
> 4) *Hyveellisyyden tai onnellisuusopin* (eudaimonismin) tutkiminen. Organisaation käytännöt ja prosessit, jotka edustavat hyvää, oikeaa ja itsensä kehittämistä sekä yksilön käyttäytyminen, joka auttaa muita kukoistamaan. Toiminnan tavoite on onnellisuus. (Cameron & Spreizer, 2012, s. 2, 3.)

Kritiikki POS:ia kohtaan sisältää myös väitteen elitistisestä näkökulmasta eli taustalla olisi yritysjohdon menestystavoite, ihmisten riisto ja parempiosaisten val-

lan säilyttäminen. Kuitenkin POS:in yksi tärkeimmistä olettamuksista on onnellisuusoppi, jossa ihmiset toimivat hyvyyden ja erinomaisuuden vuoksi, joka hyödyttää kaikkia osapuolia. (Cameron & Spreizer, 2012, s. 8.) Kuten positiivisen psykologiankin kohdalla, kritiikki POS:ia kohtaan väittää näkökulman jättävän kielteiset ilmiöt huomiotta. Myönteisyys ei kuitenkaan tarkoita esimerkiksi virheettömyyttä, mutta haitalliset tapahtumat organisaatiossa ovat todennäköisempiä, jos ihmiset eivät luota toisiinsa eivätkä ole itse luottamuksen arvoisia. Ihmisten tulisi kunnioittaa omia näkemyksiään ja yhdistää ne muiden näkemyksiin. Kun ihmiset ovat tarkkaavaisina yhteydessä toisiinsa, pystyvät he käsittelemään odottamattomia häiriöitä, improvisoimaan ja sopeutumaan. Hetkessä läsnä oleva, myönteinen organisointi rikastaa kokemuksia ja parantaa havainnointikykyä, valppautta ja sopeutumista. Ihmisten on helpompi huomata pienet, heikot signaalit aiemmin ja reagoida niihin, kun on vielä mahdollista vaikuttaa. He näkevät työnsä panoksena organisaatiolle, eivät yksittäisinä toimenpiteinä. (Weick, 2008, s. 70, 75, 77–79.) Positiivisessa organisaatio-opissa käsitellään aiheita, joita henkilöt kokevat subjektiivisesti vuorovaikutuksessa muiden henkilöiden kanssa.

Myönteinen organisointi saattaa kannustaa myönteisiin puolustusmekanismeihin, kuten ymmärtämiseen, tietoisuuteen, ohjaamiseen, tilannetajuun, läpinäkyvyyteen ja resilienssiin. Se voi taivutella luopumaan kielteisistä puolustusmekanismeista, kuten kontrollista, auktoriteetin suosimisesta asiantuntijuuden sijaan, sääntöjen paljoudesta, joustamattomista rutiineista, kasvaneesta valvonnasta ja automaattisesti käyttöön otettavista varotoimista (automated safety features). (Weick, 2008, s. 74.)

Edellä on puhuttu vuorovaikutustaidoista, kansalaishyveistä ja etiikasta sekä hyveellisyydestä, jossa yksilön käyttäytyminen auttaa oman ja muiden kukoistuksen syntymistä. Onkin luontevaa linkittää yksilön ja yhteisön myönteinen toiminta organisaatiokansalaisuuden ja työyhteisötaitojen käsitteisiin.

2.3.1 Työyhteisötaidot myönteisyyden kasvattajana

Lähtökohtaisesti organisaatiossa toimimiselle on työelämän lakeihin kirjattuja velvollisuuksia niin työntekijälle kuin työnantajalle esimerkiksi työturvallisuuslaki ja työsuojeluhallinnon ohjeet (Työturvallisuuslaki; Työsuojelu). Lakien sekä yritysten ohjeiden ja sääntöjen lisäksi yksittäiseltä työntekijältä voidaan odottaa tietynlaista käyttäytymistä. Niin sanotun hyvän työntekijän ominaisuuksia voidaan kuvata käsitteellä Organizational Citizenship Behavior (OCB), organisaatiokansalaisuus (ks. Keskinen, 2005, s. 19; Laulainen, 2010, s. 40; Mönkkönen & Roos, 2023, s. 24). OCB-määritelmiä on useita, joista moni pohjautuu jo Katzin (1964) tutkimuksiin (Podsakoff ym., 2000, s. 526). Lukuisat tutkimukset on vedetty yhteen seitsemänkohtaiseksi listaksi: Auttaminen, Vaatimustenmukaisuus, Reiluus, Aloitteellisuus, Lojaliteetti, Kansalaishyveellisyys sekä Itsensä kehittäminen (Organ ym., 2006, s. 18–26; Podsakoff ym., 2000, s. 516–526). Vaikka kyseiset listaukset voidaan nähdä yleistykseen pyrkivinä ja jossain määrin persoonallisuuden piirteisiinkin viittaavina

(Laulainen, 2010, s. 40) on ne perusteltua ottaa mukaan puhuttaessa myönteisestä työyhteisössä käyttäytymisestä. Organisaatiokansalaisuuden teemat on kuvattu taulukossa 5, jossa on listattu myös organisaatiokansalaisuuden kanssa läheisen työyhteisötaitojen käsitteen vastaavaa käyttäytymistä.

Taulukko 5. *Organisaatiokansalaisuuden teemat ja niiden käyttäytymisen kuvaukset (Organ ym., 2006, s. 18–26; Podsakoff ym., 2000, s. 516–526) sekä työyhteisötaitoihin linkitetty vastaava käyttäytyminen (Keskinen, 2005, s. 24; Morrison, 2023, s. 80; Mönkkönen & Roos, 2023, s. 15, 24; Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 192–196).*

Organisaatiokansalaisuuden teemat	Käyttäytymisen kuvaus	Työyhteisötaidot
Auttaminen (Helping)	Työkaverin auttaminen, esim. uuden työntekijän perehdyttäminen, ongelman ratkaisu tai estäminen. Myönteisen palautteen antaminen. Ristiriitojen sovittelu. Ongelmien toisille syntymisen välttäminen, esim. jätetään työvälineet yhtä hyvään kuntoon ja oikeille paikoille kuin ennen omaa käyttöä.	Hyvä vuorovaikutus
Vaatimustenmukaisuus (Complience)	Kiinnittyminen sääntöihin, normeihin ja tunnelmaan/ilmapiiriin. Sääntöjen noudattaminen, vaikka kukaan ei ole näkemässä.	Psykologinen sopimus
Reiluus (Sportsmanship)	Negatiivisen toiminnan välttäminen esim. pienistä asioista valittaminen, vain omien ongelmien ajattelu. Satunnaisiin epämukavuuksiin sopeutuminen, myönteinen asenne, tiimin etu henkilökohtaisen edelle.	Tunnistaa vastuun ilmapiirin rakentamisessa
Aloitteellisuus (Individual initiative)	Tekee enemmän kuin ohjeistettu ratkaistakseen tai estääkseen ongelman, luovat ja innovatiiviset ideat oman työn tai organisaation toiminnan parantamiseksi, intohimo, vapaaehtoiset lisätyöt tai lisävastuut, muiden rohkaisu vastaavanlaiseen toimintaan.	Työn vaikuttavuus
Kansalaishyveellisyys (Civic virtue)	Organisaation toimintaan aktiivisesti osallistuminen, ympäristön havainnointi uhkien ja mahdollisuuksien varalta.	Oman äänen käyttö
Itsensä kehittäminen (Self-development)	Vapaaehtoinen omien tietojen ja taitojen kehittäminen.	
Lojaliteetti (Organizational loyality)	Organisaatiosta myönteisesti puhuminen.	

Suomalaisessa työelämän tutkimuksessa on käytetty toivotuista työntekijän ominaisuuksista 2000-luvun alussa käsitettä ”alaistaito”, joka kuitenkin antaa kuvan työntekijän alamaisuudesta tai alisteisuudesta (Keskinen, 2005, s. 19). Kuvaavampana käsitteenä voidaan käyttää työyhteisötaitoja, jotka eivät keskity vain alaistaitoihin, vaan myös johtamistaitoihin ja organisaation kykyyn toimia yhdessä edistäen hyvää vuorovaikutusta ja työn vaikuttavuutta. Työyhteisötaidot sijaitsevat ihmisten välisellä yhteisellä alueella, ja niitä tarvitaan samanaikaisesti, yhteistyössä toisten kanssa, joten alaistaitojen tai johtamistaitojen tarkastelu yksin ei ole perusteltua. (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 15, 24.) Yhteistyöhön kuuluu myös työntekijän ja esihenkilön sekä organisaation välinen psykologinen sopimus, jolloin esimerkiksi sitoutunut työntekijä odottaa saavansa kiitosta aloitteellisuudestaan, mutta jos työyhteisötaitojen käyttö jää huomiotta, saattaa työntekijä turhautua, vetäytyä vastuusta ja laskea vaatimustasoaan (Keskinen, 2005, s. 24), toisin sanoen työntekijän toimijuus vähenee. Työyhteisötaitoihin voidaan linkittää myös työntekijän oman äänen käyttö (voice behavior), jolloin työntekijä tuo esiin epävirallisia kanavia pitkin, vapaaehtoisesti työhön liittyviä parannusehdotuksia, huolia, ongelmia tai mie-

lipiteitä itseään korkeammassa asemassa olevalle henkilölle (Morrison, 2023, s. 80).

Työyhteisötaidoista voidaan puhua myös vuorovaikutusosaamisen yhteydessä, erityisesti palautteen antamisen ja vastaanottamisen, hyvää käytöstä ilmentävän viestinnän ja vuorovaikutuksellisen sitoutuneisuuden yhteydessä. Palaute liittyy työyhteisöjen kehittämiseen ja työntekijän odotetaan olevan kriittinen ja rakentavasti kyseenalaistavan totuttuja tai huonoja toimintatapoja, eli ottavan kokonaisvaltaista vastuullisuutta organisaatiosta. Kuitenkin tutkimusten mukaan on epäselvää, kuinka hyvin työntekijät ja esihenkilöt osaavat palautteen vastaanottamiseen ja antamiseen liittyviä vuorovaikutuksellisia taitoja. Vuorovaikutuksellisiin työyhteisötaitoihin kuuluu myös odotus työntekijälle, että hän tunnistaa vastuunsa ja oman roolinsa hyvän ilmapiirin ja yhteisöllisyyden rakentamisessa. Lisäksi työntekijöiden odotetaan ottavan työtehtäviin liittyvät määräykset vakavasti ja pyrkivän tekemään heille annetut tehtävät parhaimman taitonsa mukaan, vaikka kritisoisivatkin rakentavasti toimintatapoja. Vuorovaikutuksellisia työyhteisötaitoja on organisaatio-, esihenkilö-työntekijä- ja tiimitasolla. (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 192–196.)

2.3.2 Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti yhteenkuuluvuuden kontekstina

Tutkimuksen kohdentuessa organisaatioihin, on tarpeen myös tarkastella, millaisina organisaatioissa työskentelevien ihmisten väliset suhteet nähdään. Tulkinnallisen ja symbolisen paradigman lähtökohdista organisaatiota määriteltäessä ei voida ottaa huomioon vain taloudellisia ja tuotannollisia tekijöitä, vaan ihminen on aina mukana yhtälössä, linkittyen ihmisläheiseen johtamiseen. Organisaatiolle on monia määritelmiä, jotka korostavat ihmisten yhdessä toimimista.

> *”Organisaatio määritellään sosiaaliseksi yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi.” Organisaatioita ovat esimerkiksi yritykset, yhtymät, kunnat, laitokset ja virastot. (Salminen, 2005, s. 16.)*

> *”Organisaatio on pyrkimys järjestää ihmisten toiminnan luontainen virtaus ja kanavoida se tiettyihin päämääriin, antaa sille tietty muoto yleistämällä ja institutionalisoimalla tiettyjä merkityksiä ja sääntöjä” (Tsoukas and Chia, 2002, s. 570).*

> *”Organisaatio on sosiaalinen järjestelmä, joka koordinoi ihmisten käyttäytymistä roolien, normien ja arvojen keinoin ja jotka yhdessä muodostavat organisaatiokulttuurin (Haslam, 2004, s. 30; Scott, 2004, s. 5, alunperin Katz ja Kahn, 1966).*

Kansainvälisen kirjallisuuden mukaan **työyhteisö (workplace community)** muodostuu yhteisen tarkoituksen jakavista yksilöiden muodollisista ja epämuodollisista verkostoista sekä fyysisestä sijainnista (Burroughs & Elby, 1998, s. 510). ”Organisaatio” ja ”työpaikka” –termien rinnalla myös suomen kielessä on yleistynyt

käsite ”työyhteisö”, joka onkin lähempänä ajatusta sosiaalisesta järjestelmästä, yhteisöstä, jossa on ihmisiä vuorovaikutuksessa, kuin esimerkiksi ”työpaikka”, joka on ansiotyön suorituspaikka, työntekoa varten järjestetty fyysinen tila. Lisäksi tänä päivänä on organisaatioita, joilla ei ole lainkaan fyysisiä tiloja (ns. Remote-first –yritykset). Tässä tutkimuksessa ihmisten väliset suhteet ovat olennainen osa puhuttaessa yksilöiden kokemuksista työssä ja vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Yhteisöllisyys (sense of community) on yhteenkuuluvuuden tunnetta (ryhmän jäsenyys ja tunneperäinen yhteys, turvallisuus), jossa jäsenet ovat merkityksellisiä toisilleen ja ryhmälle, ja heillä on yhteinen usko siihen, että jäsenten tarpeet tyydytetään vastapainona ryhmään sitoutumiselle (McMillan & Chavis, 1986, s. 9). Näitä psykososiaalisia tarpeita voidaan kuvata myös termeillä tarve yhteyteen, vaikutusvaltaan, saavutuksiin ja kiintymykseen, ja joiden toteutuessa jäsenet kokevat suurempaa sosiaalista hyvinvointia (Boyd & Nowell, 2014, s. 108). Yhteisöllisyydessä yhteisö täyttää yksilön psykososiaaliset tai fyysiset tarpeet ja yksilö hyötyy yhteisöstä (Nowell & Boyd, 2014, s. 229). Yhteisöllisyydestä johdettu **yhteisöllinen vastuullisuus** puolestaan kuvaa yksilön näkemystä (arvot, normit, ihanteet, uskomukset) organisaation kontekstista ja ideologiasta, millainen yhteisön pitäisi olla. Se linkittyy myös POS:in hyveellisyyden kanssa, millaisia hyviä tapoja organisaatiossa harjoitetaan ja tuetaan, kuten auttaminen, neuvominen ja emotionaalinen tuki. Tällöin työntekijät tuntevat olevansa vastuussa organisaation hyvinvoinnista. (Boyd & Nowell, 2014, s. 109, 110.) Yhteisöllinen vastuullisuus on fenomenologinen kokemus sosiaalisesta kontekstista yhteisönä ja heijastaa velvollisuuksia organisaatiota kohtaan. Jos verrataan yhteisöllistä vastuuta psykologisiin sopimuksiin, jotka perustuvat vaihdantaan, huomataan, että vaikka organisaatio ei pettäisi lupauksiaan, tilanne ei välttämättä johda yhteisöllisyyden kokemukseen. (Boyd & Nowell, 2014, s. 113; Boyd ym., 2018, s. 437.)

Sosiaalinen pääoma (SoCap) on yksi yhteisöllisyyden tutkimuksen käsitteistä, mutta sen voidaan ajatella edustavan ennemmin funktionalistista näkökantaa, keskittyen verkostoiden kautta tapahtuvaan vaihtoon ja resurssivirtaamien johtamiin yksilön hyötyihin tai haittoihin (Boyd & Nowell, 2014, s. 114). Vaikka Cameron on yhdistänyt joissain yhteyksissä, ehkä hieman ristiriitaisesti, sosiaalisen pääoman hyveellisyyteen (pyynteetön hyvän tekeminen) (Cameron ym., 2004, s. 771–772), on se tässä tutkimuksessa jätetty pois funktionalistisen lähestymistavan vuoksi.

Yhteenkuuluvuutta on määritelty myös **belongingness**-käsitteen kautta eli ihmisten tarpeen muodostaa toistuvia henkilökohtaisia kontakteja tai vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa. Tätä yhteenkuuluvuuden tarvetta, ihmistenvälistä suhteiden kontekstia, luonnehtii suhteen vakaus, jatkuvuus ja huolenpito; henkilöstä pidetään huolta ja hänen hyvinvoinnistaan välitetään. Suhteelle on kuvaavaa voimakkaat myönteiset tai kielteiset tunteet. Hyväksytyksi tulemiseen liittyvät myönteiset tunteet kuten onnellisuus, riemu, tyytyväisyys ja levollisuus, kun taas hylätyksi tai sivuutetuksi tulemiseen liittyvät kielteiset tunteet kuten ahdistuneisuus,

masennus, suru, kateus ja yksinäisyys. (Baumeister & Leary, 1995, s. 497, 500, 508.) **Ostrakismi, sosiaalinen ulossulkeminen ja hyljeksintä**, vaikuttaa kielteisesti yhteenkuuluvuuteen. Ostrakismi uhkaa neljää sosiaalista motiivia: yhteenkuuluvuutta, itsetuntoa, merkityksellistä olemassaoloa ja valtaa. Jos yhteenkuuluvuuden perustarvetta ei tyydytetä, se uhkaa henkistä ja fyysistä terveyttä enemmän kuin muut epämiellyttävät sosiaaliset tilanteet. Ostrakismi vaikuttaa sosiaaliseen itsetuntoon, siihen kuinka muut näkevät hyvyytemme ja arvomme. Siinä ei myöskään selitellä ulossulkemista, jolloin uhri voi vain miettiä todennäköisiä syitä tälle käytökselle. Ostrakismissa uhrilla ei ole valtaa omasta sosiaalisesta ympäristöstä, eikä hän voi muokata tilanteessa omaa käytöstään kuten vaikka kiistelyssä, sillä uhri ei saa osakseen mitään reaktiota. (Williams & Zardo, 2005, s. 22–23.) Ostrakismi voi ilmetä psykologisena (vaikeneminen, tervehtimättä jättäminen), fyysisenä (katsekontaktin välttäminen, paikalta poistuminen) ja sähköisissä viestimissä tapahtuvana (vastaamatta jättäminen) sekä tahattomana (työhön uppoutuminen). Vuorovaikutuksen ja osallisuuden vähenemisen vuoksi työpaikkaostrakismi heikentää työhyvinvointia. (Manninen, 2024, s. 44, 127.)

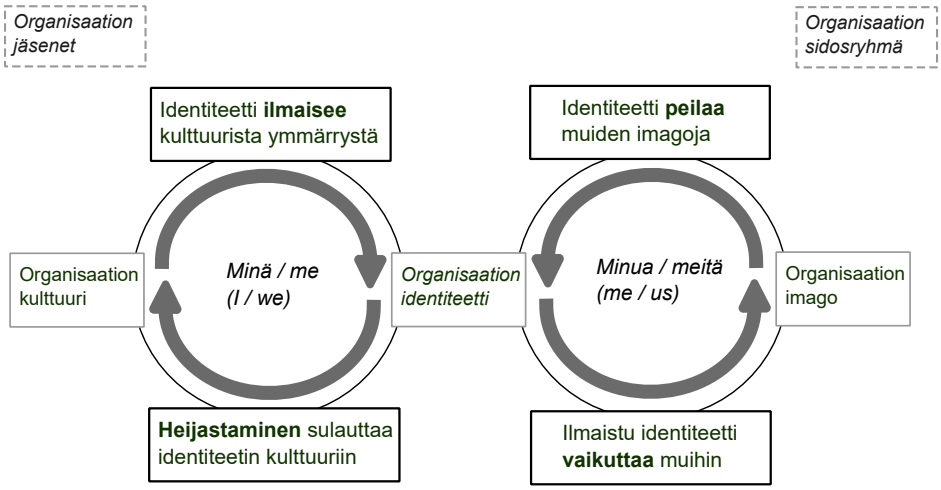
Osaltaan ihmisten toimintaa organisaatioissa ja työyhteisöissä ohjaa niissä ilmenevä kulttuuri. **Kulttuuri** tarjoaa erilaisille ihmisille jaetun yhteenkuuluvuuden kontekstin, jossa he luovat joukon symboleita (objekteja, sanoja, tekoja), joilla kommunikoidaan merkityksiä, mahdollistaen sosiaalisen järjestyksen luomisen, säilyttämisen tai muuttamisen. Kulttuurisessa ymmärtämisessä ihmiset jakavat yhteistä kulttuuria; arvoja, uskomuksia, merkityksiä, odotuksia ja osaamista. Arvot ovat sosiaalisia periaatteita, tavoitteita ja standardeja, joita kulttuurin jäsenet arvostavat. Normit eli kirjoittamattomat säännöt, selventävät mikä on normaalia tai hyväksyttyä ja kannustavat organisaatiossa käytökseen, jota arvostetaan. (Hatch, 2018, s. 194, 206, 207.)

Tulkinnallinen näkökulma lähestyy organisaatiota kulttuurina, kun taas modernin näkökulman mukaan organisaatioiden perustajat ovat suunnitelleet yhtenäisen kulttuurin, jota voi johtaa. Sen mukaan kulttuurisia artefakteja voidaan tuoda toisista organisaatioista, kategorisoida ja yleistää. Kuitenkin organisaatiokulttuurin teorioissa voi olla molempia näkökulmia. (Hatch, 2018, s. 197, 198, 204; Hatch & Yanow, 2003, s. 73.) Tulkinnallisen paradigman mukaan kulttuuri koetaan eri tavoin eri tasoilla ja eri organisaation osissa, mahdollistaen myös ala- ja vastakulttuurit (Hatch & Yanow, 2003, s. 73). Usein ylimmän johdon luomaa vallitsevaa (dominant) alakulttuuria kutsutaan myös, hieman virheellisesti, organisaatiokulttuuriksi. Voimistava (enhancing) alakulttuuri tukee vallitsevaa alakulttuuria. Rinnakkainen (orthogonal) alakulttuuri on erillään vallitsevasta alakulttuurista, mutta ei kuitenkaan ristiriidassa sen kanssa. Vastakulttuuri (counter) haastaa avoimesti valtakulttuurin arvoja, uskomuksia, normeja ja odotuksia. (Hatch, 2018, s. 195.)

Tulkinnallisessa paradigmassa tutkitaan organisaatioiden kulttuurisia prosesseja ja niiden situationaalisia toimijoita, määrittäen organisaation kulttuuriseksi ja siten symboliseksi todellisuudeksi jäsentensä elämänprosessissa. Kulttuuriset artefaktit

ovat juurtuneet kulttuuriseen tapahtumapaikkaan, ollen ja kehittyen erityisistä arvoista, uskomuksista ja/tai tuntemuksista, toisin sanoen kaikesta mikä on merkityksellistä kyseisessä kontekstissa oleville jäsenille, kehittyen tapahtumapaikassa eletystä elämästä. (Hatch & Yanow, 2003, s. 72, 73.) Tulkinnallisessa paradigmassa korostuu symbolismi nimenomaan siltä kannalta, että ymmärretään merkityksen syntymisen prosessi, esimerkiksi sosiaalinen konstruktionismi ja tulkinta, sekä kuvataan, kuinka symbolista prosessia käytetään organisaation sisällä ja rajojen yli. Pelkkä symbolin merkityksen kuvaaminen voi olla moniselitteistä eivätkä kaikki ole välttämättä yksimielisiä symbolien merkityksistä. (Hatch, 2018, s. 219.)

Koska organisaatiot eivät toimi irrallaan ympäristöstään, voidaan kulttuuriin liittää myös sisäisten jäsenten ja ulkoisten sidosryhmien vuorovaikutussuhde. Hatch ja Schultz (2002) ovat yhdistäneet organisaatiokulttuurin, identiteetin ja imagon vuorovaikutteiseen malliin pohjaten sen Meadin yksilöä koskevaan sosiaalisen identiteetin teoriaan, jossa yksilö muodostaa kuvaa itsestään sosiaalisessa kontekstissa. (Hatch, 2018, s. 336; Hatch & Schultz, 2002, s. 992, 993). Kuvio 3 kuvaa tätä symbolisen tulkinnan mukaista, sosiaalisesti rakentunutta ja dynaamista **organisaation identiteetin** mallia.



Kuvio 3. *Sosiaalisesti rakentunut organisaation identiteetin malli (mukaellen Hatch, 2018, s. 337; Hatch & Schultz, 2002, s. 995).*

Organisaatiokulttuuri on sisäinen määritelmä organisaation identiteetistä, hiljainen organisatorinen ymmärrys sisältäen oletukset, uskomukset ja arvot. Organisatorinen ”minä/me” (I, we) reagoi muiden asenteisiin ja organisaatio on tietämätön siitä. Organisaation jäsenet kehittävät identiteettiä suhteessa siihen, keitä he mieltävät olevansa ja mitä muut sanovat heistä. Organisaation imago on organisaation

ulkopuolisten näkemys organisaatiosta, organisaation ”minusta, meistä” (me, us). Toisten näkemykset organisaation imagosta ovat peili, samalla myös sidosryhmien imagot ”vuotavat” organisaation identiteettiin. Kun organisaation imagot on peilattu identiteetistä, ne tulkitaan suhteessa olemassa olevaan määritelmään itsestä, joka on sulautunut kulttuuriseen ymmärrykseen, jolloin identiteetti vahvistuu tai se muuttuu. Identiteetti on välitön seuraus organisaatiokulttuurin itseilmausten ja peilattujen sidosryhmien imagojen välillä. Sitä luodaan, ylläpidetään ja muutetaan jatkuvasti, se on dynaaminen. Näiden neljän prosessin vuorovaikutus rakentaa organisaation identiteettiä jatkuvana keskusteluna organisaatiokulttuurin ja imagoiden välillä. (Hatch & Schultz, 2002, s. 990–991, 995–1000, 1004.)

Jos kulttuuri ja imago irtaantuvat toisistaan, organisaation identiteetin dynamiikka häiriintyy psykologisessa mielessä. Narsistisessa organisaatiossa luotetaan täysin heijastamisen prosessiin, jolloin organisaation jäsenet päättelevät identiteettinsä pohjautuen siihen, miten ilmaisevat itseään muille ja heijastavat omaa tulkintaansa eivätkä kuuntele ulkoisia sidosryhmiään. Narsistinen organisaatio olettaa, että sidosryhmä välittää yhtä paljon organisaation identiteetistä kuin he itse, jolloin sidosryhmäläiset kääntävät huomionsa muualle. Hyper-sopeutuva organisaatio puolestaan sivuuttaa tai hylkää kulttuurisen perimän ja korvaa sen liioitellulla markkinaan sopeutumisella. Tällöin syntyy jatkuvasti muuttuva imagoiden virta eivätkä organisaation jäsenet pysty heijastamaan identiteettiään oletuksiinsa. Tällainen organisaatio pyrkii viettelemään sidosryhmiään, mutta sidosryhmät eivät voi luottaa organisaatioon, jonka identiteetit perustuvat vain imagoon. (Hatch & Schultz, 2002, s. 1005-1013.) Yksi osa organisaation imagoa on työnantajamielikuva (employer image) ja sen voi sanoa koostuvan yksilön, esimerkiksi työnhakijan, tilapäisistä mielikuvista ja tietyistä näkökulmista organisaatiosta työnantajana. Työnantajamielikuvaa pyritään hallitsemaan työnantajabrändäyksellä (employer branding). Työnantajamielikuva eroaa työnantajan tunnettuudesta, sillä tunnettuus keskittyy vain yleisellä tasolla siihen, tuntevatko ulkopuoliset yrityksen. (Lievens & Slaughter, 2016, s. 409, 410.)

Terveen organisaation dynamiikka vaatii siis itsensä tarkastelua, muiden kuuntelua ja vastaamista sekä reflektointia ulkoisiin vaikutuksiin. Dynamiikkaa on vaikeaa kontrolloida ja siksi paras tapa ”johtaa” organisaation identiteettiä syntyy silloin, kun johtajat aktiivisesti rohkaisevat ja fasilitoivat aitoa keskustelua, jossa sisäisiä ja ulkoisia sidosryhmiä kuunnellaan ja heille vastataan. (Hatch, 2018, s. 338.)

2.4 Organisaation ihmisten johtaminen

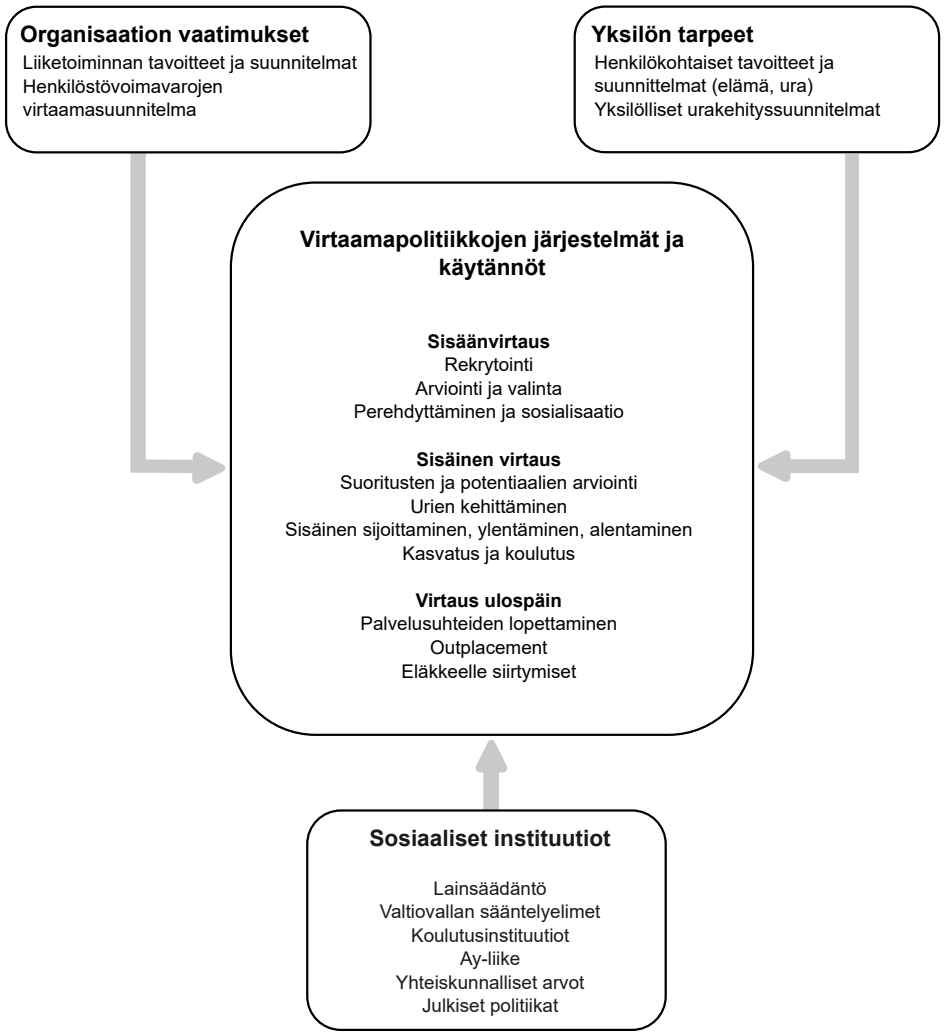
Kuten väitöskirjan alkupuolella todettiin, ovat organisaatioteoriat kytkeytyneitä johtamiseen, eikä johtajuutta voi irrottaa organisaation kontekstista eli rakenteista, päätöksenteosta tai järjestelmistä (Harisalo, 2021, s. 189). Useissa yrityksissä on tiettyjä vallalla olevia, funktionalistisempia rakenteita, jotka pyrkivät selkeyttämään

toimintoja järjestämällä esimerkiksi tietyt toiminnot henkilöstöhallinnon vastuulle. Strategisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (SHRM) organisaation strategiset tavoitteet ohjaavat henkilöstövoimavarojen johtamista (HRM) (Luoma, 2014, s. 77). Henkilöstöjohtamisen strategisuuden tavoitteena on luoda kilpailuetua työntekijöiden asenteiden ja käyttäytymisen kautta, synnyttäen kyvykkyyttä, motivaatiota ja mahdollisuutta suoriutua kilpailijoita paremmin (Järlström & Luoma, 2014, s. 43). SHRM-malleista voidaan käyttää termejä ”pehmeä” ja ”kova”, riippuen siitä, miten malli määrittää johdon vaikutuksen työntekijöitä ohjaaviin järjestelmiin ja käsityksen työntekijöistä (Luoma, 2014, s. 77). Esimerkiksi Michiganin ”kovassa” SHRM-mallissa korostuvat ylimmän johdon rooli henkilöstöstrategian toteuttajana, kehittäjänä ja voimavarojen hankkijana, lähijohtajan rooli päivittäisten työtehtävien suorittajana ja päivittäisen tuen antajana työntekijöille (Sädevirta, 2004, s. 145, 146; Luoma, 2014, s. 77) sekä osakkeenomistajien hyödyt (Beer ym., 2015, s. 429) eli malli on voimakkaan funktionalistinen. ”Pehmeistä” SHRM-konsepteista Harvardin malli ottaa parhaiten huomioon ihmisvoimavaraisen johtamisen; työntekijöiden näkeminen voimavarana, vuorovaikutuksen eri sidosryhmien välillä ja lähijohtajan olennaisen roolin henkilöstövoimavarojen johtamisessa ja siten strategisissa valinnoissa (Beer ym., 1984), ollen lähellä tulkinnallista paradigmaa. Harvardin mallin näkemys henkilöstöstä kiinnittyy työntekijäkokemuksen tutkimuksen tematiikkaan, sillä mallin mukaan henkilöstö tulisi nähdä sosiaalisena pääomana, johon investoidaan ja joka tuottaa hyötyjä ajan mittaan (Beer ym., 1984, s. 12) ja siinä nähdään henkilöstöhallinnon toimien vaikuttavan myös yksilöiden hyvinvointiin, organisaation tehokkuuteen sekä yhteiskuntaan pitkällä tähtäimellä (Beer ym., 2015, s. 428, 429). Harvardin malli voidaankin perustellusti linkittää multiparadigmaattisella sillanrakentamisella työntekijäkokemuksen tutkimuksen teoriakehikkoon. Lisäksi mallin järjestelmät ja käytännöt vastaavat yleistä näkemystä työntekijäpolusta organisaatiossa ja myös käytännön organisaatiorakenteet ja toimet on usein rakennettu sen pohjalta.

2.4.1 Funktionalistinen näkökulma HRM:ään

Harvardin mallin neljä HRM-politiikka-aluetta määrittelevät tehtäviä, joita lähijohtajan tulisi tehdä riippumatta organisaatiosta. Nämä valinnat vaikuttavat siihen, miten työntekijöitä johdetaan sekä organisaation ja työntekijöiden väliseen suhteeseen. Työntekijät nähdään tärkeimpänä sidosryhmänä ja työntekijöiden vaikutusvalta onkin keskeisin politiikoista. Muita politiikkoja ovat henkilöstövoimavarojen virtaama, palkitsemisjärjestelmä ja työjärjestelmät. (Beer ym., 1984, s. 8–10.) Malli peräänkuuluttaa työntekijöiden ja johdon välille vastavuoroista vaikuttamista, joka tukee yrityksen strategiaa, ylimmän johdon arvoja sekä työntekijöiden ja yhteiskunnan odotuksia. Beer ym. (1984) korostavatkin, että tärkeämpää konseptissa on itse vastavuoroisen vaikuttamisen prosessi kuin keinot, joilla niitä toteutetaan (s. 11,12).

Harvardin mallin ihmisvoimavarojen virtaama kuvaa organisaation sidosryhmien ja ympäristöjen, liiketoimintasuunnitelmien ja yksilöiden tarpeiden sekä organisaation sisällä tapahtuvan henkilöstöjohtamisen järjestelmien ja käytäntöjen linkittymistä. Keskiössä on työntekijöiden kulkema polku organisaatiossa eli työsuhteen alun, keskivaiheen ja lopun tapahtumat. Näitä suhteita on esitelty kuviossa 4. Tältäkin kannalta katsottuna Harvardin malli tukee työntekijäkokemuksen tutkimusta, sillä työntekijäkokemukseen vaikuttavat myös yksilön tarpeiden lisäksi organisaation toimintakäytännöt ja vaatimukset sekä ulkoinen ympäristö, jossa organisaatio toimii. Toisin sanoen yksilöä ei tutkita ”tyhjiössä” vaan ympäristössään, jossa eri asiat vaikuttavat kullakin hetkellä.



Kuvio 4. *Ihmisvoimavarojen virtaama (Beer ym., 1984, s. 99).*

HRM-politiikkoihin vaikuttavat tilanteelliset tekijät, joihin kuuluvat johdon näkemys työntekijöistä ja heidän roolistaan liiketoiminnassa sekä liiketoiminnan luonteesta ja sen roolista yhteiskunnassa. Tämä johtamisfilosofia muovautuu johtajan arvojen ja uskomusten perusteella. HRM-politiikoilla ja käytännöillä tulisi olla myös täydellinen sopivuus yrityksen liiketoimintastrategian, kilpailuympäristön ja liiketoimintaolosuhteiden kanssa. Lisäksi tilanteellisiin tekijöihin kuuluvat työntekijämarkkinat, liitot, lait, yhteiskunnan arvot ja työssä käytettävä teknologia. (Beer ym., 1984, s. 25, 27, 29–35.) Tilanteellisissa tekijöissä vaikuttaa korostuvan johdon ja liiketoimintaympäristön vaikutus. Tosin Beer ym. (1984) painottavat, että johtajan oletusten tulisi olla yhteneväisiä todellisuuden kanssa (s. 25).

Myös sidosryhmät (osakkeenomistajat, johto, henkilöstöryhmät, valtiovalta, kunnat ja muut yhteisöt ja ay-liike) vaikuttavat politiikkoihin. Jos kaikkien sidosryhmien näkökulmia ei huomioida, ne eivät saa hyväksyntää ja organisaatio epäonnistuu täyttämään sidosryhmien tarpeet pitkällä aikavälillä. (Beer ym., 1984, s. 15.) Tässä voidaan nähdä linkitys myös organisaation identiteetinrakennukseen (vrt. Hatch & Schultz, 2002, s. 1005–1013).

Henkilöstöpolitiikkojen valinnoilla tavoitellaan välittömiä vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen sekä osaamiseen ja kompetenssien kehittymiseen, eri ryhmien (johto ja työntekijät, organisaatio ja yhteiskunta, työntekijät ja heidän perheensä, työntekijöiden keskinäiset suhteet) etujen yhteensovittamiseen, mutta myös henkilöstöjohtamisen toimintojen vaikuttavuuteen eli kustannusvaikuttavuuteen. Pitkällä aikavälillä tavoitellaan yksilöiden hyvinvointia, organisaation tuloksellisuutta ja yhteiskunnallista hyvinvointia. (Beer ym., 1984, s. 15–17.) Tämä näkökulma linkittyy myös positiivisen organisaatio-opin organisaatioiden hyveellisyyteen.

Harvardin mallissa työntekijät ovat tärkein sidosryhmä, joten on olennaista, että lähijohtajat suunnittelevat ja hallitsevat työntekijän vaikuttamisen mekanismeja sekä työskentelevät yhdessä henkilöstöhallinnon asiantuntijoiden kanssa ja punnitsevat valintojaan, perusteluja niiden takana sekä valintojensa vaikutuksia laajempiin strategisiin tuloksiin. Näin voidaan vaikuttaa kaikkiin neljään HRM-tulokseen: sitoutumiseen, osaamiseen (kompetenssi), etujen yhteensovittamiseen, kustannustehokkuuteen. (Beer ym., 1984, s. 105.) Samanaikaisesti yrityksen sisäisen henkilöstöstrategian ja ulkoisen kilpailustrategian tulisi olla linkittyneitä ja politiikkojen tulisi tukea yrityksen ja yhteiskunnan etuja sekä työntekijöiden hyvinvointia (Beer ym., 1984, s. 11, 13). Malli korostaa työntekijöiden merkitystä ja hyvinvointia, ollen lähempänä normatiivisen kontrollin johtamiskäsitystä ja symbolista paradigmaa kuin modernia.

Beer ym. (1984) tuovat konseptin yhteenvetona kolmiona kuvatun kokonaisvaltaisen lähestymistavan HRM:ään, joka koostuu liiketoiminnallisesta strategiasta, tilanteellisista rajoitteista ja toisiinsa integroiduista HRM-politiikoista. Lähijohtajien tulisi toimia tämän kolmion rajoissa parhaan mahdollisen tuloksen saavuttamiseksi.

Kolmioon vaikuttavat muun muassa erilaiset markkinatilanteet ja työsuhteiden luonteet. (Beer ym., 1984, s. 184.) Konseptin situationaalisuus linkittyy myös jossain määrin fenomenologiaan, todeten, etteivät yhden hetken asiat ole välttämättä samoja toisessa hetkessä.

2.4.2 Yhteisöohjautuvuus perinteisen organisaatiorakenteen haastajana

Vaikka Harvardin mallin yhteydessä henkilöstöhallinnon roolia kuvattiin jossain määrin normatiivisena, on organisaatioiden käytännöissä ja tutkimuskentällä on puhuttu 2000-luvulta alkaen työn ja johtajuuden tulevaisuudesta. Jäykkä, hierarkkinen johtaminen sopii huonosti jatkuvassa muutoksessa olevaan, epävarmaan ympäristöön. Teknologian kehitys ja asiakkaiden muuttuvat tarpeet vaikuttavat enenevässä määrin työelämään. Tietopohjaisen työn määrä kasvaa eikä esihenkilöillä tai johdolla ole parasta tietämystä asioista vaan organisaation menestyksessä tarvitaan kaikilla organisaatiotasoilla olevien työntekijöiden osallistumista ja toimijuutta. Lisäksi työn merkityksellisyyden kokemukset yksilöille ovat nousseet puheenaiheeksi uusien sukupolvien myötä. (Lee & Edmondson, 2017, s. 37, 38.)

Kuitenkin erilaisia hierarkiaa madaltavia tapoja organisoitua on ollut olemassa jo vuosikymmeniä, vaihdellen johtotasojen vähentämisestä tasapuoliseen vallan jakamiseen, esimerkiksi matalat hierarkiat, hajautettu päätöksenteko, osallistava johtaminen, itseohjautuvat tiimit, voimaantuminen ja itseohjautuvuus. (Farkhondeh & Müller, 2021, s. 303; Lee & Edmondson, 2017, s. 37.) Vähemmän hierarkkisia organisaatioita voidaan luokitella tutkimusten perusteella kolmeen kategoriaan. *Jälki-byrokraattiset organisaatiot* operoivat makrotasolla, keskittyen organisaation hyötyihin, kuten tiedonluomiseen ja innovaatioihin tai joustavuuteen ja epäviralliisiin verkostoihin. *Organisaatiodemokratia* on myös makrotason suuntaus, jossa osa päätösvallasta on hajautettu etulinjan työntekijöille, kulttuurissa korostetaan työyhteisötaitoja ja tasapainoa yksilön vapauden ja kollektiivisen vastuun välillä. Kategorian fokus on yksilössä ja se pyrkii tuottamaan työntekijälle enemmän vaikutus- ja päätöksentekovaltaa työstään ja työoloistaan sekä luomaan demokraattisen kulttuurin, jossa jokaisella on vapaus kommunikoida. *Humanistinen johtajuus* keskittyy mikrotason (voimaantuminen, osallistuminen) ja mesotason (itseohjautuvat tiimit) teemoihin, uskoen McGregorin (1960) Y-teorian mukaisesti ihmisten olevan luonnostaan motivoituneita, joita tulisi voimaannuttaa johtamaan itseään. Suuntaus pyrkii edistämään yksilötason hyötyjä, kuten yksilön kokemuksia työssä, vallantunnetta, työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja sitoutumista tai päätöksenteon hajauttamista tiimin jäsenille johtajan sijaan. Suuntauksessa pyritään kasvattamaan työntekijän autonomiaa jättäen kuitenkin johtaja-työntekijä -auktoriteettisuhde voimaan vähentäen sen voimakkuutta. Esimerkiksi voimaannuttaminen keskittyy minäpystyvyyden tuntemuksiin eikä välttämättä sisällä auktoriteettirakenteen muutoksia tai itseohjautuvat tiimit toimivat itsenäisesti, mutta korkeamman tason johto pysyy ennallaan. (Lee & Edmondson, 2017, s. 40–44.)

Tämän kategorisoinnin lisäksi on ehdotettu myös radikaalisti itseohjautuvaa organisaatiota (self-managing organizations, SMOs tai holokratia, holacracy), jossa auktoriteettia on hajautettu virallisesti ja systemaattisesti koko organisaatiossa, ja jossa säännöt ja periaatteet kertovat tavan toimia. SMO eliminoi hierarkkiset raportointisuhteet esihenkilön ja työntekijän välillä. Tällöin yksilöiden täytyy johtaa itseään ja organisaatiorakenteet korvataan jatkuvalla dynaamisella prosessilla. (Farkhondeh & Müller, 2021; Lee & Edmondson, 2017, s. 39, 46, 48.) Tehokas itseohjautuvuus on kuitenkin vaikeaa ja vaatii korkean tason psykologista kehittymistä ja ihmissuhdetaitoja. Se vaatii henkisesti monimutkaista kapasiteettia ylläpitää monia vallan ja auktoriteetin konsepteja yhtäaikaisesti sekä kykyä erottaa sosiaalinen valta ja psykologinen valta. (Lee & Edmondson, 2017, s. 52.) Vaikka päätöksentekoprosessit olisivat määritelty yksityiskohtaisesti, puuttuvat niistä yhteistyö- ja sosiaaliset aspektit sekä ryhmädynamiikan vaikutus päätöksentekoon. Lisäksi kasvava tarve yksityiskohtaiseen tietoon voi aiheuttaa tietotulvan ja johtaa rajoitettuun kykyyn toimia, vähentäen päätöksenteon nopeutta ja laatua. Paradoksaalisesti pyrkimykset hajauttaa valtaa johtavatkin kasvavaan virallistamiseen. (Farkhondeh & Müller, 2021, s. 313.) Ihmisten kiinnostus radikaalisti hajautettua organisaatiota kohtaan ja viihtyvyys niissä vaihtelevat. Toisissa organisaatioissa työntekijöillä on täysi valta valita, mitä töitä tai projekteja valitsevat. Toisaalta jotkut SMOssa työskennelleet työntekijät ovat kuvanneet ”järjestelmän olevan kuin lukio, jossa on suositut oppilaat, jotka pitävät valtaa sekä hankalat tyypit ja kaikkea siltä väliltä.” (Lee & Edmondson, 2017, s. 38, 50, 51.) Olen sijoittanut edellä mainitut teoretisoinnit kolmen kategorian alle taulukkoon 6 sen mukaan, puhutaanko yksilöstä vai yhteisötasolla tapahtuvasta vallan jakamisesta.

Taulukko 6. *Itseohjautuvuus, yhteisöohjautuvuus ja radikaali holokratia (mukaellen Farkhondeh & Müller, 2021; Lee & Edmondson, 2017).*

	Tavat toteuttaa	Kategoria	Tavoitellut hyödyt, seuraukset	Taso	
Itseohjautuvuus					
Yksilö	Voimaantuminen, osallistuminen, työn tuunaus	Humanistinen johtaminen	Autonomia, minäpystyvyys, itsemääräämisoikeus, vaihtelu	Yksilö	mikro
Yhteisöohjautuvuus					
Tiimit	Itseohjautuvat tiimit, kulttuurin läpinäkyvyys	Humanistinen johtaminen	Autonomia, yksilön vaikutusvalta, tehokkuus, suorituspohjaiset palkkiot	Yksilö ja tiimi	meso
Organisaatio	Organisaatio-/ työpaikkademokratia, päätösvaltaa hajautettu etulinjaan, työyhteisötaidot	Organisaatiodemokratia	Vapaus & vastuu, päätöksentekovaltaa, dialogi	Yksilö ja organisaatio	makro
Organisaatio	Oppiminen, kokeilu, joustavuus, markkinalähtöisyys	Jälkibyrokraattinen organisaatio	Tiedonluominen, innovaatiot, joustavuus	Organisaatio	makro
Radikaali holokratia					
Organisaatio	Radikaali vallan hajauttaminen, yksilön itseohjautuminen, dynaamiset prosessit	SMO, self-managing organization	Joustavuus muuttuvassa jälkiteollisessa maailmassa, tietotyön kasvu, tuottavuus, työntekijöiden valta valita itselleen sopivat työt	Organisaatio ja yksilö	makro, mikro

Yksilötasolla suomen kielessä itseohjautuvuus on luonnollinen termi, kun puhutaan esimerkiksi työntekijän minäpystyvyyden ja autonomian kokemuksista (itseohjautuvuuden lähikäsitteeseen, itsensä johtamiseen, palataan luvussa 3.2.1). Vaikka itseohjautuvuuteen vaikuttavat myös yhteisössä tapahtuvat muutokset, esimerkiksi vapaus tehdä itsenäisesti työtä ilman johtajan tiukkaa valvontaa, kyseessä on suureksi osaksi yksilön psykologinen mikrotaso. Kuitenkin makrotasolla, itseohjautuvien tiimien ja organisaatioiden sijaan, suomen kielessä olisi luontevampaa käyttää termiä yhteisöohjautuvuus, koska muutokset tapahtuvat pääasiassa organisaatiorakenteissa ja vaikuttavat organisaatiosuhteisiin ja työyhteisöön (vrt. Salovaara on nostanut termin yhteisöohjautuvuus suomenkieliseen organisaatiokeskusteluun, tosin puhuen siitä koko organisaatiosysteemiä koskevana muutoksena, Salovaara, 2020, s. 52–57, 185–187). Olen tarkoituksella jättänyt Radikaalin holokratian omaksi kategoriakseen sen totalitaarisuuden ja toteuttamisen vaikeuden vuoksi. Ilman tarkkaa suunnittelua ja järjestelmään sopivia ihmisiä, saatetaan päätyä lähelle anarkiaa. Holokratia on kokonaisvaltainen työyhteisö- ja organisaatiomuutos, joka muuttaa sekä organisaatiorakennetta että ihmisten tapaa tehdä työtä. Yhteisöohjautuvuus sanana tuo mielleyhtymän ihmisiä osallistavasta organisaation toimintatapojen osittaisesta muokkauksesta, kun taas holokratia assosioituu massiiviseen (johdolta lähtöisin olevaan) toiminnan uudelleenjärjestelyyn, jossa jokainen ottaa paikkansa itse eikä mikään ole ”kuin ennen”.

2.4.3 Psykologiset sopimukset juridisten sopimusten rinnalla

Vaikka tässä tutkimuksessa painotetaan hyväntahtoisuuden merkitystä organisaatioiden vuorovaikutussuhteissa ja esimerkiksi sosiaalisen pääoman verkostojen ja sosiaalisen vaihdon (taloudellinen) hyötyajattelu on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle, on hyvä kuitenkin ottaa keskusteluun mukaan psykologiset sopimukset, sillä lähtökohtaisesti työn tekeminen on vastavuoroinen suhde, joka pohjautuu juridisiin sopimuksiin. Psykologiset sopimukset kuvaavat (sanoittamattomia) odotuksia työntekijän näkökulmasta ja työnantajan, erityisesti esihenkilön on niistä hyvä olla tietoinen. Kuitenkin suhteeseen liittyy dilemma: miten toinen osapuoli voi olla tietoinen sanoittamattomista odotuksista ja estää pettymyksen sopimuksen toteutumattomuudesta. Tätä saattaa helpottaa esimerkiksi organisaation oikeudenmukaisuuden käsitteen huomioiminen ja avoin dialogi.

Psykologisen sopimuksen tutkimuskenttä ja käsitteistö on monisyinen ja muokkautuu jatkuvasti. Varhaisemmat tutkimukset määrittelivät psykologiset sopimukset subjektiivisina käsityksinä vastavuoroisista velvollisuuksista ja oikeuksista työntekijän ja työnantajan välillä (Rousseau, 1989, s. 121). Sopimuksia on määritelty pääasiassa sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti (Rousseau, 1989; Tekleab ym., 2020), mutta myös sosiaalisen vaikutuksen (Tekleab ym., 2020), organisaation sosialisaation ja itsesäätelyteorian avulla (Rousseau ym., 2018, s. 1082, 1084, 1086) ja sopimuksia on kuvattu myös narratiivien ja sensemaking-teorioiden kautta (Conway & Briner,

2005, s. 131–156). Alun perin yksilön uskomuksista on siirrytty myös jaettuihin tiimien kokemuksiin sopimuksista ja tutkimuksissa on alettu huomioida ympäristön vaikutuksia (Tekleab ym., 2020). Yhden tilanteen tutkimisen lisäksi tutkimuskentälle on tuotu erilaisia prosessikuvauksia kuvaamaan sopimusten pidempiaikaisia vaikutuksia (Conway & Briner, 2005, s. 131–156; Rousseau ym., 2018). Suuri osa psykologisen sopimuksen tutkimuksesta on ollut määrällisiä kyselytutkimuksia (Conway & Briner, 2005, s. 89), vaikkakin myös laadullisia tutkimuksia on tehty (esimerkiksi haastattelut Saari, 2014 ja Aitio, 2024).

Tutkimuskentällä on eroa käsityksessä, ketkä kaikki voivat osallistua sopimuksen neuvotteluun, yksilö, tiimi, organisaation puolesta toimiva agentti vai organisaatio (Conway & Briner, 2005, s. 32, 33, 49, 50; Tekleab ym., 2020). Työntekijälle neuvotteluasetelma voi olla vaikea, koska työnantaja käyttää suurempaa valtaa ja voi aiheuttaa sen, että työntekijä on haluton keskustelemaan kaikista toivomistaan asioista eikä välttämättä osaa edes sanoittaa kaikkia tiedostamattomia tarpeitaan (Conway & Briner, 2005, s. 168). Yksilön omiksi toimiksi sopimuksien hallitsemiseksi on esitetty eri sopimusten eriyttäminen, jolloin sopimuksia voisi tulkita eri osa-alueilla; standardiominaisuudet (työterveyshuolto), positioon perustuvat ominaisuudet (ammattiin sopiva käyttäytyminen) ja henkilökohtaiset ominaisuudet (vaihtelevat ajan myötä, esim. harkinnanvaraiset ylityöt, työpaikka, työtehtävät, palkat, bonukset). (Conway & Briner, 2005, s. 174, 175.)

Lisäksi tutkimusten välillä on vaihtelua siitä, mitä sopimuksen piiriin kuuluu; uskomuksia lupauksista (sisältävät odotuksen) ja velvollisuuksista vai myös odotuksista (eivät välttämättä sisällä lupauksen elementtiä, sillä voivat olla myös havaintoja muiden toiminnasta) (Conway & Briner, 2005, s. 23–25). Viime aikoina on määritelty, että työsuhteen alussa ja lupausten puuttuessa yleiset eli normatiiviset odotukset muodostavat velvollisuuksia ja liittyvät tulevaisuuden odotuksiin. Normatiiviset odotukset pohjautuvat normatiivisiin standardeihin ja sosiaalisiin normeihin, mitä tulisi tapahtua. Esimerkiksi omat tai muiden kokemukset siitä, miten muissa organisaatioissa on tapana toimia, vaikuttavat työntekijöiden odotuksiin. (Rousseau ym., 2018, s. 1083.) Tässä tutkimuksessa otetaan huomioon myös odotukset, esimerkiksi aiempien työsuhteiden kokemukset, työntekijän moraaliset arvot tai havainnot muiden työntekijöiden kohtelusta, jotka vaikuttavat uskomuksiin sopimuksen sisällöstä.

Sopimuksia voidaan kuvata myös janan kahtena ääripäänä, jotka ovat taloudelliset (transactional) ja suhteisiin liittyvät (relational) sopimukset. Taloudellisia sopimuksia kuvataan tarkkarajaisina asioina tietyn ajanjakson aikana, ja joiden sisältö on julkisesti saatavilla ja joihin liittyy taloudellista vaihdantaa. Suhteisiin liittyvät sopimukset ovat epämääräisiä, avoimia, subjektiivisia näkemyksiä, joiden vaihdanta koskee enimmäkseen henkilökohtaisia sosioemotionaalisia ja arvoperustaisia asioita. Niitä luonnehtii luottamus ja usko hyvään tahtoon ja reiluuteen pitkällä aikavälillä. Tällainen voisi olla työntekijän sitoutumisen ja työsuhteen varmuuden

suhde. (Conway & Briner, 2005, s. 43.) Kuitenkin työmarkkinoiden myllerryksessä ja työsuhteiden muuttuessa enenevissä määrin pysyvistä ”eläkeviroista” lyhyempiin, epätyypillisempiin ja epävarmempiin työsuhteisiin, on myös viitteitä psykologisen sopimuksen murroksesta. Koska sopimuksen ei uskota aina toteutuvan organisaation puolelta, suhteisiin liittyvälle sopimukselle tunnusomaista uhrautumista ei koeta enää hyödylliseksi, vaikkakin tietotyöntekijät kokevat tänä päivänä antavansa työsuhteelle enemmän kuin organisaatio. Työntekijät haluavat silti pitää jossain määrin kiinni lojaaliudesta ja turvallisuudesta, eivätkä esimerkiksi työssä kehittymisen mahdollisuudet ja siten työelämäkelpoisuuden ylläpitäminen täysin korvaa niitä. Tätä sopimusten välimuotoa voidaan kutsua tasapainotetuksi sopimukseksi. (Saari, 2014, s. 5, 6, 74.) Kuvaan psykologisten sopimusten janaa ja muutosta taulukossa 7.

Taulukko 7. *Psykologisten sopimusten jana ja muutos (mukaellen Conway & Briner, 2005, s. 43; Saari, 2014, s. 75).*

Vaihtoon perustuva psykologinen sopimus		
Aineelliset, taloudelliset *(transactional)*	**Tasapainotettu sopimus** *(transactional)*	**Aineettomat, suhteisiin liittyvät** *(relational)*
muodollinen	lojaliteetti vai oma etu	subjektiivinen
taloudellinen, rahallinen	varautuminen tulevaan, epävarmuus	sosio-emotionaalinen, arvopohjainen, usko hyvään tahtoon
Perustaso	**Ehdotettu uudeksi**	**Ennen**
Työlakien noudattaminen	Mielekäs työ, työpanoksen arvostus	Hyvin tehty työ, vakituinen työsopimus kiitos siitä
Juridiset sopimukset	Kehittymismahdollisuudet, vapaus	Työnantaja huolehtii työntekijöistä (hyötyä organisaatiolle)
Tarkasti määritelty työaika	Joustot oman edun vuoksi	Yksisuuntaiset joustot (työnantaja), uhrautuminen

Työsuhteiden murros ei kuitenkaan ole uusi asia ja jo 1990-luvulta lähtien on puhuttu pitkien urien sijaan esimerkiksi projektityöstä, joissa tärkeä menestyksen elementti on yksilön ja projektin maine. Tällöin työntekijä ei sitoudukaan organisaatioon vaan projekteihin, sillä jokainen menestyksekäs projekti lisää mainetta ja kasvattaa huolella rakennettavaa henkilöbrändiä. Tällaisten tietotyöntekijöiden taidot ovat geneerisiä, yrityksestä toiseen siirrettäviä ja työelämän turvallisuus muodostuu tulevaisuuden työllistyvyydestä eli tämän päivän työstä ja kerätystä maineesta. (Kanter, 1990, s. 310–312, 321.)

Aina sopimukset eivät toteudu odotetulla tavalla, jolloin puhutaan sopimuksen rikkoutumisesta. **Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella** voidaan nähdä olevan kolme tasoa. Lupauksen rikkominen: organisaatio pettää lupauksensa tietoisesti ja tarkoituksellisesti, jolloin työntekijät kokevat, että työnantaja olisi voinut toimia toisinkin, esimerkiksi laajat irtisanomiset vaikka taloudellinen tilanne olisi hyvä. Sopimuksen häiriö: organisaatio ei voi pitää lupauksia ulkoisten muuttujien, esimerkiksi taloudellisten tai ympäristötekijöiden vuoksi. Epäjohdonmukaisuus: aito väärinkäsitys sopimuksesta, esimerkiksi tulospalkkion määräytymisen perusteista. Työntekijät pyrkivät etsimään selityksiä, miksi sopimukset eivät pitäneet. Usein työntekijät kokevat sopimukset rikotuiksi tai häiriintyneiksi, kun taas esihenkilöt kokevat ne epäjohdonmukaisiksi. Työntekijöiden on helpompi antaa anteeksi sopimusten rikkoutuminen, jos he kokevat, että muutokseen johtaneet syyt eivät olleet täysin organisaation hallinnassa. (Lester ym., 2002, s. 43, 44, 53.)

Yhteenveto organisaatioteorioiden ja johtamisen positioinnista

Tässä luvussa on pyritty tunnistamaan näkökulmien eroja sekä tuomaan esille, miten tämän tietoisuuden avulla voidaan osaltaan selittää työelämässä koettua ristiriitaa ”kovan talouden” ja ”pehmeän inhimillisyyden” välillä. Tässä tutkimuksessa limittyvät tulkinnallinen ja symbolinen paradigma, normatiivinen johtamisdiskurssi ja kokemuksellinen fenomenologia, jotka kaikki korostavat yksilön aktiivisuutta ja suhteissa rakentuvaa, arvostavaa todellisuutta, johon vaikuttaa kulloinkin käsillä oleva tilanne. Myönteisen työntekijäkokemuksen tutkimus hyödyntää monia tieteenaloja saadakseen laajan ymmärryksen työelämäkontekstista, jossa kokemuksellisuutta tutkitaan. Tähän johtamisen psykologian kattokäsite tarjoaa hyvän lähtökohdan. Valittuun organisaatioteoriaan, positiivisesta psykologiasta johdettuun positiiviseen organisaatio-oppiin linkittyvät myös myönteisyys ja hyveellisyys, jotka on luontevaa linkittää yksilön ja yhteisön toimintaan eli organisaatiokansalaisuuteen, työyhteisötaitoihin ja yhteisöllisyyteen. Organisaatioissa ilmenevä kulttuuri ja sen jäsenten kokema identiteetti vaikuttavat myös yksilöiden toimintaan ja kokemuksiin.

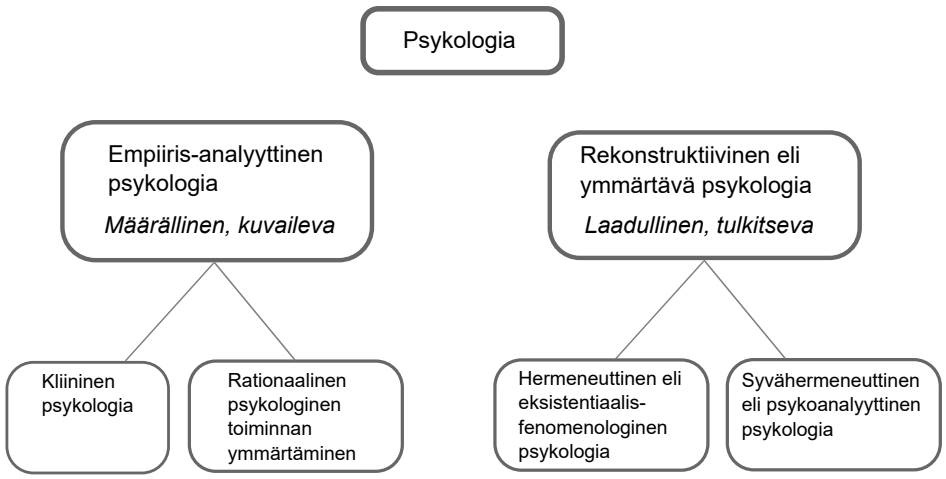
Vaikka tutkimus painottaa tulkinnallista ja symbolista paradigmaa, on multiparadigmaattisella sillanrakentamisella otettu henkilöstöhallinnon rakenteet ja käytännöt huomioon. Vaikka Harvardin HRM-malli voidaan luokitella funktionalistiseksi, on sen henkilöstöfilosofia lähellä symbolista ja tulkinnallista paradigmaa, samoin HR-järjestelmät ja käytännöt ovat lähellä monen organisaation käytännön organisoitumista. Kuitenkin organisaatiokentässä on nähtävissä myös muita järjestäytymisen ja johtamisen tapoja, esimerkiksi yhteisöohjautuvuutta, jossa valta on jakautunut organisaatiossa laajemmalle vaatien sekä johtajuudelta uusia taitoja että organisaatioilta uusia rakenteita. Niin organisaatiorakenteiden muutokseen kuin työelämän murroksen tuomiin uuden työn muotoihin voidaan linkittää psykologisiin sopimuksiin liittyvät odotukset sekä niiden muuttuva rooli työntekijän ja työnantajan välisissä sopimuksissa.

3. Kokemukset työssä

Kun edellinen luku keskittyi organisaatioon yhteisönä ja sen johtamiseen, niin tässä luvussa siirrytään käsittelemään yksilön kokemuksia kokonaisvaltaisesti työelämässä. Aluksi kokemuksen tutkimuksen lähtökohdat asemoidaan tieteenteoreettiseen keskusteluun. Tämän jälkeen kokemuksia peilataan yksilöön liittyviin työelämäilmiöihin, esimerkiksi tunteiden merkitykseen työelämässä, aikaisempien kokemusten ja merkityksellistämisprosessin suhdetta, kokemusten ja suoriutumisen linkitystä sekä laajennetaan aiempaa työvoinnin teoreettista keskustelua.

3.1. Fenomenologista kokemuksen tutkimusta

Tässä tutkimuksessa kokemuksia tarkastellaan fenomenologisesti pyrkien ymmärtämään työntekijöiden kokemusmaailmaa. Fenomenologian voidaan nähdä sijoittuvan ymmärtävän psykologian kentälle psykologian tieteenperinteissä, joita on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. *Psykologian tieteenperinteet (Latomaa, 2008/2018, s. 35, 43; Latomaa, 2012, s. 41).*

Kun empiiris-analyyttinen psykologia on määrällistä ja kuvailevaa, on rekonstruktiivinen eli ymmärtävä psykologia laadullista ja tulkitsevaa. Ymmärtävän psykologian tutkimuskohde mieli on olemassa kokemuksellisena, merkityssuhteista rakentuvana todellisuutena, joka voidaan tavoittaa vain ymmärtävällä menetelmällä eli psykologisella tulkinnalla. Ymmärtävä psykologia tutkii subjektiivisia kokemuksia ja merkityksenantoa, kuten ajattelua, tunteita, havaintokokemusta, kokemusta itsestä. Kokemus nähdään kokonaisvaltaisena, henkisenä, ainutkertaisena ja yksilöllisenä tapahtumana. (Latomaa, 2012, s. 17, 22, 32.)

Hermeneuttisen fenomenologian kehityskaari

Psykologia ja filosofia ovat kehittyneet tiiviissä yhteydessä, erityisesti hermeneutiikan osalta. F. D. Schleiermacher aloitti hermeneuttisen tradition psykologiassa määrittelemällä hermeneutiikan tekstin ymmärtämisen taiteeksi, jonka Wilhelm Dilthey puolestaan ulotti ihmistieteiden metodologiaan tulkinnan teoriaksi. Esimerkiksi Martin Heideggerin mukaan tulkinta ja ymmärtäminen ovat täälläolon perustapoja. Myös Edmund Husserlin fenomenologisessa filosofiassa kokemuksen rakenteessa tietoisuudella on intentionaalinen arkiluonne. Schleiermacherin mukaan kaikki ilmaukset ymmärretään kontekstissaan ja hermeneuttinen ymmärtäminen on kehämäistä, johon astuttaessa on olemassa ennakkoymmärrys kohteesta. (Niskanen, 2008/2018, s. 89–91.) Myös sensemaking-teorian jatkuvuus pohjautuu Diltheyn hermeneuttisen kehän sosiaalisen ilmiön ajatukseen ilman absoluuttista aloituspistettä, sillä ihmiset ovat aina keskellä monimutkaisia tilanteita, joita yrittävät ymmärtää (Weick, 1995, s. 43).

Hermeneuttisen psykologian tutkija Wilhelm Diltheyn mukaan tietoisuuden suhdetta asioihin tulisi ymmärtää ja selventää yhteyksien merkityssuhteina. Lisäksi tarvitaan ymmärrystä objektiivisesta hengestä eli historiallisesta totuudesta, kuten kielestä, tavasta, elämäntyylistä ja -muodosta, perheestä, yhteiskunnasta, valtiosta, laista, taiteesta, uskonnosta ja filosofiasta. Dilthey jakoi ensimmäisenä tieteet luonnontieteisiin sekä ihmistieteisiin, jossa tutkitaan yksilöllisten kokemusten ymmärtämistä. (Niskanen, 2008/2018, s. 90, 93, 94, 95.)

Filosofi Edmund Husserl pyrki eroon Diltheyn kokemuksen tutkimuksesta empiirisenä todellisuutena. Hänen tavoitteenaan oli luoda fenomenologiasta ennakko-oletukseton tiede, jonka tutkimuskohteena on puhdas kokemus, jossa sulkeistetaan tutkimuskohdetta koskevat ennakko-oletukset ja kuvataan ilmiötä sellaisenaan. Tätä sovelletaan muun muassa Amedeo Giorgin fenomenologisen psykologian analyysimenetelmässä, jota Juha Perttula teki tunnetuksi Suomessa, vaikkakin Perttulalla oli myös oma menetelmänsä. (Niskanen, 2008/2018, s. 100–103.)

Martin Heidegger otti Husslerin käsitteet käyttöön uudenlaisissa yhteyksissä ja merkityksissä ja pyrki kumoamaan Husserlin näkemykset elämismaailmasta puhtaan kokemuksen alueena. Heideggerin mukaan ihminen on sidottu erottamattomasti maailmaan. Täälläolon ymmärtämiseen kuuluu oman olemisen ymmärtäminen

sekä sellaisen ymmärtäminen, joka ei ole itsensä kaltaista. Muiden ymmärtäminen on siis tulkintaa; ihmisten ymmärrystä itsestä, käsillä ja esillä olevista välineistä sekä rakenteista, jotka ovat olemisen ymmärryksen pohjalla. (Niskanen, 2008/2018, s. 103–106.)

Lauri Rauhala mukaili Heideggeria ajatuksessaan, että tulkinta ja ymmärtäminen kuuluvat ihmisen olemiseen erottamattomasti. Psykologia tutkii tajunnallista suhdetta (merkityssuhdetta, kokemusta) situationaaliseen ja kehollisen todellisuuteen. Husserlilaiseen ajatusmaailmaan Rauhala puolestaan tukeutuu kokemuksen syntymisen määritelmässään, jossa ihminen ymmärtää kohteen mielen avulla joksikin. Kokemukset eivät ole pysyviä vaan muuttuvat suhteessa toisiinsa. Kokemuksen on oltava tiedostettu, jotta se voidaan ilmaista kielellisesti, mutta aina se ei ole mahdollista. Lisäksi tiedostamattomat kokemukset muokkaavat tietoista maailmankuvaa. (Niskanen, 2008/2018, s. 106–107.)

Fenomenologinen psykologia

Fenomenologisen psykologian on sanottu kattavan kaikki tieteenalat, jotka tutkivat erilaisiin elämäntilanteisiin kuuluvaa subjektiivista kokemusta, pyrkien näin kokemuksen tutkimisen monitieteisyyteen reviiriristiriitojen sijaan (Perttula, 2008/2018, s. 116). Fenomenologisessa psykologiassa kokemus nähdään subjektin ja objektin kokemussuhteena, jonka osia ovat tajuava subjekti, tajunnallinen toiminta ja kohde, johon toiminta suuntautuu. Ihminen on suhteessa elämäntilanteeseen (situaatioon), joka kuvaa todellisuutta. Jos todellisuuksia on useita, voidaan ne jakaa elämäntilanteen ulottuvuuksiin ja edelleen tekijöihin. Todellisuudet voivat olla aineellisia, ideaalisia, elämänmuodollisia ja kehollisia. Kunakin hetkenä ihmisellä on yksi kokonainen elämäntilanne. Elämäntilannetta voidaan ymmärtää psyykkisesti ja henkisesti. Psyykkinen on välitön ja suora, ihmisen tiedostamaton kokemuksen ymmärtäminen ja merkityksellistäminen. Henkinen puolestaan merkityksellistää kokemusta kielen ja sosiaalisen maailman kautta, ollen intersubjektiivinen. Henkisen avulla voi myös kuvata kokemuksiaan muille. Se on järkeilyä, ajattelemista ja teorisointia, mutta myös itsensä tiedostamista, tajunnallisuutta. Tarkemmin sanottuna kokemuksen elämäntilannetta merkityksellistetään ja tajunnallisuutta ymmärretään, jolloin ”kokemus on ymmärtävä ja merkityksellistyvä suhde tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä”. (Perttula, 2008/2018, s. 116, 117, 119.)

Tästä juontuu **fenomenologinen, holistinen ihmiskäsitys**, jonka avulla voidaan tutkia ja määritellä ihmisen kokemuksellista maailmaa, olemassaolon tasoa. On kuitenkin hyvä erottaa tämä ihmiskäsitys arkikielen ihmiskäsityksestä, joka liittyy enemmän ihmisen arvoon perustuvaan, ehdottomaan arvostukseen (Lalljee ym., 2007, s. 452). Perttulan (1995) ja Rauhalan (2005) määritelmä ihmiskäsityksestä on keskenään yhtenäinen; holistinen ihmiskäsitys muodostuu kolmessa olemisen perusmuodossa eli tajunnallisuudessa, kehollisuudessa ja situationalisuudessa (Perttu-

la, 1995, s. 16). Kehollisuus on olemassaoloa orgaanisena tapahtumisena, tajunnallisuus on olemassaoloa psyykkishenkisenä kokemuksellisuutena ja situationalisuus on olemassaoloa suhteutuneisuutena omaan elämäntilanteeseen (Rauhala, 2005, s. 32). Rauhala on lisäksi erottanut ontologisen, filosofisen ja kokemusperäisen 'ihmiskäsityksen' käsitteen metodisesta, empiirisestä, ihmisen osittaiskuvauksesta 'ihmiskuvan' käsitteestä (Perttula, 2012, s. 127; Rauhala, 2005, s. 19). Rauhalan määritelmä on hyvin filosofinen ja termistöltään vanhahtava ja vaikeaselkoinen. Mielestäni holistista ihmiskäsitystä nykyaikaistettuna kuvaa paremmin Dunderfeltin (2015) ihmisen perusulottuvuudet. Tajunnallinen ulottuvuus on psyykkistä, yksilöllistä ja subjektiivista ja se todennetaan henkilökohtaisen kokemuksen ja filosofisen analyysin avulla. Aineellisen ulottuvuuden Dunderfelt kuvaa kuitenkin jossain määrin funktionalistisesti, fyysisenä, materialistisena, luonnontieteisiin pohjautuvana ja tekniikkaa hyväksikäyttävänä. (Dunderfelt, 2015, s. 129.) Ristiriitaisena se voidaan nähdä esimerkiksi tarkasteltaessa voimakkaita tunnetiloja, jotka voivat aiheuttaa myös fyysisiä kokemuksia eivätkä ole tekniikalla todennettavissa. Myös yksilön mielessä oleva kehonkuva voi erota ulkoisista, fyysisistä kehon ominaisuuksista. Kuitenkin hänen määrittelemänsä sosiaalinen ulottuvuus tuo lisäarvoa ihmiskäsityksen kuvailuun. Dunderfelt (2015) puhuu situationalisuuden sijaan sosiaalisesta ulottuvuudesta, johon voidaan sijoittaa Rauhalan teoriasta vaikeammin havaittavat yhteiskunnalliset rakenteet, säännöt, ihmisten välinen neuvotteleva vuorovaikutus (Dunderfelt, 2015, s. 129; Rauhala, 2005, s. 45). Mielestäni tämä on tärkeä lisäys, sillä esimerkiksi kulttuureilla, arvoilla ja normeilla on paljon vaikutusta henkilön kokemuksiin työyhteisöissä.

Dunderfelt (2015) kaipaa Rauhalan teoriaan konkretiaa ja onkin kehittänyt minän säätöpiirin, jossa persoonallisuus on ylätermi ja se "kattaa koko ihmisen fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen kokonaisuuden ja kaikki siinä havaittavissa olevat kokemukset ja ilmiöt". Persoonallisuuden sisällä on monta eri minuutta ja ne kaikki muodostavat yhden systeemin, yhden minän säätöpiirin, jossa ihminen kohtaa oman tajunnallisen sisäisyytensä kaikkine ulottuvuuksineen. (Dunderfelt, 2015, s. 139, 140.)

Fyysinen minä sisältää ihmisen suhteen omaan aineelliseen kehoonsa eli kehonkuvan. Fyysinen minä näkyy selvästi ulospäin ja sisältää kaiken aineellisen, jota voi koskettaa, mitata ja tutkia. *Rooliminä* muodostuu sosiaalisten suhteiden verkossa. Toimimme persoonallisuuden eri roolien mukaan eri tilanteissa, esimerkiksi opettajana, äitinä, vaimona, sisarena, työprojektin johtajana, harrastustoiminnan vetäjänä. *Kulttuuriminä* samaistuu osaksi laajempaa kulttuuria ja aikakautta, esimerkiksi suomalaisuus, kaupunkilaisuus, 70-lukulaisuus. Myös harrastustoimintaan ja alakulttuureihin osallistuminen muokkaa kulttuuriminää. *Kasvatettu minä* on sisäistänyt paljon vaikutteita lähipiiristä, esimerkiksi vanhemmilta, perheeltä, suvulta, kavereilta, koulusta. Vaikutteisiin sisältyvät mm. tietoja, taitoja, aatteellisia ja moraalisia oppeja; opittuja malleja eli skriptejä (merkityssuhteita), jotka vaikuttavat

persoonallisuudessa tiedostamattomasti läpi elämän. Ne kaikki yhdessä muodostavat minäkuvan eli oppimiskokemusten pohjalta luodun käsityksen siitä, minkälainen persoona olemme. *Temperamentti* on synnynnäinen tyyli ja tapa, jolla reagoidaan vallitseviin olosuhteisiin ja havaittuihin tapahtumiin. Perusreaktiotyylejä ovat ulospäin- ja sisäänpäin suuntautuneisuus. Ihminen kuitenkin voi kontrolloida jossain määrin tapaa, jolla ilmaisee temperamenttiaan esimerkiksi erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. *Ydinminä* pystyy katsomaan ja havainnoimaan omaa itseään. Sen avulla pystytään kehittämään muita persoonallisuuden osia, itsenäistymään ja lisäämään itsetuntemusta. (Dunderfelt 2015, s. 140–143.)

3.1.1 Kokemuslaadut

Perttula (2008/2018) on jakanut kokemuslaadut **tunteeseen, intuitioon, tietoon ja uskoon**, sillä ne kuvaavat parhaiten millaisia toisistaan erottuvia kokemuksia on olemassa (Perttula, 2008/2018, s. 123). Muita kokemuslaatuja voisivat olla esimerkiksi käsitys, ajatus, arviointi, muisto, mielipide, kertomus, selitys, ennakointi, arvaus ja kuvitelma, jotka ovat neljän kokemuslaadun erilaisia yhdistelmiä (Perttula, 2008/2018, s. 124) sekä **oletus** (Salmi, 2024, s. 63).

Vain uskoa ja tietoa käsitellään kirjoitetun kielen kautta, tunne puolestaan ei välttämättä vaadi kieltä ja intuitio on kieletön. Tiedon ja intuition raja on häilyvä, toisaalta taas sekä tieto että usko ovat rakentavaa ymmärtämistä. Ajallisesti tunne ja intuitio ovat vahvasti nykyhetkeen liittyviä, kun taas tieto ja usko ovat tulevaisuuteen suuntautuvia – tieto vähintään ennakoi todennäköisyyttä ja usko on epäilyksetön, yliajallinen tulevaisuuden kokemus. (Perttula, 2008/2018, s. 123–132.)

Tunne on hetkellinen kokemus, joka on ajallisesti ensimmäinen ja häviää tehtävänsä jälkeen. Se kehittyy ihmisen psyykkisessä toiminnassa eikä edellytä tajunnallista taitoa tai rakentavaa ymmärrystä eikä välttämättä tarvitse kieltä tai muita ihmisiä toteutuakseen. *Intuitiossa* vahvistuu kokemuksen varmuus ja siihen liitetään itsetiedostuksen kyky, jolloin ihminen voi käsittää sen yksilöllistävän vaikutuksen omassa elämässään. Intuitio on hankalasti puettavissa sanoiksi ja jaettavissa muille eli sen käsitteellinen jaettavuus on heikkoa. *Tieto* rakentuu aiheesta, joka on oman tajunnallisen rakennustyön tulosta ja merkityksellistää tiedosta muodostuneita kokemuksia. Tietämisen kohde operationalisoidaan eli jokainen tietää, mihin aiheeseen mikäkin käsite viittaa. Lisäksi tieto on subjektiivinen tapa ymmärtää ja sen kiintopiste on yhdessä hyväksytty. Tiedon pätevyyteen luotetaan sen jaetun luonteen vuoksi. Myös *usko* on subjektiivinen tapa ymmärtää, mutta sitä ei operationalisoida, sillä siihen liittyy enemmän tunteenomaisuutta ja epäkäytännöllisyyttä. Usko on yleisellä tasolla toisten käsitettävä ja toistettava eli siinä on jaettu elementti, jonka johdosta syntyy samaan tapaan uskovia ideologioita ja niihin sitoutuvia ryhmiä, esimerkiksi poliittisia tai uskonnollisia ryhmiä. Uskoa rakennetaan tunteista ja tunnetihentymistä, jotka tukevat uskon jatkuvuutta. Usko saa aiheensa ideaalisesta elämäntilanteesta. (Perttula, 2008/2018, s. 124–132.) Usko

on läheinen tunnekokemuksen kanssa eikä se ole kovin oleellinen tämän tutkimuksen organisaatiokontekstissa.

Oletukset eivät välttämättä pohjaudu elämäntilanteen todellisiin sisältöihin vaan ne ovat spekulatiivista ymmärtämistä, jolloin elämäntilanteen kokemus koetaan totena tai epätotena ilman todisteita. Oletus voi muuntautua tiedolliseksi kokemukseksi, jos se voidaan vahvistaa uuden tiedon avulla. Oletukset ovat lyhytaikaisia ja epävarmoja. Ne voivat myös ilmetä kirjoitetussa ja puhutussa muodossa eli niitä voi käsitteellistää ja jakaa. (Salmi, 2024, s. 64, 65.) Esimerkkinä oletuksista voidaan ajatella organisaatiokontekstissa psykologisiin sopimuksiin liittyviä oletuksia, jotka pohjautuvat aikaisempiin kokemuksiin, ja näihin liittyvää sopimuksen rikkoutumista tai vahvistumista. Johtajan ja työntekijöiden yhteisen kokemusmaailman tunnistaminen voi auttaa ymmärtämään esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyttä. Omien ja toisten kokemuslaatujen tunnistaminen, kokemusäly, auttaa siis tilanteiden parempaan ymmärrykseen (Salmi, 2024, s. 107, 110–111).

Seuraavissa alaluvuissa käsittelen tarkemmin erilaisia kokemuksia työelämäkontekstissa.

3.1.2 Tunteet työyhteisössä

Työyhteisöä ei voida ajatella ”tunnevapaaksi vyöhykkeeksi”, jossa toimitaan virallisessa työroolissa tavoitellen vain taloudellisia hyötyjä. Tunteet ovat läsnä ihmisten toiminnassa ja kokemukset vaikuttavat tunteisiin ja tunteet voivat muokata kokemuksia. Tunteet voivat vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen suoraan laukaisemalla käyttäytymistä tai epäsuorasti välittäjämekanismin, kuten motivaation tai kognition, kautta (Lord & Kanfer, 2002, s. 7). Tunnetilat (affect) ovat tunteiden (emotions) tai mielialojen (mood) ilmaisuja (Lord & Kanfer, 2002, s. 6). Tunteet kestävät vähän aikaa ja ne ovat yhteydessä tiettyyn ärsykkeeseen, objektiin tai tapahtumaan ja niillä on määriteltävissä alku ja loppu. Mielialat ovat pidempiaikaisia ja niillä on vähemmän selkeä yhteys tiettyyn ärsykkeeseen tai tapahtumaan. (Lord & Kanfer, 2002, s. 6; Weiss, 2002, s. 24.)

Tunteita on tutkittu monista traditioista käsin ja monenlaisilla menetelmillä, lähtien evoluutioteorian neuropsykologisesta lähestymistavasta, kognitiiviseen perinteeseen ja fysiologiseen perinteeseen (ANS, autonomic nervous system) sekä tunteiden säätelyyn. (ks. esim. Weiss, 2002; Ekman, 1992; Panksepp & Watt, 2011; Scherer, 1994.) Tunnetiloja ja mielialoja on tutkittu myös myönteisten ja kielteisten vaikutusten (PANAS) sekä tunnetilojen kontrollin teorian avulla (Weiss, 2002). Tämän tutkimuksen kannalta ei ole oleellista, minkä teorian mukaan tunteita määritellään sinänsä, sillä suurin osa teorioista on yhtä mieltä, että tunteet vaikuttavat käytökseen ja niillä on vaikutusta myös muihin ihmisiin työyhteisössä. Työntekijäkokemuksen tutkimukselle on merkitystä sillä, mitä vaikutusta tunnetilojen esiintymisellä työympäristössä on.

Tunteiden näyttämisellä on viestinnällinen rooli. Jakamalla tietoa asenteista, tavoitteista ja aikomuksista toisille, yksilö ilmaisee, mitä käytöstä on odotettavissa. Koska tunneprosessit tapahtuvat nopeasti ja ovat usein tiedostamattomia, niillä voi olla vaikutusta sosiaalisiin prosesseihin, kuten luottamukseen, rehellisyyteen, ihmistenväliseen vetovoimaan ja ryhmään sitoutumiseen. Tunteiden tarttumisen prosessissa havainnoija matkii tiedostamattaan toisten julkista tunteiden osoittamista, esimerkiksi kasvojen ilmeitä, eleitä ja puhetta, vaikuttaen havainnoijan asenteeseen ja käyttäytymiseen. Työpaikalla tästä esimerkkinä voisi olla esihenkilön tunteiden aiheuttama stimulaatio työntekijässä, joka siis itse asiassa osoittaa, miten kyseisessä tilanteessa on soveliasta tuntea. Tunteita voidaan säädellä ylöspäin (amplification, up-regulation) tai alaspäin (suppression, down-regulation). (Côté ym., 2013, s. 82, 85, 86, 92, 93.) Työpaikalla esimerkiksi työkavereiden paniikki voi voimistaa muiden tunteita, kun taas johtajan tyyneys voi heikentää muiden tunnereaktioita (Lord & Kanfer, 2002, s. 9). Tämä vuorovaikutus voidaan nähdä kuitenkin kaksisuuntaisena toimijan ja kohteen välillä (Niven ym., 2013, s. 108, 109), tarkoittaen että ei vain esihenkilön tunteiden ilmaisulla ole vaikutusta työntekijöihin. Tunteiden viestinnällisen roolin voidaan katsoa liittyvän jossain määrin myös oletuksen kokemuslaatuun.

Toimijan ja kohteen lisäksi vuorovaikutukseen voi liittyä niin sanottuja kolmansia osapuolia, jotka saattavat havainnoida tilannetta, ja joille tunteet ovat sosiaalisesti jaettu tai jotka on otettu mukaan tunteiden säätelyn strategiaan toimijan tai kohteen toimesta. Kolmas osapuoli ei ole välttämättä yksittäinen ihminen, vaan vuorovaikutteinen tunteiden säätely, tarkoituksellinen yritys vaikuttaa muiden tunteisiin voi koskettaa koko tiimiä. Esimerkiksi johtajat voivat pyrkiä vaikuttamaan toisiin osana työrooliaan tai yksilöt voivat koittaa myydä ideaansa energisoimalla ryhmää, kun taas työntekijät stressaantuneissa tiimeissä saattavat koittaa tehdä myrkyttömäksi (detoxify) kielteisten tunteiden valtaaman tiimin. (Niven ym, 2013, s. 104, 109, 110, 112.)

Toisaalta sosiaalisten vihjeiden ja tunnereaktioiden säätely voi olla myös sosialisaation kautta opittua, esimerkiksi tietyissä työhön liittymättömissä tilanteissa, vaikkapa perheen kanssa tapahtuvissa tilanteissa, tunnereaktiot ovat yleisempiä ja ei-verbaalisista vastauksista on tullut suhteellisen automaattisia ja huomaamattomia. Ristiriita opitun reaktion ja työhön sopivaksi oletetun tunteiden säätelyn ja käytöksen kanssa voi aiheuttaa hämmennystä työympäristössä. Kuitenkin kykyä lukea ja näyttää tunteita voidaan jossain määrin oppia. (Lord & Kanfer, 2002, s. 8, 9, 12, 13.)

Tunteiden ja käyttäytymisen välillä vaikuttaa olevan linkitys. Voimakkailla kielteisillä tunteilla on vähemmän aikaa kognitiiviseen prosessointiin ja ne on liitetty usein tietynlaiseen käytökseen, ja aiheuttaen sen myötä käyttäytymisen ja erityisesti tunteiden säätelyä, jotta voidaan estää esimerkiksi työpaikkavihaa. Myönteiset tunteet eivät vaadi vastaavaa ratkaisua eikä niitä ole tutkittu yhtä paljon kuin kielteisiä

tunteita. On kuitenkin ehdotettu, että organisaatioympäristössä myönteisiä tunteita tulisi liittää prosesseihin, kuten oppiminen, luovuus, sitoutuminen, sosiaaliset suhteet ja käyttäytyminen. (Lord & Kanfer, 2002, s. 10.)

Tunteet linkittyvät myös motivaatioon. Tutkimukset ehdottavat, että tunteiden säätelyssä on yksilökohtaisia eroja, kuten vihan ja tylsyyden tunteet, vaikuttaen päämäärien tavoitteluun tai pitkäjänteiseen ponnisteluun. Tämä liittyy organisaatiokontekstissa esimerkiksi ennustamiseen koulutuksen vaikutuksesta tai suoriutumisesta autonomiaa vaativissa tehtävissä. Toisaalta, tunnereaktiot esimerkiksi työvoiman vähentämistilanteessa saattavat heikentää yksilön sitoutumista organisaation tavoitteisiin ja siten suoriutumiseen. (Lord & Kanfer, 2002, s. 11.)

Samanaikaisesti on hyvä muistaa, että on monia muitakin tapoja tietoisesti vaikuttaa toisten tunteisiin tai asenteisiin ja käyttäytymiseen, esimerkiksi vaikutusten hallinnan avulla (impression management) ja vaikutustaktiikoilla voidaan vaikuttaa asenteisiin ja käytöksen tunteista riippumatta. Ja kääntäen, tunteiden itsesäätelyä voidaan käyttää ilman vuorovaikutuksellista näkökulmaa. (Niven ym., 2013, s. 104, 105.)

3.1.3 Kokemusten merkityksellistäminen ja käyttäytymisvaikutukset

Fenomenologiseen kokemuksen tutkimukseen voidaan linkittää myös sensemaking-teoria, jossa yksilö rakentaa identiteettiään pohjautuen aikaisempiin kokemuksiin, vihjeisiin nykyisyydessä sekä näihin liittyviin tunteisiin. Kuten edellä mainittiin, pohjautuu sensemaking-teorian jatkuvuus Diltheyn ajatuksiin hermeneutiikasta (Weick, 1995, s. 43). Teoriassa on yhtymäpintoja myös Rauhalan tajunnallisuuden olemassaoloon, jossa merkityssuhteet organisoituvat ja suhteutuvat olemassa olevaan kokemusperustaan (Rauhala, 2005, s. 37). Sensemaking on jatkuva merkityksellistämisen prosessi, jossa yksilö pyrkii luomaan ymmärrystä kohdatessaan epäjohdonmukaisuutta, odotuksista tai ”normaalitilasta” poikkeavaa toimintaa, tapahtumia tai asioita, voidakseen poistaa häiriön ja jatkaa keskeytynyttä toimintaa. Prosessissa yksilö etsii tietoa ja selitystä, johtaen tulkintaan ja toimintaan. Pyrkiessään merkityksellistämään kokemuksiaan työtekijät muokkaavat uskomuksiaan siitä, mikä on todellista, toisin sanoen merkityksenrakentaminen ei ole totuuden paljastamista vaan kokemusten järjestämistä niin, että ne ovat ymmärrettäviä. Prosessissa tulkinta ja sitä seuraava toiminta ovat pääasiassa, ei valinta. (Hatch, 2018, s. 40, 41; Weick, 1995, s. 17–61; Weick ym., 2005, s. 409) Käytän tässä tutkimuksessa sensemaking-käsitettä yhdyssanana, joka Weickin mukaan tuo esille käsitteen jakamattoman luonteen eli ärsyke ja vaste, merkitys ja toiminta ovat riippuvaisia toisistaan (Ann Glynn & Watkiss, 2020, s. 1339, 1340).

Tutkimuksissa on keskitytty pitkälti yksilön kielteisten tunteiden ja voimakkaiden reaktioiden (esimerkiksi muutos, kriisi) aiheuttamiin ristiriitoihin merkityksellistämisprosessin käynnistämisessä (Ann Glynn & Watkiss, 2020, s. 1344). Perusteena tälle on esitetty kielteisten tunteiden aiheuttamaa suurempaa vaikutusta ja selkeämpää vihjettä ympäristössä olevasta ongelmasta, kun taas myönteiset

tunteet yhdistetään turvalliseen ympäristöön, jossa ei ole tarvetta voimakkaaseen tiedon prosessointiin. Toisaalta hyvin voimakkaat kielteiset tunteet voivat estää tulkintaprosessin. (Maitlis ym., 2013, s. 226, 227.) Kuitenkaan aina kielteiset tunteet eivät ole voimakkaampia kuin myönteiset tunteet. Yhdistettynä regulatory focus -teoriaan, merkityksellistämiseen liittyy myös yksilön tunnetila; ”ylennystilassa” (promotion-focused state) myönteiset kokemukset aiheuttavat voimakkaita myönteisiä tunteita, kuten iloa ja kielteiset kokemukset aiheuttavat matalan intensiteetin kielteisiä tunteita kuten pettymystä. Vastaavasti ”torjunnan tilassa” (prevention-focused state) myönteiset kokemukset aiheuttavat matalan intensiteetin myönteisiä tunteita, kuten tyytyväisyys, mutta epäonnistumiset aiheuttavat voimakkaita kielteisiä tunteita kuten kiihtymystä. (Maitlis ym., 2013, s. 228.) Vastaavasti reaktiot esimerkiksi haasteisiin voivat vaihdella riippuen yksilön työhön liittyvästä identiteetistä, esimerkiksi kutsumustyöhön tiiviisti identifioituneet kokevat identiteetin uhkan yhteydessä hyvin voimakkaita kielteisiä tunteita, koska identiteettiin saattaa liittyä ideologista omistautumista, joka puolestaan tarkoittaa haavoittuvaisuutta. Selviytymiskeinona he saattavat pyrkiä kohdistamaan työnsä suppeammalle alueelle. Vähemmän identifioituneiden tunnereaktiot voivat puolestaan olla vähemmän kielteisiä ja he pyrkivät myönteisillä keinoilla, esimerkiksi laajentamalla työrooliaan, muokkaamaan työtään paremmin identiteettiä vastaavaksi. (Schabram & Maitlis, 2017, s. 585, 604.)

Ulospäin näytetty tunne ei aina vastaa työntekijän oikeita tunteita, johtaen mahdolliseen sisäiseen ristiriitaan (emotional dissonance). Dissonanssi on kielteinen tunnetila, joka syntyy, kun minäkäsityksen ja käytöksen välillä on epäjohdonmukaisuutta. Kognitiivinen dissonanssi voidaan nähdä ihmisen pyrkimyksenä merkityksellistää ympäristöä ja käytöstä. (Pugh ym., 2011, s. 378.) Tunteiden ristiriita syntyy, kun koetun ja näytetyn tunteen välillä on eroa, johtaen pitkään jatkuessaan rasitukseen (Hochschild, 2012, s. 68; Pugh ym., 2011, s. 378). Yksilön piilotellessa työssä voimakkaita negatiivisia tunteita, kuten vihaa ja rauhattomuutta, saattaa se vahingoittaa hyvinvointia, koska tilanne antaa viitteitä, ettei työntekijällä ole valtaa tunteistaan, toisin sanoen tilanteesta ja sitä kautta aiheuttaen kokemusta epäaitoudesta (Erickson & Ritter, 2001; s. 151, 157). Työntekijöillä oletetaan olevan meta-kognitiivinen tietoisuus koetun ja näytetyn tunteen välillä ja tämä tietoisuus voi aiheuttaa ahdistusta (Pugh ym., 2011, s. 378).

Tunteiden näyttämistä voidaan hallita joko surface acting -menetelmällä eli näytetään tunteita, joita ei tunneta, tai deep acting -menetelmällä, jossa tietoisen psyykkisen työskentelyn avulla synnytetään aidosti koettuja tunteita, esimerkiksi iloisuutta asiakaspalvelutyössä (Hochschild, 2012, s. 39). Tunteiden säätely linkittyi alun perin ”tunne”työhön tai asiakaspalvelutyöhön (emotional labor, EL), jossa esimerkiksi työnantaja saattoi odottaa hymyä vastapalveluksena palkasta, jolloin tunteet olivat rahanansainnan resursseja (Hochschild, 2012, s. 48, 49; Gradney ym. 2013, s. 3). Tänä päivänä tunnetyö voidaan yhdistää mihin tahansa työhön, jossa

pitää olla ihmistenvälisessä vuorovaikutuksessa (Gradney ym., 2013, s. 4). Alkuperäinen konsepti sisälsi työhön liittyvät vaatimukset, tunteiden näyttämisen ja psyykkiset prosessit, mutta ajan myötä elementit on otettu käyttöön itsenäisinä vastaavasti sosiologian, organisaatiokäyttäytymisen ja psykologian aloilla. Voidaan ajatella, että näitä kolmea linssiä tarkasteltaessa on tapahtunut evoluutiota; työhön liittyvät vaatimukset keskittyivät puhtaasti asiakastyöhön, jossa hymy oli osa palkkauksen perustetta, kun taas tunteiden näyttäminen laajentaa tunteiden ilmaisun työrooliin liittyväksi tunteeksi joko tietoisen ponnistelun avulla tai ilman, ja psyykkisissä prosesseissa työntekijät ponnistellen hallitsevat tunteita vuorovaikuttaessaan muiden kanssa. (Gradney ym., 2013, s. 6, 7.) Toisin kuin työhön liittyvien vaatimusten osalta, tunteiden näyttämistä ei nähdä tutkimuksissa haitallisena työntekijälle, jollei se ole hyvin vaativaa tai epäaitoa. Psyykkisissä prosesseissa deep acting -menetelmä nähdään toimivana sekä työntekijälle että työnantajalle, kun taas dissonanssia aiheuttava surface acting -menetelmän on katsottu olevan haitallista. Deep acting on yhdistetty myös tunteiden säätelyn strategioihin (Emotion regulation, ER), jossa tapahtumia uudelleenarvioidaan kognitiivisesti tai huomiota siirretään, jotta voidaan muokata tunteita ennen kuin ne ovat täysin esillä. Surface acting -menetelmässä linkki ER-strategioihin kuvataan tilanteina, joissa tunne on koettu sisäisesti, mutta näkyvä ilmaisu on tukahdutettu, voimistettu tai teeskennelty. Tunteiden säätelyn strategiat vaikuttavat siihen, mitä näytettyjä tunteita havaitaan ja kuinka ne muokkaavat muiden asenteita ja käyttäytymistä; kasvattaen, ylläpitäen tai vähentäen tunnekomponentteja, jotka sisältävät ilmeitä, fyysisiä eleitä ja sisäisiä kokemuksia. (Gradney ym., 2013, s. 7, 14, 15.)

Tunnetyön yhteydessä minuus voidaan määritellä tilanteesta riippuen työroolina tai todellisena itsenä. Ristiriita vaatii taitoa etääntyä tilanteista ja tämän mukautumiskyvyn puute kielteisissä tilanteissa aiheuttaa kipua, vihaa ja kärsimystä. Tässä tapauksessa pelastaakseen itsetuntonsa merkityksen, työntekijä siirtää minuuden erilleen työstä vähätellen työn merkitystä ja käyttää naamiota maailmaa vastaan. Uupumuksen (burnout) ennakointia on selkeästi irrottaa minuus työroolista. Toisaalta itsen mukauttaminen rooliin voidaan nähdä työntekijän vaikutusvallan puutteena työtään kohtaan, aiheuttaen mahdollisesti liiallista venymistä ja uupumista tai irtisanoutumista kielteisten tunteiden vuoksi. (Hochschild, 2012, s. 92, 93, 127.)

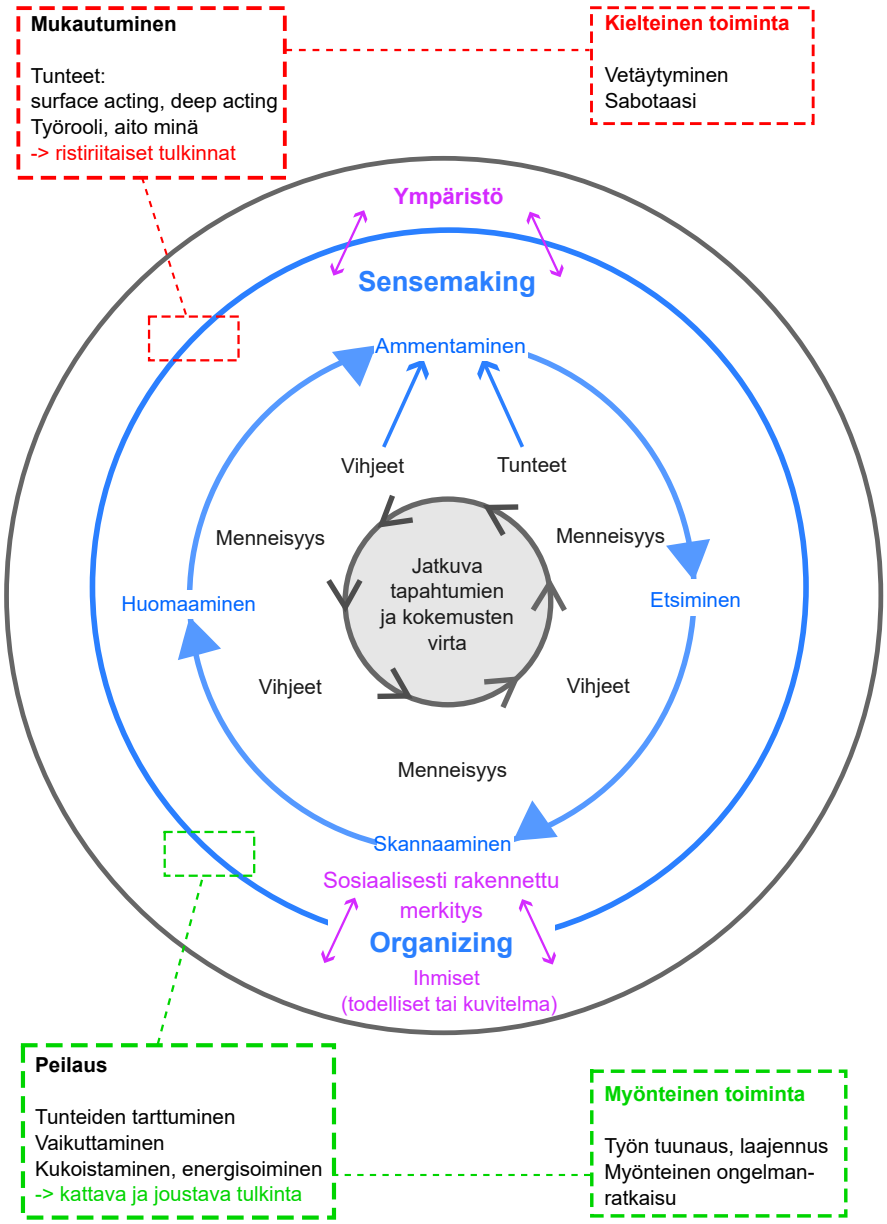
Surface acting saattaa aiheuttaa tunneväsymystä ja vähentää työtyytyväisyyttä, erityisesti niillä, joilla on alhaisempi minäpystyvyys ja huonompi hyvinvointi, erityisesti työntekijöillä, jotka arvostavat aitoa tunteiden näyttämistä tai joilla on huono arvosopivuus (value-fit) tai persoonallisuussopivuus (personality-fit) työn vaatimiin tunteisiin nähden. (Gradney ym., 2013, s. 16; Pugh ym., 2011, s. 381, 382.) Tämä tarkoittaa, että joidenkin roolien epäaitous suojelee työntekijää kielteisiltä vaikutuksilta, mutta suurin osa pakotetusta ja voimakkaasta tunteiden säätelystä ennustaa kielteisiä vaikutuksia työkontekstissa.

Työyhteisössä yksilö toimii yhteistyössä muiden kanssa organisoiden kokemuksia, joten merkitys on sosiaalisesti rakentunut. Kun työntekijät pyrkivät vähentämään epäjohdonmukaisuutta, muuttavat työntekijöiden tulkinnat heidän omia ja muiden ymmärrystä tilanteesta. (Ann Glynn & Watkiss, 2020, s. 1341.) Sosiaalisella merkityksenrakentamisella on myös vaikutusta yksilön identiteettiin, sillä hämmennyksen ja epävarmuuden myöntäminen voi aiheuttaa epäilyjä työntekijän pätevyydestä ja toisaalta esimerkiksi ylpeyden tunne yhteisestä projektista saattaa edesauttaa yhteisölliseen merkityksen rakentamiseen (Maitlis ym., 2013, s. 226, 234). Tältä osin myös oletuksen ja tiedon kokemuslaadut voidaan linkittää merkityksellistämisprosessiin.

Sensemakingia on myös kritisoitu ”sensegiving” –käsitteen muodossa, viitaten kielteisessä merkityksessä toisten mielipiteiden vaikuttamisyrityksiin organisaation todellisuudesta (Ann Glynn & Watkiss, 2020, s. 1343). Toisaalta sensemaking voidaan yhdistää myös esimerkiksi kukoistukseen ja voimaantumiseen. Kukoistuksen myötä myönteisiä tunteita kokevan yksilön tunteet peilautuvat työyhteisössä muihin, antaen samalla vihjeitä siitä, että organisaatiossa on mahdollista onnistua ja kokea sitä kautta myönteisiä tunteita, kannustaen muitakin yrittämään parhaansa. Myönteisten tunteiden vallassa on taipumus tulkita vihjeet kattavammin ja joustavammin (Maitlis ym., 2013, s. 232).

Pyrkiessään rakentamaan identiteettiään, yksilö siis tarkkailee ympäristöään ja tekee johtopäätöksiä, mikä käytös on toivottavaa ja miten siihen reagoidaan. Jos todellisia tunteita ei voi näyttää, joutuu yksilö sopeutumaan tilanteeseen erilaisilla selviytymiskeinoilla, jotka ollessaan voimakkaasti ristiriitaisia identiteetin kanssa vaikuttavat kielteisesti yksilön hyvinvointiin. Tällöin voidaan pohtia, onko siis epäjohdonmukaisuuden kokemus järjestetty mielessä jossain määrin ymmärrettäväksi, mutta sen merkitys ja käyttäytymismalli ovatkin edelleen ristiriitaisia identiteetin kanssa. Ratkaistakseen tilanteen, yksilö saattaa ottaa todellisen identiteetin sijaan työroolin tai vähentää työn merkitystä itselle. Äärimmäisenä ratkaisuna tilanteeseen voidaan ajatella irtisanoutumista, jolloin työntekijä voi uudessa työssä rakentaa identiteettiään uudelleen (Schabram & Maitlis, 2017, s. 604).

Olen kuvannut tätä prosessia kuviossa 6, yhdistäen jatkuvaan sensemaking-prosessiin myönteisiä ja kielteisiä tunnereaktioita ja käyttäytymismalleja.



Kuvio 6. *Yksilön identiteetinrakennus sosiaalisesti jaettuna merkityksellistämisprosessina sekä siihen liittyvinä tunteina ja toimintana (mukaellen Amabile & Kramer, 2011/2012; Côté ym., 2013; Crawshaw ym., 2013; Edmondson, 2019; Fredrickson, 2013; Gradney ym., 2013; Hochschild, 2012; Lord & Kanfer, 2002; Niven ym., 2013; Pearce & Manz, 2005; Pugh ym., 2011; Salmi, 2024; Weick, 1995).*

Tutkittaessa kokemuksia, sensemaking-teorian mukaisesti on siis selvää, että aikaisemmat kokemukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin. Tästä syystä työntekijäkokemusta tutkittaessa olisi hyvä ottaa huomioon rajoittavat vaikutukset, jos kokemusta tutkitaan vain yhdessä hetkessä ja vain tiukasti työympäristössä tai vain yhdestä ennalta määritetystä näkökulmasta (esimerkiksi hypoteesi 'HRM vaikuttaa työntekijäkokemukseen'). Vaikka työympäristön antamat vihjeet käynnistävät tunnereaktioita ja pyrkimyksen merkityksellistämiseen, vaikuttavat prosessiin esimerkiksi yksilön elämäntilanteet, arvot tai suhde työhön, muokaten tulkintaa ja sitä seuraavaa käytöstä.

Aikaisempiin kokemuksiin liittyy myös laajaan päiväkirja-aineistoon perustuva työntekijöiden sisäisen työelämän käsite, jonka Amabile ja Kramer (2011/2012) ovat määritelleet yksilön suhtautumiseksi työpäivän tapahtumiin liittyviin näkemyksiin (ajatukset, kognitio, ymmärtäminen), tunteisiin (myönteiset, kielteiset, yleinen mieliala) ja motivaatioihin (halu tehdä työ; sisäinen, ulkoinen, altruistinen). Sisäisen työelämän reaktioihin vaikuttavat ihmisten kokemat tapahtumat, ei persoonallisuus, sillä tapahtumia tulkitaan ja järkeillään aseman, työn, suunnitelmien, historian ja odotusten valossa. Tapahtumia peilataan edeltävien päivien taustatarinaan. (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 37, 183.) Tässä voidaan nähdä linkitys sensemaking-teoriaan sekä tunteiden ja oletuksen kokemuslaatuihin.

Sisäinen työelämä tapahtuu yksilön sisällä, jota harvemmin muut huomaavat, varsinkin koska työelämässä erityisesti negatiivisia tunteita pyritään peittämään "ammattimaisuuden" vuoksi. (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 29, 38, 43.) Kuten edellä mainittiin, voi tämä aiheuttaa tunteiden ristiriitaa ja hankaloittaa merkityksellistämisprosessia.

Sisäisen työelämän sanotaan vaikuttavan ihmisten suoriutumiseen luovuuden, tuottavuuden, sitoutumisen ja työtoveruuden tasolla. Toisaalta organisaation strategian toteutus riippuu ihmisten hyvästä suorituksesta. Sisäisellä työelämällä on suuri merkitys työntekijöille, sillä jokapäiväiset tapahtumat työpaikalla laukaisevat myönteisiä ja kielteisiä tunteita. (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 14, 31.) Sisäisessä työelämässä on määritelty olevan kolme tapahtumatyyppiä, jotka edistävät myönteisiä kokemuksia: työssä edistyminen (saada aikaan, pienet onnistumiset, tavoitteen saavuttaminen), työtä auttavat tapahtumat (selkeät tavoitteet, itsenäinen työ, resurssit, auttaminen, oppiminen, ideointi) sekä myönteiset ihmistenväliset kohtaamiset (kunnioitus, rohkaisu, tuki, hyväksyntä). Vastaavasti työtä estävät seikat ja ihmisten väliset kielteiset tilanteet, pienetkin, heikentävät sisäisen työelämän kokemusta. Lisäksi kielteiset tunteet ovat voimakkaampia kuin myönteiset, jos muut asiat ovat tasapainossa. (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 15, 38.) Sisäisen työelämän tukeminen on esihenkilön ja johdon vastuulla, sitä ei voi ulkoistaa henkilöstöhallinnolle (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 33, 93). Myönteisiä kokemuksia edistävillä tapahtumilla on yhtymäkohtia itsemääräämisteorian kyvykkyyden, autonomian ja yhteenkuuluvuuden kanssa (luku 3.2.3).

Vaikka myönteinen sisäinen työelämä linkittyy myönteiseen työntekijäkokemukseen siltä osin, että myönteinen työympäristö luo myönteisiä tunteita (iloa), vahvan sisäisen motivaation (sitoutuminen ja luovuus) ja myönteisen kuvan työstä ja työkavereista, koskee sisäinen työelämä vain työtä, ei esimerkiksi työnantajan tarjoamia etuja. Kuitenkin sisäinen työelämä nähdään osana ihmiselämää, jossa ihmisiä tulisi arvostaa ihmisinä. (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 10, 50.) Vastaavasti sisäisen työelämän edellytyksinä nähdään tavoitteiden selkeys, itsenäisyys, tuen ja resurssien antaminen sekä ideoiden ja niiden esittäjien kunnioittaminen (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 10). Tältä osin sisäinen työelämä linkittyy ihmisten ehdottomaan arvostukseen ja psykologiseen turvallisuuteen (luku 3.2.4).

3.2 Kokemusten vaikutus identiteettiin ja suoriutumiseen

Tässä luvussa tarkastellaan kokemusten vaikutuksia suoriutumiseen. Voimakkaat kokemukset, esimerkiksi tunteet onnistumisen tai epäonnistumisen yhteydessä voivat vaikuttaa uskomuksiin omista kyvyistä, asiantuntijan intuitio voi vaikuttaa suoriutumiseen tai oletukset toivotusta käyttäytymisestä toimijuuteen. Tiedon kokemuslaatu puolestaan voi liittyä sosiaalisesti jaettuun osaamiseen ja ammatilliseen identiteettiin. Kognition ja motivaation on sanottu toimivan työntekijän toimintaan ja organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavina välittäjämekanismeina (Lord & Kanfer, 2002, s. 7). Ymmärrys näistä tekijöistä sekä yksilön että johtamisen näkökulmasta on tärkeää tämän päivän työelämän murroksessa ja esimerkiksi jatkuvan oppimisen ja nopean mukautumisen vaatimuksissa.

3.2.1 Kognitio organisaatiokäyttäytymisen välittäjämekanismina

Yksilön toimintaan ja suoriutumiseen työssä vaikuttavat monet kognitiiviset seikat, esimerkiksi usko omiin kykyihin, itsensä johtamisen taidot tai kokemuksen tuomat rutiinit.

Minäpystyvyys on joukko uskomuksia omista resursseista organisoida ja toteuttaa toimintoja toivotulla tavalla. Voimakkaat kokemukset vaikuttavat tähän käsitykseen. Suuret epäonnistumiset jäävät mieleen ja saattavat vähentää uskomusta omiin kykyihin, vastaavasti onnistumisen kokemukset ja myönteiset oppimisen kokemukset kasvattavat yksilön käsitystä kyvykkyydestään suoriutua tehtävistä jatkossa. Suorituksiin liittyvät tunteet vaikuttavat myös uskomuksiin. Suorituskokemusten lisäksi yksilön kasvatuksella (vanhempien kannustus tai väheksyntä) ja sosiaalisella vuorovaikutuksella (muiden vihjeet) on vaikutusta kokemuksiin. Myös sosiaalinen oppiminen, toisten ihmisten onnistumisen havainnointi, voi olla minäpystyvyyttä koskevien uskomusten lähteenä. Minäpystyvyys vaikuttaa tavoitteiden ja tehtävien valintaan sekä ajatteluprosessien monimutkaisuuteen ja sitkeyteen. Läheinen ja spesifi tavoite tuottaa suuremman minäpystyvyyden kokemuksen kuin yleinen tai

kaukainen tavoite. Edistyminen ja tavoitteen saavuttaminen motivoivat jatkamaan ja vaikuttavat seuraavien tehtävien minäpystyvyyden kokemukseen ja tavoitteenasetteluun. (Bandura, 2001, 10; Lehtinen ym., 2016, kpl 7.6.)

Metakognitio on korkeatasoista oppimista, taitoa arvioida, kontrolloida ja ohjata omaa oppimista. *Kehittynyt metakognitio* on taitoa arvioida, minkälaiset oppimisessa ja ongelmanratkaisussa käytettävät strategiat sopivat mihinkin tilanteeseen. *Metakognitiivinen toiminta, itsesäätely,* viittaa taitoihin ja strategioihin, joilla yksilö ohjaa ajatteluaan ja toimintaansa erilaisissa tehtävissä saavuttaakseen toivomansa lopputuloksen, esimerkiksi kiinnostuminen aiheesta, joka ei alun perin kiinnostanut. *Metakognitiiviset tunteet* sisältävät tuttuuden, vaikeuden, tietämisen, varmuuden ja tyytyväisyyden tunteita. (Lehtinen ym., 2016, kpl 4.1; kpl 8.2; kpl 8.1; kpl 8.1.2.) Aikuisen työelämässä oppiminen voidaan nähdä asiantuntijaksi kehittymisenä.

Asiantuntijuus muodostuu pitkän harjoituksen myötä saavutetuista automatisoituneista rutiineista, ammatillisista käytännöistä ja erikoistiedosta sekä asioiden monimutkaisten kytkösten ymmärryksestä. Asiantuntija tarkkailee ja kontrolloi jatkuvasti omaa suoritustaan, pitkälti automatisoituneena, jopa niin, että metakognitiota on vaikea enää tunnistaa. (Palonen & Gruber, 2010, s. 43, 45,47.) Kuitenkin on hyvä huomata ero pelkän rutiinin ja asiantuntijuuden välillä. Jos suorittaminen perustuu vain rutiineihin ilman linkitystä taustalla olevaan tietoon, on vaikea tietää, mitä muuttaa, jos vanha tapa osoittautuukin huonoksi (Palonen & Gruber, 2010, s. 49). Huippuasiantuntija asettaa itselleen osaamisen ylärajoilla olevia, haasteellisia ongelmia ja tehtäviä, ylittää nämä rajat ja oppii uutta. Asiantuntijuudessa yhdistyvät kokemuksellinen tieto, teoreettinen tieto ja itsesäätelytieto. (Paloniemi ym., 2010, s. 15.) Asiantuntija pyrkii parantamaan jatkuvasti suoritustaan, jolloin myös työn tekemisen prosessi paranee. Asiantuntijuutta on siis myös tehottoman, turhan ja tuloksettoman työn sekä virheiden välttämistä (Palonen & Gruber, 2010, s. 53).

Asiantuntija harvoin työskentelee yksin. **Sosiaalisesti jaettu osaaminen** onkin asiantuntijuuden kehittymiselle tärkeää, sillä monesti ryhmän mahdollisuudet saavuttaa parempia tuloksia ovat korkeammat kuin yksittäisen työntekijän (Paloniemi ym., 2010, s. 24). Jakaessaan yhteistä tietopohjaa muiden osaajien kanssa, liittyvät asiantuntijat jäseniksi tiettyyn kulttuurin, joka määrittää tavoiteltavuuden ja tasokkuuden (Palonen & Gruber, 2010, s. 43). Yhteisöllisessä tiedon luomisessa vuorovaikutuksen, jatkuvan tiedonvaihdon ja dynaamisten, muuttuvien rakenteiden merkitys korostuvat. Oppiminen voidaan nähdä konteksti-, tilanne- ja kulttuurisidonnaiseksi ilmiöksi. Työympäristössä oppimista tapahtuu sekä työtehtävissä ja menetelmissä että työntekijän minuudessa, identiteetissä ja toimijuudessa. (Paloniemi ym., 2010, s. 18, 21, 29.) Työelämässä kiire voi kuitenkin vaikuttaa sosiaalisesti jaettuun osaamiseen. Kun ideointia voi tehdä rauhassa, metaprosessien osuus on monimutkaisempaa, asioita tarkastellaan useasta näkökulmasta ja tavoitteena on etsiä useita ratkaisuvaihtoehtoja. Kun aikaa ei ole käytettävissä (todellinen tai koettu kiire), metaprosessit on rajoitettu välttämättömään ja nopeaan reagointiin pyritään

tilanteesta selviämisen strategioilla. Rutiinit siirtyvät piiloisemmiksi ja tietoa on vaikea jakaa muille. Vanhoja rutiineja lyhennetään ja yhteistoiminta heikkenee, koska liikaa yhteistä toimintaa siirtyy yksilöiden rutiinien varaan. Tämä kaikki vähentää tehokkuutta. (Palonen & Gruber, 2010, s. 51, 52.) Toisin sanoen, työskentelyn liiallinen tehostaminen itse asiassa heikentää tehokkuutta, kun toimitaan vanhojen rutiinien mukaan, keskittyen oman työn nopeasti loppuun saattamiseen ja välttäen aikaa vievää yhteistoimintaa. Tällöin toimitaan kuten aina ennenkin eikä nähdä kehittymis- tai kehittämismahdollisuuksia. Lisäksi yhteisöllisyyden merkitys vähenee.

Ammatillinen identiteetti rakentuu vuorovaikutuksessa tilanteen, ympäristön, muiden toimijoiden ja oman elämänhistorian kanssa (Paloniemi ym., 2010, s. 29), ollen dynaaminen ja muuttuen ajan myötä (Kirpal, 2004b, s. 204, 205). Ammatillinen identiteetti kuvaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Se on ymmärrystä itsestä ammatillisena toimijana, millaiseksi ymmärtää itsensä suhteessa työhön ja ammatillisuuteen ja millaiseksi haluaa tulla, mihin kuuluu, samaistuu, pitää tärkeänä ja sitoutuu, minkälaiset arvot ja eettiset sitoumukset ohjaavat työtä, minkälaiset tavoitteet ja uskomukset on työstä. (Paloniemi ym., 2010, s. 20, 21; Eteläpelto ym., 2014, s. 23.) Työidentiteetit ovat myös kollektiivisia ja rakentuvat johonkin kuulumisen tunteeseen tuoden raamit samaistumiseen ja itsensä toteuttamiseen (Kirpal, 2004b, s. 203). Työelämässä vaaditaan tietoisuutta omasta ammatillisesta identiteetistä, liittyen työn tavoitteisiin, tuloksellisuuteen, arviointiin ja kehittämiseen (Paloniemi ym., 2010, s. 20). Jatkuvasti muuttuvassa työelämässä tarvitaan kompleksisia, joustavia ja monimuotoisia identiteettejä, joita voi mukauttaa muutosten tarpeisiin. Esimerkiksi yrittäjämäisen työtavan edellytyksenä on hyvin dynaaminen ja joustava työidentiteetti. Ammatillisen orientaation määrittelevä identiteettityö on tärkeää, muutoin työidentiteetti saattaa ohentua aiheuttaen kielteisiä vaikutuksia sekä työntekijälle mielekkyyden vähenemisenä ja työhyvinvoinnin heikentymisenä että organisaatiolle heikentyneenä sitoutumisena, passiivisuutena, näennäistoimintana tai luottamuspulana. (Kirpal, 2004b, s. 218, 219; Mahlakaarto, 2010, s. 177, 178.)

Ammatillinen toimijuus kietoutuu työntekijän ammatilliseen identiteettiin ja sitä tarvitaan työn ja työolojen kehittämiseen, työssä oppimiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun. Ammatillisella toimijalla on monitasoinen suhde työn todellisuuteen menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, sekä työhistoriaan, työkokemuksiin, osaamiseen ja kompetensseihin, vaikuttaen käsityksiin oppimismahdollisuuksista ja oppimiseen sitoutumiseen (Collin ym., 2017, s. 23; Eteläpelto ym., 2014, s. 23, 24). Ammatillinen toimijuus liittyy työssä oppimiseen, yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden uusiutumiseen. Toimijuus on aktiivista osallistumista ja aloitteellisuutta sekä hallinnan ja vaikutusmahdollisuuden kokemuksia. Vahva ammatillinen toimijuus sisältää tahtoa, kykyä ja voimaa tehdä valintoja ja päätöksiä koskien työidentiteettiä sekä vaikuttaa ammatilliseen identiteettiin ja työhön, esimerkiksi kyseenalaistaa, muokata ja uudistaa sitä, missä on mukana, jotta voi olla ja toimia omana itsenään. (Eteläpelto ym., 2014, s. 18, 21; Vähäsantanen, Hökkä

ym., 2014, s. 67.) Toimijuudella on yhtymäkohtia organisaatiokansalaisuuden (OCB) aloitteellisuuteen ja työyhteisötaitojen työn vaikuttavuuteen, joissa pyritään parantamaan omaa työtä ja organisaation toimintaa (ks. Podsakoff ym., 2000, s. 522–524).

Muutostilanteessa työyhteisön yhteiset keskustelut sekä työntekijän omat arvokeskustelut ovat välttämättömiä ammatillisten sitoumusten ja tavoitteiden muuttumiseksi. Toimijuuden uudelleen määrittely voi näkyä konkreettisesti esimerkiksi uudenlaisten roolien ottamisena työyhteisössä, työhön liittyvien rajojen selkiytymisenä tai asettamisena (oma työ vs. muu elämä) ja työhön liittyvien suhteiden selkiytymisenä. Jolleivat ammatilliset identiteetit muutu toimenkuvien muutoksen mukana, jää oppiminen ja siten organisaatiorakenteen muutos puolitiehen aiheuttaen työntekijälle sisäistä ristiriitaa ja estäen uuden oppimista. (Eteläpelto ym., 2014, s. 27–28; Mahlakaarto, 2014, s. 49.) Aito toimijuus ei kuitenkaan tarkoita rajattomia toimijuuden mahdollisuuksia vaan myös työntekijän on toimittava organisaation strategian ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen mukaisesti (Vähäsantanen, Paloniemi ym., 2014, s. 222). Ammatillinen toimijuus toteutuu silloin, kun yksittäisen työntekijän halu ja osaaminen yhdistyvät organisaation vaikutusmahdollisuuksiin ja tavoitteisiin (Collin ym., 2017, s. 13). Ammatillinen toimijuus ei ole vain yksilön oppimista ja identiteetin muokkaamista, myös johtamisessa tulisi ymmärtää työntekijöiden työidentiteettiä (Eteläpelto ym., 2014, s. 20).

Toimijuuden vahvistuminen ja ammatillisen identiteetin uudistuminen on pitkäkestoinen prosessi, jossa tiedostetaan identiteettiin ja työhön liittyviä asioita, ja jossa halu ja kyky uusiutua vahvistuvat (Vähäsantanen, Hökkä ym., 2014, s. 79). Työelämässä muutokset kuitenkin usein tapahtuvat nopeasti. Tämä ristiriita on hyvä ottaa huomioon – vaikka uudistumista tarvitaan, ei identiteettimuutos eikä oppiminen tapahdu hetkessä. Kuitenkin sen jälkeen kun ammatillista identiteettiä on kirkastettu, on oppiminenkin todennäköisesti palkitsevampaa, ja ammatillisen toimijuuden rakentaminen helpompaa.

Kaikilla ei välttämättä ole voimavaroja vaikuttaa ammatilliseen identiteettiin. Vastuu ei saisi jäädä vain työntekijän harteille, vaan myös työorganisaatioiden tulisi tarjota resursseja jäsentää, vahvistaa ja muokata omaa työtä, ammatillisia identiteettejä ja uraa, vahvistua aktiivisina toimijoina sekä käyttää ja kartuttaa ammatillista osaamista työssä, järjestämällä vuorovaikutuksellisia tiloja ja paikkoja, joissa työntekijät voivat reflektoida työn edellytyksiä, uudistaa identiteettiä ja kasvattaa voimavaroja. Kun samanaikaisesti jalostetaan johtamiskäytäntöjä ja johtajien ammatillista identiteettiä, voidaan kehittää työorganisaatioita laaja-alaisesti ja kestävästi. (Kirpal, 2004b, s. 219; Vähäsantanen, Hökkä ym., 2014, s. 67–68, 83–84.) Kun ammatillista toimijuutta mahdollistetaan, tuetaan, vahvistetaan ja suunnataan yhteiseen suuntaan eteneväksi, vältetään toimijuuteen liittyviä kielteisiä ilmiöitä kuten vastustamista tai tekemättä jättämistä. (Collin ym., 2017, s. 24.) Oppimista tukevaa toimijuutta voidaan kasvattaa esimerkiksi luovilla työpajoilla, työntekijöiden välisiin jännitteisiin

puuttumisella tai vallitsevien työkäytäntöjen ja olosuhteiden kyseenalaistamisella. (Collin ym., 2017, s. 28, 29.)

Uudistavassa eli transformatiivisessa toimijuudessa luovat aloitteet saavat aikaan työn käytäntöjen kehittämistä ja uudistamista (Collin ym., 2017, s. 28). Oppimiselle ja luovalle yhteistoiminnalle on erityisen tärkeää turvallisuuden ja luottamuksen ilmapiiri, jolloin ei tarvitse pelätä psykologista turvallisuutta vaarantavia uhkia. Etenkin kriittisen arvioinnin yhteydessä on tärkeää ymmärtää jokaisen osallistujan haavoittuvuus, erityisesti epätasaisissa valtasuhdetilanteissa. Valtaan liittyvät asiat ovat herkkiä vähemmän tai ei ollenkaan valtaa omaavien näkökulmasta. Turvaton ja kielteinen ilmapiiri ovat luovuuden tärkeimpiä esteitä. (Paloniemi ym., 2010, s. 28.) Koska luovan ammatillisen toimijuuden johtamisessa annetaan tukea, arvostusta, huolenpitoa ja välittämistä, liittää se työhyvinvoinnin ja luovuuden toisiinsa. Byrokratia estää luovuutta, mutta vuorovaikutteisuus, huomiointi, rehellisyys ja dynaamisuus stimuloivat luovuutta. (Collin ym., 2017, s. 110.) Psykologista turvallisuutta käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.4.

Toimijuuteen liittyy läheisesti myös itsensä johtamisen käsite. **Itsensä johtaminen** on itseensä vaikuttamisen prosessi, jolla yksilö ohjaa ja motivoi itseään. Itsensä johtaminen voidaan jakaa esimerkiksi aiemmin työelämässä käytettyyn määritelmään itsensä johtamisesta itsekurin avulla ulkoa määriteltyjen tavoitteiden ja standardien saavuttamiseksi (self-management) ja siitä jalostettuun itsensä johtamiseen, joka edellä mainitun lisäksi sisältää tavoitteiden ja standardien arviointia ja muokkausta (self-leadership) eli ei vain tarkastella mitä ja miksi jotain tehdään, vaan myös miten tehdään. Self-leadership sisältää sisäistä motivaatiota, itseensä vaikuttamisen taitojen kehittymistä ja strategisesti orientoituneita kognitioita. Itsensä johtamisen taitoja ja strategioita ovat esimerkiksi käyttäytymisen strategiat (itsensä tarkkailu, tavoitteen asetanta, itsensä palkitseminen ja tukeminen, työn tuunaus), omien ajatusten johtaminen (sisäinen puhe ja mielikuvaharjoittelu, myös metakognitio), luonnolliset palkkiot (sisäinen motivaatio, autonomia, kyvykkyys; kuten itsemääräämisteoriassa) ja omien tunteiden johtaminen. Näitä taitoja tarvitaan esimerkiksi dynaamisissa, kompleksisissa, matalahierakisissa organisaatioissa ja ne voivat auttaa yksilöitä voimaantumaan. Kuitenkaan itsensä johtamista ei pidä ylikorostaa vaan sitoa se yhteisiin, korkeamman tason tavoitteisiin, jotta yksiöiden toiminta on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa eikä synny henkilökohtaisen edun tavoittelua. (Manz, 2015, s. 135, 137; Niinivaara, 2019, s. 41–43; Pearce & Manz, 2005, s. 133.) Kun siirrytään ulkoisista vaateista toiminnan sisäisiin syihin, voidaan itsensä johtamiseen lisätä autenttisuus eli toiminnan vastaavuus omien arvojen kanssa sekä toiminnan hyveellisyys (linkitettynä yrityksen sosiaaliseen vastuuseen, CSR) ja korkeamman tason arvot kuten rohkeus, myötätunto ja moraalisuus, linkittäen myös yhteistyön (esimerkiksi jaetussa johtajuudessa), tunteet (esimerkiksi autenttisuus tai pakotetut tunteet, Emotional Labor) ja kehollisuuden itsensä johtamiseen. (Manz, 2015, s.134, 139, 141; Niinivaara, 2019, s. 62.) Näin palataan taas positiivisen organisaatio-opin ytimeen eli hyveellisyyteen

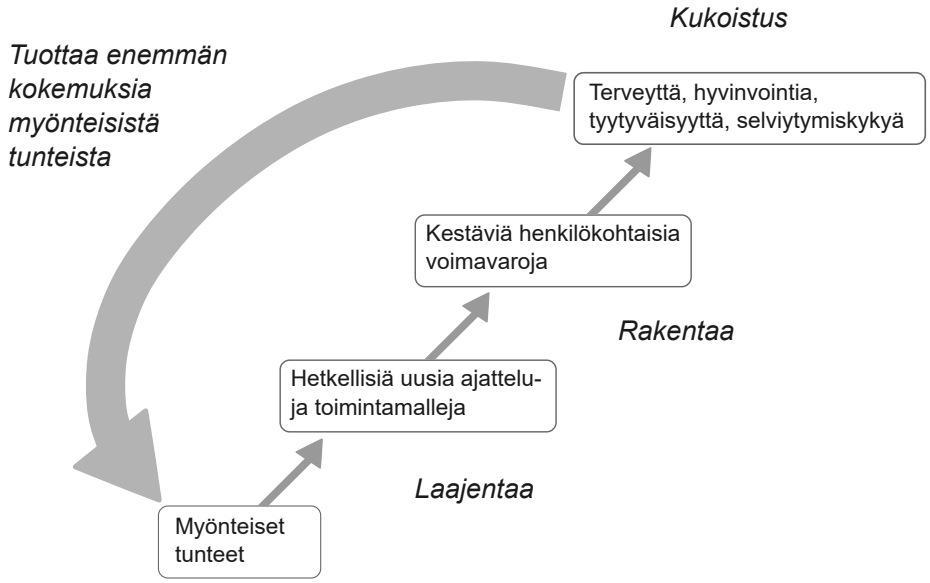
(Manz, 2015, s. 140) sekä työyhteisötaitoihin ja organisaatiokansalaisuuden kansalaishyveellisyyteen. Armollisen itsensä johtamisen tutkimuksen yhteydessä on havaittu tunnesäätelyn ja itsemyötätunnon yhteys eheytymiseen ja sisäisen puheen muuttumisesta hyväksyvämmäksi kriisien jälkeen. Kehittyessään itsensä johtamisessa yksilö voi tunnistaa helpommin ulkoiset vaateet ja pystyy toimimaan paremmin sisäisen arvopohjansa mukaisesti. (Kohtakangas, 2019, s. 132, 133.)

3.2.2 Myönteisten tunteiden myönteiset vaikutukset

Myönteisillä tunteilla näyttäisi olevan selkeä yhteys myös työssä suoriutumiseen. **Laajenna ja rakenna -teorian (broaden-and-build)** mukaan myönteiset tunteet eivät vain viesti hyvinvoinnista vaan myös tuottavat terveyttä ja hyvinvointia (Fredrickson, 2004, s. 1373). Teorian mukaan myönteisten tunteiden kasaantuminen johtaa ajan myötä yksilön voimavarojen kasvuun ja kukoistukseen – joka näin osaltaan tukee ajatusta myönteisen työntekijäkokemuksen liittymisestä työyhteisön tarkoituksenmukaiseen toimintaan ja työn tuottavuuteen.

Myönteiset ja kielteiset tunteet vaikuttavat keskenään eri tavalla ja eri aikajänteellä ihmisen käyttäytymiseen. Kielteiset tunteet aiheuttavat välittömän, ikiaikaisen taistele-tai-pakene -reaktion henkeä uhkaaviin tilanteisiin, johdatellen välttämiseen, kaventaen käyttäytymistä ja ajatusmaailmaa. Myönteisyys puolestaan johdattelee uteliaisuuteen, tutkimiseen ja kokeellisiin oppimismahdollisuuksiin, jotka vahvistavat tai korjaavat alkuperäisiä odotuksia. Myönteisten tunteiden aiheuttama hetkellinen kokeilevan käytöksen lisääntyminen kasvattaa pitkällä aikavälillä täsmällisempiä kognitiivisia karttoja. Tästä laajemmasta tietämyksestä tulee kestävä henkilökohtainen voimavara. Laajentuneet näkökulmat ja myönteiset kokemuksen tunteet auttavat yksilöä myös katsomaan ongelmiaan laajemman kokonaisuuden perspektiivistä sekä auttavat hallitsemaan tulevia uhkia ja selviytymään. (Fredrickson, 2004, s. 1369; Fredrickson, 2013, s. 25.) Myönteiset tunteet tukevat siis uusien ja luovien toimien, ideoiden ja sosiaalisten suhteiden löytämistä, jotka puolestaan rakentavat yksilön henkilökohtaisia fyysisisiä, älyllisiä, sosiaalisia ja psykologia voimavaroja (Fredrickson, 2004, s. 1367). Voidaankin ajatella, että myönteisyys ja sitä seuraava voimavarojen kasvu, kukoistus ja sitkeys ovat saman suuntaisia kuin työntekijän toivotut ominaisuudet nykypäivän hektisessä työympäristössä, joka vaatii jatkuvaa oppimista, mukautuvuutta ja innovatiivisuutta.

Laajenna ja rakenna -teoriaa voidaan kuvata myös ylöspäin kasvavalla spiraalilla, jossa myönteiset tunteet laajentavat henkilön hetkellisiä ajattelu- ja toimintamalleja ja rakentavat pitkällä aikavälillä kestäviä henkilökohtaisia voimavaroja, kognitiota ja kukoistusta. Tätä spiraalia on kuvattu kuviossa 7. Kukoistus tarkoittaa elämistä optimaalisessa tilassa, joka sisältää kasvua, kestävyyttä, kauneutta, hyvyyttä, sinnikkyyttä (resilienssiä) ja tuottavuutta. Myönteiset tunteet aiheuttavat voimavarakokemuksia ja vastavuoroisesti voimavarakokemukset myönteisiä tunteita. (Fredrickson, 2004, s. 1369, 1373; Fredrickson, 2013, s. 24, 25, 39.)



Kuvio 7. *Laajenna ja rakenna -teorian myönteisten tunteiden aikaansaama spiraali (mukaellen Fredrickson, 2013, s. 16).*

Myös Bandura (2001, 2011) on esittänyt, että myönteinen mieliala kasvattaa sekä yksilön että ryhmän minäpystyvyyttä. Myönteisten tunteiden lukumäärän ylittäessä kielteisten tunteiden määrän, optimistisuus tulevaisuudesta ja tyytyväisyys elämään aiheuttavat minäpystyvyyden tuntemuksia. Koettu hyvinvointi ja tyytyväisyys syntyvät siitä, miten yksilö elää elämäänsä, ei satunnaisista hyvänolon tunteista tai mielihyvästä. Bandura korostaa ihmisen aktiivista roolia, toimijuutta, sellaisten kokemusten luomisessa, jotka antavat merkitystä, suuntaa ja tyydytystä yksilön elämään, sitoutumista arvostamaansa asiaan. Kun minäpystyvyys on korkea, uskotaan omiin ja ryhmä kykyihin ja tavoitteen saavuttamiseen sekä ollaan motivoituneita, mutta toisaalta selviydytään takaiskuista ja pystytään välttämään stressiä. Tuloksena on paremmat saavutukset. Mitä vahvempi on koettu minäpystyvyys, sitä myönteisempi ja tyytyväisempi yksilö on elämäänsä kohtaan. Yksilön myönteisyys, vahva minäpystyvyys ja metakognitio vaikuttavat myös siihen, minkälaisia haasteita otetaan vastaan, kuinka paljon nähdään vaivaa ja minkälaiset odotukset tuloksista asetetaan ja miten tätä omaa toimintaa ohjataan. (Bandura, 2001, s. 4, 10, 14; Bandura, 2011, s. 11, 13.) Sekä Fredricksonin että Banduran teoriassa kukoistava ja minäpystyvä yksilö on kokeilevampi ja uteliaampi uusia asioita kohtaan, tarjoten organisaatioympäristössä innovatiivisuuden siemeniä ja vastaavasti omaa paremman resilienssin haasteiden yhteydessä.

Myös Hobfollin (1989, 2011) COR-teoriassa (Conservation of resources) voimavarat yhdistyvät karavaaniksi vahvistaen tai heikentäen toisiaan (Hobfoll, 1989,

s. 516–517; Hobfoll, 2011, s. 116–119). Kuitenkin koska teoria pääasiassa keskittyy stressin ymmärtämisen viitekehykseen ja siinä voimavaroiksi on määritelty myös mm. fyysisiä objekteja, kuten autot tai työkalut (Hobfol, 2011, s. 117), jätän tämän lähestymistavan pois tästä tutkimuksesta.

Voidaankin todeta, että tutkimusten valossa myönteinen työympäristö, myönteiset tunteet, voimavarat ja yksilön kehittyminen ovat tiiviissä suhteessa toisiinsa ja vaikuttavat myönteisesti suorituskykyyn.

Työelämän myönteisiä tunnetiloja on kuvattu lisäksi samantapaisilla käsitteillä työn imu ja flow. Suomenkielinen käsite työn imu pohjautuu Schaufelin ja Bakkerin (2004) työhön sitoutumisen (engagement) ja uupumuksen (burnout) käsitteisiin sekä työn vaatimukset ja voimavarat -teoriaan. Flow-tila puolestaan yhdistää tehtävään kohdistuvassa sitoutumisessa tavoitteen ja päättäväisyyden.

Perustarpeiden riittävä tyydyttyminen työssä ja aidosti myönteinen tunne- ja motivaatiotila synnyttää **työn imua** (work engagement) eli sitoutumista työhön ja työtehtävään. Työn imussa töihin on mukava mennä, työ on mielekästä ja siitä nauttii. Työssä koetaan tarmokkuutta ja sinnikkyyttä; omistautumista, merkityksellisyyttä, ylpeyttä; sekä uppoutumista ja keskittymistä, jolloin aika kuluu huomaamatta. Jotta työn imu aiheuttaisi kukoistusta, olisi työn imua koettava useammin kuin kerran viikossa. (Hakanen, 2011, s. 34, 38, 39.)

Flow-tilassa ihminen keskittyy käsillä olevaan tehtävään niin täydellisesti, ettei merkityksettömälle tiedolle ole tilaa ajatuksissa eivätkä ne myöskään pääse aiheuttamaan häiriötä tai epäjärjestystä, jolloin kokemuksen laatu paranee. Tällöin ihmiseltä katoaa tunne, että ”itse” on erillinen ympäröivästä maailmasta eikä omaan itseen keskittyminen tai uhkien pohtimiseen kulu energiaa. Itsen kasvu tapahtuu vain, jos toiminnasta saa iloa ja se vaatii jatkuvaa taitojen parantamista ja parhaansa tekemistä, toisin kuin toiminnassa, joka vaatii vain uskoa ja kuuliaisuutta. (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 94, 101, 104, 105; Csikszentmihalyi, 1997, s. 30, 31.)

Autoteelisessa kokemuksessa toiminta itsessään on riittävää, se on sisäisesti palkitsevaa. Kyvykkyyden tunteeseen eivät vaikuta vain tietoiset, ”todelliset” taidot vaan ne, joita ihminen uskoo hänellä olevan. (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 107, 119.) Tämä on lähellä minäpystyvyyden käsitettä. Autoteelisella ihmisellä on kyky huomata haasteelliset toimintamahdollisuudet, joita muut pyrkivät välttämään sekä kyky muuttaa rajoitukset mahdollisuuksiksi. Jos ei ole autoteelinen ihminen, itse työtä voi muuttaa niin, että flow mahdollistuu, toisin sanoen tuunata työtään. (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 216, 217, 220.) Askel askeleelta taidot kehittyvät ja toiminnasta tulee automaattista ja ulospäin spontaanin näköistä, työntekijä kehittyy asiantuntijaksi. Päämäärän tavoittelu vaatii ponnisteluita, päättäväisyyttä, jolloin aikomus muuttuu toiminnaksi sulauttaen eri toiminnot yhdeksi harmoniseksi flow-kokemukseksi (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 219, 220, 311).

Jos ihmiset eivät usko omia aistejaan ja sivuuttavat kokemuksen laadun, he saattavat perustaa motivaation kulttuuriseen työn stereotypiaan, joka määrittelee työn ul-

koa päin määrättynä pakkona ja vapauden rajoitteena, johtaen työn välttämiseen ja apatiaan itse työssä. Vastoin tahtoa suunnattu psyykkinen energia tuntuu silloin menevän hukkaan eikä auta saavuttamaan tavoitteita (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 231, 232.) Tällöin työssä noudatetaan käskyjä ja toimitaan ulkoisen motivaation, kuten palkan vuoksi.

Jos omaa työtä ei pystykään tekemään kuten haluaisi, esimerkiksi omaan työidentiteettiin kuuluvien arvojen tai uskomusten mukaisesti, voi syntyä identiteettiristiriita. Varmistaakseen oman hyvinvointinsa, työntekijät tekevät tällöin valintoja, **alistuen tilanteeseen (coping)** tai **päättäen itse omasta kohtalosta (empowerment, voimaantuminen)**. Tällaisia selviytymismalleja ovat esimerkiksi työpaikan vaihto (irtisanoutuminen, osa-aikaisuus, alanvaihto), roolin uudelleen määrittely (vähemmän idealisti, tyytyä vähempään), pitkän aikavälin sopeutuminen tilanteeseen (kompromissi taloudellisen turvan ja päivittäisen työn välillä, vähentäen työidentiteetin merkitystä), opiskelu (kouluttautuminen), horisontaalinen liikkuvuus (kilpailijalle siirtyminen), uralla eteneminen tai voiman hakeminen muilta elämänalueilta. (Kirpal, 2004a, s. 293–295; Mahlakaarto, 2010, s. 184.)

Omasta kohtalosta voi koittaa päättää pyrkimällä ottamaan työpaikalla uusia vastuita työroolin ulkopuolelta, esimerkiksi luottamustoimia tai jäsenyyksiä työntekijöiden komiteoissa. Muilta elämänalueilta voi saada voimavaroja ja hyvinvointia, esimerkiksi keskittymällä enemmän perhe-elämään. Vapaaehtoistyössä toimiminen voi puolestaan tuoda vastuuta tai arvojen mukaista työtä. Alustatalouden myötä on alettu puhua myös uusista työn muodoista. Puskurityö (side-hustle, gig) on tuloja tuottavaa työtä, jota tehdään päätyön ohessa (Sessions ym., 2021, s. 235) vapaaehtoisesti ja jolla hallitaan omaa uraa ja taloudellista riskiä ja joka tuottaa psykologista täyttymystä (Klemetti, 2021, s. 12, 53; Wu & Huang, 2024, s. 187). Puskurityö voi voimaannuttaa eli rikastaa päätyön suoritusta läikkymällä myönteisesti eri alueiden välillä ja sen vaikutus riippuu työstä, jota tehdään ja miksi sitä tehdään (Sessions ym., 2021, s. 236, 257).

Voimaantumista voidaan katsoa sekä sosiaalisesti rakentuvana että yksilön psykologisena prosessina (organisaation voimaantumista käsitellään luvussa 2.3). Sosiaalisesti rakentuvassa näkökulmassa, jota suositaan organisaatio- ja johtamistutkimuksessa, esihenkilön voimaannuttamistoimet aiheuttavat työntekijän psykologisen voimaantumisen tilan. Tämä toiminta perustuu luottamukseen ja vallan jakamiseen. Psykologisessa näkökulmassa voimaantuminen nähdään yksilön motivaatiorakenteena ja siihen kuuluu yksilön kokemuksia minäpystyvyydestä ja sisäsyntyistä motivaatiota työtehtäviin. Näkökulmassa on siirrytty ulkoisesta palkkiosta ja rangaistuksesta sisäiseen sitoutumiseen itse työtehtävään ja työn merkityksellisyyteen. Tässä tapauksessa voimaantumiseen liittyy neljä kognitiivista ulottuvuutta: työn merkityksellisyys suhteessa työntekijän ideaaliin tai standardeihin, kompetenssi tehdä työtehtävät taitavasti (minäpystyvyys), mahdollisuus valintaan (autonomia) ja vaikutusmahdollisuudet työhön. Sisäsyntyisessä voimaantumisessa kenenkään

valta ei vähene vaan voimaantuneen valta on uutta, toisin kuin esimerkiksi vallan hajauttamisessa. Valta voidaan ajatella auktoriteetin ja valtuuttamisen lisäksi energiana, toisin sanoen voimaantuminen voidaan nähdä myös energisointina. (Conger & Kanungo, 1988, s. 471–474; Lee & Edmondson, 2017, s. 42; Lee & Koh, 2001, s. 685, 686, 688; Thomas & Velthouse, 1990, s. 667.) Voimaantuminen voidaan nähdä myös identiteettityönä, jossa tietoisuus itsestä ja omista mahdollisuuksista lisääntyy, sisäisenä vahvistumisena ja yhteytenä itseen ja tarpeisiin. Identiteettiä rakennetaan aikaisempien kokemusten pohjalta ja se voi toteutua pienimuotoisesti tai täydellisenä rotaationa entisestä, koko identiteetin muutoksena. Myönteinen muutosvoima vahvistaa itse itseään, mahdollistaen uudet tulkinnat itsestä. Voimaantumista ei synny, jolleivat sisäiset mielentilat ja tunteet muutu myös ulkoiseksi toiminnaksi. Lisäksi muutoksen on oltava sellainen, jota ihminen itse arvostaa. (Mahlakaarto, 2010, s. 179–183, 185.) Voimaantuminen voidaan nähdä myös jatkuvana kognitiivisena kehänä, jossa yllä mainitut neljä kognitiivista ulottuvuutta, tulkinnat todellisuudesta, ovat vain yksi osa. Kehässä voimaantumiseen vaikuttavat ympäristön tapahtumat (esihenkilön suorituksenarviointi, koulutukset), tulkinnat menneistä ja tulevista tehtävistä sekä ajan kuluessa muovautuneet yleistykset ja uskomukset (kumulatiivinen oppiminen aiemmista tehtävistä). Voimaantumiseen liittyvä käyttäytyminen sisältää toiminnan ja energian keskittämisen tehtävään, työskentelyn itsenäisesti (ei vain esihenkilön läsnäollessa), aloitekykyisyyden ongelmien tai mahdollisuuksien ilmaantuessa sekä resilienssin haastavissa tilanteissa. (Thomas & Velthouse, 1990, s. 670, 671, 673.) Voimaantumisen rakentumismekanismilla vaikuttaa olevan yhtymäpintoja myös sensemaking-teorian (luku 3.1.3) mukaiseen identiteetirakennukseen muun muassa menneisyyden kokemusten, nykyisten kokemusten, oletusten ja tulkintojen sekä selviytymismallien ja käyttäytymisvaikutusten muodossa.

Pohdittaessa voimaantumisen ja kukoistuksen välistä eroa, voidaan ajatella, että voimaantumisprosessissa joko vahvistetaan minäpystyvyyden tunnetta tai vähennetään voimattomuuden tunnetta (Conger & Kanungo, 1988, s. 474), kun taas kukoistuksessa myönteiset tunteet aiheuttavat voimavarakokemuksia ja kokemukset myönteisiä tunteita, mahdollistaen optimaalisen kasvun ja tuottavuuden tilan (Fredrickson, 2013, s. 16). Voimaantuminen voi olla sekä ”huonouden paranemista” että energisoitumista ja sosiaalista emansipaatiota, kun taas kukoistus viittaa myönteisyyden tuomaan jatkuvaan yksilön voimavarojen kasvuun. Voimaantuminen on läheinen myös asiantuntijuuden kehittymisen kanssa, jossa minäpystyvyyden ja metakognitiivisten taitojen avulla päästään parempiin suorituksiin.

Voimaantumisen lähikäsitteeksi voidaan lisäksi luokitella jo mainittu vallan jakaminen, jossa työntekijöille annetaan valtaa toimia ja tehdä päätöksiä. Lisäksi motivaatio on läheinen käsite, sillä voimaantunut on motivoitunut, mutta motivoituneena ei välttämättä ole voimaantunut. Minäpystyvyyttä, uskomuksia omasta kyvykkyydestä, voi kasvattaa ilman esihenkilön voimaannuttamista. Työntekijän psykologinen omistajuus liittyy osallistaviin päätöksenteko- ja vaikuttamismahdol-

lisuuksiin. Autonomia ja itsemääräämineninen liittyvät työntekijän päätöksentekoon. Osallistavassa johtajuudessa työntekijät voivat osallistua päätöksentekoprosessiin. (Lee & Koh, 2001, s. 687–692.) Osallistavassa johtajuudessa painottuu pidemmän aikavälin tavoitteenasetanta liian läheisen työtehtävien valvonnan (”mikromanageeraus”) sijaan sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet, palautteen anto ja mielipiteiden kysyminen. Kuitenkin toisen ääripään, laissez-faire -johtajuuden, on sanottu aiheuttavan kaaoksen, hämmennyksen ja epävarmuuden tunteita, sillä johtajuutta ei tällaisessa tapauksessa ole. (Argyris, 1957, s. 175–181, 187–192.)

3.2.3 Motivaation ja merkityksellisyyden vaikutukset kokemuksiin

Kuten luvun 3.2.1 alussa mainittiin ovat kognitio ja motivaatio välittäjämekanismeja, jotka vaikuttavat työntekijän toimintaan (Lord & Kanfer, 2002, s.7) ja vastaavasti motivaatio on edellisessä luvussa kuvatun voimaantumisen lähikäsite, joten on syytä tarkastella myös motivaatiota tarkemmin kokemuksiin ja suoriutumiseen liittyen. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään motivaatioteoriana itsemääräämisteoriaa sen fenomenologisen luonteen vuoksi. Vaikka usein kyseisestä teoriasta käytetään myös nimitystä itseohjautuvuusteoria, tässä yhteydessä puhutaan itsemääräämisteoriasta, jotta se ei sekoitu itseohjautuvuuden ja yhteisöohjautuvuuden käsitteisiin.

Itsemääräämisteoria on psykologinen ja määrittää ”itsen” fenomenologisesti. Teorian mukaan ihmiset nähdään aktiivisina toimijoina, jotka tarttuvat heitä kiinnostaviin aktiviteetteihin, liikkuen kohti henkilökohtaista ja ihmistenvälistä yhtenäisyyttä. Ihmiset tavoittelevat päämääriä, alueita ja suhteita, jotka mahdollistavat tai tukevat heidän tarpeidensa täyttymistä. Teoria keskittyy autonomisten toimien takana oleviin kokemuksiin, tuntemuksiin vapaasta tahdosta ja itsensä hyväksynnästä, ei niinkään käsityksiin itsestä, identiteetistä tai itsearvioinnista ja -arvostuksesta. (Deci & Ryan, 2000, s. 230; Ryan & Deci, 2017, s. 8.)

Psykologisten tarpeiden täyttämättä jättäminen voi aiheuttaa pahoinvointia ja vieraantumista. Jopa hyvin tehokkaat ihmiset voivat kokea vähemmän optimaalista hyvinvointia, jos he tavoittelevat ja saavuttavat päämääriä, jotka eivät täytä heidän psykologisia tarpeitaan. Samoin massiivinen kontrolli, epäoptimaaliset haasteet ja yhteyden puute aiheuttavat aloitteellisuuden ja vastuunoton puutetta sekä ahdistusta ja psykopatologiaa. Vastaavasti, jos sosiaalinen konteksti vastaa psykologisiin tarpeisiin, synnyttää se sitoutumista, yrittämistä ja korkealaatuista suoriutumista. (Ryan & Deci, 2000, s. 74–76.)

Itsemääräämisteoriassa on kolme perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, jotka ovat oleellisia jatkuvalle psykologiselle kasvulle, eheydelle ja hyvinvoinnille. Kaikilla kolmella on merkitystä optimaaliselle kehitykselle, joten mitään niistä ei voi jättää huomiotta ilman, että siitä seuraa kielteisiä vaikutuksia. (Deci & Ryan, 2000, s. 229.) **Kyvykkyys** on tarve tuntea tehokkuutta ja hallintaa itselle tärkeissä elämänkonteksteissa (Ryan & Deci, 2017, s. 11). **Autonomia** on tarve säädellä kokemuksia ja toimia vapaavalintaisesti. Tavoitteena on toimien yhdenmukaisuus

sisäisen itsen eli aitojen kiinnostusten ja arvojen kanssa. Siten ”itse” ei ole synonyymi persoonan kanssa eikä se myöskään tarkoita itsenäisyyttä tai individualismia. (Deci & Ryan, 2000, s. 231; Ryan & Deci, 2017, s. 10.) **Yhteenkuuluvuus** tarkoittaa halua olla yhteydessä muiden kanssa, turvallisuuden ja välittämisen tunnetta sekä kokemusta kuulumisesta sosiaaliseen ryhmään esimerkiksi työskentelemällä ryhmän hyväksi tai osoittamalla hyväntahtoisuutta (Deci & Ryan, 2000, s. 231; Ryan & Deci, 2000, s. 71; Ryan & Deci, 2017, s. 11). Itsemääräämisteorian hyväntahtoisuuden voidaan ajatella linkittyvän jossain määrin myös positiivisen organisaatio-opin hyveellisyyteen ja organisaatiokansalaisuuden luokitteluihin.

Koska itsemääräämisteorian mukaan ihminen on aktiivinen, myös motivaatio nähdään ennemmin sisäisenä kuin ulkoisten tekijöiden kautta. Kun perustarpeet täyttyvät, pitävät ne yllä tai vahvistavat sisäistä motivaatiota (Deci & Ryan, 2000, s. 263). **Sisäinen motivaatio** viittaa tekemiseen, jota tehdään sen itsensä vuoksi, ei ulkoisen palkkion tai tuloksen vuoksi. Ulkoiset palkinnot tai rangaistukset, sisäinen puhe, arvostus tai yhdenmukaisuus itsen kanssa liittyvät ulkoiseen motivaatioon, kun taas mielenkiinto, nautinto ja luontainen tyytyväisyys liittyvät sisäiseen motivaatioon. (Ryan & Deci, 2000, s. 71, 72.) Esimerkiksi tehtävä voi olla mielenkiintoinen (sisäinen motivaatio) tai tärkeä (hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio) (Deci & Ryan, 2000, s. 230). Sisäisellä motivaatiolla on myönteisiä seuraamuksia, sillä tutkimusten mukaan se saa aikaan enemmän kiinnostusta, innostusta ja luottamusta, jotka puolestaan edesauttavat parempaan suoritukseen, sinnikkyyteen ja luovuuteen, elinvoimaisuuteen, itsetuntoon ja yleiseen hyvinvointiin. Se on myös taipumus etsiä uutuuksia ja haasteita, laajentaa ja ottaa käyttöön omia kykyjä, kokeilla ja oppia. Sisäinen motivaatio johtaa tehokkuuteen, tahdonvoimaiseen sinnikkyyteen, parempaan subjektiiviseen hyvinvointiin ja yksilön parempaan mukautumiseen sosiaalisessa ryhmässään, kun yksilöiden toimet ovat relevantteja sosiaalisen ryhmän arvojen kanssa. Sisäisen motivaation taipumuksen säilyttäminen ja ylläpitäminen vaatii sitä tukevia olosuhteita, kuten esimerkiksi palautetta, joka edistää tunnetta kyvykkyydestä. (Ryan & Deci, 2000, s. 69, 70, 73.)

Joissain psykologian tutkimuksissa motivaatiosta on irrotettu omakseen **toimeenpanon taito, volitio**. Motivaatio kuvaa suunnitteluvaihetta ja päätöstä tavoitteellisen työn tekemisestä, kun taas volitio varmistaa tavoitteen toteuttamisen. Tämän määritelmän mukaan motivaatio edesauttaa mielenkiintoisten tehtävien tekemistä, mutta volitio saa yksilön tekemään sitkeästi myös tavoitteen kannalta tärkeitä, mutta ei niin kiinnostavia tehtäviä, hyödyntäen henkistä potentiaaliaan ja ulkoisia tekijöitä. Tässä itsesäätelyn prosessissa yksilö tunnistaa omat yksilölliset resurssinsa ja pystyy säätelemään niitä, tilannekohtaisesti jatkuvasti muuttuvissa työelämän tilanteissa. (Parppei, 2018, s. 35, 36, 40, 58, 59.) Verrattaessa volition käsitettä sisäisen ja ulkoisen motivaation määrittelyyn, voidaankin pohtia, yhdistyykö volitiossa kuitenkin hyvin sisäistetty ulkoinen motivaatio ja sisäinen motivaatio.

Motivaatio ja työn kuvailu

Työssä motivoitumista on kuvattu myös muilla teorioilla. Job diacnostic survey (JDS) tutkii työnteon motivaatiota ja väittää, että myönteiset henkilökohtaiset ja työhön liittyvät tulokset (korkea sisäinen motivaatio, työtyytyväisyys ja laadukas tulos sekä matalat poissaolot ja vaihtuvuus) saavutetaan, kun kolme kriittistä psykologista tilaa ovat yhtä aikaa läsnä. Tiloja ovat *merkityksellisyys*: tehtävien vaihtelu, tehtävän identiteetti ja tehtävän merkitys; *vastuu*: korkea autonomia; ja *työn tulokset*: palaute työstä (työ itsessään). Motivaatiotekijöihin (motivating potential score, MPS) vaikuttavat kaikki komponentit, ja jos mikä tahansa komponentti on alhainen, on MPS alhainen. Psykologiset tilat saavutetaan viiden työn ydinulottuvuuden avulla:

- Tehtävien vaihtelu: tehtävän suorittamiseen tarvitaan monia erilaisia taitoja ja kykyjä
- Tehtävän identiteetti: kokonaan suorittaminen ja identifioitava ja näkyvä työn tulos
- Tehtävien merkitys: merkittävää vaikutusta toisten ihmisten elämään tai työhön
- Autonomia: vapaus, itsenäisyys ja päätösvalta työn aikatauluttamiseen ja suorittamistapaan
- Työn itsensä antama palaute: suora ja selkeä tieto suorituksen tehokkuudesta

Lisäulottuvuudet:

- Palaute agenteilta: esihenkilö tai työkaverit
- Muiden kanssa toimiminen: läheinen yhteistyö organisaation jäsenten tai ulkopuolisten tahojen (asiakkaat) kanssa (Hackman & Oldham, 1975, s. 161–162.)

JDS-teoriasta johdetun Work Design Questionnairen (WDQ) mukaan työhön vaikuttavat varsinaisen työn lisäksi sosiaalinen ympäristö ja työympäristö (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1322). Siinä kuvataan motivaation kautta työtehtäviä: autonomia (aikataulu, päätöksenteko, työmenetelmät), tehtävien monipuolisuus, tehtävän vaikutus muihin, näkyvä ja identifioitava lopputulos, ymmärrys oman työn tuloksesta. *Tehtävien tiedolliset ominaisuudet* sisältävät tehtävien monimutkaisuuden, joka vaatii monia korkean tason taitoja ja on henkisesti vaativaa ja haastavaa; tiedon suuri määrä ja sen prosessointi vaativat kognitiivisia taitoja; ongelmanratkaisu, innovatiivisuus ja luovuus; sekä monipuoliset taidot. *Sosiaaliset piirteet* sisältävät tuen antoa ja ystävyyssuhteita; työn riippuvuutta muiden töistä; yhteydet organisaation ulkopuolisiin; sekä palaute työkavereilta ja esihenkilöltä. *Työympäristö* sisältää ergonomian fyysisessä työssä; fyysiset vaateet; työolot, lähinnä työsuojeluun

liittyvät asiat; ja teknologian ja laitteiden käytön. (Morgeson & Humphrey, 2006, s. 1322–1324.)

Vaikka JDS että WDQ ovat pohjana monelle tutkimukselle, esimerkiksi Kahn (1990) on pohjannut psykologisen turvallisuuden lähtökohtana olevan teoreettisen viitekehyksensä JDS-malliin (Kahn, 1990, s. 694), voidaan ne nähdä aikakautensa teorioina, jotka eivät välttämättä sellaisinaan sovi nykypäivän monimuotoiseen työelämään, jossa työsuhteet eivät ole enää välttämättä vain perinteistä yhdelle organisaatiolle tehtävää työtä ja erityisesti tietotyön luonne eroaa 1990-luvun ja 2000-luvun alun töistä.

Työ merkityksellisyyden näkökulmasta

Työn merkityksellisyys ilmeni jo edellä voimaantumisen kognitiivisten ulottuvuuksien yhteydessä, lisäksi työn merkityksellisyys liittyy läheisesti motivaatioon. Merkityksellisyys on joissain tutkimuksissa linkitetty edellä mainittuihin Hackmanin ja Oldhamin työn ulottuvuuksiin (JDS), erityisesti tehtävien vaihteluun, identiteettiin ja merkitykseen. Merkityksellisyyden on sanottu ennustavan sitoutumista, tyytyväisyyttä ja työyhteisötaitoja ja vähentävän kielteistä käyttäytymistä. Kun yksilö kokee työnsä olevan arvokasta ja merkityksellistä, heijastuu se asenteisiin luoden myönteisiä tunnetiloja johtaen käyttäytymisen muutoksiin. (Bailey ym., 2019, s. 484.) Vastaavasti muun muassa itsemääräämisteoriaan ja kokemuksellisuuteen pohjautuvissa tutkimuksissa on noussut JDS-teoriaan pohjautuvien tutkimusten kanssa yhteneväisiä tekijöitä, joiden on sanottu kasvattavan työn merkityksellisyyttä:

- Osaamisen ja potentiaalin hyödyntäminen
- Aikaansaaminen
- Kehittyminen ja jatkuva oppiminen
- Yhteenkuuluvuus, jaetut arvot ja asenteet, jotka johtavat myönteisiin tunnetiloihin ja käyttäytymiseen (työyhteisötaidot)
- Hyödyllisyys, toisten palveleminen ja työn vaikuttavuus
- Todellinen ja ideaali itse lähellä toisiaan, voi olla oma itsensä
- Selkeät tavoitteet, yhteys suurempaan kokonaisuuteen
- Johto kohtaa aidosti ja huomioi kokonaisvaltaisesti

(Bailey ym., 2019, s. 485; Lips-Wiersma ym., 2009, s. 501; Salonen & Tapani, 2020, s. 39-41.)

Työssä koettu merkityksellisyys vaikuttaa linkittyvän itsemääräämisteorian mukaiseen perustarpeiden täyttymiseen. Kokemuksilla ja tarpeiden täyttymisellä on myös käyttäytymisvaikutuksia, riippuen kokemuksen myönteisyydestä tai kielteisyydestä. Toisin sanoen, yksilön kokemukset vaikuttavat sekä yksilöön että työyhteisöön.

3.2.4 Psykologinen turvallisuus: myönteiset kokemukset ja suoriutuminen

Myös psykologisella turvallisuudella on vaikutusta työssä suoriutumiseen. Psykologinen turvallisuus on yksilön kokemus minuuden turvavallisesta näytöstä ja käytöstä, ilman pelkoa kielteisistä seurauksista minäkuvalle, statukselle tai uralle. Psykologinen turvallisuus ilmenee ihmistenvälisissä suhteissa joustavuutena kokeilla ja mahdollisesti epäonnistua. Tällaisissa tilanteissa kritiikki on rakentavaa eikä yksilön tarvitse pelätä seuraamuksia. Jos ihmiset ovat etäisiä toisilleen, eivät he tunne oloaan niin turvalliseksi. (Kahn, 1990, s. 708, 709.)

Psykologinen turvallisuus voidaan nähdä myös ilmastona, jossa yksilöt voivat turvallisesti ilmaista ja olla itsejään, jakaa huolia ja virheitä sekä kysyä kysymyksiä ilman pelkoa nolauksesta, rangaistuksesta tai huomiotta jättämisestä. Kun esihenkilö toimii työntekijöitä tukien, työkavereihin luotetaan ja heitä kunnioitetaan, asioita voidaan ottaa esille ilman pelkoa kielteisistä reaktioista. Kun psykologinen turvallisuus on korkealla, tapahtuu hyviä asioita; työntekijät toimivat proaktiivisesti ja oppimiseen suuntautuneesti edistäen tehokkuutta, virheistä raportoidaan nopeasti ja tehdään korjaavia toimenpiteitä, tiimien välillä on saumatonta yhteistyötä ja innovaatioihin johtavia ideoita jaetaan. Psykologinen turvallisuus on arvon luomisen lähde monimutkaisissa ja muuttuvissa ympäristöissä toimiville organisaatioille. (Edmondson, 2019, xvi; Edmondson, 1999, s. 356, 377.) Tutkimuksissa on yhdistetty yksilön psykologinen turvallisuus inklusiiviseen johtajuuteen, tukemiseen, luotettavuuteen ja rehellisyyteen, jotka johtavat oman äänen käyttöön ja puheeksi ottamiseen (voice behavior), luovuuteen, tehokkuuteen ja sitoutuneisuuteen (Newman ym., 2017, s. 525, ks. myös Milliken ym., 2003).

Psykologiseen turvallisuuteen voidaan linkittää myös tunteet ja oletuksen kokemuslaatu. Ihmiset pyrkivät välttämään tilanteita, joissa aiheutuu nolostumista ja uskomukset virheiden sosiaalisista seurauksista määrittävät, uskaltavatko ihmiset kertoa niistä. Autoritaarisessa ja virheistä rankaisevassa ympäristössä, jossa esihenkilö reagoi ehdotuksiin puolustautuen, työntekijät eivät halua ottaa ihmistenvälisiä riskejä eivätkä tuoda virheitä esille. Jos vastassa on rangaistus, ihmiset jättävät virheet kertomatta ja toisaalta, jos virheiden merkitys toiminnan parantamisessa on tärkeässä roolissa, uskalletaan niistä puhua. Kuitenkin pelätessään, että heitä pidetään epäpätevinä, saattavat ihmiset jättää kertomatta virheistä, vaikka ne voisivat auttaa tekemään tarvittavia muutoksia. (Edmondson, 1999, s. 352, 355, 356, 377.) Jos työntekijällä ei ole hallinnan tunnetta työssään eikä esihenkilö halua luovuttaa valtaa, antaa se viestin, että työntekijään ei voi luottaa ja hänen tulisi pelätä astumasta rajojensa yli. Pelko yhdistyy ennakoimattomiin, epäjohdonmukaisiin tai tekopyhiin johtajiin. (Kahn, 1990, s. 711.) Tutkimusten mukaan kokemukset huonosta johtajuudesta voivat aiheuttaa kielteisiä vaikutuksia yksilön hyvinvointiin. Huonojen johtajien hyökkäävä kielenkäyttö saa työntekijät kokemaan itsensä voimattomiksi ja epävarmoiksi, aiheuttaen työstä vieraantumista, epävarmuuden tunnetta ja kokemusta kontrollin ja kyvykkyyden vähenemisestä sekä eristyneisyydestä. Ostrakismi,

aliarvioiminen, halveksiminen, uhkailu ja kontrollointi voivat aiheuttaa vakavia psykologisia ja fyysisiä oireita, kuten unettomuutta, uupumusta, keskittymiskyvyn heikkenemistä, stressiä, ahdistusta ja henkistä väsymystä, vaikuttaen myös työntekijän muuhun elämään. Korkealla tasolla huono johtajuus aiheuttaa epäluottamusta ja epävarmuutta organisaatiokulttuurissa. (Abalkhail, 2022, 316–319.)

Työelämässä tarvitaan jatkuvaa uuden oppimista ja innovointia teknologioiden kehittyessä globaalissa kilpailuasetelmassa. Tällaisessa ympäristössä on vallalla tarve kysyä kysymyksiä, pyytää apua ja sietää virheitä. Uuden oppiminen tiimitasolla vaatii psykologisesti turvallista työympäristöä. Tällaisessa tiimissä ei nolata, torjuta tai rankaista henkilöä, joka ottaa asioita esille vaan ihmiset voivat olla omia itsejään, heidän välillään on vastavuoroista kunnioitusta, luottamusta ja toisista välittämistä, joka voi luoda myönteisiä uskomuksia työkavereista, lisäten puolestaan psykologista turvallisuutta. (Edmondson, 1999, s. 350, 354, 375, 380.) Myönteisyyden voidaan siis sanoa kasvattavan myönteisyyttä. Ryhmätason oppiminen on jatkuva pohdiskelun ja toiminnan prosessi, jossa kysytään kysymyksiä, etsitään palautetta, kokeillaan ja reflektoidaan tuloksia ja keskustellaan virheistä ja odottamattomista toiminnan tuloksista. Psykologinen turvallisuus ei kuitenkaan ole sama asia kuin ryhmäkoheesio, sillä koheesio voi vähentää poikkeavien mielipiteiden ilmaisua. (Edmondson, 1999, s. 353, 354.) Tiimin psykologista turvallisuutta näyttävät lisäävän tiimin vuorovaikutuksen taso, laatu ja määrä sekä jäsenten tuttuus ja kuuluminen sisäryhmään. Myös jaetuilla palkkioilla ja kollektiivisella vastuulla voi olla vaikutusta psykologiseen turvallisuuteen. (Newman ym., 2017, s. 525, 526.)

Psykologinen turvallisuus limittyy luottamuksen käsitteen kanssa, mutta keskittyy siihen, miten ryhmän jäsenet hahmottavat ryhmänormin, kun taas luottamus käsitteenä keskittyy yksilön näkemykseen toisesta ihmisestä (Newman ym., 2017, s. 522). Psykologinen turvallisuus on lyhytaikainen ja välitön kokemus, kun taas luottamus on odotus toisen ihmisen käyttäytymisestä lupausten mukaisesti tulevaisuudessa (Edmondson, 2019, s. 17).

Psykologista turvallisuutta on tutkittu myös organisaatiotasolla, mutta tulosten ei uskota olevan luotettavia, sillä on epäselvää, voidaanko niitä linkittää kaikenlaisiin ja -kokoisiin yrityksiin, koska silloin kaikkien organisaation jäsenten pitäisi tunnustaa psykologisen turvallisuuden olemassaolo (Newman, 2017, s. 524). Toisaalta jos psykologisen turvallisuuden käsite yhdistettäisiin yhteisöohjautuviin organisaatioihin, voisi olla mielenkiintoista tutkia, näyttäytyykö turvallisuus koko organisaation tasolla. Kuitenkin organisaation kannustava ympäristö (johtaminen, suhteet työkavereihin ja organisaation käytänteet) näyttäisi nostavan psykologista turvallisuutta ja lisäävän tiedonjakoa, yksilön sitoutuneisuutta, luovuutta ja työssä suoriutumista (Newman, 2017, s. 525, 528). Psykologisella turvallisudella on jossain määrin yhtymäpintaa myös organisaatiokansalaisuuteen ja työyhteisötaitoihin, joiden mukainen toiminta edistää hyvää vuorovaikutusta (luku 2.3.1.) sekä organisaation voimaantumiseen, jossa työntekijät yhdessä kehittävät organisaation

struktuureja ja prosesseja parantaakseen organisaation jäsenten taitoja ja ymmärrystä (luku 2.3).

Kannustavaa johtajuutta ja psykologista turvallisuutta on tutkittu sekä sosiaaliseen oppimisen että sosiaalisen vaihdon prosessin yhteydessä. Sosiaalisen oppimisen teoriassa turvallisuuden tuomat hyödyt ilmenevät tiedon jakamisen, asioiden puheeksi ottamisen, palautteen ja kokeilun kautta. Sosiaalisen vaihdannan teoriassa muiden myönteinen käytös on vastineena turvallisuudesta. Vaikuttaa kuitenkin, että oppimisen kautta saavutettu turvallisuus on voimakkaampaa ja kestävämpää kuin vaihtosuhteena tietynlaisesta johtajuuskäytöksestä. (Newman ym., 2017, s. 525, 529.)

Psykologisella turvallisuudella ja työssä suoriutumisella voidaan nähdä olevan yhteys. Yhteyttä on kuvattu neljällä työntekemisen alueella, jotka on kuvattu taulukossa 8.

Taulukko 8. *Psykologisen turvallisuuden yhteys työssä suoriutumiseen (mukaellen Edmondson, 2019, s. 18).*

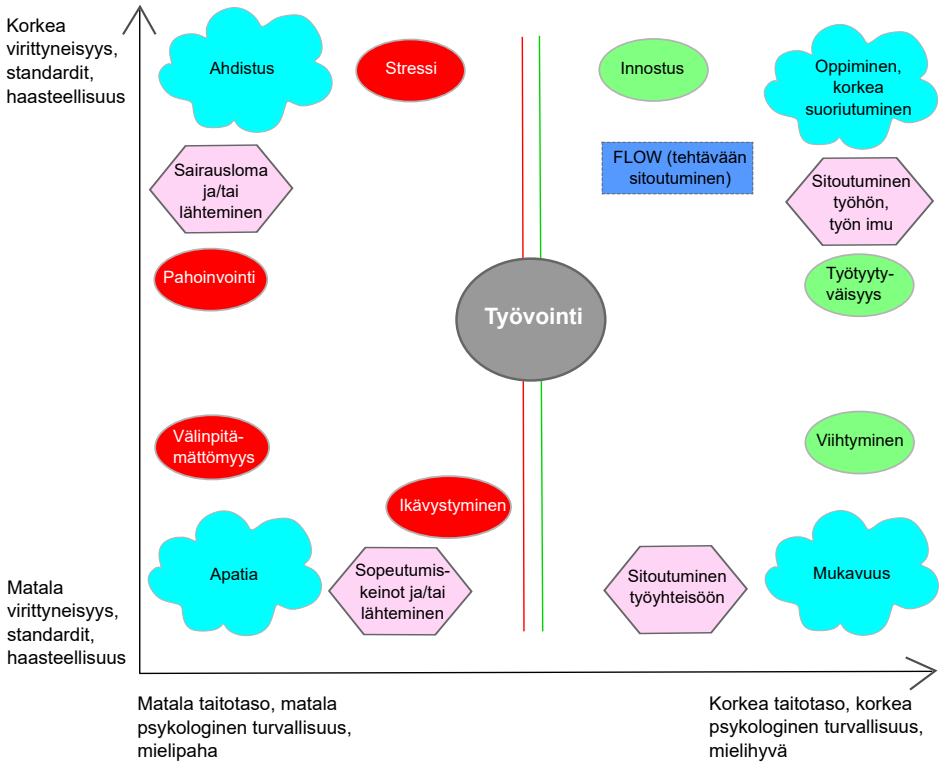
	Matala standardi	**Korkea standardi**
Matala psykologinen turvallisuus	Apatia-alue	Ahdistuneisuuden alue
Korkea psykologinen turvallisuus	Mukavuusalue	Oppimisen ja korkean suoriutumisen alue

Apatia-alueella ihmiset tulevat työpaikalle, mutta heidän ajatuksensa ovat muualla. He valitsevat itsesuojelun ponnistelun sijaan. Valinnaisena toimintana voi olla intensiivinen sosiaalisen median käyttö tai muiden elämän surkeaksi tekeminen. **Mukavuusalueella** ihmiset nauttivat toistensa kanssa työskentelystä, ovat avoimia ja kollegiaalisia, mutta työ ei haasta heitä. Ihmiset viihtyvät, mutta eivät etsi haasteita eivätkä opi tai innovoi, eivätkä ole sitoutuneita tai koe tyydytystä. **Ahdistuneisuuden** alueella ihmiset eivät uskalla tuoda asioita esille, jolloin sekä työn laatu että työpaikan turvallisuus kärsivät. Johtajat eivät osaa yhdistää korkeisiin tavoitteisiin hyvää johtajuutta vaan työntekijät kokevat epävarmuutta, joka yhdistettynä psykologisen turvallisuuden puuttumiseen aiheuttaa epäoptimaalista suoriutumista. Ihmistenvälinen ahdistuneisuus aiheuttaa tunteen, ettei voi jakaa kysymystä tai ideaa, joka puolestaan voi johtaa tyytymättömyyteen työssä. **Oppimisen** alueella ihmiset työskentelevät yhdessä, oppivat toisiltaan ja saavat vaativia ja innovatiivisia töitä tehtyä. He oppivat aktiivisesti samalla kun he tekevät töitä. Epävarmoissa ja toisistaan riippuvissa töissä tämä alue on korkean suoriutumisen aluetta. (Edmondson, 2019, s. 18, 19.)

3.3 Työvointi myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisen ilmenemisen kuvaajana

Tarkasteltaessa myönteisiä ja kielteisiä kokemuksia suoriutumisen ja työhyvinvoinnin yhteydessä, voidaan keskusteluun liittää työvoinnin käsite. Työvointi kuvaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin limittyneiden kokemusten kokonaisuutta (Salmi, 2024, s. 28; Syväjärvi & Vakkala, 2012, s. 212). Termi on suomenkielinen ja englanniksi siitä on käytetty vain well-being -sanaa, joka aiheuttaa jossain määrin sekavuutta hyvinvointikäsitteen kanssa. Perinteisesti hyvinvointi on tulkittu pahoinvoinnin oireiden puuttumiseksi. Myönteisessä näkökulmassa hyvinvointi on linkitetty myönteisiin asioihin, kuten työtyytyväisyyteen, flow'hun tai sitoutumiseen. Sen sijaan työvoinnin tutkimuksessa työvointiin liittyviä myönteisiä ja kielteisiä asioita tutkitaan yhtä aikaa. (Salmi ym., 2014, s. 56–57.) Työvointiin liittyvän positiivisen johtamisen tavoitteena on minimoida pahoinvoinnin ja kielteisten kokemusten määrää ja vahvistaa positiivisia kokemuksia samanaikaisesti, sillä kokemuksia voi ilmetä yhtä aikaa.

Työhyvinvointia ja työssä suoriutumista on tutkittu lukuisilla teorioilla, joista osa on itse asiassa melko lähellä toisiaan. Työelämässä usein käytetään työn imua ja flow-kokemusta synonyynemina, mutta tarkemmin katsottuna liittyy työn imu työhön sitoutumiseen pidemmällä aikavälillä, toimien työhyvinvoinnin voimavarana (Hakanen, 2011, s. 24). Vastaavasti flow-tila edellyttää tavoitetta (päämäärää) ja päättäväisyyttä eli tehtävään sitoutumista. Jotta flow-tilan voi saavuttaa, tulee tehtävien olla riittävän haastavia ja taitotason riittävän korkea, jolloin syntyy oppimista ja asiantuntijuuden kasvua. (Csikszentmihalyi, 1990/2005; Csikszentmihalyi, 1997, s. 30–33.) Toisaalta psykologisen turvallisuuden teoriassa nähdään, että oppimisen ja korkean suoriutumisen alueella työntekijät saavat tehtyä vaativia ja innovatiivisia töitä (Edmondson, 2019, s. 19). Kun nämä kolme teoreettista lähtökohtaa laitetaankin samaan koordinaatistoon, voidaan nähdä, että työhyvinvoinnin ja työhön sitoutumisen, tehtävään sitoutumisen, suoriutumisen ja kehittymisen sekä psykologisesti turvallisen ilmapiirin määritelmissä ollaankin hyvin lähellä toisiaan. Tätä kuvaan kuviossa 8.



Kuvio 8. *Työvointi linkitettynä tehtävään sitoutumisen myönteisiin tunnetiloihin (flow), työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja työhön sitoutumiseen (työn imu) sekä psykologisen turvallisuuden vaikutuksiin työssä suoriutumiseen (mukaellen Csikszentmihalyi, 1997, s. 31; Edmondson, 2019, s. 18–19; Hakanen, 2004, s. 28; Hakanen, 2011, s. 24).*

Työntekijä voi kokea yhtä aikaa vasemmalla puolella olevia kielteisiä kokemuksia ja oikealla puolella olevia myönteisiä kokemuksia. Työvoinnin kokonaisuus määrittyy näiden kokemusten voimakkuudesta ja merkityksellisyydestä yksilölle. Oikealla puolella olevat kokemukset voidaan kytkeä myös työhön liittyviin kognitiivisiin seikkoihin sekä yhteisöllisyyteen liittyviin sosiaalisiin seikkoihin. Vasemmalla puolella puolestaan tiedon ja oletusten kokemuslaadut eivät kohtaa, johtuen esimerkiksi huonoista prosesseista ja huonosta johtajuudesta.

Yhteenveto kokemuksista työelämässä

Tässä tutkimuksessa työelämän ilmiöitä ja kokemuksia tutkitaan fenomenologian lähtökohdista ja ihminen nähdään aktiivisena toimijana. Fenomenologisen, holistisen ihmiskäsityksen mukaan ihminen koostuu tajunnallisesta, kehollisesta ja situationaalisesta (sosiaalisesta) perusmuodosta. Fenomenologisessa psykologiassa on tutkimusten mukaan viisi kokemuslaatua: tunne, oletus, tieto, intuitio ja usko. Ole-

tuksen kokemuslaatuun liittyen yksilö pyrkii merkityksellistämään kokemuksiaan ja riippuen siitä, miten tämä prosessi onnistuu, aiheuttaa se myönteisiä tai kielteisiä tunteita ja vastaavaa käyttäytymistä.

Tunteet ovat läsnä työelämässä, vaikka rationaalisessa liiketoiminnassa niiden esiintymisestä ei juuri puhuta. Tunteet voivat vaikuttaa myönteisesti yksilön kukoistukseen ja sen myötä myönteisesti myös organisaation toimintaan. Myönteisiin tunnekokemuksiin liittyvät myös työn imu, flow ja voimaantuminen. Yksilön suoriutumiseen vaikuttavat myös monet muut psykologiset ja kognitiiviset kokemukset, kuten minäpystyvyys, ammatillinen identiteetti ja voimaantuminen, jotka voivat edesauttaa toimijuuden ja itseohjautuvuuden esiintymiseen. Tiedon kokemuslaatu liittyy esimerkiksi sosiaalisesti jaettuun osaamiseen ja asiantuntijaksi kasvamiseen.

Motivaatiolla on vaikutuksia työntekijän toimintaan ja esimerkiksi voimaantuminen vahvistaa motivaatiota. Itsemääräämisteorian ihmisen kolme perustarvetta, autonomia, kyvykkyys ja yhteenkuuluvuus, ovat edellytyksiä psykologiselle kasvulle, eheydelle ja hyvinvoinnille. Kun perustarpeet täyttyvät, pitävät ne yllä tai vahvistavat sisäistä motivaatiota. Myös työn merkityksellisyyden kokemukset vaikuttavat olevan linkittyneitä perustarpeisiin. Psykologisesti turvallisessa organisaatiossa on turvallista ottaa asioita puheeksi ja esittää ideoita, jolloin myös työntekijät ja organisaatio voivat suoriutua paremmin. Työvointi kuvaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin limittyneiden kokemusten kokonaisuutta, jossa vain myönteisten asioiden lisääminen tai kielteisten asioiden poistaminen eivät vielä takaa työntekijälle tasapainoista kokemusten tilaa.

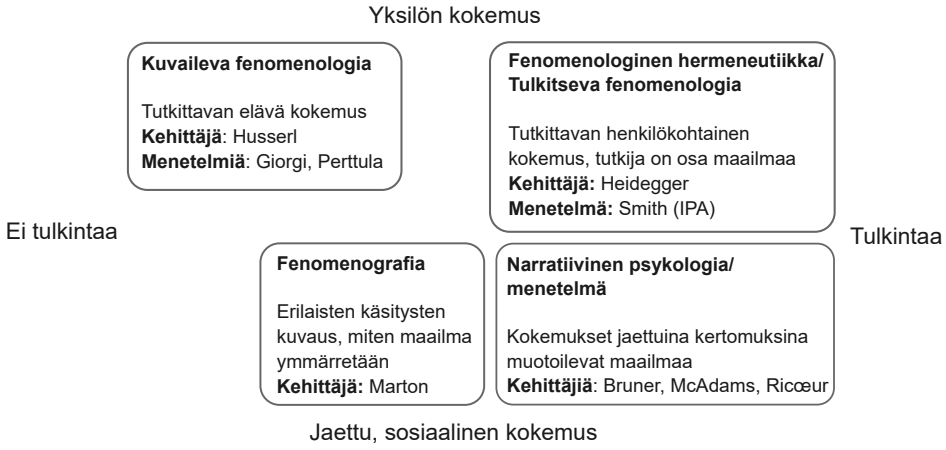
Kokemusten huomioiminen työelämässä voi siis vaikuttaa myönteisesti sekä yksilön että organisaation suoriutumiseen.

4. Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä menetelmäluvussa esittelen analyysimenetelmän valintaprosessin ja kuvaan aineistoa, valittua analyysimenetelmää, teemahaastattelun suunnittelua, osallistujien rekrytointia, aineiston keräämistä sekä aineiston analyysiprosessia. Lisäksi kuvaan tutkimuksen eettisiä näkökohtia ja tutkijan asemaa.

4.1 Kokemuksen tutkimusta tulkitsevan fenomenologian keinoin

Kokemuksen tutkimuksessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia menetelmiä: kuvaileva fenomenologia, tulkitseva fenomenologia, fenomenografia ja narratiivinen analyysi (Perttula & Latomaa, 2008/2018; Tökkäri, 2018). Ne eroavat tutkittavan ilmiön, kokemuksen luonteen (yksilö, jaettu), tutkijan aseman ja tulkinnan suhteen. Kuvaileva fenomenologia keskittyy yksilön kokemuksiin pyrkien välttämään tulkintaa, kun taas tulkitseva fenomenologia pyrkii tulkitsemaan tutkittavan kokemuksia. Fenomenografian ja narratiivisen menetelmän voidaan ajatella keskittyvän enemmän jaettuihin kokemuksiin ja tulkintoihin käsityksistä ja kertomuksista. Kuvio 9 kuvaa menetelmien eroa.



Kuvio 9. *Kokemuksen tutkimuksen menetelmiä ja niiden kehittäjiä tulkinnan ja sosiaalisuuden mukaan sijoiteltuna (mukaellen Perttula & Latomaa, 2008/2018; Smith ym., 2009; Smith & Osborn, 2015; Tökkäri, 2018).*

Tarkasteltaessa työntekijäkokemuksen tutkimusta kokonaisuutena sekä tutkimuskysymyksiä, puoltavat ne tulkitsevan fenomenologisen analyysin (interpretative phenomenological analysis, IPA) valitsemista. Päädyin Smithin, Flowerin ja Larkinin vuoden 2009 tulkitsevaan fenomenologiseen analyysimenetelmään. Smithiltä ja kumppaneilta on ilmestynyt myös uudempi vuoden 2022 menetelmä, joka eroaa vaiheiden nimeämiskäytäntöjen osalta. Vanhan menetelmän alustavat teemat on uudessa nimetty kokemuksellisiksi väitteiksi (experiental statement), jotka kuvaavat osallistujan kokemuksia ja merkityksellistämisprosessia, ja jotka muodostavat henkilökohtaisia kokemuksellisia teemoja (PET, personal experiental themes). (Smith ym., 2009; Smith ym., 2022, s. 76, 86–90.) Koska tutkimuksen analyysia oli suunniteltu ja aloitettu vuoden 2009 menetelmää käyttäen, en ottanut uutta menetelmää käyttöön, sillä menetelmän muuttaminen olisi vaatinut melko suurta työmäärää hyötyyn nähden eikä nimeämiskäytännön muuttaminen olisi tuonut itse tulkintaan suurtakaan eroa. Myös Smith ym. ovat todenneet molempien nimeämiskäytäntöjen olevan yhtä käyttökelpoisia, vaikka luonnollisesti suosittelevat käytettäväksi uutta (Smith ym. 2022, 76). Myös Cope (2011) on muokannut menetelmästä oman versionsa, käyttäen hieman eri terminologiaa ja yhdistämällä yhden tapauksen alustavien teemojen kehittelyn ja yhteneväisyyksien etsimisen sekä lisännyt loppuun tulosten kirjallisuuteen peilaamisen (Cope, 2011, s. 611). IPA-menetelmää on käytetty jonkin verran työelämän tutkimuksessa (Näätänen, 2024, s. 35–37).

Tulkitseva fenomenologinen analyysi (jatkossa IPA) tutkii haastateltavan elettyä, henkilökohtaista kokemusta, näkemystä ja merkitystä asiasta sekä sitä, miten ihmiset luovat mielekkyyttä ja merkityksellistävät henkilökohtaista ja sosiaalista maailmaa (Smith & Osborn, 2015, s. 25–26). Tutkimuskysymys 1 ”Miten työntekijäkokemus rakentuu” on tärkein asia tässä tutkimuksessa, sillä ilman ilmiön ymmärrystä ei voida tutkia sen johtamistakaan, puoltaen menetelmän valintaa. IPA on tietyn kontekstin tai tilanteen jakavien ihmisten kokemusten tutkimusta eli tässä tapauksessa työntekijöiden kokemuksia. Tästä ryhmästä nostetaan yhtenäisiä teemoja, jotka yhdistävät eri ihmisten kokemuksia, pitäen kuitenkin jokaisen yksilön kokemuksen rinnalla. (Smith ym., 2009, s. 3.)

IPA:ssa tutkija on osa samaa maailmaa, eikä voi irrottaa itseään ja kohdettaan toisistaan, toisen kokemus ymmärretään tulkitsemalla oman kokemuksen avulla (Smith & Osborn, 2015, s. 25–26). Tämä pätee hyvin myös työelämän tutkimukseen, sillä pitkä työurani yritysmaailmassa antaa perspektiiviä ja mahdollistaa tutkittavien kokemusten ymmärtämistä laajemmin kuin jos en olisi itse ollut työelämässä.

Perustelen vielä alla, miksi en valinnut muita mahdollisia kokemuksen tutkimuksen menetelmiä tähän tutkimukseen.

En valinnut *kuvailevaa fenomenologiaa*, sillä siinä ilmiötä kuvaillaan sellaisenaan ilman tulkintaa eikä tavoitteena ole tuottaa tietoa kokemuksen ulkopuolisesta maailmasta. Lisäksi tutkija pyrkii sulkeistamaan itsensä tästä prosessista. (Tökkäri, 2018, s. 67–68.) Käsillä olevan tutkimuksen tavoitteena on päinvastoin tuottaa tietoa

organisaatiossa olevista kokemuksista ja myös siitä, miten näitä kokemuksia voidaan johtaa.

Myöskään *fenomenografia* ei sovellu tähän tutkimukseen, koska menetelmä ei tutki kokemuksia sinänsä, vaan ihmisten tai yhteisöjen käsityksiä; miten maailma ymmärretään ja käsitteellistetään sekä käsitysten erilaisuutta yleisellä tasolla (Huusko & Paloniemi, 2006, s. 163, 164).

Jätin pois myös *narratiivisen* menetelmän, koska narratiivit ovat tapahtumaketjujen tulkintaa. Toisen kokemusta ei voi ”nähdä” tai tietää varmasti vaan ainoastaan tulkitsemalla kielen avulla eli narratiivinen tutkimus on subjektiivista. Kertomukset ilmaisevat kokemuksia, esittävät ja uudelleenmuotoilevat niitä. Kertomuksilla voidaan luoda useita erilaisia maailmoja ja identiteettejä. Narratiivit sisältävät merkityksiä ja muuttumista eli etenevät ajassa. (Murray, 2015, s. 86–90; Tökkäri, 2018, s. 68–69) Menetelmää olisi puoltanut narratiivisen menetelmän prosessin tai kehittymisen ymmärtämisen tavoite, jolloin otsikkotasolla voitaisiin ajatella vastattavan ”myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen ” eli prosessiin, muodostumiseen tai muutokseen. Narratiivit eivät kuitenkaan tavoittele asioiden olemuksen kuvaamista, joten menetelmä ei sovi tähän tutkimukseen.

4.2 Aineiston kuvaus

Haastattelin tutkimusta varten 30 työntekijää, joista käytetään käsitettä ”**työntekijä**” kattaen kaikki haastatellut työntekijät. Haastatelluista 20 teki asiantuntijatyötä (tietotyö, toimihenkilö) ja heistä käytetään käsitettä ”**asiantuntija**”. Asiantuntijatyö vaihteli esimerkiksi luovista ja innovatiivisista tehtävistä kaupallisiin tai organisaation tukifunktioiden tehtäviin. Haastatelluista 10 teki fyysisempää työtä (tehdas-/palvelutyötä) ja heistä käytetään käsitettä ”**ammattilainen**”. Tämä erottelu auttaa hahmottamaan erilaisten työnkuvien vaikutuksia työntekijäkokemukseen. Kuitenkin on hyvä huomata, että tutkimus ei ole sinänsä vertailevaa tutkimusta, joten analyysissa ei korosteta työnkuvia – ainoastaan, jos ryhmien tulokset ovat keskenään hyvin erilaisia, tuodaan nämä erot esille. Tutkimuksessa käytetään rinnakkain käsitteitä ”**lähijohtaja**” ja ”**esihenkilö**”, mutta haastatteluissa tuli esiin monia tapoja kutsua esihenkilöä, mm. esimies, pomo, kymppi, työnjohtaja, nokkamies, ja näitä käytetään sellaisenaan lainauksissa.

Haastatelluista naisia oli 18 ja miehiä 12. Ikäjakauma oli noin 20-vuotiaista noin 60-vuotiaisiin. Kaikki haastateltavat olivat suomalaisia ja tällä valinnalla vältettiin erilaisen kulttuuri-identiteetin vaikutus tuloksiin.

Työntekijöiden työntekopaikat sijaitsivat eri puolilla Suomea, etelästä pohjoiseen ja idästä länteen sekä Espanjassa. Yrityksiä pyydettiin mukaan laajalta maantieteelliseltä alueelta, jotta saataisiin kattava kuva siitä, vaikuttaako sijainti kokemuksiin. Lisäksi koska työelämän murrokseen ja etätyöhön liittyvät myös nykyajan nomadit,

paikasta riippumattomat asiantuntijatyön tekijät, oli luonnollista hyödyntää Espanjaan muuttaneiden suomalaisten kokemuksia, kun siihen tarjoutui mahdollisuus. Espanjassa haastateltiin seitsemää asiantuntijaa. Muutama työurien aikainen kokemus oli Espanjan lisäksi ulkomailta, sillä 17% kaikista haastatelluista oli työskennellyt jossain vaiheessa ulkomailla (pl. Espanjassa työskentely). Myöskään työntekopaikkaa ei ole analyysissä erikseen korostettu, ellei sillä erityisesti ollut vaikutusta kokemuksiin. Työntekijät työskentelivät haastatteluhetkellä kahdeksassa eri yrityksessä, mutta koska haastattelussa käytiin koko työuraa ja siihen liittyviä kokemuksia läpi, ei tuloksia voida identifioida näihin yrityksiin. Jokaisella työntekijällä oli vähintään kaksi työpaikkakokemusta, monella useitakin, joten varsinaiset kokemukset olivat yhdistelmä monesta työpaikasta ja aiemmat kokemukset vaikuttivat nykyisiin odotuksiin ja kokemuksiin. Työntekijöiden kokemuksiin vaikuttivat myös varsinaisen työroolin lisäksi se, että 30% työntekijöistä oli toiminut esihenkilötehtävissä aiemmissa töissään, 13% oli toiminut luottamustehtävissä ja 17% yrittäjinä. Haastatteluhetkellä lähityötä teki 16 henkeä, hybridityötä kahdeksan ja täysin etätyötä kuusi. Työntekijöiden kokemukset koostuivat mikroyrityksistä monikansallisiin, globaaleihin yrityksiin. Työntekijöiden erilaiset työntekopaikat toivat monipuolisuutta aineistoon, esimerkiksi kulttuurin, työntekopaikan ja -maan, lähi- ja etätyön sekä hybridityön vaikutukset työympäristö-, yhteisöllisyys- ja työvointikokemuksiin. Pääosa kokemuksista oli yritysmaailmasta, joitain kokemuksia oli myös julkiselta sektorilta. Vaikka kokemukset ovat suureksi osaksi yksityiseltä sektorilta, voi tutkimuksen tuloksia hyödyntää suureksi osaksi myös julkisella sektorilla, sillä teemojen voidaan ajatella olevan universaaleja.

Tutkimuksessa sivutaan myös mahdollisia covid-19-pandemian vaikutuksia työhön ja työntekijäkokemuksiin, sillä haastattelut tehtiin vuoden 2022 aikana, jolloin pandemia oli vielä hyvin mielessä. Haastatteluissa moni puhui ”koronasta” viitatessaan pandemiaan. Nämä kokemukset ovat kyseisten kattoteemojen alla, esimerkiksi vaikutukset yhteisöllisyyteen tai siirtymiset etätyöhön.

4.3 Analyysin kuvaaminen

Tulkitsevan fenomenologisen tutkimuksen tekemiseen kuuluvat tietyt perusaskeleet: Tutkimuksen suunnittelu, aineiston kerääminen, analyysi ja kirjoittaminen (Smith ym., 2009, s. 6). Seuraavaksi käyn jokaisen askeleen läpi.

4.3.1 Tutkimuksen suunnittelu

Teemahaastattelun suunnittelu

Käytin tulkitsevaa fenomenologiaa tutkimuksessani, sillä tavoitteenani oli saada haastateltava kertomaan monipuolisesti ja yksityiskohtaisesti omasta työntekijäkokemuksestaan tarinoiden, ajatusten ja tunteiden muodossa. Koska IPA vaatii

rikasta dataa, päädyin teemahaastatteluun, joka mahdollistaa haastateltavalle vapaan puhumisen, ideoiden reflektoinnin ja kehittämisen sekä huolten ilmaisemisen. Teemahaastattelun avulla pystyin tutkimaan ilmiötä useammasta perspektiivistä useammassa ajankohdassa. Koska etsin vastausta siihen, miten työntekijäkokemus rakentuu, oli tärkeää, että haastattelussa pystyin joustavasti muokkaamaan alkuperäisiä teemoja ja pysähtymään tarkastelemaan muita kiinnostavia, keskustelusta nousevia aiheita. Tämä onnistui, kun annoin haastateltavalle tilaa ajatella, puhua ja tulla kuulluksi, ollen samalla dialogissa, jossa luottamus vähitellen rakentui suuremmaksi. (Smith ym., 2009, s. 56, 57.)

Muodostaessani tätä tavoitetta tukevia haastatteluteemoja tarkastelin muita vastaavantyyppisiä väitöskirjoja (sama analyysimenetelmä, aihetta sivuavat teemat) sekä niin sanottuja oppikirjoja (Aarnos & Valli, 2018; Eskola & Suoranta, 1998/2015; Hirsjärvi, 1993; Metsämuuronen, 2006). Hyödynsin teemojen luomisen perustana tutkimukseni teoreettisia lähtökohtia ja valitsemiani organisaatiotutkimuksen paradigmoja. Muodostin haastatteluteemat ja pohdin kysymyksenasettelua aiemman tutkimuksen perusteellisen läpikäymisen myötä, jotta haastattelut vastaisivat parhaalla tavalla tutkimuskysymyksiin. Ensin tekemäni laajan listauksen jälkeen ryhmittelin teemoja edelleen. Valitsin lopulta neljä teemaa, jotka lähetin etukäteen tutustuttavaksi haastateltaville ja yrityksille:

- Kerro alkuun lyhyesti tyypillisestä työpäivästäsi.
- Mitä sinulle tulee mieleen työntekijäkokemuksesta?
- Millaiset kokemukset ovat tärkeitä/merkityksellisiä, miksi?
- Miten muut ihmiset vaikuttavat työntekijäkokemukseesi?

Samaan dokumenttiin esittelin lyhyesti väitöskirjan aihetta, koska teema oli sen verran abstrakti (liite 1). Teemoja ei oltu strukturoitu tutkimuskysymysten mukaisesti kokemuksiin ja johtamiseen vaan avoimella kysymyksenasettelulla pyrittiin saamaan monipuolista aineistoa, joka analyysissa jaoteltiin yksilön kokemusten rakentumiseen ja johtamiseen painottuviin seikkoihin.

Valmistautuessani haastatteluun, pyrin ennakoimaan vaikeat tilanteet, esimerkiksi keskustelun tyrehtymisen tai sensitiiviset aiheet miettimällä mahdollisia rakenteita, virtuaalista karttaa. Ennakoinnin sanotaan helpottavan keskittymistä ja tilanteessa läsnä olemista sekä tarkkaavaisuutta kuuntelijana, reagointia ja joustamista. (Smith ym., 2009, s. 58, 59.) Tähän auttoivat esimerkiksi yhden testihaastattelun tekeminen ja nauhurin käyttö. Tein teemojen lisäksi itselleni apu- ja jatkokysymyksiä, joita voisin käyttää, jos vastassa ei olisi niin puhelias ihminen. Yleisesti suurin osa puhui mielellään omasta työstään ja itsestään, kertoen useimmiten jo valmiiksi teemoista ilman, että niistä tarvitsi kysyä. Tein kuitenkin vielä haastatteluita varten hätävaradokumentin, ranskalaisilla viivoilla listan kaikesta mahdollisesta, mutta sitä jouduin käyttämään vain yhden kerran. Kyseinen haas-

tattelu jäi vähäisemmälle painoarvolle kokonaisuuden kannalta, sillä vastaukset olivat suppeampia kuin muilla.

Tutkimukseen osallistujien rekrytointi

Rekrytoin tutkimukseen osallistujia ottamalla yhteyttä organisaatioihin eri puolilla Suomea ja Espanjassa sekä lumipallo-otannalla, jossa avainhenkilöiden suositusten kautta löysin osallistujia (ks. esim. Bryman & Bell, 2015, s. 435). Rajasin yrityksistä ulkopuolelle entiset työnantajani, jotta yritykset olisivat mahdollisimman neutraaleja, eivätkä omat ennakko-odotukseni tai kokemukseni vaikuttaisi asemaani tutkijana. Lähestyin yrityksiä laajalta alueelta maantieteellisesti ja monelta alalta pohjautuen esimerkiksi lehtiartikkeleihin tai sosiaalisessa mediassa huomaamiini yrityksiin tai yritystietokantoihin. Lumipallo-otanta toi lisäksi muutamia yksittäisiä haastateltavia, mutta siinäkin valinnassa pyrin rajaamaan tutkittavat oikeaan kohderyhmään. Yhteensä haastateltavia oli lopulta kahdeksasta eri yrityksestä.

Organisaatioita oli todella vaikea saada mukaan. Osa vastasi nopeasti, etteivät osallistu, mutta osan kanssa vastauksen saaminen vei pitemmän aikaa tai en saanut vastausta yhteydenottopyyntöihini. Toisaalta muutama yritys antoi luvan haastatteluiden tekemiselle, mutta oletettavasti työntekijöillä oli niin kiire, etteivät voineet käyttää työaikaa eivätkä halunneet vapaa-ajalla osallistua. Toisaalta kieltäydyin eräästä haastattelumahdollisuudesta, sillä edellytyksenä olisi ollut haastattelutietojen jakaminen yrityksen käyttöön. En edes harkinnut tätä, sillä tavoitteenani oli saada aitoja kokemuksia ja mielestäni vain täysi anonymiteetti ja luottamuksellisuus haastateltavan kanssa mahdollistivat tämän.

Organisaatiot tekivät tiedustelut sisäisesti ja tarjosivat nimilistaa minulle. Erityisesti ammattilaisten haastattelut tarkoittivat myös lisätyötä organisaatioille työvuorojen järjestelemisessä. Minulle ei selvitetty enkä kysynyt, miten ”rekrytoinnit” tehtiin yritysten sisällä, koska sillä ei varsinaisesti ollut merkitystä haastatteluihin, joissa keskityttiin työntekijöiden koko uraan. Tässä vaiheessa jäi muutama haastateltava pois, mutta suurin osa osallistui. Halusin ottaa tutkimukseen mukaan asiantuntijoiden lisäksi myös ammattilaisia, sillä moni tutkimus on keskittynyt vain asiantuntijoiden kokemuksiin. Työntekijäryhmien eroja ei ole kuitenkaan tuotu analyysissa esiin, jos kokemukset ovat olleet yhteneväisiä molemmissa ryhmissä – ainoastaan selkeitä eroja on korostettu.

Kolmenkymmenen haastatellun työntekijän lisäksi mukaan tuli epähuomiossa (tarjottiin haastatteluun/halusivat tulla) kaksi esihenkilöä. Nämä kaksi haastattelua käytiin samalla rungolla kuin työntekijöiden haastattelut, mutta rajasin ne analyysin ulkopuolelle.

4.3.2 Aineiston kerääminen teemahaastattelulla

Painotin haastatteluiden alussa, että teemoihin ei ollut oikeita eikä vääriä vastauksia (ks. myös Smith ym., 2009, s. 63), sillä tutkimuksen tarkoitus oli kartoittaa työntekijöiden kokemuksia ja antaa aineiston kertoa, miten työntekijäkokemus rakentuu. Aiheita käsiteltiin pääasiassa spontaanisti, mutta toisinaan apu- ja jatkokysymykset auttoivat jatkamaan keskustelua. Toisaalta joihinkin aiheisiin tartuttiin tarkemmin ilman ennakkovalmistautumista, jos ne nousivat keskustelussa esille. Kirjoitin myös muistiinpanoja haastattelun aikana, mikä osaltaan loi haastattelulle rauhallisen tunnelman, ja antoi haastateltaville (lisä)aikaa ajatella asioita tarkemmin. Muistiinpanojen kirjoittaminen osaltaan myös antoi haastateltavalle vapauden katseen harhailulle, kun hän mietti kokemuksiaan, eikä tilanne ehkä ollut niin intensiivinen katsekontaktin osalta. Se saattoi vapauttaa haastateltavaa ”kuulustelutunnelmasta”, mutta toisaalta oma tulkintani erilaisista eleistä saattoi vähentyä. Muistiinpanojen tekeminen auttoi minua palaamaan myöhemmin tarkentaviin kysymyksiin ilman, että keskeytin haastateltavan puhetta kysymyksen tullessa mieleeni.

Haastattelutekniikkani kehittyi hermeneuttisesti haastatteluiden edetessä. Alussa saatoin kysyä tarkentavia kysymyksiä hieman liian suljetuilla kysymyksillä ja liian pitkästi, mutta loppua kohden siirryin avoimempiin tarkentaviin kysymyksiin, jotka olivat myös lyhyempiä. Tämä on otettu huomioon myös analyysivaiheessa siten, että kyseiset suljettujen kysymysten kohdat on merkitty.

Tutkimuksen alussa käyty lyhyt keskustelu työpäivästä ja työhistoriasta auttoivat haastateltavaa orientoitumaan haastatteluun ja antoivat minulla kontekstin, jossa kokemuksista puhuttaisiin. Tutkimuksessa otettiin huomioon työntekijöiden koko uran kokemuksia ja jokainen haastateltava sai painottaa ja peilata kokemuksiaan valitsemallaan tavalla. Tähän vaikuttivat myös esimerkiksi työsuhteen kesto nykyisellä työnantajalla eli työntekijät, jotka eivät olleet olleet vielä kauaa töissä, saattoivat painottaa edellisiä työkokemuksia. Toisaalta, työsuhteen kestolla tai tapahtuman ajankohdalla ei ollut väliä, jos kokemus oli hyvin merkittävä yksilön kannalta.

Oman työn esittelyn jälkeen nousivat esiin spontaanit ajatukset työntekijäkokemuksesta. Toisen ja kolmannen teeman yhteydessä usein puhuttiin jo ihmissuhteista eli neljännestä teemasta ja keskustelu polveili haastateltavasta riippuen kaikkien kolmen aiheen välillä. Siirryttäessä kolmenteen teemaan, merkityksellisiin ja tärkeisiin kokemuksiin, haastattelussa yleensä siirryttiin syvemmälle tasolle, kun kuvattiin näitä kokemuksia ja niiden herättämiä tunteita tai reaktioita (ks. myös Smith ym., 2009, s. 68).

Suurimmassa osassa haastatteluita luottamuksen aste kasvoi haastattelun edetessä. Jotkut kertoivat asioista alusta asti avoimesti, toisilla vasta ”virallisen osuuden” loppuvaiheessa tuli ilmi asioiden ”todellinen laita”, kun aiemmin haastateltava oli koittanut kertoa asioita neutraalisti. Se että haastatteluissa luvattiin ehdoton

luottamus eikä tietoja annettu yrityksen edustajille saattoi auttaa luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksesta ja haastattelun myönteisestä vaikutuksesta kertoivat esimerkiksi lausahdukset:

> se että mä kerroin, yleensä mä en lähellekään näin avoimesti kerro, mut mä ajattelin et tos nyt kun meni papereita jonkun verran lukasin ni aattelin että että on sen verta luottamuksellista että voin kertoo.

> näin meidän kesken

> kivaa et sai käydä niinku läpi näitä omia kokemuksia, ku ei niit oikeestaan kenellekään niinku sillä tavalla oo koskaan käyny läpi

Jotkut haastateltavat eivät syystä tai toisesta halunneet kertoa syvimpiä tuntemuksia vaan puhuivat hyvin usein yleisellä tasolla esimerkiksi ”ihmiset tänä päivänä” ja koitin saada selville, onko se myös haastateltavan oma mielipide. Toisaalta jotkut haastattelut pysyivät hyvin neutraalilla tasolla, mutta kerrotuista asioista sai silti selville haastateltavalle tärkeitä asioita työntekijäkokemukseen liittyen. Osa haastateltavista pohti kokemuksiaan haastattelun kuluessa ja he koittivat järkeistää kertomaansa ja luoda merkityksiä sille, miksi ovat kokeneet jotain tietyllä tavalla, mitä joku asia saattaisi tarkoittaa tai mikä on loppujen lopuksi tärkeää ja merkityksellistä, kun he miettivät asioita usealta kantilta tai ylipäätään reflektoivat itseään työntekijänä.

> jotenki ihana kun sai kertoo, kun tuntuu että et ei näistä asioista hirveesti just keskustella tai tuu ees miettineeks

> Sekin on muuten [*havahtuen*] heh hyvä mittari kun saa [kertoa töistä muille]

Suurin osa haastatteluista kesti 1,5 tuntia, muutama hieman yli ja muutama hieman alle. Haastattelut tehtiin pääasiassa työntekijöiden työpaikalla rauhallisessa tilassa, esimerkiksi kokoushuoneessa. Kaksi haastattelua tehtiin etäyhteydellä ja kolme haastattelua tehtiin muussa rauhallisessa tilassa. Koin tärkeäksi tehdä haastattelut kasvotusten, jotta pystyin aistimaan kokemuksia paremmin kuin etäyhteydellä. Samalla näin suuren osan yritysten tiloista ja pystyin esimerkiksi ymmärtämään, miksi työntekijä kuvasi tilaa esimerkiksi myönteisesti tai kielteisesti ja vaikka vertaamaan edelliseen – sain kontekstia sekä nykyiseen että aiempaan kokemukseen. Lisäksi esimerkiksi toimiston hiljaisuus tai tuotantotilan äänet tulivat esille selkeästi myös kuuloaistin kautta ja yhteisöllisyys organisaation yhteisen tilaisuuden näkemisen kautta.

Audiotallensin haastattelut ja litteroin ne kirjalliseen muotoon analyysia varten. Litteroin haastattelut itse – sekä siksi etten halunnut käyttää globaaleille palvelimille tallentavia apuohjelmia että muistellakseni haastattelutilannetta – ja tein samalla joitain alustavia huomioita erilliseen dokumenttiin. Litteroitua aineistoa syntyi 592 sivua A4-koossa.

Kirjasin ajattelutauot kolmella pisteellä ja esimerkiksi naurahdukset termillä ”heh” ja muut olennaiset eleet tai äännähdykset hakasulkuihin kursiivilla, esimerkiksi [*hymyilee*] tai [*huokaa*], sanojen painotukset lihavoituna. Aineiston anonymisoimiseksi yritysten toimialat, ihmisten nimet, kaupungit yms. korvattiin kuvaavilla termeillä hakasuluissa, esimerkiksi [kaupunki 1].

> Joo, joo kyllä siis joo ... ööö ... meil on eri alojen asiantuntijoita jaaa... tota ... kyl mä koen et meil on sellasta, et jos ei jotain osaa niin sitten tietää keneltä voi kysyä.
>
> Pidän kyllä ihan lounastauon siinä keskellä päivää, että et kyllähän se vatsakin jo ilmottaa [*hymyilee*]
>
> Ja tossaki mun mielestä se et jos sä oot jostaki syystä semmoses työssä mikä sua ei yhtään kiinnosta tai se ei tunnu omalta ni siihenki sit taas vaikuttaa tosi paljon se **työyhteisö**.
>
> Mut tosiaan mä oon ollu [nykyisellä työnantajalla] nyt öö kaks vuotta öö ens kuussa.

Haastateltavat kertoivat hyvinkin henkilökohtaisia tuntemuksia ja ne saattoivat liittyä esimerkiksi ongelmatilanteisiin, jolloin tutkijana kuitenkin piti pysyä neutraalina ja oli tasapainoiltava myötätunnon kanssa. Toisaalta joskus voimakkaat onnen tunteet saivat itsessänikin liikuttumisen ja onnen tunteita aikaan. Opin myös haastatteluiden edetessä, miten voin kysyä neutraalimmin esiin nousseista asioista, etten laita kenenkään suuhun sanoja. Joissain tilanteissa se vähän mutkisti kysymyksenasettelua. Yllättäviin tilanteisiin piti myös reagoida nopeasti, kun neuvotteluhuoneesta pitikin siirtyä muualle, haastateltava ymmärsi kysymyksen väärin (jatkokysymyksellä ohjasin oikeaan suuntaan ilman nolausta), tai ihmisten tunnereaktiot yllättivät.

Haastattelut jännittivät aluksi paljon, tein yhden testihaastattelun perheenjäsenelle saadakseni kerran käytyä rungon läpi. Vähitellen varmuutta tuli lisää, vaikkakin jokainen haastattelu nosti vireystilaa. Uuteen yritykseen meneminen jännitti myös, miten otetaan vastaan, miten löydän perille ja niin edelleen. Tajusin vasta viimeisen haastattelun kohdalla, kun haastateltava sanoi, että haastattelu jännitti etukäteen, että haastateltavatkin saattoivat jännittää. Haastatteluissa tutkija ja haastateltava olivat siis tiiviissä ja inhimillisessä vuorovaikutuksessa keskenään.

4.3.3 Aineiston analyysiprosessi

Tulkitsevan fenomenologisen analyysin piirteitä

IPA:n pyrkimys ymmärtää muiden ihmisten suhdetta maailmaan on tulkinnallinen ja keskittyy ihmisten yrityksiin merkityksellistää tapahtuvia asioita. Tähän liittyy olennaisesti tulkinta ja siten myös hermeneutiikka. (Smith ym., 2009, s. 21.) Tarkasteltaessa hermeneutiikkaa, voidaan IPA:aan vaikuttaneista teoreetikoista nostaa esille Schleiermacher, Heidegger ja Gadamer. Schleiermacherin mukaan tulkintaan liittyvät niin tekstin kuin kirjoittajan ymmärtäminen. Heidegger puolestaan

keskittyi hermeneuttiseen fenomenologiaan, tuoden esille olemuksen näkyvän ja piilossa olevan merkityksen. Tulkitsijan ennakkoymmärrys (kokemukset, oletukset, käsitykset) voivat vaikuttaa tulkintaa ennen tai tulkinnan jälkeen. Gadamerin mukaan ymmärrys ennakkokäsityksestä syntyy vasta kun tulkinta on käynnissä. (Smith ym., 2009, s. 22–26.) Tässä tutkimuksessa tulkinta näyttäytyy esimerkiksi näkyvän ja piilotetun olemuksen osalta siten, että haastateltava itse sanoo tärkeimmäksi asiaksi teeman x, mutta puhuu kuitenkin voimakkaiden tunnereaktioiden vallitessa paljon teemasta y, jolloin tutkija tulkitsee myös teeman y olevan haastateltavalle merkityksellinen.

IPA:n ydintä onkin analyysiprosessin iteratiivisuus – ajattelu kulkee edestakaisin, ei niinkään askel askeleelta – ymmärrys tekstistä voi tapahtua monella tasolla, jotka linkittyvät toisiinsa. IPA-tutkijan voidaan sanoa liittyvän kaksoishermeneutiikkaan, sillä tutkija yrittää ymmärtää haastateltavan pyrkimyksistä ymmärtää, mitä heille tapahtuu. Tutkijat käyttävät samoja taitoja ja kykyjä kuin haastateltava, sillä molemmat ovat ihmisiä. Kuitenkin tutkija hyödyntää taitojaan tiedostetummin ja systemaattisemmin kuin haastateltava. (Smith ym., 2009, s. 3, 28.) Tässä tutkimuksessa esimerkiksi oma ymmärrykseni joidenkin aiheiden linkittymisestä toisiinsa tai jonkun teorian yhteys käytännön toimintaan kasvoi haastattelumäärien kasvaessa ja pystyin reagoimaan haastattelutilanteessa paremmin, esimerkiksi kysymällä tarkentavia kysymyksiä jostain sivutusta asiasta.

Tutkijan merkityksellistäminen (sensemaking) on kuitenkin toissijaista, sillä hänellä on pääsy kokemukseen vain haastateltavan oman kertomuksen kautta. Tässä tutkimuksessa tämä tuli näkyväksi joidenkin haastateltavien kohdalla, jotka joko eivät kyenneet tai halunneet sanallistaa kokemuksiaan kovin seikkaperäisesti tai syvällisesti. Tällöin minulle jäi tehtäväksi pyrkiä ymmärtämään ja tulkitsemaan kokemuksia vähemmästä määrästä tietoa ja pohtia, mitkä olivat syyt siihen, etteivät haastateltavat esimerkiksi luottaneet tutkijaan tai halunneet avata kokemuksiaan tarkemmin. Analyysi pohjautuu siis siihen, miten ajattelen haastateltavan ajattelevan. Haastattelukokemuksen edetessä opin myös kysymään asioita hieman eri tavalla, jolloin vastaus saattoikin olla ilmeinen haastateltavalle. (ks. Smith ym., 2009, s. 3, 80.)

IPA on myös sitoutunut jokaisen tapauksen yksityiskohtaiseen tutkimiseen ja jokaisen yksilön kokemuksia ja merkityksellistämistä tutkitaan yksityiskohtaisesti. Tätä kutsutaan idiografiaksi, keskittymiseksi yksilöön. Tutkimus saattaa kuitenkin tarkastella tapausten yhtäläisyyksiä ja eroja. (Smith ym., 2009, s. 3.) Tässä tutkimuksessa halusin kunnioittaa jokaisen haasteltavan kokemuksia ja pyrin yleistysten (kattoteemat) lisäksi pitämään tulkinnassa mukana sen, mitä jokainen haastateltava on aiheesta sanonut.

Vaikka yllä on mainittu IPA:n analyysiprosessin olevan iteratiivinen eikä Smithin 2009-vuoden menetelmässä määritellä tarkkaan yhtä tiettyä metodia aineiston käsittelyyn (Smith ym., 2009, s. 79), voidaan IPA:ssa ajatella olevan tietyt analyysin vaiheet:

- Lukeminen ja uudelleen lukeminen
- Alustavat muistiinpanot
- Alustavien teemojen kehittely
- Alustavien teemojen yhteneväisyyksien etsiminen
- Seuraavan tapauksen lukeminen
- Kaavojen etsiminen tapausten välillä
- Kirjoittaminen

Tutkimus voi tehdä myös yleistyksiä, mutta vasta kun jokaisen yksilön kokemukset on tutkittu tarkasti (Smith ym., 2009, s. 3). Kuitenkin otoksen ollessa laaja, on hyvin yksityiskohtainen analyysi lähes mahdotonta, jolloin voidaan harkita jo alustavien teemojen ryhmittelyä koko otoksesta tai vaihtoehtoisesti yhteneväisten kaavojen etsimistä suoraan kaikista tapauksista (Smith ym., 2009, s. 106).

Aineiston lukeminen

Analyysin ensimmäinen vaihe on haastatteluiden lukeminen, jolloin varmistetaan, että haastateltavasta tulee analyysin painopiste ja tutkija pääsee sisälle haastateltavan maailmaan. Aineiston lukeminen auttaa myös ymmärtämään ja arvioimaan tutkijan ja haastateltavan välisen suhteen syntymistä ja kehittymistä haastattelun edetessä. (Smith ym., 2009, s. 82.) Tässä tutkimuksessa muutamien ensimmäisten haastatteluiden lukeminen tapahtui ensimmäisen kerran jokaisen litteroinnin jälkeen, jolloin alleviivasin haastatteluteemoihin liittyviä tärkeimpiä sanoja ja lauseita. Vaikka kirjallisuudessa kehotetaan hidastamaan normaalia taipumusta nopeisiin pelkistyksiin ja yhteenvetoihin (Smith ym., 2009, s. 82), jäsentelin aluksi jokaisen haastateltavan vastaukset haastattelun ennakkoteemoihin ja kokosin ne erilliseen teemataulukkoon Excel-tiedostoon. Tämä auttoi saamaan jonkinlaista kokonaiskuvaa laajasta aineistosta ja se oli välivaihe litteroinnin ja varsinaisen analyysin välissä. Erillisten muistiinpanojen ja havaintojen kirjaaminen erilliseen dokumenttiin myöhempää tarkastelua varten on toki ”sallittua” jo tässä vaiheessa (Smith ym., 2009, s. 82). Kuitenkin lopulta tämä vaihe osoittautui turhaksi, sillä se oli yksi ylimääräinen epävirallinen analyysikierros, joka hidasti varsinaiseen analyysiin pääsyä ja joka oli liikaa strukturoitu tutkijan ennakkokäsitysten ja luokittelun mukaan (itsereflektiota), sillä otsikot eivät olleet yhteneväisiä aineistosta nousevien teemojen kanssa. Noin 1/3 jälkeen luovuin tästä välivaiheesta kokonaan. Parhaimmaksi tavaksi osoittautui lopulta yhden haastattelun koko litteroinnin lukeminen kerralla, sillä näin sain kuvan siitä, toistuiko haastattelussa joku teema useampaan kertaan. Tässä vaiheessa alleviivasin tärkeimpiä asioita eri väreillä ja tein pieniä muistiinpanosanoja marginaaliin, esimerkiksi viittauksia muihin samantapaisiin kokemuksiin toisissa haastatteluissa.

4.3.4 Alustavat muistiinpanot

Alustavien muistiinpanojen vaiheessa tarkastelin semanttista, merkitykseen liittyvää sisältöä ja kieltä hyvin tarkasti, joten tämä oli vaiheista kaikkein yksityiskohtaisin ja aikaa vievin. Tein muistiinpanoja kaikista mielenkiintoisista asioista. IPA:ssa ei ole vaatimuksia esimerkiksi merkitysyksiköiden muodostamisesta vaan tutkijalla on vapaus valita muistiinpanoja, kunhan tutkija pitää huolen, ettei kommentoi vain sitä, mitä odottaa näkevänsä tekstissä. Muistiinpanoja voidaan lisätä myös seuraavilla lukukerroilla. Muistiinpanoissa on kuvailevia ydinkommentteja (core), joilla on selkeä fenomenologinen fokus ja ne ovat lähellä haastateltavan tarkkaa (explicit) tarkoitusta ja jotka kuvaavat heille merkityksellisiä asioita (esimerkiksi suhteet, prosessit, paikat, tapahtumat, arvot, periaatteet). (ks. Smith ym., 2009, 83.) *Esimerkiksi organisaatio kannustaa kohtelemaan työkavereita huonosti <–> haastateltava itse ei halua kohdella työkavereita huonosti -> arvoristiriita.* Samanaikaisesti tein tulkitsevampia muistiinpanoja, jotka auttavat ymmärtämään miten ja miksi haastateltavat ajattelevat näin. Tässä tarkastelin käytettyä kieltä ja määrittelin abstrakteja konsepteja, jotka voivat auttaa ymmärtämään merkitysten kaavoja. (ks. Smith ym., 2009, 83.) *Esimerkiksi haastateltava sanoo useaan kertaan, että tärkein asia on maksimaalinen palkka kahdeksalta tunnilta -> toisaalla hän sanoo kerran, että palkka merkitsee nyt eniten, koska ei nauti työstä oikeasti -> toisaalla hän selittää, että parhaimmillaan työntekijäkokemus olisi, jos voisi ammatissa vaikuttaa positiivisesti ihmisten elämään -> eli yksilö ei arvostakaan kaikissa tapauksissa palkkaa/rahaa, vaan merkityksellisyyden kokemukset ovat tärkeitä -> toisessa työssä olisivat työntekijäkokemukseen vaikuttavat asiat erilaisia.*

Kommentit voivat olla kuvaavia, kielellisiä tai konseptuaalisia. **Kuvaavat kommentit** keskittyvät kuvailemaan haastateltavan sanomaa sisältöä ja voivat sisältää haastateltavalle tärkeiden asioiden avainsanoja, fraaseja tai selityksiä ja niitä voivat kuvata esimerkiksi olettamukset, äänet, lyhenteet, omaperäiset puhetavat tai tunneilmaisut, *esimerkkinä aineistossa työyhteisöä kuvaavia sanontoja, puhalletaan yhteen hiileen*. **Kielelliset kommentit** tutkivat kielen käyttöä ja voivat sisältää esimerkiksi pronominien käyttöä, taukoja, naurua, toistoa, äänensävyä, sujuvuutta, metaforia. *Esimerkiksi aineistossa me-ne -puhe, takeltelua, naureskelua vaikeiden asioiden yhteydessä, äänenpainoja.* **Konseptuaaliset kommentit** eivät keskity täsmälliseen kielelliseen sanomaan/viestiin/väitteeseen vaan kysyvään ja konseptuaaliseen tasoon. Esimerkiksi ”tuolloin” tai ”aikaisemmin” viittaavat tiettyyn ajankohtaan verrattuna nykyhetkeen tai kuviteltuun tulevaisuuteen ja tutkija voi miettiä, mikä on tilanne nyt, onko kyseessä ollut esimerkiksi eri vaiheita tai haavoittuvia ajankohtia. *Esimerkiksi aineistossa aikaisemmin oli ollut vastuuta, mutta muutoksen jälkeen se otettiin pois, joka vaikutti kielteisesti kokemukseen.* Tarkastelin analyysiprosessin aikana myös omia käsityksiäni ja etsin vaihtoehtoisia merkityksiä, sillä saatoin huomata lukukertojen välillä jonkun asian todennäköisesti olevankin toisin kuin alun perin ensimmäisellä kerralla olin suorasukaisemmin ajatellut. Analyysin tulkinnat saatta-

vat liikkua kauemmas alkuperäisestä tekstitä ja onkin tärkeää dokumentoida, miten analyysiin päästiin. *Esimerkiksi haastateltavan aiemmat kielteiset kokemukset ovat saattaneet vaikuttaa nykyisiin myönteisiin tai kielteisiin odotuksiin tai kokemuksiin.* Tulkintojen kuitenkin pitäisi kummuta haastateltavan maailmasta eikä ulkopuolelta. (ks. Smith ym., 2009, s. 83, 84, 88–90.)

Tutkija voi kommentoida myös eroja ja yhtäläisyyksiä, toistoja (echo), vahvistuksia ja ristiriitoja. Ylläpidin analyyttista dialogia tekstin kanssa, kysyen mitä sana, fraasi tai lause merkitsevät itselleni ja pyrkien selvittämään, mitä ne merkitsevät haastateltavalle. (Smith ym., 2009, s. 83.) *Joissain tapauksissa haastateltava saattoi esimerkiksi sanoa, ettei työyhteisö ole tärkeä, mutta toisessa yhteydessä sanoa kaipaavansa yhteisöllisyyttä.* Kirjasin henkilöiden työhistoriasta ja haastattelusta yhteenvedon, jotta pystyin analysoimaan aikaisempien kokemuksien vaikutuksia nykyisiin. Lisäksi yhdistin analyysivaiheessa samaan aihepiiriin kuuluvia asioita toistensa yhteyteen ja näin esimerkiksi huomasin ristiriidat tai yhteneväisyydet eri tapahtumien tai tarinoiden välillä.

Kirjallisuudessa ehdotetaan muistiinpanojen tekemistä litteroinnin marginaaleihin (Smith ym., 2009, s. 83–87). Koin kuitenkin hyvin kapean tekstiosuuden itselleni haastavaksi lukea ja valitsin muistiinpanojen tekemisen tavaksi teipata A4-kokoisen sivun viereen tyhjän paperin, johon pystyin merkitsemään sekä alustavat muistiinpanot että alustavat teemat. Näin pystyin hahmottamaan yksittäisten sanojen lisäksi kokonaisuuksia ja seuraamaan ilman marginaalista toiseen hyppimistä alustavien teemojen rakentumista. Tämä teki myös materiaalin hallinnasta helpompaa, sillä litteroinnit ovat A4-koossa jo keskimäärin 20 sivun mittaisia. Koska tein kommentit fyysiselle paperille, käytin värikyniä erottamaan erityyppiset kommentit toisistaan.

Alustavien teemojen kehittely

Alustavien teemojen kehittelyssä analyysin painopiste siirtyy litteroinnista alustavien muistiinpanojen tarkasteluun, samalla myös haastateltavasta tutkijaan organisoijana ja tulkitsijana. Tässä vaiheessa muokkasin kokonaisuuteen liittyvistä alustavista muistiinpanoista tiiviitä ja ytimekkäitä väitteitä, miksi kyseinen asia on tärkeä, sisältäen myös tulkintaa. (Smith ym., 2009, s. 91, 92.)

Poikkesin alkuperäisestä kronologian mukaan ryhmiteltyjen teemojen ohjeesta, ryhmittelemällä käsinkirjoitetut muistiinpanot alustavien teemojen alle Excel-taulukkoon, joihin yhdistin myös omaa analyysia kyseisestä kohdasta. (Smith ym., 2009, s. 96.) Tähän yhteyteen merkitsin myös mahdollisen haastattelulainauksen sivunumerolla. Itse lainaukset kaikista haastatteluista kokosin yhteen Excel-taulukkoon sisältäen sivunumeron ja lainatun tekstin sekä kyseisen lainauksen alustavan kattoteeman. Näin ne oli helppo löytää kirjoitusvaiheessa.

Teemojen kehittelyn vaihe oli eniten käsityötä sisältävää, sillä tulostin jokaisen Excel-taulukon, jossa oli jokaisen haastattelun tärkeimmät asiat koottuna teemojen alle. Sen jälkeen leikkasin nämä ryhmittelyt irti toisistaan ja kokosin kaikkien haas-

tateltavien kaikki saman aihealueen leikkeet pinoihinsa. Näin tuli näkyväksi myös se, mitkä teemat olivat aiheuttaneet eniten keskustelua. (Smith ym., 2009, s. 96.)

Alustavien teemojen yhteneväisyyksien etsiminen

Yhteneväisyyksiä etsiessäni pohdin tutkimuskysymyksiä ja aineistosta nousseita teemoja ja miten ne liittyvät toisiinsa. Jätin vähemmälle huomiolle ja lopulta osan aiheeseen liittymättömistä keskusteluista kokonaan pois. (ks. Smith ym., 2009, s. 96.) Tein tämän vaiheen jo silloin, kun syötin tietoja Excel-taulukoihin (*ks. Alustavien teemojen kehittely*), jolloin nostin tärkeimmät ja useimmin haastatteluissa ilmenneet asiat alkuun ja jätin vähiten tärkeät taulukon loppuun.

On monia tapoja ryhmitellä teemoja. **Abstraktiossa** nimesin ryhmän uudelleen korkeamman tason teemalla kuin pelkkien alustavien teemojen ryhmittely, esimerkiksi ”jonkin asian psykologiset seuraukset”, *esimerkiksi esihenkilön käytöksen seuraukset psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen <-> esihenkilörooli ja luottamus*. **Sisällyttämisessä** jokin alustavista teemoista nousikin korkeamman tason teemaksi, jonka alle listasin muita aiheeseen kuuluvia teemoja. *Esimerkiksi aluksi jaoin Työympäristön ja Työvoinnin omikseen, mutta lopulta ne olivatkin hyvin limittyneet toisiinsa, ja toisaalta Työn ja vapaa-ajan tasapaino sopikin paremmin Työvoinnin alle kuin omaksi alateemaksi.* **Polarisoinnissa** keskityin erilaisuuksiin yhteneväisyyksien sijaan (*etä- ja lähityö*). **Kontekstualisoinnissa** identifioin kontekstuaalisia tai narratiivisia teemoja, jotka usein liittyvät elämän avainhetkiin tai tiettyihin narratiivisiin hetkiin tiettyinä ajankohtina (*se oli niin väärin -> vääryyden ja epäoikeudenmukaisuuden kuvaamista*). **Tarkoituksen** mukaisessa ryhmittelyssä järjestin teemat myönteisten tai kielteisten esitystapojen mukaan. (*oikeudenmukaisuus/ epäoikeudenmukaisuus, riittävä palkka/ riistopalkka).* **Laskemisessa** keskityin jonkin teeman ilmenemisen useuteen, mutta pyrin huomioimaan, että jokin tärkeä teema saattaa ilmetä esimerkiksi vain kerran. Taulukoin jokaisen haastateltavan osalta tulkintojen kautta syntyneet maininnat kustakin aiheesta ja näin sain suuntaviivoja, mitkä aiheet ilmenivät useimmin. Nostin myös joitain tärkeiksi näkemiäni, harvemmin ilmenneitä aiheita alateemojen yhteydessä esille. Lopuksi esitin tärkeimmät ryhmittelyt graafisina esityksinä (*esim. kuviot 17, 19, 20, 21*), kattoteemat graafeina (*kuviot 10-16)* ja alateemat taulukoina (*liite 5*). (Smith ym., 2009, s. 96, 99.)

Seuraavan tapauksen lukeminen

Käsittelin jokaista litterointia omana tapauksenaan ja pyrkimyksenäni oli säilyttää aineiston yksilöllisyys. Kuitenkin hermeneuttisen kehän mukaisesti aiemmat litteroinnit vaikuttavat myös ennakkokäsityksiin aiheesta. (ks. Smith ym., 2009, s. 100.) Ennakkokäsitykset tulivat selvästi esille analyysin edetessä ja sain poimittua yhteneväisiä teemoja haastatteluiden välillä ja huomasin tiettyjen asioiden toistuvan.

Kaavojen etsiminen tapausten välillä

Kuvasin kattoteemoja ja alateemoja määrien avulla. Keräsin ja ryhmittelin kattoteemojen alle niihin sopivia alateemoja pohjautuen sekä aineistoon että aiheeseen liittyvään teoreettiseen keskusteluun, *esimerkiksi "nillitys", "niskaan hengittäminen", "kaikkien asioiden tarkastaminen", "oman työn suunnittelu", "ei oo mitään saneltuja raameja" linkittyivät autonomiaan, mutta toisaalla esihenkilön käytökseen ja toisaalla työrooliin*. Tämä ryhmittely helpotti kaavojen löytämisen prosessia. Tein jokaisesta kattoteemasta taulukon, jonka alla oli alaotsikoita ja niiden alla yksittäin tai usein nousseita tekijöitä. Näihin keräsin jokaisesta haastattelusta merkinnän, jos asia oli ilmennyt haastattelussa joko suorana puheena tai omana tulkintanani. Jos taas jokin teema ei ollut vielä ilmaantunut muissa haastatteluissa, lisäsin sen taulukkoon omana rivinään tai jos se oli läheinen jonkin toisen teeman kanssa, lisäsin maininnan samalle riville. Taulukoinnin yhteydessä en kirjannut vain kokemuksen otsikkoa vaan myös tilanteet, joissa kokemukset olivat ilmenneet sekä mahdollisia muiden samankaltaisia tilanteita, jolloin hermeneuttisella kehällä vähitellen hahmottui lisää samankaltaisuuksia. Jos vastauksessa oli jotain erityistä huomioitavaa, merkitsin sen soluun kommenttina tai värinä (punainen kielteinen, oranssi neutraali, vihreä myönteinen), joka helpotti yhteenvedon kirjoittamista. Kuten menetelmäkuvauksessa mainittiinkin, on analyysi- ja tulkintaprosessi iteratiivinen ja huomasin työstäessään varsinaisia tekstiosuuksia, että taulukoita tulisikin muuttaa; siirtää jotkut tekijät toisten alaotsikoiden tai jopa kokonaan toisen kattoteeman alle. Lisäksi ryhmittely eteni iteratiivisesti sitä mukaan, kun pienempien ja suurempien kokonaisuuksien ydin alkoi hahmottua. Lukiessani tekstiäni uudelleen ja liittäessäni katto- ja alateemoja tekstin joukkoon, huomasin vielä joitain päällekkäisyyksiä ja ristiriitoja, joten jouduin muokkaamaan ryhmittelyjä vielä kerran. (ks. Smith ym., 2009, s. 101.)

Kuten yllä mainittiin *(Tulkitsevan fenomenologisen analyysin piirteitä –luku),* suuren aineiston tapauksessa, yhteneväisiä kaavoja voidaan etsiä suoraan kaikista tapauksista. Tällöin määritellään toistumisen mittaaminen eri tapausten välillä, esimerkiksi korkeamman tason teemat olisi hyvä löytyä vähintään kolmanneksesta tai puolesta aineistosta, joskus jopa kaikista. Tämän huomioiminen tutkimuksessa parantaa myös validiteettia. Tässä tutkimuksessa pidin 30 prosentin sääntöä alarajana, vaikkakin tekstissä toin myös joitain merkitykseltään suurempia, mutta mainintojen lukumäärältä vähäisempiä asioita esille. Tutkimuksessa neljä kattoteemaa toistuivat kaikissa haastatteluissa (työkaverit, työ itsessään, esihenkilö, HR ja johto), vaikka alatason yksityiskohdat saattoivat olla erilaisia. Kaksi muuta kattoteemaa olivat painoarvoltaan pienempiä (työympäristö ja työvointi sekä kulttuuri ja imago) ja niiden sisältö oli vaihtelevampaa haastateltavien välillä. (ks. Smith ym., 2009, s. 106, 107.)

4.3.5 Kirjoittaminen

Viimeinen vaihe IPA:ssa on kirjoittaminen. Analyysin kirjoittaminen tekstiksi on tärkeä osa IPA-menetelmää, sillä se osoittaa lukijalle, mitä tutkija on löytänyt ja miten tutkija on päätynyt analyysin tuloksiin. Lukija on osa hermeneuttista kehää ja pyrkii ymmärtämään haastateltavien merkityksellistämistä (sensemaking). Tutkimuksen väitteet todistetaan otteilla litteroinnista ja tekstin analyyttisella tulkinnalla. Huomasin, että myös kirjoittaminen on iteratiivinen prosessi, jossa asiat muotoutuvat ja yhteydet löytyvät asioiden välillä. Tässä vaiheessa havaitsin, että olin käyttänyt joitain samoja käsitteitä eri kattoteemoissa ja jouduin palaamaan niihin ja tarkistamaan, millä perusteella olin ne jättänyt aineiston kyseiseen kohtaan enkä siirtänyt kokonaan yhden kattoteeman alle. Tällaista voi tapahtua IPA:ssa, sillä haastateltavat saattavat puhua jostain alateemasta usean kattoteeman yhteydessä. Tästä tarkastelusta tein taulukon liitteeseen 4, jotta myös lukijalle on selvää, miten hahmotan kyseiset käsitteet eri kattoteemoissa. Optimaalisesti samoja käsitteitä ei ole useissa teemoissa, mutta mielestäni perusteluni tukevat valintaani. Onhan koko työntekijäkokemuksen käsite itsessään yksi suuri ristiin punottu seitti. Tarkastelin sekä tekemiäni taulukoita, havaintojen lukumääriä, alustavia analyyseja, muistiinpanoja ja lainauksia ja rakensin aluksi lyhyen yhteenvedon kattoteemoista, josta kokonaisuus on helpompi hahmottaa. Tämän jälkeen kirjoitin aineistoa tarkemmin esittelevän tekstin työntekijäkokemukseen vaikuttavista tekijöistä alateemoineen sisältäen aineistolainauksia, jotka edustivat haastateltavien näkökulmia ja konkretisoivat väitteitäni. Tässä vaiheessa korostui tavoitteeni pitää mukana tulkinnassa yleistysten lisäksi haastateltavien yksilölliset kokemukset. Tämän jälkeen linkitin tuloksia aiempaan tieteelliseen keskusteluun ja kirjoitin analyyttisemman osion kyseisestä kattoteemasta tarkastellen esille nousseita asioita tutkimuksen teoreettisten lähtökohtien ja hyödyntämieni organisaatiotutkimuksen paradigmojen valossa. Lisäksi otin kantaa käytännön kontribuutioon eli miten tutkimuksen löydöksiä voidaan hyödyntää organisaatioiden myönteisen työntekijäkokemuksen käytännön johtamistyössä. (ks. Smith ym. 2009, s. 107–111, 114–117.)

4.4 Tutkimuksen eettiset näkökohdat

Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmistieteiden eettisten periaatteiden (TENK, Eettiset periaatteet, 2019) mukaisesti tutkimuksen toteuttamista varten oli laadittava dokumentit ”Suostumus tutkimukseen osallistumisesta” (liite 2), ”Tutkimuksen tietosuojailmoitus” sekä ”Tutkimuslupa yritykselle haastatteluita varten”, joiden lisäksi lähetin haastateltaville teemahaastattelun teemat (liite 1), jotta he pystyivät hieman etukäteen pohtimaan, mitä aiheita mahdollisesti tullaan käsittelemään. Käänsin tiedostot lisäksi englanniksi, jotta pystyin lähestymään myös yrityksiä, joissa päättävässä asemassa olevat henkilöt eivät olleet suomenkielisiä. Mainitsin

viesteissä haastatteluiden täyden vapaaehtoisuuden ja ehdottoman luottamuksellisuuden sekä mahdollisuuden tutustua materiaaleihin rauhassa ja päättää osallistumisesta sen jälkeen. Muutama potentiaalisista haastateltavista ei halunnut osallistua tutkimukseen luettuaan dokumentaation. Jos olin ollut suoraan heihin yhteydessä, kiitin heidän ajastaan tutustua materiaaleihin ja pyrin myös luomaan heille tunteen, että on hyväksyttävää myös kieltäytyä ja arvostan heidän siihenastista panostaan.

Osallistujat antoivat osallistujan tietoon perustuvan suostumuksen (informed consent). Tämä tarkoittaa, että tutkimukseen osallistuva vahvistaa halunsa osallistua tutkimukseen vapaaehtoisesti saatuaan riittävästi tietoa kaikista osallistumispäätöksen kannalta oleellisista asioista. Kaikki osallistujat olivat yli 18-vuotiaita. Ilmoitin myös tutkimuksen alussa, että osallistuja voi itse päättää, millä tasolla kertoo asioista eikä esimerkiksi työnantajien tai muiden henkilöiden nimiä ollut tarpeen kertoa. Osa haastateltavista hyödynsi tätä mahdollisuutta. Tietosuojailmoituksessa kerrottiin tarkemmin aineiston keräämisestä, säilyttämisestä ja hävittämisestä. Otin anonymiteetin huomioon jo litterointia tehtäessä poistamalla tiedot kaikista mahdollisista nimistä, työnantajien alasta tai tarkasta sijainnista. En käsitellyt tutkimuksessa arkaluonteisia henkilötietoja ja analysoin kaikki tiedot anonyymisti. En siirtänyt mitään tietoa palvelimille Suomessa tai muualla maailmassa enkä käyttänyt haastattelujen litterointiin tai tiedostojen analysointiin online-palveluita tai ohjelmistoja, jolloin vältettiin aineiston siirtäminen EU-alueen ulkopuolelle kolmansille osapuolille. Lisäksi pyrin tarvittaessa valikoimaan väitöskirjaan tulevat otteet haastatteluista niin, ettei vastaajaa tunnista tai poistamaan lauseiden välistä tunnistetietoja. Tunnistetietojen poistaminen julkaistavasta versiosta ei kuitenkaan tarkoita, ettenkö pysty palaamaan jokaiseen haastatteluun jälkeenpäin omien julkaisemattomien merkintöjeni kautta. Aineistot hävitetään viimeistään tietosuojailmoituksessa kerrottuna aikana, jota ennen on mahdollista hyödyntää aineistoa pseudonymisoituna omissa jatkotutkimuksissani. Ehdoton luottamuksellisuus vaikutti todennäköisesti siihen, että tutkittavat uskalsivat kertoa kokemuksistaan rehellisesti ja avoimesti ja tutkimuksessa pystyttiin luomaan luottamussuhde, kuten luvun 4.3.2 aineistolainaukset osoittavat. Tätä luottamuksellisuutta vaalien kieltäydyin haastattelusta yrityksessä, joka olisi halunnut oman yrityksen haastatteluiden tulokset käyttöönsä.

Tutkimuksessa ei katsottu tarvittavan eettistä ennakkoarviointia, sillä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ihmistieteiden eettisen ennakkoarvioinnin ohjeen mukaan kriteerit eivät täyttyneet (TENK, Eettinen ennakkoarviointi, 2019). Myöskään Espanjassa ei käsitelty terveys- eikä biometristä dataa, jolloin ennakkoarviointia ei tarvittu (BOE, 2018). Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaista hyvää tieteellistä käytäntöä (TENK, HTK, 2012; 2023). Koska haastatteluissa käsiteltiin henkilökohtaisia asioita, tutkijana halusin luoda myönteisen ja turvallisen haastatteluympäristön lupaamalla luottamuksellisuutta, mutta myös kunnioittamalla henkilöiden kertomia kokemuksia ja tunteita sekä pyrkimällä antamaan haastateltaville tilaa reflektoida ajatuksiaan ilman

tutkijan ohjailua. Tavoitteenani oli inhimillinen vuorovaikutus ja tasavertaisen ilmapiirin luominen puhumalla asioista maanläheisesti ilman tieteellistä, vaikeaselkoista ”virkakieltä”. Pyrin myös luomaan haastatteluilmapiirin, jossa osallistujille olisi selkeää, etten painosta kertomaan asioita, joista he eivät halunneet puhua pitämällä ”tuntosarvet herkällä” eli pyrin tulkitsemaan osallistujien sanattomia tai sanoittamia viestejä. Joidenkin haastatteluiden aikana käsiteltiin osallistujien voimakkaita työelämän kokemuksia, mutta tutkijana minun oli kuitenkin tasapainoiltava osallistujille osoittamani empaattisuuden ja neutraalin tutkijan aseman välillä, vaikka osa kokemuksista vaikutti tilanteessa minuunkin yksilönä. Tämä oli myös huomioitava analyysivaiheessa, ottamalla etäisyyttä tilanteeseen ja tulkittava havaintoa neutraalisti.

Haastateltavien demografiat olivat heterogeenisiä eli tutkimus ei rajannut ulkopuolelle työntekijöitä esimerkiksi iän, sukupuolen tai sijainnin perusteella. Kuitenkin kaikki osallistujat olivat suomalaisia ja suomenkielisiä ja tällä valinnalla pyrin välttämään erilaisen kulttuuri-identiteetin vaikutuksen tuloksiin. Toisin sanoen, yhteinen äidinkieli ja ainakin osittain sama kansallinen kulttuuriperimä vahvisti tulkintakykyä eli pystyin havainnoimaan pienetkin nyanssit puhutussa kielessä. Samoin äidinkielellä kokemuksista kertominen oli todennäköisesti luonnollisinta myös osallistujille. Sen sijaan eri kieli tai kansallisuus olisivat voineet aiheuttaa tulkintoihin väärinymmärryksiä tai tulkintavirheitä. Päätökseni pohjautuu tutkimuksen aineistolähtöisyyteen ja pyrkimykseen tuoda tieteelliseen keskusteluun aiempaa laajempaa ymmärrystä työntekijäkokemuksesta. Kansallisuuteen liittyvään rajaukseen liittyen esitän jatkotutkimusaiheita luvussa 7.3.

4.5 Tutkijan asema

Pyrin luomaan mahdollisimman vähän ennakko-oletuksia haastateltavista ja yrityksistä, ja tästä syystä yritykset olivat itselleni mahdollisimman neutraaleja, toisin sanoen, en ollut työskennellyt enkä tehnyt työtä kyseisten yritysten kanssa eikä haastateltavien joukossa ollut aiempia työkavereita tai yhteistyökumppaneita. En tuntenut haastateltavia etukäteen (pl. yksi henkilö, jonka olin tavannut viimeksi useita vuosia aikaisemmin).

Itselläni on 20 vuoden työura yritysmaailmassa ja luonnollisesti omia kokemuksia työntekijäkokemuksesta. Tutkijan asemassa pyrin havainnoimaan ja käsittelemään näitä kokemuksia ja ennakko-oletuksia itsereflektiolla, jotta haastatteluiden anti olisi ollut mahdollisimman objektiivista eli haastateltavat saivat kertoa kokemuksistaan vapaasti ilman johdattelua. Havainnoin itseäni tutkimuksen eri vaiheissa, esimerkiksi haastattelutekniikan kehittyessä. Kuitenkin, IPA:n periaatteiden mukaisesti, ei tutkijan tarvitse sulkeistaa itseään kokonaan, vaan aiemmista kokemuksista voi ammentaa esimerkiksi tulkintoihin. Pyrin siis ymmärtämään osallistujan kokemuk-

sia omien kokemuksieni pohjalta, kuitenkin miettien, onko ensimmäinen tulkintani osallistujan kokemuksesta värittynyt omien kokemusteni kautta – tähän auttoi tekstien useampaan kertaan lukeminen ja peilaaminen osallistujan koko tarinaan ja työuraan. Toisaalta pyrin kuitenkin hyödyntämään kokemusta yritysmaailman ”realiteeteista” tulkinnassa eli täyden idealismin sijaan pyrin ottamaan huomioon organisaatioiden monimutkaisen toimintaympäristön. Tarkastelin siis omia käsityksiäni ja etsin vaihtoehtoisia merkityksiä analyysiprosessin edetessä. Refleksiivisyyteen palataan tarkemmin vielä luvussa 7.2 käsiteltäessä tutkimuksen luotettavuutta.

5. Aineiston kertomaa: Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä

Suurelle osalle myönteisen työntekijäkokemuksen lähtökohtana on työssä viihtyminen, sillä työssä vietetään niin paljon aikaa. Aineistosta nousi esiin kuusi työntekijäkokemukseen vaikuttavaa kattoteemaa; työkaverit, työ itsessään, esihenkilö, HR ja johto, työympäristö ja työvointi sekä kulttuuri ja imago. Teemoissa yhdistyivät sekä yksilön kokemukset että johtamisen teemat.

Lisäksi aikaisemmat kokemukset ovat olennainen osa työntekijäkokemuksen situationaalista luonnetta ja sitovat kokemukset sekä sensemaking-teoriaan että fenomenologiaan. Seuraavaksi kerron luvussa 5.1 aineistossa ilmenneiden aikaisempien kokemusten vaikutuksista nykyisiin kokemuksiin sekä esittelen lyhyesti kattoteemat luvussa 5.2, jonka jälkeen esittelen kattoteemat tarkemmin alateemoineen alkaen luvusta 5.3. Teemojen tarkempi kuvailu aineistokatkelmineen tuo toisenlaista näkökulmaa usein ihmisläheiseen johtajuuteen yhdistetyistä pizzoista ja pingispöydistä käytävään keskusteluun (ks. esim. Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 9).

5.1 Aiemmat kokemukset ja odotukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin

Työntekijäkokemukseen ja odotuksiin työyhteisöltä vaikuttavat nykyisten kokemusten lisäksi voimakkaasti myös aikaisemmat kokemukset. Myönteiset kokemukset samasta tai samankaltaisesta tilanteesta luovat myönteisen ennakko-odotuksen, mutta jos toteutunut kokemus ei olekaan niin hyvä, on pettymys suurempi. Tässä voidaan nähdä yhtymäkohtia oletuksen kokemuslaadulle (Salmi, 2024, s. 64, 65). Toisaalta taas, jos aikaisempi kokemus on kielteinen, uusi myönteinen kokemus saattaa olla erittäin vaikuttava. Huonoissa työyhteisöissä työskennelleet saattavat arvostaa pienempiäkin nyansseja myönteisemmässä työyhteisössä, kun taas hyvässä työyhteisössä työskennelleet ”osaavat vaatia” tai kaipaavat parempaa työyhteisöä esimerkiksi vähemmän yhteisöllisessä tai kielteisessä työyhteisössä. Tämä havainto on saman suuntainen Weickin (1995) identiteetinrakennusprosessin retrospektiivisyyden kanssa eli menneisyyden kokemukset yhdessä nykyisyyden vihjeiden sekä tunteiden kanssa auttavat merkityksellistämisessä eli työyhteisökokemukset menneisyydessä ja nykyisyydessä rakentavat käsitystä työyhteisöstä ja vaikuttavat siihen liittyviin odotuksiin ja sitä kautta kokemuksiin (Weick, 1995, s. 24–30). Vastaavasti myös Rauhalan tajunnallisuudessa merkityssuhteet organisoituvat aiempiin kokemuksiin suhteutettuna (Rauhala, 2005, s. 37).

Kokemukset myös kerääntyvät. Esimerkiksi jos pieniä kielteisiä kokemuksia tulee useita, muodostavat ne mielissä yhden ison kielteisen kokemuksen aiheuttaen ”tämäkin”, ”no niinpä tietysti” -tyyppisiä ajatuksia eli eipä olisi muuta voinutkaan odottaa esimerkiksi organisaatiolta, johdolta tai esihenkilöltä. Odotusarvo muuttuu kielteiseksi eikä uskota myönteisiä asioita tapahtuvaksi. Tämä tulos on linjassa sisäisen työelämän tutkimuksen kanssa, jossa kielteiset tunteet ovat voimakkaampia kuin myönteiset muutoin tasapainoisessa tilanteessa (Amabile & Kramer, 2011/2012, s. 15, 38). Tällöin myös vastakkainasettelu me-ne voimistuu. Tähän liittyy myös aineistossa usein ilmennyt mielikuva suurista tai ”normaaleista” organisaatioista, joiden perusajatusmallin nähdään olevan kielteinen, joissa työntekijöistä välittäminen ei kuulu organisaation toimintaan. Toisaalta taas myönteiset kokemukset, ”spektaakkelit”, luovat myönteisen kierteen ja pohdintaa, miten näitä saataisiin lisää. Jos organisaatio on ymmärtänyt tämän, se järjestää mahdollisuuksia uusille kokemuksille, esimerkiksi saavutettavissa olevien tavoitteiden ja palkkioiden avulla tai yhteisöllisyyteen tähtäävällä toiminnalla. Tässä voidaan nähdä myös linkitys regulatory focus -teorian ylennys- ja torjunnan tiloihin, joissa tunnetilan luonteella on vaikutusta myönteisen tai kielteisen kokemuksen aiheuttamiin tunteisiin (Maitlis ym., 2013, s. 228).

Suurella osalla haastatelluista oli ennakko-odotus, että ihmisvoimavarojen virtaaman (Harvardin malli) pitäisi olla kunnossa eli HR ja esihenkilöt tietävät roolinsa ja HR-prosessit ovat kunnossa. Työntekijöiden lähtöoletus on siis se, että nämä toimivat. Jos virtaama ei toimi, on sillä suurempi kielteinen vaikutus, koska silloin työntekijöille tulee tunne, ettei organisaatio ei ole kokenut tarpeelliseksi panostaa siihen. Toisaalta taas, jos virtaaman ennakko-odotukset ylitetään, ovat ne kiva lisä, usein ”kirsikka kakun päällä”. Valitettavan usein virtaama ei ole kunnossa, eikä aina työlakien ohjeistamia asioita ole huomioitu. Jos toimitaan lainvastaisesti, luo se erittäin voimakkaan kielteisen kokemuksen ja tunteen organisaation epäluotettavuudesta.

Se, miten on tullut kohdelluksi esihenkilön osalta aiemmin, saattaa vaikuttaa työidentiteettiin kielteisesti tai myönteisesti. Jos taas työntekijä on itse toiminut aikaisemmin esihenkilönä, ovat odotukset omalle esihenkilölle samansuuntaiset kuin mitä omat arvot ja työmoraali olivat esihenkilötehtävissä. Jos nämä odotukset eivät toteudu, tulee tästä ristiriitaisia, kielteisiä kokemuksia ja tunne ettei esihenkilö ole pätevä hoitamaan työtään. Myös omat henkilökohtaiset kokemukset, esimerkiksi uupumuksen tai kiusaamisen kokeminen, vaikuttavat myös tuleviin kokemuksiin. Lisäksi kollektiiviset kokemukset saattavat vaikuttaa omiin kokemuksiin.

> ollu täällä useita vuosia esimerkiks ennen **mua** ja mä oon kysyny et mitenkä ennen [...] niit on niinku valtavasti asioita mitä on **kuullu** [...] mä yritän tavallaan miettiä mitkä on mun omia ajatuksia ja mitä tuol on mitä yleisesti pyörii tuolla

Aikaisempien kokemusten vaikutus nykyisiin kokemuksiin on olennainen asia tutkittaessa työntekijäkokemusta ja tästä syystä aineistossa haastateltavat saivat mahdollisuuden peilata koko työuraa pohtiessaan, mitä myönteinen työntekijäkokemus heille merkitsee.

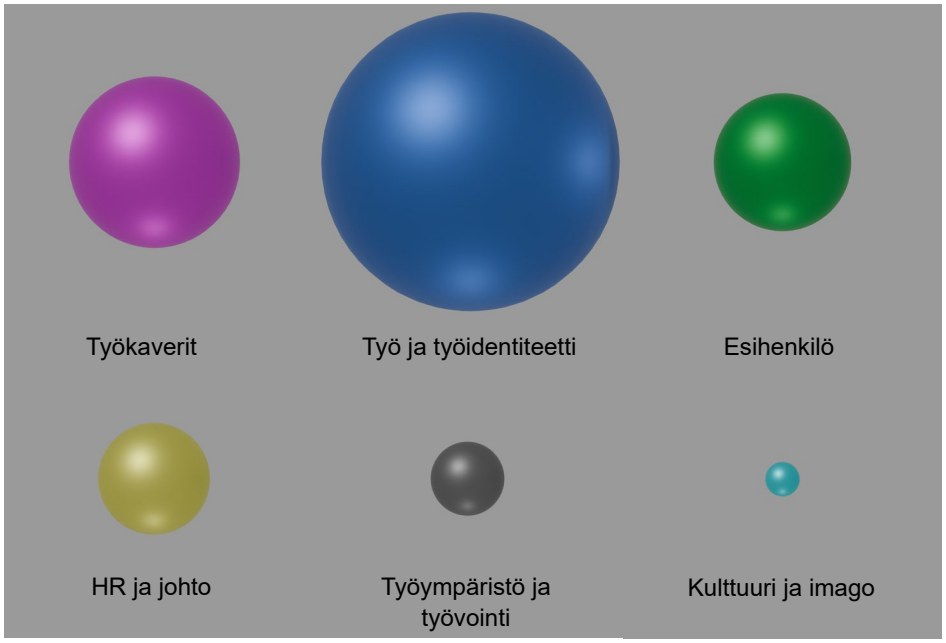
5.2 Työntekijäkokemuksen ”Pyhä kolminaisuus: Työ, työkaverit ja johtaminen”

Seuraavaksi esittelen tässä tutkimuksessa esille tulleet työntekijäkokemukseen vaikuttavat kattoteemat tiivistetysti luvussa 5.2, jonka jälkeen käyn jokaisen kattoteeman vielä yksitellen laajemmin alateemoineen ja aineistokatkelmien tukemana läpi luvussa 5.3. Luvussa 6 analysoin kattoteemoja tarkemmin myönteisen työntekijäkokemuksen kannalta ja linkitän kattoteemat olemassa olevaan tutkimukseen sekä pohdin tutkimuksen käytännön vaikutuksia.

Aineistosta nousi esille kolme selkeästi tärkeintä työntekijäkokemukseen vaikuttavaa kattoteemaa: **työkaverit**, **työ itsessään** ja **esihenkilö**. Näiden teemojen lisäksi ja niihin osittain limittyen nousivat **yrityksen johdon ja HR:n** toimenpiteet (nämä sekoittuivat jonkin verran toisiinsa riippuen mm. organisaatiorakenteesta), **työympäristö ja työvointi** sekä **kulttuuriin ja imagoon** liittyvät asiat. Kuten eräs haastateltava totesi, työntekijäkokemus on ”pyhä kolminaisuus”, jossa työ, työkaverit ja johto yhdessä vaikuttavat myönteiseen työntekijäkokemukseen.

> et se työ on mielekästä ja se johto toimii ja sit ne työkaverit. Ni jos ykski näistä otetaan pois, ni kaikki kärsii, mun mielestä, et must ne on niin niinkun ... samalla tasolla [...] pääasiassa se tämmönen pyhä kolminaisuus pysyy kasassa, paletti kasassa niin et tota ... sillon on aina niinku kivaa et Jes, hei aamu, töihin!

Tutkimuksen kattoteemat kuvattu kuviossa 10, jossa pallojen koot kertovat aiheiden esiintymisestä aineistossa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei aineistosta ole tehty määrällistä analyysia sen varsinaisessa merkityksessä, vaan yhteenvetoa teemojen esiintymisestä, jotta voidaan IPA:n ohjeistuksen mukaisesti tunnistaa, kuinka yksilöiden kokemukset muodostavat suurempia kokonaisuuksia. Tätä kutsutaan teemojen ja kaavojen etsimiseksi aineistosta. (ks. Smith ym., 2009, s. 106, 107.)



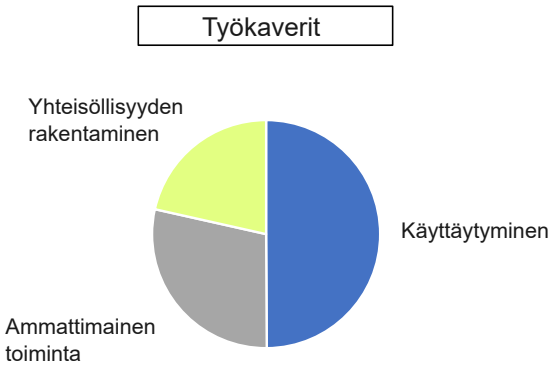
Kuvio 10. *Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät ja niiden esiintyminen aineistossa.*

Vaikka Työ ja työidentiteetti -pallo on kaikista suurin, aloitan teemojen käsittelyn Työkaverit-kattoteemasta, sillä IPA:n luonteen mukaisesti olen huomioinut työkavereiden painoarvon esiintyvyyden lisäksi. Työkaverit olivat ammattilaisille tärkein työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä ja asiantuntijoille työn jälkeen tärkein, yhtä tärkeä kuin työ tai tärkein tekijä. Työ ja työidentiteetti -teeman pallon kokoon puolestaan vaikuttaa osaltaan sen alateemojen runsaus, sillä kattoteeman luonteen vuoksi siihen kuuluu lukuisia alateemoja. Tämän lisäksi alateemoista tuli paljon mainintoja. Kuitenkaan ammattilaisille tämä ei ole tärkein kategoria, vaikka asiantuntijoille sillä oli suuri merkitys, kuten edellä mainittua. Olen käyttänyt perinteistä piirakkamuotoa esitellessäni seuraavassa alateemojen aiheiden esiintymistä, jotta lukijalle on selkeämpää, mitä kattoteemaan sisältyy ja miten alateemat suhteutuvat kokonaisuuteen. Kaikki kattoteemat alateemoineen on esitetty liitteessä 5, josta halutessaan teemoja voi tarkastella samanaikaisesti korkealla tasolla.

Työkaverit

Aineistosta nousi kolme Työkavereihin liittyvää alateemaa, käyttäytyminen, ammattimainen toiminta ja yhteisöllisyyden rakentaminen, ja ne on kuvattu kuviossa 11. Yksi itsemääräämisteorian perustarpeesta on yhteenkuuluvuus ja se näkyi aineistossa selkeästi. Ammattilaisilla ehdottomasti tärkeimmäksi tekijäksi nousivat mukavat ja aikaansaavat työkaverit sekä hyvä työyhteisö. Asiantuntijoilla tämä te-

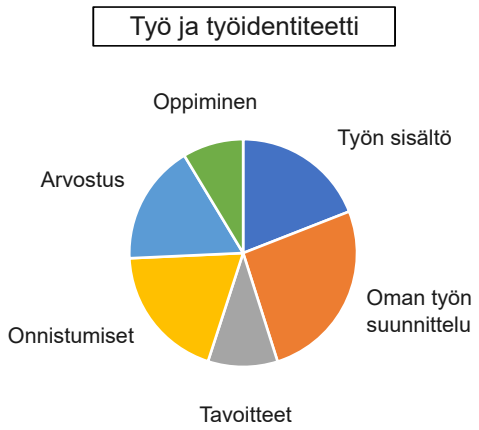
kijä oli joko tärkein, tasavahva työn sisällön kanssa tai toisena työn sisällön jälkeen. Työkavereiden suhteen aineisto oli hyvin homogeeninen siinä mielessä, että yksilötasolla hyvä työkaveri näyttäytyi lähes kaikille samanlaisena; ystävällistä, osaavaa ja ahkeraa työkaveria arvostettiin. Erityisesti asiantuntijat kokivat yhteisöllisyyden rakentamisen tärkeänä.



Kuvio 11. *Työkaverit-kattoteeman alateemat.*

Työ ja työidentiteetti

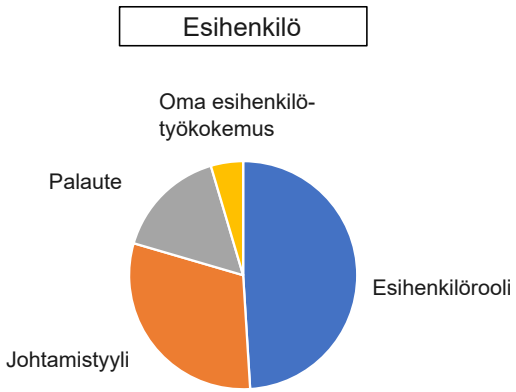
Työhön, työn sisältöön ja tekemiseen sekä työidentiteettiin liittyviin asioihin aineistosta nousi enemmän mainintoja kuin työkavereihin, vaikkakin ammattilaisille työkaverit olivat tärkeämpi työntekijäkokemukseen vaikuttava seikka. Työhön liittyvät asiat olivat tärkein, yhtä tärkeä kuin työkaverit tai toiseksi tärkein tekijä asiantuntijoille. Työhön liittyvään kattoteemaan on sisällytetty useita näkökulmia työn sisältöön, tekemiseen ja työntekijänä onnistumiseen ja työn mielekkyyteen liittyen, sillä ne nivoutuvat tiukasti yhteen. Ne on esitelty kuviossa 12. Huomionarvoista on, että vaikka työn tekemiseen liittyvät työntekovälineet vaikuttavat myös työn tekemisen kokemukseen, ne on kategorisoitu *Työympäristö ja työvointi* -kattoteeman alle. Samoin työmoraalista puhutaan *Työkaverit*-kattoteemassa, vertailtaessa omaa ja työkaverin työmoraalia. Ammattilaisten ja asiantuntijoiden suurimmat erot olivat autonomian ja oman työn suunnittelun osalta (asiantuntijoilla enemmän mainintoja) sekä arvostuksen kokemukset (ammattilaisilla enemmän mainintoja).



Kuvio 12. *Työ ja työidentiteetti -kattoteeman alateemat.*

Esihenkilö

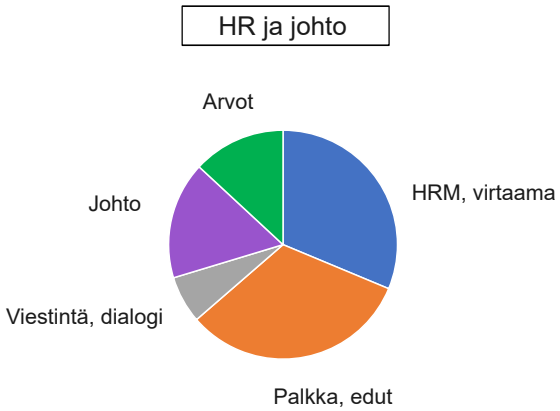
Esihenkilöteemassa nousivat esiin esihenkilörooli, esihenkilön johtamistyyli, palautteen saaminen esihenkilöltä sekä työntekijän omien esihenkilötyökokemusten vaikutus odotuksiin esihenkilöltä. Näitä on kuvattu kuviossa 13. Esihenkilön työpanos on monessa suhteessa tärkeää työntekijöiden kokemuksiin liittyen. Esihenkilön kokemus ja ihmiskäsitys ohjaavat usein hänen toimintaansa työntekijän kannalta joko myönteiseen tai kielteiseen suuntaan. Haastatteluissa noin neljäsosa maininnoista oli kielteisiä, viitaten siihen, että esihenkilötyöhön tulisi panostaa esimerkiksi koulutuksen ja organisaation yhteisten käytäntöjen muodossa. Työntekijöillä oli esihenkilöroolista ja johtamistyylistä selkeät ja yhteneväiset odotukset, joista osaan vaikuttivat työntekijöiden omat aiemmat työkokemukset esihenkilötehtävistä. Esihenkilöltä toivottiin kiitosta, myönteistä ja rakentavaa palautetta.



Kuvio 13. *Esihenkilö-kattoteeman alateemat.*

HR ja johto

Henkilöstöhallinnon toimet, HRM, tuli aineistosta esiin joko silloin, kun työntekijät kokivat, että oli ”nähty ylimääräistä vaivaa” eli esimerkiksi työn sujuvuuteen, viihtyisyyteen tai hyvinvointiin oli panostettu; tai vastaavasti silloin, jos asiat eivät sujuneet odotusten mukaisesti. Harvardin mallin mukaisen ihmisvoimavarojen virtaaman odotettiin toimivan taustalla, mutta valitettavan usein esimerkiksi rekrytointi ja perehdytys eivät olleet optimaalisella tasolla. Työntekijät kokivat hyvän työnantajan pitävän huolta ja välittävän työntekijöistään sekä huomioivan ihmisen elämäntilanteen ja kohtelevan kaikkia työntekijöitä tasa-arvoisesti. Tässä kattoteemassa käsiteltiin myös oikeudenmukaista palkkausta ja etuja, ajantasaista ja selkeää viestintää, johdon ihmiskäsityksen ja toiminnan roolia työntekijäkokemuksen muodostumisessa sekä arvojen merkitystä, joiden esiintymistä kuvataan kuviossa 14. Kaikki tämän kattoteeman maininnat huomioiden noin 40% niistä oli kielteisiä. Tämä kielinee siitä, että työtä on vielä tällä saralla tehtävänä.

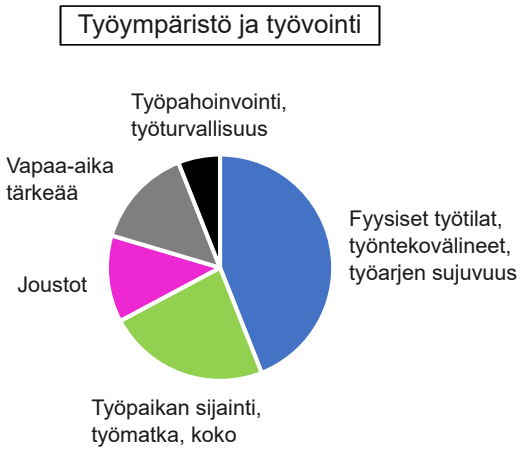


Kuvio 14. *HR ja johto -kattoteeman alateemat.*

Työympäristö ja työvointi

Tässä kattoteemassa linkitän tuloksiin vähemmän käytetyn käsitteen ”työvointi” kuvaamaan työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin limittyneiden kokemusten kokonaisuutta (Salmi 2024, 28; tämän tutkimuksen luku 3.3). Työympäristössä olevia asioita, kuten etätyö, työmatkan pituus, työpaikan soveltuvuus työnteolle, ergonomia ja työturvallisuus liittyvät hyvin tiiviisti myös työvointiin esimerkiksi etätyön mahdollistamat joustot, työn ja vapaa-ajan tasapaino, elämäntilanteen huomioiminen, kuormitus ja tapaturmat. Toisin sanoen, työympäristötekijöillä on vaikutuksia kokemuksiin ja työvointiin, jonka vuoksi niitä käsitellään samassa kattoteemassa, vaikkakin muihin kattoteemoihin liittyviä vointiin (esimerkiksi ihmissuhteet) ja sujuvuuteen (esimerkiksi prosessit) liittyviä asioita on käsitelty jo aiemmin. Vaikka työtä haluttiin tehdä hyvin ja siltä usein toivottiin merkityksellisyyttä, koettiin

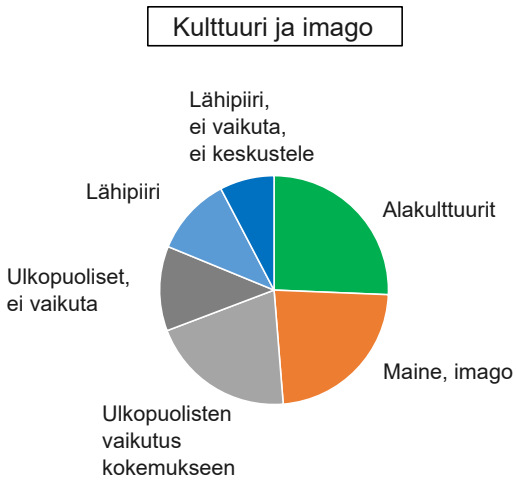
vapaa-aika tärkeäksi ja arvokkaaksi, jolloin työn läikkyminen vapaa-ajalle aiheutti kielteistä työntekijäkokemusta. Aineistossa oli myös lukuisia työpahoinvointiin liittyviä mainintoja, joilla voi olla pitkäkestoisia vaikutuksia työvointiin. Kattoteemaa on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. *Työympäristö ja työvointi -kattoteeman alateemat.*

Kulttuuri ja imago

Tässä teemassa nousi esiin työntekijöiden ja johdon tai eri työntekijäryhmien välillä erilaisia alakulttuureita, jotka pääsääntöisesti aiheuttivat kielteisiä kokemuksia. Aineistossa oli havaittavissa myös eroja ja yhteneväisyyksiä organisaation imagon ja identiteetin suhteen sekä työntekijän ammatti-identiteettiin liittyen. Tässä kategoriassa oli eniten vastauksia suljettuihin kysymyksiin, ”onko ulkopuolisilla merkitystä kokemuksiin”, samoin eniten ”ei vaikuta” -vastauksia. Tämä oli myös pienin alateema, vain kymmenesosa suurimmasta eli työn sisällöstä. Teema on esitelty kuviossa 16.



Kuvio 16. *Kulttuuri ja imago -kattoteeman alateemat.*

Kattoteemoista alateemoihin

Seuraavassa luvussa esittelen tarkemmin kattoteemoja. Muodostin analyysin kautta esiin tulleista aiheista teemoihin sopivia alateemoja. Alateemoissa on noudatettu IPA:n 30%:n sääntöä eli alateemoiksi ovat nousseet vain tämän ylittävät aiheet, jolloin puhutaan kaikista työntekijöistä ja käytetään murtolukuja ja tummennuksia listauksissa. Jos joku asia on noussut erityisesti jommassakummassa työntekijäryhmässä esille, joko vain toisessa ryhmässä tai huomattavasti enemmän toisessa ryhmässä, on ne merkitty AT = Asiantuntija, AM= Ammattilainen. Nostan kuitenkin muutaman säännöstä poikkeavan aiheen niiden merkittävyyden vuoksi, jolloin tämä on mainittu erikseen. Alateemat ja eri työntekijäryhmissä esiin tulleet aiheet on ryhmitelty saman aihealueen mukaisesti peräkkäin, ei siis suoraan esiintyvyysjärjestyksessä. Lisäksi joidenkin teemojen lopussa listaan yksittäiseen tai muutamaan vastaukseen pohjautuvia aiheita, jos ne ovat sellaisia, että niihin on hyvä kiinnittää huomiota käytännön johtamistyössä. Pidemmät aineistolainaukset on seuraavissa luvuissa sisennetty ja yksittäiset aihetta kuvailevat lainaukset, sanonnat tekstin joukossa on merkitty lainausmerkeillä. Jokaisen alateeman jälkeen tarkastelen myös esiintyneitä kokemuslaatuja sekä vedän yhteen kattoteemoittain. Kokemuslaatujen voidaan nähdä liittyvän kokemuksen tutkimuksen tematiikkaan ja tutkimuksessa tarkastellaan, millaisissa yhteyksissä niitä voitiin havaita. Mutta koska kokemuslaadut eivät ole tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten ydintä, käyn niitä läpi korkealla tasolla ja tulkitsen erillisinä, eli ne eivät sisälly varsinaiseen katto- ja alateemojen analyysiin. Seuraavissa luvuissa tuon poikkeuksellisesti jo aineiston kuvailun yhteydessä kokemuslaatujen analyysia hieman esille, jotta tutkijan päättelyä niiden esiintymisestä olisi helpompaa seurata.

5.3 Työkaverit ”Ihmiset ympärillä tuo erilaista draivia työhön”

Tässä luvussa käsittelen työyhteisön ja työkavereiden vaikutusta työntekijäkokemukseen tarkemmin. Tämä on aihealue, johon jokainen työntekijä voi itse vaikuttaa. Omalla toiminnalla voi parantaa tai heikentää toisten työntekijöiden työntekijäkokemusta ja epäsuorasti myös omaansa, jos toiminnan seurauksena yhteishenki paranee tai heikkenee. Työyhteisötaidoilla on suuri merkitys myönteisen työilmapiirin luomisessa. Ammattilaisille työkaverit ja hyvä työyhteisö olivat tärkein työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä, asiantuntijoille tämä oli joko tärkein, tasavahva tai toisena työn sisällön jälkeen. Työkavereiden merkitystä kuvattiin myönteisimmillään tärkeimmäksi viihtyvyyteen vaikuttavaksi tekijäksi ja voimavaraksi, joka saa tulemaan töihin. Toisaalta hyvät työkaverit saavat työntekijän pysymään huonommassakin työpaikassa ja työyhteisö erottaa muuten tasapuoliset työpaikat.

sitten tavallaan työkaverit oli se joitten kanssa pysty jakamaan sitä kokemusta

Seuraavaksi käyn kaikki kolme aineistosta noussutta Työkavereihin liittyvää teemaa yksityiskohtaisemmin läpi aineistolainausten tukemana.

Myönteinen ja kielteinen käyttäytyminen
”Se on mun oma valinta joka aamu millä fiiliksellä rakennan päivää”

Myönteisellä ja kielteisellä käyttäytymisellä on suuri merkitys ilmapiirin luomisessa. Aiheet esiintyivät aineistossa seuraavasti:

- **2/3: Kiva mennä töihin, hyvä olla, viihtyy**
- AM: Huumori, huonokin päivä muuttuu hyväksi
- **1/2: Rentous, luottamus, välittömyys, vaivattomuus, helppous**
- **1/2: Yhteishenki, vastavuoroisuus**
- AT: Avoimuus, saatavilla olo, lähestyttävyys, dialogi
- **2/5: Tulla toimeen kaikkien kanssa, kaikki hyväksytään**
- AT: Oma itsensä vs. työminä/työrooli, aitous, mielipiteiden esiintuominen
- AT: Ilo, mukava olo, on tykätty vs. henkilökemiat eivät kohtaa
- **2/3: On kiinnostunut työkaverista myös ihmisenä**
- **3/4: Voi puhua muustakin kuin työstä**
- **1/2: Ystävyyssuhteet**
- **2/5: Vapaa-ajan viettäminen**
- **2/3: Käytöstavat, puhetyyli, miten viestii**
- **2/5: Oman käytöksen vaikutus muihin**
- **1/2: Kiusaaminen, sosiaaliset pelit, negatiivinen asenne, pahan puhuminen**

Kaksi kolmasosaa työntekijöistä kertoi myönteiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavan sen, että **töihin on kiva mennä**, siellä on hyvä olla ja viihtyy. Hyvä fiilis työpäivän aikana ei vaadi ihmeitä, kun kaikki ovat mukavia ja ystävällisiä toisilleen. Työyhteisöllä on merkitystä muuten tasavahvoissa työpaikoissa. Hyvä työyhteisö auttaa myös jaksamaan, vaikka ala tai työtehtävät eivät olisi niin mieleisiä.

> täällä on hyvin suuri osa porukasta on semmosta joitten kanssa on mukava olla ja vaihtaa muutama sana ku tapaa. ... joka ehdottomasti on sitä työntekijäkokemusta, kun tuun aamulla tänne, ni on mukava tulla tänne ja mä haluun tosiaan tulla tänne, mä en haluu olla etänä, etänä kotona vääntämässä sitä tietokoneella istumishommaa, jonka voisin varmasti tehä sielläkin, vaan kyl mä haluun tänne tulla.

Huumori on tärkeä osa työilmapiiriä ja tämä korostui erityisesti ammattilaisten joukossa hyvän työilmapiirin luojana, osalle jopa tärkeimpänä asiana myönteisessä työntekijäkokemuksessa. Huumori saa työyhteisön tuntumaan positiiviselta. Työn raskautta kevensivät rempseä huumori, vitsailu, itselle ja muille (hyväntahtoinen) nauraminen ja tilannekomiikka. Tätä kuvattiin myös ”positiiviseksi kierteeksi” kun yhden ihmisen aloittama hauska tarina sai jatkoa muilta. Tiimin sisäinen huumori, ”sisäpiirivitsit”, lujittivat yhteisöllisyyden tunnetta tiimiläisten kesken. Aineistosta nousi myös huomio jokaisen omasta vaikutuksesta hyvään tunnelmaan, ”hyvää fiilistä ei voi laittaa työnantajan harteille”. Mutta toisaalta monesti huumorin avulla myös saatiin huonotuulinen työntekijä hyväntuuliseksi tai hankalan (asiakas)tilanteen luoma jännitys tai negatiivisuus purettua.

> et se on mun mun päätös ja mun valinta **joka aamu** ku mä tänne tuun että millä fiiliksellä mä millä fiiliksellä mä niinku ... lähen tätä päivää rakentaa

Puolet työntekijöistä arvosti työpaikan **ilmapiirin rentoutta, välittömyyttä, vaivattomuutta ja helppoutta**. Samoin puolet kokivat hyvän **yhteishengen ja vastavuoroisuuden** lisäävän myönteistä työntekijäkokemusta. Erityisesti asiantuntijoille oli hyvin tärkeää ilmapiirin **avoimuus**, työkavereiden lähestyttävyys ja dialogisuus. Vaatii joskus myös luottamusta toiseen olla aloitteen tekevä osapuoli ja jakaa ensimmäisenä jotain itsestään tietämättä, miten toinen reagoi, ”hypätä epämukavuusalueelle”. Kun uusiin ihmissuhteisiin mennään avoimella mielellä, vähitellen opitaan, millainen ihminen on – ei esimerkiksi oleteta kaikkien reagoivan samalla tavalla. Toisaalta kun tuntee toisen, osaa havainnoida toisen mielialoja ja tarpeen mukaan mukailla omaa käytöstään sen mukaisesti. Pienikin yhteydentunne helpottaa esimerkiksi vastavuoroista tuen antamista ja tiedonjakoa eikä ”töiden teko tunnu niin työltä”.

Kaksi viidesosaa mainitsi tärkeänä, että **kaikkien kanssa tullaan toimeen** ja kaikki hyväksytään sellaisena kuin ovat. Erityisesti asiantuntijoille oli tärkeää voida olla **oma, aito itsensä**. Koska päivästä käytetään kahdeksan tuntia työhön, tuntuisi se haastateltavista epämukavalta ajatukselta, jos pitäisi tehdä ”rajallinen versio itsestä”,

niin sanottu työminä ja asettua työrooliin. Kun ei tarvinnut teeskennellä mitään, oli helpompi luoda luottamussuhde työkavereiden kanssa, mikä puolestaan saattoi johtaa innostukseen ja kukoistukseen, sillä ”aitous tuo ihmisistä parhaat puolet esille”. Myönteiset eleet itseä kohtaan saivat aikaan tunteen, että on työyhteisössä tykätty työkaveri, ”**mun kanssa tykätään olla**”. Aina eivät kuitenkaan kaikkien kemiat kohtaa, mutta työntekijät pyrkivät siitä huolimatta hoitamaan työnsä kunnialla. Työntekijät arvostivat työpaikan diversiteettiä ja jotkut jopa ihmettelivät, miten niin erilaisista lähtökohdista voi tulla niin yhtenäinen työporukka. Asiakaspalvelutehtävissä olevat saattoivat kuitenkin pitää luonnollisena **työroolin** ottamista työpäivän aikana. Jotkut puolestaan kokivat olevansa työroolissa tai ainakin erilaisessa myönteisyyden roolissa työpaikalla ja olivat havainneet muidenkin olevan tietynlaisessa roolissa. Tällaisen käytöksen syyksi kerrottiin halu saada työpaikalle myönteinen tunnelma, jossa itsekin viihtyy. Jotkut kertoivat olevansa aina hyvällä tuulella ja ”murjottavansa” vasta kotona, toiset pohtivat kulttuurin vaikutusta jopa mahdolliseen toksiseen, pakolliseen myönteisyyteen. Myös kansallisuudella ja sijainnilla (ulkomailla työskentely) saattoi olla vaikutusta työroolikokemukseen.

> mä oon niinku tottunu tekeen suomalaisten [...] kanssa töitä ja se on tavallaan se mun öö työrooli.

Kun hyväksytään aitona itsenä, uskaltaa ehdottaa esimerkiksi valtavirrasta poikkeavia mielipiteitä eikä tarvitse pelätä muiden reaktioita. Psykologinen turvallisuus edesauttaa innovatiivisuutta ja uusien ideoiden esille tuomista, jolloin luottamus on innovatiivisuuden kasvupohja. Kun on luonut keskusteluyhteyden, on työn tekeminen silloin luontaisempaa ja vaikeampiakin asioita voi nostaa esille.

> mä koen että et meijän tiimissä on niinku tärkeetä että voidaan niinku tuoda esiin vähän niinku tommosia mmm... ideoita mitkä voi olla jollain tapaa vähän haavoittuvaisia, koska meijän tiimin tavoitteena ois niinku tehdä kuitenki niinku innovatiivisia löytöjä, niin sekin tavallaan vaatii mun mielestä vähän samaa asiaa. Et pystyy niinku tuomaan silleen, et mun mielestä olis hyvä idea, jos tutkittais jotain tällasta, aivan hassu idea, jotenki, ni se vaatii jonkinlaisen suhteen ihmisten välillä että uskaltaa niinku tuoda tommoset niinku vähän jännän idean sitte esille. Niinku aiemmin kokemusta siitä, että että toi ihminen on ihan hyvin ottanu vastaan kaikki, kaikenlaiset jutut heh mitä niinku iteltä on tullu niin sitte kun on sellanen luottamus siellä jo olemassa ni sitte uskaltaa sitte tuoda esille että että hei mun mielestä kannattais tehdä tollasta [...] se on vähän niinku semmonen kasvupohja, mistä voi sit lähtee niinku niitä työideoitakin sit liikkeelle.

Ja kääntäen, jos työpaikalla ei puhuta muusta kuin työasioista, jäävät työkaverisuhteet hyvin pinnallisiksi eikä toisesta ihmisestä näe kuin työminän. Kaikki eivät kuitenkaan halua keskeyttää työpäivän aikana työn flow’ta vapaa-ajan keskusteluihin, varsinkin, jos oma vireystila vaikuttaa työtehtävien suorittamiseen.

> [yritys 1] siellä ei puhuttu mistään muusta kun työasioista ... et se jotenki itteeni vähän tökki se homma että ei niinku tienny kenestäkään yhtään mitään sit muuta kun mitä näki siinä työpaikalla ... ja mitä niihin työtehtäviin liitty. [yritys 2] se oli vähän niinku vois puhua perheestä, että siellä niinku kaikki ties aika hyvin toistensa asiat ja pysty aika silleen rennosti olemaan siellä ja ja ja ... se jotenki oli itelle sellanen tosi tosi tärkee juttu kyllä [...] pidetään silti yhteyttä vaikkei enää samassa työpaikassa enää ollakaan.

Kaksi kolmasosaa koki, että **työkaverista kiinnostuminen myös ihmisenä** on arvostuksen osoitus. Toisten huomioiminen ja kuulumisten kysyminen on odotettavaa ja lisää hyvinvointia sekä myönteistä ilmapiiriä. Kolme neljäsosaa työntekijöistä koki viihtyvyyttä lisäävänä ja suhdetta helpottavana, jos työpaikalla **voi puhua myös muustakin kuin työasioista**; sen ei aina tarvitse olla henkilökohtaiseen yksityiselämään liittyvää, vaan myös filosofisia keskusteluja, paikkakunnan kuulumisia tai harrastusporukan tapahtumia. Samanlainen elämäntilanne ja kiinnostuksen kohteet voivat edesauttaa ihmissuhteiden rakentamisessa.

> käyn välillä sitte täälläkin. Et on sit kiva kiva nähä välillä noita työkavereita ihan silleen paikanpäällä ja saa siitä sellasta erilaista draivia kun on ne ihmiset ympärillä

> tietysti jos ollaan samassa vuorossa ni opitaan tuntemaan vähän paremmin toista [...] toisten kans on vaan ... tulee semmonen ...mitenkä sen nyt sanois heh sielun siskoiks

Aineistossa oli vastakkaisia toiveita **ystävyyssuhteista** ja vapaa-ajan vietosta työkavereiden kanssa. Muutamalle työntekijälle työkaverit olivat tärkein syy tulla töihin. Noin puolet kuvaa työkaverisuhteiden syventyneen joskus ystävyyssuhteiksi. Kuten työn ulkopuolisissakin ihmissuhteissa, työpaikallakin riippuu persoonasta, jääkö työkaveri hyvänpäivän tutuksi vai syntyykö ystävyyssuhteita.

Kaksi viidesosaa viettää tai on viettänyt myös **vapaa-aikaa** työkavereiden kanssa. Osa koki satunnaiset tapaamiset riittävinä. Joillakin oli samoja kiinnostuksen aiheita ja harrastuksia, jolloin vapaa-aika ei ollut niin linkittynyt työntekoon. Jotkut toivoivat voivansa jatkaa työasioista juttelua työpäivän jälkeen esimerkiksi ravintolassa, ilman stressiä siitä, onko ajankäyttö tehokasta, ”kello ei raksuta taustalla” – erityisesti työtehtävissä, joissa oli kovat tulostavoitteet eikä työajalla ehtinyt jutella. Työpaikan ulkopuolella valta-asetelman ja kyvykkyyden tunteen merkitys saattavat vähentyä, jolloin rohkeus ottaa asioita esille ja oman vajavaisuuden myöntäminen eivät ole niin vahvasti sidoksissa omaan asiantuntijuuteen. Jotkut työntekijät haluavat tehdä selkeän eron työn ja vapaa-ajan välille eivätkä vietä vapaa-aikaa työkavereiden kanssa ja kokivat sen jopa vaivaannuttavana tai kuormittavana.

> voidaan viettää parhaimmillaan aikaa niinku ihan työn ulkopuolellakin

> koska vapaa-ajalla saa kysyä vielä enemmän tyhmiä [...] Se on ihan eri asia [...] uskaltaa jotakin asioita niinku esimerkiks kysyä moneen kertaan et sen varmasti ymmärtää ... tai miettiä.. tai väittää vastaan. Työpaikalla ei voi aina tehä semmosia asioita mitä voi vapaa-ajalla samankin ihmisen kanssa välttämättä

> nähdään välillä myös vapaa-ajalla ja se on totta kai tosi kiva. Mut siin on myös ehkä se kääntöpuoli et sit se menee helposti siihen, et jos te näätte vapaa-ajalla, sä oot yhtäkkii taas siinä työmoodissa, koska helposti lähtee puhuun niist työasioista. Ja mulle sit taas on kuitenkin myös tosi tärkeetä se että mul on vapaa-ajalla ihan täysin oma elämä [...] mä haluun antaa mun aivoille niinkun rauhan.

Espanjaan muuttaneista suomalaisista moni kokee maan kulttuurin vaikuttavan myös omaan suhtautumiseen yhteiskunnan sanelemiin tai itse asetettuihin velvollisuuksiin ja vapaa-aikaan. Suomessa ei ole niin helppoa viettää vapaa-aikaa työkavereiden kanssa, vaan elämä on hyvin sulkeutunutta ja perhekeskeistä, kun taas Espanjassa arki tapahtuu kodin ulkopuolella.

> täällä esimerkiks jos sä haluut mennä kaljalle töitten jälkeen, se on ihan eri kun jos sä Suomessa soitat jolleki maanantai-iltana et hei mennääks käymään bissellä. Sielt tulee et en mee ku huomenna on töitä. Mut täällä se on taas silleen helpompaa ihmiset ehkä lähtee enemmän sinne ulos ja tota tääl on jotenki paljon helpompi tehä sit niinku niit suunnitelmii pidemmän ajan päähän koska Suomessa jos sä yrität tehä niitä jonkun kanssa kuukauden päähän, no ei pysty kun mummon kissan, koiran ristiäiset tai jotain. Siel on taas hirveesti paljon enemmän kaikkee tämmöstä tavallaan velvollisuuksia.

Työyhteisössä käyttäytymisessä pätevät muuallakin elämässä vallalla olevat hyvät käytöstavat. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä mainitsi **käytöstapojen ja puhetyylin** vaikuttavan työntekijäkokemukseensa. Työpaikan velvollisuutena ei nähdä peruskäytöstapojen opettamista aikuisille ihmisille. Käytöstapojen merkitystä voidaan kuitenkin korostaa jo perehdytysvaiheessa osana organisaation kulttuuria. Samalla luodaan yhteisöllisyyttä alusta asti ja helpotetaan kommunikointia jatkossa. Erityisesti ammattilaiset korostivat seikkaa, että jokaisen tulisi miettiä itse **oman käytöksen vaikutusta muihin**. Oma käytös viestittää muille suhtautumisesta toiseen ihmiseen ja ihmisarvoon sekä arvostukseen. Ylpeä tai ylimielinen kohtelu työpaikalla nähdään ”omana häpeänä” ja huonona käytöksenä.

> ainakin se että hyvää huomenta sanottas kaikille [...] se että tervehtii ... Sillon niinkö tavallaan on huomioitu ... Se nyt ei mun mielestä paljoo vaadi ... sanoo päivää tai nyökkää

> ne ensimmäiset päivät kun joku on alottanu täällä työsuhteensa, ni käydään vähän moikkaamassa kaikkia ja luodaan sillai semmosta... valmiiksi jo semmosta moikkailu-kulttuuria et ton naaman mä oon muuten nähny ja ton mä oon nähny ja sit sitten voidaan moikkailla, sitten kun ruvetaan tapaamaan useemmin niin sitten vaihdetaan muutama sana ja kauheen helppoa.

> Se on sellasta et kukaan ei niinku oikein ... ee... jaksa tai ehkä pysähdy miettimään et minkä kuvan toi toinen ihminen saa, toi työkaveri saa tosta mun käytöksestä.

Ystävälliset, avoimet ja toiset huomioon ottavat työkaverit koetaan yhteistyökykyisiksi, lähestyttäviksi ja ”kypsiksi, hyviksi ihmisiksi”. Sen sijaan kärttyisyys ja tiuskiminen laskevat työntekijäkokemusta huomattavasti. Huono ilmapiiri on

myös yksi työpaikasta lähtemisen syy. Kielteisessä yhteydessä työyhteisöä kuvattiin monesti termillä ”lastentarha”. Tällöin joko peruskäytöstavat, työyhteisötaidot tai työn tekemisen edellytykset olivat hukassa. Tämä tuntui työntekijöistä uskomattomalta, sillä odotusarvo toisille työntekijöille oli korkeammalla. Negatiivisen asenteen kielteinen vaikutus työilmapiiriin tuli esille suurella osalla ammattilaisista. Työpäivästä tulee raskaita joko negatiivisen puheen ja käytöksen vuoksi tai siksi, että itse joutuu ”olemaan varpaillaan” ettei ärsytä. Yksikin ihminen voi pilata koko työilmapiirin. Myös työpaikasta kielteisesti puhuminen vaivaannuttaa työkavereita ja liittyy osaltaan Lojaliteetin määritelmään (*ks. OCB-teoria*) ja organisaatiosta myönteisesti puhumiseen. Toisaalta taas työpaikkoja, joissa oli fiksua käytöstä, ihmiset kohtelivat toisiaan hyvin ja vallitsi luottamuksen ilmapiiri, kuvattiin ”aikuismaiseksi työpaikaksi”, jossa ei tarvinnut kiinnittää huomiota työelämän perusasioihin.

> jos mä mietin minkälaisista asioista meillä tulee niinku ongelmia, mitkä vaatii niinku keskustelua missä esimies on mukana [...] hyvinkin kummallisista asioista aikuiset miehet jaksaa nähdä todella paljon vaivaa ja tulee kiukuttelua [...] itte luokittelen vastaavanlaiset asiat niinku aika lastentarhatouhuks että ei niinku aikuisten työpaikalla pitäis olla tämmösiä ongelmia mutta kyllä niitä vaan on. Ja jos ei oo ni niitä aina pystytään heh järjestämään kyllä.

> ihan perusluonne semmonen negatiivinen että suhtautuu negatiivisesti lähes kaikkeen ni se kyllä syö. [...] vaikka niinku hommat menis hyvin niin etitään koko ajan semmosta niinku negatiivista. [...] se on henkisesti hirmu raskasta [...] siis onhan se raskasta kuunnella 8 tuntia päivässä semmosta negatiivista juttua

> haukkuu tätä firmaa niinku työnantajana että ku kaikki on aina väärin [...] Ja sitten ku mikään ei kiinnosta ja ... että tällästäkin joutuu tekeen ja näin pienellä rahalla ja mieluummin olisin kotona ja heh ... siinä tulee semmonen tunnelma että no mikset sä sitten oo siel kotona ... että ku valitetaan ja valitetaan ... turhan nipottajat on mun mielestä vähän semmosia niinku ... että ku niihin ois helppo ratkasu... ei tarvi tulla

Puolet työntekijöistä mainitsi muiden **työntekijöiden haukkumisen, selän takana pahan puhumisen, kiusaamisen ja sosiaaliset pelit,** jotka laskivat työntekijäkokemusta niin alhaiseksi, että se on ollut myös pahoinvoinnin aiheuttaja ja syy työpaikan vaihtoon. Käytös koettiin myös pelottavaksi, ”olenko tehnyt jotain väärin”, itsetuntoa lyttääväksi ja eettisesti vääräksi, ”se on niin väärin”. Työkaverin epäoikeudenmukainen kohtelu voi vaikuttaa myös työntekijän omaan kokemukseen. Suoraselkäinen ja selkeä viestintä on helpompaa ottaa vastaan ja reagoida kuin epäsuora viestintä.

> no siis se oli **todella** ahdistavaa [...] ne niinku haukkuu kaikki ... uudet sai heti omat lempinimet ku ne tuli taloon ja heidät haukuttiin ku ne ei ymmärrä ja ne ei osaa ja ... tavallaan semmonen ... että nostettiin ittensä niinku jalustalle

> niillä oli kuitenkin pokkaa sanoo ne asiat mitä niil oli mielessä ni ihan siinä kasvotusten et ne ei niinkun ne ei jännittäny ja sillon sä pystyit myös itte vastaan, mutta siinä oli se hyvä puoli et ne asiat sillon harvemmin myöskään jäi pidemmäks aikaa vaivaamaan.

Kuppikunnat, yksin jääminen ja ostrakismi saattoivat ilmetä täytenä välinpitämättömyytenä ja huomioimatta jättämisenä esimerkiksi tauoilla. Se saattoi aiheuttaa ”näkymättömyyden tunnetta” sekä asiantuntijuuden mitätöimisen ja arvottomuuden tunnetta työasioihin liittyen, jos mielipiteellä ei ollut väliä. Huomiotta jättäminen saattoi kohdistua yhteen yksilöön tai kokonaiseen työryhmään.

> hän ei viitsi edes opetella niitten [sijaisten] nimiä, kun niitä tulee ja menee. [...] mikä taas sotii mun mielestä just sitä yhteisöllistä, sitä niitä arvoja vastaan. [...] sä oot vaan joku tyyppi siellä on tän vuoden tai puoli vuotta [...] ei siis osoteta minkään näköstä kiinnostusta, et olis edes niinku semmonen feikkikiinnostus hehheh... [...] [työkaverit] istu yhtenä ryhmänä omassa kahvipöydässään keskenään, niin et jos sieltä ei niinkun osotettu tavallaan, et ne haluais jotenkin tietää minusta enempää niin, sitten mä ehkä koin sen tärkeempänä et mulle on kuitenkin ne [asiakkaat], joitten kanssa mä vuorovaikutan et ne on ne tärkeämmällä sijalla olevat henkilöt

> mihin mä itse pystyn mut valtaosa mua korkeammalle kouluttautuneista ihmisistä ei pysty niin tervehtiminen. Se on aika, se on pieni ele mut sillä on niinku [...] vaikka palkassa vois olla se kolmekin tonnia eroa ni se ei välttämättä tarkota sitä me oltais silti ihmisenä hirveesti niinku sen kummosempia [...] vaikka mä katson häntä suoraan kohti ja sanon et moikka ni hän vaan pyöräyttää silmiä ja jatkaa matkaa ja hän tekee sitä aina ja mä silti tervehdin häntä koska mulle on opetettu et se on fiksua.

> musta on erikoista että kukaan ei esimerkiks kysy koskaan mun mielipidettä heh mistään asiasta.

Aineistosta nousi myös kielteisiä kokemuksia liittyen iän vaikutuksesta kohteluun työajalla, iän, elämäntilanteen tai vapaa-ajan kiinnostuksen kohteiden vaikutuksesta halukkuuteen tutustua lähemmin työkaveriin, päihteiden vaikutuksesta työilmapiiriin, työturvallisuuteen ja halukkuuteen tutustua työkaveriin tai kielimuurista.

Tarkasteltaessa kokemuslaatujen valossa tätä alateemaa, aineistossa näkyi myönteisiä (viihtyminen) ja kielteisiä (negatiivinen asenne) tunteita; käyttäytymiseen, ilmapiiriin ja luottamukseen liittyviä oletuksia; sekä intuition vaikutuksia henkilökemioissa ja uusiin ihmisiin tutustumisessa.

Ammattimainen toiminta ”Aidosti yhdessä ja vastavuoroisesti panostetaan työhön”

Tässä yhteydessä paneudutaan ammattimaiseen toimintaan työkaverisuhteiden näkökulmasta. Aiheet esiintyivät aineistossa seuraavasti:

- **2/3: Työmoraali. Oma rima vs. kollegan rima, yhteistyö. Vastavuoroinen työpanos, aito yhteistyö**

- **2/5: Voi luottaa työkaveriin (aikataulu, tekemisen laatu jne.)**
- **2/5: Palautetta kollegoilta, tsempataan, tuetaan**
- **2/5: Hankalat tilanteet, keskustelu, rakentavuus, palautteen vastaanottaminen**
- **2/3: Työkavereilta oppiminen, tiedon jakaminen**
- **2/3: Avun pyytäminen ja avun saaminen, sparrailu**
- **1/3: Kaikkia kuunnellaan, ei murskata kenenkään ideaa, kysytään hiljaisemmilta**
- AM: Yhdessä onnistutaan ja epäonnistutaan, virheet sallittu
- **1/2: Yhteiset tavoitteet, sama suunta**
- **1/3: Kasvokkain viestintä tärkeää**
- AT: Kirjallinen viestintä mieluisin (keskeytysten välttäminen, monen asian yhtäaikainen tekeminen)

Molemmilla työntekijäryhmillä nousi **työmoraali** usein esille. Kaksi kolmasosaa koki työkavereiden työpanoksen omaan työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä. Jos oma ”rima” oli korkeammalla kuin työkavereilla, piti työntekijän joko itse tehdä enemmän tavoittaakseen haluamansa tason tai kokea syyllisyyden tai häpeän tunteita laskiessaan itselle huonolaatuista työtä asiakkaalle asti. Toisaalta jos rima oli samalla korkeudella, työntekijät saivat tyydytystä siitä, että pystyivät tuottamaan laadukasta jälkeä yhdessä samanhenkisen työkaverin kanssa. Tällöin molemmat antoivat vastavuoroisen työpanoksen ja tekivät aitoa yhteistyötä.

> aidosti yhdessä niinkun työstetään jotain hommaa et molemmat antaa siihen panoksensa ja siit saa semmosta vastavuorosta et molemmat pistää sen oman osaamisen siihen ja sitte kehitetään sitä sitä hommaa niinku hyväs myönteisessä hengessä [*hymyilee*].

Tähän teemaan liittyy myös yksilö-ryhmätyö -näkökulma. Jos työntekijä haluaisi tehdä työtä ”hyvällä sykkeellä”, reippaasti ja laadukkaasti, mutta työkaveri joko tekee kaiken rimaa hipoen, huonolaatuisesti tai jopa tarkoituksellisesti hidastellen, aiheuttaa se kielteisiä kokemuksia ja työ tuntuu hyvin raskaalta. Toisaalta taas työssä, joka on luonnostaan hyvin yksilövetoista ja yrittäjämäistä, ei työkavereiden työmoraali nouse esille niin paljon. Kun työkaverin tekemiseen voi **luottaa**, kokee kaksi viidestä, että työn tekeminen on mielekkäämpää ja helpompaa, kun ei tarvitse korjata toisen tekemisiä tai huolehtia, että muut tekevät osansa. Aineiston perusteella työntekijät arvostavat aloitteellista ja itseohjautuvaa kollegaa, jonka kanssa ”homma hoituu”. Toisin sanoen, työkaverin vastuunottoa ja ammattitaitoa arvostetaan. Jos esihenkilöillä ei ole selkeää näkyvyyttä ihmisten työpanoksiin ja rooleihin esimerkiksi yhteisöohjautuvuuden vuoksi, saattaa työntekijöistä tulla vapaamatkustajia, jos työnteon arvot ja työmoraali eivät ole samanlaiset. Toisaalta työntekijöillä voi olla itsellänkin epäselvyyttä työroolista, jolloin toisten työntekijöiden kanssa asiat saattavat sujua itsellään ja toisten kanssa jokaisesta tehtävästä pitää neuvotella.

> heidän kontribuutionsa on se että hoida sä -tyyppistä [...] kuitenki yhteistä projektia tehdään [...] se vähän jättää niinkun kylmäksi heh [...] tulee vähän semmonen huono kaiku ehkä siihen siihen koko tekemiseen sitte.

> silleen niinkun osaava ja tekevä työkaveri siinä mukana että ...ei niinkun ..kasaudu liikaa itelle sitä kuormaa ... eikä vastuuta siitä että se työnteko onnistuu [...] noh toiset on niinkun laiskempia työntekijöitä heh kun toiset niin tottakai se tottakai se on hyvä jos siinä on semmonen niinku virkee virkee työkaveri joka myös tekee niitä töitä ihan reippaalla otteella

> meilläkin välillä on sellasii ihmisii, jotka ei sitte ehkä ihan samalla panoksella välttämättä tee töitä jos ei oo se esihenkilö paikan päällä

Kaksi viidesosaa koki tärkeäksi työntekijäkokemuksen kohottajaksi **myönteisen palautteen saamisen** kollegoilta. Tähän liittyivät myös kannustaminen hankalissa tilanteissa ja tukeminen sekä kiitos arjen keskellä. Myös **palautteen vastaanottaminen** koettiin tärkeäksi erityisesti asiantuntijoiden joukossa, mutta palautteen antamisessa ja hankalissa tilanteissa rakentavuus oli hyvin tärkeää ja tässäkin yhteydessä ihmisen tunteminen helpotti tilannetta. Toisaalta työntekijä voi olla itsekin aktiivinen ja pyytää palautetta oman työn parantamiseksi ja kehittämiseksi.

> mä koen sen et olis hirveen hyvä että niinkun ... ööö... niin heh mun kun jonkun toisenkin niin niitä onnistumisia niinkun tietyllä tavalla huomioitas. ... Et niinku se on musta aika tärkee niinku tiimissä et ihan voi niinku työkaverilleki sanoo et hei hitsi kun sä hoidit hienosti ton tilanteen tai tätä tällastä

> porukka ottaa sen myös nätisti että jos itte on joutunu sanoon että siellä on ollu joku naarmu jossain tai näin ni se niinku ... miten sanoo ja miten se vastaanotetaan ... niillä on niinku tosi paljon väliä

Kaksi kolmasosaa työntekijöistä koki **sekä työkavereilta oppimisen että oman tiedon jakamisen** myönteisen työntekijäkokemuksen lähteenä. Tähän ei kuitenkaan aina ole riittävästi aikaa tai käytännöt eivät tue sitä, esimerkiksi tiimipalavereita ei järjestetä. Joskus työntekijät eivät ole voineet hyödyntää työkavereiden osaamista, koska oman tiedon jakaminen nähdään kilpailuasetelmasta käsin ja koetaan epäreiluuden tunteita, jos itse ei ole aikanaan saanut opastusta. Kuitenkin kun omaa tietoaan jakaa, saa myös osaavampia työkavereita ja oma työ helpottuu.

> kokeneemmat kaverit ei kerro kaikkia juttuja uusille ja sitä kautta niillä uusilla menee sitten se pidempi aika siihen että ne oppii [...] noitten ei kuulu päästä helpolla. Niille ei kuulu kertoo asioita valmiiks koska ei kukaan mullekaan kertonu. Mut mä ajattelen silleen et se ei mee **niin** koska niistä tulee mun työkavereita, jos tätä tehdään tiiminä niin on olennaista että mitä nopeemmin ne jätkät oppii ne hommat ja silleen et ne tietää kaikki niksit niin sen parempia työkavereita ne on, sen paremmin me yhdessä selviydytään niistä kaikista haasteista sitte et se käytännössä niinku [*huokaa*]... asioitten salaaminen ja piilottelu ...niin se on vähän semmosta vanhanaikasta mun mielestä, sitä silti tapahtuu

Kaksi kolmasosaa kokee **avun pyytämisen ja avun saamisen** tärkeänä myönteisessä työntekijäkokemuksessa. Psykologinen turvallisuus luo perustan luottamuksen ilmapiirille, jossa uskalletaan kysyä asioita. Lisäksi luottamuksen ilmapiirin rakentamisessa nousi esiin **kaikkien kuuntelu ja muiden mielipiteiden arvostaminen**. Jos organisaatiossa kukaan muu ei tee vastaavaa työtä, voi kynnys ”häiritä” toista omilla kysymyksillä kasvaa ja saattaa heikentää omaa asiantuntijuuden kokemusta.

> on se auttamisen kulttuuri [...] joku tulee siihen mun kanssa nostamaan vaikka se ei ois sen työ ja se että aina saa niinkun tavallaan ... mennä pyytään apua eikä tarvi pelätä että sieltä kukaan niinku reagoi että nosta itte

> ne hetket jää jää niinkun positiivisesti mieleen kun joku ihminen **pyytämättä** jeesaa sua.

> et mä veisin, vaivaisin heitä, ja veisin heidän aikaa mahdollisesti jonkun oman tyhmän asian kanssa [*hymyilee*], missä mä oon jumissa, sit mä menisin vielä myöntämään niille heh että mä oon jumissa, jossain tyhmässä asiassa. Tai sitten se ei välttämättä oo tyhmä, mut en mä tiiä tarviiko mulla olla jotenki semmonen iso varmistus siinä että että ennen kun myönnän kenellekään olevani jumissa, niin mun pitää olla sit varma että se ei oo sitte mikään yksinkertanen tyhmä juttu [*hymyilee*].

Erityisesti ammattilaisilla korostui **yhdessä onnistumisen ja epäonnistumisen** merkitys. **Virheille** ei etsitä syyllisiä vaan yhdessä pyritään ratkaisuihin ja onnistumisiin ja kokeneempi opastaa uudempaa työntekijää kannustavasti. Laatua haetaan rakentavalla keskustelulla ja yhteistyöllä. Puolet työntekijöistä koki yhdessä tekemisen **yhteisen tavoitteen** eteen tärkeäksi myönteiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavaksi tekijäksi. Kun kaikki tietävät, mitä halutaan, jokaisella on selkeä rooli ryhmässä ja työmoraali on korkea, on myös onnistuminen todennäköisempää ja työnteko merkityksellisempää ja mukavampaa. Jos taas yhteiset tavoitteet ovat epäselviä tai ne muuttuvat jatkuvasti, on työn tekeminen kuormittavampaa ja yksilöt tekevät omia töitään ilman vuorovaikutusta.

> ja usein pohditaan sitten porukalla, sitten useammalla silmällä nähhään niitä probleemia helpommin.

> se justiinsa tässä paikassa onkin niin hienoa että kukaan ei tuu sillai **syytellen** sanoon [...] että nyt sä teit virheen. Vaan se että sanotaan se sillai nätisti ja rakentavasti... Ja ku täällä on jotenki sillai että vaikka tekee sen virheen niin siitä ei pistetä niinku giljotiiniin tai mihinkään vaan se palaute annetaan niinku, se ikäväkin palaute annetaan niinku sillai nätisti

Kolmasosa työntekijöistä koki **kasvokkain viestinnän** tärkeänä, koska tällöin voi havainnoida kaikki viestinnän nyanssit ja kasvokkain jutellessa on yleensä jo hieman tutumpi toisen kanssa. Kuitenkin täysin tai paljon etätyötä tekevistä asiantuntijoista monet ovat myös ottaneet videopuhelut kiinteäksi osaksi viestintää ja erityisesti kameran ollessa päällä, kokevat kuin työkaveri olisi läsnä. Videopuheluiden kamera-

käytännöissä on vaihtelua riippuen osittain etätyökäytännöistä. Käytäntöihin liittyy myös luontainen vuorokausirytmi ja etätyörooli; osa aloittaa työpäivän rauhassa yövaatteissa, osa taas valmistautuu etäpäivään kuten lähipäivään, vaihtaa itsensä työminäksi, kotiroolista työrooliin.

> Mä luulen et se on aika pitkälle vissiin tiimikohtasta et siis ...meillä ei vaan kukaan halua niitä kameroita päälle. [...] [Toisessa tiimissä] meillä on tiimipalavereissa joo kamerat päällä. Et he niinku kokee sen taas parempana. ... Itelle se on vaan hirveen vaikeeta, en tykkää heh ... Se on taas toisaalta ku kotona tekee ni se voi olla pitkälle aamupäivää yökkäri päällä, hiukset pystyssä siellä heh

> ihan normaalisti syön aamupalat ja vaihdan vähän mukavammat työvaatteet [*hymyilee*] et en tosiaan yökkereissä mä en töitä siis tee, se on kans semmonen valmistautuminen siihen työpäivään et pistää aidosti niinkun toiset vaatteet heh päälle ja yleensä kyllä meikkaan myöskin heh kotona et tulee semmonen niinku työminä sitte, sit mikä on sit ihan niinkun lähtis vaikka toimistolle, niin ihan samalla tavalla valmistautuu siihen [...] [asiakaspalavereihin] pitää pistää vähän extra efforttia heh ja vähän lisää maskaraa

Tietynlaisissa työtehtävissä lähityössä käytävät luottamukselliset keskustelut kasvotusten ovat ainoa tapa käydä työasioita läpi. Tämän tyyppisissä töissä myös luottamuksellinen ja kannustava työkaverisuhde auttaa omassa työhyvinvoinnissa, kun asioita ja tunteita voi jakaa toisen kanssa ja saa perspektiiviä ja ratkaisuja eikä tarvitse jäädä yksin. Myönteinen kokemus ei vaadi toiselta osapuolelta paljoa; kuuntelua ja empatiaa.

> mä uskon et se se merkitsee meijän työpaikalla varsinkin kaikille tosi paljon, koska meilhän on vaitiolovelvollisuus, me ei voida puhua töitten jälkeen niinkun kenellekään meijän töistä, niin tota ... sitten kun just voi puhua ja nää tietää niinku ... tietää siis miltä tuntuu ja ja ja niinku tietää paikat, asiat, ihmiset ja kaikki niin niin semmosten kanssa jutella eikä se vaadi just paljon [...] tsempataan ja jaksetaan ja ja tota keksitään yhessä niit ratkaisuja johonki asioihin ja ja se on just sellasta et minkä mä koen tuolla hirveen tärkeeks et .. et ei me koskaan oikeestaan olla yksin [*hiljentää ääntä*].

Toisaalta asiantuntijoista lähes puolet koki **kirjallisen viestinnän** mielekkäimpänä päivittäisessä työssä, sillä tällöin saa itse rauha työskennellä eikä toisaalta keskeytä muita. Kirjallinen viestintä mahdollistaa myös ”multitaskauksen”, jolloin odottaessa vastausta johonkin kysymykseen voi edistää toista työtä. Osalle työntekijöistä kirjallinen viestintä oli myös luontaisempi viestintämuoto, toisille taas nopea videopuhelu. Erityisesti etätyöntekijät kokevat viestinnän haasteellisesti, jos työkaveria ei tunne, jolloin vaarana ovat väärinkäsitykset.

> meist tuntuu et me ei tunneta toisiamme ja että se vaikuttaa niinku meijän työn tekemiseen kun et tiedä niinku toisen työskentelytavoista, oli just tämmöstä ku tuli tulkintavirhettä kun toiset on toiset on lyhytsanasia ja toiset tykkäis niinku hirveesti niinku jutella

Aineistosta nousi myös toive, että kaiken kommunikaation olisi oltava helppoa. Avoin ilmapiiri ja hyvät viestintävälineet edesauttavat viestinnässä. Samoin ehdotus, että ei oleteta asioita vaan keskustellaan myös niistä.

Tässä alateemassa voidaan tunnistaa oletuksen kokemuslaatu toisen työn laatuun luottamisena (”rima”) ja työn vastavuoroisuutena sekä käyttäytymiseen liittyvinä esimerkiksi palaute, tsemppaus ja hankalat tilanteet; tietoon liittyvinä yhteiset tavoitteet ja toisilta oppiminen; sekä tunteisiin liittyvinä kaikkien mielipiteiden arvostus (ei murskata kenenkään ideaa).

Yhteisöllisyyden rakentaminen ”Tiimitapahtumista jää pidempiaikaisia muistoja”

Yhteisöllisyyden rakentamista ja rakentumista voidaan katsoa tapahtuvan yksilön, tiimin ja esihenkilön yhteydessä. Aineistosta nousi seuraavia yhteisöllisyyden teemoja:

- **1/3: Yhteistyö yli tiimirajojen**
- **2/5: Kahvipöytäkeskustelut**
- **1/3: Tiimiläisiin tutustuminen (nähdä vaivaa, ottaa joukkoon)**
- AT: Tiimiytyminen syvällisempää, luonnollisempaa ja vaivattomampaa läsnä
- **1/3: Hyvä tiimihenki, me-puhe**
- AT: Tiimipalaverit (säännölliset)
- AT: Tiimin yhteiset tapahtumat, tiimipäivät
- AM: Yrityksen yhteiset tapahtumat

Yhteisöllisyyden rakentamiseen vaikuttavat osaltaan yrityksen arvot ja johtamiskäsitys. Jos yritys hakee pelkkää tehokkuutta, jolloin jokainen minuutti tai toimenpide on tarkkaan kellotettu, ei yhteisöllisille keskusteluille jää aikaa. Yhteishengen luominen on mahdollistettava myös ajankäytöllisesti. Organisaation ja esihenkilöiden vastuulla on puitteiden luominen antamalla resursseja eli lupa käyttää aikaa sekä mahdollisesti myös rahaa. Myös työnteon muodolla on merkitystä, sillä etä-, hybridi- ja monipaikkatyössä on nähtävä enemmän vaivaa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Silloin kun työn luonteeseen sopi, koki kolmasosa työntekijöistä ammatillisen **yhteistyön yli tiimirajojen** myönteiseksi. Tähän liittyvät esimerkiksi eri osastojen työntekijöiden kohtaamiset työvaiheiden leikkauspisteissä, uusien tuoteideoiden kehittelyssä ja innovaatiotoiminnassa tai omien vahvuuksien hyödyntäminen toisten auttamiseksi. Jos taas yhteistoimintaa ei ole, saattaa se vähentää kokemusten myönteisyyttä, ”jokainen puuhaa omiaan”.

> et ku tietää et itte ei nää kaikkia asioita ihan joka kulmasta, niin se on niinku helpompaa, et jos pääsee juttelemaan joittenkin kanssa, nyt sit ongelmaksi tulee se, että ei enää jaksa tai halua kuunnella sitä ku sä tuut kyselemään heh

> eikä oo semmosia niinku laiteta vaan itteensä etusijalle ... että miten mää nyt etenisin vaan se että mennään niinku porukkana

Kaksi viidestä mainitsi yhteisöllisyyden rakentamisessa **kahvipöytäkeskustelut** ja muut epäviralliset keskusteluhetket. Yhteisellä kahvittelulla ja vapaamuotoisilla tapahtumilla mahdollistetaan koko yrityksen yhteen liimaaminen. Kahvihetkien lomassa on helpompi tutustua työkavereihin ihmisinä ja keskustella muustakin kuin työstä. Lisäksi kahvipöytäkeskustelut tarjoavat luonnollisia tilanteita avun pyytämiseen tai uusien ideoiden pallotteluun. Kahvihetket saattavat viedä ajatukset pois työstä, jolloin ne huokoistavat työpäivää ja tuovat kaivattua taukoa joko fyysiseen tekemiseen tai käsillä olevaan tehtävään.

> me tullaan tänne aina alotetaan aamupalalla [...] se on itelle hyvä juttu ja tärkee juttu et tota niin niin saa sen alottaa sen aamun sillai tossa noin rupatellaan työkavereiden kanssa

> ku oli yhteisii taukoja vaikka ..meijän [toisen osaston] tyyppien kanssa ni, tuli vaihettua kuulumisia ja sit siinä samalla ehkä kuultiinkin jotain mitä ei normaalisti työpäivän aikana kuulis.

> Ja must ne on hirveen hyödyllisii senki takia koska tämmösissä tilanteissa vaik ei oo ollu mitään asiaa ni usein siirtyy työasioihin, työpaikalla, mikä on siis hyvä asia, jonku tauonki aikana ja jotain oivalluksia, asian edistymisiä tapahtuu siinä ja semmosii luontasia tilanteita et joku sanookin jotain ja kaikki onki et hei niin onki ja voitasko tehä ja tehäänki näin ja se niinku edistää sit taas kaikkien sitä työhyvinvointia

Hybridityössä osa asiantuntijoista sanoi lähipäivien olevan ”hölöhölö-päiviä” tai ”sosiaalisuuspäiviä”, jolloin vaihdetaan kuulumiset ja tankataan yhteisöllisyyttä eikä silloin keskitytä niin paljon työn tekemiseen (suorittamiseen), sillä esimerkiksi avotoimistossa työhön ei pysty välttämättä keskittymään yhtä hyvin kuin etätyössä. Osalle kerran viikossa tai harvemmin oli riittävä määrä fyysisiä ihmiskontakteja. Monelle oli tärkeää, että itse pystyi päättämään toimistolla käynnit sen mukaan, miten kaipasi ihmisiä tai mikä oli työtilanne. Kaikille läheiset työkaverisuhteet eivät ole tärkeitä eikä niihin hakeuduta aktiivisesti. Myös oma suhtatutuminen työkaverisuhteisiin saattaa muuttua ajan myötä.

> yks päivä viikossa toimistolla on ihan niinku riittävä siihen heh et me saadaan niinku se sosiaalinen kanssakäyminen käytyä ja totaa ja sitten niinku muu tää työskentely on teamsin välityksellä.

> Siks mä en varmaan sinne toimistollekaan kaipaa, kun en mä kaipaa ihmisiä niin paljon heh. Et mulle riittää ne kenen kans mä oon päivällä tekemisissä [...] ku mä en oo kuitenkaan mikään yksi**näinen**, vaikka tässä yksin oon.

> jotenki ennen koronaa mä kuvittelin aina et mä tarviin hirveesti niitä semmosii kontakteja ihmisten kanssa ja mä tykkäsinki olla toimistolla sillon ennen koronaa, mut kyl

tän parin vuoden aikana olen löytänyt itsestäni ihan uuden puolen ja mä viihdyn siellä kotona heh ... Et toki välillä on tosi kiva käyä toimistolla.

Voidaan ajatella, että **tiimiläisiin tutustuminen** on myös yksilön vastuulla ja osa työyhteisötaitoja. Tämä pätee niin lähi- kuin etätyössä. Kolmasosa työntekijöistä koki sen tehtäväkseen ns. vanhana työntekijänä, ja toisaalta työntekijäkokemusta nostavana asiana, jos oli aloittanut uutena työntekijänä. Yksi osa tutustumista on myös omalta osaltaan perehdyttää talon tai tiimin käytäntöihin. Koronan (covid-19-pandemian) aikana yhteisöllisyyden rakentaminen oli hankalampaa ja työntekijätkin huomasivat yhteisöllisyyden puutteen kielteisen vaikutuksen kokemukseen. Jos organisaatiossa on suuri vaihtuvuus, täytyy uudet suhteet luoda joka kerta alusta, niin henkilökohtaisella tasolla kuin työn tekemisen tasolla. Samoin tiimin dynamiikka muuttuu joka kerta kun ihmiset vaihtuvat.

[korona-aikana] meillä oli maski välillä naamalla ni kukaan ei puhunu kellekään ni kyl se jotenki ni heh itte aatteli et onneks oli edes musiikki pelastuksena et heh hullukshan tässä tulee [...] kyllä sen huomaa ku yhteisöllisyys kärsii ni aika äkkiä sen näkee.

Yleisesti ottaen koettiin, että **tiimiytyminen on syvällisempää, luonnollisempaa ja vaivattomampaa lähityössä** kuin etätyössä. Osa asiantuntijoista myös koki, ettei heidän työtään ollut järkevää tehdä etänä, sillä työ vaati niin paljon muiden ihmisten panosta ja yhteistä tekemistä, jolloin lähityön edut olivat kiistattomat. Hyvin itsenäistä asiantuntijatyötä täysin tai pääosin etänä tekeville asiantuntijoille työkaverisuhteet olivat vähemmän merkityksellisiä, mutta eivät kuitenkaan merkityksettömiä. Etätöissä tutustuminen vaatii kuitenkin yksilöltä ylimääräistä vaivannäköä ja keinoja, miten suhdetta rakentaa, etenkin jos työtunnit perustuvat laskutukseen, eikä ole välttämättä aikaa tutustua toiseen ihmisenä. Myöskään aina etäpalavereissa ei järjestetä aikaa epämuodolliseen keskusteluun, jolloin ihmiseen tutustuminen jää työasioiden tasolle. Täyden etätyön täysi vapaus aiheuttaa jossain määrin esteitä tai hidasteita yhteisöllisyyden rakentamiselle, sillä esimerkiksi aikaero, osa-aikaisuus tai luonnollinen vuorokausirytmi ja oman työn muotoilu heikentävät mahdollisuuksia yhtäaikaisille keskusteluille, kun työajat ovat täysin erilaiset työntekijöiden kesken. Joskus etätyössä vapaus saattaakin luoda yllättävästi yhteisöllisyyttä esimerkiksi, kun tiimiläiset lähettävät toisilleen kuvia omilta etätyöpisteiltään. Toisaalta taas jatkuva vuorovaikutus ja yhteys työkavereihin antaa tunteen osana tiimiä olosta myös etänä. Oma osallistumisaktiivisuus vaikuttaa kokemukseen myönteisesti, kun kokee tulevansa huomioiduksi. Kolmasosa työntekijöistä mainitsi **hyvän tiimihengen** tärkeänä osana työntekijäkokemusta. Haastattelussa oli havaittavissa yhteisöllisyyteen tyytyväisten työntekijöiden **me-puhe** eli työyhteisöä kuvattiin esimerkiksi ”me”, ”meillä on puhuttu”, ”meillä aina tsempataan”, ”me ollaan tiimi”, ”meidän tiimillä”, ”tässä talossa”, ”me ollaan tutkittu”.

> se on asiakkaalta laskutettavaa aikaa että .. ja se myös tarkottaa sitä pitää aika hyvin pysyä [*hymyilee*] asiassa heh et siinä ja sit ei voi kauheesti päivän säästä puhua.

> no.. itse asiassa .. **ei** olla tekemisissä vapaa-ajan puitteissa ...oikeestaan ... oikeestaan ollenkaan [...] ku me ei tehä paikan päällä ni ei tutustu niinku **niin** helposti sitte ... ihmisiin tai siihen että .. siihen työminään tutustuu joo, mutta sit ei pääse höpöttelemään niitä muita asioita niin helposti ku ollaan kotona

> Tos on yks meijän työntekijä työpäivää viettämässä [*näyttää kuvaa työkaverin etätöistä, joka tuli haastattelun aikana*] tää on meijän vapaus heh

Erityisesti asiantuntijat kokivat säännölliset **tiimipalaverit**, joissa käydään sekä tavoitteita ja työasioita että myös tiimiläisten asioita, myönteistä työntekijäkokemusta luovana sekä luottamusta ja tiimiin nojautumista vahvistavana. Ammattilaisista harva mainitsi säännölliset palaverit, mutta ne, jotka mainitsivat, kokivat palaverit hyvinä.

> ku must jos ois organisoitu, ni sillon sinne pitäis laittaa se pieni lokero myös, oli se miten pieni tahansa, ehkä siihen niinku yhteiseen vaikkapa palaveriin tai mihin tahansa ... et siit puuttuu vähän semmosii peruselementtejä.

Erityisesti asiantuntijat kokivat yhteisöllisyyttä edistävänä tiimin yhteiset **tiimipäivät**, joissa saa luvan kanssa tutustua työkavereihin ilman tuottavuusvaatimuksia, ja jossa on jotain, edes vähän, arjesta ja työnteosta poikkeavaa. Tavoitteena on lisätä yhteisöllisyyttä, jonka kasvaessa tiimi kokee tekevänsä töitä yhteisen tavoitteen eteen. Tiimipäivät, joihin on panostettu ovat vieneet työyhteisön yhteisöllisyyden korkeammalle tasolle. Varsinkin uuden tiimin rakennusvaiheessa yhteiset tapahtumat ovat tärkeitä, sillä hyvä startti uuden tiimin kanssa nopeuttaa tiimiytymistä.

> ihan huikeita tiimipäiviä. Siis et oli muutenkin hyvä porukka ja hyvä meininki. Ja ne varmaan johtu myös siitä että ne oli sellasia et vuokratiin viikonlopuks mökkiä ja oli tosi paljon erilaisia aktiviteetteja [...] Niin niis tuli ihan sellaset, eri sfääreihin meni ne työsuhteet, niin sanotusti. Mm, niin ne oli kans tosi tärkeitä. Niillä jakso kyllä.

> mis on tosi huikeet näkymät ympäri [kaupunkia], ni me mentiin sinne vähän suunnittelemaan syksyä ja ja tutustumaan toisiimme, kun oli tullu uus tiimin jäsen. Sit käytiin kivasti siinä lounaalla ja meillä oli tosi hauskaa. Me vähän tehtiin töitäkin, mutta enemmän vaan sitte niinku vaihdettiin kuulumisia pitkän tauon jälkeen. [...] mulle tuli semmonen kokemus sit siitä tapaamisesta että mm... että että me ollaan niinku tiimi ja me ollaan niinku tiiminä menossa samaan suuntaan ja että mä voin niinku olla oma itseni tässä tiimissä. ja jotenki ... että meillä on niinku hauskaa yhdessä [...] tuli sellanen luottavainen olo että et nyt kun itellä alkaa tämmönen uus elämänvaihe niin et mä saan tukea mun tiimiltä tarvittaessa.

Ammattilaiset puolestaan mainitsivat pääasiassa **yrityksen yhteiset tapahtumat** yhteisöllisyyttä luovina. Niissä pääsee tutustumaan muiden osastojen ihmisiin ja voi

jutella myös työn ulkopuolisista asioista helpommin kuin työn lomassa. On suuri ero kokemuksissa, jos organisaatiossa ”tehdään työtä 24/7” tai järjestetään tiimipäiviä tai yhteisiä tapahtumia. Työntekijät kokivat sekä yrityksen yhteisten tapahtumien että hyvin järjestettyjen tiimipäivien luovan pidempiaikaisia myönteisiä muistoja kuin pelkkä päivittäisen työn tekeminen. Kuitenkin on organisaatioita, jotka eivät syystä tai toisesta käytä aikaa eikä rahaa järjestääkseen tapahtumia, vaikka työntekijät kokevat niiden hyötyarvon suureksi. Suurin osa työntekijöistä, joiden organisaation kulttuuriin ei kuulunut säännöllinen tiimipäivien ja yrityksen virkistystapahtumien järjestäminen, toivoivat niitä edes joskus.

> tommosen niinkun selkeesti työstä tulevan niinkun hyvän fiiliksen lisäksi just se että useimmiten, emmä saa sellasta, et mä päivän teen töitä yksikseni ja saan juttuja aikaseks, niist tulee enemmänkin ehkä se et nyt mä oon tehny sen mitä mä oon suunnitellu, mut sit just kun on tiimipäivät tai jotakin vähän erikoisempaa tiimitapahtumaa ja ja me ollaan siellä ja kaikilla on kivaa ja selkeesti se saadaan semmosta yhteishenkeä luotua, ni niist jää sit semmosia pitempiaikasia niinkun muistoja.

> Ite koen kyllä et se on aika tärkeetä että pääsee niinku vapaa-ajalla niinku myös työkavereitten kaa touhuaan. [...] nää kaikki tapahtumat ni ne on kumminki kaikki tasapainottaa sitä työtä [...] justiin se niinku et voi työkavereitten kaa pitää hauskaa [...] muutenki ku töissä

Kuitenkin esimerkiksi tavoitteisiin sidotut, erityiset tapahtumat saavat aikaan pohdintaa, miten seuraava tavoite saavutettaisiin kannustaen yhteisöllisyyteen ja yrityksen tuloksen parantamiseen. Lisäksi tapahtumat luovat myönteistä työnantajamielikuvaa, kun työntekijät kertovat niistä muille.

> ...työpaikalla niinku semmonen yhessä tekeminen sellanen .. semmonen niinku ... me-tota -asetelma että ollaan niinku vähän niinku yhtä perhettä tai silleen niinku että että ... jos miettii että näissä edellisissä työpaikoissa ni on jonkun verran tehty vaikka tällasia työpaikan tällasia reissuja et on käyty vaikka ulkomailla tai risteilyillä on käyty tai ... niinku tämmösiä tämmösiä juttuja pidetty palavereita jossain [virkistyspaikassa] tai ...kyllähän ne jää niinku jää mieleen ja luo sellasta yhteenkuuluvuutta. ... ja on ne tietysti ehkä silleen aika tärkee osa mun mielestä myös sitä ...työpaikkaa ja sitä kokemusta sitte että ... vaikka ehkä jotkut firmat niistä haluaa säästää mutta ite pidän sitä kuitenki tärkeenä

> laitettiin selkee tavote [...] palkinnoksi jonkun jutun [...] mentiin [ulkomaille] ja juhlittiin ihan hulluna ja ja ja en ikänä tuu unohtaan. Niinku että kuka tarjoo, kuka työnantaja tarjoo tollasta niin huomas siinä kohtaan että ... miten niinku spesiaaliin [*hymyilee*] paikkaan on ittensä ittensä tota niin niin laittanu ja saanu niinku tommosen kokemuksen ... nii jos sä saat yrityksessä tommosen tommosen kokemuksen ja se on ihan hullun hauska ni tottakai sä alat kelaa että ... mitenkä me saadaan tää uusiksi

Osa haastatelluista koki tiimipäivät ja tapahtumat mukavana lisänä, jotka parantavat työarkea. Toiset taas eivät halua osallistua tiimipäiviin, joko sen takia, että eivät

koe yhteyttä työkavereihin esimerkiksi iän, elämäntapojen tai täysin erillään olevan työn tai työaikojen vuoksi tai ovat rajanneet selkeästi vapaa-ajan muuhun tekemiseen, mutta he olivat vähemmistönä aineistossa.

> kohokohdat aina välillä mitä odottaa [...] tiimipäivä, on tosi kivoja mut sinänsä ei ne vaikuta sitte taas siihen ehkä siihen mun kokemukseen sit siittä mun työstä sinänsä. Et mulla se työn mielekkyys on tosi pitkälti myös sitä että ne projektit on vaihtelevia, riittävän haastavia heh just et ite oppii ja pääsee niinkun hyödyntään sitä omaa osaamista et ihan päivittäin saa kuitenkin paljon pienii onnistumisen kokemuksia

> Se on vähän ku jos miettis jotain ruokavaliooki, et et on niinku arkisin syödään ihan semmosta tavallista heh tavallista ja terveellistä ruokaa ja sit viikonloppuna voi vähän herkutella ja jotain spessua siinä.

Tässä alateemassa korostui erityisesti tunteen kokemuslaatu, hyvän tiimihengen ja myönteisen kanssakäymisen muodossa (tiimipäivät, kahvihetket, muista kuin työstä juttelu), mutta myös tiedon kokemuslaatu tiimipalaverien yhteydessä (yhteinen suunta ja ymmärrys tavoitteista) sekä epävirallisissa kanssakäymisissä (yhteistyö yli tiimirajojen, kahvipöytäkeskustelut).

Työkaverit-kattoteemassa voitiin siis kaiken kaikkiaan havaita tunteen kokemuslaatua, joka myönteisenä edesauttaa yhteisöllisyyden rakentumisessa ja kielteisenä voi heikentää työvointia. Sen lisäksi vahvasti esillä oli myös oletuksen kokemuslaatu, miten hyvän työkaverin odotetaan toimivan ja käyttäytyvän. Tiedon kokemuslaatu näyttäytyi yhteisten tavoitteiden ja niiden asetannan muodossa sekä toisilta oppimisena ja tiedon jakamisena. Intuition kokemuslaatu liittyi toisiin ihmisiin tutustumiseen ja henkilökemioihin.

5.4 Työ ja työidentiteetti ”Tää työ on mun juttu. Se on mulla verissä”

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin työn tekemiseen, työn sisältöön ja työidentiteettiin liittyviä, aineistosta nousseita teemoja osana työntekijäkokemusta. Aineiston mukaan vaikuttaa siltä, että ainakin tähän tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden tahtotila on tehdä työnsä hyvin johtuen sekä työnsuhteen formaalisista ehdoista että omasta ammattiylpeydestä ja asiantuntijuudesta. Alueet ovat kietoutuneet toisiinsa eikä niitä voi ajatella täysin irrallisina, mutta tässä luvussa niiden luonnetta on pyritty selventämään jakamalla lukuisat tästä teemasta nousseet asiat kategorioihin.

Tässä tutkimuksessa työn sisältöön liittyvät asiat olivat tärkeitä suurelle osalle vastaajista, sillä samoin kuin työkavereiden kohdalla, moni mainitsi työpäivän keston: koska työtä pitää tehdä kahdeksan tuntia päivässä, on sen oltava mielekästä. Työntekijäryhmien välillä oli kaksi suurempaa eroa: Asiantuntijoilla autonomian

kokemukset olivat tärkeämpiä kuin ammattilaisilla ja ammattilaisilla puolestaan arvostuksen kokemukset tärkeämpiä kuin asiantuntijoilla.

Työn sisältö ”Mul on joulu joka kerta kun tulee uus projekti”

Työn sisältöön liittyvät alateemat ja niiden esiintyminen aineistossa oli seuraavanlainen:

- **4/5: Vaihtelu, monipuolisuus**
- AM: Moniosaaja
- AT: Flow, päivät kuluvat nopeasti
- **1/2: Rutiinit**
- **3/4: Mielekkyys, mielenkiintoisuus**
- **1/2: Itselle sopiva työ, tykkää työstä**
- **2/3: Ammattiin/tehtävään liittyvät maininnat**
- AT: Merkityksellisyys, vaikuttavuus
- AT: Palo, intohimo, kutsumus
- **1/3: Sisältö tärkeämpi kuin palkka**
- **2/5: Hyödyllisyys työnantajalle**
- **1/3: Sopii elämäntilanteeseen**
- AM: Raha, taloudellinen turva
- **1/2: Vastuu**
- **2/5: Puskurityö, lisäroolit, coping**

Vaihteleva ja monipuolinen työ oli tärkeää suurelle osalle asiantuntijoista ja ammattilaisista. Ammattilaisilla vaihtelu oli selkeäasti tärkein tekijä myönteisessä työntekijäkokemuksessa tässä alateemassa. Vaihtelua tulee eri työtehtävistä ja työpisteistä, jolloin ei tarvitse tehdä joka päivä tai kahdeksaa tuntia yhtä asiaa ja työssä viihtyy paremmin. Vaihtelu tuo myös ergonomisuutta työn kuormittavuuteen. Vaihteleva työ saattaa olla tekijä, joka sitouttaa työpaikkaan. Ammattilaisilla korostui myös **moniosaajuus**, ”jokeripelaaja”, ”jokapaikan höylä”, joka hyödyttää sekä työnantajaa (joustavuus) että työntekijää (monipuoliset, vaihtelevat tehtävät). Asiantuntijat puolestaan kokivat myönteisenä asiana **flow-tilassa** työskentelyn tai työpäivien kulumisen nopeasti työtä tehden.

> ja siis tykkään vaihtelusta, mä oon ehdottomasti projekti-ihminen, mä tykkään että yks asia tehään ja sit vaihtuu toiseks, koska mä kyllästyn niin helposti. ... ei tartte vaihtaa työpaikkaa sen takia, että kyllästyis, että se on niinku ihan huippu juttu. Mä innostun kaikesta aina, kaikesta uudesta, niin mul on joulu joka kerta ku tulee uus [projekti].

> meitä on niinku neljä ihmistä siinä ja me sitten aina kahden tunnin välein niin ku kierretään niinku et kukaan ei tee koko kaheksaa tuntia samaa hommaa vaan se on niinku kiva, että saa tommosta vaihtelua siihen

> mä koen ite olevani tosi työlleni uskoutuva, tai jos mä niinku, tosi monesti kun mä oon jossain töissä, niin mä oikeen odotan et mul tulee semmonen ihana draivin fiilis ja se semmonen niin ku et mä oon oikein flowssa ku mä teen sitä työtä, ni ehkä mä odotan sitä esimieheltä ja ehkä tiimiltäki et ois niinku siinä mielessä samanhenkistä porukkaa että puhalletaan yhteen hiileen, kaikki on yhtä innostuneita siitä asiasta, mitä vaikka ite on tosi innostunu jostain asiasta.

Puolet mainitsi työtehtäviin sisältyvät **rutiinit**, ammattilaiset usein työtä helpottavana asiana, liittyen esimerkiksi asiantuntijuuteen, kyvykkyyteen ja pitkään kokemuksen tuomaan tietotaitoon työstä. Ammattilaisista osa kuvasi työn olevan rutinoitunutta, ”lihasmuistissa”. Joillekin rutiinityöt ovat helpotus, on turvallista miettiä omia asioita, ”voi vaan tehdä pois päivän työt”, ”aivot naulassa”. Toisaalta taas osaavana työntekijänä ei tarvitse miettiä työtä, vaan voi keskittyä ihmissuhteisiin eikä hyvän ilmapiirin takia työpaikka tunnu välttämättä enää edes työpaikalta. Ennakoitavuus vähentää stressiä ja voi tulla rauhallisin mielin töihin, kun tietää pärjäävänsä joka päivä. Vastaavasti organisaatiomuutoksissa rutiinit voivat tuoda itsevarmuutta muuten uudessa tilanteessa. Toisille ”liian helppo työ” ja ”täysin stressitön tila” voivat kuitenkin olla pitkään jatkuessaan kielteisiä kokemuksia, jos työntekijällä on halua kehittyä. Asiantuntijat taas päinvastoin kokivat rutiinit pääasiassa kielteisenä, tylsänä, yksitoikkoisena tai raskaana asiana, eikä ”vaivaton ja helppo tusinatyö” kiinnosta, vaan työssä halutaan myös ”elää”. Rutinoitunut työ on myös syy vaihtaa työpaikkaa. Toiset kaipasivat sopivaa tasapainoa rutiinin ja haastavuuden välille.

> ku on ollu myös sellasessa työssä missä oli vaikka just kasista neljään, oli joka päivä ne samat tehtävät, mul oli tiettyyn kellonaikaan tauot, mä muistan et silloin mulla oli tosi ahdistava olo mennä töihin ku mä tiesin jo etukäteen, millanen tää päivä on ja mitä mä tuun tekemään ja se oli niinkun tosi tukahduttavaa.

Työn **mielekkyys ja mielenkiintoisuus** olivat myös korkealla työntekijöiden myönteisiin kokemuksiin vaikuttavana tekijänä ja se korostui erityisesti asiantuntijoista lähes kaikilla. He myös kokivat ammattilaisia hieman enemmän tarvetta sille, että **työ oli sopiva itselle ja siitä tykkää**. Kun työ on mielekästä ja sai käyttää vahvuuksiaan, on myös optimaalinen ja sitoutunut työntekijä. Jos taas kokee esimerkiksi arvoristiriitaa itselle soveltumattomasta työstä tai painetta liian vaikeista tehtävistä tai suuresta työmäärästä, voi ”poispääsy olla helpotus”. Asiantuntijat mainitsivat usein myös **työtehtävän luonteeseen** liittyviä tekijöitä, esimerkiksi luovuus, ideointi, kehittely, asiakaspalvelu, auttaminen, jotka liittyvät olennaisesti myös itselle sopivaan työrooliin.

> se on tosi semmosta niinkun mun mielestä kivaa, koska mä selkeesti tykkään, se on mulla jotenkin verissä [...] se palkkiohan tulee siinä kun mun tavote on aina et ne ihmiset ois tyytyväisii ja ne pääsääntösesti onneks on ollu tosi tyytyväisiä ni mä aina koen siitä sitä tyydytystä

> kaipasin, janosin semmosta, että mä saan käyttää luovuutta ja mä saan ite päättää, ite **muotoilla** sitä asiaa, mä en pelkästään noudata jonkun muun tekemiä ohjeita

Työntekijät saattoivat nähdä samantyyppisetkin työt eri tavalla eli jokainen kokee työn omista lähtökohdistaan, esimerkiksi mielenkiinnon kohteet, vahvuudet ja aiemmat kokemukset. Työn **merkityksellisyys ja vaikuttavuus** olivat tärkeitä asiantuntijoille. Asiantuntijoiden keskuudessa työ saatettiin kokea jopa **intohimona, palona tai kutsumuksena**. Ammattilaiset puolestaan usein kokivat ”käsillä tekemisen” tai liikkuvan työn olevan heille mielekästä.

> ku mä voin auttaa jotain tai et mä saan jotain jotain hyvää aikaseks jolleki toiselle. Kaikist suurin niinkun, palkkaakin suurempi heh ilo tulee ehdottomasti siitä. [...] mikä on mun oma päätyö ja mitä haluun saada aikaseks, ku se onnistuu ni tota ... siit tulee ihan mielettömän hyvä fiilis. Se on ehdottomasti paras asia.

> mulla oli tavallaan se itsevarmuus siellä työssä, mut kun se oli taas se toimiala semmonen mitä mä elin ja hengitin, ja enemmän tai vähemmän seuras mua vapaa-ajalle, koska.. mut hyvällä tapaa, mä samojen asioiden kans niinku olin vaikka mä en ollu työssä, ni mä olin vapaa-ajalla, mut tavallaan mä nautin siit tosi paljon, et tavallaan et olin tosi kiinnostunu siitä muutenki ku vaan työmielessä, ni tavallaan kehitin sit samalla työminääni, kun olin tosi kiinnostunu muutenkin niistä asioista. [...] emmä ollu koko aika töissä mun omasta mielestäni, mut samojen asioitten kaa kuitenki tekemisissä. Et ehkä tässä ku tää ei oo ehkä niin semmonen kutsumus

> kävin viikon kurssin etänä mutta musta ei oo siihen heh pitäisi olla kaheksan tuntia tietokoneen äärellä heh ei niinkö... pitää olla tekemistä heh

Kolmasosalle kaikista työntekijöistä **työn sisältö on tärkeämpää kuin palkka**, eikä epäsopivassa työssä viihtynyt, ainakaan kauaa. Muutama mainitsi tärkeänä seikkana, että työ antaa enemmän kuin ottaa, jolloin työ tuottaa enemmän myönteisiä vaikutuksia (ammatti-identiteetti, minäpystyvyys, kukoistus tms.) kuin vie energiaa (liian kova työtahti tai arvoristiriita). Työntekijät pitävät myös tärkeänä myönteiseen työntekijäkokemukseen vaikuttavana asiana, että he voivat kokea olevansa **hyödyllisiä työnantajalle**, olevansa ”palkkansa arvoisia”.

> mun mielestä tärkein on se ...hmm... mä koen että mä saan siitä työstä jotain muutakin kun sen palkan. Et se et jos se ei yksinkertasesti oo mielekästä ja se rupee tuntuu silleen et se ottaa enemmän mitä se mulle antaa ni sit se ...ei oo enää.

> yks semmonen myönteinen asia et on niinku paljon tekemistä töissä, että työpäivät menee nopeesti ja sitte niinku myöski tuntee ittensä tavallaan hyödylliseks jolleki, siis sille työnantajalle heh että on niinku paljon töitä, mitä voi tehdä ja tota ei oo semmosta tylsää eikä peukaloiden pyörittämistä vaa oikeesti on niinku tarpeellinen sitte siellä.

Kolmasosa mainitsi työn usein valikoituvan elämäntilanteen mukaan tai työn olisi ainakin hyvä sopia **elämäntilanteeseen**. Jollakin perhearki ja vanhemmuuden

rooli ovat tärkeämmät ja työ suunnitellaan niiden mukaisesti, toiset taas erottavat kotiroolin ja perhearjen selkeästi työelämästä rakentamalla työminää, asiantuntijaroolia, esimerkiksi vaatetuksella, työtilalla tai työajoilla.

> Et se on jotenki jännä et aikasemmin ku se on tavallaan määrätty sulle et nää on sun työajat se on tuntunu jotenki sillai et ”ei tää on ihan kamalaa” ja nyt kun sulla on se vapaus et sä voit ite valita milloin sä ne työt teet niin sitä on vaan iteki ajautunu tohon et tykkää, mäkin suurimman osan viikoista teen sillai että et on maanantaista perjantaihin ja sit mul on se viikonloppu vapaa. Mut toki toi myös mahdollistaa paljon et sit se on ihanaa et jos sul on joku arkipäivä semmonen et sä haluut kesken päivän tehä jotain, niin se on mahdollista.

Erityisesti ammattilaiset mainitsivat työn tuovan **taloudellista turvaa** elämään ja mahdollistavan investoinnit. Osa tekee työtä puhtaasti vain rahan takia, jolloin työ rahoittaa vapaa-aikaa. Toisaalta työssä arvostettavat asiat voivat vaihtua iän myötä. Taloudellinen turva ja säännöllinen palkka voivat olla myös kynnyksiä vaihtaa työpaikkaa, vaikka nykyinen työ ei olisi mieleinen.

Puolet sekä asiantuntijoista että ammattilaisista kokivat **vastuun** tuovan myönteistä työntekijäkokemusta. Toisaalta vastuu saattaa kulkea työntekijän mukana myös vapaa-ajan puolelle.

> no siis mähän tykkään kantaa vastuuta ..kyl mulla se vastuu vastuun saaminen on tärkeetä koska mä saan siitä sen tyydytyksen kun mä pystyn sitten vastaamaan niihin odotuksiin

> kyl se tuntuu hyvältä mut sit se samalla ehkä vähän pelottavaa et jos ajatellaan et muhun voi luottaa et mä saan jonkun työn tehtyä

Kaksi viidesosaa mainitsi työpaikalla olevat **lisäroolit**, kuten luottamustehtävät, työntekijäryhmittymät tai muun osallistumisen yli osastorajojen tapahtuvaan toimintaan, vapaaehtoistyön vapaa-ajalla tai lisätyöt. Myönteisenä lisäroolit tuovat vastuuta oman työn oheen tai antavat kokemusta vaikutusmahdollisuuksista omaan työhön tai työpaikkaan. Oma aktiivisuus ja ajan/taitojen käyttämisen tarjoaminen (tai lisätöiden menestyksekäs hoitaminen) on saattanut kartuttaa kyselyitä uusiin lisärooleihin tai vahvistanut aktiivisen työntekijän ”leimaa”, ”voi olla niin monessa mukana, jos itte haluaa”. Jos työ on ”puolilla valoilla” tekemistä, puurtamista, työntekijät saattavat hakea työn ulkopuolelta vastuun ja merkityksellisyyden kokemuksia. Vapaaehtoistyöt tuovat vastuuta ja vaihtelua päätyöhön luoden myönteisiä kokemuksia. Lisätyöt puolestaan saattavat olla pakonsanelemaa vakituisen työn pienen palkan vuoksi (palkka ei riitä elämäiseen, kielteinen) tai harrastusluontoista lisätyötä (mielekkyys, myönteinen), riskien hajauttamista tai yrittäjyyttä (puskurityöt). Osa työntekijöistä ei ollut aina tehnyt kokopäivätyötä päätyössään, esimerkiksi perhesyiden, downshiftaamisen tai projekti-/kausiluontoisuuden vuoksi, tai organisaatio ei voinut tarjota kokopäivätyötä.

Tässä alateemassa tunteen kokemuslaatuun liittyivät esimerkiksi työn mielekkyys ja merkityksellisyys; oletuksen kokemuslaatuun puolestaan voidaan katsoa kuuluvan taloudellisen turvan ja hyödyllisyyden kokemukset; tietoon itselle sopiva työ ja tieto omasta osaamisesta; ja intuitioon työn rutiinit.

Oman työn suunnittelu ”Vapaus on tosi tosi tärkeetä, et mä saan itse päättää, milloin mä teen ja missä järjestyksessä”

Oman työn suunnitteluun liittyvinä teemoina aineistosta nousivat:

- **4/5: Autonomia**
- **3/4: Itseohjautuvuus**
- AM: Tunnollisuus
- **3/4: Vapaus, luottamus**
- AT: Riittävästi väljyyttä toimintatavoissa, jokaisen oma tapa tehdä työ
- AT: Työn muotoilu
- AT: Oman ajanhallinta
- AT: Kalenteri täytyy ulkopuolisista vaateista
- **1/2: Ammattiylpeys, työmoraali, voi toteuttaa työtä sen mukaan**
- **2/3: Saada aikaan**
- **2/3: Toimijuus, vaikutusmahdollisuudet**
- **1/2: Työntekijää kuunnellaan**
- **3/4: Järkevät työroolit, omistajuus**
- **2/3: Toimivat prosessit ja toimintatavat helpottavat**
- AT: Ideointiaika, suunnitteluaika

Autonomia, itseohjautuvuus, luottamus työntekijään ja vapaus olivat tärkeitä kaikille työntekijöille, asiantuntijoilla aavistuksen enemmän kuin ammattilaisilla. Moni ammattilainen arvosti itsenäistä työtä, sitä ettei kukaan määräile, vaan luotetaan työntekijään. Tällöin myös itseohjautuvuus ja toimijuus ovat oletusarvoja niin itselle kuin työkaverille eikä ”työnteko tunnu edes työltä”. Ammattilaisilla korostui hieman asiantuntijoita enemmän **tunnollisuus** työssä.

> Must tuntuu et mä oon nyt ekaa kertaa semmosessa työpaikassa et mä en, mua ei stressaa sunnuntaisin ollenkaan se et huomenna on taas maanantai heh. Et se vapaus on mulle jotenki tosi tosi tärkeetä, et mä saan itse päättää milloin mä teen ja missä järjestyksessä.
>
> mun mielestä hyvä et annetaan sit tehä niinku itsenäisesti eikä hengitetä niskaan vaa niinku suorittaa sen oman työn hyvin.
>
> [esihenkilö sanoi] miten se on mahollista että te teette itsenäisenä töitä että hän ku oli toisessa paikassa työnjohtajana niille piti osottaa ja sannoo mitä ne tekkee [...] jokaisen meistä pitäis älytä mitä tekkee ... tosin on niitä muutamia henkilöitä tänä päivänäkii

> talossa että pittää sannoo että tekisitkö, toisitko, veisitkö, mutta tota pääsääntöisesti ollaan aika itsenäisiä

Asiantuntijoilla korostui jokaisen **oma tapa tehdä työ** sekä **oman työn muotoilu**, mutta myös ammattilaisille oma tyyli nousi esiin. Tällöin työn lopputulos tehtävän suorittamisen sijaan oli tärkeämpää, myös organisaatiolle. Myös **oma ajanhallinta** oli tärkeää asiantuntijatehtävissä, tosin se vaihteli strukturoiduista kalentereista, etukäteen suunnittelusta ja projektinhallinta- tai ajanhallintaohjelmista enemmän spontaaniin ulkopuolisten määrittelemiin ja päivän alussa tehtävään suunnitteluun. Osa koki työpäivän rytmityksen tärkeäksi ja mieleiseksi, esimerkiksi päivien aikatauluttamisen visuaalisen kalenterin avulla ja työvuorojen tekemisen itselle sekä taukojen lisäämisen asiakkaiden välille, ”nollaa ajatukset seuraavaa asiakasta varten”. Tällöin omaa työmäärää pystyy helpommin myös rajaamaan, ”voi sanoa myös ’ei’, jos kalenteri on täynnä”. Joskus vapauden, oman ajanhallinnan ja jatkuvan tehokkuuden vastakohtana, kellokorttimaailman ”tuottamaton” työnteko saattoi hetkellisesti houkutella, vaikka vapaus koettiin lopulta tärkeämpänä.

> se että saa toteuttaa itteensä ... aika vapaat kädet annetaan eikä kytätä vieressä koko ajan, että kuinka sää teet ja ku kaikilla on oma tyyli tehdä

> asiantuntijatyössä jotenkin tuntuu tyhmältä, jos sä et saa itse päättää siitä työn etenemisestä [...] se meni enemmän liukuhihnamaiseksi eli silleen sulla on tähän työnosaan neljä tuntia, tähän työnosaan 8 tuntia, et se niin kuin saneltiin budjettimielessä ylhäältä päin [...] haluttiin tehokkuutta sillä [...] mutta taas [kyseinen työ] maksaa helposti kymmeniä tuhansia, et jos se pohjatyö tehdään huonosti niin sit siitä tulee vaan turhia kuluja.

> se on niinku tosi tärkeetä et ite oppii hallitseen sitä ajankäyttöö [*hymyilee*]. [...] sun täytyy koittaa aina olla tehokas ja sen takia se hyvä suunnittelu siihen päivään on kyllä ... mun mielestä ja ainakin itse koen, se yks kaikista tärkein asia että se on sit aidosti tehokasta se työnteko

Jos tahtotilana on tehdä mahdollisimman paljon ja hyvin töitä, mutta työntekijät **eivät voi itse suunnitella työtään** ja ovat koko ajan riippuvaisia muiden työtahdista tai hyväksynnästä (työkaveri, esihenkilö tai asiakas), viihtyvyys kärsii, kun ei saa asioita valmiiksi eikä siten onnistumisen kokemuksia. Osa työrooleista puolestaan oli sellaisia, että kaikkea työtä ei voinutkaan ennakoida, esimerkiksi järjestelmävirheitä.

> Nyt on niin turhauttavaa ku joutuu aina kysymään ja sitte ei saa vastauksia heti, et joutuu odottaan ja sit mä rupeen tekee jotain muuta hommaa, kun en pääse eteenpäin siinä hommassa ni sitte jos taas tulee siinäkin joku kysymys ja kysyn sen ja en pääse eteenpäin, sit mä rupeen tekeen kolmatta hommaa, ni sitte joku vastaa siihen johonki yhteen juttuun ja mä taas palaan sinne ja vähän semmosta et on niinku monta asiaa levällään ja näin heh mut kun pääsis tommosesta eroon että vois itsenäisesti tehä töitä

> nii ehkä mä sitte niinku viihtyisin paremmin. Koska se turhauttaa, jos ei tiedä heh ja pitää kysyä koko aika.

Puolelle työntekijöistä oli tärkeää voida toteuttaa työtä **oman ammattiylpeyden ja työmoraalin** mukaisesti, kuitenkaan kaikki eivät voineet työtään sen mukaan tehdä, esimerkiksi aikataulupaineiden vuoksi. Kaksi kolmesta koki tärkeäksi **saada työssä aikaan,** tosin tietotyössä ei ole aina näkyviä tuloksia, mutta projekti- ja ajanhallintatyökaluilla osa koki saavansa tietotyölle konkretiaa ja sen kautta motivaatiota ja ”positiivisen työpäiväkokemuksen”. Aikaansaamisen koettiin olevan osoitus ahkeruudesta ja luottamuksen arvoisena olemisesta ja työstä saattoi olla ylpeä.

> mul on niinku sellanen korkea työmoraali et mä haluun tehä niin hyvin ku vaan pystyn tai jopa paremminki [...] et ollaan molemmat tyytyväisiä et mä oon oman työn jälkeen ja sit työnantaja on mun työnjälkeen tyytyväinen ni se on mukava tullaki töihin ku tietää et on tehny hyvin. Ja ei kukaan voi valittaa sit ainakaan mistään.

Kahdelle kolmasosalle työntekijöistä on tärkeää kokea **vaikutusmahdollisuuksia** omaan työhön ja työpaikkaan. Tällöin myös proaktiivisuus ja toimijuus ovat korkealla tasolla, ja päinvastoin, kun työntekijät eivät koe **tulevansa kuulluiksi**, eivät he enää välttämättä edes yritä. Joskus kuulluksi tulemisessa on oltava kärsivällinen, ja osa työntekijöistä koki, että muutokset tapahtuvat hitaasti, mutta pienetkin edistysaskeleet loivat uskoa tulevaan.

> sitte huomataanki et itseasiassa tää oli tosi hyvä ehdotus ja sitten otetaan vaikka käyttöön tämmönen periaate nii ne on kans mulle semmosia et tulee niinku kiva fiilis, se semmonen että oot niinkun vaikuttanut siihen sun siihen sun tiimin tekemiseen ja siihen sit loppujenlopuks siihen niinkun oman työn siihen sujuvuuteen

Kolme neljästä koki **järkevät roolit ja omistajuuden** omassa työssä tärkeiksi. Sekavat tai päällekkäiset roolit, epäselvät hierarkiat, ”ohituskaistat” olivat omiaan heikentämään työntekijäkokemusta. Jos työntekijät kokivat, etteivät saaneet omistajuutta työssään esimerkiksi mikromanageerauksen vuoksi, eivät he saaneet myöskään onnistumisen kokemuksia. Kun on selkeä työnkuva ja odotukset ovat selvät sekä työntekijälle että esihenkilölle, mahdollistaa se työn itsenäisen tekemisen ja arvioinnin, ja päinvastoin tapahtuu, jos työtehtävät perustuvat puolin ja toisin sanomattomiin oletuksiin ja tulkintoihin. Vastaavasti epäselvät työnkuvat saattavat aiheuttaa työkavereille kuormaa, kun joku etsii tekemistä päiviin ja kyselee töitä muilta. Organisaatiomuutoksissa olisi hyvä miettiä ihmisten rooli, jotta jokaiselle löytyy oikeanlainen paikka jatkossakin, ”[työrooli] sopi mulle hirveen hyvin, mut nyt sitä ei oo enää”. Jos työssä on epävarmuutta työtehtävistä ja siitä, onko odotusten mukainen, saattaa epävarmuus jatkua vapaa-ajalle esimerkiksi pohdintoina, onko kaikki odotusten mukaiset työt tehty. Kaksi kolmasosaa koki myös **toimivien toimintatapojen ja työhön liittyvien prosessien** helpottavan työn tekoa, tehden kokemuksista myönteisempiä.

> annetaan tavallaan selkeet odotukset et mitä me sulta halutaan ja mitkä on ne niinkun sun tavallaan tavotteet tai ne meidän odotukset et tavallaan et et ei jätetä niinkun työntekijää arvailujen varaan tai roikkumaan tai et tulee semmonen olo et mä joudun koko ajan nykimään jotain hihasta että et hei et mikä niinku mun paikka on tällä hetkellä.

> meil ei oo semmost niinku yleistä ohjeistusta esmes et miten projekteja vedetään että että toisille se tarkottaa sitä että pidetään hyvinkin niinku tiukasti niinku silleen linjassa ja halutaan niinku tietää joka steppi ja toiset on vähän silleen että mää nyt oon nimellinen ja tehkää, että tääkin on vähän semmonen öö et siinäki on niin paljon eroja

Asiantuntijoilla korostui toive käyttää aikaa **ideointiin**, sillä kaikkea asiantuntijatyötä ei pystyy ”suorittamaan” tehokkaasti kahdeksan tunnin ajan tai tiettynä kellonaikana. Aina ei myöskään ole helppoa yhdistää luovaa työtä ja laskutettavaa aikaa. Myös oman työn suunnittelulle olisi hyvä antaa aikaa.

> oli mukava työilmapiiri ja tosi haastavia tehtäviä ... mmmm mutta mä muistan siellä ollessani töissä, mä mietin jo että et on se vaan jännä että luovalla alalla pitää istua koneen ääressä ja luoda [*hymyilee*] jos ei tunnu siltä heh niin joo, mä muistan jo sillon et oispa kiva kun tätä vois tehä vaikka vähän sen mukaan miltä itestä tuntuu heh, et joka päivä ei vaan ihan oo semmonen että pystyy suorittamaan sitä semmosta luovuutta vaativaa [...] joskus jos on joku vaativampi projekti tai joku tämmönen mis tarvii mmm vaikka luoda jotain heh niin sehän ei tuu ainakaan mulle henkilökohtasesti semmonen luovuus ei tuu siinä tietokoneella istumalla vaan se vaatii vähän jotain heh jotain muuta ympäristöö, ni oon monesti huomannu että et menee vaikka pihaan ja ottaa kahvikupin mukaan ja siinä niinku vähän tuumailee sitä projektia taikka mitä nyt onkaan mielessä ni sitte taas ajatus kummasti kirkastuu

Tässä alateemassa tunteen kokemuslaatuun liittyivät esimerkiksi autonomian, vapauden, ammattiylpeyden ja kuulluksi tulemisen tunteita; oletuksiin epäselvät roolit ja sanomattomat odotukset työntekijälle; ja tietoon yhdessä sovitut roolit, toimintatavat ja prosessit.

Tavoitteet ”Kun antaa selkeet tavotteet, mä pusken niitä kohti”

Tavoitteet liittyvät läheisesti oman työn suunnitteluun ja niihin liittyi seuraavia teemoja:

- **2/5: Selkät tavoitteet, tavoitteet ohjaavat**
- **1/2: Tavoitteiden puuttuminen, epäselvät tavoitteet**
- AM: Yhteiset tavoitteet
- **2/3: Omat tavoitteet**
- AM: Tyytyväinen työn jälkeen, jopa parempi
- **1/2: Liian kovat tavoitteet, liian paljon työtä, laskutettavaa työtä**
- AT: Aikaa pitää taukoja
- AT: Sovitut asiat pitävät, luottamus, suunnitelmallisuus

Kaksi viidesosaa koki, että **selkeät tavoitteet** luovat myönteisyyttä ja ohjaavat työn tekoa. Ja päinvastoin, jos selkeitä tavoitteita ei ole, tuntuu työ ”puuhastelulta” ja toiminta ”häröilyltä”. Riittävän haastavat, mutta saavutettavissa olevat tavoitteet tuovat vireystasoa, hyvää hektisyyttä ja vaihtelua päiviin, jolloin työ pysyy mielekkäänä. Tavoitteisiin pääseminen palkitsee myös henkisesti tuomalla onnistumisen kokemuksia, ”huippufiilis, kun kaikki menee hyvin”. Osa kokee, että säännöllinen tavoitteiden läpikäyminen ”missä meen, oonko onnistunut, mitä multa odotetaan” ovat tärkeitä peilauspintoja oman suorituksen arvioimiseksi. Pelkkä ”hyvin menee” ei riitä, varsinkin, jos esihenkilön käytännön toiminta ei vastaa sitä, esimerkiksi mikromanageeraus ja kyttääminen, vaan aiheuttaa ristiriitaa odotuksista. Puolet työntekijöistä koki, että **tavoitteiden puuttuminen ja epäselvät tavoitteet** haittasivat työntekoa ja olivat kielteinen asia. Toisaalta, vaikka tavoitteet olisivat olleet selkeät, mutta työvälineet tai prosessit eivät tukeneet työn tekemistä, se turhautti ja vaikutti päivän sujuvuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen.

> ois kiva et ois semmoset niinkun tietynlaiset raamit et me tiedettäis et näin näissä puitteissa me tehdään tätä ja meidän tavoite on tuo. Mut kun niit tiettyjä tiettyjä raameja ei oo ni sen takii sitte niinku sä tuut töihin, sä teet sen mitä sä teet ja sä lähdet pois. [...] Silleenkin voi tehdä töitä [...] jos tää ois mun yritys ni mä toimisin eri tavalla

> mä oon tosi semmonen suorittaja ja mulle kun antaa ne selkeet luvut ja tavotteet ni mä niinku pusken niitä kohti.

Työntekijät kokevat tärkeänä, että sekä johdolla että työntekijöillä on selkeä suunta. Ammattilaisilla korostuivat **yhteiset tavoitteet**, esimerkiksi koko tuotantoketju tarkkailee laatua. Vastaavasti välinpitämättömyys, ”kyllä seuraava hoitaa” -asenne, aiheutti kielteisiä kokemuksia. Kaksi kolmasosaa työntekijöistä mainitsi **omat tavoitteet** virallisten tavoitteiden ”rinnalla”, osa oli asettanut itse omat tavoitteet oman työmoraalin pohjalta, osa halusi tehdä **parempaa jälkeä** kuin ehkä olisi edes tarpeen (korostui ammattilaisilla), osa puolestaan oli laskenut omaa rimaansa työpaikan tavoitteiden suuntaiseksi, osa oli pyytänyt lisää töitä tai vaihtelevia töitä. Toisaalta liian löysät tavoitteet saattoivat aiheuttaa ristiriitaisia tuntemuksia, etenkin, jos vastakkain oli oma työmoraali.

> me ollaan tekemässä sitä että niinku virma pysyis kannattavana ja saatais pittää työpaikat. Että ei vaan tulla niinku olemaan se päivä täällä.

> en kumminkaan halua että niitä niinku niitä mun toimesta niitä reklamaatioita tulee ... et mieluummin haluaa tehdä sen niinkun hyvän jäljen

> mä pystyn paljon parempaan [...] mut siis se on hyvä tietää että tää riittää näille

Kuitenkin puolet koki kielteisinä asioina **liian kovat tavoitteet** (”repiä selkänahkasta”, ”ihminen on kone”), liian suuren työmäärän tai että kaikki toiminta on laskutettavaa. ”Numerojohtamisen” kielteinen vaikutus korostui erityisesti asiantunti-

jatyössä laskien työn merkityksellisyyden kokemusta, kyvykkyyden ja autonomian tunnetta vaikuttaen luovuuteen ja tyytyväisyyteen omasta työjäljestä. Inhimillinen kohtelu puolestaan koettiin arvostuksena.

> joka aamu ihan kauheet paineet että niin kun saa niitä [tavoitteita] ja se sama paine toistu joka aamu [...] sit kun sen päivän ekan sai [...] sit oli vähän helpompi hengittää sen loppupäivän.

> se päivä kun alkaa ni se mennään siin täysillä loppuun asti ja tota ää monesti on sillai et mitään kahvitaukoo kerkee pitää ja kaikkee tai sellain et se kiireen tuntu on siinä ihan jatkuvasti läsnä [...] siel on aika paljon sellai nyt nopeesti nopeesti ... mä inhoon sitä

> omalla tavalla varmaan myös arvostusta siihen työn tekemiseen että et ei oteta kaikkee selkänahasta irti

Ammattilaisilla kiire ja liian kova työtahti saattoivat johtaa jopa työtapaturmiin. Joskus työntekijät pohtivat, ovatko he itse aiheuttaneet kiireen tai paineen tunteet itselleen, onko syy vain oman toiminnan seurausta.

> ja sit tuli yllättävä tuotannonmuutos aamulla .. tuntu että se olevinnaan... oli heh kiire mut tosiasiassa eihän se varmaan kiire ois ollukaan, ni puhistusvaiheessa ni sormi jäi semmoseen [osien väliin].

> joitakin kuukausia mä olin, vajaa puoli vuotta, niin se kyllä imi kauheen kuiviin mut, mut toki en tiiä yritinkö mä sit ihan liikaaki

Parhaimmillaan asiantuntijatyössä pystyi pitämään rauhallisia ja **palauttavia hetkiä** työnteon lomassa. Osa kuitenkin koki, että tekee mieluummin töitä yhtäjaksoisesti ollessaan flow-tilassa. Toiset taas olivat pakotettuja jatkuvaan työskentelyyn ilman taukoja.

> pidän kyllä ihan lounastauon siinä keskellä päivää että et kyllähän se vatsakin jo ilmottaa [*hymyilee*]

> mä kaipaan sen et ku mä saisin sen viis minuuttii sen kahvimukin kans ihan hiljaa hetki [*kuiskaa*]. Näin. Ni et se puuttuu

Erityisesti asiantuntijat arvostivat, että voivat luottaa **sovittujen asioiden toteutumiseen** sekä toiminnan suunnitelmallisuuteen, jotta ei tarvitse koittaa selvitä kaoottisessa työympäristössä, joka sisältää jatkuvia suunnanmuutoksia. Kun organisaation toiminta on hektistä, päätösten suunta muuttuu jatkuvasti ja työtä mikromanageerataan, eivät perusteet ole kunnossa, vaan kiire on organisaation itseaiheuttamaa ja on hankala tehdä pitkäjänteistä ja tuloksellista työtä. Työntekijän pitää jatkuvasti sopeutua muutokseen ja jatkuva mukautuminen on raskasta, ”aikamoista taiteilua”.

> mä pystyn ite vaikuttaan öö päivän suunnitteluun [...] että se ei oo kokoajan silleen että heei vitsi minkälaista mieletöntä sirkusta tää niinku touhu on

> arvot ja tavotteet että tavallaan niinku se perusta ku saatas kuntoon ni sit siitä pystys kehittymään ja kehi**ttämään** ... toimintatapoja ja sitä ympäristöä

Tässä alateemassa tiedon kokemuslaatuun liittyivät selkeät tavoitteet ja toiminnan suunnitelmallisuus; oletuksiin puolestaan liian kovat tavoitteet, työkavereiden välinpitämättömyys ja joskus omat, korkeammat tavoitteet; ristiriita johdon/esihenkilön puheen ja tekojen kanssa tuotti turhautumisen tunteita ja tyytyväisyys omaan työhön myönteisiä tunteita.

Onnistumiset "Merkitykselliset onnistumiset on tallessa mun sydämessä"

Onnistumiseen liittyviä teemoja:

- **4,5/5: Palkitsee, tuntuu hyvältä, ylpeys**
- **4/5: Osaa työn, kyvykkyys, ammatillisen osaamisen hyödyntäminen**
- **2/3: Halu tehdä työ hyvin**
- **1/2: Riittävästi haasteita, joista voi selvitä**
- **2/5: Itseluottamus, positiivinen jatkumo, ammatillinen itsetunto, rohkeus**
- AT: Liian vaikeita töitä
- AT: Muiden hyvä fiilis ja innostus (kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit)
- AM: Palkinnot (matkat, bonukset, rahakorvaus)
- AM: Suuri vaihtuvuus rasittaa

Onnistumisina kuvattiin esimerkiksi uudet ideat tai tavat toimia, isojen projektien loppuunsaattaminen, aikataulussa pysyminen, hankalien asioiden ratkaiseminen, uuden asian oppiminen, käsinkosketeltava tulos, työn jäljen näkeminen välittömästi, tietotyön konkretisointi, tyytyväinen asiakas, ongelmien ratkaisu tai muiden palvelu eli on se, jolta tullaan kysymään apua.

> jos on jotain konerikkoja ni ne saahaan niinkö nopeasti itse ratkaistua ja hoidettua ni kyllähän nää .. on vähän että Hyvä me! Heh

Onnistumiset työssä aiheuttivat lähes kaikilla **myönteisiä tunteita, ylpeyttä itsestä** ja työsuorituksesta sekä palkitsivat henkisesti. Muutamille onnistumiset aiheuttivat myös onnen ja ilon tunteita, joillekin jopa siinä määrin, että ne olivat palkkaakin tärkeämpiä. Kun on saanut itselle merkityksellisessä työssä tärkeitä onnistumisen kokemuksia, jäävät ne muistiin. Toisaalta kaikki onnistumiset eivät aiheuta valtavia tunnekokemuksia eikä aina ei tarvita suuria onnistumisia, vaan päivittäiset pienet onnistumisen kokemukset ovat riittäviä. Työpäivän aikana voi olla myös vaihtelevia tunteita.

> ku mä pääsen töistä [...] siellä päällimmäisenä saattaa just pyöriä se se onnistumisen kokemus. ... Se vaikuttaa muhun silleen et mä oon hirveen hyvällä tuulella koko loppu

> illan ja sit virtaa riittää ja usein vielä aamulla [...] saatan muistaa sen ja se vaikuttaa sit siihen millä fiiliksellä lähtee seuraavana päivänä töihin. ... Tulee semmonen innostunut olo. ...Semmosesta kokemuksesta.
>
> ni ne on niinku semmosii mitä on oikeen niinku en ikinä unohda, ne on oikein mun sydämessä tallessa semmoset

Suurelle osalle onnistumisiin liittyi tunne siitä, että **osaa tehdä työn, kyvykkyys**, sekä mahdollisuus hyödyntää ammatillista osaamista. Samaan aikaan joillakin saattoi olla epävarmuuden tunnetta, lunastaako paikkansa työssä, onko odotusten arvoinen. Tähän liittyivät myös tavoitteiden selkeys, oman työroolin omistajuus ja autonomian kokemukset.

> että pitäis ehkä pärjätä itse... ehkä se liittyy myös siihen että kun mä oon ainoo mä... niin vaikka se tuo jonkunlaista varmuutta, mut sit se tuo myös paljon pelkoa siitä lunastanko mä sen oman paikkani ja jos mä en osaakaan tehdä sitä kaikkea itse niin minkä, antaako se jollekin jotain viestiä et mä en pysty tähän työhön. Mutta ehkä ei.

Kaksi kolmesta mainitsi **halun tehdä työ hyvin**, sillä se toi sisäisen motivaation kautta itselle onnistumisen kokemuksia, jotka olivat tärkeitä, erityisesti, jos onnistumisia ei muuten huomioitu tai niistä ei saanut palautetta. Mahdollisuudet saada vaativampia töitä jatkossa eli ulkoiset motivaatiotekijät, vaikuttivat myös haluun tehdä työ hyvin. Toisaalta, jos työntekijät eivät saaneet onnistumisia eivätkä työt edenneet, työntekijät saattoivat kokea henkistä kuormaa ja turhautumista, työ oli henkisesti väsyttävää. Muutama asiantuntija koki myös, ettei onnistumisia ehtinyt juhlia tiukkojen aikatauluvaateiden takia, jolloin kokemus jäi hieman vajaaksi. Toisaalta myös sähköisissä viestintäkanavissa pystyi yhteisöllisesti ”fiilistellä onnistumisia”.

> ja sitten niitä pikkujuttuja on oikeestaan karttunu aika paljon et se on vähän niinku itestään selvä että [nimi] ratkasee jutun. ... En tiiä miten iso juttu se pitäs olla että siitä palkittais ... mut toisaalta mä saan siitä ihan tosi paljon siitä et jos mä saan ratkastuu jonkun jutun ... saan oman näkymättömän sulan hattuun heh
>
> kun ei oo ehkä annettu sitä ...niinku vastuuta ja mahollisuutta tehä niitä päätöksiä et ois saanut niitä onnistumisen tunteita niistä vaan se on ollu tosi valvottua et mä en oo oikein itsenäisesti pystynyt tekeen mitään ilman et tulee vaikka mun esimiehen kautta sitte on jäänyt melko pitkälti uupumaan ne et mä oisin ite suoriutunu jostakin työtehtävästä tosi hyvin.
>
> eihän se mielikään toimi siis silleen et sä pystyt heti alottaan jonkun uuden [...] et kyllähän sitä täytyy vähän fiilistellä tai just tehä jotain muuta heh et ainakaan mul henkilökohtasesti ei aivot ei pysty siirtyyn heti toiseen tehtävään.

Puolet koki tarvitsevansa riittävästi **haasteita, joista voi selvitä**. Tämä korostui hieman enemmän asiantuntijoilla. Asiantuntijat pyrkivät toimimaan osaamisensa ylärajoilla oppiakseen ja kehittyäkseen, ylittääkseen itsensä. Jos haasteita ei ollut riittä-

västi, ei saanut myöskään onnistumisen kokemuksia. Kaksi viidestä koki, että onnistumiset haastavissa tehtävissä johtavat **positiiviseen jatkumoon**, jossa asiantuntijuus ja **ammatillinen itseluottamus** kasvavat, tulee itsevarmemmaksi omista kyvyistä ja saa rohkeutta tehdä jatkossakin haastavia tehtäviä, toisin sanoen minäpystyvyyden tunne kasvaa. Onnistumiset nostavat myös työmotivaatiota ja halua keksiä lisää hyviä asioita.

> annettiin sitte mulle se kehitystyö ja ... sitte sitä mietti että noo mitehä tästä [*huokaa*] mitenhä tästä nyt selvitään ja mitä täs saa... niinku ... miten tätä saa kehitettyä mutta sit se meniki yllättävän hyvin ja saatiin ja sain tehtyä siihen sellasia kaavoja ja taulukoita et siinä säästettiin tosi paljon aikaa ja sit se otettiin niinku käyttöön [...] ja siitä tuli paljon positiivista palautetta. Ja kyllähän siinä just niinku et ...iteki koki et se niinku et niinku onnistu siinä et ehkä ylitti itsensä

> tulee se palaute ni sit mä olen niinku varmempi ja monesti sitte sen jälkeen niinku mä mä niinku tulee semmonen vahvempi luottamus niinku seistä niitten omien niinku ratkaisuitten takana.

> ... Ja sit se aiheuttaa mulle usein semmosta , mä haluun vaan lisää keksii semmosii hyviä juttuja ja niinku et et työmotivaatio ja semmonen niinku virta siihen lisääntyy sillon ... Ja sit se ää nostaa ihan sellasta omaa ammatillista itsetuntoa selvästi. ... Ja toi on muuten tosi tärkee toi se että on hyvä ammatillinen itsetunto ni se vaikuttaa muuten siihen niinku että miten kokee sen työssä olemisen.

Asiantuntijoilla onnistumiset olivat yhteydessä myös omaan työidentiteettiin, maineeseen ja henkilöbrändiin. Toisaalta, jos joutuu antamaan itsestään epäpätevän kuvan esimerkiksi asiakkaalle, vaikuttaa se kielteisesti omaankin arvotukseen, aiheuttaen nolouden ja häpeän tunteita, joita käsitellään tarkemmin *Kulttuuri ja imago* -luvussa.

> oppimiskäyrä [...] itseluottamus siihen omaan tekemiseen kasvaa [...] tällä alalla ku on just niin hyvä kun mitä jälkee sä tuotat et sit ei niinku pysty mitenkään muuten heh tällä alalla toimimaan et että sun pitää tuottaa tosi laadukasta jälkee, mikä vastaa niihin tarpeisiin, mitä se asiakas niinkun kulloinkin haluaa

Vastaavasti, jos **työtehtävät ovat liian vaikeita**, johtuen esimerkiksi puutteellisesta perehdyttämisestä ja siitä johtuvasta osaamisvajeesta, itselle sopimattomasta työstä tai mahdottomista tavoitteista, aiheuttivat ne kyvyttömyyden tunnetta, epävarmuutta ja turhautumista. Syinä itselle sopimattomasta työstä mainittiin mm. virheellinen rekrytointi-ilmoitus eli työ kuvattiin eri tavalla kuin sitä todellisuudessa tehtiin tai henkilö palkattiin eri tehtävään, mihin oli hakenut. Näitä kuvataan tarkemmin *HR ja Johto* -luvussa.

Erityisesti asiantuntijoilla korostui onnistumiskokemuksissa se, että myös **muut** (kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit) olivat **hyvällä tuulella ja innostuneita**. Tämä vahvisti oman asiantuntijuuden kokemusta, ylpeyttä työstä ja työpaikasta sekä yhdessä tekemisen tärkeyttä ja yhteisöllisyyttä. Erityisesti ammattilaisilla nousi toive

muistamisista suurten onnistumisten yhteydessä. Kuitenkaan normaalista, onnistuneesta työstä työntekijät eivät välttämättä odottaneet ylimääräisiä palkintoja, mutta jos sellaisia sai, vaikka olisivat arvoltaankin vähäisiä, toivat ne arvostuksen ja ilahtumisen kokemuksia sekä tunnetta, että on ollut mukana rakentamassa jotain merkityksellistä. Osa puolestaan kuvaili palkintomatkoja tai juhlia tärkeiksi tunnustuksiksi, toisaalta niidenkin arvostus saattoi riippua elämäntilanteesta.

> sitten ku aina kun ylitettään myynti tai uus myyntiennätys tullee ni sillon saahaan lähes automaattisesti niinku ruoka tai sitte joku tuotelahjakortti ... että kyllä muistetaan ihan ... siinä se just korostuuki että on pikkuhiljaa ruvettu arvostammaan työntekijääki [...] kyl se lämmittää mieltä että jottain on tehny oikein ja sit on ansainnuki sen että ... ollu osana siinä hommassa

Ammattilaisilla nousi myös **suuri vaihtuvuus** työn sujuvan tekemisen ja onnistumisten esteeksi. Esimerkiksi uusien ihmisten opettaminen vei aikaa omilta töiltä, uusiin ihmisiin tutustuminen ja työtapojen opettelu, sekä uusien esihenkilöiden tai johtajien ”tapoihin oppiminen”, tavoitteiden vaihtuminen, tiedonkulku ja oman kyvykkyyden näyttäminen (työsuoritusten arviointi) tai vaihtuvuudesta johtuvat organisaatiomuutokset koettiin usein kielteisinä ja epävarmuutta aiheuttavina, vaikuttaen esimerkiksi psykologisten sopimusten uudelleen sopimiseen tai rikkoutumiseen ja sitä kautta luottamuksen uudelleenrakentamiseen tai katoamiseen sekä omaan työidentiteettiin, kun oma osaaminen ja ammattitaito piti perustella joka kerta uudelleen ja hankkia arvostus sekä ”oma paikka” organisaatiossa.

Tässä alateemassa korostui tunteen kokemuslaatu, sillä onnistumiset loivat monia myönteisiä tunteita esimerkiksi osaamisesta, ammatillisesta itseluottamuksesta ja positiivisesta jatkumosta, mutta toisaalta onnistumisten puuttuminen aiheutti turhautumisen, epävarmuuden ja kyvyttömyyden tunteita. Oletuksen kokemuslaatuun voidaan ajatella kuuluvan ulkoiset motivaatiotekijät työn onnistumiseen liittyen, koska tällöin oletuksena oli mahdollisuus saada vaativampia työtehtäviä.

Arvostus ”Sulta kysytään sun työstäs, koska sä olet se ammattilainen siinä”

Arvostukseen liittyviä teemoja:

- **4/5: Palaute, konkreettinen**
- **3/4: Ammatillinen itsetunto, kyvykkyys, asiantuntijuus, ammattilaisuus, ammattiylpeys, ammatillinen identiteetti**
- **3/4: Tietää itse onnistuneensa, tehneensä työn hyvin**
- **2/3: Kollegat arvostaa työtä (vaikka olisi erilaista kuin oma)**
- **2/3: Johdon arvostus, arvostamattomuus**
- **1/3: Asiakkaan, yhteistyökumppaninen arvostus**
- AM: Sitoutuminen
- AM: Nöyrtyminen (koulutusta vastaava työ, mielekkyys, raha, prässi/kova koulu)

Konkreettinen palaute ja kiitos olivat lähes kaikkien työntekijöiden mielestä tärkein arvostuksen osoitus. Kuitenkaan kaikki eivät kokeneet sitä saavansa. Myöskään epäaito palaute ei aiheuttanut myönteistä kokemusta. Jos palautetta eikä kiitosta saanut, ei saanut myöskään tunnetta, että olisi merkityksellinen organisaation toiminnalle eikä se kannustanut tekemään parastaan. Tämä johti joissain tapauksissa siihen, ettei parastaan edes viitsinyt antaa organisaation käyttöön.

> aina ku saat niinku kun saat hyvää palautetta omasta tekemisestäs ni onhan se kivaa ja varsinki ku se tulee jotain semmosta että tulee nimenomaan jotain muuta et ei oo vaan silleen että et hyvä juttu vaan et se on jotain konkreettisempaa.

> sulta tullaan kysyyn ... tavallaan sun työstäs koska sä olet se ammattilainen siinä omassa työssäs [...] todella tärkee asia, koska jos sen kokee että ei sil oo merkitystä mitä mä teen et tavallaan mä en ole niin tärkee osa tätä palaa niin kyllä se vaikuttaa kaikkeen, mut jos se kokee et me yhdessä tehdään ja minun ääneni kuuluu ... kyllä se... se tekee ihmeitä.

Arvostuksen tunne liittyi **ammatilliseen itsetuntoon**, kyvykkyyteen, asiantuntijuuden tai ammattilaisuuden kokemukseen, ammattiylpeyteen ja ammatilliseen identiteettiin.

> tavallaan mun [*hymyilee*] ajatus oli se et mä haluun heh et mä oon ammattilainen siinä [...] nyt mä oon tavallaan saavuttanu niinkun semmosen pisteen että mä tiedän tiedän niinkun et mä oon hyvä, todella hyvä siinä mitä mä teen... toki se nyt ei mitään rakettitiedettä oo mutta silti siinä pystyy oleen huonoki.

> sitä alkaa niinku kyseenalaistamaan kaikkee tekemäänsä, vaikka sä tiesit että sä sä teit niinku hyvin, se ei vaan nyt vaan kaikki ei tykkää.

> meil tuli uus esimies, joka oli ihan uus siinä alalla, niin ihan tosi usein tuli multa sitte kysymään [...] mä olin niinku ehkä parempi heh siinä alassa sitte kun hän, et hän luotti minuun ja niinku käytti mun asiantuntijuutta niinku hyväks

Omaan arvostuksen kokemukseen liittyi myös **arvio omasta työstä, tieto, että on onnistunut** ja tehnyt työn hyvin. Jos työ ei tyydyttänyt omia kriteereitä, aiheutti se ristiriitaisia tunteita. Joskus metakognitiiviset tunteet sisälsivät tuttuuden ja vaikeuden ristiriitaa, esimerkiksi ajattelun ohjausta kohti onnistumista vaikeassa tehtävässä sekä pohdintaa, saako itsensä kiinnostumaan työstä, josta ei ole niin kiinnostunut. Itseä ja työkavereita arvostettiin omista arvolähtökohdista, esimerkiksi ”Tekijämiehillä” on korkea työmoraali, he ovat niitä, jotka saavat työt tehtyä, huolellisesti ja hyvin, heidän kasvatuksessaan on painotettu ahkeruuden arvoja.

> Välillä joudun laskeen rimaa ja kyllä se mua häiritsee, mä en pääsääntösesti tykkää alisuoriutua sillonkaan kun se ois riittävää. Et joskushan on tilanteita, mä koitan ajatella että ei kannata antaa helmiä sioille heh tälleen nätisti sanottuna että et jos niinku vähempi riittää mut sit se on monesti silleen et **mulle** ei riitä. Et **mä** haluun kuitenki tehä paremmin

Sekä **työkavereiden että johdon arvostus** oli tärkeää kahdelle kolmesta, kuitenkaan kaikki eivät kokeneet sitä saavansa. Jos omat ideat eivät saa vastakaikua, ”kukaan ei ole ottamassa ideoita vastaan toisella puolella”, aiheuttaa se pettymyksen tunteita, mutta jos muut ovat ”ihan aidosti kiinnostuneita”, nostaa se itsevarmuutta. **Kolmasosalle asiakkaiden tai yhteiskumppanien arvostus** oli tärkeää.

> Ja luulen että ketkä on niinku sitten minun vuorossa, ne tulee luottavaisin mielin, että tänään ei oo varmaan hirveesti ongelmia

> se asiakas on tyytyväinen sen jälkeen kun sen kans on ollu [yhteydessä] [...] loppuasiakas on tyytyväinen ja sit ite se asiakas joka on ostanu meiltä sen palvelun. [...] Et sielt saa sitä kiitosta molemmilta eikä se oo vaan sit semmosta et sä vaan suoritat... Saamatta koskaan mitään palautetta.

Työntekijät kertoivat myös työpaikoista, jossa johdon asenne on ”älä sinä poika tuu meitä neuvomaan”, jolloin ei myöskään ollut halukkuutta kertoa omista ideoistaan. Vastaavasti, jos palaute oli vain kielteistä, heikensi se kyvykkyyden tunnetta, aiheuttaen esimerkiksi virheiden pelkoa. Tunne, ettei ole arvostettu vähensi **sitoutumista**, ammattilaisilla hieman enemmän kuin asiantuntijoilla. Osalla arvostuksen puute on syy vaihtaa työpaikkaa. Vastaavasti kun sai riittävästi haasteita, kehittymismahdollisuuksia ja onnistumisen kokemuksia sekä sitä kautta arvostusta, lisäsi se sitoutumista.

> Se jos mua ei arvosteta yhtään. Jos mua kohdellaan ku **rottaa** [*tuhahtaa*] niin niin mul tulee raja siinä vastaan

> Mä oon tottunu siihen et [...] mulle sanotaan älä sä ajattele pienillä aivoillas. Että kyllä me pomot ajatellaan. Ni täällä ei ajatella semmosta tai sanota **ikinä**. [...] mua kohdellaan kun ihmistä [...] siis se just se että miten kohdellaan, ni se on tärkeempää kun se itse työn sisältö.

Sekä asiantuntijoilla että ammattilaisilla oli **nöyrtymisen** kokemuksia, ammattilaisilla aavistuksen enemmän. Näihin kuuluivat esimerkiksi se, ettei voinut tehdä koulutusta vastaavaa työtä tai tehdäkseen sitä, oli joustettava muissa itselle tärkeissä asioissa; työ ei ollut mielekästä; työstä ei saanut riittävästi palkkaa elääkseen tai palkka pieneni vaikka työt säilyivät ennallaan; sekä ”prässit” ja ”kovat koulut” eli työntekijää koulittiin yhteisöön sopivaksi ja riittävän osaavaksi, toisin sanoen, työntekijää ei arvostettu lähtökohtaisesti vaan epäeettisillä tavoilla osoitettiin valtaa tai perehdytettiin ”heittämällä syvään päätyyn”. Jotkut kokivat ansainneensa arvotuksen vasta suuren onnistumisen jälkeen, ”he ymmärsivät, että olen yritykselle hyödyllinen”.

Tässä alateemassa nousivat esiin oletuksen kokemuslaatu konkreettisen palautteen ja muiden osoittaman arvostuksen odotuksena; sekä tunteen kokemuslaatu liittyen esimerkiksi ammattiylpeyteen ja työn hyvin tekemiseen tai virheiden pelkoon ja nöyrtymisen tunteeseen.

Oppiminen ”On ihan parasta huomata oma kehittyminen”

Oppimiseen liittyviä teemoja:

- **4/5: Mahdollisuus oppia, kehittyä, kouluttautua**
- **2/3: Eteneminen, kehittymissuunnitelma, kunnianhimo**
- **1/2: Toisten auttaminen, saa hyvää aikaan**
- **1/3: Proaktiivinen asioiden kehittäminen, parantaminen, pulmien ratkaisu**

Suurelle osalle mahdollisuus **oppia, kehittyä tai kouluttautua** olivat tärkeitä myönteistä työntekijäkokemusta luovia asioita, asiantuntijoille hieman enemmän kuin ammattilaisille. Oppiminen ja kehittyminen voivat olla esimerkiksi omaan työtehtävään liittyviä asioita, oman asiantuntijuuden laajentamista, vaativampien töiden tekemistä tai uusien työtehtävien opettelua.

> se oikeestaan tulee aina siin vaiheessa kun onnistuu ja niinku näkee sen et miten paljon ite on saanu tavallaan aikaseksi ja se että ... mitä enemmän pystyy asioita tekemään ilman sitä esimiehen tai valmentajan tukee siinä, et huomaa sen oman kehittymisen niin ne on niinku semmosii mitkä on ihan paras

Työssä oppiminen on tärkeä osa ammattilaisten kehittymistä ja moniosaajat ovat monesti myös ylpeitä taidoistaan, kokevat saavansa arvostusta ja olevansa organisaatiolle hyödyllisiä. Erityisesti mahdollisuus edetä työpaikalla ja muuttaa työnkuvaa, vaikka ei ole käynyt kouluja, koettiin myönteisenä asiana. Tällöin voi omalla työllä näyttää osaamisensa ja saada esimerkiksi uramahdollisuuksia tai parempaa palkkaa. Sekä työntekijän itse että työyhteisön on hyvä tiedostaa oppimisen vaatima aika. Tällöin työkavereiden tuki ja opastus olivat tärkeitä ja merkityksellisiä uudelle työntekijälle. Myös oppimistyylit nousivat esiin, osa kokee oppivansa kokonaisuuksista yksityiskohtiin ja toivoo organisaatioiden ottavan erilaiset oppimistyylit huomioon esimerkiksi perehdyttämisessä.

> haluan oppia ... eri tehtäviä et tavallaan se käytettävyys että ku tulee jossain joku komponenttipuute tai tuotanto seisoo, ni mä voin mennä jonnekin muualle sitte niinku töihin

> silleen hirveen tärkee asia [...] kun en oo kouluja käyny... [...] työntekijästä [...] tiiminvetäjäks [...] koulutusvastaavaks ja johtoryhmän jäseneks [...] työllä näytät sen, minä osaan tämän homman

> ekalla viikolla aivan paniikissa ku emmää osaa mitään ja kauhee ressi ja ei nää ny valmistu ja näitä pitäis olla ton verran ja ... mutta sitten oli niin mukava porukka että ne rauhotteli mua että ei tarvi nyt sun vielä repiä kun sä oot harjottelija niin... sitten pikkuhiljaa se lähti siitä sujuun

Kouluttautuminen työajalla ei ollut kovin yleistä, mutta työkavereilta oppiminen sen sijaan oli yleistä ja monelle mielekästä kehittymistä. Vapaa-ajalla kouluttau-

tuminen ei ollut kovinkaan monelle mielekäs vaihtoehto, sillä työ vie päivästä jo suuren osan ajasta ja energiasta, mutta poikkeuksiakin on. Muutamat haastatelluista kokivat, että haluavat vielä opiskella ja vaihtaa mahdollisesti alaa, osa oli jo aiemmin vaihtanut alaa.

> meil on täällä aivan mahtava firma [...] kun ne mahdollistaa tän et me pystytään sit oppisopimuksena opiskeleen [...] koen et on iso etu meijän firmassa se

> miten mä niinkun huolehdin siitä että mä pysyn niinkun ajan hermolla ja et et mulla pysyy niinku semmonen tatsi ja et mä kehityn, koska tässäkin kuitenkin kaikki menee niin lujaa eteenpäin että et sun on pakko niinkun koko ajan oppia uutta ja et et miten mä niinkun pysyn siinä ja tarjookse mun työpaikka mulle niit niinku mahollisuuksia riittävästi.

Kahdelle kolmasosalle oli tärkeää joko **edetä työssä** tai että työntekijällä oli **kehittymissuunnitelma** organisaatiossa. Työntekijät toivoivat, että palkattavien ihmisten taidot huomioitaisiin yrityksen tarinassa; kasvaako ihminen mukana vai onko antava osapuoli, jolloin työntekijä tuo uutta osaamista yritykseen. Näin ihminen kokee olevansa osa kokonaisuutta.

> mitä se onkaan se yrityksen visio ni sen pitäs istua sen niihin yksilöiden siihen visioon kanssa että et miks toi jeppe on meillä töissä, mitä se tekee muutaman vuojen päästä, tekeekö se niitä samoja asioita vai halutaanko siitä kasvattaa joku muu muu muu osa-alueen ammattilainen

> Se on mulle tärkeetä et on mahollisuus kehittyy ja koko ajan oppia et muuten mäkin kyllästyn aika helposti niin sitte koen et jos jos ei oo saumaa kasvaa siel yrityksessä ni niin se on aika tukahduttavaa.

Jos kehittymissuunnitelmaa ei ollut tai se peruttiin, saattoi se aiheuttaa kielteisiä kokemuksia, esimerkiksi leipääntymistä ja ajatuksia työpaikan vaihdosta. Tällöin työntekijällä olisi halua antaa enemmän itsestään organisaation käyttöön, mutta organisaatio ei sitä mahdollisuutta käytä. Oman vastuualueen puuttuminen saattoi varjostaa oppimista, kun ei pystynyt paneutumaan mihinkään. Oppimiseen ja kehittymiseen liittyi myös oma kunnianhimo ja tavoite saavuttaa itseä tyydyttävä työn tulos, minkä vuoksi osa työntekijöistä mainitsi esimerkiksi opettelevansa uusia työhön liittyviä asioita vapaa-ajallaan, jos työpäivän aikana tähän ei pystynyt.

> työ itessään on niin helppoa että ...et tota ... se on jopa aiheuttanu mulle ajatuksia että mitä mä seuraavaksi tekisin. ...Mua ei niinku pitemmän päälle kiinnosta helppo tai helppo tai semmonen niinkun yksinkertanen työ.

> työtehtävässä tehdään niin paljon itsenäisesti hommia niin mä käytännössä niinkun sit sitä kautta pystyn sit tuomaan sitä niinkun omaa motivaatioo ja niinku halua näyttää et osaa ja pärjää, ni paremmin esille

Tiedon jakaminen ja muiden auttaminen toivat myönteisiä kokemuksia puolelle työntekijöistä, sillä se linkittyi hyvän aikaansaamiseen. Tiedon jakaminen helpottaa myös omaa työtä jatkossa, kun myös muut osaavat ratkaista asian itsenäisesti. Usein yhdessä tekeminen koettiin yksin tekemistä tehokkaammaksi esimerkiksi ongelmien ratkaisussa. Myös muiden työn havainnoinnilla saattoi saada ideoita oman työn tekemiseen.

> mä kaipaisin itse semmost niinkun ... vapaata niinku ideointiaikaa ja mun mielestä se olis hirveen tärkeetä että sä voisit niinku semmosta tehä semmosta niinku ammatillista kehittämistä niinku sun työkaverin kanssa, vähän silleen et ai sä teet noin, kato ku mä oon tehny näin ja vitsi toi oli hyvä idea sulla tossa toi

> vuosien varrella oppinu ja yrittäny aina sitte seuraaville eteenpäin, että tänään tuli semmonen ongelma, mutta mä tein sen näin, saatiin ratkastua

Kolmasosa koki oppivansa ja saavansa myönteisiä kokemuksia **kehittämällä asioita proaktiivisesti**, ratkaisemalla pulmia tai parantelemalla prosesseja, toimintatapoja tai työkaluja. Virheistäkin saattoi oppia, jos organisaatiokulttuuri sallii virheet.

> mä oon aina ollu sitä mieltä että niinkun jos sä teet virheitä, se on melkein paras tapa oppia, koska sillon asiat ei ole menneet sun suunnitelmien mukasesti, sä joudut kyseenalaistamaan kaiken et mitä täs meni pieleen, minkä takia, niin sä opit uutta

Kaikki eivät halua opetella uusia asioita ja odotukset jatkuvasta oppimisesta ja itsensä kehittämisestä saattavat tuntua jopa ahdistavalta. Kaikki eivät halua edetä, vaan ovat tyytyväisiä nykyisessä työssään, ”se on mun juttu”, sillä työ on itselle sopivaa sisällöllisesti tai sopii elämäntilanteeseen ja omaan arvomaailmaan. Aineistossa oli joitakin pohdintoja yhteiskunnan odotuksista, voiko mielekkääseen työhön olla tyytyväinen. Jos työntekijällä on selkeä kuva omista mielenkiinnonkohteista ja vahvuusalueista sekä siitä, minkä tyyppisessä työssä viihtyy, aiheuttaa se stressiä ja viihtymättömyyttä, jos joutuu tekemään itselleen sopimattomia töitä, kuten *Työn sisältö* –alateemassa mainittiin. Jotkut kokevat voivansa toteuttaa itseään kehittämällä ammattitaitoaan ja jotkut varautuvat työelämän murrokseen ja epävarmuuteen opettelemalla monia eri taitoja. Jotkut haastateltavat kertoivat arvomaailmansa muuttuneen iän myötä, jonka vuoksi mielekäs elämä on tärkeämpää kuin upea ura.

> oon kyllä tykänny tästä alasta että sitten .. jumiuduin tänne näköjään heh

> mä en enää haluu sellasta, mä en usko et mä enää ikinä opiskelen enkä usko että mä tota mihinkään päälliköks haluu enkä johtajaks, mä vaan haluun tehä mun duunit, olla duunari enkä haluu mitään vastuuta sen enempää ku et mä haluun tehä mun työt hyvin kuitenki mutta tota ei oo mitään semmosia aikeita että haluan jotenki edetä urallani

Tässä alateemassa korostui tiedon kokemuslaatu niin oppimisen, kehittymisen, kouluttautumisen, työkavereilta oppimisen sekä oman tiedon jakamisen ja muiden auttamisen yhteydessä. Tunteen kokemuslaatu liittyi puolestaan esimerkiksi ylpeyden tunteisiin oppimistilanteessa tai hyvän tekemisen aiheuttamiin myönteisiin tunteisiin toisia auttaessa. Toisaalta jatkuvan oppimisen vaade saattoi aiheuttaa myös kielteisiä ahdistuksen tunteita.

Työ ja työidentiteetti –kattoteemassa tunteen kokemuslaatu liittyi moniin työn mielekkyyteen, työssä suoriutumiseen, onnistumiseen sekä oppimiseen ja auttamiseen liittyviin seikkoihin. Oletuksen kokemuslaatuun voidaan ajatella kuuluvan formaaleihin sopimuksiin liittyviä asioita, kuten taloudellinen turva tai paremmat tehtävät, mutta myös odotus palautteesta ja arvostuksesta. Oletuksiin voidaan liittää myös epäselvien roolien aiheuttamat ristiriidat odotuksissa ja vastaavasti oletus kohtuullisesta työkuormasta ja työkavereiden tunnollisuudesta.

5.5 Esihenkilö ”Esimies on starttinappula, ei jarru”

Esihenkilöteema oli aavistuksen erilainen verrattuna työkaveri- ja työn sisältö teemoihin, sillä vaikka niissäkin työntekijöillä oli tietyt odotukset, niin esihenkilötyölle oli selkeä ja yhteneväinen ennakko-odotus, joka todennäköisesti osin pohjautui Suomen lakiin (tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenmukaisuus, ks. liite 3) ja käsitykseen, mitä esihenkilöltä odotetaan roolissaan organisaatiossa yleisesti. Samoin voidaan ajatella organisaation oikeudenmukaisuuden käsitteen liittyvän näihin odotuksiin (ks. esim. Crawshaw ym., 2013, s. 887; Mayer, 2012, s. 318). Lisäksi koska kolmasosa haastatelluista oli aiemmin työuransa aikana toiminut esihenkilötehtävissä, vaikuttivat myös nämä työkokemukset odotuksiin esihenkilötyöstä, silloin kun oli itse työntekijänä. Hyviä esihenkilöitä on työmarkkinoilla, mutta on myös huonoja, jotka eivät täytä työntekijöiden odotuksia ja joskus jopa haittaavat työntekoa. Tämä näkyy myös lainausten sävyssä ja kielteisten mainintojen runsaudessa (25%).

Esihenkilörooli ”Hyvän esihenkilön kanssa elämä on huomattavasti helpompaa”

Esihenkilörooliin liittyviä alateemoja:

- **2/5: Oletusarvoisesti tietty toimintatapa (ennakko-odotus)**
- **1/2: On saatavilla tarvittaessa**
- AT: Juttelee kuulumisia, on kiinnostunut, ymmärtää, tuntee ihmisen
- **2/3: Kuuntelee (toiveet työnkuvat, kehittyminen, ideat, parannusehdotukset)**
- AT: Osaa ottaa kehitysideoita ja palautetta vastaan
- **1/2: Reagoi toiveisiin ja kehitysehdotuksiin**
- **2/3: Auttaa, neuvoo, sparrailee (substanssiosaaminen)**

- AM: Kannustaa, motivoi, inspiroi
- **2/5: On tukena, on starttinappula (organisatorinen, henkilökohtainen)**
- AT: Huomioi hyvinvoinnin
- **1/3: Ymmärtää elämäntilanteen vaikutuksen, esihenkilön joustavuus**
- AT: Määrittelee vastuualueet, työnkuvat, riittävän resursoinnin
- AT: Asettaa tavoitteet, suunnan
- AM: Vaikuttaa palkkaan, palkkaneuvottelut
- AM: On kokemusta ja/tai koulutusta
- AM: Puuttuu epäkohtiin (laiskottelu, kiusaaminen), jämäkkä, jämpti

Esihenkilö selkeyttää työntekoa ja hyvän esihenkilön kanssa ”elämä on huomattavasti helpompaa”. ”Ihana esihenkilö” pitää huolta, on kannustava, jakaa kokemusta, on taustatukena, puolustaa, asettaa prioriteetit ja työkuorman. Hyvä ilmapiiri lähtee esihenkilöstä, joka on tasapuolinen, kuuntelee, puuttuu ja on huomioonottava. Jotkut haastateltavat reflektoivat työuraansa, todeten että he ovat ottaneet hyvän esihenkilön itsestäänselvyytenä ennen huonoja esihenkilökokemuksia, jonka jälkeen he ovat huomanneet, miten suuri merkitys luotettavalla, saatavilla olevalla esihenkilöllä on.

> mun mielestä meil on tosi hyvä työilmapiiri että niinku tosi huomioonottava ja kyl mä koen et se lähtee niinku ihan esimiehestä et meil on ihan super huikee esimies et se kyl niinku huomioi meijät kaikki tasapuolisesti ja ... ja tuota kuuntelee jos on tarvetta ja puuttuu tilanteisiin jos on tarve että et hän osaa kyl reagoida .. niinku niin hyviin kun huonoihinki ..tuota asioihin

Haastatteluista kävi ilmi, että esihenkilölle on tietty **odotusarvo**. Esihenkilöiltä odotettiin tietynlaista toimintatapaa, joka perustui muun muassa työnkuvaan, organisaatiorakenteeseen (hierarkkinen, yhteisöohjautuva), työntekijän omaan asiantuntijuuteen ja käsitykseen kyvykkyydestä (harjoittelija, uusi työntekijä, asiantuntija/ammattilainen), aikaisempiin kokemuksiin sekä työntekijän omaan esihenkilötyökokemukseen. Osa ammattilaisista näki esihenkilön rooliin kuuluvan olennaisesti päätösten ja ratkaisujen tekemisen erityisesti ongelmatilanteissa. Organisaatiossa voi olla hyvin erilaisia tapoja tehdä esihenkilötyötä tai ne voivat olla yhteneväiset läpi organisaation. Jos käytännöt ovat yhteneväiset ja myönteiset, luovat ne myönteistä kokemusta. Koska esihenkilö on valittu rooliinsa, odotetaan häneltä kokemusta tai ainakin ymmärrystä esihenkilötyöstä ja vastuunottoa roolissaan johtajana. Esihenkilön pitäisi oletusarvoisesti vastata esihenkilölle kuuluvista toimista, eikä hän voi olla pelkkä kaveri. Lisäksi, jos esihenkilöllä ei ole aikaa johtaa, voidaankin pohtia, miksi hänet on palkattu.

> Et meillä on niinku meijän firmassa on tosi tasavertanen kohtelu yksiköstä riippumatta mut oon sit niinku kuullu ... muilta yrityksiltä .. mitä on työntekijöitten kanssa jutellu niin ... ei kaikilla ihan oo sit saman vertanen ...kohtelu

> mun päähän on istutettu semmonen ajatus et mä aina ajattelen, että johtajan tärkein tehtävä on nimenomaan johtaa sen tiimiä, et siinä varmasti kyl riittää tosi paljon tekemistä itsessään, jos sulla on tiimi johdettavana, mut musta tuntuu että tässä hänellä on varmasti hirveen paljon ittellään sitä hands-on työtä, jonka puolesta mä ehkä vähän ihmettelenkin sitä miks hän haluu vaikka vielä tehä mun puolesta päätökset niinku niistä mun vastuualueista, jos vois niin sanoo et mul olis tää vastuualue, et hän haluaa tehdä päätökset niistä ja tavallaan varmistaa et mä teen oikein [...] vasemmalla kädellä, ylijäävällä ajalla, mitä harvoin varmasti on ni hän tekee tavallaan sitä meidän johtamista

Puolet työntekijöistä toivoi, että esihenkilö olisi **tavoitettavissa tarvittaessa**, mutta viidesosa koki, että se ei aina ollut toteutunut. Kun esihenkilö on läsnä työntekijöiden keskuudessa, syntyy luonnollisia kohtaamisia ja työn ulkopuolistakin keskustelua, joka vaikuttaa myönteisesti kokemuksiin ja yhteisöllisyyteen. Moni ammattilaisista koki kerran tai kaksi päivässä työpisteellä käynnin riittäväksi, osa toivoi hieman enemmän kontaktia. Myönteiseksi koettiin, jos esihenkilöt kyselevät proaktiivisesti, onko kaikki hyvin, voiko jossain auttaa. Esihenkilön rooli nähtiin monesti lähinnä sellaisten pulmien reaktiivisena ratkaisijana, joita itse ei pystynyt ratkaisemaan. Jotkut toivoivat esihenkilön läsnäoloa näkyvyyden kannalta, sillä he kokivat, etteivät kaikki työntekijät tee samalla intensiteetillä työtä, jos esihenkilö ei ole paikalla.

> edellisessä työpaikassa [esimiehen] ovi oli aina auki ni se sano et tää on sitä varten auki että te voitte aina tulla. [...] Ja tuolla ovet on kiinni ja enemmänkin sellai ... ei oo aikaa .. eli niinku semmoinen vaikutelma et norsunluutorni

> on ollu semmosiaki jotka niinku tosi vähän on tuolla paikan päällä ja että viihtyvät enemmän yläkerran toimistossa [...] Se on kyllä tärkeetä että ovat niinku paikanpäällä ja läsnä siinä [...] käyvät tuolla alakerrassa juttusilla ja kattomassa miten homma on edistyny [...] miten on niinku aamu menny

Asiantuntijoilla myönteistä kokemusta synnyttivät säännölliset keskustelut esihenkilön kanssa esimerkiksi kerran viikossa tai kuussa, erityisesti, jos esihenkilö on proaktiivinen osapuoli. Usein teemoina olivat yleisesti, miten on mennyt, tarvitseeko työntekijä apua, ajankohtaiset asiat, tietoisuus työkuormasta, projekteista, pohtimista, miettimistä, keskustelua. Toisaalta, jos työntekijä on aina yhteyttä ottava osapuoli, laski se kokemusta. Yhteydenpitoa toivotaan siis molempiin suuntiin, jolloin kynnys viestiä ei kasva liian suureksi. Erityisesti asiantuntijat toivoivat esihenkilöltä myös inhimillistä otetta ja keskusteluyhteyttä myös työn ulkopuolisiin asioihin, siihen, ”miten mulla ihmisenä menee”. Koettiin, että on tärkeää **tuntea ihmiset kokonaisuutena**, sillä myös työn ulkopuoliset asiat saattavat vaikuttaa työhön, työntekijä on ”kokonaisvaltainen paketti” ja ”siviiliminä” on taustalla molemmilla. Jotkut kokivat, että hyvä esihenkilö on harvinaisuus, ja työntekijä voi olla onnellinen, jos sellainen osuu kohdalle. Jonkin verran on kyse myös kemioiden kohtaamisesta, toisten kanssa

suhteen rakentaminen on vaivattomampaa, toisten kanssa luottamussuhdetta ei löydy, vaikka juttelisi henkilökohtaisistakin asioista.

Iso osa työntekijöistä toivoo, että esihenkilö **kuuntelee toiveita** työnkuvista, kehittymisestä, ideoista ja parannusehdotuksista avoimin mielin. Esihenkilön kanssa pitää voida keskustella kaikista asioista pelkäämättä, mitä mieltä asiasta ollaan, jolloin suhteessa vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne. Joskus, jos asioista ei puhuta suoraan, voivat ne jäädä väärinkäsityksinä elämään pitkäksikin ajaksi. Erityisesti asiantuntijoilla korostui toive, että kehitysideoita ja **palautetta** osattaisiin **ottaa vastaan** ja viidesosa työntekijöistä koki, että siinä on vielä kehitettävää. Toiveena on, että kuunneltaisiin ideat loppuun ennen kuin ”torpataan ihan totaalisesti”. Valta-asetelmassa palautteen antaminen esihenkilölle vaatii työntekijältä rohkeutta eivätkä ”tee työsi ja suu kiinni” -vastaukset edistäneet toimijuutta ja vastuunottoa. Aina palautteen antamiselle ei löytynyt esihenkilöltä aikaa, jolloin esihenkilö käytännössä ei mahdollistanut palautekeskustelua. Puolet työntekijöistä odottaa esihenkilön **reagoivan** tavalla tai toisella **toiveisiin ja kehitysehdotuksiin**, palaavan niiden edistymiseen ja ilmoittavan, kun asia on ratkennut. Joskus, kun asiat ratkeavat nopeasti, saattaa se aiheuttaa myönteistä hämmennystä ja tunnetta erikoiskohtelusta. Aina työntekijöiden toiveita ei kuitenkaan kuunnella ja silloin tulee tunne, ettei tule kuulluksi ja turhautuu.

> sit saman tien niinkun se tapahtu jo se muutos ... mä oon ihan silleen et siis mitä täällä tapahtuu heh ihan uskomatonta heh emmä oo tottunu tämmöseen, tää on jotenkin niin luksusta

> jopa ihan koottiin ne toiveet että mitä me halutaan ja mitä me toivotaan, jotta jaksetaan olla töissä tai että meille tulee se tunne että meistä välitetään ja ... sit me kerrottiin ne mutta ... se oikeestaan oli vähän turhaa, koska heh me ei kuitenkaan tultu kuulluksi

Kaksi kolmasosaa toivoo esihenkilön **auttavan, neuvovan ja sparrailevan** työasioissa. Substanssiasioissa auttamisessa ammattilaisilla korostui enemmän ongelmanratkaisut ja asiantuntijoilla yhteinen sparrailu, mutta tämä ei ihan aina toteutunut. Osa esihenkilöistä ei auttanut lainkaan, vaan ”jättää sut omillensa”, vaikka vaihtoehtona olisi tuotantokatko eli ei ymmärretä yrityksen parasta. Esimerkiksi korona-aikana uudet etätyökäytännöt saattoivat aiheuttaa ihmetystä, kun esihenkilöitä ei saanutkaan kiinni. Tällaisesta käytöksestä tulee ”hyvin negatiivinen työntekijäkokemus”. Osa työntekijöistä koki, että esihenkilön pitäisi olla vähintään tietoinen, mitä päivittäin tehdään tai jopa omaavan enemmän substanssiosaamista kuin työntekijä omassa työssään, jotta pystyy auttamaan. Kuitenkaan kaikki eivät olleet tätä mieltä, varsinkaan hyvin itsenäistä tai luovaa työtä tekevät. Erityisesti ammattilaiset kaipasivat enemmän **kannustusta ja motivointia**.

> ...pomot. Tottakai se on tärkeetä et siel on semmosta fiksua porukkaa [...] on niinku perillä noista tehtävistä mitä tuolla tarvii tehä ja olla kartalla siitä siitä mitä se mitä se päivittäinen toiminta vaatii

Jos työntekijä jää ilman tukea ja koittaa yksin ratkaista asioita arjessa, voi se kuormittaa liikaa. Kriisitilanteessa yksin jääminen on ”ankea tilanne”, ja aiheuttaa epätietoisuuden ja epävarmuuden kokemuksia siitä, mitä tapahtui ja mitä tulee tapahtumaan. Ja päinvastoin, kun esihenkilö on paikalla kriisissä ja johtaa esimerkillä, tilanteessa oppii paljon esihenkilöltä haastavien tilanteiden hoitamisesta ja opit seuraavat koko työuran.

> mult tippu kaikki alta vaan ja mulla ei ollu enää ketään, joka ois pystyny kertomaan mulle mitä mitä niinku periaatteessa on tapahtunu

> [kuolema] se homma hoidettiin niin hienosti. ... [*kertoo selvästi liikuttuneena*] [...] se oli ihan järkyttävä juttu [...] et miten niinku hoidettiin se koko asia [...] tiedätkö niinku se tommosen kriisitilanteen kohtaaminen, niin mä luulen et mä opin siitä ihan tosi paljon [*kuiskaa*]. ... Koska mä luulen että sitte myöhemmin ite ku oli niitä aika ikäviäkin tilanteita välillä niin... mä luulen että mä osasin hoitaa niinku ne aika hyvin just ku mulla oli ne, se niinku esimerkki et näin tää tehdään [...] ku kaikesta ei oo semmosta niinku ohjekirjaa, niin se että miten sä händläät niitä eri eri kriisitilanteita [...] Ni se on ehkä semmonen miten mun suuri oppi ... et ihmisii ei voi niinku koskaan hylätä, tai jättää niitä oman onnensa nojaan.

Kaksi viidestä kokee, että esihenkilön tulisi olla **tukena organisaation suuntaan**, esimerkiksi henkilökohtaisissa asioissa (palkkaneuvottelut, eteneminen) tai organisaatiotasolla (työkuorma, muutokset). Esihenkilön odotetaan puolustavan työntekijän oikeuksia, pitävän huolen, että prioriteetit pysyvät eikä ohituskaistalta valu töitä, ja näin estäen sekavuuden ja edesauttaen toiminnallaan työteon selkeyttä ja organisoitumista, ja tätä kautta työntekijän **hyvinvointia**. Esihenkilö ei saa luoda turhia esteitä vaan edistää työntekijöiden työuraa proaktiivisesti. Aina esihenkilöllä ei ole intressissä tukea työntekijöitä eikä organisaatiokaan tue oikeudenmukaista toimintatapaa. Joskus esihenkilö vaatii työskentelemään epäeettisesti tai toimii itse sääntöjen ohi, ”ei mua kiinnosta” -asenteella, vaikuttaen kielteisesti ja ollen joskus myös poislähdön syy.

> se sun esihenkilö on se kuka haluaa sun etenevän niissä ja on se sun starttinappula eikä se jarru.

> kyseenalaisti mun työntekooni [...] Joka siis lateli mulle että tästä lähtien sulla ei oo mitään etäpäiviä [...] sä meet jonnekin mihin mää laitan sut. [...] [esimiehen esimies] valitettavasti pääty tähän hyvä veli -kerhoon eli anto tän mennä läpi.

Esihenkilön odotetaan **ymmärtävän työntekijöiden elämäntilanteen** esimerkiksi joustojen kautta, sillä ”se on nykyaikaa”. Tämä on myös teema, jossa vastavuoroisuus korostuu – jos esihenkilö ei jousta, ei työntekijälläkään ole kiinnostusta joustaa. Työntekijä pystyy auttamaan esihenkilöään tai olemaan tukematta.

> jengihän tekee enemmän töitä, koska sit sä oot niin tiedäkkö, et jos sä saat perjantaina lähteä vaikka sinne möksälle, niin sä oot niin, se luo sellasen fiiliksen itelles että sunnuntai-iltana kun tulee kriisi, sä oot valmis ja sä oot avoin. Mut jos sulla on tiukat työajat ja sunnuntai-iltana tulee kriisi, niin kukaan ei oo sua auttamassa, ei kukaan. Ja sit sä oot yksin sen sun kriisis kanssa.

Asiantuntijat odottavat esihenkilön määrittävän selkeät **vastuualueet ja työroolit** sekä riittävän **resursoinnin** työn tekemiseksi. Asiantuntijat myös odottavat esihenkilön kertovan **tavoitteet ja suunnan**, mitä kohti pyritään. Tässä on kuitenkin kehitettävää viidesosan mielestä. Työntekijät kokevat tietynlaiset raamit tarpeellisena, jotta tiedetään, missä puitteissa tehdään töitä ja mikä on tavoite. Kuitenkaan ihmiset eivät halua hiillostusta ja numerojohtamista kielteisessä merkityksessä vaan tavoitteiden läpikäymistä ”hyvässä hengessä”; esihenkilöltä toivotaan suuntaviivoja, mutta työntekijälle autonomiaa päättää, miten työnsä tekee, ilman kyttäystä tai töiden tekemisen valvontaa. Jos autonomia ei toteudu, aiheuttaa se turhautumista ja jopa uupumista. Toisaalta liian löysät tavoitteet aiheuttivat leipääntymistä, varsinkin, jos työstä ei saanut minkäänlaista palautetta.

> jos sul on ykskin väli tai tauko ni hei meetkö sitteki tonne ja näin niinkun tulee sitä käskytystä sieltä [...] sit ku sit tulee koko ajan ni on silleen niinku että mä en kestä enää et mun pää räjähtää [*kuiskaa*]. Et tota sitä on ihan hirveesti.

Toiveena oli, että jokaisella on ”oma paikka” ja tiimi on kunnossa. Tämä koskee sekä omaa työroolia että työkavereiden rooleja. Aina rooleihin ei saanut selkeyttä, vaikka olisi ottanut asian puheeksi. Epäselvät roolit aiheuttivat työkuormaa, kaaosta, sekaannuksia, hämmennystä ja sähläystä, varsinkin jos ihmiset eivät olleet itselleen luontaisissa rooleissa. Jos vastuissa ei ollut läpinäkyvyyttä, eikä kukaan vastannut kokonaisuudesta, ei työnjako aina ollut tasaista. Tämä saattoi aiheuttaa epäreiluuden tunteita. Asiantuntijat myös odottavat, että joko esihenkilö perehdyttää tai määrittää perehdyttäjän, jotta työssä pääsee mahdollisimman nopeasti tasolle, jolla on tuottava yritykselle. Tämä on hyvin usein hoidettu huonosti. Perehdyttämistä käsitellään tarkemmin *HR ja Johto* –teemassa.

> meit on niinku muutama jotka ihan selkeesti kaipais niitä selkeempii prosesseja mut sit on niitä ketkä ehkä jopa rakastaakin sitä että saa vähän leijailla, mutta tota mut sit on helposti ehkä sitä että et kun ei oo sitä selkeetä niinkun johtajaa niin sit siin käy myös helposti niin että jotkut hiljasemmat henkilöt ei ehkä saa sitä ääntänsä kuuluviin koska ei myöskään tiedä mikä on se heidän paikka et millon olis ok sanoa asioita.

Ammattilaiset kokevat esihenkilön roolin suureksi **palkkaneuvotteluissa** ja viidesosa on kokenut esihenkilön olleen tavalla tai toisella kehityksen hidaste tai estäjä, näin esimerkiksi tapauksisissa, joissa esihenkilö vaihtuu tiheään tahtiin eikä luottamussuhdetta synny. Täten myöskään luontevaa neuvotteluasemaa ei synny, kun työntekijä ei voi näyttää osaamistaan. Suuri vaihtuvuus hankaloittaa työnte-

koa uuden esihenkilön rutiinien ja toimintatapojen opettelun sekä luottamuksen rakentamisen vuoksi. Esihenkilön johtamistyyli saattaa olla erilainen kuin edeltäjän tai koko organisaation kulttuurin ja silloin työntekijöillä on vielä vaikeampaa sopeutua vaihtuvuuteen. Esihenkilön kokemattomuus voi vaikuttaa myös siihen, onko hänellä rohkeutta tai asemaa organisaatiossa neuvotella työntekijän puolesta. Palkkaa käsitellään *HR ja Johto* –teemassa tarkemmin. Jos esihenkilöllä ei ole riittävästi **kokemusta** esihenkilötyöstä tai **osaamista** ja tietoa työntekijöiden työstä, voi se vaikuttaa kielteisesti myös arjen työskentelyyn esimerkiksi epäedullisina päätöksinä.

> mä koin että siellä asioihin ei vaan tuu muutosta ja se saatto olla myös sillosen esimiehen kokemattomuutta koska me oltiin tyyliin hänen ensimmäiset alaisensa. ... Hän ei ollu sillon myöskään ollu kovin kauaa ollu tässä talossa niin tavallaan se niinku ... ymmärrän siinä määrin että välttämättä ei oo ihan hirveesti rohkeutta [...] silti et voi oikein antaa siinä määrin armoo vaikka ymmärrätkin

Erityisesti ammattilaiset kokivat esihenkilön olevan myös vastuussa **huonoon käytökseen** tai laiskotteluun puuttumisessa, mutta viidesosa kertoi, ettei se läheskään aina onnistu tai sitä ei hoideta oikein tai ylipäänsä ollenkaan. ”Mun elämää parantaa esimies, joka sanoo ettei tää oo ok”. Tätä on käsitelty myös *Työkaverit* –teemassa. Jos **epäkohtiin** ei puututa, antaa se työyhteisössä signaalin, että toiminta on sallittua. Toisaalta joskus työntekijätkin ihmettelevät, millaisista asioista esihenkilöt joutuvat huolehtimaan työyhteisössä, jota joskus myös ”lastentarhaksi” kutsuttiin. Jos **kiusaamistilanteita** hoidetaan huonosti tai jätetään hoitamatta, työntekijät kokivat tunteita vääryydestä. Joskus tilanteita kuitenkin tapahtuu esihenkilön puuttumisvelvollisuudesta huolimatta tai tilanteeseen ei saada muutosta. Työntekijät odottavat ja olettavat esihenkilöiden toimivan, ”varmasti [esihenkilö] on käyny asiaa hänen kanssaan läpi” ja ihmettelevät, jos mitään ei tapahdu ”eikö asialle voi tehdä oikeesti yhtään mitään”.

> Ja siellä oli tällasta työpaikkakiusaamista [...] sitä ei hoidettu oikein. Et sitä liian kauan yritettiin mun mielestä niinku sillon silotetella [...] Nii, sitä ei hoidettu oikein ja mä koin, että se oli tosi väärin

> heillä on jotenki niin ... vahva se niinku vuoropäälliköihin ja näihin että miten ne saa niinku kiedottua sen pikkurillin ympärille [...] laverreltiin niinku kaikesta ... ja löydettiin aina kaikista se negatiivinen puoli

Aineistosta nousi myös muita odotuksia esihenkilölle. Esihenkilö pitää säännöllisiä palavereita joko työntekijän kanssa yksin (tavoitteet, työkuorma, onnistumiset, sparrailu, kuulumiset) tai koko tiimin kanssa (tavoitteet, työkuorma, kuulumiset, tiiminrakennus) ja huomioi työntekijän hyvinvoinnin. Esihenkilön toivottiin **johtavan esimerkillä** ja omaavan **hyvät käytöstavat**. Yhteistyö oli myös helpompaa, kun työntekijän ja esihenkilön arvot olivat yhteneväiset. Kun arvomaailmat kohtaavat ja ymmärretään myös työntekijän kanta, asioista ”ei tarvi vääntää”.

Tässä alateemassa korostui oletuksen kokemuslaatu, sillä koko esihenkilöroolille ja toimintatavalle oli tietynlaiset odotusarvot. Näihin odotuksiin liittyi osaltaan myös tiedon kokemuslaatua, sillä toiveena oli yhteinen ymmärrys asioista (vastuut, roolit, prioriteetit, palkkaneuvottelut) ja säännöllinen keskusteluyhteys, jossa näistä asioita voitiin keskustella. Esihenkilön toiminta aiheuttaa myös tunteita, esimerkiksi oikeudenmukaisuuden ja reiluuden tunteet, huolehtimiseen tai yksin jättämiseen liittyvät myönteiset ja kielteiset tunteet sekä huonoon käytökseen puuttumisen tai puuttumatta jättämisen vaikutukset myös yhteisöllisyyteen ja työvointiin. Esihenkilösuhteeseen voidaan katsoa kuuluvaksi myös intuition kokemuslaatua, sillä henkilökemiat vaikuttavat myös tässä ihmissuhteessa.

Palautteen saaminen ”Tottakai kaikki haluaa sitä palautetta omasta työstä”

Palautteen saamiseen liittyviä teemoja:

- **4,5/5: Kiitos (aito kiitos, myönteinen palaute)**
- AM: Kehut, työpanoksen ja arjen huomioiminen
- **1/2: Rakentava palaute**

Työkavereiden antaman konkreettisen palautteen lisäksi (käsitelty *Työn sisältö* –teemassa), myös esihenkilöiden antama **aito kiitos ja myönteinen palaute** työstä ovat tärkeitä lähes kaikille työntekijöille. Hyvä palaute esihenkilöltä edistää työntekijöiden kehittymisen myönteistä kehää. Kun työntekijä saa hyvää palautetta, hänen minäpystyvyytensä ja motivaationsa kasvavat vaikuttaen osaltaan haluun tehdä lisää hyvää työtä. Myönteinen palaute myös muistetaan pitkään.

> se palaute mitä siit esimiehiltä saatiin ni kyl se on ollu semmonen niinku .. semmonen niinku... asia mistä tuli hyvä fiilis ja sitä ei kyl unoha et se antaa semmosta lisäbuusii itelleki että et hei ehkä mä oonki ihan hyvä siinä mitä mää teen heh

Yli kolmasosa työntekijöistä on kokenut työssään, että saa liian vähän tai ”ei **ikinä**” palautetta, joka turhauttaa ja saattaa aiheuttaa tuntemuksia, ettei työllä ole merkitystä. Jotkut näkevät kiittämättä jättämisen kumpuavan organisaation johtamistyylistä. Jotkut työntekijät ovat ottaneet vastuulleen viedä kiitoskulttuuria eteenpäin vinkkaamalla työkaverin esihenkilöille hyvin tehdystä työstä.

> nii, no mä oon ehkä tottunu siihen että koskaan ei tuu oikein mitään palautetta että tää on siitä erikoinen paikka että täällä tulee sitä ... ainakin kerran viikkoon.

> jos ei [...] tuolta ihan ylimmästä tuu kiitosta niin ei sitä voi tulla sit seuraavastakaan kerroksesta, jos ne ei itte sitten hoksaa että nyt ois aika kiittää ehkä näitä näin

Hyvin itsenäistä työtä tekevät tai yhteisöohjautuvissa tiimeissä toimivat asiantuntijat harvemmin saivat palautetta esihenkilöltä, sen sijaan palaute tuli suureksi osaksi

asiakkaalta. Monesti tällöin työkaverit tai esihenkilö eivät tiedä, mitä työntekijä tekee, eivätkä siksi voi antaa palautetta. Toisaalta saadessaan tällaisessa tilanteessa palautetta, työntekijän on hankala uskoa kiitoksen aitoutta, jos kiittävä esihenkilö ei tiedä työstä mitään. Yleisesti ottaen epäaidon palautteen huomaa, ja silloin se kääntyy itseään vastaan. Vastaavasti, jos organisaatiossa ei ole ollut tapana kiittää ja kiitosta saakin yllättäen, saattavat kiittäjän motiivit aiheuttaa epäluuloa, ”mitä hän voi sit käyttää minua vastaan heh”.

> sellanen ylikehuva [...] se oli aikamoista kehumista. Ja mä niinku niissä vähän silleen et okei no joo.

Ammattilaisilla korostuivat myös **arjen kiitokset** ja **työpanoksen huomioiminen**. Ne loivat merkityksellisyyden ja arvostuksen tunteita ja ne koettiin jopa tärkeämmiksi kuin kehityskeskustelut. Jotkut toivoivat, että jokapäiväinen ”uurastus” huomattaisiin.

> kyl aina niinku lopuksi niinku tulee se et esimiehillä et ei vitsit hyvin vedetty päivä että ...et kiitos teille ja .. niinku meillä aina kiitetään työpäivästä

> mä otan vaikka viimeset [osat] laatikosta [...] nii sitte tulee justiin se että ”hyvä huomio ja kiva kun tulit sanoon” [...] joku ois voinu vaan ottaa ne [osat] ja seuraavana päivänä ois ollu sit koko tuotanto seis kun ei ookaan niitä

Puolet työntekijöistä mainitsi toiveen saada **rakentavaa palautetta**, jonka avulla työtä voisi tehdä paremmin. Asioista pitää keskustella, ”ei lakaista maton alle”. Kuitenkin osa koki, että joko sitä ei saa tai sen tyyli ei ole rakentavaa. Rakentava palaute pitäisi pystyä myös perustelemaan. Joissain tapauksissa oli myös kokemuksia vinoilevasta, vähättelevästä tai kiusaavasta esihenkilöstä.

> siellä oli joka päivä palaveri et miten on menny, et miten tää asia kannattais hoitaa [...] oli tosi inspiroivaa sä saat niinku posit ja sit ne kehitettävät asiat ja sit seuraavana päivänä oot taas vähän parempi tai yrität jotain yrität keskittää sitä energiaa, fokusta johonki kehitettävään asiaan [...] Niin jos aika nuorena on saanu tämmösen öö.. mallin niin sit sitä aattelee et aa tää on työelämän malli. .. Ja niinhän se nyt ei kuitenkaan oo sitte. [...] Niin ehkä ite on niinku vaativa työntekijä sitte

> se oli vaan sellasta ylenpalttista vinoilua ja kaikki oli aina väärin ja ... ihan sama mitä teit ni kaikki oli väärin heh ... Se ei oikein tuntunu kauheen mukavalta. Se ei niin sanotusti nostanut työmotivaatioo huippuunsa

Vain parissa haastattelussa tuli esiin esihenkilöiden arvioiminen organisaatiotasolla eli palautteen antaminen alhaalta ylöspäin työntekijältä esihenkilölle, vaikka työntekijät kokivat sen tärkeänä organisaation kehittymiskeinona. Tähän saattaa liittyä myös esihenkilöroolin yhteydessä mainittu seikka, että viidesosa kokee, etteivät esihenkilöt osaa ottaa rakentavaa palautetta vastaan. Toisaalta jos esihenkilö

toimii odotusten vastaisesti, työntekijäkin voi pyrkiä vaivihkaisesti johtamaan esihenkilöään, ”manage your manager”.

Tässä alateemassa oli myös vahvasti oletuksen kokemuslaatu näkyvillä, sillä työntekijät odottavat palautetta työstään. Toisena kokemuslaatuna korostuivat tunteet, sillä palaute voi aiheuttaa myönteisiä tai kielteisiä tunteita, palautteen puute turhautumisen tunteita ja epäaito palaute esimerkiksi hämmennyksen tai kyynisyyden tunteita.

Johtamistyyli ”Kun ihmisistä välitetään paljon, niin kyllähän se näkyy numeroissakin positiivisena”

Esihenkilön johtamistyyliin liittyvä teemoja:

- **1/2: Ihmisten johtaminen**
- **1/2: Luottamus (lähtökohtana)**
- **1/2: Arvostus (ihminen, työ, asiantuntijuus)**
- **2/3: Autonomia**

Puolet työntekijöistä toi ilmi, että **ihmisten johtaminen** oli tärkeää työssä viihtymisen kannalta. Aina esihenkilöillä ei ole riittävästi osaamista ihmisten johtamisesta**,** jolloin he johtavat prosesseja tai numeroita, osaamatta ottaa inhimillistä puolta huomioon. Erityisesti asiantuntijat kokivat, että esihenkilön välittömyys ja lähestyttävyys nostivat myönteistä työntekijäkokemusta. Toisaalta, jos johdetaan pelolla, silloin työntekijäkokemus on kielteinen eivätkä työntekijät ole sitoutuneita. Esihenkilönä ei voi ”itteäs jalustalle hirveesti nostaa”. Luottamus syntyy keskinäisestä keskustelusta, myös siitä, toteutuvatko puheet käytännössä.

> lähestyttävä myöskin, sillälailla että sille on helppo puhua ja helppo sitä ja helppo tätä että… joka ei katsele nenänvarttaan pitkin alaspäin niinkun aikasemmissa työpaikoissa on ollut, ollaan niin 70-luvulla, ollaan isoja herroja kun ollaan päästy esimieheks.

> hänest huomaa et hän on hyvin kiireinen, et ehkä seki tekee hänestä saavuttamattoman, vaikkei hän sitä ite sanoiskaan. Mun omas päässä se ainakin tekee et miks mä niinku en viitti vaivaa toista, ku mä tiedän et hän on kiinni koko aika, et hänellä on miljoona tärkeetä asiaa, mitä hänen pitää hoitaa. […] jos on fyysisesti saavuttamattomissa, ni vois silti, kyl mä uskon et vois silti olla luottamussuhde tai semmonen, on pienempi kynnys vaikka laittaa sitä viestiä.

Puolet työntekijöistä odottaa, että **luottamus** työntekijään on työsuhteen lähtökohta. Myös esihenkilön rehellisyyttä arvostettiin, sitä että asioista puhutaan ”niiden oikeilla nimillä” eikä tilanteita yritetä kaunistella.

> luotetaan siihen työntekijään ja et niinkun lähetään sillä liikenteeseen heti niinkun ensimmäisestä työpäivästä asti, että se luottamus on jo siellä.

> Siin menis varmaan vähän niinku luottamus sitte, työnantajan luottamus minuun, et jos pitäis alkaa kyttäämään koko aika.

> Vähän semmonen niinku että no ... tässä varotuksena että tämmösiä voi olla ..ja ite arvostin sitä että hän kerto rehellisesti ... Kaikista hirveintä ois ollu se että sitä ois hymistelty ja sanottu että noniin että onhan tämä tälleen, sit se ois lävähtäny silmille.

Työntekijät myös odottavat esihenkilöltä, että **sovitut asiat pitävät**. Jos sopimukset eivät pädekään ja pahimmassa tapauksessa jopa valehdellaan, koko kulttuuri ja arvot murenevat yksilön mielessä. Tällaista psykologisen sopimuksen rikkoutumista on vaikea korjata ja tilanteet voivat vaikuttaa myös muihin tiimin jäseniin kuin vain käsillä oleviin henkilöihin. Kokemus voi jättää myös jälkensä pitkäksi ajaksi työntekijään ja vaikuttaa tulevaan työuraan, esimerkiksi millaisia tilanteita pyrkii välttämään ja miten reagoi.

> ei oo just semmosta niin kun rentoo luottamussuhdetta ja ehkä vähän saanu semmosii fiiliksii välillä että onko hän edes luottamuksen arvonen tai silleen että uskallanko mä ees kertoo sille näistä asioista ...että ... säilyykö nää vaikka meijän välisenä nää asiat ja kuinkas nää asiat ottais jos mä sanon sille ja ehkä koittanu välttää sitä et minusta tulee mikään taakka tai silmätikku tos tiimissä

> petti niinku suullisen sopimuksen [...] piti olla sanojen mukanen mies [...] ilmeisesti siinä aina käy niin että niistä parhaistakin sitte ... ne myy sielunsa [...] mulle se oli ihan **hirvee** paikka [...] koska se osu muhun niin rankasti. ... Tavallaan et tota ... Pettymys ihmiseen oli ihan... kamala ku mä aattelin et nyt mä oon löytäny ihmisen, joka oikeesti ajattelee samalla lailla ku mä [...] se vaan jotenki ... kolahti.

Puolet työntekijöistä odottaa esihenkilöltä **arvostusta** ihmistä, työtä ja asiantuntijuutta kohtaan, mutta viidesosa on kokenut, että ei ole aina saanut arvostusta. Työntekijän autonomiaa ja oman työn suunnittelua tai työpäivien kestoa ei arvosteta, jos jatkuvasti tuodaan lisätyötä ”ei täs kauaa kestä” -kommentin kera, joka vähättelee työntekijän suunnitelmia. Tällainen kaoottisuus tuntuu ”epäinhimilliseltä”. Kun työntekijöitä johdetaan inhimillisyys edellä, vaikuttaa se myös työntekijöiden kokemukseen myönteisesti ja siten myös hyvinvointiin ja työn tulokseen myönteisesti.

> aina tottunu siihen että esimiehiä vaan haukutaan ja valitetaan ja heh näin [...] Mutta täällä mennään jotenki niinku ihan muu asia edellä kun niinku ne numerot edellä .. tai ainakin siis vahvasti välittyy semmonen **tunne** itelle siitä.. [...] tulee itelle semmonen olo että välitetään niin paljon niin kyllähän se näkyy numeroissakin positiivisena loppupeleissä ihan taatusti.

Kaksi kolmesta toivoo **autonomiaa** työn tekemiseen. Itsenäistä työtä kuvattiin muun muassa: ”ei oo johtoo koko ajan hiillostamassa”, ”ei oo kukkaan painostamassa mihinkään”, ”ettei kukkaan koko ajan määräilemässä mitä tekkee”. Etenkään kiireis-

ten esihenkilöiden ei pitäisi olla käytännön työssä mukana, sillä heistä tulee ”pullonkauloja” ja ”jarruja” työnteolle, kun eivät ehdi lopulta tehdä päätöksiä, joita haluavat tehdä. Asiantuntijoista neljäsosa on kokenut mikromanageerausta, jolla on kielteisiä vaikutuksia esimerkiksi kyvykkyyden kokemuksiin. Arvostusta ja autonomiaa sivuttiin myös *Työ ja työidentiteetti* –teemassa, hieman eri kantilta (ks. liite 4 erot).

> esimies ei luota taikka tosi paljon tarkistaa, et mä teen ne asiat oikein. Tai mistä sit ehkä tulee semmosta oloo et hän ei niinku luota siihen ja hän tekee päätökset mun puolesta näihin asioihin liittyen niin se ehkä synnyttää semmosta et ehkä mä en sitte kykenekään tai ehkä mä en ookaan pätevä tähän mun työhön.

Aineistossa oli kuvauksia myös yhteisöohjautuvista organisaatioista tai tiimeistä, mutta myös byrokraattisista organisaatioista. Joissain organisaatioissa saattoi olla osastojen välillä eroa johtamistyylin hierarkkisuudessa. Vallan hajautus työntekijöille toimii hyvin asiantuntijaorganisaatiossa, jos tiimi on monipuolinen ja kokenut. Tällöin vapauden ja luottamuksen myötä on syntynyt vastavuoroinen velvollisuuden ja toimijuuden tunne. Kuitenkin riskinä saattaa olla, että kaikista töistä ei otetakaan vastuuta, jolloin joku työ saattaa jäädä tekemättä.

> suhun luotetaan et sä hoidat hommat hommas ja sä voit pitää tauot sillon ku vaan tiimille sopii ja sovitte jonkun kans et joku katsoo sen aikaa sun hommia et kaikki pyörii […] kylhän se nyt vaikuttaa ihan hirveesti. Se miten sua kohdellaan. Et ollaan kuitenkin aikuisia ihmisiä että… se et jos muhun ei luotettais työntekijänä ni eihän se nyt kauheen motivoivaa ois. […] Hommat pitää hoitaa ja …se on se pääasia.

> tää toiminta vaan on on hyvin pitkälti heh ulkoistettu jokaisen omalle vastuulle. […] mut ei varmasti kaikille sovi [*hymyilee*] se täytyy sanoo et mähän oon itse hyvin yritteliäs […] ni ei varmasti sovi kaikille mä luulen että moni jättäis leikin kesken ja moni on jättänyt jo sinä aikana ku mäkin oon ollu täällä töissä et ei vaan haluu tavallaan sitä vastuuta siit kaikesta et on paljon helpompaa mennä sinne toiseen työpaikkaan

> ei oo semmost hierarkiaa … Et välil vähän hämääntyyki et onks tääl töissä vai ei.

Tässä alateemassa tuli esille myös oletuksen kokemuslaatu toivottuna johtamistyylinä ja siihen liittyvinä toimintatapoina. Toisena kokemuslaatuna näkyi tunne, sillä oletuksen mukainen toiminta aiheutti myönteisiä tunteita (esimerkiksi välittäminen) ja oletusten vastainen toiminta kielteisiä tunteita (esimerkiksi pelko tai pettymys).

Oma esihenkilötyökokemus

Kolmasosa haastatelluista oli työskennellyt itse aikaisemmin esihenkilönä ja näistä kokemuksista odotuksina omalle esihenkilölle nousivat erityisesti työntekijöiden auttaminen, tiimin ja työntekijöiden puolustaminen ja vastuun kantaminen sekä joustot. Esihenkilöinä toimineet kertoivat puoltaneen joustoja asioissa, joihin pystyivät vaikuttamaan, vaikka organisaatio olisi jäykkä.

> kun mä olin [...] tiiminvetäjänä niin kyl mä oman tiimin, tiimiläistenki puolia sitte pidin siinä

> mulla on aina heijastuu kaikki tavallaan sillä ku mä oon itse ollu vanhassa firmassa tiiminvetäjä [...] meillä tiimi toimi niin että mä tiesin että jos tarve vaatii mä oon yhtä lailla siellä auttamassa sit jos tulee ni .. siitä on tullu se kokemus sitte

> mun omien tiimien kanssa oon niinku aina rakentanut myös niissä työkulttuureissa, missä meil on ollut tiukat työajat, mutta et mä oon antanut sit niin paljon vapauksia mun omalle tiimille aina kun mä oon pystynyt. Ja luottanut sit siihen. Näänhän mä et onko ne meijän työt tehty vai ei.

Lisäksi mainintoina nousivat rakentavan palautteen antaminen, työntekijöiden HR-asioista huolehtiminen, työilmapiirin rakentaminen, päämäärien asettaminen ja luottamus. Esihenkilöinä toimimisessa myönteinen palaute työntekijöiltä on ollut tärkeää. Tästä voidaan tulkita, että esihenkilönä toimiessa taloudelliset onnistumiset eivät ole olleet niin tärkeitä onnistumisia kuin työntekijöiden hyvä palaute, jolloin ihmiset vievät voiton numeroista. Toisaalta osa kertoi itse kehittyneensä esihenkilönä ollessaan saatuaan palautetta toiminnastaan. Tämä linkittyy Palaute-teemassa käsiteltyyn huomioon, että organisaatioissa harvemmin rakenteellisesti tuetaan alhaalta ylöspäin -palautekulttuuria, vaikka siitä olisi hyötyä niin esihenkilölle, työnantajalle kuin työntekijällekin.

> se palaute mitä sai niilt omilta tiimiläisiltä ja miten onnistu vaik heitä auttamaan siin työssä jaksamisessa ja työssä onnistumisessa ja näin ni kyl ne on ollu niitä merkittävimpii hetkii.

> tiiminvetäjänä [...] pystyin niinku auttaan ja neuvomaan, niin niistähän tulee ihan mukava fiilis, kun voi, toiset pääse sitte eteenpäin siinä omassa työssä ku saa vastauksia

> mä kerroin niille et mitä niiden pitää tehdä ja olin vähän semmonen niinku ns. 2000-luvun tyylinen tämmönen ällö ällöjohtaja. heh päällikkö. Mut sit niinku, sit mä aloin lukemaan materiaalia ja mä niinku aloin kouluttaa itseäni ja niinku aloin katsoon peiliin ja olin silleen et vitsi mä oon vanhanaikanen et tää on niin ällöttävää.

Tässä alateemassa korostui jälleen oletuksen kokemuslaatu, sillä omat aikaisemmat kokemukset loivat odotuksia myös esihenkilöille. Toisaalta aikaisemmissa kokemuksissa voitiin nähdä myös tunteen kokemuslaatu. Vaikka sitä käsiteltiin esihenkilön näkökulmasta, voidaan sen ajatella luovan myönteisiä tunnekokemuksia vastavuoroisesti yhteisöllisyyden, arvostuksen ja tasapuolisuuden muodossa työntekijöille.

Esihenkilö-kattoteemassa korostui oletuksen kokemuslaatu. Työntekijöillä on esihenkilölle monia oletuksia liittyen esihenkilörooliin, toimintatapaan ja johtamistyyliin. Näiden oletusten toteutuminen tai toteutumatta jääminen aiheuttavat vastaavasti myönteisiä tai kielteisiä tunteita. Kattoteemassa oli nähtävissä myös tiedon kokemuslaatua. Esimerkiksi säännöllisellä keskusteluyhteydellä pyritään raken-

tamaan yhteistä ymmärrystä, jolloin sekä tukeminen ja reagointi on mahdollista ja toisaalta osapuolilla on selkeä käsitys vastuista, prioriteeteista ja rooleista. Intuition kokemuslaatu tuli esille henkilökemioiden yhteydessä.

5.6 HR ja johto ”Hyvällä saa enemmän aikaan kuin pahalla”

Tässä alateemassa yhdistyvät abstraktit asiat kuten psykologinen sopimus ja arvot sekä konkreettiset sopimukset, neuvottelut ja HRM-käytännöt Harvardin ihmisvoimavarojen virtaaman muodossa. Kielteisiä mainintoja oli tässä kattoteemassa lähes 40% eli eniten kaikista teemoista. HRM-virtaamalle oli tietty odotusarvo eikä sen toteutumisesta puhuttu erityisenä kokemuksia nostavana asiana itsessään, sillä sen odotetaan olevan kunnossa joka tapauksessa. Kuitenkin, jos tämä odotusarvo ei ollut kunnossa, aiheutti se voimakasta kielteistä työntekijäkokemusta, aivan samoin kuin Esihenkilö-teemassakin. Toisaalta organisaatio, joka näkee vaivaa työntekijöiden eteen, aikaansaa myönteisiä kokemuksia, vaikka kyseiset asiat eivät olisi työntekijän henkilökohtaisessa arvojärjestyksessä tärkeimpiä. Virtaaman ongelmakohdiksi voidaan mainita rekrytointi sekä perehdytys, joka on kiinnostava puute organisaatioissa, sillä jopa työntekijät itse kokevat, että hyvä perehdytys hyödyttäisi myös organisaatiota.

Psykologiset sopimukset liittyvät HR ja johto -teemaan luonnollisimmin siksi, että työsuhteen pohjana ovat juridiset sopimukset. Aineistosta ilmeni selkeästi organisaatioiden käsitykseset työntekijöistä ja heidän kohtelustaan (työntekijöiden kuvaamana): osa noudatti vain lakisääteisiä velvollisuuksia tai ei aina niitäkään, osa tarjosi hieman enemmän työsuhteeseen ja osa piti huolta työntekijöistään inhimillisellä tavalla; ja vastaavasti työntekijöiden sitoutuminen ja myönteiset kokemukset kasvoivat kuljettaessa kohti inhimillistä johtamista. Toki tämä kokemus yksinään ei vielä riittänyt työntekijän sitoutumiseen, sillä kattoteemoista tämä oli vasta neljäntenä, mutta vaikutti myönteisesti yleiseen kokemukseen.

HRM-virtaama ”Et meistä työntekijöistä pidetään hyvää huolta niin se tuntuu hyvältä”

HR-johtamiseen ja Harvardin ihmisvoimavarojen virtaamaan liittyviä asioita:

- **2/5: Pidetään huolta, ylimääräinen vaivannäkö**
- **1/3: HR-prosessit eivät toimi, asiat roikkuvat, lupauksia ei pidetä**
- **(1/5): Tasa-arvoinen kohtelu**

<u>Rekrytointi</u>

- **2/5: Rekrytointiprosessi, rekrytoinnin merkityksellisyys, aloitus**

Perehdytys

- **1/3: Perehdytykseen on panostettu (tietotaito, yhteisöllisyys)**
- AT: Perehdytys heikko/olematon
- **1/3: Perehdytyksen vaikutus työntekoon, tuottavuuteen**

Huolta ja epävarmuutta aiheuttavat asiat, voimakkaat tunteet

- **2/3: Huolen ja epävarmuuden huomioiminen**
  Muutosjohtaminen, esimerkillä johtaminen
  Suuret yritystoiminnan muutokset, YT:t, korona yms.
  Työsuhteen muoto (vakituinen, osa-aikainen, pätkä)

Kaksi viidesosaa nostaa esiin työntekijöistä **huolen pitämisen** tärkeänä asiana työntekijäkokemukselle. Esimerkkeinä mainittiin työntekijöihin panostaminen, on ”pidetty kuin kukkaa kämmenellä”, työnantaja palvelee työntekijöitä (tarjoaa palveluita), mielekäs ja toimiva työympäristö, työntekijöiden terveydestä huolehtiminen, ihmisten kohtelu niin, että on hyvä olla. Huolen pitäminen näkyy vastavuoroisuutena myös työntekijöiltä työnantajalle päin esimerkiksi sitoutumisena.

> Varmaan siihen työntekijäkokemukseen liittyy tääl meil se et kyl mul on semmonen kokemus et meihin niinku työntekijöinä panostetaan ja että meillä olis mahdollisimman sujuva työpäivä täällä. [...] semmonen välittäminen on itelle tärkee arvo ja hyvät ihmissuhteet on tärkeä arvo ... niin ... se että kyl mä koen et meistä työntekijöistä pidetään hyvää huolta ... niin se tuntuu jotenki jotenki hyvältä.

> [yritys 1] työntekijöihin ei panosteta kauhean paljon, tiedäksä niinku se paha kahvi mitä on heh tarjolla kahvihuoneessa ni seki pitää maksaa ite heh [...] Sit ku mä tulin [yritys 2] niin musta tuntu et mä olin niinku pesusieni [*hymyilee*], joka imee kaikkia henkilöstöetuja heh, et ei saakeli ilmanen kahvi täällä, kerran viikossa joogaa, näin hieno työympäristö täällä näin ja mä saan niinku sillosen esimieheni kanssa tota kerran viikossa mulla oli hänen kanssaan niinku viikkopalaveri, sparrailtiin että missä projektit menee ja sain niinku hyvää palautetta ja sit mä olin ihan silleen, et voiks niinku tämmöstäki olla.

Toisaalta, jos työntekijöistä ei pidetä huolta tai jos tilanne muuttuu huonommaksi, aiheuttaa se hämmennystä ja lähtöaikeita. Aina kielteiset kokemukset eivät kohdistu itseen vaan myös työkaverin epäoikeudenmukaiselta tuntuva kohtelu aiheuttaa kielteisiä tunteita. Huolenpitämisen lisäksi oli mainintoja myös ihmisen elämäntilanteen huomioimisesta eli toiveena nähdä ihminen kokonaisuutena, ei vain työntekijänä. Organisaatioilta odotetaan lakisääteisten velvollisuuksien hoitamista, eikä niistä ole juurikaan mainintoja muulloin kuin silloin, jos ne eivät hoidu, esimerkiksi palkanmaksu ei toimi kuten pitäisi. Toisaalta, kun kaikki toimii, ei välttämättä osata sanoittaa kokemuksia.

> et mitä helvettiä hemmettiä täällä tapahtuu että tota ... miksei meistä enää välitetä. [...] nyt tää ei ookaan enää työnantajalle niin tärkeetä ja ja ja .. miks työnantaja sanoo näin ja toimii näin
>
> se meininki siis siellä oli vaan niin välinpitämätöntä ja se oli semmonen sisään-ulos-heitto-meininki.

Aineiston perusteella HR:n toiminnan heikkoutena voidaan nähdä **HR-prosessien toimimattomuus,** näin kolmasosan mielestä, erityisesti asiantuntijoilla. Nämä prosessit eroavat varsinaiseen työntekoon liittyvistä prosesseista, kuten tuotantoprosessista, joita käsitellään esimerkiksi *Työ ja työidentiteetti* –teemassa. Yleisimpinä mainintoina HR-prosesseista nousivat asioiden työstämisen pitkäkestoisuus (jopa kuukausia), asioiden päättämättömyys (asiat jäävät ilmaan, kukaan ei ota vastuuta) tai päätösten pyörtäminen ilman (oikeudenmukaista) selitystä tai huonon selityksen kera tai lupausten pettäminen kokonaan. Myös turhaksi koettu ”yli-innokas” HR-byrokratia aiheutti kielteisiä kokemuksia. Kielteiset kokemukset myös kerääntyvät helposti. Kuitenkin myös asioiden hoitamisen helppoudesta tuli mainintoja, erityisesti jos työntekijällä oli aiemmista työpaikoista kielteisiä kokemuksia.

> kymmenen ja puoli kuukautta [...] kuus ihmistä pallotteli sitä eri osastoilla
>
> on monia, muutamia ainakin, jotka on lähteny pois, koska ei oo vaan jaksanu sitä kuormaa. Ja se ei näy meille meille muille mitenkään, että sitä asiaa hoidetaan ... totta kai sitä hoidetaan, onhan se nyt pakko, eihän ne voi olla sokeita sille että lähtee ihmisiä uupumuksen takia tyhjän päälle pois.
>
> organisaation hr-henkilö tuli meidän yksikköpalaveriin ja ilmotti esimiehelle, että muistakaa esimiehet että teillä on tämmönen oikeus et jos te haluutte et teidän työntekijä tulee niinku kello 8.00 töihin, heh, niin te voitte pakottaa sen töihin, jos te vaan niinku haluutte että muistakaa esimiehet käyttää tätä oikeuttanne. Silleen aivan puskista, ni me oltiin aivan niinku hämmentyneitä siitä että eihän tässä ole mitään järkee [*puuskahtaa*]. Koska työ sielläkin oli niinku tosi riippumatonta ajasta ja paikasta, et se vaan et esimies haluis et mä haluun nähä työntekijöitten naamat täällä kello kaheksalta, niin se olis ihan riittävä syy.

Olen nostanut tähän teemaan myös **tasa-arvoisen kohtelun**, vaikka se jää alle IPA:n 30%:n säännön (1/5 mainitsi), sillä tasa-arvoisen kohtelun pitäisi olla oletusarvo HR:n toiminnalle ja esimerkillä johtamiselle. Työntekijät kokevat, että esimerkiksi henkilö- tai kaverisuhteilla ei saisi olla vaikutusta siihen, kuinka ponnekkaasti asioita viedään eteenpäin. Kaikkia pitäisi kohdella tasa-arvoisesti eikä työntekijän pitäisi joutua kysymään perusasioista vaan odotusarvoisesti ne pitäisi kertoa proaktiivisesti, myöskään niistä ei pitäisi joutua neuvottelemaan, saati vaatimaan. Jos osa työntekijöistä saa tietyt perusasiat ja osalle niitä ei tarjota, voi se aiheuttaa epäilyn siemenen tarkoituksellisesta ”linssiin viilauksesta”, mutta enemmänkin aiheuttaa turhautumista työajan kuluttamisesta asioihin, joita ei pitäisi joutua selvittämään.

> No valitettavasti joutuu ite selvitteleen [*puuskahtaa*] kyllä kyllä [...] ja vasta jälkikäteen sitten ymmärsin kysyä siittä että saahan tästä jonkun korvauksen [...] Joo se laskee, ilman muuta se laskee kyllä. Tavallaan koen et noi on niin perusasioita et ne pitäis olla olla aika selkeesti ilmastu ja työntekijälle kerrottu.

Harvardin mallin ihmisvoimavarojen virtaamasta nousivat erityisesti esiin työsuhteen alun käytännöt eli **rekrytointi** ja perehdyttäminen. Etenkin asiantuntijoilla oli toive, että työnkuva laadittaisiin totuudenmukaisesti ja pohdittaisiin työntekijän sopivuutta organisaatioon ja tehtävään, jotta vältetään epäsopivat rekrytoinnit niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Mutta oli myös mainintoja yli odotusten menneestä rekrytointiprosessista.

> Tänne tullessa ... ehkä oli hyvin vaikuttava ja anto hyvän lähdön tälle tälle työsuhteelle se [*hymyilee*] ihan alun rekry, rekryämisprosessi, se kun tuli ekan kerran tänne, miten täällä otettiin vastaan ja mitä juteltiin työhaastattelussa ja sit sen jälkeen kun oltiin solmittu työsuhde, tai sopimus, ja alotin työsuhteen ja tulin ekana päivänä sitten töihin tänne, niin myös se, miten miten ihmiset otti vastaan, se anto niin kun hyvän alun heti jo koko työsuhteelle.

> missä on ollu vähän ite sitä mieltä että ois voitu sen sen niinkun työnhakijan kannalta hoitaa esmes vähän paremmin ja sit ne on saattanu jäädä vähä itelleki kaivamaan että että tää on ehkä just semmonen arvokysymys että että että tulee niinku itelle paha mieli että meidänkö firma nyt käyttäytyi näin

Kolmasosa työntekijöistä koki, että **perehdytykseen** oli **panostettu** niin tietojen kuin yhteisöllisyydenkin muodossa. Kuitenkin jopa puolet asiantuntijoista koki, että perehdytys on ollut työuran aikana heikkoa tai **olematonta**. Työntekijöillä oli odotuksia perehdytysprosessiin kuuluvista asioista, jotka saattoivat tulla esimerkiksi aiemman työpaikan hyvin hoidetusta prosessista. Sen lisäksi, että perehdytyksen puute voi aiheuttaa virheitä, sähläystä ja noloja tilanteita, aiheuttavat ne turhautumisen ja hämmennyksen kokemuksia, ja jopa paniikkia. Työntekijä ei saa onnistumisen kokemuksia eikä tunnetta kyvykkyydestä, johtaen jopa lähtöajatuksiin. Joissain organisaatioissa perehdytys oli testaamista, ”heitetään syvään päätyyn ja katsotaan osaako se uida”. Tällöin luottamusta ja arvostusta ei ollut alusta lähtien vaan se piti ansaita pyristelemällä pinnalle, ”kovassa koulussa”. Lisäksi toiveena työntekijöillä olisi, että palkattaessa henkilöä, olisi mietitty jo valmiiksi hänen roolinsa yrityksen ja tiimin kokonaisuudessa, jotta uuden työntekijän ei tarvitsisi ”haalia” itse itselleen töitä, ”muistuttaa että on olemassa” vaan voisi tuntea itsensä hyödylliseksi ja merkitykselliseksi.

> Et joku on täällä vastassa ja kertoo ja tota haluu, että halutaan että perehdytetään ihminen et se tietysti nopeuttaa sitä fiilistä et et et tota mä mä kuulun tähän joukkoon ja mä en pelkää tavallaan virheitä ja sit tavallaan sellanen ajatusleikki saa sut nopeesti sit keskittyyn sit siihen ite työhön. Mun mielestä tääl on sitä mietitty oikeesti. Oli tosi positiivinen työntekijäkokemus.

> Ja se olikin aluks vähän vaikeeta ku sillon ku mä tulin tänne töihin ni tääl ei ollu ketään, mä tulin yksin tänne, mulle lyötiin vaan niinku työkone käteen ja ja emmä tiiä mistään mitään ja siinä kohti olis kaivannu semmosta niitä työkavereita siihen lähelle avustamaan .. En ollu valmistautunu semmoseen että joutuu niinku ite perehtymään tavallaan sisään. ...Helpommalla ois varmast menny ku ois ollu joku täs läsnä

Kolmasosa työntekijöistä sanoi perehdytyksen **vaikuttavan työn tuottavuuteen** myönteisesti ja kielteisesti. Hyvä perehdytys varmistaa laadun ja tehokkuuden, kun työntekijä pystyy tekemään työtä lyhyemmän ajan kuluessa työnantajan toivomalla tavalla. Perehdytyksen puute aiheuttaa puolestaan työajan haaskausta sekä turhia kustannuksia työnantajalle, ei vain menetettyinä tehokkaina työtunteina vaan myös mainehaittana ja pahimmillaan vahingonkorvauksina, jos virheet ehtivät asiakkaalle asti. Toisaalta kaikkea ei välttämättä opi perehdytyksessä vaan työn lomassa, mutta hyvä perehdytys luo hyvän pohjan työnteolle.

> sillon mulla ei oo työntekijänä esteitä sille työn tekemiselle [...] työntekijä pääsee **nopeemmin** siihen modeen mihin työnantaja täällä haluu. Pystyy tekeen työnsä itsenäisesti ja hyvin. Ja tää on semmonen asia mikä ei toteudu yleensä heh läheskään kaikissa paikoissa, siks se oli niinku itelle tosi niinku avaavaa että siihen on oikeesti panostettu

> se perehdytys oli sitä että öö sulle annettiin tunnukset ja sitte sanottiin että no kato näistä edellisistä [materiaaleista] et miten tää viimeks on tehty ja tee sitte vähän silleen... ja sitten tota jos se lopputulos ei ollu semmonen toivotunlainen ni sit siitä tuli vähän ehkä huonoo palautetta ... Tai sit siinä saatto käyä myös niin että ku ei tavallaan osannu sitä riittävän hyvin, ei ollu riittävän hyvin perehdytetty ni sit saatto paljon myöhemmin vaikka paljastua jossain muussa et asiakkaalle oli jo tehty se [työ] ja sit sieltä paljastuki joku virhe ja heh sitte siinä ihmeteltiin että no mitäs nyt tehään

Kaksi kolmasosaa mainitsi **voimakkaita tunteita herättäneitä tapahtumia**, jotka liittyvät muun muassa yrityksen toimintaan, työn pysyvyyteen ja erilaisissa kriiseissä toimintaan. **Työsuhteen muodolla** oli väliä, sillä esimerkiksi kokemukset vakituisen työpaikan saamisesta saattoivat olla todella merkityksellisiä, ”se tuntu aika huikeelle”, mahdollistaen myös suuremmat hankinnat kuten oman kodin. Pätkätyöt ja määräaikaisuudet sen sijaan antavat kuvan, ettei työnantaja ole sitoutunut työntekijöihinsä eikä työntekijä pysty tällöin ennustamaan tulevaa tai suunnittelemaan elämäänsä. Uuteen työpaikkaan oppiminen on raskasta, samoin jatkuva perustelu omasta tarpeellisuudesta ja olemassaolosta. Myös vastentahtoinen osa-aikaisuus voi aiheuttaa taloudellisia haasteita.

> ne on aina ollu jotain semmosia määräaikasia ja sitten määräaikasuuksia on jatkettu ja näin mutta ... see oli kyllä ...ensimmäinen vakituinen työsopimus ni se oli kyllä tosi tärkee juttu. [...] Onhan se antanu [...] taloudellista varmuutta sille että on niinkun ... pystyny tekemään hankintoja

> just semmonen epävarmuus omassa työsuhteessa, musta tuntu että et se et oli koko ajan niitä pätkätyösopimuksia niin se ei ollu semmosta että työnantaja olis jotenki sitoutunut työntekijöihinsä

Muutostilanteissa työntekijät toivovat selkeää ja ajantasaista viestimistä ja sen huomioimista, että tilanne voi olla myös työntekijöille kuormittava ja jopa pelottava. Esimerkiksi YT-neuvotteluissa (nykyisin muutosneuvottelut) on kuitenkin aina pelko työpaikan menettämisestä liittyen taloudellisen turvan ja ammatillisen identiteetin menettämisen kokemuksiin. Yksilötasolle ulottuvassa muutosjohtajuudessa jokainen voi kokea olevansa merkityksellinen myös uudessa organisaatiossa ja työroolit ja käytännöt ovat selkeitä.

> aikoinaan oli YT-neuvotteluja oli kerran kaks vuoteen [...] Oli aina tietyllä tavalla pelko persiissä että tuota saako lapun kouraan vai jatkuuko se homma

> fuusioitu isompaan yritykseen ja siihen liittyvä kommunikointi oli siis tosi heh huonoo, vois sanoo jopa ihan mitätöntä et oikeestaan asioista ei tiedotettu muuta kun ihan viime hetkellä ja myös siittä miten se vaikuttaa ihan siihen käytännön elämään [...]miten ne vastuut tulee jakautumaan ja mikä kyllä sitte vaikutti siihen ilmapiiriin siellä että siinä tuli semmosta vähän kilpailuasetelmaa sitte töistä

Selkeät ohjeet kriiseissä, kuten covid-19-pandemian aikaan vähentävät epävarmuutta, mutta taudin pelko lähitöissä, valtava työkuorma, ”olin aika naatti” ja jatkuva sopeutuminen tai huoli organisaation tulevaisuuden näkymistä ovat yksilön aitoja kokemuksia hyvistä ohjeista huolimatta. Organisaation johdon ja HR:n ollessa itsekin epävarma, voivat käytännöt kriiseissä olla huonoja. Tiedottamisen ja keskusteluiden puute ja tulevaisuuden epäselvyys ”meidän kans ei oikein tiedetty mitä tehdään”, heijastuvat myös työntekijöihin ja heidän kokemuksiinsa. Espanjassa ennustettavuus on vielä tärkeämpää kuin Suomessa, sillä tukiverkosto on yleensä heikompi. Kun muutoksen tuomaan epävarmuutta ei huomioida ihmistasolla mitenkään, voi se vaikuttaa myös organisaation sitoutumiseen. Työntekijästä ei pidetä huolta eikä hänkään koe velvollisuudekseen täyttää omaa osaansa psykologisesta sopimuksesta. Toisaalta, ylimääräinen huolenpito, esimerkiksi covid-19-pandemian vuoksi etätöihin siirtymisen aiheuttamista lisäkuluista huolehtiminen, saa aikaan hyvin myönteisen työntekijäkokemuksen. Samoin myönteisiä kokemuksia saa aikaan esimerkillä johtaminen, jolloin koko organisaatio yhdessä pyrkii toimiin tulevaisuuden pelastamiseksi. Pandemian aikana lähitöissä olleista työntekijöistä suurin osa koki työskentelynsä luonnollisena eikä johtanut katkeruuteen. Tilanne saatettiin kohdata vitsin kautta ”missäs meidän etätyöt”.

> no sillon oli aikaa harrastaa vapaa-ajalla mutta oli se muuten aika kyllä pysäyttävä kokemus [...] se oli aika kauheeta kattoo ku meil oli vuokratyöntekijöitä niin paljon ni nehän kaikki lähti ensimmäisenä samalla ovella ... siel oli vähän sen näköstä porukkaa et

> ei tiedetty et mitä tehdä [...] tietenki ku ollaan niin hitsauduttu yhteen samana porukkana vaikka toiset oli vuokratyön kautta

> [koronakorvaukset] hei et teille tämmönen pikkunen kuukausittainen bonus kun ootte himassa. Että sähköön ja muihin kuluihin saatte niinku ekstraa. Kysymättä, pyytämättä. Se oli kyl tosi kiva

> et ollaan täs yhtenä, et koitetaan selviytyä yhtenä rintamana niinku täst koronast ja siit epävarmuudesta [...] mut mulle itelle tuli sit ihan ihan hyvä kokemus sit siitä tilanteesta.

Kuitenkin kielteiset tilanteet saattavat muuttua myönteisiksi, esimerkiksi ”irtisanomispaketin” myötä. Vastaavasti yllättävissä kriisitilanteissa esimerkillisesti toimiminen sai aikaan myönteisiä mainintoja. Tällaisissa tilanteissa organisaatio on hoitanut tilanteet hyvin yhteistyössä HR:n tai esihenkilöiden kanssa, huomioiden yksilöiden kokemukset ja tunteet.

> no itseasiassa varmaan siihen irtisanomiseen liittyen että periaatteessa heil ois ollu näyttö siitä että meijät ois vaan irtisanottu mut itse asiassa sielt tuli sit se paketti mikä mun mielestä oli tosi iso juttu siis se irtisanoutumispaketti eli tota mun mielestä se oli tota niinku se kerto tosi paljon sen yrityksen kulttuurista. [...] nehän ois voinu irtisanoo ihan ilman mitään niin ku suomalaiset yritykset konsanaan.

> työtapaturmassa [...] työnantajan puolelta tuli tukkee hyvin [...] työnjohtajat soitti ja sitte ku täällä kävi ni keskusteltiin siitä tapahtuneesta ja ... no sillon työkaveritkin kävi sillon kahtomassa

> tapahtu semmonen isompi onnettomuus [...] ni semmoselle nuorelle miehelle oli aika semmonen ... [*huokaa*] ... höö no miten mä nyt sanosin, semmonen aika pysäyttävä kokemus että... täällähän voi vaikka päästä hengestään jos huonosti käy. ... Et tota et et miten siinä tilanteessa sitten ni tapahtu ni ...siis siellä ne ymmärs sen tilanteen et täs on käyny vähän enemmän et siinä ne tajus et ois voinu käyä huonosti useemmille ihmisille siinä tilanteessa ni otettiin jälkibriiffingit ja käytiin se tilanne läpi, mitä kukakin koki siinä, miten se asia nähtiin ja mitä teitte illalla ja mitä teitte aamulla ja kaikkee muuta ja sit taas ihan työkaverit kysy et ootko sä ok ja lähettiin pois töistä ja kaikkee muuta et sit soittivat vielä aamulla että ... se on semmosta niinku ...välittämistä ja ymmärtämistä että sit jos jotain tapahtuu niin pystytään reagoimaan

Mainintoja tuli myös työntekijöiden liikkuvuudesta ulos eli **virtaaman loppuvaiheen** käytännöistä. Haastatteluista kävi ilmi, että aina lähteminen ei ole ”huono lähtö” vaan esimerkiksi elämäntilanne määrittelee, mitä voi ja haluaa tehdä. Toiveena oli, että huomioitaisiin liikkuvuuden olevan luonnollinen osa työelämää ja juhlittaisiin lähtevää ihmistä ja muisteltaisiin yhteistä aikaa, sillä lähtemisen salailu aiheuttavat hämmennystä, ”pulinoita” ja ”spekulaatioita”. Työntekijät huomaavat asioita ja tiedon pimittäminen voi aiheuttaa myös epämääräistä tunnetta, että kuvittelevatko HR ja johto, että työntekijät eivät hoksaa asioita, eli työntekijöistä ajatellaan alentavasti. Myös johdon asenne lähtijöitä kohtaan voi olla

haitallinen, sillä ”kyllä meille tulijoita on” -mentaliteetti on suoraan yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen ja merkityksellisyyden kokemukseen. Etätöissä lähtemisiä ei juurikaan juhlita, monesti lähtö kuitataan vain viestillä, joka ei aiheuta tuntemuksia ”aha, no ni, sit se lähti, mikään ei muuttunut, et se ei niinku vaikuta mihinkään”.

> jos firmasta lähtee niin tätä lähtevää henkilöä **juhlistetaan**, ja sil ei oo mitään välii mikä se työpanos on ollu mutta että ei rikota sitä niinku sitä viime hetkellä sitä et se ei oo huono asia jos ihminen liikkuu eteenpäin [...] otetaan niinku henkilönä ja sille annetaan niinku se ns. se niinku heh rakkaus heh firmasta et hei sä oot ollu meijän työkaveri ja niinku must on kiva et me ollaan saatu tehdä töitä yhdessä ja vaikka meillä on saattanu olla erimielisyyksii niin silti niinku tota öö ne on ollu vaan työasioita ja nyt niinku juhlitaan sitä yhdessä, yhteistä historiaa ja tsempataan eteenpäin. Et sellanen niinku ihmisen arvostus. Se on hyvin tärkee.

> ei tarvi olla tän paikan huonoutta, se voi olla myös joku mielenkiintonen juttu mikä ... missä on vetovoimaa et mä haluun kattoo

Tässä alateemassa korostui oletuksen kokemuslaatu, sillä työntekijät olettavat HR-prosessien ja käytäntöjen sujuvan, sillä se on organisaation perusfunktio. Kokemuksiin liittyy voimakkaasti myös tunteen kokemuslaatu, sillä toimimattomuus aiheuttaa lukuisia voimakkaita kielteisiä tunteita, mutta toimivuus ei välttämättä aiheuta suuria myönteisiä tunteita. Myönteisyyden voimakkuus saattaa riippua aikaisemmista kokemuksista ja myönteisen kokemuksen merkityksestä yksilölle juuri siinä tilanteessa, esimerkiksi huolen pitäminen. Erityisesti kielteiset kokemukset myös kertyvät, aiheuttaen valmiiksi kielteisen asenteen uusia kokemuksia kohtaan, vastaavasti kuten regulatory focus -teorian torjunnan tilassa kielteiset kokemukset aiheuttavat voimakkaita kielteisiä tunteita, kun taas ylennystilassa myönteiset kokemukset aiheuttavat voimakkaampia myönteisiä tunteita, mutta kielteiset kokemukset eivät ole niin voimakkaita (Maitlis ym., 2013, s. 228).

Palkka ja edut ”Palkkakin loppupelissä aina kuvastaa sitä, paljonko sua arvostetaan”

Vaikka palkasta on useita mainintoja, ei se tarkoita, että palkka olisi tärkeämpi kuin työn sisältö tai hyvä työyhteisö. Kuten *Työ ja työidentiteetti* –luvussa kävi ilmi, kolmasosalle kaikista työntekijöistä työn sisältö on tärkeämpää kuin palkka. Sen sijaan *HR ja Johto* –teeman alla palkasta puhutaan sen oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja riittävyyden yhteydessä, ”kukaan ei tee työtä harrastepohjalta”. Palkkaan ja etuihin liittyviä teemoja:

<u>Palkka</u>

- **1/3: Osoittaa arvostusta**
- **2/5: Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, elämiseen riittävä**

- **2/5: Bonukset, tulospalkkio, provisiot (toimiva/toimimaton malli, ohjaa toimintaa)**
- AM: Palkan määräytyminen (vaihtaminen, henkilökohtainen arviointi)
- AM: Palkan pienennys, saavutetuista eduista/lisistä luopuminen

Edut

- **1/3: Etusetelit tai vastaavat tärkeitä**
- **1/3: Työntekijöihin halutaan panosta**
- AM: Mahdollisuus osallistua /hyödyntää
- AM: Yrityksen virkistyspäivät
- AM: Muistamiset (tasapalvelusvuodet, myyntiennätykset, palkinnot)

Palkka osoittaa **arvostusta** työtä kohtaan, joten arvostuksen tulisi näkyä myös palkassa. Toisaalta, jos hyvästä työstä ei saa arvostusta palkan muodossa (tai ylipäätään arvostusta), voi se aiheuttaa myös työntekijöille pitäytymistä keskiarvotyössä eli työntekijä ei myöskään ylitä itseään tai tavoitteitaan. Tällöin sopimusta tulkitaan vastavuoroisuuden periaatteella, jolloin työntekijä arvottaa matalamman palkan matalampaan panokseen. Jos palkkaneuvottelut kestävät suhteettoman kauan, voivat ne aiheuttaa tunteen, että organisaatio on vastahangassa palkankorotuksen suhteen ja kun se vihdoin myönnetään, on joutunut tekemään ”liian pienellä” palkalla koko neuvotteluiden ajan töitä eli myönteisyydessä voikin olla katkeruutta, sillä työntekijä on joustanut organisaation hyväksi kohtuuttomasti. Sen sijaan esimerkiksi (yllättävät) palkankorotukset saavat aikaan ylpeyden tunnetta itsestä, on tehnyt työnsä hyvin ja siitä palkitaan. Toisaalta taas vasta irtisanoutumisen jälkeen tarjottu palkankorotus antaa kuvan ylimielisestä työnantajasta, joka pyrkii pitämään työntekijän töissä alhaisella palkalla ja vasta pakon edessä tarjoaa oikeudenmukaista ja arvostukseen pohjautuvaa palkkaa. Työvoimapulaa potevilla aloilla, alan arvostusta ja työntekijöiden saatavuutta helpottaisi, jos työstä maksettaisiin parempaa palkkaa.

> Onhan sillä palkallakin loppupelissä siis niinkun itseasiassa suurikin merkitys siihen kokemukseen. Kyl palkkaki loppupelissä aina kuvastaa sitä, että paljon sua arvostetaan. Että kehut on nice-to-have, ja niinku kiva kuulla, mutta että jos sulla ei oo niinku rahallista palkkioo siinä, että sun työtä ei rahallisesti arvosteta, niin eihän sitä nyt kukaan tekis heh.

> [pyytämätön palkankorotus] kyllähän se tuntuu tosi hyvältä, onhan sitä nyt ylpee itestään heh

Työntekijöistä kaksi viidesosaa ei ole maksimaalisen palkan perässä vaan toivovat **reilua, vastaavien töiden keskiarvopalkkaa**, jotta selviävät elämiskuluista, veloista ja ”voivat vähän matkustella” eikä tule tunnetta ”linssiin viilauksesta”. Myös työkokemuksen ja palkan suhteen oltiin hyvin realistisia. Kuitenkin jos työntekijän palkka ei riitä elämiseen, saattaa työntekijä olla pakotettu ottamaan lisätyötä. Riippuen ti-

lanteesta, voi se aiheuttaa myös lähtöaikeita, sillä mukavinkaan työ ei maksa laskuja itsellään. Tällöin työntekijän on pohdittava muun muassa omia arvojaan, talouttaan ja jaksamistaan. Toisaalta taas on työntekijöitä, jotka ovat vaihtaneet parempipalkkaisesta, epämiellyttävästä työstä miellyttävämpään, mutta pienempipalkkaiseen työhön. Espanjassa puolestaan euromääräiset palkat ovat usein Suomen palkkoja pienempiä, mutta hintataso on jossain määrin vielä Suomea alhaisempi ja elämän laatu usein parempaa.

> palkka on aika pieni [...] tuli semmosia yllättäviä menoeriä ni jouduin ottaan niinku toisen työn ja sitten ku huomasin sen että mä teen siellä neljä päivää töitä ni mä sain enemmän ku se että mä oisin täällä kahessa viikossa saanu ... Et se on tässä niinku ittellä ollu vähän semmonen tasapainottelu

> ja ku ei sitä voi pelkästään niinku euromääräsesti miettiä ku tääl on sit tää laatu on niin paljon parempaa [...] miten rentouttavaa se on mennä tiiäks tästä töistä suoraan tohon rantaan ja käydä vähän uimassa ja ... semmonen kiireetön elämäntyyli ... sinne jos on töissä ollu vähänkään paineita ni kyl siin unohtuu

Usein hyvin suunnitellut, riittävän selkeät bonusjärjestelmät ohjaavat työtä ja yhteistoimintaa myönteisesti. Kun palkkaan liitetty **bonus- tai tulospalkkausmalli** ei toimi, aiheuttaa se enemmän haittaa kuin hyötyä. Liian monimutkaiset tai työnkuvaan soveltumattomat mallit, sekä mallit joihin työntekijöillä ei todellisuudessa ole mahdollista vaikuttaa tai liian pienet palkkiot eivät motivoi vaan aiheuttavat turhautumista ja pettymyksiä, jopa ivaa mallia – ja samalla sen kehittänyttä HR:ää – kohtaan. Nimellinen järjestelmä koettiin halventavana, ”naurettavana”, jolla ei ole mitään merkitystä työn tekoon. Tässä myös toistuu yksilön kokeman aidon arvostuksen puute ja korostuu ylimielisyys yksilöä kohtaan.

> bonusjärjestelmä että kun tosta valmistu [tuote] ni se näky suoraan palkissa ja se palkki nousi ja sit siellä oli bonusraja eli työntekijät tiesi **koko** ajan ... Paljonko täytyy tehdä et saadaan bonuksia [...] ei ollu mun mielestä edes pelkkä se raha-asia vaan se semmonen yhdessä tekeminen näky suoraan siellä.

> meil oli siis tääl semmoset ihan naurettavat bonukset [...] sai niinku [x] euroo aina bonusta [...] se oli ihan naurettava [...] mä en nyt muista niit kaikkii mittareita, mut se oli niinku tosi sekavaa

On työntekijä- ja työnkuvariippuvaista, miten tulospalkkaus koetaan; osa työntekijöistä kaipaa ja puskee mielellään euromääräisiä tavoitteita kohti, ja joillekin ne tuovat kyllä motivaatiota, mutta eivät ole ratkaisevassa asemassa. Osa taas kokee tiukat palkkaan sidotut tulostavoitteet hyvin ahdistaviksi etenkin, jos tavoitteet olivat mahdottomia tai itse ei voinut vaikuttaa onnistumisiin, vaan tulokset olivat ”onnenkantamoisia” ja ”sattuman kauppaa”. Jotkut olivat sitä mieltä, että pitäisi ”ehdottomasti olla tulospalkkio niille”, jotka haluaavat ja osaavat tehdä työt nopeasti, jolloin he saisivat siitä ylimääräisen korvauksen. Mutta jos työstä ei saa kiitosta eikä

palkkiota, se ei kannustanut ahkerointiin, ”enhän mä tietenkään tee”. Jos työnantaja hyötyy esimerkiksi lisäprojektista, jonka työntekijät ovat onnistuneesti tehneet, kokevat työntekijät myös kohtuulliseksi, että heitä palkitaan yrityksen taloudellisesta menestyksestä, työntekijä ”saa siivun” siitä.

> [bonusjärjestelmä ei sopinut työnkuvaan] Niin must tosi epäreiluu [...] en saa ees palkkaa tavallaan niistä heh, niin sit ne ymmärsi sen [...] Niin nyt oon ihan tyytyväinen kyllä [kun palkkamalli muutettiin]

> onhan ne tärkeitä, ei ne niinku ratkasevassa roolissa oo [...] ne on niinku semmonen kiva lisä että ne ehkä sitouttaa silleen eri tavalla sitte ...niinku jatkamaan siinä yrityksessä ja toisaalta myös sitte jos se liitetään tähän niinku näihin tavoitteisiin ni kyllähän se niinku öö motivoi ja varmasti saa niinku tekemään enemmän niitten tavotteiden eteen

Moni koki epäoikeudenmukaiseksi palkkauksen, joka perustuu siihen, paljonko yksilö osaa ja kehtaa **neuvotella henkilökohtaisissa palkkaneuvotteluissa**, vaikka oli myös työntekijöitä, jotka kokivat pystyvänsä neuvottelemaan itseään tyydyttävän palkan. Jos palkkaus perustuu henkilökohtaisiin neuvottelutaitoihin eikä organisaatiossa ei ole läpinäkyvyyttä HR:n toimesta, tulee jossain vaiheessa epätasa-arvo todennäköisesti kuitenkin ilmi, koska ihmisillä on taipumusta keskustella keskenään, aiheuttaen puolestaan kielteisiä kokemuksia organisaatiota kohtaan. Epäoikeudenmukaisuutta koetiin myös tilanteissa, joissa palkkaus perustuu ryhmän työpanokseen, jos ryhmän yksilöiden motiivit olivat erilaiset. Tällöin reipas työntekijä ei pystynyt näyttämään ahkeruuttaan, vaan työpanosta katsottiin keskiarvona. Muut palkan määräytymisen perusteet nousivat myös esiin. Jos palkka määräytyi reilusti ja kaikilla oli samanlaiset mahdollisuudet saavuttaa tietty taso hyvää työtä tekemällä, koettiin se tasa-arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi. Sen sijaan, jos palkka perustui ”naamakertoimeen”, tai arvioon henkilöltä, jolla ei ollut tietoa työn tekemisestä, koettiin se epäoikeudenmukaisena.

> me kaikki oltiin, tehtiin samaa hommaa ja me kaikki tienattiin eri määrä. Se oli ihan vaan täysin kiinni siitä että miten miten nyt kukakin sitten 1:1:ssä sattu juttelemaan ja miten kehtas pyytää palkankorotusta tai tämmöstä joka tuntuu mun mielestä hankalalta, mutta joillekin se taas on tosi helppoa ... sitten ne onnistuu siinä ja ... mä jään nuolemaan näppejäni. Se tuntuu, jos joku tienaa samasta työstä enemmän kun minä, ni totta kai se tuntuu epäreilulta. ... ja pahalta.

> Niin mä oon vaan kuullu [...] he saa jonkun bonuksen [...] ni mul ei oo kyl tääl mitään semmosta bonusta, niin se on mun mielestä vähän niin ku epäreilua

Huomionarvoista on myös se, että ammattilaisilla palkka usein pieneni, kun he vaihtoivat työtä, kun taas työelämässä yleisesti asiantuntijoilla usein odotetaan lähes automaattisesti palkan nousua työn vaihdon yhteydessä. Erityisesti ammattilaisilla nousi esiin palkan tai palkkaan liittyvien **etujen/lisien perusteeton alennus**, jotka

aiheuttavat motivaatiohaasteita ja lähtöaikeita tai jopa irtisanoutumisia. Tällöin työntekijä kokee tulleensa petetyksi.

> pitää tämmösenä aikana vähän kelataki että et oonks mä valmis pudottaan 30% mun palkasta et mä saan jotain uutta mietittävää

> perusteeton palkanalennus [...] Mä olin päättäny et jos se tapahtuu oikeesti ni mä lähen, ni samantien ku se tieto tuli ni irtisanoin itteni sieltä

Vaikuttaa siltä, että ammattilaisille erilaiset **edut** ovat tärkeämpiä kuin asiantuntijoille, vaikka myös asiantuntijoista monelle ne olivat myönteisiä asioita. Tämä voi liittyä myös erään haastateltavan kommenttiin, että edut ”kompensoivat pientä palkkaa”. Hyviä etuja kuvattiin muun muassa ”aivan huikeet edut”, ”edut kattaa kaiken tarvittavan”, ”virikejuttu, kannustin”. Työntekijät arvostivat muun muassa kokonaisvaltaiseen **hyvinvointiin**, niin liikkumiseen, ennaltaehkäisevään toimintaan kuin terveydenhuoltoon, **panostamista**. Toisaalta joukossa oli työntekijöitä, joille edut ovat vain ”kirsikka kakun päällä”, jolloin itse työ ja työilmapiiri olivat tärkeämpiä, tai eduilla ei ollut merkitystä. Jotkut kokivat vapauden, etätyöoption (ulkomailla) tai etenemismahdollisuudet eduiksi.

> no kyllä ne ite oon kokenu hyväks nää liikunta- ja kulttuuriedut ... et ne on semmonen sanotaanko vähimmäisvaatimus heh mulla että et et ...kuulostaa vähän omituiselta jos ei ole sellasia käytössä yrityksessä

> työnantaja kustanti ihan tuota kaikki nää vissyveet ja kahvit ja nämä ... aivan ilmaseks sai ... ku hallissaki ruppee jo 32-33 ku on lämmintä ja sit pitäis töitä tehä ni ovat varmaan ymmärtäneet iteki että on varmaan vähän tehokkaampaa jos meitä juotetaanki ihan heh .. se sitte maksaa ihtesä sitä kautta takasi

> ne on kyl semmosii, mistä oon tosi tyytyväinen, mut ehkä tässäki niinku just se että et niinku ne on tosi kivoja etuja, mut mun mielestä ne on kuitenki semmosii asioita mitkä loppupeleis et ei... ne on kiva olla ja kiva et ne on, mut mä en usko et se tekee mun työntekoo tai päätöstä tehä töitä vaik jolleki yritykselle niin mitenkään...[...] ehkä enemmän just tollanen niinku etätyömahdollisuus on semmonen mikä oikeesti merkkaa [...] oma asiantuntijuus siinä omassa työssä ja esimiehen luottamus on semmosia asioita, mitkä niinku oikeesti merkkaa

Kuitenkin etujen pitäisi olla sellaisia, että niitä **pystyy** myös **hyödyntämään**. Tähän liittyy esimerkiksi alueellisuus (onko alueella mahdollista hyödyntää etua), edun määrä (paljonko on omavastuu verrattuna muihin työnantajiin), työn luonne (voiko työaikaa käyttää etuihin, mahdollistaako työn luonne osallistumisen), tasa-arvoisuus (onko kaikilla työntekijäryhmillä samanlaiset edut, onko kaikille kerrottu eduista) tai todenmukaisuus (ovatko edut tai korvaukset näennäisiä, joita ei kuitenkaan käytännössä voi saada, PR-temppuja). Jos etuihin liittyy epätasa-arvon ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, aiheuttavat ne huomattavasti

enemmän kielteisiä kokemuksia kuin mitä edun myönteiset vaikutukset olisivat ja kerryttävät kielteistä ilmapiiriä ja vastakkainasettelua sekä työntekijäryhmien välille että työntekijöiden ja johdon välille. Työnantajat, jotka eivät halunneet panostaa työntekijöihin, koettiin kielteisinä – tällaiset organisaatiot eivät pitäneet työntekijöistä huolta eivätkä kokeneet ”porkkanaa” tarpeellisena johtamiskeinona. Toisaalta, jos työntekijät ovat tottuneet vähään, eivät he osanneet ehkä pyytääkään enempää.

Koko organisaation **virkistyspäivät** ja erilaiset **muistamiset** olivat tärkeitä etuja erityisesti ammattilaisille. Toiveena oli, että järjestettäisiin enemmän virkistyspäiviä, myös ”ulkoilua tai tämmöstä, eihän aina tarvi viinan kanssa läträtä”, nimenomaan työajalla eikä viikonloppuisin, sillä työntekijät kokevat sen omana aikana. Muistamiset tuntuivat hyvältä, synnyttivät kokemuksia työntekijän arvostuksesta; työntekijä on ollut jossain merkityksellisessä mukana, ollut osa kokonaisuutta, on itsekin merkityksellinen. Muistamisen ei tarvitse aina olla isokaan asia. Toisaalta taas poikkeuksellisen hienot palkkiot tai juhlat tuntuvat erityisiltä ja työntekijät muistelevat niitä vielä pitkän ajan jälkeen.

> viiskymmpiset ja tasakympit ja sitten palvelutasakympit ja sitten pikkujouluja on sillon tällön ..[...] joo .. ni kyllä ne muistaa niitä ja se on ihan hyvä ja kuuluuki mun mielestä [...] Jos ei muistas ni sitte sitä aattelis että ei oo mitään väliä ketä täällä on.

Tässä alateemassa nousivat esille erityisesti tiedon kokemuslaatu (oikeudenmukaiset ja läpinäkyvät palkat ja edut) ja tunteen kokemuslaatu (reiluuden / epäreiluuden tai arvostuksen tunteet). Kuten edellisessäkin alateemassa, tässäkin tulivat esille kertyvät kielteiset tunteet ja vastakkainasettelu työntekijöiden ja HR:n / johdon välille. Oletuksen kokemuslaatu voidaan linkittää vastavuoroisuuden periaatteen kanssa, jolloin jos oletuksena oleva palkkataso ei täyty, ei työntekijäkään anna suurempaa työpanosta.

Johdon toiminta ja viestintä ”Koska kaikkihan me ollaan vaan ihmisiä”

Johdon toimintaan ja viestintään liittyviä teemoja:

<u>Johto</u>
- **1/3: Päätösten perustelu, oikeudenmukaisuus**
- **1/3: Johdon ihmiskäsitys (arvostus ihmisenä, työntekijöiden kohtelu)**
- **1/3: Ympäristö muuttuu (muutosjohtaminen, jatkuva sopeutuminen yms.)**

<u>Viestintä</u>
- **1/3: Yrityksen tilanne, maailmantilanteessa**
- **1/3: Viestintä (tiedot saatavilla, kerättynä, ajantasaista, ymmärrettävää)**
- AM: Työntekijöillä on vaikutusvaltaa, tulevat kuulluksi, keskusteluyhteys

Kolmasosa työntekijöistä odotti johdon tekevän **oikeudenmukaisia ja reiluja päätöksiä** sekä perustelevan ne järkevästi ja uskottavasti. Kun on ”sama tahtotila, löytyy ratkaisut”. Johdonmukaisuus ja pitkäjänteisyys olivat myös asioita, joita johdolta odotettiin. Johdolta toivottiin, että he olisivat riittävästi läsnä myös työntekijöiden keskuudessa kuuntelemassa, jotta he tietäisivät mitä organisaatioon oikeasti kuuluu ja pystyisivät tekemään parempia päätöksiä sekä organisaation että ihmisten osalta ja kiittämään hyvin tehdystä työstä. Epäreilut päätökset koettiin jyräävinä, ”firma ei antanut periksi”. Toisaalta, jos parannuksia luvataan, mutta niitä ei toteutetakaan, pettyvät työntekijät ja kokevat ettei heidän työntekoaan arvosteta.

> johtaja tulee jutulle et Moi [nimi] mitä kuuluu? Miten sulla menee? Nii kyllähän siinä tulee semmonen fiilis niinku et **Wou** .. tiäkkö toi tietää mun nimen ja sitä oikeesti kiinnostaa mitä mulle kuuluu

> ois ihan mukavaa nähä [päättäjiä] [tuotantotiloissa] että ne tietäs mitä täällä tapahtuu [...] myö alakerran porukka ei tiietä mitä välttämättä täällä yläkerrassa tapahtuu [...] just siihen että nyt on päätetty näin ... no miksi on nyt päätetty näin

Johdolta odotetaan esimerkin näyttämistä **arvostavasta ihmiskäsityksestä**, siitä miten työntekijöitä kohdellaan ihmisinä ja työntekijöinä. Tähän liittyvät niin päivittäiset pienet asiat kuin suuremmatkin päätökset, esimerkiksi toimiiko johto esimerkkinä inklusiivisesta ja arvostavasta käytöksestä kohtelemalla kaikkia ihmisiä ihmisarvon mukaisesti. Monesti matala hierarkia koetaan tähän liittyvänä myönteisenä ja viihtyvyyttä lisäävänä asiana. Vastaavasti kielteisiin kokemuksiin liittyvät pohdinnat siitä, pystyykö johto esimerkiksi tervehtimään työntekijöitään, pelaako sosiaalisia pelejä ihmisten hyvinvoinnin kustannuksella, tai ovatko ihmiset pelinappuloita, joita ajatellaan tulevan ovista ja ikkunoista tilalle, jos joku lähtee. Tällöin sitoutuminen heikkenee huomattavasti.

> ei oo ... mitään semmosta hierarkiaa, missä joku olis toisen alapuolella tai tai jotakuta pitäis sillä tavata pelätä [*sanoo ”aavemaisesti”]* tai varoa vaan kaikki on samalla viivalla toimitusjohtajasta siistijöihin ja ... ei nyt tietenkään oikeesti oikeesti [*hymyillen*] mutta mutta sillain että samoissa pöydissä tuolla tuolla syödään ja jutellaan kaikki yhessä, koska kaikkihan me ollaan vaan ihmisiä

> monessa paikkaa [johto] yleensä niinku ajattelee ittensä jotenki niin paljon korkeemmalle et ei niinku lattiatason kans pysty ees tervehtiin

> johtaja sano tota yhessä palaverissa henkilöstölle että että se työpaikka on niinku mahtava et saa olla ihmisenä minkälainen persläpi tahansa muille työntekijöille, et ainoastaan tuloksilla on väliä. [...] Vahvana negatiivisena työntekijäkokemuksena omalta työuralta on jäänyt kyllä toi kyseinen tiedotustilaisuus henkilöstölle, just toi persläpi-kommentti. [...] Niin sit ku mä alotin [nykyisessä työpaikassa] ja sitte tota tota tääl oli aivan päinvastainen viestintä sit meille työntekijöille ni sit tuli semmonen olo että olen tullut kotiin että täällä ihmiset vaikuttaa olevan niinku saman henkisiä kuin itse.

Myös työn sisällön yhteydessä puhuttiin jatkuvasti **muuttuvasta ympäristöstä**, jolloin muutos tuli enemmän sisältäpäin, kun taas tässä yhteydessä muutos on enemmän ulkoapäin tulevaa. Maailmantilanne saattaa vaikuttaa liiketoimintaan ja luoda epäuskoa tulevasta, jos siinä on paljon epävarmuustekijöitä. Siksi työntekijöille olisikin tärkeää saada tietää **yrityksen tilanteesta** ja suunnasta. Tämä auttaa työntekijöitä ymmärtämään, mihin yritystä ollaan viemässä ja samalla myös suuntaamaan omia tavoitteita yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Kuitenkin jatkuva mukautuminen on raskasta, jos päätökset ja suunta vaihtuvat jatkuvasti, ”joku jyrähtää” ja pitkäjänteisyys puuttuu.

> [yrityksen taloudellinen tilanne luo turvan tunnetta] kyllä mää sen koen tärkeeks että ei tarvi sitten aina miettiä kotona että kuinkahan tässä käy [...] voi olla sillai niinku levollisin mielin [...] Ei tarvi miettiä et onko mulla vielä ens viikolla työpaikka

> tavallaan varmaan jokainen työntekijä tavallaan ehkä tietää jollain tasolla, et mitä siellä tapahtuu. Mut samaan aikaan must tuntuu et meistä kukaan ei tiedä mitä siel tapahtuu koska ei tuu näit vuosikatsauksia, ei tuu quarterly reports, niin ei me tiedetä, ei me tiedetä mihin tätä firmaa ollaan viemässä

Organisaatioilta toivotaan avoimuutta muussakin **viestinnässä**. Monesti työntekijät aistivat muutokset jo ennen kuin niistä aletaan virallisia kanavia pitkin kommunikoida. Avoin ja ajantasainen viestintä myös lopettaa turhat spekulaatiot ja huhut. Työntekijät huomaavat myös herkästi, jos jotkin asiat ovat sellaisia, että niistä ei ”saa” puhua. Työntekijät toivoivat selkeää viestintää ja joskus välineellinen viestintä jää vain organisaation huudoksi työntekijöiden suuntaan ilman että se tulee ymmärretyksi, etenkin jos asioita ei käydä tiimeissä läpi esihenkilön johdolla. Organisaatioissa saattaa olla myös portinvartijoita, jotka tyrehdyttävät avoimen keskustelun. Joskus yrityksen kasvaessa, johtamistyyli vaihtuukin manageeraukseen ja kontrolliin, kärsitään ” ison firman syndroomasta”. Tällöin luovutaan luottamuksesta puolin ja toisin, työntekijätkään eivät odota enää arvostusta, jolloin pettymystä kuvaa luonnehdinta toiminnasta ”normaalifirman juttuna”, jossa työntekijät ovat vain kasvottomia resursseja.

> kylhän tuolla meillä on taukohuoneessa semmoset näyttötaulut missä vähän näkkee missä mennään mut ethän sää niistä käppyröistä ymmärrä yhtään heh mitään heh

> tästä ei oikein puhuta että mitä ihmettä heh siinä tiimissä oikein tapahtuu kun sieltä porukka lähtee.

> tottakai mä tajusin heti, että nyt on tapahtunut jotain [...] ja kukaan ei kerro [...] meille mitään. Siis niinku sillon mun mielestä [...] olis pitäny niin kun pitänyt jonkin näkönen siis meille, ketkä on ollu sen kanssa jossain niinku töissä, niin että joku virallinen viestintä, siis mun mielestä. Mut tähän päivään asti siit ei oo kukaan sanonu mitään. Ja se on aiheuttanu sen, että ihmisethän spekuloi sitä. [...]sehän luo sen hämärän mielikuvan tai nyt tulee sellanen olo, et mitä siel sit on tapahtunu et miksei sit avoimesti

> voida kommunikoida. [...] ihmismielihän lähtee vaan keksiin omia tarinoitaan [...] totuttu et lähetetään ihan tollanen julkinen tiedote yleensä. Sit se tavallaan lopettaaki ne pölinät

Työntekijöille on tärkeää, että he **tulevat oikeasti kuulluiksi** myös johdon ja henkilöstöosaston suuntaan, ei vain omassa tiimissä ja oman esihenkilön suhteen. Työntekijätkin haluavat kehittää yritystä ja haluavat, että yritys menee eteenpäin. Osa työntekijöistä koki, että tilanteessa, jossa työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia ei kuunnella, saatetaan tehdä organisaation kannalta epätaloudellisia päätöksiä tai jättää tarvittavat muutokset tekemättä, koska päätökset perustuvat norsunluutornin rajoittuneeseen näkymään, ”asioilla saattaa olla isompi merkitys ku se ihan paperilla vaan onkaan”. Toisaalta työntekijöiden ja johdon ollessa hyvin kaukaisia toisilleen, saattaa organisaatiossa olla vallalla useita näkemyksiä organisaation identiteetistä, ja ne voivat olla ristiriitaisia. Kun työntekijät eivät tule kuulluiksi, eikä heillä ole keskusteluyhteyttä, tulee tunne merkityksettömyydestä, jolloin vain käydään töissä, ”ihmiset on väsyneet”.

> Ni me **oikeesti** keskusteltiin ja niinku tehtiin **yhdessä** hyviä päätöksiä. Ni se oli niinku niin loistavaa. [...] se oli niin hieno ku sai jotain aikaan

> mä en enää oo siinä, mä en mä en halunnu heh osallistua siihen enää sen jälkeen ku mä huomasin että vaikutusmahollisuudet täs oli aika kehnot sitte kuitenki [...] Tuntu et se [...] on tavallaan leimasin sille et nyt on informoitu [osastoa] ja oikeeta dialogia tai oikeeta keskustelua missä me pystyttäis vaikuttamaan [...] ei kuitenkaan oo ...ollu.

Tässä alateemassa nousi kaikista muista alateemoista poiketen tiedon kokemuslaatu oletuksen kokemuslaadun kanssa keskiöön. Työntekijät toivovat ja odottavat yhteistä ymmärrystä yritykseen ja henkilöstöön liittyvistä asioista ja päätöksistä, jotka pohjautuvat mahdollisuuksien mukaan avoimeen dialogiin. Riippuen päätösten oikeudenmukaisuudesta sekä toteutuvatko oletukset ja miten työntekijät näkevät saavansa tietoa tai tulevansa kuulluiksi sekä johdon ihmiskäsityksestä, syntyy myös myönteisiä ja kielteisiä tunteita. Tässä alateemassa nousi myös intuition kokemuslaatu esille, sillä työntekijät aistivat usein jo ennen virallisia ilmoituksia, että jotain on tapahtumassa.

Arvot ” Mä en voi tehdä mun arvojen vastasta työtä. En pysty.”

Arvoihin liittyviä teemoja:

- **2/3: Arvot tärkeä kohdata omien kanssa**
- **2/5: Arvot ohjaavat toimintaa, kohtaavatko käytäntö ja arvot, arvoristiriita**
- AM: Arvot käyty läpi

Kaksi kolmasosaa kokee tärkeänä, että yrityksen **arvot kohtaavat** omien arvojen kanssa ja monella näin onkin. Arvojen toivotaan **ohjaavan** organisaation kaikkien henkilöiden **toimintaa** ja päätöksiä. Kuitenkin vain harva arvojen käytännön merkityksestä puhunut kokee, että arvot ohjaisivat useinkaan yrityksen toimintaa, sen sijaan heillä on tai on ollut arvoristiriita joko omien arvojen ja työpaikan arvojen suhteen tai työpaikan arvojen ja työpaikan käytäntöjen suhteen. Jos toiminta on jatkuvasti arvojen vastaista, pitäisi arvoja muuttaa tai ottaa toiminta tarkastelun alle, miksi arvojen mukaan ei toimita. Jos arvot ovat monitulkintaisia, pitäisi niitä kirkastaa. Arvojen toivotaan myös olevan ylipäätään määriteltynä, selkeästi esillä ja viestittynä, jotta niiden mukaan voidaan toimia. Erityisesti ammattilaiset mainitsivat **arvojen läpikäymisen** esihenkilöiden ja henkilöstön kanssa.

> tätä on meillä kovasti puhuttu kyllä että kun.. et se mistä mä oon tykänny, on se että me tääl on selkeät tavallaan just arvot et mitkä on firman arvot, miten ne näkyy, miten ne kuuluu kuuluu tavallaan siihen firman tekemiseen.

> yrityksen arvot on jotenki, joku semmonen juttu että mitä hirveesti ite kaipaan että ne ois mahollisimman selkeet ja että ne ois jotenki lähellä omia arvoja [...] Tai mulle se jotenki on niinku hassua että miks yrityksellä ei oo mitään semmosia selkeitä arvoja minkä mukaan sitä työtä tehdään.

> toivosin että ne oikeesti seisois niitten asioitten takana mitä ne hehkuttaa. Jos ne hehkuttaa meijän arvoja ni sitten arvot pitäis olla tai sitten niitä ei ole

Arvot voivat olla eri tasoilla ihmisen omassa tärkeysjärjestyksessä, jolloin tärkeimpien arvojen toivotaan kohtaavan, mutta jos jokin itselle ei niin tärkeä arvo ei täyty tai organisaatio panostaa arvoon, joka ei ole itselle tärkeää, voi arvoissa joustaa. Toisaalta arvot voivat muuttua iän karttuessa. Osalle arvot ovat tärkeitä ja peräisin jo kasvatuksesta, osalle arvot eivät ole niin tärkeitä. Arvot voivat korostaa tietynlaista lopputulemaa (esimerkiksi laatu), mutta käytännön työ ei tue tällaiseen tavoitteeseen pääsyä (kiire tai resurssien puute). Joskus kirjatut arvot eivät tunnu luontevilta tai ne ohjaavat alitajuisesti käyttäytymistä työpaikalla siirtäen osan tunteista vasta kotiin (mökötys). **Arvoristiriita** voi aiheuttaa myös vaikutuksia työn tekoon ja sopeutumiskeinojen käyttöä, esimerkiksi vastuun vähentäminen, työmoraalin lasku ja joustamattomuus tai tietoinen työn merkityksen vähentäminen itselle (arvon kieltäminen). Työntekijät olivat myös lähteneet työpaikoista arvoristiriitojen vuoksi.

> siitä jäi itelle jotenki epämiellyttävä kuva työelämästä [...] tuli vähän sellanen ikävä maku suuhun et onks työelämä sit tällasta että että ihmiset polkee toisiaan jalkoihinsa ja ja sitte tota ajattelee vaan omia projektejaan ja niitten etenemistä. Ite kuitenkin ajattelen sillä tavalla että kun ihmiset kohtelee toisiaan järkevästi ja lämpimästi ni kyl se varmasti vaikuttaa myönteisesti siihen et kuinka ne hommatkin tulee tehtyä. [...] semmonen olo et mä en yhtään sovellu tähän työyhteisöön jos täällä niinku kannustetaan niinku kohtelemaan toisia työntekijöitä huonosti

se mitenkä se [arvot] näkyy täällä niinkun jokapäiväsessä tekemisessä ni sitä en kyllä pysty henkilökohtaisesti allekirjottamaan

Mä en voi tehdä mun arvojen vastasta työtä. **En** pysty siihen.

Tässä alateemassa voidaan ajatella arvojen mukaisen yhdenmukaisen käyttäytymisen ja työpaikan käytäntöjen liittyvän tiedon kokemuslaatuun. Vastaavasti erityisesti arvoristiriidoista voi syntyä kielteisiä tunteita ja jopa organisaation kannalta haitallista käytöstä.

HR ja Johto –kattoteeman osalta voidaan ajatella oletuksen olevan tärkein kokemuslaatu, sillä sekä HR:n toiminnalle ja prosesseille että johdon ihmiskäsitykselle ja johtamistyylille on selkeät odotukset. Näiden oletusten rinnalla on tiedon kokemuslaatu nimenomaan yhteistä hyvää rakentavana yhteisenä ymmärryksenä asioista, arvoina ja oikeudenmukaisena kohteluna. Jos edellä mainitut eivät toteudu, aiheuttaa se pääasiassa kielteisiä kokemuksia, sillä yleisesti ottaen oletusten kariutuminen aiheuttaa enemmän kielteisiä tunteita kuin perustasoa myönteisemmät toimet myönteisiä kokemuksia. Intuition kokemuslaatu näkyi ihmisten aistimuksina erilaisissa tilanteissa, vaikka asioista ei ääneen puhuttaisi.

5.7 Työympäristö ja työvointi ”Työn tekemiselle ei ole esteitä”

Tässä tutkimuksessa myönteiset työhön liittyvät asiat ovat tulleet esille osittain jo eri kattoteemoissa, mutta tässä luvussa nostetaan esille vielä erikseen työympäristöön liittyviä tekijöitä sekä työvointiin liittyviä kielteisiä kokemuksia. Työympäristöllä oli merkitystä sekä viihtyvyyteen että työturvallisuuteen ja toimivilla sekä sopivilla työvälineillä suora yhteys työn sujuvaan tekemiseen. Työvointi kuvaa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin limittyneiden kokemusten kokonaisuutta, jossa myönteisiä ja kielteisiä asioita tutkitaan yhtä aikaa (Salmi 2024, 28, 161; ks. myös luku 3.3). Tässä tutkimuksessa esimerkkeinä tästä yhtäaikaisesta ilmenemisestä voidaan mainita työn suuri merkityksellisyys, jopa kutsumus, intohimo ja työn palkitsevuus, mutta samanaikaisesti koettu huono johtajuus, joka saattaa aiheuttaa ärtymystä, turhautumista tai uupumusta. Aineistossa ilmeni myös lukuisia työn aiheuttamia stressi-, uupumis-, uni-, ahdistus-, pahoinvointikokemuksia. Työntekijä saattaa myös joutua tekemään sisäistä punnitsemista siitä, mikä on tärkeää ja minkälaista henkistä vaihtokauppaa on valmis tekemään ja joustamaan, esimerkiksi autonomia, vapaus, suurempi vapaa-aika, unelmatyö, toimivat rakenteet, organisaation hieno tarina vai heikko yhteisöllisyys, toimimattomat HR-järjestelmät ja -käytännöt, huono palkkaus, kokemuksen hankkiminen, usko tulevaan, arvoristiriita omassa kohtelussa. Kuten eräs haastateltava sanoi, ”ei ole unelmien työpaikkaa, kaikissa on jotain”. Kuitenkin kokemuksen myönteisyyden ja kielteisyyden voimakkuus ja asian

merkityksellisyys itselle määrittävät, minkälaiseksi työntekijän kokemus muodostuu ja mikä on vallitseva kriteeri työn vaihtamiseen.

Fyysiset työtilat, työntekovälineet, työarjen sujuvuus ”Fiksu ja sujuva työympäristö”

Työtiloihin, työntekovälineisiin ja työarjen sujuvuuteen liittyviä teemoja:

Työtilat suunniteltu sujuviksi, työn sujuvuus
- **1/3: Visuaalisuus, viihtyvyys**
- (AT 1/4): Ei tarvitse nähdä vaivaa, että saa työt tehtyä, erilaisia tiloja erilaisten töiden tekemiseen
- AT: Avokonttori, ei voi keskittyä (muiden puhe, keskeytykset). Melu haittaa työntekoa (ei voi puhua puhelimessa, ilmastointi pitää ääntä, ahdasta)
- AT: Etätyö: Voi keskittyä töihin, saa aikaan, tehokkaampi
- AT: Etätyö: Hyvä /huono ergonomia
- AM: Ergonomia, siisteys
- **1/3: Taukoihin kannustavat tilat, etujen hyödyntäminen**

Työntekovälineet
- **2/5: Työntekovälineet toimivat, työnteko on sujuvaa, työvälineet on olemassa. Työtä ei voi tehdä / ei voi tehdä kuten haluaisi / työ on vaarallista**

Työarjen sujuminen vai erityishetket
- **2/5: Työarjen sujuminen tärkeämpää**
- **2/5: Erityishetket parantavat arkea**

Kolmasosa työntekijöistä ja erityisesti asiantuntijat, arvostivat **fyysisten työtilojen visuaalisuutta ja viihtyvyyttä**, ”miellyttävää miljöötä”. Kun työympäristö on miellyttävä, on sinne mukava myös tulla ja se voi olla jopa inspiraation lähde. Tämä oli tärkeää erityisesti visuaalisille ihmisille. Myös työntekijät, joille työympäristön visuaalisuus ei ole tärkeää, arvostavat sitä, että työnantaja on panostanut ylimääräistä viihtyvyyden lisäämiseksi. Vaikka tilat olisivat päällisin puolin miellyttävät, vaikuttavat ihmisten huolimattomuus, työyhteisötaitojen tai vastuiden ja prosessien puute kielteisesti, ”läjiä siellä täällä”. Tässä teemassa työntekijöiden aiemmat kokemukset antoivat vertailupohjaa nykyisille kokemuksille, niin hyvässä kuin huonossa.

> tosi kaunis tää miljööki et on kiva kiva tulla tänne tekemään töitä [...] [jos] tuntuu et nyt ei oikein niinkun lähe semmonen inspiraatio ja kaipaa ehkä vähän jotain ...siis ei vaan se luovuus kuki ni must tuntuu et täällä [*näyttää*] on noi ihanat isot ikkunalaudat tuol perällä minne voi mennä läppärin kaa istumaan ja sit sä näät ton [veden] tossa ni se on jotenki tosi tota miellyttävä paikka tehä

> mä oon iteki joskus sellasessa työpaikassa missä se niinkun työympäristö on ollu tosi semmonen tehdasmainen ja laitteisiin ei oo panostettu ja on ollu ehkä vähän epäsiisti se

> ympäristö et ei oo siit siisteydestä pidetty huolta ja kaikki tommonenkii vaikka sul itellä saattais olla tosi hyvä päivä ni sit ku sä meet tommoseen ympäristöön ni kyl se latistaa sen tunnelman.

> nähty vähäsen semmosta ylimäärästä ... vaivaa ... luotu semmosta viihtyvyyden tunnetta, mutta nääkin ehkä niitä mitkä mulla oli siellä arvoasteikossa siellä alimpana, se työympäristö, mutta on kiva... nähä... että tollai meitä on ajateltu

Kuitenkin työympäristön tulisi olla ”fiksu ja sujuva” eli sellainen, jossa pystyy tekemään työtä **eikä siellä ole esteitä työn tekemiselle**. Tämä toteutuu esimerkiksi suunnittelemalla työtilat erityyppisiä töitä varten, kuten keskittymistä vaativat tilat, palaveritilat tai puhelutilat. Jos ympäristö tai välineet eivät ole kunnossa, on työtä mahdotonta tehdä hyvin. Työnantajalta toivotaan yhdessä pohtimista, miten työ voidaan tehdä optimaalisella tavalla sekä riittävästi kiinnostusta ja investointeja toimiviin, työtä varten tarvittaviin tiloihin, laitteisiin ja välineisiin. **Avokonttorissa** työskentelevistä asiantuntijoista suurin osa kokee työn hankalaksi ja tekeekin siksi keskittymistä vaativat työt rauhassa **etätyöpaikalla**, jos organisaatio sen mahdollistaa, sillä ”etätyössä pystyy keskittymään ja saa aikaan”. Usein työtiloissa ei ole riittävästi huomioitu keskittymistä vaativia töitä, sillä vaikka olisi yhteisesti sovittuja ”hiljaisuussääntöjä”, ei niitä noudateta tai keskittymistä vaativan työn tekemiseen osoitetuissa työpisteissä ei ole ergonomia riittävän hyvä pitkäkestoiseen työskentelyyn. Vastaavasti kuten työkavereiden kohdalla tuli ilmi, hybridityössä lähityöpäivät ovat usein sosiaalisuuspäiviä, jolloin toimistolla on entistä enemmän hälyä. Jos keskittymistä vaativaa työtä on tehtävä toimistolla, moni kuuntelee musiikkia kuulokkeista ja ”eristäytyy” työkavereista. Ja toisaalta, jos työ on vain verkkopalaverissa olemista tai keskittymistä vaativien tehtävien tekemistä, ei lähitöihin tulemiselle ollut syitä, vaikka avokonttori olisi kuinka viihtyisä ja visuaalinen. Etenkin, jos muukaan tiimi ei ole fyysisesti kyseisessä toimistossa vaan parhaimmillaan aivan eri maassa. Kuitenkin osa tiedosti, että kotona yksin tekeminen ei ollut heille sopiva tapa työskennellä.

> ... se on niinku suunniteltu silleen toimivaksi et et et et ... jotenki on sit mietitty et jos ihmiset tekee hyvin erilaisia töitä että miten se toimii sitte et jos jollain toisella on hirveesti palavereita ja joku toinen taas kaipaa sellasta hiljasuutta ni miten ne saa niinku sitte sovitettua yhteen ... Et meillä oli semmonen tilanne yhessä työpaikassa että oltiin kaikki samassa sellasessa pienessä tilassa, oisko siinä no 100 neliöö vajaa, ja tota joillain oli palavereita ihan kauheesti ja sitten taas joillain ei ollu oikeestaan koskaan ja sitte sinne piti hommata ihan kuulosuojaimia että ihmiset pysty keskittymään niihin töihin

> työpaikkaa mikä oli hirvittävän pimeä ni kylhän se nyt vaikuttaa siihen siihen siihen mm.. ensivaikutelmaan varsinkin kun sä meet sinne uuteen työpaikkaan et herranjumala sentään et tämmösessä bunkkerissako me ollaan töissä [...] kaikkein tärkein kuitenki niistä oli se äänieristysasia et sä heh oikeesti se on tosi tosi raskast tehä sitä työtä jos sul on kauhee hälinä et sä et kuule kunnolla, sun pitää keskittyä ihan valtavasti siihen mitä

> sä oot tekemässä et sä saat hoidettua asiat jos koko ajan joku puhuu ja kaikuu siinä tilassa liikaa

> Mut henkinen ergonomia ei oo heh ihan samalla tasolla ku sitä sit keksii kaikkee muuta, mä en oo mikään kauhee kodin ihme mutta mä huomasin eilenkin ni mä pesin pari koneellista pyykkiä ja telkkarista pyyhin pölyt ja semmosta pientä tulee siinä samalla tehtyä.

Vaikka etätyö koetiin pääasiassa myönteisenä joustona, nousivat keskustelussa myös esiin **etätyön** vaatima **ylimääräinen tila, ergonomia** sekä taukojen pitämättä jättäminen. Osalla etätyötä tekevistä oli ergonominen, erillinen työpiste, missä oli mukava tehdä työtä. Vastaavasti jos tilasta oli pulaa, työpiste oli keittiön pöydällä tai makuuhuoneessa, jolloin käytännöllisyys ja/tai visuaalisuus ajoivat ergonomian yli ja työtila oli aina läsnä myös vapaa-ajalla.

Ammattilaiset puolestaan arvostavat **ergonomisia työpisteitä, toimivia laitteita ja siistiä työympäristöä**, jotka osaltaan vähentävät terveyshaittoja ja ennaltaehkäisevät työtapaturmia. Työntekijät toivovat, että heidän **ei tarvitse nähdä vaivaa pystyäkseen tekemään työtään**, vaan on organisaation vastuulla varmistaa toimiva työympäristö ja toimivat työ- ja tuotantovälineet. Tällöin johto myöntää investoinnit ja rahoituksen laitteille, työkaluille ja vaikkapa riittävälle huollolle ja siivoukselle, HR varmistaa toimivat käytännöt ja ohjeistukset esimerkiksi henkilökohtaisten työvälineiden hankkimiseksi ja perehdytysprosessin rungon ja esihenkilö on toimeenpaneva voima, joka varmistaa, että esimerkiksi uudella työntekijällä on tarvittavat työvälineet ja työntekopaikka työt aloittaessaan ja kaikkia on perehdytetty riittävästi.

> aina oli jotain tiellä [...] ku puoli päivää heh meni siihen ku siirrät edestä edestä kamaa et se niinku vaikuttaa tosi paljon siihen tekemisen nopeuteen kautta sujuvuuteen kautta kaikkeen.

> tää on niin siisti tehdas ku missä mää ennen oon ollu et ... Kyl täällä työskentely trukilla on yhtä juhlaa verrattuna moneen muuhun paikkaan

> jos johto määrää sen, että niinkun nyt meillä ei ole riittävästi resursseja niin eipä siihen mulla ja esimiehellä oo sanomista.

Puhuttaessa hyvästä työympäristöstä, **taukoihin kannustavat tilat ja etujen hyödyntäminen** nousivat esiin, esimerkiksi yhteiset, viihtyisät taukotilat, yhteiset kahvi- tai aamupalahetket työkavereiden kanssa, liikuntamahdollisuudet ja lepohuoneet. Työn kuormittavuuden vähentäminen erilaisilla keinoilla lisää hyvinvointia.

Kaksi viidestä mainitsi **työvälineiden toimivuuden** ja ”työnteon jouhevuuden”. Heistä suurin osa oli kokenut jossain vaihetta uraa, että työvälineet eivät ole kunnossa, työvälineitä ei ole, työtä ei voi tehdä kuten haluaisi työvälineiden vuoksi tai työ

on jopa vaarallista tehdä. Muutama mainitsi myös, että toteutuessaan työvälineiden puutteellisuus aiheuttaisi kielteisiä kokemuksia, ”hermo menisi”.

> Kovasti tehtiin töitä ja parhaamme tehtiinkin mut sitten että niinkun se työympäristö ja ne työkalut millä meijän ois pitäny työt tehä niin ne ei riittäny tai ne oli puutteelliset. Et se sitten vei ihan turhaa energiaa ja ... sitä niinkun ... et sitä työtä oli hirveen vaikee tehä. [...] Mut se ei toiminu sillä tavalla vaan siinä piti olla melkein jotkut sadetanssit että se ees lähtee heh päälle [...] siitä hävis se motivaatio, enää ei ees kiinnostanu tehdä

> jos ei ole resursseja tehdä töitä, niin se alkaa nopeasti ärsyttämään, koska se rajottaa sitä mitä sä voit tehdä. [...] mikä puuttuu, mitä joutuu näkemään vaivaa niin se on ikäänkun ... ehkä niinkun vertauskuvallisesti, jos sä oot kokki ja sun pitää kesken kokkauksen lähteä kauppaan ostamaan tavaroita, kun ei ole, niin se ikäänkun sotkee sitä sun roolia.

> et meil ois koneet siinä kunnossa [...] niinkö koneet toimii ja tuottaa sen määrän mitä meillä on tavote ... Et sit jos me ei päästä siihen tavotteeseen ni sillonhan meillä on jossain vikaa .. Se on niinko yksinkertaisuudessaan heh näin. Et sitte et mistä se vika johtuu niin sitähän myö tuolla keskenämme ratkotaan

Kaiken kaikkiaan kahdelle viidestä **työarjen sujuminen** oli tärkeämpää kuin erityishetket, esimerkiksi juhlat, muistamiset tai arjesta poikkeavat tilaisuudet. Kuitenkin kaksi viidestä oli sitä mieltä, että erityishetket paransivat arkea. Lisäksi asiantuntijoilla nousi mainintoja toiveesta, että työ ei olisi vain tasaista vaan arki olisi vaihtelevaa. Joitain mainintoja tuli myös Espanjan infrastruktuurin arvaamattomuudesta. Samoin digitaalisista työympäristöistä, jotka palvelevat hyvin työntekoa, jos niitä käytetään ja jos niitä käytetään oikein. Tästä aiheesta puhuttiin myös *Työ ja työidentiteetti* –teeman yhteydessä.

> jos sataa vettä tai tuulee ni netti kaatuu heh [...] mut täytyy aina muistaa se et sit täällä joskus kestää korjaukset ja tämmöset ongelmat vähän pidempään. ... Suomessa jos mä oisin ollu töissä ja niinku tämmönen tilanne et mä tuun aamulla töihin ja ei oo nettii, se olis ollu katastrofi [...] tääl me nyt ootellaan että ... voi olla et tulee tänään tai sit huomen.

Myös tässä alateemassa nousi oletuksen kokemuslaatu esiin, sillä työntekijät odottavat, että työnantaja huolehtii toimivista työtiloista, työvälineistä ja siitä, että työtä pystyy tekemään sujuvasti ja fiksusti. Jos tämä ei toteudu, aiheutuu usein kielteisiä tunteita, kuten turhautumista. Sen sijaan työn tekemisen mahdollistaminen itsessään ei aiheuta kovin usein erityisiä myönteisiä tunteita, koska se on perusoletus. Kuitenkin viihtyisällä työympäristöllä on vaikutusta myönteisiin kokemuksiin, kuten inspiraatioon ja työn sujumiseen. Työntekijät toivoivat myös yhteistä keskustelua ja ymmärrystä siitä, miten työtä parhaiten tehdään eli tiedon kokemuslaatu oli myös läsnä.

Työpaikan sijainti, työmatka, koko ”Suuressa yrityksessä et ole edes numero toisten joukossa”

Työpaikan sijaintiin, työmatkaan ja työpaikan kokoon liittyviä teemoja

- **2/5: Lyhyt työmatka**
- AT: Pitkä työmatka, ”valmis ajamaan”
- **1/3: Alueellisen työllisyystilanteen vaikutus työn santiin /työn laatuun** (sekä FI että ES), alueen vaikutus esim. maine, harrastusmahdollisuudet, maan kulttuuri
- Sopivan kokoinen on paras

Kaksi viidestä arvostaa **lyhyttä työmatkaa**, määritelmän vaihdellessa 1-35 km ja ajallisesti alle tunnin matka. Pitkän työmatkan koetaan pidentävän muutenkin pitkiä työpäiviä liikaa. Osa kokee vieressä olevan työpaikan optimaalisena, osa haluaa asua hieman kauempana, mutta kävelymatkan päässä ja eräs vastaajista sanoi 30 minuutin olevan täydellinen työstä poislaskeutumiseksi. Etätyön yhteydessä vain kaksi henkilöä mainitsi työmatka-ajan säästön. Moni myös halusi asua nykyisellä alueella eikä ollut valmis muuttamaan töiden vuoksi toiselle paikkakunnalle.

> puoli tuntia varmaan ovelta ovelle ku mä poistun sieltä työpaikalta ni semmonen pfuuf [*puhaltaa*] ... se jää sinne

Pitkään työmatkaan saattoivat vaikuttaa alueelliset työllisyystilanteet tai urakehitysmahdollisuudet. Erityisesti asiantuntijoiden joukossa oli muutamia, jotka olivat valmiita ajamaan hyvän työpaikan vuoksi pidemmällekin. Täysin eri paikkakunnalla kaukana kotikunnasta työskennelleet ja asuneet eivät kuitenkaan kokeneet järjestelyn olevan optimaalinen pysyvänä ratkaisuna esimerkiksi läheisten ja kavereiden vähäisen tapaamisen vuoksi.

Kolmasosa mainitsi **alueellisen työllisyystilanteen** vaikuttaneen työn saantiin tai työn laatuun niin Suomessa kuin Espanjassa. Myös alueen maine, harrastusmahdollisuudet tai vieraan maan kulttuuri olivat myös vaikuttaneet työntekijäkokemukseen. Toisaalta Espanjassa asuvat suomalaiset sanoivat myös itse muuttuneensa kohti paikallista kulttuuria, rennommaksi ja spontaanimmaksi.

> no mä ehkä sen tän hetkisen sijainnin oon valinnu mun harrastuksien mukaan [...] täällä kuitenki niinkun pystyy [harrastamaan] koko aikasesti [...] täällä pystyy keskittyyn sitte niinku omiin harrastuksiin ja ehkä omaan hyvinvointiin

> ne asiat siellä taustalla, miks mä oon tällä ni on kans niin isossa merkityksessä [...] kieli plus [...] ilmasto vaikuttaa niin paljon ja tää erilainen mentaliteetti täällä ... sanotaan et jokainen viikonloppu on ku lomalla ois. ... On tullu itelleki semmosta, mä oon ihmisenä

> huomattavasti paljon muuttunu maltillisemmaksi, koska mikään asia ei tapahdu heti eikä välttämättä toisellakaan kerralla ... niin siihen on alkanu tottua ja ottaa paljon rennommin [...] et emmä oo täällä niinku keräämässä miljoonii vaan toisinpän ..nauttimassa enempiki

Haastatelluilla oli monipuolista työkokemusta myös muista maista ja näkemyksiä alueiden eroista. Näistä kokemuksista yhteenvetona voidaan todeta, että vaikka suomalaiset kokivat Espanjan hitaampana, nähdään Suomi hitaampana USA:sta tai Keski-Euroopasta katsottuna. Näissä maissa työnteon kulttuuri nähtiin olevan ”nälkäisempää” eikä niin reaktiivista ja uinuvaa kuin Suomessa. Toisaalta Suomessa puolestaan työntekijä voi ajatella enemmän hyvinvointia eikä tarvitse hengittää työelämää koko aikaa, kuten USA:n jatkuvan valmiuden ja suorittamisen kulttuurissa. Toisaalta taas Aasiassa pitää toimia hienovaraisesti ja sopeuttaa omaa toimintaa ja pyrkiä vaivihkaa saavuttamaan omia tavoitteita. Afrikassa puolestaan vahva lähityön kulttuuri ja auktoriteetin kunnioitus ovat suuremmassa merkityksessä kuin Suomessa. Kertomuksista välittyi ajatus, että ulkomailla aidot tunteet ja kokemukset pitää piilottaa, esimerkiksi superpirteydellä tai omien tunteiden häivyttämisellä. Suomalaiselle suomalaisessa yrityksessä toimiminen ulkomailla on monesti luontevampaa alusta lähtien verrattuna ulkomaalaiseen yritykseen.

Täysin etätyötä tekeville henkilöille ei työpaikan sijainnilla ollut väliä. Tosin myös joissain Remote-first -yrityksissä oli mahdollista tehdä halutessaan työtä alueellisissa (pistäytymis)toimistoissa ja rakentaa yhteisöllisyyttä työkavereiden kanssa kasvotusten. Mutta näissäkin tiloissa pätevät samat lainalaisuudet kuin ”normaaleissa toimistoissa” eli työ pitää pystyä tekemään, esimerkiksi ilman häiritsevää melua.

> kyllä mä arvostan tosi paljon sitä että et kun on läppäri mukana [*huokaa*] niin ni hommat voi hoitaa ihan mistä tahansa heh. Ja sitä kohti just oon halunnuki tätä mun ammatillista uraa ja osaamista siis kasvattaaki koko ajan että et en ois missään nimes halunnu olla siellä kaheksast neljään heh konttorilla et et kuitenki se on tuolla pääkopassa se osaaminen

> on tällanen paikka mihkä voi tulla tekeen töitä ja se on niinku työnantajan järjestämä niin se kertoo myös siitä arvostuksesta ja siitä kunnioituksesta että et he kuitenki haluu tarjota tän paikan meille mikä on ihan vapaasti käytettävissä niin on on mun mielestä ihan mahtava juttu

Oli myös vastaajia, jotka kokivat esimerkiksi koko kaupungin tai alueen työympäristökseen ja kokivat olevansa työroolissa, sinne saapuessaan ja toisaalta työt unohtuvat vasta alueelta poistuttaessa.

> Ni aina ku mä tuun [kaupunkiin] ni mä koen olevani töissä.

> Ja työympäristö vaikuttaa tosi paljon myöski siihen niinku viihtyvyyteen [...] se on.. no ehkä niinku koko tää [alue], mä en koe et se on ainoostaan tää mun työpiste, missä mää

> tavallaan työskentelen että ... et vaik se vapaa-aika tapahtuukin niinku tuol luonnossa ni kyl mä silti niinku jollain tavalla koen että se on semmonen paikka missä purkaa sitä työstressiä ja kaikkia niinkun ... niinkun ajatuksia siitä työpäivästä

> Et kyl mä silleen niinku .. niinku koen että ku mä täältä lähen niin mulla sit työasiat myös jää tänne

Puhuttaessa sopivasta yrityksen koosta, vastaukset kumuloituivat karkeasti niin, että paras **koko** oli ”sopivan kokoinen” tai koolla ei ollut väliä kokemukselle. Suuria organisaatioita kuvatiin jäykiksi, byrokraattisiksi, joissa on joustamattomat prosessit ja tarkat työroolit sekä vähäiset vaikutusmahdollisuudet, ”korporaatioajattelu” ja ”ison firman syndrooma”. Pienet yritykset puolestaan koettiin usein joustaviksi ja inhimillisiksi, mutta joskus työskentely oli hieman epämääräistä puuhastelua prosessien, vakiintuneiden käytänteiden ja vastuiden puuttuessa, jolloin jotkut tehtävät saattoivat jäädä tekemättä ja tasa-arvo toteutumatta. Pienissä organisaatioissa koettiin myös henkilökemioilla olevan suuri merkitys, samoin henkilöstön sitoutumisella. Kuitenkin mahdollisuudet esimerkiksi etuihin tai uralla etenemiseen olivat usein pienessä yrityksessä heikommat kuin suuressa (mutta ei aina), kuten myös suurempien asiakkuuksien palveleminen ja sitä kautta oman maineen edistäminen. Sosiaalisille ihmisille suuremmat työyhteisöt saattoivat olla mielekkäämpiä kuin hyvin pienet, toisaalta taas pienessä työyhteisössä voi olla helpompaa vuorovaikuttaa, kokea yhteisöllisyyttä, antaa ja ottaa palautetta. Startupit puolestaan koettiin turhan joustavina, joissa on ”startup-meininkiä, et kaikki tekee kaikkee” ja kaikkien tulee joustaa yrityksen hyväksi. Kokemukset työnteosta kasvavassa organisaatiossa vaihtelivat, osa piti sitä merkkinä hyvin tehdystä liiketoiminnasta, osa koki sen kielteisenä yllä mainituista ”korporaatiosyistä”. Lisäksi henkilöstön määrän kasvaessa rekrytoinneissa ei ole enää niin ”tarkka seula”, kuka sopii yrityksen kulttuuriin ja arvoihin, jolloin kulttuuri muuttuu.

> pienessä firmassa [...] missä silleen oikeesti tunnetaan, sama ehkä just se ensimmäinen tiimi [ensimmäisessä työpaikassa], ku se oli pieni, oltiin selkeesti paremmin yhteisö, kun se alko kasvamaan, mentiin isompiin tiloihin, niin siitä häviää semmonen. Et sit pahimmillaanhan siitä tulee et oot semmosen koneiston osa, jossa jokaisen pitäis toimia just silleen tietyllä tavalla.

> Iso on semmonen et sit hukkuu massaan, siellä ei oo yhtään mitään, siellä ei oo ees numero toisten joukossa. [...] [mutta liian pieni ei ole hyvä] kyllä se pitää olla että siinä on enemmän väkee ... et niinku enemmän saa sitä vaikutteita ja enemmän mielipiteitä ja enemmän kaikkee

Tämän alateeman kokemuslaatuja oli hankalampi havaita. Voidaan ajatella, että kokoon liittyi monia oletuksen kokemuslaatuja. Työpaikan sijantiin ja esimerkiksi maan kulttuuriin liittyi jossain määrin tunteen kokemuslaatua, esimerkiksi työpaikkajärjestelyistä huokuva työnantajan arvostuksen tunne tai Espanjassa elämästä

nauttiminen. Toisaalta kansainvälisiin työkulttuureihin voidaan liittää intuition kokemuslaatu ja työroolien merkitys.

Joustot ”Se on mun mielestä vapauttavaa ja se tekee tehokkaammaks sen työn”

Joustoihin liittyviä teemoja:

- **1/3: Luontainen vuorokausirytmi**
- **1/3: Joustot (elämäntilanne, perhe, terveys, aika, paikka jne.)**
- AM: Vuorotyö

Kolmasosalle olisi tärkeää voida tehdä työtä omassa **vuorokausirytmissä**, esimerkiksi iltaihmiset iltavuoroa ja aamuihmiset aamuvuoroa. Osa toivoi mahdollisuuksia liukumiin ja saldopankkeihin. Kuitenkaan kaikilla ei tähän ollut mahdollisuutta, joko organisaation sääntöjen tai tuotantojärjestelyiden vuoksi. Asiantuntijatyössä ja erityisesti täydessä etätyössä oli helpompaa suunnitella oma työpäivänsä omien mieltymysten tai voinnin mukaan, esimerkiksi hidas herääminen huonosti nukutun yön jälkeen, luovien töiden tekeminen illalla tai tuntien tasoittaminen viikon aikana. Erityisesti täyttä etätyötä tekevät ovat usein organisoineet ja suunnitelleet työnsä esimerkiksi projektin- ja ajanhallintatyökaluilla, jolloin työ ei läiky niin helposti vapaa-ajalle. Myös etätöiden salliminen erityisesti tilanteessa, jossa on pitkä työmatka, helpottaa esimerkiksi perhearjen pakollisten menojen sopimista. Etätöiden tai joustojen yhdenmukainen salliminen (tai kieltäminen) luo kuvaa tasa-arvoisesta ja oikeudenmukaisesta organisaatiokulttuurista. Jos kaikilla ei ole samoja mahdollisuuksia, saattaa se aiheuttaa epäreiluuden kokemuksia. Kuten muissakin teemoissa on mainittu, **joustot** nähdään kahdensuuntaisina. Jos organisaatio on valmis joustamaan, silloin myös työntekijät joustavat tarvittaessa mielellään.

> Mä en pystyis kuvitteleen tekeväni sitä et mä käyn, lähen joka aamu töihin ... siis pystyn tekeen sitä hetken aikaa niinku kun työn alottaa, uuteen työhön menee et oppii ne kaikki systeemit, tarvii ne. Mut se on ihan ääretön stressi mulle. Se on ihan liian raskasta sekä fyysisesti että psyykkisesti. [...] vaikka kerran viikossa tai joskus ni se on ihan ok. Nytkin mä teen sitä vapaaehtosesti siis sen takia et mä ite kaipaan sitä

> tämmönen työ, tää on tämmöstä aivotyöskentelyä .. jos joutuis hirveen aikasin herään tekemään sitä niin.. ois väsyny, työ ei välttämättä niin hyvin sujuis .. niin.. on se silleen mun mielestä vapauttavaa ja se tekee tehokkaammaks sen työn .. sit mä saan päättää tyyliin millon mä herään. Pirteenä ja tehä sitä tehokkaammin.

> mää tykkään ite kyllä siitä iltapainotteisesta .. työstä [...] iltaihminen oon että mun on tosi vaikee heh aamulla päästä sängystä niin niin ylös ja mä tykkään päivällä sit harrastaa ja tehä tehä kaikkee muuta niin sit on energiaa illaksi töihin sitte.

Vuorotyötä tehneistä moni sanoi, että vuorotyö rasittaa. Osalle vanhemmiten esimerkiksi yötyö ei ole enää vaihtoehto sen fyysisen raskauden vuoksi. Myöskään viikonlopputyöt eivät olleet kaikille mieluisia.

Tässä alateemassa nousi esiin vain tunteen kokemuslaatua, joka ilmeni esimerkiksi energisyytenä ja pirteytenä tai vastaavasti stressin, raskauden tai epäreiluuden tuntemuksina.

Vapaa-aika on tärkeää ”Arjesta ei tarvitse ottaa lomaa”

Työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyviä teemoja:

- **2/3: Vapaa-aika on tärkeää ja arvokasta, elämästä nauttiminen, työ ei ole kaikki kaikessa**
- AM: Työt pyörivät päässä, stressi vaikuttaa läheisiin, pinna kiristyy
- AT: Vastuu tulee/jatkuu vapaa-ajalle, oltava tavoitettavissa, työpäivien aikana ei ehdi/ei ole rauhaa tehdä

Kaksi kolmasosaa kokee **vapaa-ajan tärkeänä ja arvokkaana**, työ ei ole kaikki kaikessa vaan elämästä pitää pystyä nauttimaan. Työn ja vapaa-ajan erottaminen on ”ihan tosi tärkeää”. Osa kokee olevansa tasapainossa työn ja vapaa-ajan suhteen. Erityisesti Espanjassa työskentelevillä toistui sanonta ”olla kuin lomalla”, tunne, johon ei ole kyllästynyt parhaimmillaan viidessä vuodessakaan, sillä Espanjassa eletään enemmän tässä hetkessä ja nautitaan elämästä.

> mä koen et se vapaa-aika on tosi tärkeetä ja arvokasta ja se työ itsessään on niinkun tosi mukavaa, mahtavaa heh mut mut jotenki en allekirjota sitä että se työ on se elämä vaan et pitää olla mahdollisuudet nauttia sitten siittä muustakin

> tuntuu siltä et ei tarvii niinku arjesta ottaa lomaa niinku että elää sellasta elämää että välttämättä niinku sellasta lomaa ei kaipaa että täällä on niin paljon tekemistä ja täällä on tää ympäristö ja ..*[huokaa*] energiatasot on hirveen korkeet ympäri vuoden.

> mä oon tänne tavallaan muuttanu nauttimaan elämästä, mä en enää haluu semmosta suorittamista ja semmosta koko aika kiirettä ja ja tota... enemmän vapaa-aikaa haluun elämältä. Et sit must tuntuu joka päivä ku mä kahdelta suljen mun koneen, et ihan ku mä olisin lomalla. Mul on ihan joka päivä semmonen tunne [...] mä joka päivä kun mä tos töitä teen mä katon tota merta välillä ja sit tosiaan kahelta mä pistän koneen kiinni ja katon merta ja mietin vaan et kuinka onnellinen mä oon ja onnekas kun mä saan asua täällä

Osa työntekijöistä mainitsi, ettei työ tunnu edes työltä, eivätkä asiat pyöri päässä, joillekin täysin stressitön tila onkin kääntynyt hieman itseään vastaan haasteiden puuttuessa. Mutta jos kiire on suurta ja jatkuvaa, ei ihminen pysty muuttamaan itseään vapaa-ajan minäksi, vaan stressitila pysyy päällä myös kotona, vaikka ei tekisikään töitä ja **työasiat** alkavat **pyöriä päässä** vapaa-ajallakin. Osa on pyrkinyt

välttämään töiden viemistä kotiin esimerkiksi poistamalla kalenterin ja sähköpostin puhelimesta tai olemalla puhumatta mistään työasioista kotona. Asiantuntijoilla **vastuu** saattaa **jatkua vapaa-ajalle** ja on oltava tavoitettavissa, tai ainakin on tunne, että pitää olla tavoitettavissa, myös virallisen työpäivän jälkeen tai tauoilla. Kiireen tuntuun vaikuttaa myös se, minkälainen kulttuuri toisen työn keskeyttämiseen tai poissaoloilmoituksen kunnioittamiseen on. Osa kokee, että työpäivän aikana ei ehdi tai ei ole rauhaa tehdä kaikkia töitä, jolloin työpäivää täytyy pidentää iltaa kohti. Nämä vaikuttavat myös läheisiin ja kaikkien ”pinna kiristyy”.

> tai on niinkun se oma kriteeri niin kauheen korkee ...niin sit niitä töitä on vieny, ja alussa varsinki ku oli itestään niin mä vein niitä tosi paljon kotiin ja sitten niinkun kävin läpi ja ...olin melkein koko ajan tavotettavissa ja ...niin intensiivisesti että se rupes jo kotona niinkun... aiheuttamaan pahaa mieltä... Mutta nyt sitten on ...pitäny opetella siihen että kun oven laittaa kiinni niin sitte ne työasiat sinne jää. ...Eikä se vieläkään kunnolla onnistu, mutta on se nyt parempi.

> siitäkin mä tykkään et jos on ”ei paikalla”, niin tässä firmassahan sitä kunnioitetaan. Et sit sä oot oikeesti ”ei paikalla”. Niin se on kyl tosi kiva

> on tosi vaikee niinku ite niinku laittaa stoppi sille omalle työnteolle ja päättää et nyt mä meen lounaalle ku se on äkkii sit silleen et sä haet jääkaapista jotain ja meet siihen koneen ääreen syömään ja niinku ja sit ku kaikki pitää vähän eri aikaan ni sit se voi olla justiinsa se et just sillon kun ois se **sun** lounastauko niin niin siel on aivan varmasti joku jolla on kiire ja hätä just nyt heti ja sit sä kuulet kun se sun kone piipittää ja sit ku sä et vastaa sieltä ni sit alkaa tulee whatsappiviestiä, misä sä oot? heh

Tässä alateemassa nousivat tunteet esille esimerkiksi elämästä nauttimisen muodossa ja vastaavasti tunteena, että aina pitää olla tavoitettavissa (liittyy osittain myös oletuksen kokemuslaatuun), kiireen tuntuun tai kotijoukkojen ”pinnan kiristymiseen”. Tunteet vaikuttavat liittyvän oletuksen kokemuslaatuun, sillä työntekijöille vapaa-aika on tärkeää ja jos se ei toteudu toivotulla ja odotetulla tavalla, aiheutuu siitä usein kielteisiä tunteita.

Työpahoinvointi, työturvallisuus ”Nää huolehtii musta, mun itseni takia”

Työpahoinvointiin, tapaturmiin ja sairastamiseen liittyviä teemoja:

- **2/3: Uupuminen, burnout, taipumus tehdä liikaa töitä, stressi, uniongelmat, ahdistus, muut henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat asiat**
- AM: Sairauslomat, tapaturmat

Kaksi kolmasosaa mainitsi, että on taipuvainen tekemään liikaa töitä tai on kokenut jonkin asteista **uupumusta**, burnoutia, stressiä, **työpahoinvointia**, uniongelmia, ahdistusta tai muita henkiseen hyvinvointiin vaikuttavia asioita.

> se oli sellanen useamman vuoden ikään kuin stressaantuminen, burnoutti tietyllä tavalla jopa vähissä määrin, ennen kun sitten havahtu siihen että että tästä työstä on hävinnyt se kiinnostavuus, mikä sen työn teki kiinnostavaksi

> hyvin tarkkaan kellotettu [...] jos tilausmäärät oliki isommat mitä edellisenä päivänä [...] mä tajusin jo siinä vaiheessa et mä oon jo tunnin myöhässä ja sit siitä tuli niinku semmonen paniikki että jotta me saahaan tiettynä aikaan tuotteet valmiiks niin mun pitäis olla niinku silleen **vielä** nopeempi [...] koneitten rajat on nämä ja enempää mä en pysty niiltä vaatimaan [...] se oli turhauttavaa ja sit se myöskin rupes välillä ihan heh vituttamaan. ... Ja se oli myöski hyvin raskasta

> toksisuus on niinku se iso sana tässä [...] narsistitoimija, jota ei saada kuriin [...] niin suuri vääryys [...] valhetta alusta asti [...] oman edun optimointia [...] vaarallista

Moni uupumuksen kokenut kantaa sen varjoa edelleen. Osa mainitsee oppineensa ”kantapään kautta” ja opettelevansa tekemään vähemmän töitä. Osa pohtii, uusiiko uupumus ja unettomuus, jos alkaa taas tekemään kantokykyään enemmän töitä, vaikka olisi halua ja intohimoa työntekoon. Ulkoisten paineiden tuoma jatkuvaan kiireeseen ja joustamiseen ei voi aina itse vaikuttaa ja tällöin tilanne on usein ratkennut joko kiirekauden loppumisella tai työn vaihtamisella. Joskus paineet tulevat myös organisaation sisältä, jos esimerkiksi muutostilanne ”jää päälle” eikä normaaliin työaikaan pystykään palaamaan kovan rutistuksen jälkeen. Huonoon tilanteeseen saattaa myös turtua, kiehua kuin ravut kattilassa, tajuamatta itsekään huonoa oloaan ennen kuin joku herätys tulee.

> mä oon tehny niin hirveesti ja kaikkee niin sen takii mä oon palanukin loppuun, että tavallaan on siis sekin että kannattaaks mun ees yrittää sitte olla parempi et sit jos käykin niin

> kyllähän siitä sellanen ... niin sanottu apina jäi selkään

> siel oli niin järkyttävän paha olo ja mä tajusin sen oikeestaan sitten vasta ku täältä mulle soitettiin [...] oli se aika riskaapelia siinä mielessä mut se oli niin pakko, tai niinku niin riemumielellä tein sen vaihdon

Uupumuksen ja työperäisen ahdistuksen kokeneiden tarinat olivat rankkoja. Työ vei kaiken energian, eikä voimia riittänyt muuhun elämään, ”elämä ei maistunut enää elämältä”. Jokainen työaamu harmitti, voimakkaat fyysiset oireet ja lopulta henkinen romahtaminen, ahdistus – tilanteita, joissa tapaturma ja sairausloma tuntuivat positiiviselta tapahtumalta ja vain irtisanoutuminen on ratkaisu.

> aina alimiehitettynä elikkä se niinku se paine tehä asiat nopeesti on niinku aina läsnä [...] tavallaan niinku stressii ennen töitä ja stressi töiden jälkeen [...] ärsytti, stressas... tuntu niinku tosi epämukavalta mennä töihin ku tietää sen että taas mennään mennään ihan täysillä ja ja ja ... Ja sit se myös jää sit päälle ku pääsee duunista ni se jotenki ... sitä on vaikee yhtäkkiä vaihtaa sitä modea [...] vie niin paljon energiaa et sitte välttämättä

> ei oo energiaa siihen niinku omassa elämässä toteuttaa itteänsä [...] Täällä tuntuu et tää työ antaa ja sitte tuntuu että tossa [toisella alalla] työ otti kaiken.

> kun aamulla lähin sinne töihin että ihan voisin melkein oksentaa heh tässä matkalla töihin, et se oli ihan hirvee homma. [...] yök – oksennanko nyt tohon vai seuraavaan mutkaan hehheh. Se oli ihan kauhee fiilis lähtee sinne, niin ku sellanen ihan ahdistus, ihan niinku rintaa puristi ja semmonen ihan hirvee olo et mä en haluu sinne mennä [...] mä muistan yhen, se oli yks tiistaipäivä [...] mä niinku romahdin ihan täysin työpäivän jälkeen ja mä vaan itkin koko illan ja aattelin, et mä en enää haluu mennä sinne. Et se oli ihan hirveetä se fiilis siitä.

> perhe huomas että nyt en voi kauhean hyvin niin pikkuveljelle ainakin oli semmonen hätä että hänelle se oli tärkeintä että keinolla millä hyvänsä minut piti saaha sieltä pois.

> kävi työtapaturma, mutta sillon ku oli asiat niin huonosti oman pään sisällä ni mähän koin sen tietysti positiiviseksi että nyt tuli pitkä sairasloma [...] Sillon oli ajattelutapa hieman väärä. Mutta se tuntu sillon niin hyvältä soittaa johtajalle, että nyt en oo tulossa töihin.

Toisaalta työntekijälle saattoi tulla huono omatunto **sairauslomalla**, esimerkiksi covid-19-pandemian aikaan, siitä, että muut joutuvat tekemään omatkin työt. Joidenkin organisaatioiden kulttuuriin saattaa kuulua, ettei sairauslomaa välttämättä haeta pienistä vaivoista. Ja päinvastoin, kaikissa työpaikoissa ei pyynnöistä huolimatta huolehdita työntekijöiden hyvinvoinnista. Kiire ja fyysinen työ ovat myös aiheuttaneet **työperäisiä terveyshaittoja** ja **tapaturmia**.

> ku mä sairastuin ni ... kyl mul oli sillon semmonen et et ei vitsit et nyt ne on siellä ihan pulassa ja ne painaa aamusta iltaan duunia sen takia ku mä makaan täällä koronassa

> enkä mä saanu siellä työpaikalla jalkatukee edes [...] mul oli tosi paljon kipuja

> sitten rupes olemaan nää tuotantopaineet kaikki nää ni tuota ... linjanopeuksia nostettiin ja se oli aika älytöntä yhteen vaiheeseenki että minimimiehityksellä ku ei ollu porukkaa ja sitten se tuotantovauhti oli kauhee ni mullaki kaks kertaa [työn raskaudesta johtuva operaatio/leikkaus] ... et sai tosissaan riehua

Vastaavasti organisaatiokulttuuri, joissa työntekijöistä huolehditaan, aiheuttaa hyvin myönteisiä kokemuksia, jopa epätodelliselta tuntuvia kokemuksia.

> nää pitää huolta siitä että ei pala loppuun ja se on mulle ihan epäkokemus että semmosta on ... että joku huolehtii siitä että mä **en tee** liikaa [...] ihan mun itseni takia

Tässä alateemassa korostuivat kielteiset tunteet, pääasiassa omaan jaksamiseen liittyen, mutta myös yhteisöllisiä tunnekokemuksia liittyen esimerkiksi sairauslomalla oloon. Kuitenkin tässä yhteydessä, poiketen useammasta aikaisemmasta alateemasta, myönteiset huolenpidon kokemukset olivat voimakkaasti myönteisiä, ”epäkokemuksia”. Tämä saattaa liittyä myös oletuksen kokemuslaatuun, että yleisesti työnantajat eivät huolehdi työntekijöiden henkisestä hyvinvoinnista.

Työympäristö ja työvointi –kattoteemassa näkyi oletuksen kokemuslaatu työntekijöiden odotuksena toimivasta työympäristöstä, työvälineistä sekä arvostuksena työntekijöiden vapaa-aikaa kohtaan. Tiedon kokemuslaatu näkyi dialogissa työntekijöiden ja työnantajan välillä parhaan työympäristön luomiseksi. Työntekijät myös olettavat yrityksen koon kasvaessa toimintakulttuurin muuttuvan kielteiseen suuntaan. Esiin tuli myös kyyninen oletus, että lähtökohtaisesti työnantajat eivät pidä huolta työntekijöistä. Jos työteko ei onnistu toivotulla tavalla, aiheuttaa se voimakkaita kielteisiä tunteita. Toisaalta, jos pystyy elämään tasapainoista elämää ja työnteko sujuu, aiheuttaa se myönteisiä kokemuksia. Joillekin työntekijöiden huolenpitäminen oli voimakas tunnekokemus, sillä se oli täysin oletuksen vastaista. Kansainvälisissä työympäristöissä saattoi ilmetä myös intuition kokemuslaatua, jolloin omaa toimintaa sopeutettiin paikalliseen kulttuuriin.

5.8 Kulttuuri ja imago ”Voin ylpeydellä sanoa missä oon ja mitä teen”

Aineistossa oli selkeästi havaittavissa johdon luomia vallitsevia alakulttuureita (vrt. Hatch 2018, 195; ks. myös luku 2.3.2), jonka lisäksi saattoi olla yhtä aikaa myös voimistavia alakulttuureita, esimerkiksi johtoa fyysisesti lähempänä olevissa tiimeissä tai vaihtoehtoisesti vastakulttuureita sekä johtoa lähellä että myös kauempana olevissa tiimeissä. Joskus vastakulttuurissa koetettiin muuttaa vallitsevaa kulttuuria vaivihkaa. Joskus puolestaan koettiin, että työntekijänä asioihin ei voinut vaikuttaa ja esimerkiksi arvoristiriidat tai toimintatapojen aiheuttamat ristiriidat kulttuurien välillä saattoivat johtaa toimijuuden vähenemiseen tai jopa organisaatiosta lähtemiseen. Aineistossa oli havaittavissa myös joitain kohtisuoria (orthogonal) alakulttuureita, jotka olivat pääasiassa vallitsevan alakulttuurin arvojen kannalla, esimerkiksi hyvinvointi, mutta kokivat myös muiden arvojen, kuten aitouden olevan tärkeitä. Tässä kattoteemassa käsiteltiin myös organisaation imagoa (mainetta) ja työnantajamielikuvaa (employer image) eli ulkopuolisten näkemystä organisaatiosta ja työntekijöiden suhdetta siihen eli organisaation identiteettiä. Työn ulkopuolisten tahojen vaikutus, esimerkiksi julkinen keskustelu mediassa tai keskustelu läheisten kanssa, puolestaan koettiin hyvin eri tavoin.

Alakulttuurit ”Ei tarvii olla Einsteini ymmärtääkseen ettei olla samalla viivalla”

Alakulttuureihin liittyviä teemoja:

- **1/2: Vastakkainasettelu me/ne (työntekijät, johto), työntekijöillä erilainen käsitys työpaikasta**
- AM: Tiimien erot, työntekijäryhmien erot

Puolet työntekijöistä oli kokenut **vastakkainasettelua** työntekijöiden ja johdon välillä, jolloin työntekijöillä oli erilainen käsitys työpaikasta, liittyen esimerkiksi vallitsevan alakulttuurin sopivuuteen oman ammatti-identiteetin kanssa tai ristiriitaan johdon arvomaailman kanssa.

> oli semmonen asetelma vähän että on niinku tää meijän sisäinen tiimi ja meijän pikkutiimillä menee mukavasti, sit [...] tulee tämmösiä viestejä hr:stä ja sit tulee johtajalta tämmöstä viestiä niin sit siellä oli tämmönen tosi voimakas vastaanasettelu, et on tää paha hallinto täällä näin ja sit on tää meijän mukava pikku yksikkö täällä täällä sitte.

> vaatinu vähän vähä aikaa mut kyl me niinku koko ajan kuitenkin saadaan pikkuhiljaa niinku vähän lisää eväitä siihen et me voitais olla vähän enemmän sitä mitä me niinku koetaan et me ollaan.

Vastakkain asettelua saattoi ilmetä sekä muutostilanteissa että stabiilissa ympäristössä. Eroja tai vastakkainasettelua eri alakulttuurien välille voi aiheutua esimerkiksi johdon tai esihenkilöiden epätasa-arvoisesta kohtelusta tai ihmisten kohtelusta (ihmisarvo).

> tuli silleen semmonen olo että olen tässä ulkopuolinen [*hymyilee*] et tavallaan siihen ois niinku kaivannu semmosta pehmennystä että otettais osaks sitä sitä niinku vähän isompaa organisaatioo vähän paremmin. Se oli kyllä semmonen kokemuksena hyvin niinkun ikävä heh että jäi tosi paha maku suuhun ... ja varmasti oli myös yks tekijä minkä takia halusin siis sieltä yrityksestä poiskin että en kokenut että sain sitä arvostusta ja sitä niinku paikkaa mikä ois, niinkun henkisesti henkisesti sellasta, niinku paikkaa mikä ois ehkä kuulunu, tai ois kuulunukin ihan että ihan niinku tasa-arvoista ja tasavertaista muiden kollegoiden kanssa.

> se kuilu mikä on tehty nyt ... **onneks** jo tehtiin [...] koska vuosikausia sitä sanottiin että kun ne on samanarvosii [...] koska joka päivä sä näet ettei o [...] ettei tarvi olla hirveen Einsteini ymmärtääkseen ettei ihan samalla viivalla olla.

> No joo se sitte ehkä vaikuttaa ehkä niinku omaan fiilikseenki silleen että että tavallaan harmittaa se että meillä on niinku [toisen osaston] tuntuu et osa on aikaki uupuneita niin mä sit jotenki aattelen sen että on toisaalta onnellista että saa olla ite tässä meijän tiimissä

Erityisesti ammattilaiset olivat kokeneet **vastakkainasettelua eri työntekijäryhmien tai tiimien välillä**. Alakulttuureita oli syntynyt monenlaisten asioiden pohjalta, esimerkiksi ikäryhmät, erilainen suhtautuminen työntekoon (tässä oli sekä yksilönäkökulmia että työntekijäryhmiin liittyviä), kansallisuus, elämäntavat, toimipisteisteet, työvuorot, tuotanto- ja toimihenkilöryhmät sekä tiimit, joissa esiintyi kiusaamista. Myös ulkopuolisten näkökulmien peilaaminen omaan näkökulmaan saattaa vahvistaa vastakkainasettelua.

> et se on kyl ihan käsittämätöntä miten voi olla tuota hirvee ero tuota ... [yrityksen] kahdessa eri yksikössä ihan toisenlainen maailma [...] jotenki vaan tuntuu heti [...] sen niinku tavallaan aisti heti kun sinne meni

> useimmissa työpaikoissa on myös se että ku jotain toimistohenkilökuntaa [...] ni ne kattoo vähän sillai että ku et sää mistään mitään tiedä ... et sä oot vaan tuotantotyöntekijä. ... Et tavallaan ollaan niinku **kaikki** samalla viivalla, oli se nimike mikä vaan, minkä alla työskennellään

> moni ulkopuolinenki on sanonu [...] se on ihme että tämän puolen ja tuon toisen puolen [toimipiste], se on ihan eri

Tässä alateemassa voidaan lähtökohtana pitää oletuksen kokemuslaatua, sillä eri ryhmillä on erilaiset näkemykset, jotka aiheuttavat ristiriitoja. Yleisesti ottaen tämän alateeman tunnelaadut olivat kielteisiä, johtuen kyseisistä ristiriidoista. Toisaalta alakulttuurien sisällä tunnelaadut saattoivat olla myönteisiä.

Organisaation maine ”Ulospäin kertominen on hyvä työntekijäkokemuksen indikaattori”

Organisaation maineen eli imagon sekä koetun identiteetin vaikutus työntekijäkokemukseen ja omaan maineeseen:

- **2/5: Miten kertoo organisaatiosta ulospäin**
- AT: Organisaation maine, motivaatio ja sitoutuminen
- (AT: Oma maine, CV, häpeä)

Kaksi viidestä koki yhteyden **työntekijäkokemuksen ja ulospäin kertomisen** välillä. Kun työntekijäkokemus oli myönteinen, koki samaistuvansa vallitsevaan alakulttuuriin ja siihen liittyvään ulkoiseen imagoon sekä jakoi organisaation arvot, kertoi työntekijä myös ulospäin myönteisesti organisaatiosta ja omasta työstään. Organisaation tarinaa kerrottiin ylpeydellä ulkopuolisille ja jotkut käyttivät jopa brändivaatteita myös työpaikan ulkopuolella (employer branding).

> itse asiassa se on varmaan sen työntekijäkokemuksen tai ylipäänsä tähän kokemukseen, se miten ite haluaa aina ulospäin kertoo, kertoo muille ihmisille siitä, että mitä tekee työkseen. Niin on ollu työpaikkoja, joista on kertonu melko suppeesti ja eipä siinä mitään sanottavaa oo -tyyppisesti, heh. Ni sitten taas tästä mä voisin kertoa aina ummet ja lammet et kuinka hienoa tää mun mielestä on. Ni se on varmaan joku hyvä indikaattori heh siitä että on omasta mielestään hyvässä työpaikassa.

> itellä on semmonen olo että et mä niinkun seison tän yrityksen takana ja mua ei hävetä sanoa et missä mä oon töissä vaan voin niinku ylpeydellä sanoa missä oon ja mitä teen

Vastaavasti päinvastaisessa tapauksessa, kun arvot olivat ristiriidassa ja tuli kohdelluksi huonosti, ei myöskään ollut intoa kertoa työpaikasta ulospäin, joissain ta-

pauksissa jopa hävetti kertoa työpaikastaan. Oli myös työntekijöitä, jotka halusivat antaa ulospäin hyvän kuvan organisaatiosta, vaikka eivät olisi olleet henkilökohtaisesti tyytyväisiä eli varjelivat organisaation mainetta. Tämä aiheutti ristiriitaisia tunteita.

> mua melkeen hävetti kertoa missä mä oon töissä koska se oli niin vahva se kokemus siitä että niinkun ne arvomaailmat sotii niin valtavasti

Asiantuntijoille oli **organisaation maineella (imago)** merkitystä työntekijäkokemukseen. Jos organisaation imago ei ollut yhteneväinen oman ammatti-identiteetin kanssa, vähensi se motivaatiota ja sitoutumista organisaatioon. Samoin, jos sekä maine että oma työntekijäkokemus organisaatiosta olivat kielteisiä, vähensi se sitoutumista. Jos prosessit eivät toimineet kunnolla, saattoi se aiheuttaa noloja tilanteita esimerkiksi asiakkaiden kanssa, jolloin organisaation maine kärsi. Kuitenkin, jos työntekijällä oli hyvin vahva yhteneväisyys organisaation imagon sekä oman ja organisaation identiteetin välillä, myös sitoutuminen oli voimakkaampaa.

> oon mää tätä hehkuttanu et minkälainen pulju tää on ... Kyllä on päätä pyöritelty ja ... et ei kuulosta työpaikalta

> aikasemmissa töissä musta tuntu et mul oli tosi identiteetti siinä, kenelle mä tein töitä ja mitä töitä mä tein [...] omaa minäkuvaa ehkä rakennan siihen mun työminääni tai siihen kenelle mä teen töitä ja mitä mä teen työkseni. Et se on tosi paljon määrittäny sitä että... ei ehkä suoraan sitä et millanen mä oon ihmisenä, mut tosi paljon sitä mitä mä vaikka kerron tuntemattomille ihmisille ja mitä mä aattelen, minkälaisen kuvan ne musta saa

> No [yritys 2]:llahan on tosi hyvä maine täällä [...] täällä usein kysytään [...] et mis oot muuten töissä ja sit ku sanoo et on [yritys 2]:ssa ni kaikki pitää sit 'ai jaa et sä oot siellä [*ihmettelyn imitointia*] et mäkin oon hakenu sinne'

Vaikka **työntekijän oman maineen** osalta vastausten lukumäärä ei ylittänyt IPA:n 30%:n rajaa, nostan sen kuitenkin esille, sillä viidesosa asiantuntijoista mainitsi sen ja se on hyvä ottaa huomioon myös työntekijäkokemuksen johtamisen kannalta. Jos organisaation julkinen imago ei vastaa työntekijän ammatti-identiteettiä tai sitä, millaisena hän kokee organisaation identiteetin, voi se aiheuttaa pohdintoja esimerkiksi siitä, onko työkokemus haitallista näkyä CV:ssä eli onko yrityksessä työskentelyllä kielteinen vaikutus urakehitykselle. Samoin, jos organisaation heikosti toimivat prosessit aiheuttavat häpeällisiä tilanteita työntekijälle ja hänen maineensa tai henkilöbrändinsä kärsii, heikentää se voimakkaasti työntekijäkokemusta. Joskus jos työntekijät eivät ole sitoutuneet organisaatioon eikä organisaation maine vastaa ammatti-identiteettiä, pyrkivät työntekijät panostamaan töihin, jotka henkilöityvät heihin itseensä ja joilla on merkitystä omalle maineelle.

> kyl mä välillä mietin ihan sitäkin että että kuinka paljon se vaikuttaa esimerkiks mun, miltä esmes mun CV näyttää tai mun tulevaisuuden niinkun uramahdollisuuksiin että koetaanko tää että et vitsit sä oot ollu **siellä** [*innostunut sävy*] töissä, tosi hyvä, vai onkse enemmänkin silleen et ai sä kävit tuolla… [*alentava sävy*]. Niin on sillä kyllä merkitystä.
>
> Se oli siis aivan siis niin häpeällistä. Mä vaan olin silleen, että ”Aivan!” […] yhen palaverin aikana kävi kaks tollasta kämmiä, niin se oli niinku noloa […] kyl se varmaan on ollu siellä kahvihuoneessa miettiny […] et onkohan siel palikat ihan ok. […] Ja mä oon brändännyt itteni tosi vahvasti ja mulla on tietty arvopohja, minkä takana mä seison ja jos se firman arvopohja ei oo sama, niin silloin mä en kuulu sinne ja mä en haluu edustaa sellasta. Niin. Nii siinä oli just niinku molemmat samaan aikaan. […] voi hitsi tää on noloo meille. Ja tää on noloo mulle
>
> siinä oli **se** ku mä oon aina ollu semmonen todella työpaikkauskollinen. Sillon ku mä olin [yritys 2] ni mä olin [yritysläinen] henkeen ja vereen heh ja mä ajattelin aina sitä yrityksen mainetta. Ni nyt ku mä aloin [tekee näitä töitä] ni … mä ajattelen tällä hetkellä omaa mainettani. Mä ajattelen et mä teen tän sen takii ku **mä** haluun tehdä tän hyvin. […] mulle on ennen kaikkee tärkeetä se et se on niinku mulle itselleni okei. …

Tässä alateemassa korostui tunteen kokemuslaatu ja se linkittyi organisaation imagon (maineen) ja identiteetin yhteneväisyyteen tai eroavuuteen toisistaan myönteisinä tai kielteisinä tunteina. Voidaan myös ajatella, että työntekijällä on tietty oletus hyvästä organisaation identiteetistä ja sen olisi hyvä olla yhteneväinen organisaation imagon ja yksilön ammatti-identiteetin kanssa.

Ulkopuolisten vaikutus ”Työnhakutilanteessa työnantajamielikuva vaikuttaa valtavasti”

Tässä kategoriassa osa maininnoista oli spontaaneja, mutta erityisesti perheeseen tai kavereihin ja lehdistöön tai sosiaaliseen mediaan liittyvät vastaukset olivat usein vastauksia suljettuun kysymykseen (”vaikuttavatko ulkopuoliset työntekijäkokemukseen?”). Tässä kategoriassa oli suurta vaihtelua. Ulkopuolisten ja lähipiirin vaikutukset kokemukseen:

<u>Ulkopuolisten vaikutus kokemukseen</u>
- AM: Oma näkemys talon sisältä. Ulkopuoliset ei vaikuta
- AM: Yhteistyökumppanit
- AM: Lehtikirjoitukset, sosiaalinen media
- AT: Työnhakutilanne

<u>Lähipiiri</u>
- **2/5: Ei puhu tai ei vaikuta**
- (1/4): Perhe, kaverit: objektiivisia näkökulmia, tietävät työtilanteen

Erityisesti ammattilaisten joukossa korostui se, että he haluavat tehdä **omat tulkinnat** omien kokemustensa perusteella organisaatiosta eli ulkopuolisten näke-

mykset organisaatiosta eivät vaikuta heidän kokemuksiinsa. Ammattilaisilla tuli kuitenkin mainintoja **yhteistyökumppaneiden** arvostavan kohtelun ja kiinnostuksen myönteisestä vaikutuksesta omaan työntekijäkokemukseen, kun taas asiantuntijat pääasiassa totesivat, että vaikutusta ei ole ja huonon yhteistyökumppanin voi useinkin vaihtaa.

> täällä arvostettaan [ulkopuolisia] ja [ulkopuoliset] arvostaa tämän puolen työntekijöitä kyllä

> et on niinku ylpeä omasta työpaikasta ja [*hymyilee*] ylpee siitä myös että saa vastuukseen osaltaan vastuuseen olla kehittämässä jotain uusia uusia [juttuja] [yhdessä yhteistyökumppanin kanssa]

Muutama maininta tuli asiakkaiden vaikutuksesta työntekijäkokemukseen. Jos on asiakastyössä, hankalat asiakkaat vaikuttavat, ”vähän sellasta negatiivista fiilistä sitten aiheuttaa”. Mutta toisaalta hyvä palaute nostaa työntekijäkokemusta, kuten *Työ ja työidentiteetti* –luvussa mainittiin.

Lehtikirjoitusten ja sosiaalisen median julkaisujen vaikutus kokemuksiin oli hyvin hajanainen. Jokunen haastateltava sanoi lehtijuttujen tai sosiaalisen median julkaisujen vaikuttavan työntekijäkokemukseen, myönteiset jutut antoivat usein aihetta ylpeyteen, kun taas kielteiset jutut vaikuttivat kielteisesti kokemuksiin, esimerkiksi alan arvostukseen ja yleiseen mielipiteeseen. Tässä yhteydessä tuli myös vastauksia juttujen todenmukaisuuden vaikutuksista, sillä vaikka juttu olisi myönteinen, mutta siinä kuvattava imago ei vastaa organisaation identiteettiä, oli kokonaisvaikutus työntekijän kokemukseen kielteinen. Osalle jutut eivät vaikuttaneet lainkaan kokemuksiin.

> kyllähän ne on hienoja juttuja [...] mun mielestä se on siistiä et jonkun homma on niinku onnistunu niin hyvin ja et itteki voi olla osana sitä koska mä tiedän että myös sillä omalla työpanoksella on siihen onnistumiseen merkitys

> et ku ... tietää ite millasta täällä on olla töissä ni emmä sitte niinku oo ... ku media aina ne osaa pyöritellä niin paljon asioita ni emmä oo jaksanu niihin silleen kiinnittää huomiota

> Ja se vaikuttaa valitettavasti negatiivisesti. Koska se julkisuuskuva mitä annetaan ei pidä kutia

Asiantuntijoille oli tärkeää **työnhakutilanteessa** selvittää, mitä muut ovat mieltä organisaatiosta ja toistuvat muiden kielteiset kokemukset saattoivat vaikuttaa myös omaan työnhakukiinnostukseen. Espanjassa oli todella tärkeää selvittää työnhakutilanteessa, mitä organisaatiosta ”kylillä puhutaan” sekä mediasta että juttelemalla muiden kanssa, sillä kaikkien toiminta ”ei kestä päivänvaloa” eli on työntekijän oma etu varmistaa luotettava työnantaja, jotta saa palkat eikä sekaannu epäilyttäviin liiketoimiin vahingossa.

> Vaikuttaa, tottakai. Varsinkin jopa öö tota työnhakutilanteessa tietenki aivan valtavasti, et mikä on se työnantajamielikuva, niitähän kyselee joo, googlaa kaiken, ettii kaikkee. Ja jos se alkaa vaikuttaa hämärältä, mä en ees hae sellaseen paikkaan töihin.

> ku tääl on tosi, täytyy kartottaa työpaikka minne menee, et ei voi mennä mihin vaan. ... Että saa palkat ja niin poispäin

> juttelemalla ihmisten kanssa, vähän selvittelemällä taustoja ...ja just sen huomaa myöski siitä et jos on paljon yrityksessä niinku että ..mm.. ihmiset tulee ja menee, vaihtaa paikkaa, ni kyl se kertoo sitte joko sen työn raskaudesta tai sit siitä yrityksestä jotain...

Kaksi viidestä **ei** joko **puhu lähipiirin** kanssa työasioista tai vaikka puhuisi pintapuolisesti, sillä ei ole vaikutusta työntekijäkokemukseen. Vaikka perheen ja kavereiden kanssa puhuminen jäi alle IPA:n 30%:n, oli määrä sen verran lähellä, että nostan tähän myös läheisten roolin **objektiivisten näkökulmien** tuojina hankaliin tai pohdinnan alla oleviin asioihin tai tuen antamisen esimerkiksi kuormittavassa työtilanteessa. Lähipiirin ”opponoinnilla” voi olla suurikin merkitys työntekijäkokemukseen ja omien kokemusten peilaamiseen ulkopuolisten kanssa. Keskustelut auttavat jäsentämään asioita ja tuovat perspektiiviä, esimerkiksi vanhempien pidempi elämäkokemuksen tai kavereiden muissa työpaikoissa kokemien vastaavien tilanteiden kautta. Toisaalta koska työnteolla on myös vaikutusta jaksamiseen, tulee siitä puhuttua myös lähipiirin kanssa.

> näkemyksiä eri tilanteisiin ja ne sitten ehkä myös vähän ohjaa sitä omaa näkemystä siittä siittä et miten asiat kuulus mennä tai mikä on oikeudenmukasta ja mikä ei ja näin eespäin ... ja se on niinku ittelle ittelle kyllä niinku tosi tärkee [...] koska se että kaks nuorta niitä asioita päivittelee nii eihän meillä oo siittä kokemusta ja sitä kautta niitä näkemyksii niihin asioihin lähellekään ku semmosilla ihmisillä jotka on täällä ollu meitä vaikka 40 vuotta pitempään.

> koen niinku suurena apuna sen et et mä saan läheisiltä, tärkeiltä ihmisiltä **heidän** näkökulman koska ite on ite on vähän niinku ... ehkä liian sisällä sitte tässä näin et ei välttämättä aina osaa osaa nähdä sitä kokonaiskuvaa

Tämän alateeman kokemuslaatuja oli vaikeampaa identifioida, mutta voidaan ajatella, että työntekijöiden halu muodostaa omat käsitykset identiteetistä liittyvät intuition kokemuslaatuun. Samoin työnhakutilanteessa työntekijät luottivat intuitioon, jos organisaatio vaikutti epäilyttävältä. Ulkopuolisilla näkemyksillä saattoi olla kuitenkin joissain tapauksissa myönteisiä tai kielteisiä tunnevaikutuksia.

Kulttuuri ja imago –kattoteemassa voitiin nähdä oletuksen kokemuslaatua liittyen alakulttuureihin ja niiden eroihin sekä näkemyksiin organisaation identiteetistä ja imagosta. Ristiriidat näiden oletusten ja todellisuuden välillä aiheuttivat kielteisiä tunnekokemuksia. Jos taas oletukset ja todellisuus kohtasivat, aiheuttivat ne myönteisiä tunnekokemuksia ja esimerkiksi lisääntynyttä sitoutuneisuutta. Kattoteemas-

sa oli myös intuition kokemuslaatua muodostettaessa näkemystä identiteetistä sekä työnhakutilanteiden yhteydessä.

Yhteenveto aineistosta nousseista teemoista

Työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttaa kuusi kattoteemaa; työkaverisuhteet, työtehtäviin liittyvät seikat, esihenkilöiden, HR:n ja johdon toimet, työympäristö ja työvointi sekä organisaation kulttuuri ja imago. Kattoteemat alateemoineen on esitelty yhteenvetokuviossa ja taulukoina liitteessä 5. Kaikki teemat ovat hyvin limittyneitä keskenään ja niissä yhdistyvät yksilön kokemukset ja kokemusten johtamiseen liittyvät asiat. Näistä työkaverit, työ ja esihenkilö nousivat suurimmiksi vaikuttaviksi asioiksi myönteisen työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Työntekijät arvostavat hyvää työyhteisöä, jossa työkaverit ovat reiluja, mukavia ja ahkeria. Työllä on merkitystä sekä sisällöllisesti että työn tekemisen autonomian, saavutettavissa olevien tavoitteiden ja onnistumisen, työssä oppimisen ja muiden arvostuksen suhteen. Itselle sopiva työ on tärkeää työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Esihenkilöllä on suuri vaikutus kokemuksiin ja hänelle asetetaan eniten ennakko-odotuksia niin roolin mukaisen käyttäytymisen kuin johtamistyylinkin osalta. Oma aikaisempi työkokemus esihenkilönä olosta vaikuttaa odotuksiin esihenkilölle. HR:n ja johdon odotetaan toimivan itsestäänselvästi taustalla jouhevasti, mutta jos tässä toiminnassa on poikkeamia, aiheuttavat ne kielteisiä kokemuksia. Työympäristöllä ja työntekovälineillä on merkitystä työn sujuvuuteen, samoin organisaation tarjoamilla joustoilla. Työvointiin vaikuttavat monet myönteiset ja kielteiset seikat eri kattoteemoista. Työpaikoilla ilmenevät alakulttuurit vaikuttavat useimmiten kielteisesti työntekijäkokemukseen. Organisaation maineella ja imagolla on vaikutusta siihen, miten työpaikka koetaan; jos imago on yhteneväinen itse koetun identiteetin kanssa ja se vastaa arvoja, työpaikasta ollaan ylpeitä ja siitä kerrotaan mielellään myös ulkopuolisille. Läheisten vaikutus oli kahtiajakautunut, osalle se on tärkeä peilauspinta työntekijäkokemukselle, toisille täysin merkityksetön.

Katto- ja alateemojen yhteydessä tarkasteltiin myös osana kokemuksen tutkimusta kokemuslaatujen ilmenemistä aineistossa. Koska kokemuslaadut eivät olleet tutkimuskysymysten ytimessä, käytiin niitä vain korkealla tasolla läpi. Yleistäen voidaan sanoa, että tunteen kokemuslaatua esiintyi eniten ja sitä ilmeni kaikissa kattoteemoissa. Oletuksen kokemuslaatua ilmeni myös kaikissa kattoteemoissa, mutta vähemmissä määrin kuin tunteita. Toisaalta esimerkiksi käsitys esihenkilön, HR:n ja johdon toiminta pohjautui hyvin pitkälti oletuksen kokemuslaadulle. Tiedon kokemuslaatua esiintyi muissa paitsi Kulttuuri ja imago –kattoteemassa ja sitä oli lukumääräisesti vähemmän kuin oletuksen kokemuslaatua. Intuition kokemuslaatua ilmeni kaikissa kattoteemoissa, mutta pienissä määrin.

Tuloksia on tarkasteltu tulkitsevan fenomenologian menetelmällä ja käytetty siihen kuuluvaa terminologiaa: kattoteemat ja alateemat. Siirryttäessä eteenpäin analyysissa, voidaankin ajatella, että nämä kattoteemat ovat **kohtaamispisteitä,** joissa

tapahtuu työntekijäkokemuksen rakentumista ja jotka tunnistamalla kokemuksiin voi pyrkiä vaikuttamaan. Toisin sanoen siirrytään menetelmän kielestä työntekijäkokemuksen analysoinnin kieleen.

Seuraavaksi tarkastelen työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttavia kohtaamispisteitä suhteessa aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun ja käyn läpi tutkimuksen tuloksia.

6. Tulosten tarkastelua ja pohdintaa

Tässä luvussa tarkastelen tutkimuksen tuloksia eli edellisen luvun lopussa tuodun analyysin kielen mukaisia työntekijäkokemuksen rakentumisen kohtaamispisteitä ryhmitellen niitä hieman eri tavalla kuin kattoteemoja, nimittäin kohtaamispisteiden luonteen mukaan: työyhteisöön ja työn sosiaaliseen aspektiin; yksilön työn tekoon liittyviin kognitiivisiin, psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin; sekä niiden johtamiseen liittyviin seikkoihin. Peilaan aineistosta nousseita tärkeimpiä asioita aikaisempaan tutkimukseen ja tuon esiin myös kahden ensimmäisen ryhmän yhteydessä käytännön kontribuutioita myönteisen työntekijäkokemuksen johtamiseen, vaikka johtamista käsitellään omankin otsikon alla.

6.1 Kattoteemoista kohtaamispisteisiin ja kokemusten luonteen kontekstiin

Tarkasteltaessa kattoteemoja aikaisemman tutkimuksen valossa, esimerkiksi liittyen opettajien kokemuksiin työstään psykologisen sopimuksen kontekstissa, projektityöntekijöiden kokemuksiin muutosprojekteista sairaalaympäristössä, tietotyöntekijöiden kokemuksiin sisäisestä työelämästä sekä sairaanhoitajien ja fysioterapeuttien kokemuksiin (jossa oli tosin etukäteen muodostetut kategoriat) on löydetty vastaavia teemoja, jaoteltuna taulukossa 9 tämän tutkimuksen kattoteemojen mukaisesti. Kuitenkin huomattavaa on, että vain kahdessa oli esihenkilörooli mainittu, sen sijaan työvoinnin merkitys korostui. Huomattavaa oli myös, etteivät kulttuuriin tai imagoon liittyvät asiat nousseet muissa tutkimuksissa esille sillä tasolla kuin tässä tutkimuksessa.

Taulukko 9. *Työntekijäkokemuksen kattoteemat ja muiden tutkimusten vastaavia tuloksia (Aitio, 2024, s. 145–148; Amabile & Kramer, 2011/2012; Lunkka ym., 2019, s. 664–667; Pangallo ym., 2022).*

Työntekijäkokemus	Opettajien kokemuksia työstään psykologisen sopimuksen kontekstissa	Projektityöntekijöiden kokemuksia muutosprojekteista sairaalaympäristössä	Tietotyöntekijöiden kokemuksia sisäisestä työelämästä	Sairaanhoitajien ja fysioterapeuttien kokemuksia
(Mälkki, 2025)	(Aitio, 2024, s. 145-148)	(Lunkka ym., 2019, s. 664-667)	(Amabile & Kramer, 2011)	(Pangallo ym., 2022)
Työkaverit	Toimiva työyhteisö, yhteisöllisyyden rakentaminen, epämuodolliset arjen kohtaamiset	Ei sosiaalisia pelejä tai kyseenalaistamista	Myönteiset ihmistenväliset kohtaamiset (kunnioitus, rohkaisu, tuki, hyväksyntä)	Yhteenkuuluvuus
Työ ja työidentiteetti (Työn sisältö)	Työn autonomia, monipuolisuus, kuulluksi tuleminen, arvostus, ammattiylpeys	Ammatillinen kehittyminen, kuulluksi tuleminen, kestävyys ja rohkeus, turhan kontrollin välttäminen, luottamus ja merkityksellisyys, käytäntöjen toimivuus	Työssä edistyminen (saada aikaan, pienet onnistumiset, tavoitteen saavuttaminen), työtä auttavat tapahtumat (selkeät tavoitteet, itsenäinen työ, resurssit, auttaminen, oppiminen, ideointi)	Kehittymismahdollisuudet
Esihenkilö	Esihenkilörooli, dialogi, tuki, palautteen antaminen ja vastaanottaminen, työyhteisön rakentaminen		Sisäisen työelämän tukeminen on esihenkilön vastuulla	
Organisaation johto ja HR	*HR ja johto*: arvot, päätöksentekoprosessit ja -vastuut, johdonmukaisuus, selkeys, avoimuus, perehdytys	*Johto:* ei sosiaalisia pelejä tai kyseenalaistamista	Sisäistä työelämää ei voi ulkoistaa henkilöstöhallinnolle, se on johdon vastuulla	
Työympäristö ja työvointi	*Työvointi* : liian suuri työmäärä	*Työvointi:* suuri työmäärä		*Työvointi:* hyvinvointi, kohtuullinen työmäärä
Kulttuuri ja imago				

Vaikka ryhmittelin kattoteemat tarkkaan IPA:n mukaisesti tulosluvun yhteydessä, ryhmittelen ne tässä luvussa hieman eri tavalla niiden luonteen ja kontekstin mukaan käyttäen analyysin kieltä eli kohtaamispisteen termiä. Sosiaaliseen kontekstiin kuuluvat työyhteisöön, yhteisöllisyyteen, työkavereihin sekä imagoon ja kulttuuriin liittyviä seikkoja. Vastaavasti yksilön kognitiiviseen, psyykkiseen ja fyysiseen kontekstiin voidaan lukea työhön, työn tekemiseen ja fyysiseen työympäristöön liittyviä seikkoja. Kuitenkin työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttaa olennaisesti organisaation edustajien toiminta eli esihenkilö, HR ja johto voivat johtaa työntekijäkokemusta myönteiseksi omilla toimillaan. Toisin sanoen, olen tässä luvussa yhdistänyt esihenkilön, HR:n ja johdon kohtaamispisteet yhdeksi johtamisen teemaksi. Vaikka työvointi liittyy vahvasti kahteen ensimmäiseen ryhmään, olen sijoittanut sen tässä luvussa johtamisen yhteyteen, sillä se kokoaa monia teemoja yhteen ja työvoinnin ymmärryksen kautta niin esihenkilö, HR kuin johtokin voivat omilla toimillaan vaikuttaa inhimillisen organisaation rakentamiseen.

6.2 Työntekijäkokemuksen rakentuminen sosiaalisessa kontekstissa

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat sosiaaliset kohtaamispisteet eli ihmisten välinen kanssakäyminen. Työkaverisuhteet vaikuttavat sekä ilmapiiriin että työn yhdessä tekemiseen. Sosiaalinen identiteetinrakennus ja erilaiset alakulttuurit vaikuttavat yksilön näkemyksiin työyhteisöstä. Myös työpaikan ulkopuolisilla henkilöillä voi olla vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin, sillä yksilöt peilaavat ulkopuolisten kokemaa imagoa itse kokemaansa identiteettiin.

Työkaverit yhteisöllisyyden ja myönteisen ilmapiirin perustana

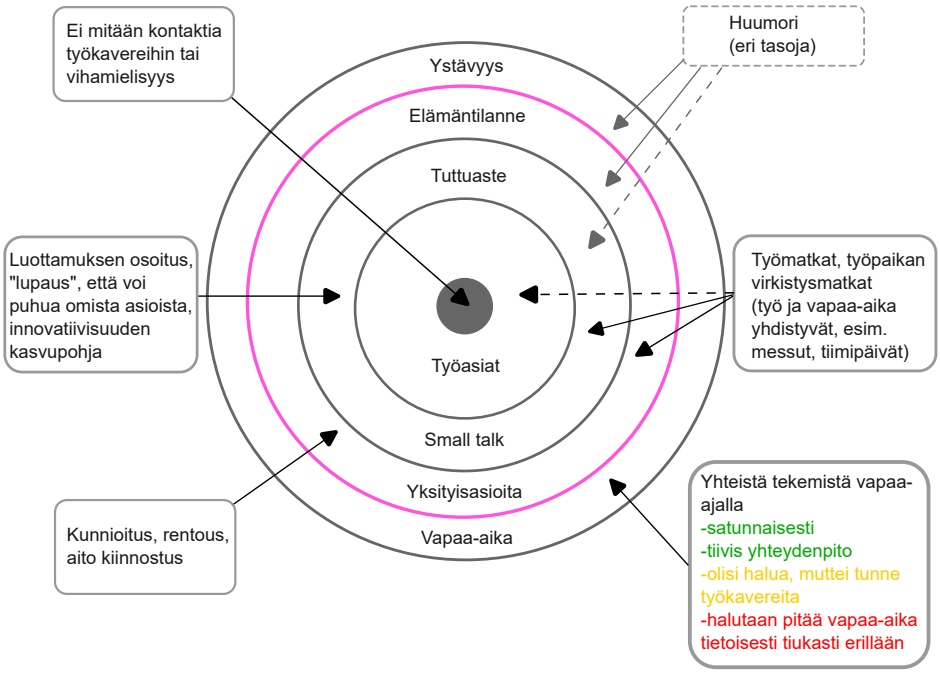
Työkavereihin liittyen nousi esiin kolme teemaa, myönteinen ja kielteinen käyttäytyminen, ammattimainen toiminta sekä yhteisöllisyyden rakentaminen. Työkavereiden merkitys myönteiselle työntekijäkokemukselle oli tärkein, toiseksi tärkein tai yhtä tärkeä työn sisällön kanssa. Se, että työkavereiden väliset suhteet nousivat näin korkealle sijalle työntekijäkokemuksessa, oli hieman yllättävää verrattuna siihen, mitä tutkimuskohteita (teemoja) on painotettu aiemmissa työntekijäkokemuksen tutkimuksissa, joissa työntekijäkokemuskäsite on mainittu otsikossa (ks. luku 1.2). Kuitenkin aineistoa analysoitaessa, työkaverisuhteet olivat hyvinkin luonnollinen ja yhteneväinen itsemääräämisteorian yhteenkuuluvuusperustarpeen kanssa. Työntekijäkokemuksen tutkimuksissa yhteisöllisyyden merkitys nimenomaan työkaverisuhteiden kannalta on noussut harvoin esille, vaikkakin hybridityötä koskevassa tutkimuksessa mainittiin sosiaalisen vuorovaikutuksen, palautteen ja tuen, tiedon jakamisen, yhteisöllisten tapahtumien ja ihmisten aidon kiinnostuksen toistensa hyvinvoinnista vaikuttavan myönteisesti työntekijöiden kokemuksiin ja toisaalta työntekijät, jotka eivät reagoineet ja toimineet yhteistyössä vaikuttivat kielteisesti kokemuksiin ja hankaloittivat oman työn tekemistä (Teng-Calleja, 2023). Tutkimuksissa yhteisöllisyyttä on käsitelty paljolti viestittyjen HRM-ohjeiden ja -käytäntöjen tuloksena, joka siis on hieman ristiriitainen oman tutkimukseni tulosten kanssa, joiden mukaisesti työkaverit itse vaikuttavat suuresti yhteisöllisyyden kokemuksiin. Tosin HRM-tutkimuksen sosiaalisen vuorovaikutuksen kuvailu on yhteneväinen tämän tutkimuksen kanssa; voimakas yhteenkuuluvuuden ja koheesion tunne, perheenomainen ilmapiiri ja työntekijöiden luottamus toisiinsa (Laiho ym., 2022, s. 455). Myös aiemmin mainitussa opettajien kokemuksen tutkimuksessa (ei työntekijäkokemuksen tutkimusta vaan psykologisten sopimusten tutkimusta), nousivat työkaverisuhteet esille toimivan työyhteisön, yhteisöllisyyden rakentamien ja epämuodollisten arjen kohtaamisten muodossa (Aitio, 2024). Vastaavasti organisaatioiden muutostilanteiden tutkimuksissa työyhteisöön sitoutuminen on nähty tärkeimpänä sitoutumisen kohteena (Pyyny, 2018, s. 136). Lisäksi merkityksellisyyden kokemuksen tutkimuksissa on yhteisöllisyys noussut esiin myönteisenä tekijänä (Bailey ym., 2019, s. 485; Lips-Wiersma ym., 2009, s. 501; Salonen & Tapani, 2020, s. 39–41).

Yksi keskeinen päätelmä työkaverisuhteista osana työntekijäkokemusta oli, että ”on työntekijän omalla vastuulla valita, millaisella fiiliksellä tulee töihin”. Toisin sanoen, jokainen työntekijä tuo työpaikalle tullessaan joko myönteistä tai kielteistä energiaa vaikuttaen koko työyhteisöön ja ihmisten työntekijäkokemuksiin, sillä tunteet voivat tarttua (Côté ym., 2013, s. 85, 86), kuten myös kokemukset (Salmi, 2024, s. 67). Tähän liittyy myös aineistossa usein mainittu huumori työpaikoilla, joka luo mukavaa ilmapiiriä. Johtopäätöksenä tästä, jokaiselta työntekijältä voitaisiin odottaa itsetuntemusta ja oman käytöksen vaikutuksen pohtimista työilmapiiriin sekä muiden ja omaan työntekijäkokemukseen, vastaten aiempien tutkimusten suosituksia (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 192–196). Vaikka ei ole organisaation eikä esihenkilön tehtävä rakentaa perusvirettä yksilölle sinänsä, vaikuttavat kuitenkin mm. organisaation kulttuuri ja arvot, prosessit, taloudellinen tilanne sekä esihenkilön ja työkavereiden toiminta ilmapiiriin. Työyhteisötaidot sijaitsevat ihmisten yhteisellä alueella eikä niitä voi tarkastella yksin vain jonkun tietyn ryhmän osalta (Mönkkönen & Roos, 2023, s. 15, 24). Työntekijän kokemuksiin ja työyhteisön tunnelmaan voivat vaikuttaa myös esimerkiksi kovat tulospaineet, liiallinen työkuorma ja niiden myötä vähentynyt yhteisöllisyys, kun työntekijät koittavat vain saada työnsä tehtyä ja yhteinen toiminta siirtyy yksilöiden rutiinien varaan (vrt. Palonen & Gruber, 2010, s. 51, 52) tai työntekijät ovat kilpailuasetelmassa. Kuitenkin joskus haasteelliset tilanteet saattavat kasvattaa yhteisöllisyyttä, kun esimerkiksi kaikkia koskevassa kriisissä (esim. covid-19-pandemia) yhteinen tavoite on selvitä siitä. Joissain tapauksissa erilaisilla sopimuksilla (vakituinen, vuokra) olevat työntekijät hitsautuvat tiiviiksi yhteisöksi, kun taas toisinaan ryhmät ovat hyvinkin eriytyneet. Vaihtoehtoisesti työntekijöiden alakulttuurin ollessa ristiriitainen vallitsevan johdon alakulttuurin kanssa, työntekijät kokevat keskinäistä yhteisöllisyyttä pyrkiessään toimimaan omien arvojensa mukaisesti ja esimerkiksi ratkaisemaan haastavia tilanteita yhdessä.

Aineistosta voidaan tiivistää työkavereiden käyttäytymisen vaikuttavan yksilöiden hyvinvointiin, jolloin yhteisöllisyys toimii voimavarana ollessaan aitoa ja arvostavaa, positiivisen ja johtamisen psykologian ajatusmaailmoja noudattaen sekä psykologisen turvallisuuden periaatteiden mukaisesti (Edmondson 1999, s. 354; Perttula, 2006, s. 74–76). Psykologinen turvallisuus edesauttaa yksilön ja tiimin kukoistusta, kannustaa myönteisen potentiaalin hyödyntämiseen esimerkiksi uusien ideoiden kautta sekä virheiden sallimiseen johtaen tuloksekkaampaan yhteistyöhön ja esimerkiksi lopulta parempaan laatuun. Sen sijaan kielteinen käytös vaikuttaa kielteisesti yksilöiden kokemuksiin, johtaen suoritustason laskuun ja jopa pahoinvointiin sekä lähtöaikeisiin, vaikuttaen täten lopulta myös kulttuuriin heikentävästi.

Tämän tutkimuksen aineiston pohjalta työntekijäkokemukseen vaikuttavia työkaverisuhteita voidaan kuvata laajenevalla kehällä, jossa vihamielisyydestä tai välinpitämättömyydestä päädytään lopulta ystävyyteen ja vapaa-ajan viettoon. Ihminen itse valitsee tason, jolla toimii työyhteisössä, esimerkiksi päästääkö työkavereita vapaa-ajan ja yksityiselämän kehälle asti vai riittääkö tuttuusaste tai henkilökohtaisten

asioiden jakaminen työajalla. Kuten missä tahansa muussakin ihmissuhteessa, tähän vaikuttavat jossain määrin myös persoonat ja se, ”kohtaavatko kemiat”. Ystävyyssuhteita voi ylläpitää pelkästään työajan puitteissa tai työpaikan yhteisissä tapahtumissa tai avata myös yksityiselämän ajasta tilaa näille ystävyyssuhteille, esimerkiksi yhteisten harrastusten kautta. Parhaimmillaan työkaverisuhteet voivat muuttua tiiviiksi vuosikymmenien ystävyyssuhteiksi, jotka kestävät työpaikkojen vaihtamisen. Toisinaan työntekijällä saattaisi olla halukkuutta muodostaa tiiviimpiä suhteita, mutta organisaation rakenteet eivät siihen mahdollista, esimerkiksi tiukasti aikataulutettu etätyö. Joskus heikoissa työyhteisöissä voi olla työkavereiden kesken vihamielisyyttä ja kilpailua tai toiset työntekijät ovat ”kuin ilmaa” eli heihin ei oteta mitään kontaktia (ostrakismi). Tällöin kiusattu tai yhteisöllisyyden ulkopuolelle jäävä henkilö kokee suurta yksinäisyyttä ja kielteisiä tunteita ja kynnys lähteä organisaatiosta laskee hyvin matalaksi. Työkaverisuhteiden kehää ja esimerkkejä eri tasoista on esitelty kuviossa 17. Kehällä ystävyys on erotettu omalle tasolleen, sillä tällöin siirrytään usein työympäristön kontekstista vapaa-ajalle. Esimerkeissä vihreät tekstit kuvaavat myönteisiä tapahtumia, oranssi tahtotilaa, joka ei ole toteutunut ja punainen tiukkaa rajaa työn ja vapaa-ajan välillä.



Kuvio 17. *Työkaverisuhteiden kehä osana työntekijäkokemusta. Esimerkkejä eri tasoista.*

Muissa yhteisöllisyyden tutkimuksissa on käytetty erityyppisiä tapoja, kuten portaita, kuvaamaan työyhteisön suhteita, mutta ne keskittyvä puhtaasti työasioista keskustelemiseen työkontekstissa (esim. Mönkkönen & Roos, 2023, s. 132), kun taas työkaverisuhteiden kehä ottaa mukaan ihmisen kokonaisuutena, sisältäen elämäntilanteen ja vapaa-ajan, tuoden näin uuden ja laajemman näkökulman ihmissuhteisiin työpaikalla. Tämän tutkimuksen valossa, ihmisten tunteminen työroolin takana oli tärkeää sekä työssä viihtymisen että toimivan vuorovaikutuksen ja psykologisen turvallisuuden luomisessa.

Vaikka työntekijät toivoivat pääasiassa voivansa olla omia itsejään työpaikalla, joissain tapauksissa työrooli oli luonnollista ja saattoi suojella samalla työntekijää haavoittuvuudelta tai tehdä eroa työelämän ja yksityiselämän välille esimerkiksi asiakaspalvelutilanteessa (ks. myös esim. Hochschild, 2012, s. 39). Vastaavasti osa työntekijöistä halusi tehdä esimerkiksi vaatetuksella eron työminän ja kotiminän välille eli työpäivään valmistauduttiin aina vaihtamalla työvaatteet, vaikka olisi tehnyt etätöitä kotona. Roolien kuvaus vastaa Dunderfeltin rooliminää ja fyysistä minää (Dunderfelt, 2015, s. 140–143). Työroolin ottaminen loi osaltaan siirtymän vapaa-ajalta työajalle ja vahvisti tunnetta ammatti-identiteetistä. Tämä siirtymäriitti saattoi myös helpottaa työn ja vapaa-ajan rajan rakentamista. Tämä voi olla myös yksi selitys *Työympäristö ja Työvointi* –luvussa mainitulle erolle muihin tutkimuksiin nähden eli etätyön ei tässä tutkimuksessa koettu valtaavan koko vapaa-aikaa. Rooleihin ja työvointiin liittyen kuitenkin osa työntekijöistä koki myönteisenä, että saattoi herätä oman vuorokausirytmin mukaisesti rauhassa ja työskennellä päivän alun yövaatteissa. Tällöin työntekijät eivät kuitenkaan halunneet pitää videota päällä palavereissa eli eivät ehkä kokeneet yövaateminän tai kotiminän soveltuvan työkontekstiin ja työajalle muiden nähtäväksi. Tähän liittyy myös esimerkki äitiyden roolin häivyttämisestä työympäristössä, erityisesti asiakkaiden suuntaan, sillä kyseisen rooliminän ei nähdä soveltuvan työpaikalle, vaan voidaan ajatella jopa vähentävän asiantuntijaroolin arvostusta. Onkin hieman ristiriitaista, millaisia rooleja työpaikalla voi tuoda itsestään esille, mikä on työpaikan kulttuuri (identiteetti) ja mikä on esimerkiksi tietyllä alalla hyväksyttyä ja toivottavaa (erityisesti imago, mutta myös identiteetti), sillä työyhteisötaidot ja käyttäytyminen työpaikalla noudattavat joissain tapauksissa eri käytösnormeja kuin vapaa-ajalla (ks. sosialisaatio ja tunteiden säätely Lord & Kanfer, 2002, s. 8, 9, 12, 13). Vastaavasti vapaa-ajan rooleilla voi olla vaikutusta valta-asetelmaan epävirallisissa keskusteluissa.

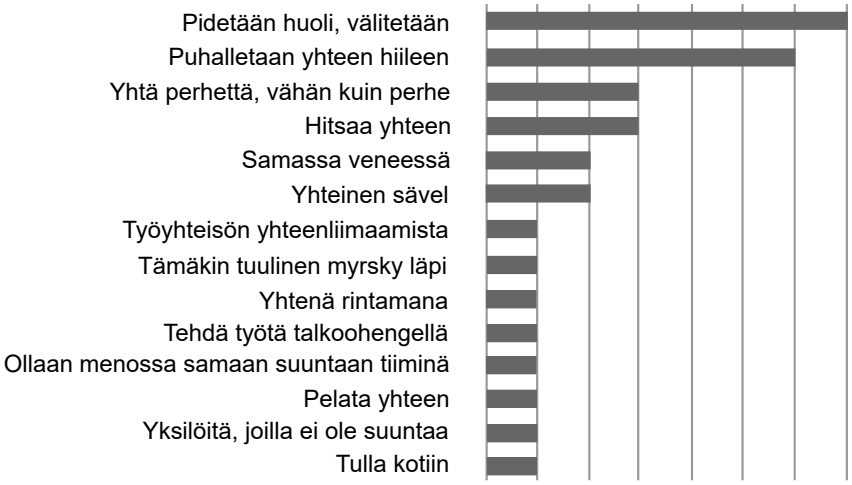
Työkaverin luotettavuus työtehtävien suorittamisessa oli tärkeä ominaisuus ja vaikutti myönteisesti työntekijäkokemukseen, linkittyen työmoraaliin sekä yksilön ja yhteisön arvoihin. Tuntiessaan olevansa osa isompaa kokonaisuutta ja tehdessään osansa, pystyy työntekijä kokemaan yhteisöllisyyttä ja merkityksellisyyttä, ollen todennäköisesti myös tuloksellisempi. Tällöin työntekijä ei halua myöskään pettää työkavereiden luottamusta ja samalla ymmärtää oman työnsä merkityksen työpaikan menestyksen rakentamisessa. Kun tuntee ihmisen henkilökohtaisesti, on muo-

dostunut vuorovaikutuksellinen side, jolloin todennäköisyys auttamishalukkuuteen ja hyvän tekemiseen on suurempi; voi tehdä ”vähän extraa” ja on henkilökohtaisesti vastuussa asian etenemisestä, eikä huonosti kohtelulle ole sijaa, sillä kehtaamisen kynnys toimia epäeettisesti nousee. Toisin sanoen toimitaan moraalisesti ja hyveellisesti (Cameron ym., 2008, s. 3, 4; Cameron & Winn, 2012, s. 233–235). Voidaan kuitenkin jossain määrin ajatella yhteistyön olevan vastavuoroista eikä vain hyveellistä; esimerkiksi tänään työkaverilla on ongelma, jota yhdessä pohditaan ja huomenna saattaa olla toisin päin, vastaavasti voidaan auttaa omilla vahvuuksilla toisen heikkouksissa – toimitaan siis molempiin suuntiin ja uskalletaan myöntää vajavaisuus, myös heikkoudet, joita yhteistyöllä voidaan ratkaista tai vastaavasti keksiä idea, jossa yhdistyvät molempien asiantuntemus. Hyvään työyhteisöön sitoudutaan, jolloin työkavereita ei haluta jättää pulaan vaan pyritään siihen, että kaikilla on hyvä olla, esimerkiksi ottamalla huomioon työkuorma ja viihtyvyys, jotta voidaan varmistaa sekä yksilön hyvä työvointi että organisaation toimivuuden jatkuminen. Myönteistä työntekijäkokemusta luovat myös omien ja muiden onnistumisten huomioiminen ja iloitseminen, ilman pelkoa kilpailutilanteesta. Vastaavasti virheistä tai asioiden nostamisesta esiin ei rankaista tai nolata, toisin sanoen toimitaan psykologisesti turvallisessa yhteisössä (Edmondson, 1999, s. 354). Osittain tähän ja yleisemminkin yhteisöllisyyteen ja tiimin muodostukseen vaikuttaa myös vaihtuvuus, joka hankaloittaa tai ainakin hidastaa vuorovaikutussuhteiden muodostumista.

Aineistosta nousseet teemat voidaan linkittää myös organisaatiokansalaisuuden (OCB) määritelmiin reiluudesta, auttamisesta, aloitteellisuudesta, vaatimustenmukaisuudesta ja kansalaishyveellisyydestä (Organ ym., 2006; Podsakoff ym., 2000):

- *Reiluus* -> Käyttäytymiseen ja erityisesti kielteisen toiminnan välttämiseen sekä Yhteisöllisyyteen tiimin edun priorisointina.
- *Auttaminen* -> Ammattimaiseen toimintaan myönteisen palautteen antamisen, uusien työkavereiden perehdyttämisen ja ongelmien ratkaisun tai estämisen muodoissa. Vastaavuutta oli myös esimerkiksi työkaverin auttamisessa, joka voi olla pois omasta työstä, mutta saattaa estää pullonkaulan syntymisen työnkulkuun (Organ ym., 2006, s. 20).
- *Aloitteellisuus* ->Ammattimaiseen toimintaan työmoraalin ja ahkeruuden osalta, mutta Aloitteellisuutta ilmenee myös Työn sisältö –teemassa.
- *Vaatimustenmukaisuus* -> Käyttäytymiseen ja Ammattimaiseen toimintaan sääntöjen ja normien noudattamisen sekä tunnelman luomisen osalta.
- *Kansalaishyveellisyys* -> Yhteisöllisyyteen organisaation toimintaan aktiivisesti osallistumisen kautta.

Hyvää työpaikkaa ja yhteisöllisyyttä kuvattiin usein toistuvilla sanoilla ja samaa kuvaavilla sanoilla, joita on esitelty kuviossa 18.



Kuvio 18. *Yhteisöllisyyttä kuvaavia toistuvia sanoja.*

Myönteiseen työntekijäkokemukseen viittaavat huolen pitäminen ja välittäminen liittyvät pääasiassa johdon ihmiskäsitykseen sekä organisaatioon ja siihen, kuinka yritys huolehtii työntekijöistään yli lain asettamien velvollisuuksien, ihmisten elämäntilanteen ja ihmisen huomioiminen kokonaisuutena. Tähän palataan tarkemmin *HR ja johto* –luvussa psykologisten sopimusten yhteydessä. Perheeseen ja kotiin liittyvät metaforat olivat sekä organisaatio- että tiimikohtaisia ja osoittivat työkavereiden läheisyyttä ja turvallisuutta ja hyvää oloa sekä sitoutuneisuutta. Perheenomaisen tunnelman on sanottu myös aikaisemmissa tutkimuksissa luovan myönteistä työilmapiiriä ja kuvaavan henkilön sopivuutta organisaation kulttuuriin (Laiho ym., 2022, s. 450, 455). Yhteen hiileen puhaltaminen, samassa veneessä oleminen, tuulinen myrsky, yhteinen rintama, talkoohenki, sama suunta, yhteen pelaaminen mainittiin, kun puhuttiin yhteisistä tavoitteista ja yhdessä niitä kohti menemisestä hyvällä yhteistyöllä, joskus hankalistakin lähtökohdista lähtien sekä joustamisesta organisaation hyväksi, kuten OCB-teoriassa. Yhteen hitsaaminen, yhteinen sävel ja yhteen liimaaminen liittyivät puolestaan yhteisöllisyyden rakentamiseen.

Kielteisiä kokemuksia kuvattiin myös sanonnoilla ”heitetään syvään päätyyn”, ”heitetään susille” ja ”pistetään giljotiiniin”, jotka kertoivat psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta ja psykologisen turvallisuuden puutteesta. ”Kenen joukoissa seisot” ja ”vihollinen” liittyivät huonoon työyhteisöön, jossa työasiat olivat henkilöityneet ja tulehtuneet. Tavoitteen ja yhteisöllisyyden puutteesta sekä kielteisestä työntekijäkokemuksesta kertoi maininta ”yksilöistä, joilla ei ole suuntaa”.

Organisaatioissa olisi hyvä selvittää kielteisen käytöksen juurisyyt, sillä taustalla saattavat olla esimerkiksi suuret pettymykset, psykologisen sopimuksen rikkoutuminen ja arvoristiriitoja, jotka ovat aiheuttaneet työntekijälle kielteisiä kokemuksia, johtaen tunteeseen ympäristön voimille alisteisena olemisesta ja muuttumisesta kyyniseksi, uskoen, ettei mikään muutu paremmaksi (vrt. Mahlakaarto, 2010, s. 182). Joskus taas yksilö on niin tottunut kielteisyyteen, ettei itse havaitse omaa käyttäytymismalliaan. ”Mielensäpahoittajat” ovat saattaneet tottua siihen, että esihenkilö tulee ratkaisemaan asioita, jolloin oma toimijuus ja vastuunotto on laitettu syrjään. Toisaalta työn merkityksellisyyttä ei välttämättä ole osattu sanoittaa työntekijälle, jolloin hän toimii irrallisena osana, näkemättä oman työnsä vaikutuksia kokonaisuuteen. Aineistossa oli pohdintoja, voisiko kyseessä olla ”luonnekysymys”, mutta työyhteisössä on kuitenkin tietynlaiset odotukset käyttäytymiselle, eikä niitä voi jättää huomiotta ”luonteen” perusteella, kuten edellä mainittiinkin sosialisaation yhteydessä. Jos kiusaajien tai toksisten ihmisten toimintaan ei puututa, saavat he epävirallisesti valtaa organisaatiossa (”kietovat esimiehen pikkurillin ympärille”), vaikuttaen työyhteisöön kylvämällä pelkoa ja epävarmuutta, ja tällöin organisaatio hiljaisesti hyväksyy kyseisen käytöksen. Sen sijaan organisaatio voi koittaa puuttua sosiaalisiin peleihin kouluttamalla esihenkilöitä hankalien tilanteiden ratkaisemiseksi, nostamalla toisia arvostavan käytöksen arvoihinsa ja edesauttamalla yhteisöllisyyden kulttuurin luomista ja johtamalla esimerkillä ja välttämällä haitallisia malleja. Tällaisia haitallisia malleja ovat esimerkiksi ”vähemmän merkityksellisten ihmisten” tervehtimättä jättäminen, tiedon pimittäminen tai muiden alistaminen itsen kohottamiseksi.

Aineistossa oli selkeästi havaittavissa myös merkkejä odotuksista organisaation oikeudenmukaisuudelle, erityisesti arvostuksesta ja kunnioituksesta vuorovaikutuksessa (Crawshaw ym., 2013, s. 888), joilla on merkitystä työntekijäkokemukseen. Myös johto tekee omalla toiminnallaan yhteisöllisyyden kulttuuria näkyväksi, esimerkiksi epätasa-arvoinen kohtelu työntekijäryhmien tai yksilöiden välillä antaa viestin, että on hyväksyttyä pitää toisia ihmisiä arvokkaampina kuin toisia, jolloin se vaikuttaa organisaatiossa vallalla olevaan ihmiskäsitykseen ja alkaa peilautua käytäntöön muissakin yhteyksissä. Ei myöskään riitä, että arvoihin on vain kirjattu asioita, esimerkiksi palautteen anto ja kuulluksi tuleminen, vaan niiden pitää näkyä myös käytännön toiminnassa, muutoin työntekijäkokemus voi heiketä arvoristiriidan vuoksi.

Työkaverisuhteita voidaan tarkastella myös yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla ja aineistosta nousseita teemoja on jaoteltu niiden mukaisesti taulukossa 10. Lisäksi teemat on linkitetty avainkäsitteisiin.

Taulukko 10. *Työkaverisuhteiden muodostuminen yksilö-, tiimi- ja organisaatiotasolla linkitettynä tutkimuksen avainkäsitteisiin.*

Yksilö	**Käyttäytyminen**	**Tutkimuksen avainkäsitteitä**
	Ihmiskäsitys, arvostus, ilmapiiri, oma valinta	Hyvinvointi
	Tunnetaan, tulkinnat, auttaminen	Positiivinen psykologia, aitous
	Hyveellisyys, aidot tunteet, läsnäolo	
	Jaetaan kokemuksia	Voimavara
	Myönteisen potentiaalin hyödyntäminen, myönteisyyden kierre	Psykologinen turvallisuus, kukoistus
	Virheiden ja haavoittuvuuden salliminen, oikeudenmukaisuus	
	Kielteinen, oman käyttäytymisen mukauttaminen, pahoinvointi, käyttäytymisvaikutukset	Kulttuuri, pahoinvointi
Tiimi	**Ammatillinen toiminta**	**Tutkimuksen avainkäsitteitä**
	Työmoraali, luottamus	Arvot, motivaatio, volitio
	Vastuunotto, itseohjautuvuus, osa yrityksen tarinaa	Merkityksellisyys, yhteisöllisyys, tuloksellisuus
	Yhteinen ymmärrys tavoitteista	
	Sosiaalisesti jaettu osaaminen, avun pyytämiinen, haavoittuvuuden myöntäminen	Innovatiivisuus, resilienssi, hyveellisyys, ammatti-identiteetti
	Palaute	Kehittyminen
Organisaatio	**Yhteisöllisyyden rakentaminen**	**Tutkimuksen avainkäsitteitä**
	Tiiminrakennus psykologisesti tärkeää vs. kustannuserä	Ymmärrys johtamisen psykologiasta
	Mahdollistetaan luonnolliset kohtaamiset, sosiaalisuuden tankkaaminen	Kulttuuri, oivallukset, kokemusten jakaminen, hyvinvointi
	Säännöllinen viestintä, tiimipalaverit	Yhteiset tavoitteet ja ymmärrys, merkityksellisyys
	Myönteisiä ja/tai pitkäaikaisia muistoja	Motivaatio, sitoutuminen, maine
	Yhteisölliset tapahtumat vahvistavat vaivatonta arkea, mutteivat korvaa kielteistä	Toimivat prosessit, selkeät työnkuvat, nähdä vaivaa

Käyttäytymistä ja ammatillista toimintaa on kuvattu jo edellä. Seuraavaksi pohditaan vielä yhteisöllisyyden rakentamista organisaatiotasolla enemmän käytännön lähtökohdista. Kun ymmärretään tiiminrakennus psykologisesti tärkeänä asiana ja mahdollistetaan luonnolliset kohtaamiset myös organisatorisesti, luodaan yhteisöllistä kulttuuria ja yli tiimirajojen ulottuvaa oivaltamista, kokemusten jakamista ja hyvinvointia. Tämä nostaa myönteistä työntekijäkokemusta. Tiimitasolla tarvitaan myös yhteistä toimintaa, jotta tiimi tuo lisäarvoa yksittäisten yksilöiden sijaan, jolloin yhteisten tavoitteiden ollessa selkeitä, tiimi kulkee samaan suuntaan. Yhteisöllisten tapahtumien myönteiset ja pitkäaikaiset muistot lisäävät motivaatiota ja sitoutumista tiimiin. Satunnaisesti tapahtuvat tapahtumat vahvistavat vaivatonta arkea, mutta eivät kuitenkaan korvaa tai paranna kielteistä arkea.

Työntekijöistä moni kokee tiimipäivät sekä arvostuksen osoituksena että yhteistyötä ja työntekijäkokemusta parantavana elementtinä, ja tulos on saman suuntainen muiden tutkimusten kanssa (Teng-Calleja, 2023; Aitio, 2024). Tästä olivat osoituksena ylistyssanojen käyttö ja hauskuuden korostus onnistuneista tiimipäivistä ja niiden vaikutuksista kerrottaessa. Tällaisista tapahtumista kerrottaessa välittyi myös viesti organisaatioiden arvoista; on ihan ok käyttää aikaa tutustuakseen työkaveriin. Tässä puolestaan huomionarvoista on myös ajankäyttö, vaaditaanko työntekijöiden käyttävän omaa vapaa-aikaansa organisaation yhteisöllisyyden rakentamiseen vai nähdäänkö hyöty organisaatiolle, jolloin tapahtumat ovat työajalla. Vastaavasti organisaatio pystyy onnistuneilla käytännöillä rakentamaan aitoa ja myönteistä työnantajamielikuvaa. Työyhteisöissä, joissa ei puhuta toisille, voisivat yhteisölliset tapahtumat auttaa toisiin tutustumiseen ja jatkossa yhteisöllisempään otteeseen, kuten yllä mainittiinkin vuorovaikutussuhteen luomisen yhteydessä.

Hybridityön ja monipaikkatyön sääntöjä suunniteltaessa on hyvä huomata, että aina toimistolla käyminen ei ole suora ratkaisu yhteisöllisyyteen, sillä monipaikkatyöympäristössä omalla lähitoimistolla saattavatkin työskennellä aivan eri ihmiset kuin kenen kanssa tekee päivittäin töitä. Yhteisöllisyyttä saatetaan rakentaa tässä tapauksessa yli tiimirajojen, jos työntekijät esimerkiksi käyvät lounaalla tai kahvilla yhdessä, mutta työn tekemisen ”yhteisöllisyyshaasteita” sillä ei vielä ratkaista. Vastaavasti moni kokee etätyön myönteistä työntekijäkokemusta nostavana käytäntönä, joka helpottaa omaa arkea ja tuo joustoja, jolloin tiukat kaavamaiset säännöt esimerkiksi ”maanantaista keskiviikkoon toimistolle kaikki” ei enää olekaan niin joustavaa. Lisäksi ihmiset ovat erilaisia ja kokevat sosiaaliset tilanteet omista lähtökohdistaan, jolloin ei voida ajatella yhteisöllisyyden muodostuvan vain yhden kaavan mukaan, esimerkiksi että kaikki odottavat innolla ”sosiaalisuuspäiviä”.

Täysin etätyössä yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii enemmän vaivaa. Tällaisessa työssä voisivat kahdentyyppiset tiimipalaverit toimia: toisessa käydään tavoitteita ja suoriutumista, jaetaan tietoa ja suunnitellaan tulevaa, ja toisessa voitaisiin tutustua toisiin, kertoa kuulumisia ja jakaa myös omia parhaita käytäntöjä ja kertoa omasta työtyylistä, videon välityksellä. Myös pienryhmätyöskentely ja aivoriihet (sparrailu) luovat yhteisöllisyyttä ja vahvistavat sosiaalista oppimista ja ammatillista identiteettiä sekä luottamusta. Tällöin kynnys viestittää vieraamman ihmisen kanssa saattaisi laskea eikä syntyisi niin paljon väärinkäsityksiä ja toisaalta kun tuntisi toisen, olisi mahdollisesti luonnostaan ystävällisempi ja avuliaampi. Mutta kuten muussakin yhteisöllisyyden rakentamisessa, organisaation täytyy tämä mahdollistaa ajankäytöllisesti. On usein tapana, että täysin etätyötä tekevät ja monipaikkaiset yritykset järjestävät kerran – kaksi vuodessa koko organisaation tapahtumia, joissa on mahdollisuus tutustua työkaveriin kasvotusten, mutta pohdittavaksi jää, riittääkö se lisäämään yhteisöllisyyttä ja myönteistä työntekijäkokemusta arkeen?

Yhteisöllisyyden rakentamisen mahdollistaminen päivittäisellä tasolla tiimeissä sekä organisaatiotasolla on organisaation johdon, HR:n ja esihenkilön yhteisellä

vastuulla. Yhteisöllisyys sitouttaa työntekijää, jolloin voidaan pohtia, paljonko organisaatio näennäisesti säästää, jos yhteisiä tilaisuuksia ei järjestetä tai aikataulut tai kustannusrakenne on laskettu niin tiukalle, että yhteiseen keskusteluun ei ole aikaa. Työn sujuvuus ja innovatiivisuus vähenevät, hyvien käytäntöjen jakaminen vähenee, työn merkityksellisyys vähenee, kun jokainen ”puuhastelee omaa pientä tonttiaan”, virheistä ei keskustella, koska ei ole luottamuksen ilmapiiriä ja ne jäävät ratkaisematta aiheuttaen pahimmillaan mainehaittojen lisäksi taloudellisia tappioita. Yhteisöllisyyden puutteen ja kielteisen työntekijäkokemuksen vuoksi vaihtuvuus saattaa kasvaa, mutta vaihtuvuuden kustannuksia ei aina osata ottaa organisaatioissa huomioon vaan todetaan ”uusia tulijoita olevan jonoksi asti”.

Kulttuuri, identiteetti ja imago sosiaalisesti rakentuvina tekijöinä

Tutkimuksessa voitiin havaita selkeästi erilaisia alakulttuureita, kuten johdon luomia vallitsevia alakulttuureita ja vastakulttuureita (ks. myös Hatch, 2018, s. 195). Kulttuurien yhtäläisyyksiä ja eroja havainnollistivat erityisesti vahva me-puhe koko organisaatiosta puhuttaessa, jolloin vallitseva johdon alakulttuuri oli hyväksytty ja sitä ilmennettiin ja tuettiin käytännössä. Toisaalta me-puhetta käytettiin omasta tiimistä vastakulttuurina johtoa tai toisia tiimejä vastaan. Myös puhe ”niistä” osoitti eroa johdon ja työntekijöiden välillä. Joskus vastakkainasettelu esimerkiksi erilaisen työmoraalin tai työskentelytapojen vuoksi saattoi johtaa jopa avoimeen vihamielisyyteen toista alakulttuuria kohtaan.

Alakulttuurit olisi hyvä tiedostaa organisaation tasolla ja pyrkiä selvittämään erityisesti vihamielisyyteen liittyvien kulttuurierojen juurisyyt. Aineistosta ilmeni, että epäoikeudenmukaisuuden kokemukset voivat olla toisten työntekijäryhmien kielteisen suhtautumisen taustalla. Erityisesti johdon ja HR:n olisi hyvä tarkastella omaa toimintaansa, johtavatko käytännöt epätasa-arvoiseen kohteluun. Toisaalta taas iän, työroolien tai vastaavien tekijöiden muodostaman diversiteetin hyväksyminen esimerkiksi yhteisöllisyyttä parantavilla toimilla (ks. *Työkaverit -luku*) tai yhteisen tavoitteen kirkastaminen voivat vähentää kielteisiä reaktioita toisia alakulttuureita kohtaan ja yhtenäistää näitä kulttuureita.

Tutkimuksessa ilmeni myös organisaation sosiaalisesti rakentuvan identiteettiprosessin elementtejä (ks. Hatch, 2018; Hatch & Schultz, 2002). Esimerkiksi ulkopuolisten sidosryhmien näkemys erilaisista alakulttuureista vahvisti näiden olemassaoloa myös työntekijöiden mielessä. Vastaavasti ulkopuolisten osoittama arvostus organisaation tuotteita tai tarinaa kohtaan kohotti myös työntekijän omaa identiteettiä ja ylpeyttä työntekijänä sekä kasvatti yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiota kohtaan. Erityisesti asiantuntijoilla korostui organisaation imagon peilaaminen omaan työntekijäidentiteettiin ja sen vaikutus omaan työelämäkelpoisuuteen ja maineeseen, vaikuttaen voimakkaasti myös työntekijäkokemukseen. Jos organisaation identiteetti ei ollut yhteneväinen oman asiantuntijaidentiteetin kanssa, aiheutti se ristiriitaa. Tietyntyyppisissä työtehtävissä onnistuminen ja asiakkaiden

myönteinen palaute olivat osoitus asiantuntijuudesta ja vaikuttivat tulevaisuuden työllistymismahdollisuuksiin, linkittyen projektityöhön liittyvään maineeseen, organisaatiosta toiseen siirrettävissä oleviin taitoihin ja henkilöbrändin rakennukseen (ks. myös Kanter, 1990, s. 310–312, 321). Vahvasti yksilötyössä työntekijä pystyi usein yksin vaikuttamaan työn tulokseen, mutta töissä, joissa oli riippuvainen muiden työntekijöiden työpanoksesta, työkaverin työmoraalilla oli merkitys myös omaan onnistumiseen. Vastaavasti työntekovälineillä tai prosesseilla saattoi olla vaikutusta ulkopuolelle näkyvään toimintaan ja onnistumisiin. Jos työtehtävissä ei saanut onnistumisen kokemuksia, ei voinut myöskään ylläpitää mainettaan. Lisäksi maineeseen saattoivat vaikuttaa organisaation mahdollistamat riittävät haasteet, esimerkiksi nimekkäät asiakkaat. Tämä linkittyy myös psykologisiin sopimuksiin, erityisesti tasapainotettuun sopimukseen liittyvään tutkimuskeskusteluun ja työelämän malleihin; onko oma kehittyminen ja siirrettävät taidot tärkeämpiä kuin organisaatioon sitoutuminen (ks. esim. Saari, 2014). Vaikuttaisi siltä, että sopimustyyppiin vaikuttavat esimerkiksi työnkuva, yksilön itseohjautuvuus ja toiveet työurasta. Tämän tutkimuksen valossa erityisesti luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyvissä töissä sekä asiakasrajapinnassa toimiville työntekijöille oma maine ja ulkopuolisille näkyvä henkilöbrändi olivat tärkeitä ja ne linkittyivät ennemmin projektityöhön ja riittäviin haasteisiin kuin organisaatioon sitoutumiseen. Kuitenkaan ne eivät ole toisiaan poissulkevia asioita, eli työntekijä voi olla myös sitoutunut organisaatioon, vaikka henkilöbrändi olisi tärkeää, jolloin organisaatio mahdollistaa oman maineen kehittämisen. Vastaavasti organisaatio, jonka toimet ennemmin sabotoivat mainetta, vaikuttaa kielteisesti myös työntekijäkokemukseen. Kuitenkaan ei voida ajatella yksipuolisesti vain mainetta, vaan myös yhteisöllisyyden kokemuksella ja muilla, tutkimuksen osoittamilla tärkeämmillä tekijöillä, on vaikutusta työntekijäkokemuksen muodostukseen.

Työntekijäkokemuksen indikaattorina mainittiin tapa puhua työstä ja työpaikasta; innostunut ja runsas puhe indikoi myönteistä kokemusta, kun taas välttelevä ja vähäinen puhe indikoivat neutraalia tai kielteistä työntekijäkokemusta, jopa häpeää. Myönteiset kokemukset kerrottiin mielellään ulkopuolisille, vaikuttaen näin myös myönteiseen työnantajamielikuvaan ja esimerkiksi työnantajan maineeseen työnhakutilanteessa, jolla voi olla vaikutusta organisaation mahdollisuuteen rekrytoida parhaita työntekijöitä. Toisaalta ulkopuolisten, erityisesti läheisten mielipiteillä oli osalle vaikutusta siihen, miten he myös itse ajattelivat esimerkiksi organisaation käytännöistä – ulkopuolisten objektiivinen mielipide tai pidempi elämänkokemus saattoivat muokata työntekijän näkemystä organisaation identiteetistä, jolloin ulkopuolisten aistimaa imagoa peilattiin identiteettiin. Tämä saattoi myös johtaa tietynlaisiin käsityksiin kulttuurissa vallalla olevista arvoista, esimerkiksi tasa-arvoisuus, huolen pitäminen, jotka olivat joko yhteneväisiä omien arvojen kanssa tai erosivat niistä aiheuttaen arvoristiriitaa.

6.3 Työntekijäkokemuksen rakentumisen kognitiivinen, psykologinen ja fyysinen viitekehys

Työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttavat monet työn tekemiseen liittyvät kognitiiviset seikat oppimisesta asiantuntijuuteen ja kyvykkyyteen. Työn sopivuudella itselle ja työn tekemisen psykologisilla tekijöillä, kuten autonomialla, tavoitteilla tai onnistumisilla sekä fyysisillä tekijöillä, kuten työympäristöllä, on vaikutusta työntekijäkokemukseen.

Työ ja työidentiteetti edistävät kyvykkyyttä ja kukoistusta

Itse työhön, työn sisältöön ja tekemiseen ja työidentiteettiin nousi aineistosta eniten mainintoja, sillä sen alle lukeutuu useita teemoja: työn sisältö, oman työn suunnittelu, tavoitteet, onnistumiset, arvostus ja oppiminen. Asiantuntijoille työhön liittyvät asiat olivat tärkein, yhtä tärkeä kuin työkaverit tai toiseksi tärkein työntekijäkokemukseen vaikuttava tekijä. Sen sijaan ammattilaisille työkaverit olivat tärkein työntekijäkokemukseen liittyvä tekijä. Kuitenkin aineistosta voidaan vetää yhteen, että mielekäs työ on tärkeää suurelle osalle työntekijöistä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa työtä ja työn motivaatiotekijöitä on pyritty kuvaamaan job/work design -teorioilla, jakaen vaihtelevia työhön liittyviä komponentteja myös erilaisiin kategorioihin. JDS-teorian (Hackman & Oldham, 1975) *merkityksellisyys, vastuu ja työntulokset* -kattoteemat näyttäytyvät jossain määrin samankaltaisina tässä tutkimuksessa, mutta erojakin on. Seuraavassa käsittelen kyseisten JDS-teorian kattoteemojen alla olevia alateemoja ja niiden eroja ja yhtäläisyyksiä tähän tutkimukseen. *Vaihtelu* voidaan nähdä tämän tutkimuksen tulosten näkökulmasta myös esimerkiksi erilaisina työtehtävinä tai asiakkuuksina, ergonomian huomioon ottamisena, etä- ja lähityön vaihteluna tai puskurityönä, ei vain JDS-teorian mukaisina monenlaisina taitoina ja kykyinä. *Tehtävien merkitys* ei ole välttämättä kriittistä muille (korkeintaan työnantajan tai asiakkaan liiketoimintahyöty), jolloin työntekijä saattaa käyttää työn tuunausta tai metakognitiivista ajattelua muokatakseen tehtävästä itselle merkityksellisen omista lähtökohdistaan. Joskus työstä saatava rahallinen korvaus on työntekijän sen hetkisistä motivaatiotekijöistä suurin, jolloin merkityksettömämpääkin työtä voi tehdä. Kaikki kokevat *autonomian* jossain muodossa itselle tärkeäksi, sen muoto ja aste vaihtelivat henkilöittäin. *Palaute* sekä organisaation sisältä että ulkopuolelta on tärkeää, sen merkityksellisyys yksilölle kuitenkin vaihtelee, samoin siihen liittyvän kompensaation linkitys. Kuitenkin henkilön oma kokemus työn onnistumisesta ja siihen liittyvät palkitsevuuden tunteet ovat tätäkin tärkeämpiä. *Muiden kanssa toimiminen* ja työkaverisuhteet ovat tärkeitä, tätä käsiteltiin edellisessä luvussa. JDS-teorian *työn kokonaan suorittaminen* (task identity) oli kaikkein kauimpana tämän tutkimuksen tuloksista, sillä tietotyössä voi olla hyvin vaikeaa osoittaa konkreettisia tuloksia tai tulokset näkyvät vasta viiveellä tai toisaalta linjatyössä jokainen tekee omaa työtehtäväänsä osana suurempaa kokonaisuutta.

Work Design Questionnairessa (WDQ) on laajennettu JDS-teoriaa varsinaisen työn ja työtehtävien lisäksi sosiaalisiin tekijöihin ja työympäristöön (Morgeson & Humphrey, 2006). Tässä tutkimuksessa voidaan karkeasti ajatella työkaverisuhteiden liittyvän sosiaaliseen aspektiin. Työympäristö on myös tässä tutkimuksessa omana kattoteemana, poiketen kuitenkin muun muassa työympäristökokemuksen tai tämän päivän työelämään (etätyö, tietotyö, teknologia) liittyvien tekijöiden osalta WDQ:sta. Tässä tutkimuksessa tuodaan laajempaa perspektiiviä työn kuvailuun ja työelämäkontekstiin, sillä tässä tutkimuksessa on otettu myös muita organisatorisia seikkoja mukaan, esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtävät, organisaatiorakenteet (esimerkiksi yhteisöohjautuvuus) tai johtamistyylit ja niiden vaikutus työntekijöihin, joita ei käsitellä WDQ:ssa. JDS ja WDQ ovat jättäneet myös muita olennaisia tekijöitä pois tarkastelusta, kuten arvot ja kulttuurin sekä työhyvinvoinnin.

Lisäksi yksi merkittävä ero WDQ ja JDS-teorioihin on työn situationaalisuus, sillä työntekijöiden elämäntilanne ja elämänvaihe, samoin aiemmat kokemukset, vaikuttavat työntekijäkokemukseen ja odotuksiin työstä. Esimerkiksi jotkut mainitsivat ottaneensa asioita itsestäänselvyyksinä, kunnes ovat törmänneet huonoihin kokemuksiin, samoin tietyssä elämäntilanteessa odotukset ja tarpeet ovat erilaisia.

Edellä mainittujen erojen lisäksi tässä tutkimuksessa on myös suuri painoarvo yksilöön (ei työn laatuun) liittyvillä, kognitiivisilla seikoilla, kuten työidentiteetillä, toimijuudella sekä voimaantumisella ja kukoistuksella, jotka näkyvät esimerkiksi onnistumisen kokemusten ja oppimisen kokemusten yhteydessä. Vaikka WDQ mainitseekin yksilöön ja tietoon liittyviä tekijöitä (monimutkaiset tehtävät, suuren tietomäärän prosessointi) myönteisinä, eivät tämän tutkimuksen osallistujista kaikki koe tarpeelliseksi tällaisia tekijöitä. Kuitenkin ongelmanratkaisu on myös tässä tutkimuksessa monelle onnistumiskokemuksia synnyttävä (vaikkakin joskus ongelmat johtuvat esimerkiksi huonoista tai toimimattomista työvälineistä), samoin innovaatiotoiminta ja luovuus sellaisilla ihmisillä, joille kyseisenlaiset tehtävät tuntuvat mielekkäiltä.

Tutkimuksessa havaittiin, että ihmiset näkevät tehtävät eri tavalla, toiselle joku työ saattaa olla mielekkäämpi kuin toinen ja päinvastoin. Kun on itselle sopivassa työssä, sitä kuvattiin esimerkiksi ”on verissä”, ”on mun juttu”, ”on oikea henkilö oikeassa paikassa”. Kielteisestä, itselle sopimattomasta työstä sanottiin, että se on ”tervanjuontia”, toisin sanoen työstä ei ole motivoiduttu eikä siihen ole sitouduttu. Positiivinen organisaatio-oppi (POS) pyrkii keskittymään myönteisiin prosesseihin ja vahvuuksille rakentamiseen ja tämä näkyi aineistossa esimerkiksi toiveena tehdä työ mahdollisimman hyvin, jouhevina käytäntöinä, merkityksellisyytenä organisaatiolle sekä itselle sopivina tehtävinä, joissa voi kehittyä tai ainakin niistä voi pitää. Erityisesti osalle asiantuntijoista oli hyvin tärkeää myönteisen työntekijäkokemuksen kannalta, että työssä on riittävästi haasteita ja onnistumisia, sillä työidentiteetti oli vahvasti rakentunut asiantuntijuuden ympärille ja työ oli niin suuri osa elämää, että siltä odotettiin merkityksellisyyttä. Myös muissa tutkimuksissa työn mielek-

kyys, sopivat haasteet ja autonomia on liitetty organisaatioon sitoutumiseen (Saari, 2014, s. 76). Vastaavasti tavoitteiden tasapäistäminen voi tuntua myönteiseltä ja tasa-arvoiselta johtamisotteelta, mutta jos työntekijöiden motivaatio- ja taitotaso ovat erilaiset, voivat kyseiset tavoitteet aiheuttaa joko leipääntymistä tai ahdistusta. Vaikka työt olisivat erilaisia, työntekijöiden osoittama kiinnostus toistensa tehtäviin luo arvostuksen ilmapiiriä työpaikalla. Ymmärtämällä esimerkiksi koko tiimin työtehtäviä ja työntekijöiden toimenkuvia laajenee työntekijöiden ymmärrys töiden vaikutuksesta kokonaisuuteen. Tällöin myös joskus yllättävissäkin tapauksissa, voi pyytää apua asioissa, joissa tietää muiden olevan parempia kuin itse, hyödyntämällä muiden vahvuusalueita.

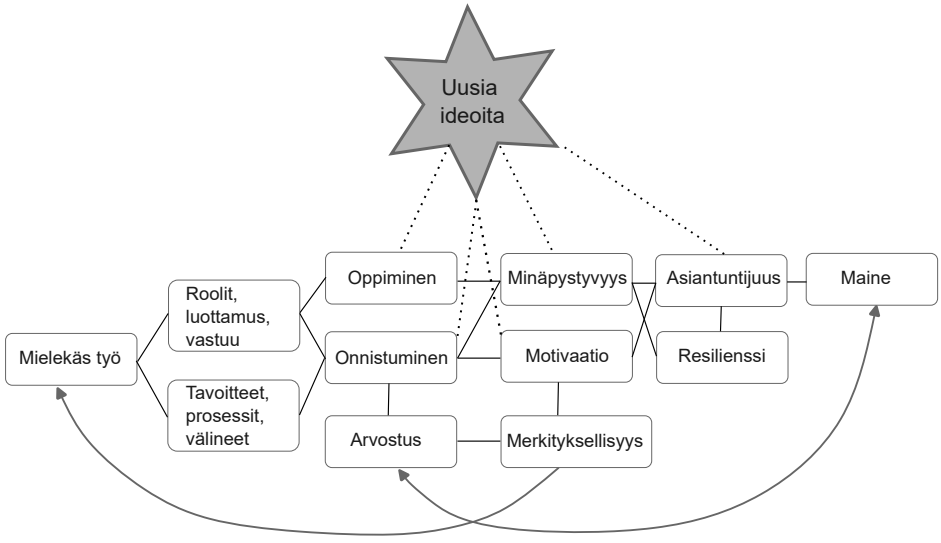
Sanavalinnoista tein joitain tulkintoja oman työn arvostuksesta, esimerkiksi vähemmän arvostetuiksi voidaan ajatella epämuodolliset ”väsäilen”, ”puuhaillaan”, ”heitellä ideoita” kun taas ”tekijämies”, ”kympin ja kahdenkympin mies” kuvaavat yritykselle hyödyllistä ja arvokasta työntekijää. Omaa vaikutusvaltaa tai ulkopuolista ohjausta puolestaan kuvasivat käytettävyyden (moniosaajuus) yhteydessä mainitut aktiivimuoto ”mä voin mennä” ja passiivimuoto ”mua voi heitellä”, ”on huomattu”, ”on pyydetty”.

Työntekijäkokemukseen liittyi puheena ihmisen ja koneen vastakkainasettelu, aivan kuten johtamisdiskurssiin liittyvissä organisaation kontrollin käsitteessä (Barley & Kunda, 1992, s. 392). Vastuulliseen työelämään kuuluvat eettisesti saavutettavissa olevat tavoitteet ja inhimillinen johtaminen huomioivat yksilön metakognitiiviset prosessit, kognitiivisen ergonomian sekä näiden vaatiman ajan esimerkiksi uusien ideoiden kehittelyssä, tietojenkäsittelyssä, oppimisessa tai muutoksissa ja identiteetinrakennusprosessissa (ks. Kalakoski, 2014; Paajanen & Kalakoski, 2017; Palonen & Gruber, 2010, s. 51, 52). Kun työntekijöitä johdetaan inhimillisesti, on myös työntekijäkokemus myönteisempää kuin ”selkänahasta repimisen” yhteydessä, jolloin kokemus voi olla voimakkaasti kielteinen. Näiden organisaation vastuulla olevien tekijöiden lisäksi yksilöiltä vaaditaan yhä enemmän itseohjautuvuutta ja oman työn suunnittelua, joihin esimerkiksi henkilöstöosaston tulisi tarjota opastusta, jotta työntekijä voi kokea kyvykkyyttä ja autonomiaa työssään. Kuitenkin itseohjautuvuus vaatii selkeitä tavoitteita ja päämääriä. Läheiset ja spesifit tavoitteet motivoivat ja kasvattavat minäpystyvyyttä enemmän kuin kaukaiset ja saavuttamattomat (Lehtinen ym., 2016, kpl 7.6). Jos työssä tapahtuu jatkuvia suunnanvaihdoksia tai pöydälle kasaantuu lisätöitä, työntekijä ei koe olevansa vastuussa työstään vaan ajelehtii muiden päätösten mukana saamatta välttämättä tuloksia aikaan, jolloin ei myöskään saa onnistumisen kokemuksia. Aiemmat tutkimukset fokuksen ja viestinnän puuttumisesta ja jatkuvasta sopeutumisesta ja siten kielteisestä kokemuksesta ovat yhteneväisiä tämän tutkimuksen tulosten kanssa (Teng-Calleja, 2023; Vanharanta ym., 2022). Onnistumisen kokemusten puute aiheuttaa minäpystyvyyden, ammatillisen itsetunnon ja sitoutumisen laskua sekä kielteistä työntekijäkokemusta. Ja päinvastoin, kun yksilölle sekä tiimille on kirkastettu yhteinen tavoite, voidaan

odottaa myös organisaation kannalta myönteisiä tuloksia, arvojen mukaisen toiminnan kautta. Tällöin todennäköisesti siirrytään ulkoisesta motivaatiosta (palkka, vapaa-ajan rahoittaminen) sisäisen motivaation asteelle (merkityksellinen työ, itseohjautuvuus), jolloin myöskään ”numerojohtamista” tai kyttäystä ei tarvita. Kuitenkin on hyvä pohtia organisaation tavoitteita mission ja vision kautta, eikä suinkaan esimerkiksi vedota lain henkeen, jossa osakeyhtiöltä odotetaan tulosta, sillä omistajien rikastaminen on harvalle työntekijälle merkityksellinen tavoite. Kuitenkin se on ollut jopa monessa HRM-tutkimuksessa pitkään oletuksena HR-funktion tarkoituksesta (Beer ym., 2015, s. 431). Tämä on yksi huomio paradigmaeroista, joita käytännön työssäkin voi kohdata.

Työntekijöiden ammattitaidon ja asiantuntijuuden hyödyntäminen päätöksenteossa saa aikaan kuulluksi tulemisen ja vaikutusmahdollisuuksien kokemuksia, rohkaisten jatkossakin vastuunottoon ja toimijuuteen. Lisäksi dialogiin perustuvat organisaation päätökset pohjautuvat tällöin useampaan näkökulmaan, ei vain johdon näkemyksiin. Osallistavat prosessit kasvattavat myönteistä työntekijäkokemusta ja voivat lisätä esimerkiksi työturvallisuutta, tuottavuutta, mielekkyyttä, sitoutumista ja motivaatiota. Vastaavasti jos työntekijä joutuu pelkäämään oman kyvykkyyden kyseenalaistumista, saattaa se vähentää esimerkiksi avun kysymistä, jolloin joitakin ongelmia saattaa jäädä havaitsematta (vrt. myös Edmondson, 1999, s. 355).

Edellisissä yhteyksissä teemoja on eriytetty tarkoituksella, mutta nyt tarkastelen työtä ja työidentiteettiä enemmän prosessinäkökulmasta, jota kuvio 19 kuvaa.



Kuvio 19. *Työ ja työidentiteetti rakentavat myönteisiä kokemuksia ja kukoistusta organisaatiokontekstissa.*

Mielekäs työ on myönteisten kokemusten lähtökohta. Kun voi hyödyntää vahvuuksiaan ja tehdä asioita, joista saa tyydytystä, sujuu työ hyvin. Yksilötasolla selkeät roolit ja työnjako sekä luottamuksen kautta tullut autonomia ja vastuu omasta työstä edesauttavat toimijuuden lisääntymistä ja vastuunottoa omasta työstä. Organisaatiolta tämä vaatii kuitenkin mahdollisuutta suunnitella riittävästi omaa työtään. Vastaavasti yksilö toimii organisaatiossa ja tiimissä, jolloin menestyksekkäällä ja organisaation mission mukaisella työllä tulee olla selkeät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, prosessien täytyy toimia, jotta työ etenee ja työvälineiden tulee olla kunnossa, jotta työtä voi ylipäätään tehdä. Toimiessaan yhteistyössä muiden kanssa yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi ja pyrkiessään parhaaseensa, saa samalla oppimisen kokemuksia. Kun työssä saa aikaan, saavuttaa tai jopa ylittää tavoitteet, saa onnistumisen kokemuksia, jotka puolestaan synnyttävät arvostuksen tunnetta sekä itsessä että työkavereissa ja organisaation sisäisissä tahoissa (johto, esihenkilö), mahdollisissa asiakkaissa tai yhteistyökumppaneissa. Tähän liittyy myös asiantuntijan työn myötä kehittyvä maine arvostettuna työntekijänä. Arvostus ja onnistuminen voimaannuttavat työntekijää ja kasvattavat motivaatiota sekä kertovat työntekijälle oman työn merkityksellisyydestä kokonaisuudessa. Tämä lisää työn mielekkyyden kokemuksia. Onnistumiset rakentavat minäpystyvyyden tunnetta ja oppimisen kokemukset laajentavat asiantuntijuutta. Kun asiantuntijuus kehittyy, rutinoituvat helpommat tehtävät ja yksilön resilienssi kohdata muutoksia tai sopeuttaa toimintaansa tarvittaessa kasvaa. Työstä tulee myös jouhevampaa, kun jokaista asiaa ei tarvitse miettiä. Kun oppii, onnistuu ja saa ilon ja tyydytyksen tunteita, voi kokea olevansa kyvykäs ja motivoituu miettimään myös jatkossa uusia ideoita, joista voisi saada myönteisiä kokemuksia lisää. Tämän tutkimuksen kuvaamat kokemukset työstä ja työidentiteetistä mukailevat myös broaden-and-build/laajenna ja rakenna -teoriaa (Fredrickson, 2013), mutta tässä yhteydessä myönteisten tunteiden lisäksi myönteiset kokemukset ja ympäröivä organisaatiokonteksti mahdollistavat kukoistuksen. Ja päinvastoin, jos perusasiat eivät ole kunnossa eikä yksilö tiedä mitä häneltä odotetaan eikä saa onnistumisen kokemuksia, saattaa hän muuttua epävarmemmaksi ja vetäytyä vastuusta, työllä ei ole enää merkitystä ja työntekijä ”käy vain töissä”. Tällöin organisaatio on hukannut valtavan määrän potentiaalia.

Työympäristö ja työvälineet työn tekemisen mahdollistajina

Työympäristön ja työvälineiden vaikutus työntekijäkokemukseen oli hyvin käytännönläheinen; työntekijät toivoivat sujuvaa työntekoa. Työntekijät odottivat työnantajalta, että työympäristö ja työvälineet olivat kunnossa, mutta jos jommassakummassa oli puutteita, vaikutti se kielteisesti työntekijäkokemukseen aiheuttaen turhautumista. Tämä tulos on vastaavan suuntainen muiden tutkimusten kanssa (Teng-Calleja, 2023). Vaikka työntekijä olisi kuinka motivoitunut työstään, mutta hän joutuu ”tanssimaan sadetansseja” saadakseen työnsä tehtyä, se turhauttaa, vie aikaa ja voimavaroja itse työn tekemiseltä. Kuten eräs haastateltava totesi, vaikka

työhön tulisi hyvällä mielellä, latistavat joka-aamuiset ongelmat tunnelman, jolloin työntekijä on valinnut myönteisen asenteen, mutta työnantaja ei mahdollista sen pysymistä yllä. Työntekijät saattavat kokea myös investoimatta jättämisen ristiriitaisena: tulosta pitäisi saada aikaan, mutta yritys ei ole valmis investoimaan vaan toivoo ihmeitä tapahtuvaksi.

Vaikka kaikille eivät visuaaliset tilat ole tärkeitä, olisi tilojen oltava vähintäänkin siistit jo työturvallisuuden ja työn tehokkuuden kannalta (”ei tarvitse siirrellä läjiä saadakseen työt tehtyä”). Työtilojen siistinä pitämiseen on monia malleja, esimerkiksi Lean-filosofian 5S-menetelmällä (ks. esimerkiksi Mikkonen, 2022, s. 126–131), mutta suuri vaikutus on myös jokaisen henkilön omalla käytöksellä. Jos organisaation ihmiset eivät koe yhteisöllisyyttä eivätkä ota vastuuta omista toimistaan, vaan ajatellaan, että kyllä joku muu hoitaa, eikä yhteisillä tiloilla koeta olevan väliä ja ne ovat muutekin sotkuiset, on suurempi houkutus jättää ”oma kasansa” jonnekin nurkkaan. Joskus taas perusasioilla, kuten erilaisten kierrätyspisteiden järjestämisellä tai hyllyjen siivoamisella niin, että tavaroilla on paikat, tehdään omien jälkien korjaaminen mahdolliseksi. Parhaimmillaan työn tekeminen ”on yhtä juhlaa” siistissä työtilassa eli työntekijä voi nauttia työnsä tekemisestä.

Asiantuntijoiden keskuudessa meluisa työpiste tai avotoimisto olivat useimmiten suurin kielteistä työntekijäkokemusta aiheuttava tekijä työympäristöön liittyen. Tästä syystä moni teki keskittymistä vaativat työt kotona, jos organisaatio mahdollisti sen. Vaikka kolmasosa näki etujen hyödyntämisen tai taukoihin kannustavat tilat myönteisenä asiana, eivät ne vielä riitä kumoamaan sitä seikkaa, että avotilassa ei pysty tekemään työtään hyvin. Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on mainittu etätyön merkitys tuottavuudelle ja häiriöttömyydelle (Sharma ym., 2022, s. 13; Teng-Calleja, 2023). Vaikka jotkut haastateltavat mainitsivat uppoutuvansa työhön ja ”lähtevän helposti suorituslinjalle” kotona, ei aineistosta kuitenkaan käynyt selkeästi ilmi muissa tutkimuksissa mainittua etätyön aiheuttamaa työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymistä itse etätyössä selkeiden viestinnän pelisääntöjen puuttuessa (Teng-Calleja, 2023). Tähän saattavat vaikuttaa myös etätyötä tekevien hyvät omat käytännöt työn organisoimiseksi eli tehokas itsensä johtaminen. Työn ja vapaa-ajan hämärtyminen etätyössä voidaan katsoa olevan hieman eri asia kuin töiden ”kotiin vieminen” esimerkiksi liian suuren työmäärän vuoksi. Sen sijaan tässä tutkimuksessa etätöitä kuvattiin myös joustoina ja ne mahdollistivat esimerkiksi luontaisen vuorokausirytmin mukaan työskentelyn.

Pohdittaessa hybridityön pelisääntöjä organisaatioissa, on hyvä huomata, että kuten tämänkin tutkimuksen työntekijöistä monet työskentelivät tai olivat työskennelleet globaaleilla markkinoilla tai monipaikkatiimeissä pitäen yhteyttä vain verkon yli kansallisiin tai kansainvälisiin kollegoihin ja asiakkaisiin, ei lähityön viikoittainen ”vaatiminen” sovi työnteon malliin, jos tavoitteena on työyhteisön tiivistäminen verkostoitumalla toimistolla. Toki yhteisöllisyyden kasvattaminen yli tiimirajojen yleisellä tasolla organisaatiossa voi olla perusteltua. Kuitenkin on hyvä

pitää mielessä yllä mainitut työn häiriötekijät, sillä yhteisöllisyyden rakentamiseen vaadittava hyvä vire organisaatiotasolla voi kadota, jos työntekijä joutuu ponnistelemaan epäsuotuisassa työympäristössä saadakseen työnsä tehtyä.

Työpaikan sijainnista ja etätyöstä keskusteltaessa aineistossa oli vain pari mainintaa työmatka-ajan säästämisestä etätyössä, kun taas kansainväliset tutkimukset väkirikkaammilla alueilla ovat nostaneet myös työmatka-ajansäästön yhdeksi etätyön hyvinvointia ja tehokkuutta lisäävistä vaikutuksista (Sharma ym., 2022, s. 11; Teng-Calleja, 2023).

6.4 Johtamisen vaikutus myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen

Vaikka edellä on tuotu joitain käytännön kontribuutioita kohtaamispisteissä toimimiseen ja johtamiseen, on tärkeää nostaa organisaation edustajien toiminta omaksi keskustelunaiheeksi pohdittaessa myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista. Johtamista tarkasteltaessa, esihenkilön johtamistaidoilla voidaan tämän tutkimuksen mukaan vaikuttaa eniten myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Kuitenkin HR:n ja johdon johtamistoimenpiteet ja ihmiskäsitys sekä koko organisaation käytännöt ja arvot rakentavat ihmisläheisen työyhteisön lisäksi myönteistä työntekijäkokemusta. Johtamalla työvointia tasapainoon ja mielellään myönteisyyden puolelle, voidaan työntekijät pitää sitoutuneina ja motivoituneina. Ihmisläheinen työyhteisö voidaan linkittää POS:in neljään myönteiseen lähestymistapaan. Johtamista tukee myös kokemusäly eli eri kokemuslaatujen ymmärtäminen työyhteisössä.

Organisaation edustajista esihenkilöllä on suurin vaikutus työntekijäkokemukseen

Työntekijöillä oli esihenkilölle suuria odotuksia niin esihenkilörooliin kuin johtamistyyliinkin liittyen. Työntekijöiden aikaisemmat kokemukset hyvistä tai huonoista esihenkilöistä vaikuttivat nykyisiin kokemuksiin, samoin mahdollinen oma esihenkilötyökokemus. Esihenkilöllä katsotaan olevan tietty perustyönkuva ja velvollisuudet, joista hänen tulisi automaattisesti huolehtia, jotka toteutuessaan pitävät työntekijäkokemusta neutraalina ja puuttuessaan heikentävät kokemusta. Ihmisläheinen johtamistyyli sen sijaan lisää työntekijäkokemuksen myönteisyyttä.

Tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus ja yhdenmukaisuus ovat vaateita esihenkilötoiminnalle suomalaisessa työelämän lainsäädännössä. Tarkasteltaessa linkitystä tähän tutkimukseen, liittyvät työhön perusteeton puuttuminen ja käskyillä nöyryyttäminen työn tekemisen autonomiaan ja mikromanageeraukseen, vaikkakin työntekijät puhuivat teemoista omien odotustensa kautta, ei niinkään lain. Kuormittavuuden ja vaaratilanteiden ehkäisy liittyvät puolestaan työvointiin ja tavoitteisiin. Perehdytys on kirjattu lakiin, samoin siisti työympäristö. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja

hankaliin tilanteisiin puuttuminen on myös mainittu lainsäädännössä. (ks. liite 3 poimintoja velvollisuuksista ja oikeuksista; Työturvallisuuslaki.) Työntekijöiden kokemukset uriensa aikana antoivat viitteitä siitä, että nämä perusasiat eivät olleet aina työnantajan ja esihenkilöiden tiedossa tai niistä ei välitetty. Teemat linkittyvät myös organisaation oikeudenmukaisuuden käsitteeseen (ks. esim. Crawshaw ym., 2013, s. 887; Mayer, 2012, s. 318) ja psykologisiin sopimuksiin (ks. esim. Conway & Briner, 2005). Huomattavaa toki on, että pieni osa urien aikaisista kokemuksista oli eri puolilta maailmaa, jolloin lainsäädäntö ja kulttuuri saattavat olla erilaisia.

Huonot esihenkilöt koettiin hidasteiksi ja työvoinnin heikentäjäksi, kun taas hyvät esihenkilöt olivat inspiraation lähteitä vaikuttaen myönteisesti työntekijäkokemukseen, kuten myös kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu (Abalkhail, 2022, s. 309–315; Teng-Cellaja, 2023). Esihenkilöllä on myös vaikutusta työntekijän kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin organisaatiossa. Epätasa-arvoisen johtajuuden on nähty vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden kehittymis- ja etenemismahdollisuuksiin myös muissa tutkimuksissa (Abalkhail, 2022, s. 316).

Tässä tutkimuksessa palautteen saaminen oli tärkeässä roolissa kaikilla ja esihenkilöiden palautteen vastaanottamistaito erityisesti asiantuntijoilla. Työntekijät mielellään parantavat työtään ja kehittävät itseään, mutta tyyli, jolla palaute annetaan voi vaikuttaa kokemukseen kielteisesti ja jopa lamaannuttaa työntekijän. Palautteen jättämättä antaminen on pahinta työntekijäkokemuksen kannalta, sillä tällöin työllä ei koeta olevan merkitystä. Myös muissa tutkimuksissa palautteen antaminen ja saaminen on koettu tärkeäksi (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 194, 195), vaikkakin palautteen ja tuen saamisen vaikeus sekä esihenkilöltä että työkavereilta on koettu haasteeksi suomalaisissa pk-yrityksissä (Vanharanta ym., 2022). Tässä tutkimuksessa huomattiin, että joskus palautteen antamista esihenkilölle epäröitiin, uskaltaako asioista puhua ja mikä reaktio on palautteeseen viitaten sekä yrityskulttuuriin että esihenkilön reaktioon. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä on kielteistenkin asioiden esille tuominen helpompaa. Myös kansainvälisten tutkimusten mukaan, moni jättää tuomatta kielteisiä asioita esille, koska pelkää sen vaikuttavan kielteisesti vuorovaikutussuhteisiin, omaan maineeseen negatiivisena henkilönä tai aiheuttavan rangaistuksia tai työpaikan menetyksen (Milliken ym., 2003, s. 1467; Prouska ym., 2022).

Rakentavan palautteen antaminen esihenkilölle vaatii rohkeutta työntekijältä ja esihenkilön tulisi arvostaa sitä, sillä se on myös osoitus luottamuksesta valta-asetelmasta huolimatta – työntekijä uskaltaa ehdottaa parannuksia, joilla työtä, työyhteisöä tai toimintatapoja voidaan parantaa organisaation hyväksi – ei suinkaan kritiikkiä henkilöä kohtaan. Organisaation kehittymisen kannalta olisi myös hyödyllistä mahdollistaa työntekijöille esihenkilöiden arvioiminen säännöllisesti ja rakentaa siihen liittyviä kehittymistoimenpiteitä. Jos esihenkilö ei koskaan saa arviota omasta työstään henkilöiltä, joita johtaa, ei välttämättä itse osaa panostaa kehittymistä vaativiin asioihin. Järjestelmän tulisi taata myös tarvittaessa anonymiteetti työntekijöil-

le ja esihenkilön itsensä pyrkiä ottamaan parannusehdotukset erinomaisina oman kehittymisen mahdollistajina.

Tässä tutkimuksessa toiveiden ja ehdotusten kuuntelu ja niihin reagointi, saatavilla olo tarvittaessa, auttaminen ja sparrailu sekä tukeminen ja puolustaminen organisaation suuntaan, ymmärrys elämäntilanteesta ja joustojen salliminen nousivat esihenkilörooliin liittyvinä asioina esille. Aiemmissa tutkimuksissa ovat nousseet vertikaalisella suhdetasolla esille asiantuntijan ja esihenkilön vuorovaikutusodotuksissa joustavuus (vapaus, vastuu, hyvinvointi, viestinnän sopeuttaminen vastaanottajan mukaan), avoimuus, aito kiinnostus, reiluus ja molemminpuolinen kunnioitus (Puusa & Ala-Kortesmaa, 2019, s. 194, 195).

Johtamistyylissä kaivattiin erityisesti ihmisten johtamisen taitoja, arvostusta, luottamusta ja autonomiaa. Kuitenkin kolmasosa oli kokenut työssään kielteistä ”numerojohtamista” eli liian kovia tavoitteita ja työtahtia sekä ”vanhanaikaista” pelkkien prosessien johtamista, jossa työntekijät nähdään koneiston osana. Työnteon edellytysten toteutuminen voidaan nähdä vastavuoroisena – kun ne toteutuvat, ovat työntekijät halukkaita tekemään parhaansa organisaation hyväksi. Näitä esihenkilöön kohdistuvia odotuksia on kuvattu kuviossa 20.

Kuvio 20. *Työntekijöiden odotukset esihenkilöroolista.*

Jos odotukset eivät toteutuneet, aiheutti se vastakkainasettelua työntekijän ja esihenkilön välille, jota korosti me-ne -puhe. Vastakkainasettelu ilmeni joissain tapauksissa myös passiivin käyttönä. Toisaalta esihenkilön käytöstä saatettiin kuvata tietynlaisilla verbeillä tai arvostusta vähättelevillä sanonnoilla. Osa kertoi myös suoraan tai metaforien kautta tunteistaan, kun esimerkiksi psykologinen sopimus rikkoutui. Kuitenkin kun työyhteisö oli tiivis ja toimintatavat olivat yhdenmukaiset, ilmeni me-puhetta. Näistä on kerrottu esimerkkejä taulukossa 11.

Taulukko 11. *Esihenkilön ja työntekijän vastakkainasetteluun ja psykologiseen sopimukseen liittyviä puhetyylejä ja tulkintaa sopimusten ja suhteen luonteesta.*

Kuvailua esihenkilön ja työntekijän välisestä suhteesta ja psykologisesta sopimuksesta	Tulkintaa sopimuksen ja suhteen luonteesta
Meillä aina kiitetään	Me-puhe, tyytyväisyys, yhteisöllisyys
Päätettiin että tulee toinen esimies	Joku muu päättää, hr, organisaatio, me-ne, työntekijällä ei ole valtaa vaikutta itse
Esimies lateli mulle	Autoritäärinen johtamistyyli
Esihenkilö toteaa: 'Ei täs kauaa kestä'	Vähättely, ei arvosteta työntekijän aikaa, annetaan ymmärtää, että pikkujuttu, vaikka rikkoisi työntekijän päivän ja suunnitelmat ja aiheuttaisi lisätyötä
Vietiin multa pois	Lupauksen ja sovittujen asioiden muuttaminen perusteettomasti ja yksipuolisesti, pettymys
Kamala paikka; parhaatkin myy sielunsa; se kortti paloi; se oli niin suuri vääryys kaikin puolin; sitä ei hoidettu oikein ja mä koin, että se oli tosi väärin	Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen, epäoikeudenmukaisuus, pettymys

Esihenkilöllä on siis suuri vaikutus työntekijän kokemuksiin koko organisaation tasolla. Näitä toimia voidaan linkittää huolenpidon ja vaivannäön näkökulmaan, toisin sanoen ihmisläheiseen johtamiseen. Taulukossa 12 olen kuvannut muutamien esimerkkien avulla, mitä minimin tekevä esihenkilö tekee, millaisia toimia tapahtuu, kun nähdään hieman enemmän vaivaa ja minkälainen esihenkilö on starttinappula työntekijöilleen. Tällöin esihenkilö toimii positiivisen organisaatio-opin mukaisesti priorisoiden myönteistä energiaa ja edesauttaen myönteisen työntekijäkokemuksen syntymistä.

Taulukko 12. *Käytännön esimerkkejä esihenkilötyön linkityksestä erilaisiin johtamistyyleihin.*

Esihenkilön toimiin linkitetyt kohtaamispisteet	Lakisääteiset	Hieman enemmän vaivaa	Starttinappula
Tiiminrakennus, yhteisöllisyys	Yhteisöllisyys, puuttuminen	Tiimipalaverit	Team building
Yksilö	Työnohjaus	Hyväksyä omana itsenä	Nähdä ihminen kokonaisuutena
Työn sisältö	Rooli, tehtävät	Autonomia, sopivassa työssä	Onnistumiset, kukoistus
Johto	Tavoitteet	Kiitos	Palkkio hyvin tehdystä työstä
HR	Puolustaa	Palkkaneuvottelut	Etenemisen edistäminen
Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Kunnioittaa työaikoja	Joustot	Ymmärrys elämäntilanteesta

Ihmisläheiseen johtajuuteen liittyy myös esihenkilön ihmiskäsitys sekä arvostuksen että fenomenologian kannalta. Toisen ihmisen ehdoton arvostus eli ihmisen arvoon perustuva arvostus perustuu ihmisenä olemiseen, toisin sanoen kaikilla on sisäsyntyinen ja yhtäläinen arvo ja ihmiset ovat autonomisia (Lalljee ym., 2007, s. 452). Tällaisen arvostuksen puutteesta kertovat esimerkiksi aineistossa esiin tulleet esihenkilöiden kommentit, että työntekijöiden ”pienillä aivoilla ei kannata ajatella”. Tämä aiheuttaa voimakkaasti kielteistä työntekijäkokemusta, sillä silloin ollaan ihmisyyden perusasioiden äärellä. Tällöin esihenkilö nostaa itsensä ihmisenä muiden yläpuolelle. Käytöksen vaikutuksena työntekijöiden ammatillinen itsetunto, toimijuus ja itseohjautuvuus laskevat eikä työntekijöiden ja esihenkilön välillä ole aitoa dialogia, jolloin esihenkilö joutuu käyttämään autoritäärisiä johtamiskeinoja saadakseen työntekijät (ulkoisesti) motivoitua.

Työntekijäkokemusta parantaa, jos esihenkilö ymmärtää työntekijää kokonaisuutena, jolla on oma elämäntilanne ja elämää myös työn ulkopuolella. Ihminen merkityksellistää kokemusmaailmaansa pohjautuen aikaisempiin kokemuksiinsa ja vihjeisiin nykyisyydessä (esim. Weick, 1995) ja tulkitsee niitä fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten perusulottuvuuksien kautta (Rauhala, 2005; Dunderfelt, 2015). Kun esihenkilö pystyy luomaan henkilökohtaisemman suhteen työntekijän kanssa, osaa hän tarjota esimerkiksi joustoja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseksi tai työvoinnin ylläpitämiseksi. Hän voi myös paremmin reagoida esimerkiksi kielteiseen käytökseen, ymmärtäessään aikaisempien kokemusten ja niihin liittyvien selviytymiskeinojen käyttöä tai haitallista käyttäytymistä (ks. esim. Schabram & Maitlis, 2017). Vastaavasti esihenkilön omat aikaisemmat kokemukset saattavat vaikuttaa siihen, miten hän toimii nykyisessä esihenkilöasemassa, jolloin itsereflektio omasta johtamistyylistä, luontaisista piirteistä, tiedostamattomista puolustusmekanismeista, epävarmuudesta ja käyttäytymistyylistä auttavat toimimaan uuden tiimin kanssa optimaalisella tavalla. Esimerkiksi tiimin yksilöiden itseohjautuvuuden tasoon suhteutettu esihenkilötoiminta saattaa auttaa välttämään ristiriidat ja työntekijöiden kokemukset esimerkiksi luottamuksen puutteesta tai käskyttämisestä.

Kun esihenkilöllä on ymmärrystä ihmisen kognitiivisista järjestelmistä ja työvointiin liittyvistä asioista, pystyy hän paremmin tukemaan työntekijää esimerkiksi

uusien asioiden oppimisessa ja jatkuvan muutoksen vaatimassa identiteettityön rakentamisessa sekä ymmärtämään tavoitteenasetannan ja innovatiivisuuden ristiinpunoutumisen – liian kovat tavoitteet ja suuri työmäärä vähentävät uusien ideoiden määrää, heikentäen organisaation uudistumiskyvykkyyttä ja työntekijäkokemusta. Vastaavasti uuden oppiminen ja onnistumiset kasvattavat myönteistä työntekijäkokemusta. Yhteisöllisyyden rakentaminen ja sosiaalisesti jaetun oppimisen mahdollistaminen edesauttavat myös psykologista turvallisuutta, innovatiivisuutta ja asiantuntijana kasvua edistäen myönteisen työntekijäkokemuksen syntymistä.

Myös tunteiden vaikutuksen ymmärtäminen helpottaa ihmisläheistä johtamista. Tunteiden peittämisellä voi olla haitallisia vaikutuksia ja toisaalta tunteet ja kokemukset voivat tarttua (Côté ym., 2013). Esihenkilön käytös voi myös heijastaa työntekijälle soveliaan tunteen määritelmää, jolloin esimerkiksi esihenkilön puolelta kiusaamistilanteen väheksyminen voi aiheuttaa ristiriitaa työntekijän omien tunteiden ja arvojen suhteen. Esihenkilö voi näyttämillään tunteilla myös esimerkiksi rauhoittaa kriisitilanteessa tunnelmaa, jolloin työntekijät voivat paniikin sijaan toimia järkevästi ja johdonmukaisesti. Vastaavasti innostunut esihenkilö voi innostaa myös työntekijöitä työssä lisäten näin myönteistä työntekijäkokemusta.

HR-osaston tulisi tukea esihenkilöitä kouluttamalla vähintään työlain säädöksiin, esihenkilöltä odotettaviin toimiin sekä mielellään myös ihmisläheiseen johtajuuteen. Jos organisaatiossa ei ole henkilöstöosastoa, olisi hyvä miettiä, miten on järjestetty yhtäläisen, arvojen mukaisen johtamistyylin leviäminen organisaatioon. Jos esihenkilö on uusi ja/tai kokematon, tuen lisäksi olisi hyvä varmistaa, että myös hän tulee kuulluksi organisaatiossa, sillä työntekijöiden toiveena on esihenkilön toiminta tiimin hyväksi. Jotta uusi esihenkilö pystyy toimimaan odotetulla tavalla uudessa työpaikassa ja kulttuurissa, on HR:n ja johdon selkeästi tuotava esille perehdytyksessä (ja mielellään jo rekrytointitilanteessa) organisaation arvot ja kulttuuri sekä niihin liittyen käytös, jota odotetaan ja joka on hyväksyttävää ja toivottavaa. Yhteisöohjautuvaan tai matalahierarkkiseen kulttuuriin ei sovi käskyttävä tyyli ja toisaalta aiemmin tiukassa ohjauksessa ollutta tiimiä ei voi jättää oman onnensa nojaan, vaan vähitellen luodaan yhdessä sovittu toimintatapa. Jos tavoitteena on muuttaa kulttuuria suuntaan tai toiseen uuden esihenkilön avulla, on avoin dialogi työntekijöiden kanssa avainasemassa muutoksessa. Ulkopuolelta tuleva ”muutosjohtaja”, joka runnoo asiat läpi keskustelematta työntekijöiden kanssa ei kovinkaan todennäköisesti saa toivottua tulosta aikaan, sillä työntekijät eivät koe tulevansa kuulluiksi eli heidän asiantuntijuuttaan ei arvosteta. Tämän päivän organisaatioissa byrokraattisuus ei liene tavoiteltava suuntaus muutenkaan, vaikka se vaikuttaa olevan erityisesti suurten organisaatioiden haasteena ja sen ratkaisemiseksi voisi olla hyvä miettiä työntekijäkokemusta edistäviä keinoja. Tutkimuksessahan selkeästi kävi ilmi, ettei ”nykyaikana” toivota kyttäystä vaan autonomista ja arvostettua työn tekoa. Toisaalta, jos työpaikalla ei ole hierarkiaa ja työyhteisö on tiivis, saattaa se hämärtää perinteisen työpaikan käsitystä ja aiheuttaa tunnetta, ovatko ihmiset edes

töissä, jolloin työpaikka ei tunnu työpaikalta. Tämän tutkimuksen pohjalta vaikuttaisi, että työntekijöille on mieluisampaa ja luonnollisempaa toimia itseohjautuvasti ja korkeintaan yhteisöohjautuvasti, mutta radikaali holokratia tuntuu kaukaiselta ainakin tämän tutkimuksen osalta – sen verran merkityksellisiä selkeät roolit ja prosessit sekä toiveet esihenkilötyölle olivat. Organisaatioissa olisi hyvä miettiä, miten varmistetaan riittävä ajankäyttö esihenkilötehtäviin, sillä usein esihenkilön omat asiantuntijatyöt vaikuttavat vievän leijonan osan työajasta. Tämä olisi hyvä pitää mielessä esihenkilöiden työrooleja kirjoitettaessa.

HR ja johto luovat puitteet inhimilliselle organisaatiolle

HR ja johto -kohtaamispisteessä korostuivat toisaalta inhimilliset seikat kuten huolen pitäminen, ihmiskäsitys, arvot ja kuulluksi tuleminen (dialogi). Toisaalta taas organisaation toiminta, kuten viestintä (yksisuuntaista), päätökset ja prosessit (sekä HR että liiketoiminta); ja tähän linkittyvänä ihmisvoimavarojen virtaama, sen odotusarvo toimivuudesta, kipupisteinä rekrytointi ja perehdytys sekä jossain määrin lähteminen. Vastikkeena työstä toivottiin oikeudenmukaista ja tasa-arvoista palkkaa, järkevää bonusmallia sekä joskus tärkeinä ja joskus kirsikkana kakun päällä erilaisia etuja. Näissä teemoissa toistuivat oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus. Odotukset linkittyvät organisaation oikeudenmukaisuuden käsitteeseen, erityisesti päätöksentekojärjestelmiin liittyviin esimerkiksi palkan suhde työmäärään; menettelytapojen oikeudenmukaisuuteen esimerkiksi päätöksentekoprosessien reiluuteen, työntekijöiden kuulluksi tulemiseen ja arviointiin; sekä vuorovaikutteiseen oikeudenmukaisuuteen esimerkiksi arvostavaan kohteluun (ks. myös Crawshaw ym., 2013, s. 888). Toisaalta välittäminen ja huolenpito voidaan linkittää belongingness-käsitteeseen (Baumeister & Leary, 1995, s. 497, 500).

Tämän tutkimuksen mukaan Harvardin mallin ihmisvoimavarojen virtaaman tulisi oletusarvoisesti toimia taustalla. Täten toimivat HR-prosessit eivät itsessään lisänneet myönteistä työntekijäkokemusta. Kuitenkin aikaisemmissa työntekijäkokemuksen tutkimuksissa HR-käytännöt ovat korostuneet ennakkoon valittuna muuttujana tai tarkastelukohteena (ks. luku 1.2). Näissä tutkimuksissa ovat nousseet esiin yhdenmukaisina tämän tutkimuksen tulosten kanssa esimerkiksi reilu ja läpinäkyvä palkkaus sekä rekrytoinneissa yksilön sopivuus organisaation kulttuuriin (Laiho ym., 2022, s. 450, 454) ja esihenkilöiden johtamisosaamisen vaikutus HRM-käytäntöjen jalkauttamiseen ja yhtenäisyyteen (Butler & Muskwe, 2021). Tässä tutkimuksessa rakenteiden puutteella ei nähty olevan vaikutusta työntekijöiden puheeksi ottamiseen muuten kuin esihenkilöarviointien osalta tai viestinnän vaikeutena, joiden vaikutus työntekijäkokemukseen ei ollut kovin merkittävä. Sen sijaan kuulluksi tuleminen tai sen puute olivat merkittäviä työntekijäkokemukseen vaikuttavia seikkoja. Muissa tutkimuksissa HRM-rakenteiden puutteen on nähty sen sijaan heikentävän työntekijöiden toimijuutta ja asioiden puheeksi ottamista, ideoiden ehdottamista tai mielipiteiden sanomista (voice behavior). Johdolta tai

omistajalta tulevien kulttuuristen viestien sekä työntekijän taitojen ja aseman organisaatiossa on nähty vaikuttavan työntekijän puhumiseen tai vetäytymiseen, joka oli osittain yhteneväinen tämän tutkimuksen kanssa. (Prouska ym., 2022.) Tämän tutkimuksen mukaan sen sijaan virtaaman rekrytoinneilla ja perehdytyksellä oli suuri vaikutus työntekijäkokemukseen, varsinkin, jos ne olivat odotusten vastaiset. Toisaalta taas erityisesti sujuva perehdytysprosessi nähtiin olennaisena hyötynä myös työnantajalle, ei vain kyvykkyyden tunnetta ja yhteisöllisyyttä tuovana asiana yksilölle.

Virtaamaan liittyy myös työntekijöiden työelämäkelpoisuudesta huolehtiminen. Kuten tutkimuksessa huomattiin, ei kouluttaminen ole yleistä organisaatioissa. Kuitenkin voidaan pohtia yleisellä tasolla, miksi varsinkin isoissa organisaatioissa vasta muutosneuvotteluiden jälkeen tarjotaan uudelleenkoulutuspalveluita. Miksei pidetä henkilöstön työelämäkelpoisuudesta huolta jo hyvinä aikoina ja kouluteta olemassa olevia työntekijöitä, jolloin he ovat mukautumiskykyisempiä myös mahdollisissa muutostilanteissa. Näin vältettäisiin todennäköisesti myös vaihtuvuuden kustannuksia.

Tässä tutkimuksessa arvot koettiin tärkeinä ja niiden nähtiin olevan työtä eteenpäin ohjaava ja koossa pitävä voima (ks. myös McMillan & Chavis, 1986, s.13). Kuitenkaan kaikissa organisaatioissa arvoja ei ollut kirjattu ja se aiheutti ihmetystä, miten työtä toivottiin tehtävän ja millainen käyttäytyminen on toivottavaa. Tämä vastaa myös opettajien kokemuksia arvoista työtä ohjaavina ja tärkeinä periaatteina organisaatiolle (Aitio, 2024, s. 107). Toisaalta, jos kirjatut arvot ja käytännön toiminta olivat ristiriidassa, aiheutti se epätietoisuutta ja kielteisiä kokemuksia työntekijälle. Jos arvoja ei ollut kirjattu, saattoi työntekijä kuitenkin pyrkiä toimimaan omien arvojensa pohjalta tiedostaen epävarmuuden ympäristössään. Vastaavasti, jos arvot eivät olleet omien arvojen mukaisia aiheutti se arvoristiriitaa ja hyvin kielteistä työntekijäkokemusta, johtaen jopa pahoinvointiin tai työstä lähtemiseen riippuen kyseisen arvon merkityksestä yksilölle.

Päätöksenteon poukkoilu, autonomian puute sekä epäselvät roolit ja suuri työmäärä tai liian kovat tavoitteet vaikuttivat kielteisesti työntekijäkokemukseen. Vastaavasti suomalaisissa pk-yrityksissä on todettu mm. epäselvän johtajuuden ja strategisen fokuksen sekä selkeän viestinnän puutteen olevan yksi työn suurimmista esteistä, vaatien työntekijöiltä jatkuvaa mukautumista. Pk-yrityksissä myös työroolit ovat usein väljemmät, joka tarkoittaa monia yhtäaikaisia töitä ja suurta työmäärää. (Vanharanta ym., s. 2022.) Julkishallinnon työntekijöiden kokemusten tutkimusten mukaan rationaalisen tehokkuuspuheen korostuminen saattaa aiheuttaa tuottavuuden tavoitteen taakkaa, erityisesti, jos työyhteisön kokemuksiin perustuvat tuntemukset ohitetaan (Niemi-Kaija, 2014, s. 104). Myös kansainvälisissä tutkimuksissa on todettu puutteellisen teknologian, johdon viestimättömyyden ja epäselvien odotusten sekä epäjohdonmukaisuuden vaikuttavan kielteisesti työssä suoriutumiseen ja kokemuksiin (Teng-Calleja, 2023).

HR ja johto -kohtaamispisteen osalta linkittäminen psykologisiin sopimuksiin on perusteltua, sillä työsuhteet pohjautuvat juridisiin sopimuksiin. Kuten esihenkilöidenkin osalta, voidaan ajatella, että organisaatio huolehtii lakisääteiset velvollisuutensa, näkee hieman enemmän vaivaa tai lopulta pitää huolta työntekijöistä. Työntekijöiden sitoutuminen ja myönteiset kokemukset kasvoivat kuljettaessa kohti organisaation (HR ja johto) inhimillistä johtamista, joka oli kuitenkin vähemmän merkityksellinen tekijä työntekijäkokemuksessa kuin työkaverit, työ ja esihenkilö. Taulukossa 13 on kuvattu psykologisten sopimusten muodostumista janan eri päissä ja sitoutumisen kasvua sekä niihin linkitettynä ihmisläheistä lähestymistapaa henkilöstöhallinnossa ja johdossa. Huolen pitäminen linkittyy positiivisen organisaatio-opin näkemyksiin ja voi voimaannuttaa organisaatiota (ks. myös. Cameron ym., 2011; Zimmerman, 1995). Huolen pitäminen tässä yhteydessä käsitetään kuitenkin laajemmin kuin yksilöiden (erityisesti esihenkilö-työntekijä) välistä empatiaa ja vastavuoroisuutta korostanut huolenpito uupumuskokemusten yhteydessä sosiaalialalla tehdyssä tutkimuksessa (Kahn 1993). Toisaalta taas kielteisissä tilanteissa, kuten yritystoiminnan muutostilanteissa, kriisitilanteissa ja maailmantilanteen vaikutuksissa (covid-19-pandemia, sodat), esimerkillä johtaminen, avoin ja arvojen mukainen toiminta sekä ihmisten huolen ymmärtäminen ja välittäminen vaikuttivat myönteisesti kokemuksiin, ei aina kuitenkaan täysin kumoten kielteisiä vaikutuksia, mutta jättäen hyvän mielen. Ja päinvastoin, kun työntekijät jätettiin yksin selviämään kriisistä, aiheutti se hämmennystä, sitoutumisen laskua ja sopimuksen rikkoutumisen. Muissa tutkimuksissa on muutostilanteissa todettu psykologisten sopimusten ylläpitoon vaikuttavan myönteisesti arvostus ihmisenä, läsnäolo, avoimuus, vuorovaikutus, osallisuus, luottamus ja oikeudenmukaisuus (Vakkala, 2012, s. 202–204).

Taulukko 13. *Psykologiset sopimukset ja sitoutuminen (Mukaellen Conway & Briner, 2005, s. 43, 44; Saari, 2014, s. 37, 43, 66, 67, 74, 75) sekä henkilöstöhallinnon ihmisläheinen lähestymistapa.*

Henkilöstöhallinnon ihmisläheinen lähestymistapa		
Lakisääteiset	**Vähän enemmän nähty vaivaa**	**Pidetään huolta**
Palkka, vuosilomat, taukotilat, perustyövälineet	Lounasetu tai muu "perinteinen" etu, työntekijä sopivassa työssä, kehittymismahdollisuudet, työnteon sujuvuuteen on kiinnitetty huomiota, dialogi	Kattavat edut, huolenpito myös työelämän ulkopuolella, viihtyisät ja inspiroivat tilat ja työvälineet, toimijuus, yhteisöllisyys, identitetti
Työtä rahan takia, vaihtuvuus, epäluottamus *Jatkuvuussitoutuminen*	Mielekäs työ, maine *Normatiivinen sitoutuminen*	Luottamus, hyvinvointi, tuottavuus *Tunnesitoutuminen*

Sitoutuminen ja myönteinen työntekijäkokemus kasvavat

Vaihtoon perustuva psykologinen sopimus		
Aineelliset, taloudelliset *(transactional)*	**Tasapainotettu sopimus** *(transactional)*	**Aineettomat, suhteisiin liittyvät** *(relational)*
muodollinen	lojaliteetti vai oma etu	subjektiivinen
taloudellinen, rahallinen	varautuminen tulevaan, epävarmuus	sosio-emotionaalinen, arvopohjainen, usko hyvään tahtoon
Perustaso	**Ehdotettu uudeksi**	**Ennen**
Työlakien noudattaminen	Mielekäs työ, työpanoksen arvostus	Hyvin tehty työ, vakituinen työsopimus kiitos siitä
Juridiset sopimukset	Kehittymismahdollisuudet, vapaus	Työnantaja huolehtii työntekijöistä (hyötyä organisaatiolle)
Tarkasti määritelty työaika	Joustot oman edun vuoksi	Yksisuuntaiset joustot (työnantaja), uhrautuminen

Taulukon 13 mukaisesti transaktionaalinen ja relationaalinen sopimus voidaan nähdä saman janan ääripäinä, esimerkiksi keston tai sopimuksen määrittelyn selkeyden suhteen (Conway & Briner, 2005, s. 44). Tämä ilmeni selkeästi myös tutkimuksessa vertailuna kurjien ja huolta pitävien organisaatioiden välillä. Tasapainotetussa

sopimuksessa työntekijät eivät ole relationaalisessa suhteessa työnantajaan vaan työsuhdetta kuvaavat kehitysmahdollisuudet jatkouraa varten (ks. esim. Conway & Briner, 2005, s. 45). Työelämän muutoksessa on pohdittu, voisiko relationaalisen sopimuksen korvata tasapainotetulla sopimuksella (ks. esim. Saari, 2014). Aineistossa nousi joitain asioita, jotka puoltaisivat tätä näkökantaa, esimerkiksi yrittäjämäisen, omalla vastuulla olevan työnteon ja työelämän vapauden välinen suhde. Mutta kuten osa haastateltavistakin totesi, kaikille itsenäinen, yrittäjämäinen työ ei sovellu – siinä myös työntekijä ottaa kantaakseen osan organisaation riskistä. Lisäksi tutkimuksessa ilmeni useaan otteeseen vaihtuvuuden heikentävä vaikutus esimerkiksi työtehoon ja viestintään sekä luottamussuhteen syntymiseen. Voidaankin pohtia, onko tasapainotetulla sopimuksella, urahyppelyllä ja oman edun tavoittelulla kuitenkaan kaikilta osin myönteinen vaikutus organisaationkaan kehittymiseen, sillä se heikentää tiivistä yhteisöllisyyttä ja aiheuttaa kilpailutilannetta työntekijöiden välille, joille oma henkilöbrändi ja maine ovat tärkeitä työelämäkelpoisuuden mittareita. Tasapainotettu sopimus ei huomioi myöskään vaihtuvuuden suuria kustannuksia vaan katsoo enemmän hetkellistä hyötyä. Vastaavasti tässä tutkimuksessa huomattiin, että vakituisella työsuhteella oli suuri merkitys työntekijän kokemukseen elämänhallinnasta ja työvoinnista, jotka läikkyvät myös vapaa-ajan ja läheisten kontekstiin. Lisäksi työsuhteen muodolla, esimerkiksi määräaikaisuudella tai osa-aikaisuudella on tutkimuksissa nähty olevan vaikutusta työntekijöiden halukkuuteen ottaa asioita puheeksi, sillä kyseiset työntekijät pelkäävät työpaikkansa puolesta (Prouska ym., 2022), jolloin organisaatiokaan ei pysty optimaalisesti kehittymään. Tutkimuksissa on myös todettu, että työsuhteeseen halutaan muutakin sisältöä kuin kaupankäynnin elementit, kuten tunnepohjaista sitoutumista ja lojaliteettia, esimerkiksi mahdollisimman laadukasta työjälkeä, joka on myös tekijälleen mielekästä (Saari, 2014, s. 70). Näyttääkin siltä, että tämä tutkimus on samoilla linjoilla muiden tutkimusten kanssa (Saari, 2014, s. 61), ettei tasapainotettu sopimus ole vielä käytännön työelämässä houkutteleva vaihtoehto suurelle osalle työntekijöistä. Vastaavasti organisaatioiden olisi hyvä punnita tasapainotettuja sopimuksia monelta kantilta, ei vain lyhyen tähtäimen rationaalisuuden ja kustannussäästöjen osalta.

Peilattaessa työntekijöiden korvattavuutta ja arvostusta ihmisläheiseen johtajuuteen ja ihmiskäsitykseen, aiheuttaa ”sisään-ulos -meininki” kielteisiä kokemuksia ja vähentää sitoutumista voimakkaasti, sillä kuten tässä tutkimuksessa näkyi, työntekijät huomaavat organisaation toimista, kuuluvatko ryhmään, johon organisaatio haluaa sitoutua vai ovatko helposti korvattavissa; johtaen usein epätasa-arvoisuuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin sekä heikentyneeseen kokemukseen ihmisarvoon perustuvasta arvostuksesta (ks. myös Saari, 2014, s. 65). Tällöin organisaatio ei osoita halukkuuttaan sitoutua työntekijöihinsä, jolloin työntekijätkään eivät sitoudu tunteisiin perustuen vaan ulkoisiin palkkioihin, jolloin puhutaan jatkuvuussitoutumisesta (ks. myös Saari, 2014, s. 64).

Toiselta kantilta pohdittaessa, organisaation tervettä vaihtuvuutta estää erityisesti ammattilaisten palkanmuodostusrakenne. Tutkimuksen mukaan ammattilaiset pystyivät nostamaan palkkatasoaan pääasiassa ns. ikälisillä, jolloin oma kynnys vaihtaa työpaikkaa esimerkiksi arvostavampaan tai mielekkäämpään palkkatason alentumisen riskin vuoksi oli suurempi, jolloin työntekijän sopivuus nykyiseen organisaation saattoi heiketä, sillä sitoutuminen saattoi olla pakotettua ja motivaatio ulkoista. Toki huomioitavaa on, että tämä ei kuitenkaan ole kaikissa (pitkissä) työsuhteissa tilanteena, sillä myös molemmin puolin sitoutuneet työntekijä ja työnantaja voivat olla hyvinkin tyytyväisiä mielekkääseen työhön sekä innostuneeseen ja kokeneeseen työntekijään.

Psykologisen sopimuksen johtamista on tarkasteltu esimerkiksi määräämisen, viestinnän ja neuvottelun kautta (Conway & Briner, 2005, s. 164–169). Pohdittaessa aineistosta nousseita asioita, määräämällä muutos ja pitämällä työntekijää passiivisena osapuolena (emt. 165), saa se aikaan kielteisiä tunteita ja pettymystä (”eikö meistä enää välitetä”, ”eikö olla tärkeitä”), sekä hämmennystä, jos päätöksillä ei vaikuta olevan riittäviä perusteita (”luulis niidenkin ymmärtävän”). Jos lupauksia ei viestitä tehokkaasti ja johdonmukaisesti, aiheuttaa se epävarmuutta sopimuksen sisällöstä (emt. 165), esimerkiksi jos arvot ja käytännöt eivät kohtaa (”yritys syö omat arvonsa”). Sen sijaan yhtenäinen viestintä ja toiminta vahvistavat organisaation reilun sopijan mainetta (”meillä kaikki on tasavertaisia osastosta riippumatta”). Neuvottelussa työntekijä nähdään aktiivisena osapuolena, mutta jos neuvotteluasemaa ei ole todellisuudessa (työnantaja on valtasuhteessa, emt. 168), vähentää se työntekijöiden toimijuutta ja sitoutuneisuutta sekä aiheuttaa pettymyksen, koska työntekijä ei tule kuulluksi (”oli vain leimasin”, ”me ei tultu kuulluksi”). Reiluus on odotusarvo sopimukselle: mitä työtekijä odottaa (palkka, edut, ylennys, mielenkiintoinen työ) pitäisi olla reilussa suhteessa siihen, mitä työntekijä antaa organisaatiolle (taidot, vaiva, lojaliteetti) ja toisaalta sopimuksen rikkoutuminen aiheuttaa monia kielteisiä vaikutuksia työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen sekä vähentää sitoutuneisuutta (emt. 168; Lester ym., 2002, s. 52), (”kun ei saa kiitosta eikä palkkaa, enhän mä tietenkään tee parastani”).

Väärinkäsitykset psykologisessa sopimuksessa voivat johtua myös sopimuksen erilaisesta näkemyksestä, sillä työntekijän tulkinta sopimuksesta perustuu henkilökohtaiseen (idiosyncratic) käsitykseen organisaation kulttuurista, käytännöistä ja johdon käytöksestä. Lisäksi työntekijä kokee saavansa lupauksia useista lähteistä, eri ihmiset HR-osastolla, ylemmän tason johto, edelliset ja nykyiset esihenkilöt. (Lester ym., 2002, s. 41.) Tutkimuksessa huomattiin, että esihenkilö on tärkeä agentti sopimuksen muodostumisessa (”ylempi esimies yliajoi esimiehen kanssa sovitun palkkatason”, ”se petti suullisen lupauksen”, ”esimiehenä mä pyrin joustamaan kaikessa muussa, kun organisaatio ei suostunut etätöihin”), jolloin organisaation ylempi johto tai HR eivät olekaan ainoita agentteja. Aineistossa esihenkilö kuitenkin usein rinnastettiin johtoon (”ne antaa olla kotona”) tai HR ja johto olivat yhtä (”kaikkeahan ne

kirjottelee"), joten voidaan ajatella, että yksittäiset organisaation edustajat toimivat organisaation agentteina, ja ovat pöydän toisella puolella yhtenä edustajaryhmänä työntekijän näkökulmasta katsottuna. Aineistossa oli myös esimerkkejä aiemmista lupauksista, jotka haihtuivat taivaan tuuliin organisaatiomuutosten myötä, jolloin yhden ihmisen lupaus (väistyvä esihenkilö) ei ollutkaan organisaation lupaus. Työntekijät poimivat siis viestejä useista lähteistä ja niiden ristiriita voi aiheuttaa myös epävarmuutta ja hämmennystä, varsinkin, jos toiset työntekijät ovat vapaaehtoisesti tai vastentahtoisesti sopineet erilaisen sopimuksen ("toiset tiimit on uupuneita eikä sille tehdä mitään", "lehtijutut ei pidä paikkaansa", "kaikki ei saa samanlaisia etuja"). Riippuen kontekstista ja ristiriidasta esimerkiksi työntekijän omien arvojen kanssa, on psykologisen sopimuksen rikkoutuminen syvästi työntekijäkokemukseen vaikuttava kielteinen asia, kuten yllä esihenkilöön liittyvien puhetapojen yhteydessä huomattiin (taulukko 11).

Organisaatio voi pyrkiä vähentämään sopimuksen rikkoutumisen aiheuttamaa pettymystä hyvittämällä esimerkiksi menetetyn edun jollain samansuuntaisella kompensaatiolla (Conway & Briner, 2005, s. 173), mutta kuten aineistosta huomattiin, tilanteessa, jossa sekä muutoksen perusteet että kompensaatio koettiin epätasa-arvoiseksi, pahensi se sopimuksen rikkoutumisen aiheuttamaa kielteistä työntekijäkokemusta. Sen sijaan, vaikka covid-19-pandemia seurauksena menetti työpaikkansa, aiheutti reilu irtisanomispaketti myönteisen lopputuloksen yksilön kannalta, jolloin myös työnantajamielikuva säilyi myönteisenä. Tutkimuksissa onkin todettu, että reiluuden tunne vähentää sopimuksen rikkoutumisen aiheuttamia kielteisiä reaktioita (Conway & Briner, 2005, s. 173).

Myös esihenkilöiden ja johdon vaihtuvuus hankaloittivat sopimusten ylläpitoa. Lisäksi arvoristiriitaa ja kulttuurin erilaisuutta ilmeni muutosten yhteydessä, kun työntekijät kokivat kulttuurin muuttuvan talkoohengestä, yrittäjämäisestä otteesta tiukkaan numeroiden seuraamiseen ja kontrolliin tai yhteisöllisyydestä siirryttiin työntekijöiden keskinäiseen kilpailuasetelmaan. Voidaan pohtia, mikä on näissä tapauksissa ollut organisaation edustajien näkemys kulttuurista, sillä muutosten pohjalla lienevät taloudelliset syyt. Tällöin organisaation viestintä vaikuttaa epäonnistuneen. Ehkäpä aktiivisella dialogilla ja molempien perspektiivien tunnistamisella olisi vältetty ainakin voimakas vastakkainasettelu.

Jos ulkopuoliset häiriöt toiminnalle, esimerkiksi covid-19-pandemia, vaarantavat sopimuksen, voivat myös johto ja HR vaikuttaa siihen, miten työntekijät kokevat sopimuksen muutoksen (ks. Lester ym., 2002). Esimerkiksi jos kaikki pyrkivät toimimaan omalta osaltaan organisaation parhaaksi, joustetaan ja tiedotetaan, sisältäen myös johdon omat joustotoimet ja mahdolliset kompensaatiot työntekijöille, luo se myönteisyyttä ("yhdessä siitäkin selvittiin") ja vastaavasti maksimaalinen lomautus viimeiseen asti ilman tiedottamista ja kontaktia työntekijöihin luo voimakasta kielteistä kokemusta ja tunnetta välittämättä jättämisestä. Vaikka ihmiset ovat erilaisia ja kokevat tilanteet eri tavalla, ("no hard feelings" vs. "henkinen perseennäyttö"),

voidaan pienillä teoilla vaikuttaa yleiseen mielialaan, sillä muiden kokemukset voivat vaikuttaa omiinkin kokemuksiin. Esimerkkinä aineistossa oli vuokratyöläisten sopimusten loppuminen ja heidän epävarmuuden tunteidensa heijastuminen jäljelle jääneisiin ja yhteen hitsautuneen tiimin rikkoutuminen. Tiimin yleinen mieliala voi siis vaikuttaa yksilön kokemuksiin omastakin sopimuksesta (ks. esim. Tekleab ym., 2020, s. 280, 283).

Vastaavasti esimerkiksi YT-neuvotteluja (nykyään muutosneuvotteluita) ja lomautuksia voidaan pohtia eettisyyden, taloudellisuuden ja vastuullisuuden kautta. Jos alalla tai organisaatiossa käydään jatkuvia neuvotteluita, organisaatio kuluttaa valtavasti resursseja, aikaa ja rahaa. Samanaikaisesti ne leimaavat organisaation kulttuuria epävarmuudella, pelolla, spekulaatioilla, tehottomuudella, heikentyneellä luottamuksella ja heikentyneellä sitoutumisella. Psykologisten sopimusten perusta on heikentynyt mahdollisesti pysyvästi. Usein (säästö)päätöksiä tehdään kuuntelematta työntekijöitä, joilla voisi olla ideoita, miten esimerkiksi lomautuksia voitaisiin välttää. Vaikka sitä ei aina sanotakaan ääneen (joskus valitettavasti sanotaan), viestii se ihmiskäsitystä, jossa työntekijöitä ei kuunnella vaan ” kyllä me pomot ajatellaan”. Organisaatiot saattavat itse aiheuttaa itselleen byrokratialla ja dialogin puutteella kiirettä ja kaaosta, jotka voivat linkittyä toimimattomiin prosesseihin, puutteellisiin työntekovälineisiin, tiedonkulun ongelmiin, oletuksiin, epäselviin vastuisiin ja luottamuksen puutteeseen, jotka kaikki yhdessä tai erikseen muokkaavat työntekijäkokemusta kielteiseksi. Lisäksi esimerkiksi säännöllisesti toistuvissa lomautuksissa voidaan ajatella, onko vastuullista siirtää organisaation kulurakenteesta osa valtion maksettavaksi työttömyystuen muodossa vai toimisiko vastuullinen organisaatio pitkäjänteisesti henkilöstön kehityssuunnitelman mukaisesti.

Työvoinnin vaikutusten tiedostaminen ja johtaminen

Työntekijäkokemuksen tutkimusta voidaan peilata myös työvoinnin tutkimuksissa saatuihin tuloksiin ja päätelmiin, sillä ne ovat linkittyneitä toisiinsa. Työvointi liittyy voimakkaasti johtamiseen, sillä esihenkilön, HR:n ja johdon toimilla on suoraan vaikutusta myös työvoinnin yhteydessä esiintyviin lukuisiin kognitiivisiin, sosiaalisiin, fyysisiin ja psykologisiin tekijöihin. Tästä syystä työvointia tarkastellaan johtamisen yhteydessä, vaikka osa työvointiin liittyvistä seikoista liittyy myös muihin kohtaamispisteisiin.

Tässä tutkimuksessa nousi joitain mainintoja vuorotyön raskaudesta ja esimerkiksi iän tai henkilökohtaisen vuorokausirytmin vaikutuksesta palautumiseen ja siten kokemuksiin. Myös muiden tutkimusten mukaan vuorotyö vaikuttaa yksilöiden työn ja vapaa-ajan tasapainoon sekä yleiseen hyvinvointiin, ja siksi onkin tärkeää pyrkiä huomioimaan mm. ikä ja henkilökohtaiset toiveet hyvinvoinnin tukemiseksi (Skýpalová ym., 2022).

Tasapainoiseen työvointiin ja työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös työn ja vapaa-ajan suhde. Vaikka työ olisi intohimo ja vaikka olisi ”taipumusta tehdä liikaa

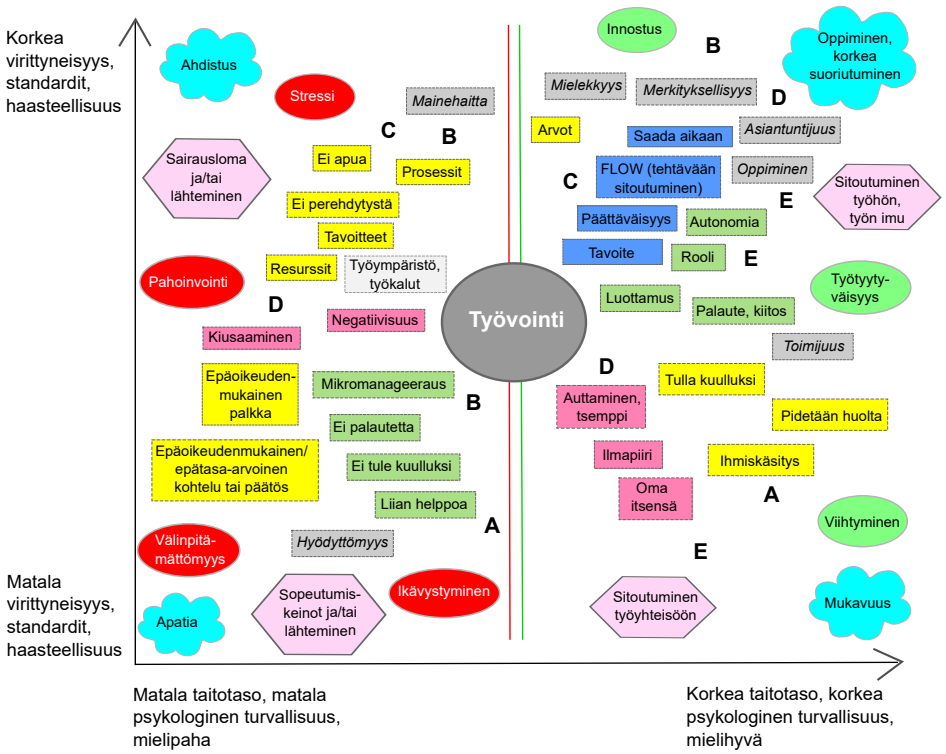
töitä", ovat tämän tutkimuksen työntekijät sitä mieltä, että vapaa-aika on arvokasta "eikä työ ole koko elämä", kuten myös Saaren tutkimat suomalaiset asiantuntijat kokivat (Saari, 2014, s. 74).

Joustojen osalta organisaatiossa kannattaisi pyrkiä miettimään, mitkä asiat ovat niitä, jotka oikeasti ovat tärkeitä toiminnan kannalta. Kuten aineistostakin ilmeni, kokevat työntekijät joustot nykyajaksi. Vastaavasti tiukasti kontrolloidut työympäristöt koetaan helposti lastentarhaksi ja työntekijää aliarvostaviksi. Jos esimerkiksi töitä ei ole aivan pakko aloittaa samaan aikaan, voitaisiinko sallia liukumat, jolloin työntekijä voi itse valita esimerkiksi tulevansa 15 minuuttia myöhemmin, jotta voi viedä lapsen päiväkotiin suoraan aamupalalle ja toinen työntekijä voisi lähteä 15 minuuttia aikaisemmin välttääkseen ruuhkat ja säästääkseen lopulta työmatka-ajassa puoli tuntia. Vastaavasti, jos työntekijän olisi hoidettava pankkiasia tai ikääntyvän läheisen asia virka-aikaan kotikunnallaan, olisiko mahdollista jäädä etätöihin ja tehdä tunnit myöhemmin täyteen tai pitää saldovapaata kyseisenä päivänä. Toisaalta, onko kaikkien asiantuntijoiden aloitettava työt kello 8.00, jos on iltaihminen ja tuottavampi vähän myöhemmin. Jos työnantaja ei ole halukas keskustelemaan joustoista, antaa se itsestään ylimielisen kuvan. Jos aidon dialogin jälkeen todetaan reunaehdot mahdottomiksi, on työntekijöilläkin enemmän ymmärrystä, miksi joustot eivät ole mahdollisia, jolloin työntekijäkokemus ei muodostu niin kielteiseksi kuin käskyttävässä organisaatiossa. Tässä ei kuitenkaan pidä ajatella, että organisaatioiden pitäisi joustaa oman, kannattavan toiminnan kustannuksella vaan pohtia avoimesti erilaisia muuttujia, joilla työnteosta voidaan tehdä joustavaa molempiin suuntiin ja ylläpitää työvointia samanaikaisesti. Aineistossakin useaan otteeseen mainittiin joustojen vastavuoroisuus, työntekijät ovat valmiita joustoihin, jos organisaatiokin joustaa. Kuitenkin on hyvä pohtia tavoitteiden ja joustojen suhdetta, sillä jos joustot mahdollistavat työn vapaan tekemisen, "kunhan työt tulee tehtyä", mutta samanaikaisesti työtä on jatkuvasti liikaa tai tavoitteet liian kovat, voikin käydä niin, että työntekijä joutuu joustamaan vapaa-ajastaan saadakseen työnsä tehtyä.

Tässä tutkimuksessa huomattiin, että esimerkiksi kielteinen ja myrkyllinen ilmapiiri, kiusaaminen, auttamatta jättäminen tai mikromanageeraus vaikuttivat hyvin kielteisesti työntekijöiden kokemuksiin, joka on samansuuntainen tulos aiempien huonoon johtajuuteen liittyvien tutkimusten kanssa (Abalkhail, 2022, s. 316–319). Lisäksi stressi ja liiallinen työmäärä, epäselvät tavoitteet ja muut työn sujumiseen liittyvät kielteiset ilmiöt aiheuttivat kielteistä työntekijäkokemusta ja jopa pahoinvointia. Työntekijät tässä tutkimuksessa toivat esiin pohdintoja, voiko kuormittuminen ollakin oma vika. Työnantajan kaikkien edustajien olisi hyvä perehtyä psykososiaalisiin kuormitustekijöihin ja niiden kielteisiin vaikutuksiin – tässä henkilöstöosastolla on suurin vastuu tuoda esihenkilöt ja johto tietoisiksi siitä, miten niitä voidaan vähentää. Ei liene olisi haittaa, jos työntekijät itsekin tunnistaisivat näitä ja osaisivat itse vaatia parempaa kohtelua tai mahdollisesti huomaisivat toimintatapoja, jotka ylläpitävät niitä. Tämän tutkimuksen mukaan haastavissa tilanteissa, joita ei oteta

tosissaan vaan koitetaan lakaista maton alle, aiheutuu suurta epäoikeudenmukaisuuden kokemusta työntekijöissä. Ihmisten subjektiivinen pahoinvointi ei saisi koskaan olla toisen mitätöinnin kohteena. Kuten aineiston esimerkeissäkin ilmeni, voivat työpahoinvoinnin kokemukset olla hyvin kokonaisvaltaisia ja vaikuttaa työntekijän itsensä lisäksi organisaation muihin ihmisiin, sillä tunteet voivat tarttua ja ne voivat vaikuttaa myös kolmansiin osapuoliin (ks. Côté ym., 2013) sekä työntekijän läheisiin. Pahoinvoinnin kokemukset voivat vaikuttaa työntekijään pitkään ja jokainen romahduttanut kokemus jää yksilön kokemusarkkuun vaikuttamaan kielteisesti ja epävarmuutta lisäävästi seuraaviin kokemuksiin, sensemaking-teorian ja fenomenologian mukaisesti (ks. esim. Rauhala, 2005; Weick, 1995). Laajemmin ajateltuna, yhteiskuntana meillä ei ole tähän varaa.

Työvoinnin yhtäaikaisessa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin tarkastelussa kokemukset eivät ole toistensa ääripäitä vaan voivat ilmetä yhtä aikaa, jolloin jonkin työntekijälle tärkeän myönteisen asian toteutuminen työssä ei vielä tarkoita, että hänellä ei voisi olla myös kielteisiä kokemuksia. Luvussa 3.3 esiteltiin työn imun, flow-tilan ja hyvinvoinnin yhdistävä (mukaellen Csikszentmihalyi, 1997; Edmondson, 2019; Hakanen, 2004; Hakanen, 2011) työvoinnin koordinaatisto (kuvio 8), johon olen nyt lisännyt esimerkkejä myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisesta ilmenemisestä konkretisoidakseni väitettäni. Näitä kuvataan kuviossa 21. Kuviosta voidaan myös huomata korkean tason teemoja: oikea yläkulma keskittyy kognitiivisiin seikkoihin; vasen yläkulma sosiaalisiin ja johtamiseen liittyviin seikkoihin; oikea alakulma sosiaalisiin ja organisaation johtamiseen liittyviin seikkoihin; ja vasen alakulma johtamiseen liittyviin seikkoihin.



Kuvio 21. *Työvoinnin myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisen ilmenemisen esimerkkejä.*

Olen valinnut aineistosta kohtaamispisteiden mukaisia asioita värikoodaten ne selkeyden vuoksi. Vaaleanpunainen on Työkaverit, keltainen HR ja johto, vihreä Esihenkilö, vaalean harmaa työympäristö ja työkalut. Työtehtävät on linkitetty flow-kokemukseen ja ovat sinisiä. Tumman harmaat laatikot ovat tapahtumia seuraavia tunnetiloja ja kognitiivisia muutoksia. Punaiset ja vihreät ovaalit linkittyvät työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin ja turkoosit pilvet psykologiseen turvallisuuteen. Kuusikulmiot kertovat sitoutumisen asteesta ja kohteesta.

Olen merkinnyt aineistoesimerkit kuvioon kirjaimilla. Tapauksessa A työntekijä viihtyy hyvin työpaikassa ja työkavereiden kanssa, mutta työtehtävät ovat liian helppoja eikä työntekijä saa kaipaamaansa haastetta. Tapauksessa B työ on merkityksellistä ja henkisesti palkitsevaa, mutta esihenkilön mikromanageeraus ja toimimattomat prosessit aiheuttavat ärtymystä ja uupumusta. Tapauksessa C työntekijä on usein flow-tilassa tehdessään työtään, josta nauttii, mutta prosessit aiheuttavat epäselvyyksiä ja joskus jopa organisaation ulkopuolista mainehaittaa työntekijälle itselleen ja organisaatiolle. Tapauksessa D työntekijä työskentelee tiimissä, jossa ihmiset auttavat ja tsemppaavat toisiaan ja he tuntevat toisensa hyvin, mutta organisaatiossa on tiimin ulkopuolella negatiivisuutta, joka vaikuttaa jokapäiväiseen

hyvinvointiin, vaikka itse työ on juuri sitä, mistä työntekijä nauttii ja saa onnistumisen ja innostuksen kokemuksia. Ja viimeisenä tapaus E, jossa työntekijä nauttii työkavereiden seurasta ja oman ammattitaidon tuomasta rutiinien varmuudesta ja helppoudesta. Vaikka tuttu ja turvallinen työ on mielekästä, saa työntekijä onnistumisen kokemuksia voidessaan silloin tällöin ratkaista oman toimenkuvan ulkopuolisia pulmia ja ollessaan asiantuntija asioissa, joita muut eivät osaa eivätkä halua ratkoa (autoteelinen persoonallisuus).

Työntekijällä voi siis olla työssä kognitiivinen dissonanssi, ristiriita, myönteisten ja kielteisten kokemusten välillä, jota hän pyrkii ratkomaan ja merkityksellistämään (sensemaking) osaamillaan keinoilla tai jopa emotionaalinen dissonanssi, jolloin hänen on peiteltävä osa aidoista tunteistaan. Jos ristiriitaa ei pysty ratkaisemaan selviytymiskeinoilla ja sen arvo työvoinnin kokonaisuudelle on suurempi kuin myönteisten asioiden vaikutus, saattaa työntekijä valita organisaatiosta lähtemisen. Toki on huomattava myös, että vaikka työntekijällä olisi halua lähteä organisaatiosta, aina se ei ole mahdollista esimerkiksi taloudellisten syiden vuoksi, jolloin tilanne ei ole optimaalinen työntekijälle eikä työnantajalle.

Myös työntekijäkokemus on yhdistelmä monia samanaikaisia asioita, jotka voivat olla yhtä aikaa myönteisiä tai kielteisiä. Tästä syystä ei siis riitä, että vain yksi asia organisaatiossa ”laitetaan kuntoon”, vaan on tarkasteltava kokonaisuutta. Kuten edellä mainittiin, myös tässä tarkastelussa on hyvä ottaa monia näkökulmia huomioon aidossa dialogissa työntekijöiden kanssa, ei vain johdon näkökulmaa. Tämän lisäksi jokaisen työntekijän omat kiinnostuksen kohteet (työtehtävät) ja taitotaso, sekä motivaation lähteet ja elämäntilanne vaikuttavat yksilön työntekijäkokemukseen. Toisin sanoen on tunnettava työntekijät, mikä kenellekin on merkityksellistä ja minkälaisessa elämäntilanteessa hän on työntekijänä.

Suomalaisen työelämän ilmapiiriä kuvaa erään haastateltavan kommentti, että ympärillä on paljon ihmisiä, tuttuja, työkavereita, erityisesti nuoria ihmisiä, burnoutissa, koska on voimakas epävarmuus tulevasta, pätkätöitä ja silti korkeat vaatimukset ja työkuorma, mutta töihin ei saa apua eikä työntekijöihin panosteta. Tällöin korostuvat henkinen kuormittavuus ja arvoristiriidat. Vastaavasti tarkasteltaessa kulttuurien vaikutusta työvointiin, vaikuttaisi siltä, että Suomessa työntekijöillä on työn lisäksi paineet toimia yhteiskunnan odotusten mukaisesti ja hoitaa erilaisia henkilökohtaisen elämän velvollisuuksia myös vapaa-ajalla, kun taas Espanjassa on sallittua ”lomailla” töiden jälkeen ja nauttia tästä hetkestä vaikka joka päivä.

Työvoinnin koordinaatiston vasemmassa laidassa on vaihtoehtoina sopeutumiselle **työpaikasta lähteminen**. Jos haastatteluissa muiden teemojen yhteydessä ei ollut tullut vielä ilmi, kysyin haastattelujen loppupuolella, minkälaiset tekijät olisivat niin merkittäviä, että työntekijä olisi valmis lähtemään työpaikasta. Osa oli näistä syistä lähtenyt, osa lähtisi, jos ne toteutuisivat. Eniten mainintoja tuli elämäntilanteen vaikutuksesta sekä perusteettomasta palkan tai etujen alennuk-

sesta, seuraavaksi myrkyllisestä työympäristöstä ja kiusaamisesta. Näitä seurasivat tulospaineet, työkuorma ja ”numerojohtaminen” sekä epäoikeudenmukainen kohtelu. Tämän jälkeen tulivat kehittymismahdollisuuksien puute, rutiinityöt, epärehellinen toiminta sekä johdon huonot päätökset ja palautteen vastaanottokyky. Lisäksi mainittiin esihenkilön kyttäys ja mikromanageeraus, palautteen puute, luottamuksen puute; HR ja johto ei ole kirjannut arvoja, työntekijä on äänetön ja arvoton, yrityksen heikko taloudellinen tilanne, sitoutumisen puute; työtä ei opi eikä saa onnistumisen kokemuksia, ei ole hyödyllinen, kyllästyminen, väärä ala; työvointi heikkenee liian rankan työn vuoksi, oma terveys pettää, vapaa-aikaa ei kunnioiteta, iän vaikutus työnkuvaan ja työaikoihin; huono maine runsaan huonon julkisen puheen vuoksi. Aina ei tarvitse olla työn huonoutta, vaan muualla saattaa olla vetovoimaisempi työ.

Näistä kommenteista nähdään, että työntekijät eivät siedä epäoikeudenmukaisuutta, epäeettistä toimintaa, työntekijöiden polkemista, mikromanageerausta, arvojen ja suunnan puutetta. Lisäksi oma osaamattomuus, onnistumisten puute, liian rankka työ, vapaa-ajan riistäminen ja organisaation huono maine olivat syitä pohtia työstä lähtemistä. Yhteiskunnan ja työelämän murroksessa on viime aikoina puhuttu suuresta irtisanoutumisaallosta sekä työntekijöiden arvomuutoksista, joilla on merkitystä mm. parhaiden työntekijöiden pysymiseen sekä uusien houkutteluun. Tämän tutkimuksen lähtemisen syillä on yhtymäpintoja muihin tutkimuksiin, kuten voidaan nähdä taulukosta 14, jossa on vertailua viimeaikaiseen suureen irtisanoutumisaaltoon liitettyihin lähdön syihin (Plessis & Altintas, 2024.)

Taulukko 14. *Lähdön syiden vertailua muihin tutkimuksiin (Plessis & Altintas, 2024).*

Mälkki, 2025	Plessis & Altintas, 2024
Organisaatio, HR, johto	
Johto ei ota palautetta, huonot päätökset	Organisaation kankeus
Toiminnan punainen lanka puuttuu, arvoja ei kirjattu, väärällä alalla	Organisaation tavoitetta ei koeta merkityksellisenä
Perusteeton palkanalennus	Epäreilu palkkaus
Epäoikeudenmukainen kohtelu, epärehellinen toiminta, huono esihenkilötoiminta	Huono johtajuus
Työn sisältö	
Työntekijää ei arvosteta, työntekijää yliastutaan	Arvostamattomuuden kokemus
Työntekijä on äänetön	Ei vapautta tuoda asioita esille
Ei ole hyötyä, kyllästyminen, rutiinityö, ei opi	Työn merkityksellisyyden, tyydytyksen ja inspiraation puute
Ei kehittymismahdollisuuksia	Ei kehitys- tai uramahdollisuuksia
Työvointi	
Elämäntilanne	Elämäntilanteen vaikutus
Suuri työkuorma, tulospaineet, oma terveys pettää	Parempi hyvinvointi
Vapaa-aikaa ei kunnioiteta	Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä
	Joustot
Iän vaikutus (yötyö, vuorotyö, reissutyö)	
Työyhteisö, työkaverit	
Myrkyllinen työympäristö, kiusaaminen	Toksinen työympäristö
	Ikäryhmien väliset erot
	Yhteisöllisyyden puute

Vaikka tämä tutkimus on myönteisen työntekijäkokemuksen johtamisen tutkimusta, ei kielteisiä tekijöitä voida jättää huomiotta, sillä jos esihenkilöt ja johto eivät ymmärrä kriittisimpiä lähdön syitä, eivät he voi myöskään parantaa toimintaansa estääkseen työntekijöiden valumisen muualle.

Johtamisen linkittämien positiivisen organisaatio-opin myönteisiin lähestymistapoihin

Positiivisen psykologian ja positiivisen organisaatio-opin kontekstissa voidaan nähdä myönteisen työntekijäkokemuksen muodostuvan sekä ihmisten välisiin suhteisiin että työn suorittamiseen liittyvistä tekijöistä. Linkitettäessä johtaminen POS:iin, voidaan työntekijäkokemuksen kohtaamispisteisiin liittyviä johtamisen toimenpiteitä konkretisoida ja tarkastella mikro- ja makrotasolla **POS:in neljän lähestymistavan** mukaisesti (Cameron & Spreizer, 2012, s. 1).

1) Työntekijästä pidetään huolta (inhimillinen, humanistinen näkökulma):
POS: Keskitytään vaihtoehtoiseen eli myönteiseen näkökulmaan.

Mikrotasolla esihenkilö kuuntelee, keskustelee ja auttaa tarvittaessa, poistaa esteet työn tekemiselle. Kun esihenkilö tuntee työntekijänsä, voi hän varmistaa, että oikeat henkilöt ovat oikeissa paikoissa, toimia työntekijän puolestapuhujana organisaation suuntaan ja edesauttaa hyvää työvointia esimerkiksi sopivilla tavoitteilla ja joustoilla yksilöllinen elämäntilanne huomioiden. Työntekijä voi kokea ehdotonta, ihmisarvoon perustuvaa arvostusta.

Makrotasolla organisaation käytännöt ja johtamiskulttuuri sekä johdon ihmiskäsitys vaikuttavat, miten työ on organisoitu ja miten ihmisiä johdetaan. Organisaatio näkee vaivaa työntekijöiden yhteisöllisyyden, viihtyvyyden, työvoinnin ja työn sujuvuuden eteen.

2) Myönteiset tulokset (työn tekeminen):
POS: Keskittyminen poikkeukselliseen suoriutumiseen.

Mikrotasolla esihenkilö luottaa työntekijöihinsä ollen kuitenkin tarvittaessa tavoitettavissa. Hän mahdollistaa, että työtä voi tehdä autonomisesti ja itseohjautuvasti. Kokiessaan työnsä arvostusta, työntekijä puolestaan haluaa tehdä työnsä hyvin, jolloin onnistumisen kokemukset kasvattavat työntekijän halua saada lisää hyviä tuloksia aikaan, aiheuttaen kukoistusta ja ammatillista toimijuutta.

Makrotasolla organisaatio varmistaa rakenteiden, liiketoiminta- ja HRM-prosessien toimivuuden, perehdyttää työntekijän ja antaa tarvittavat työvälineet, jotta työntekijä voi tehdä työnsä hyvin. HRM-virtaaman toimivuus on perusoletus ja jos se ei toimi, on vaikea toteuttaa myöskään huolen pitämistä onnistuneesti, sillä kielteiset kokemukset saattavat olla tällöin voimakkaampia (virtaama ei toimi) kuin myönteiset (pidetään huolta).

3) Jatkuva kehittäminen (palautekulttuuri):
POS: Priorisoidaan myönteistä energiaa.

Mikrotasolla työntekijät haluavat palautetta omasta työstään, jotta voivat kokea olevansa osa kokonaisuutta ja että työllä on sen kannalta merkitystä. Työntekijät kokevat myönteisiä tunteita saadessaan hyvää palautetta työstään, mutta työntekijät

toivovat myös rakentavaa palautetta, jolloin he voivat parantaa omaa työskentelyään ja saada sitä kautta onnistumisen kokemuksia, kohottaen kyvykkyyttä, minäpystyvyyttä ja ammatti-identiteettiä.

Makrotasolla vastaavasti esihenkilölle ja organisaatiolle annettava palaute voi auttaa organisaatiota kehittymään. Jos työntekijä näkee oman työnsä kannalta asioita, jotka eivät toimi tai jotka heikentävät työn tekemisen mahdollisuuksia ja jos luottamus esihenkilöön ja organisaatioon on kunnossa ja rakentava palaute osataan ottaa vastaan, voidaan työprosesseja ja johtamista kehittää yhdessä organisaatiota hyödyntävästi.

4) Yhteisöllisyys (hyvän tekeminen)
POS: Organisaatiossa kannustetaan hyveelliseen käyttäytymiseen.

Mikrotasolla jokainen työntekijä näkee oman käytöksensä vaikutuksen muihin ja pyrkii noudattamaan hyviä työyhteisötaitoja. Vuorovaikutussuhde luo myös velvollisuuden tunnetta, jolloin ei haluta jättää työkaveria pulaan ja autetaan pyynteettömästi. Työkaverisuhteet voivat ylettyä myös työasioiden ja -kontekstin ulkopuolelle ystävyys- ja vapaa-ajansuhteiksi.

Makrotasolla esihenkilö ja organisaatio kannustavat hyveelliseen käytökseen ja mahdollistavat yhteisöllisyyden rakentumisen rakenteilla, resursoinnilla ja näyttämällä esimerkkiä. Kokonaisuutena ajatusmaailmaa ohjaa pyynteetön hyvän tekeminen toisista hyötymisen sijaan. Psykologisesti turvallisessa ympäristössä aitous on arvostettua ja jokainen ihminen voi olla oma itsensä.

Kokemuslaatujen ymmärtäminen eli kokemusäly johtamisen tukena

Kuten luvussa 5 nähtiin, tutkimuksen aineistossa esiintyi tunteen, oletusten, tiedon ja intuition kokemuslaatuja (Perttula, 2008/2018; Salmi 2024). Kokemusäly, omien ja toisten kokemuslaatujen tunnistaminen, voi auttaa tilanteiden parempaan ymmärrykseen (ks. Salmi, 2024, s. 107, 110–111), jolloin aktiivisen ja aidon dialogin avulla näitä kokemuslaatuja voi pyrkiä sanoittamaan. Yhteenvetona voidaan todeta, että tunteet liittyvät myönteisiin kokemuksiin, kuten yhteisöllisyyteen, luottamukseen, onnistumisiin ja merkityksellisyyteen, mutta myös kielteisiin kokemuksiin, kuten epäoikeuden, vääryyden, epävarmuuden ja ahdistuksen kokemuksiin. Tunteiden voitiin nähdä tarttuvan ja vaikuttavan työyhteisön ilmapiiriin. Tunteiden näyttämistä myös säädeltiin esimerkiksi työroolien tai organisaation arvojen mukaisesti tai peiteltiin todelliset tunteet. Oletuksiin voidaan liittää esimerkiksi odotukset esihenkilölle ja henkilöstöosastolle ja yleisemmin psykologisten sopimusten käsite, jossa osapuolet olettavat saavansa tietynlaisia vastikkeita, esimerkiksi vastavuoroisia joustoja, pohjautuen havaintoihin organisaatiossa, normatiivisiin odotuksiin tai aikaisempiin kokemuksiin. Tiedon kokemuslaatuun voidaan ajatella liittyvän esimerkiksi organisaation sanallisesti ja numeerisesti määritellyt tavoitteet ja niihin liittyvät kokemukset (liian löysät, sopivat, liian kovat). Vaikka intuition käsitteel-

linen jaettavuus on heikkoa, näkyi intuitiota esimerkiksi ihmissuhteista ja ihmisiä yhdistävistä asioista puhuttaessa, kuten kemioiden kohtaamisesta tai sielun siskoista (vrt. myös Perttula, 2008/2018, s. 127). Taulukossa 15 olen linkittänyt aineistosta nousseet kokemuslaadut työntekijäkokemuksen teoreettiseen keskusteluun. Taulukossa on suluissa mainittu, jos aihealueessa korostui johtamisen tai muiden henkilöiden vaikutus.

Taulukko 15. *Aineistosta nousseet kokemuslaadut linkitettynä teoreettiseen keskusteluun.*

Kokemuslaadut			
Tunne	**Oletus**	**Tieto**	**Intuitio**
Psykologinen sopimus toteutuu tai rikkoutuu, esihenkilö, HRM-virtaama, työnantajan velvollisuudet, huolenpito, työvointi, ristiriita puheiden ja tekojen kanssa *(esihenkilö, HR, johto)*	**Työyhteisötaidot, organisaatiokansalaisuus**, ammatillinen toimijuus *(työkaverit, esihenkilö)*	**Yhdessä sovittu perusta**, roolit, tavoitteet, toimintatavat, prosessit *(kaikki)*	**Psykologinen turvallisuus**, henkilökemiat *(työkaverit, esihenkilö)*
Minäpystyvyys, kukoistus, ammatillinen itseluottamus, oppiminen, ammattiylpeys, virheet *(esihenkilö, työkaverit)*	**Psykologinen turvallisuus,** ryhmänormi ja odotettu käytös, ihmiskäsitys, organisaation identiteetti ja kulttuuri *(työkaverit, esihenkilö, HR, johto)*	**Dialogi ja yhteinen ymmärrys**, säännöllinen keskusteluyhteys, läpinäkyvyys, oikeudenmukaisuus *(esihenkilö, johto, HR)*	**Asiantuntijana kehittyminen**, työskentelyn rutinoituminen *(esihenkilö)*
Yhteisöllisyys, hyveellisyys, muiden auttaminen, innostuneisuus *(työkaverit)*	**Psykologinen sopimus** , esihenkilörooli, työnantajan velvollisuudet, HR-prosessit, työvointi *(esihenkilö, HR, johto)*	**Oppiminen, kehittyminen, auttaminen,** yksilö ja työkaverit yhdessä/ kahdensuuntaista, esihenkilö tukee, HR ja johto mahdollistaa *(työkaverit, esihenkilö, HR, johto)*	**Organisaation identiteetti ja imago**, käsityksen muodostaminen itse, jaetut käsitykset, työnhakutilanteessa muiden näkemysten vaikutus *(työkaverit, ulkopuoliset)*
Itsemääräämisteoria, autonomia, vapaus, ammattiylpeys, tulla kuulluksi *(esihenkilö, johto)*	**Sensemaking**, aiemmat kokemukset, vihjeet ja tulkinnat *(kaikki)*	**Itselle sopiva työ,** osaa ja viihtyy, yksilö määrittää, esihenkilö tukee *(esihenkilö)*	**Roolit**, aitous, kansallisiin kulttuureihin sopeutuminen *(esihenkilö, johto, HR)*
Merkityksellisyys, työn mielekkyys *(esihenkilö, johto)*			
Arvot, identiteetti, imago, yhteensopivuus, ristiriita *(kaikki)*			
Työvointi, kansallinen kulttuuri, joustot *(esihenkilö, johto, HR)*			

Aineistossa oli eniten nähtävissä tunteen kokemuslaatua ja niihin vaikuttivat psykologisen sopimuksen toteutuminen tai rikkoutuminen, minäpystyvyyden kokemukset ja kukoistus (tai näiden puute tai virheiden korostaminen), yhteisöllisyyden ja hyveellisyyden myönteiset vaikutukset, itsemääräämisteorian mukaisten muiden perustarpeiden täyttyminen, työn merkityksellisyyden kokemukset, arvojen, identiteetin ja imagon yhteensopivuus tai ristiriitaisuus sekä työvointiin liittyvät myönteiset ja kielteiset seikat. Oletuksen kokemuslaatuun liittyivät odotukset työkavereiden ja esihenkilön työyhteisötaidoista ja organisaatiokansalaisuudesta, psykologisen

turvallisuuden tunne sekä ihmisten välillä että koko työyhteisössä, psykologiset sopimukset liittyen niin esihenkilörooliin, työnantajan velvollisuuksiin, prosesseihin, työvointiin ja huolehtimiseen. Kaikkiin oletuksen kokemuslaatuihin liittyi myös merkityksellistämisprosessi, aikaisemmat kokemukset, vihjeet nykyisyydessä ja tulkinnat. Tiedon kokemuslaatua kuvasi yhteinen ymmärrys, niin työn tekemiseen liittyvissä asioissa kuin keskustelussa nykyisestä ja tulevasta. Tietoa voidaan jakaa työkavereiden kesken ja oppia toisilta, jolloin synnytetään yhteistä ymmärrystä ja voidaan kehittyä. Tiedon kokemuslaatuun voidaan ajatella kuuluvan myös työn sopivuuteen liittyvät teemat, jolloin sekä työntekijällä että esihenkilöllä on ymmärrys siitä, mitä työntekijä osaa, missä haluaa kehittyä ja minkälaisesta työstä pitää. Intuition kokemuslaatuun liittyivät psykologinen turvallisuus, asiantuntijana kehittyminen, käsityksen muodostaminen organisaation identiteetistä sekä aistimukset siitä, tarvitaanko työssä jotakin roolia vai voiko työntekijä olla oma itsensä.

Aikaisemmissa tutkimuksissa on tarkasteltu kolmea kokemuslaatua organisaatioissa (tieto, tunne, oletus) positiiviseen johtamiseen liittyen ja tutkimuksissa ilmeni, että työntekijöillä esiintyi kaikkia kokemuslaatuja, mutta johtajilla vain keskusteluihin liittyviä tunnekokemuksia (Salmi, 2024, s. 92, 93). Salmen tutkimuksessa on luokiteltu kokemuslaatujen sisällöt tästä tutkimuksesta poikkeavalla tavalla. Hän on luokitellut esimerkiksi inhimillisyyden, avoimuuden ja lähestyttävyyden tiedon kokemuksiksi, joita saattaa olla vaikea identifioida Perttulan (2008/2018) määritelmään tiedosta, jossa ”jokainen tietämiseen pyrkivä käyttää samaa käsitettä samasta aiheesta” ja tiedon pätevyyteen luotetaan sen jaetun luonteen vuoksi (s. 129). Toisaalta inhimillisyys on luokiteltu myös tunne- ja oletuskokemukseksi, samoin palautteen nähdään kyseisessä tutkimuksessa löytyvän tunne- ja tietokategorioista. Yhtymäpintoja työntekijäkokemuksen tutkimukseen voidaan nähdä tunnekokemuksiin liittyvinä esihenkilöroolin oletusarvon mukaisen käyttäytymisen aiheuttamat myönteiset ja kielteiset tunteet sekä tietokokemuksiin liittyvinä esihenkilörooliin liittyvät, yhdessä sovitut, työntekoa sujuvoittavat ja yksilön kehittymistä edesauttavat asiat. Salmen oletuksen kokemuslaadun määrittelystä hieman poiketen (Salmi, 2024, s. 66), olen huomioinut oletuksina myös pidempiaikaisia oletuksia, kuten organisaation toimintaan ja käyttäytymiseen liittyvät esihenkilön roolin oletus sekä HR-prosessien oletus, jotka ovat melko staattisia oletuksia, mutta jotka voivat kuitenkin muuttua situaation muuttuessa.

Yhteenveto

Tutkimukseni mukaan, sensemaking-teoriaa ja fenomenologiaa mukaillen, aikaisemmat kokemukset vaikuttavat nykyisiin kokemuksiin. Lisäksi työntekijäkokemus muodostuu monista eri tekijöistä, joilla on yksilölle erilainen painotus riippuen esimerkiksi hänen elämäntilanteestaan. Tästä syystä vain yksittäisen tekijän eristäminen tutkimuksen kohteeksi voi aikaansaada erilaisen tuloksen kuin koko kokonaisuuden tarkastelu yhtä aikaa.

Tutkimukseni mukaan yhteisöllisyys ja työkaverisuhteet ovat hyvin suuri osa työntekijäkokemusta, tärkein tai toiseksi tärkein työn sisällön jälkeen. Jokaisen työntekijän oma rooli työilmapiirin rakentajana korostui tässä tutkimuksessa, mutta myös esihenkilön ja organisaation velvollisuus mahdollistaa yhteisöllisyyden rakentaminen ajankäytöllisesti ja resurssien suhteen. Työkaverisuhteet ovat myös monimuotoisempia kuin aiemmissa tutkimuksissa on kuvattu, sillä tämän tutkimuksen mukaan ne ylettyvät työasioiden yli henkilökohtaiselle alueelle ja joskus myös henkilökohtaiselle vapaa-ajalle.

Työntekijät peilaavat kokemustaan omasta työntekijäidentiteetistä ja organisaation identiteetistä ulkopuolisten näkemykseen imagosta. Kun nämä ovat yhtenäiset ja myönteiset, saattaa myönteinen työntekijäkokemus ilmetä myönteisenä puheena organisaatiosta. Vastaavasti kielteiset tai ristiriitaiset kokemukset voivat ilmetä kielteisenä puheena tai puhumattomuutena, joskus myös valheellisena puheena aiheuttaen emotionaalista dissonanssia työntekijälle.

Mielekäs ja itselle sopiva työ oli tärkeässä osassa työn sisältöön liittyvissä teemoissa. Työntekijät haluavat tehdä parhaansa, olla merkityksellisiä organisaatiolle ja työskennellä yhteisen tavoitteen eteen. Työnantajalta odotetaan, että työn tekemiselle ei ole esteitä. Autonominen ja itseohjautuva työ sekä luottamus työntekijään ovat nykyaikaa ja olennaisia myönteisen työntekijäkokemuksen tekijöitä. Kun työntekijää kuunnellaan ja hän saa palautetta, voi työntekijä kokea olevansa arvostettu ja ylpeä työstään. Onnistumiset synnyttävät myönteistä työntekijäkokemusta ja kohottavat ammatti-identiteettiä. Positiivisen organisaatio-opin käytäntöjen mukaisesti myönteisiä kokemuksia ja onnistumisia tukeva organisaatiokonteksti mahdollistaa työntekijän kukoistuksen.

Työelämä muuttuu kovalla vauhdilla erityisesti teknologian osalta ja organisaatioiden pitää sopeutua muutoksiin ja ylläpitää kilpailukykyään ja toimintavalmiuttaan kyvykkäiden työntekijöiden avulla. Vaikka työntekijöillä olisi korkea minäpystyvyyden tunne ja halu kehittää itseään, oppiminen ei tapahdu hetkessä ja vaatii rinnalleen ammatillisen identiteetin muutosta ja sen tukemista, jotta muutokset eivät jää vajavaisiksi. Lisäksi se tarvitsee ympärilleen muutokseen ja oppimiseen kannustavaa työympäristöä; tilaisuuksia jakaa osaamistaan muille työkavereille ja keskustella parhaista käytännöistä ja yhdessä keksiä ratkaisuja ongelmiin tai oivalluksia työtapojen tai prosessien parantamiseen. Organisaation ja esihenkilöiden tulisi tarjota tiukasti kellotetun työnteon oheen tilaisuuksia kehittyä ammatillisesti sekä yksilönä että yhteisönä. Toisaalta on huomioitava myös, että kehittymättömien ideoiden ehdottaminen, oman työtavan antaminen toisten arvioitavaksi tai asioiden rakentava analyysi vaativat ympärilleen psykologisesti turvallisen työyhteisön. Tämä puolestaan edellyttää, että myös ihmisten välisiä, ei vain työhön liittyviä, suhteita kehitetään, rakennetaan yhteisöllisyyttä sekä tiimien että koko organisaation kanssa. Yhteisöllisyys ja psykologisesti turvallinen työympäristö edesauttavat uusien ideoiden syntymistä ja organisaation kilpailukykyä.

Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät ole samaa massaa, kaikilla ei ole samanlaisia haluja ja kykyjä itseohjautuvuuteen, kaikki eivät koe luontaisena myydä ja markkinoida omaa osaamistaan tai saati neuvotella työsuhteen ehdoista alisteisessa asemassa organisaatioon nähden. Joskus elämäntilanteet ovat sellaisia, että jatkuva kehittyminen, kouluttautuminen ja ylisuoriutuminen eivät ole mahdollisia, esimerkiksi perhesuhteet (pienet lapset, isommat lapset, harrastukset, iäkkäät vanhemmat, vuorotöiden sumpliminen, sivutyöt jne.), sairaudet, tapaturmat, uupumus, kuolema voivat aiheuttaa tilanteen, jossa työhön panostaminen on kaukana prioriteettilistan kärjestä. Ihmisillä ei ole aina samanlaisia voimavaroja käytössään koko elämän ajan eivätkä ihmiset eivät voi joustaa ”elämästä” vain tehdäkseen työtä.

Toisaalta, kun työntekijöistä pidetään huolta, pitävät he organisaatioista huolta. Positiivinen organisaatio-opin ja johtamisen psykologian mukaiset käytänteet ja arvot edesauttavat organisaatioita toimimaan myönteistä työntekijäkokemusta edistävästi. Oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja reiluus sekä arvostava ihmiskäsitys prosessien, ohjeiden ja käytännön taustalla vievät organisaatioita tähän suuntaan. HR:ltä odotetaan, että henkilöstöhallinon prosessit ovat virtaviivaisia ja niiden toimivuuden merkitys myös organisaation edun kannalta ymmärrettäisiin. Johdolta odotetaan selkeitä suuntaviivoja, viestintää ja ihmisläheistä johtamisotetta sekä arvoja, joiden mukaan työtä tehdään. Psykologiset sopimukset toimivat juridisten sopimusten rinnalla luoden odotuksia työsuhteelle ja vaikuttaen työntekijöiden sitoutumiseen. Vastaavasti organisaation toimet osoittavat työntekijälle työnantajan sitoutumisen työntekijään, vaikuttaen osaltaan työntekijäkokemukseen.

Esihenkilöllä on suuri merkitys työntekijäkokemukseen, sillä hän voi olla työntekijälle starttinappula tai jarru, asioiden mahdollistaja ja puolustaja tai työidentiteetin heikentäjä ja asioiden hidastaja. Myös esihenkilön osalta oletukset ja odotukset olivat keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen muodostumisessa, erityisesti pohdittaessa oikeudenmukaisuutta ja tasa-arvoista johtamista ja saatavilla oloa.

Organisaation ja esihenkilön vastuulla on psykososiaalisten kuormitustekijöiden välttäminen ja jos näistä ei huolehdita, saattaa se aiheuttaa voimakkaita kielteisiä kokemuksia ja jopa lähtöaikeita, varsinkin jos henkinen ja fyysinen terveys ovat uhattuina. Työvoinnin käsitteen ymmärtäminen voi auttaa organisaatioita lisäämään myönteisiä kokemuksia kasvattavia tekijöitä ja vähentämään kielteisiä kokemuksia kasvattavia tekijöitä saaden myös työntekijäkokemuksen tasapainoon.

Tutkimuksessa havaittiin tunteen, oletuksen, tiedon ja intuition kokemuslaatuja. Näiden tunnistaminen ja niistä keskustelu auttavat inhimillisessä johtamisessa. Tunteet ovat olennainen osa työelämää ja niiden peittämäisellä on todennäköisesti vain kielteisiä vaikutuksia. Oletuksista keskustelu auttaa vähentämään ristiriitaisia kokemuksia, dialogi puolestaan auttaa jakamaan tietoa ja saavuttamaan yhteistä ymmärrystä. Myös intuitiota ilmenee työelämäkontekstissa ja se voi vaikuttaa ihmissuhteisiin, työntekoon tai päätöksiin.

7. Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheita

Tutkimuksen alussa asetin tieteelliseksi tavoitteekseni tuoda uusia näkökulmia hallintotieteeseen, erityisesti organisaatiotutkimukseen käsitteellistämällä ja määrittelemällä kokonaisvaltaisen myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista; sekä johtamiseen tutkimalla, miten työntekijäkokemuksen rakentumista voidaan johtaa. Tämän tavoitteen toteutumisen lisäksi olen tuonut löydettyjen kohtaamispisteiden teemojen yhteydessä tieteellistä uutuusarvoa seuraavissa aihealueissa: *Yhteisöllisyyteen* liittyen olen laajentanut työkaverisuhteet koskemaan työasioiden lisäksi henkilökohtaisia ja vapaa-ajan asioita sekä ystävyyssuhteita. Työn ja työidentiteetin yhteydessä toin esiin *itselle sopivan työn* merkityksen myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumisessa. Itselle sopivaan työhön nähtiin vaikuttavan myös fenomenologiset seikat kuten työntekijän yksilöllisen elämäntilanteen ja situationaalisuuden huomioiminen. Tutkimus laajensi *työntekijän kukoistuksen* syntymisen myönteisten tunteiden lisäksi myös muihin kokemuksiin ja organisaation toimintaan ja rakenteisiin liittyviin seikkoihin. Tutkimuksessa nousivat esiin *aikaisempien kokemusten vaikutukset* nykyisiin kokemuksiin, joka linkitti ne sensemaking-teoriaan, jota puolestaan laajensin koskemaan myös myönteisiä tunteita yhdistäen merkityksellistämispyrkimyksiin lisäksi käyttäytymisvaikutuksia. Työvoinnin ja vapaa-ajan kunnioittamisen kohtaamispisteessä laajensin aiemmissa tutkimuksissa esiteltyä *työvoinnin käsitettä* yhdistämällä siihen työn imun, flow'n ja psykologisen turvallisuuden teorioita ja havainnollistin valintojani aineistossa esiintyneillä esimerkeillä. Siirryttäessä kohtaamispisteisiin, joissa korostuivat erityisesti johtaminen, tutkimukseni mukaan organisaation edustajista *esihenkilön roolilla* vaikutti olevan kaikkein suurin merkitys työntekijäkokemuksen rakentumisessa, toisin kuin aikaisemmissa työntekijäkokemuksen tutkimuksissa korostunut henkilöstöhallinnon rooli. Esihenkilön, HR:n ja johdon kohtaamispisteiden yhteydessä yhdistin *psykologiseen sopimukseen* organisaation välittämisen ja huolen pitämisen ajatuksen, jatkaen aikaisempien tutkimusten keskustelua uuden työn muodoista. Tutkimus myös nosti esiin paradigmakeskustelun merkityksen eri osapuolten väliselle yhteisymmärrykselle niin teoreettisesti kuin käytännössä. Kokonaisuudessaan tutkimuksen avulla voitiin käsitteellistää hallintotieteeseen lukeutuvaa *johtamisen psykologiaa* ja sen vaikutusta myönteiseen työntekijäkokemukseen, jatkaen aiempaa johtamisen psykologian teoreettista keskustelua. Näitä johtopäätöksiä kuvaan luvussa 7.1.

Tieteellisten kontribuutioiden ohella yhteiskunnallisena tavoitteenani oli tuoda käytännön työelämään ymmärrystä ja tietoisuutta työntekijäkokemuksesta ja saa-

da työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeet kohtaamaan hyödyttäen molempia osapuolia. Tämän tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä on käsitelty myös käytännön tasolla tekijöitä ja toimintamalleja, joilla on merkitystä myönteiseen työntekijäkokemukseen.

7.1 Johtopäätökset

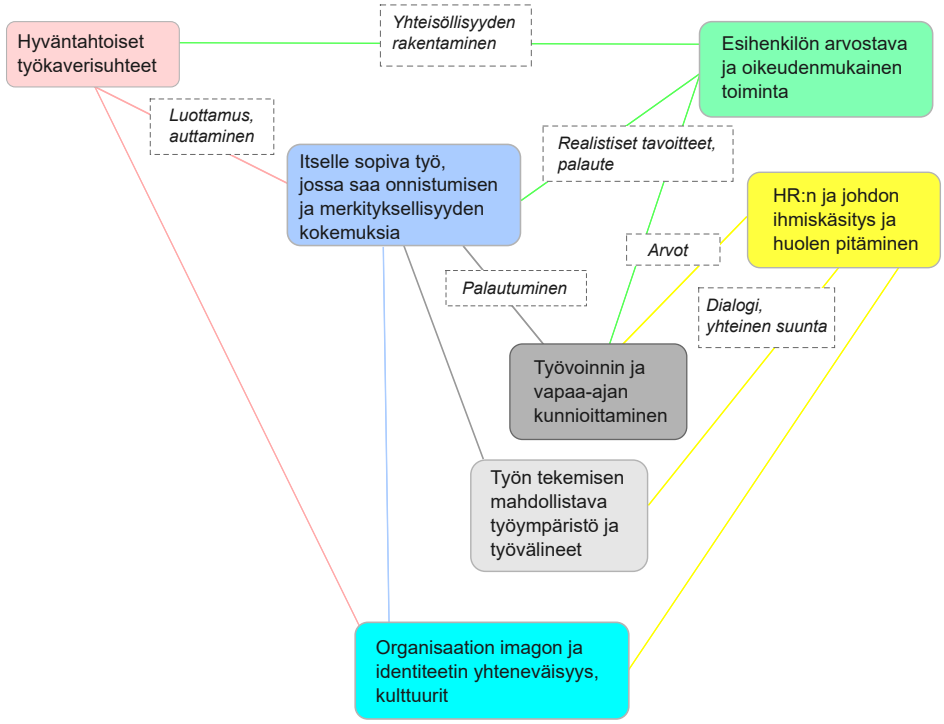
Työntekijäkokemuksen rakentumisen kohtaamispisteet ja johtaminen

Tässä tutkimuksessa työntekijäkokemusta on tarkasteltu johtamisen psykologian, positiivisen organisaatio-opin ja fenomenologisen kokemuksentutkimuksen kontekstissa symbolisen ja tulkinnallisen paradigman mukaisesti. Tutkimuksen alussa esitin kaksi tutkimuskysymystä: 1) ”Miten myönteinen työntekijäkokemus rakentuu?” ja 2) ”Miten sitä voidaan johtaa?” Seuraavassa **määrittelen myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen** liittyviä **lähtökohtia sekä kohtaamispisteitä**, joissa tämän tutkimuksen mukaan ilmenee eniten myönteistä työntekijäkokemusta. Lisäksi näiden kohtaamispisteiden yhteydessä voidaan myönteisen työntekijäkokemuksen syntymiseen vaikuttaa eli **johtaa työntekijäkokemusta**.

> *Työntekijäkokemus rakentuu yksilön erilaisista kokemuksista työn kontekstissa ja työntekijä tulkitsee niitä elämäntilanteestaan käsin. Kokemuksiin vaikuttavat kyseessä oleva tilanne, aikaisemmat kokemukset ja joissain tapauksissa muiden kokemukset sekä yksilön fyysiset, psykologiset ja kognitiiviset seikat sekä sosiaalinen ulottuvuus.*
>
> *Myönteistä työntekijäkokemusta ilmenee konkreettisissa työelämän kohtaamispisteissä eli työkaverisuhteissa; itselle sopivassa työssä; työympäristössä, joka mahdollistaa työn sujuvan tekemisen työvointia kunnioittaen ja joka on yhteneväinen työntekijän kokeman identiteetin kanssa; esihenkilötoiminnassa; sekä HR:n ja johdon toiminnassa.*
>
> *Työntekijäkokemuksen kohtaamispisteet tiedostamalla niihin voi pyrkiä vaikuttamaan eli johtamaan työntekijäkokemusta myönteiseksi:*
>
> *a) Yhteisöllisyyttä tukevat toimet, joista seuraa hyväntahtoisia työkaverisuhteita.*
> *b) Työntekijöiden yksilöllinen tunteminen, jotta jokainen voi työskennellä itselleen sopivassa työssä saaden onnistumisen kokemuksia ja tunteen merkityksellisyydestä.*
> *c) Organisaationa ja esihenkilönä työn tekemisen mahdollistavan työympäristön ja työvälineiden varmistaminen sekä työvoinnin vaaliminen.*
> *d) Esihenkilönä arvostavasti ja oikeudenmukaisesti toimiminen ja esihenkilörooliin liittyvien tehtävien huolellinen hoitaminen.*

e) Henkilöstöhallinnon ja johdon reflektio ihmiskäsityksestään ja sen vaikutuksesta organisaation arvoihin ja dialogisuuteen sekä työntekijöistä huolen pitäminen, ja
f) näiden tekijöiden kautta luotu myönteinen organisaatiokulttuuri, jossa organisaation sisäinen identiteetti vastaa ulkopuolisten imagoa.

Työntekijäkokemuksen rakentumisen **kohtaamispisteitä sekä pisteiden ja johtamisen suhdetta toisiinsa** on esitelty kuviossa 22. Aineiston pohjalta nämä olivat tärkeimpiä kokemuksiin vaikuttavia hetkiä ja tilanteita suurelle osalle haastatelluista, vaikkakin riippuu yksilöstä ja hänen situaatiostaan, miten suuri painoarvo kyseisellä asialla on työntekijälle tietyssä hetkessä. Vaikka termi ”piste” saattaa assosioitua staattiseen kuvaan kokemuksen luonteesta, tarkoitetaan kohtaamispisteillä tässä tutkimuksessa, ainutkertaisia, yksilöllisiä tapahtumia ja hetkiä menneessä ja nykyisyydessä, jotka vaikuttavat nykyisiin ja tuleviin kokemuksiin. Kohtaamispisteet vaihtelivat suurista kokemuksista pieniin ja kertyviin kokemuksiin, jolloin voidaan ajatella tässä olevan yhteneväisyyttä myös kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen yhteydessä puhuttavista mikrohetkistä ja ympäristön vihjeistä, joiden pohjalta kokemus muodostuu (Verhoef ym., 2009, s. 32; Lemon & Verhoef, 2016, s. 76), toisin sanoen kaikki hetket ja kohtaamiset ovat jossain määrin merkityksellisiä (kuten myös Plaskoff, 2017, määritteli design thinking -mallissaan), sillä ne välittävät viestiä esimerkiksi arvostuksesta, mutta samanaikaisesti niihin vaikuttavat kyseiset tilanteet, aikaisemmat kokemukset, elämäntilanne, odotukset ja oletukset; lisäksi organisaatioissa on useita tahoja, jotka voivat näitä kokemuksia synnyttää. Kohtaamispisteet linkittyvät myös sensemaking-teoriaan sekä työvoinnin käsitteeseen, joihin vaikuttavat monet yhtäaikaiset asiat ja on yksilöllistä, ovatko myönteiset vai kielteiset kokemukset lopulta merkityksellisempiä työntekijälle. Tällöin esimerkiksi vain henkilöstöosaston ”suorittama” työntekijäkokemuksen johtaminen ei ole riittävä toimenpide kokonaisvaltaisen myönteisen työntekijäkokemuksen johtamiseksi. Työntekijäkokemusta ei voida siis suoralta kädeltä jaotella organisaatiossa eri lokeroihin, vaan moni asia on linkittynyt tiiviisti toisiinsa, jolloin pohdittaessa toista tutkimuskysymystä, miten työntekijäkokemusta voi johtaa, on kohtaamispisteitä tarkasteltava eri toimijoiden vaikutuskentässä ja pyrittävä yhteistyöhön esimerkiksi selkeiden arvojen ja ihmisläheisen johtamisen avulla kuvion 22 mukaisesti.



Kuvio 22. *Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumisen kohtaamispisteet ja linkittyminen johtamiseen.*

Tutkimuksen uutuusarvo organisaatiotutkimuksen teoriakeskustelussa on kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen rakentumisen käsitteellistäminen aineistolähtöisesti ilman etukäteen määriteltyä yhtä tai useampaa muuttujaa, ja ilmiön tutkiminen työntekijöiden eli kokijoiden näkökulmasta. Tämä on mahdollistanut työntekijäkokemuksen tarkastelun monelta kannalta, jolloin tutkimuksen avulla on voitu ymmärtää ilmiötä, kokemuksia ja merkityksiä eikä vain kuvata sitä. Laadullinen menetelmä on vahvistanut ilmiön ymmärtämistä syvällisesti sen sijaan, että olisi tarkasteltu ennalta määriteltyjen muuttujien riippuvuussuhteita. Verrattuna aikaisempaan työntekijäkokemuksen tutkimukseen (esimerkiksi Butler & Muskwe, 2021; Chacko & Conway, 2019; Laiho ym., 2022; Låstad ym., 2021; Vanharanta ym., 2022; Versteegt ym,. 2022; Prouska ym., 2022; Ronda & Gracia, 2022; Sharma ym., 2022; Skýpalová ym., 2022; Teng-Calleja, 2023), ilmiötä on siis tarkasteltu laajemmin ja monipuolisemmin. Lisäksi aineisto on koostunut sekä asiantuntijatyötä tekevistä että ammattilaisista, jolloin työntekijäkokemuksen rakentumisen määritelmää on voitu laajentaa koskemaan monenlaisia töitä, ei vain asiantuntijatyötä kuten esimerkiksi Aition (2024), Lunkan ym. (2019) ja Amabile & Kramerin (2011) tutkimuksissa. Tieteellisenä uutuusarvona hallintotieteen tutkimukselle on aineiston

monipuolisuus hyödyllistä mietittäessä, miten työntekijäkokemusta voidaan johtaa koko organisaatiossa. Koska organisaatiota ei voida tutkia tyhjiössä vain yksilön näkökulmasta, on tutkimuksessa huomioitu myös organisaation toimintakäytänteet, jolloin huolimatta symbolisesta ja tulkinnallisesta paradigmavalinnasta, on henkilöstöhallinnon roolia tarkasteltu multiparadigmaattisen sillanrakentamisen avulla, Harvardin malliin pohjautuen, vaikka kyseessä on funktionalistisen paradigman teoria. Tutkimus on hyödyntänyt monia tieteenaloja käsitteellistäessään työntekijäkokemusta, hallintotieteen ja organisaatioteorioiden lisäksi esimerkiksi työelämään liittyvinä psykologiaa, aikuiskasvatustieteitä ja sosiologiaa, mahdollistaen ihmislähеisen johtamisen linkittämisen yksilön kognitiivisiin, psykologisiin ja fyysisiin seikkoihin. Tämän on toivottu lisäävän ymmärrystä esimerkiksi siitä, mikä ihmiselle on fyysisesti ja psyykkisesti mahdollista ja miten ihmisten potentiaalia voidaan lisätä hyödyttämään sekä yksilön että organisaation tarpeita – sillä kuten tutkimuksessa on todettua, ”ihminen ei ole kone”, joka osoittaa samalla johtamisdiskurssin normatiivisen kontrollin toiveen työntekijöiden kokemusmaailmassa.

Kokemuksen tutkimuksen tematiikkaan liittyen nostin aineistossa ilmenneitä kokemuslaatuja esille, vaikka ne eivät olleetkaan tutkimuskysymysten ytimessä. Linkitin kokemuslaadut myös työntekijäkokemuksen teoreettisiin käsitteisiin ja havainnollistin aineiston avulla. Aineistossa esiintyi tunteen, oletusten, tiedon ja intuition kokemuslaatuja (vrt. Perttula, 2008/2018; Salmi 2024). Tutkimus vahvistaa aikaisempien tutkimusten tuloksia kokemuslaatujen tunnistamisesta tilanteita helpottavana tekijänä ja tämän kokemusälyn hyödyllisyydestä yhteisen ymmärryksen luojana (Salmi, 2024).

Seuraavaksi käyn eri kohtaamispisteissä esiin tulleita tieteellisiä uutuusarvoja läpi yksityiskohtaisemmin ja teen niihin liittyviä ehdotuksia käytännön johtamistyöhön.

1) Hyväntahtoiset työkaverisuhteet: Työkaverisuhteiden merkityksen laajentaminen henkilökohtaiselle alueelle ja vapaa-ajalle

Tutkimuksessa työntekijän perustarpeita ja motivaation lähteitä on kuvattu itsemääräämisteorian avulla, sillä se määrittää ihmiset fenomenologisesti aktiivisiksi toimijoiksi (Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2017). Itsemääräämisteorian yhteisöllisyyden tarve näkyi selkeästi tutkimuksessa, sillä työkaverisuhteet nousivat kokonaisuudessa tärkeimmälle sijalle ja niitä kuvataan myös työasioiden yli menevinä suhteina. Tutkimuksessa esitelty työkaverisuhteiden kehä (kuvio 17) ottaa mukaan ihmisen kokonaisuutena, sisältäen elämäntilanteen ja vapaa-ajan, tuoden näin uuden ja laajemman näkökulman ihmissuhteisiin ja yhteisöllisyyteen työpaikalla (vrt. esim. Mönkkönen & Roos, 2023). Kun työntekijällä on henkilökohtainen vuorovaikutussuhde työkaveriin, ei hän halua pettää työkaverin luottamusta, jolloin todennäköisyys auttamishalukkuuteen ja hyvän tekemiseen on suurempi, toisin sanoen työntekijä toimii positiivisen organisaatio-opin, organisaatiokansalaisuuden ja hyvien työyhteisötaitojen mukaisesti. Lisäksi, koska ihminen on aktiivinen toimija, on

työntekijän omalla vastuulla, minkälaista tunneilmapiiriä hän omalla käytöksellään rakentaa työyhteisössä, sillä tunteet ja kokemukset tarttuvat. Hyvään työyhteisöön sitoudutaan, sen sijaan vaihtuvuus hankaloittaa yhteisöllisyyden, ihmisten vuorovaikutussuhteiden ja psykologisen turvallisuuden rakentumista – puhumattakaan vaihtuvuuden kustannuksista organisaatiolle. Työyhteisö on nähty tärkeäksi työhön sitouttajaksi myös muissa fenomenologisissa tutkimuksissa (Pyyny, 2018, s. 136).

2) Itselle sopiva työ: Työn yksilöllinen merkitys ammatti-identiteettiin ja kukoistukseen

Itsemääräämisteorian kyvykkyyden tarve tuli selkeästi esille itselle sopivaan työhön, perehdytykseen ja oppimiseen liittyen. Itselle sopivassa työssä työntekijän taidot ja mieltymykset edesauttoivat kyvykkyyden kokemuksissa, kun taas epäsopiva työ saattoi johtaa kyvyttömyyden ja turhautumisen kokemuksiin. Lisäksi onnistumisen kokemukset ja esihenkilön ymmärrys tavoitteiden vaikutuksista yksilöön ja niiden voimaannuttamisesta tai lamaannuttamisesta vaikuttivat kyvykkyyden kokemuksiin. Myös viimeaikaisissa fenomenologisissa kokemuksen tutkimuksissa ammatillisen asiantuntijuuden arvostuksen sekä tiimin välisen luottamuksen on nähty vaikuttavan ammatti-identiteettiin myönteisesti ja voimaannuttavasti (Landis ym., 2020). Samoin tutkimusten mukaan kyvykkyyden kokemukset synnyttävät motivaatiota (Kohtakangas, 2019). Vastaavasti psykologisesti turvallinen ilmapiiri vaikutti yksilön kokemuksiin kyvykkyydestä; virheiden pelko saattoi yhdistyä epäpätevyyteen vähentäen toimijuutta ja puheeksi ottamista, kun taas sallivuuden ja luottamuksen ilmapiiri saattoivat synnyttää innovaatioita ja uusia ideoita. Tämän tutkimuksen tulokset mukailevat positiivisen organisaatio-opin ja tunnetutkimuksen kukoistusta (Fredrickson, 2013), mutta tässä tutkimuksessa nähtiin myönteisten tunteiden lisäksi myönteisten kokemusten ja ympäröivän organisaatiokontekstin mahdollistavan kukoistuksen ja myönteisen vaikutuksen työidentiteettiin (ks. kuvio 19).

Itsemääräämisteorian autonomian perustarve liittyy tässä tutkimuksessa erityisesti työn tekemiseen itseohjautuvasti esihenkilön luottaessa työntekijään, joka vastaa viimeaikaisia fenomenologisia tutkimustuloksia autonomisen ja itseohjautuvan työn mielekkyydestä (Landis ym., 2020). Kuitenkaan kaikki työntekijät eivät ole automaattisesti itseohjautuvia, jolloin organisaation olisi tarjottava opastusta ja työkaluja oman työn hallintaan. Kehittymismahdollisuudet kasvattavat ammatillista itsetuntoa ja asiantuntijuutta vahvistaen työntekijän ammatillista toimijuutta. Jos työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa työnsä tekemiseen tai työn määrään, vähentää se autonomian kokemusta aiheuttaen liiallisena uupumusta ja työstälähtöaikeita. Tulos on linjassa aikaisempien fenomenologisten tutkimusten kanssa, joissa asiantuntijuuden arvostus ja kuulluksi tuleminen lisäsivät affektiivista sitoutumista (Pyyny, 2018, s. 134).

Työtä ja motivaatiota on kuvailtu aikaisemmin esimerkiksi JDS- ja WDQ-teorioilla (Hackman & Oldham, 1975; Morgeson & Humphrey, 2006) ja niitä on käytetty

monien teorioiden pohjalla (esim. Kahn, 1990), mutta ne eivät ole enää täysin yhteensopivia nykyisen työelämän ja työnkuvien kanssa. Kyseisissä teorioissa ei oteta myöskään muita organisatorisia seikkoja huomioon, esimerkiksi henkilöstöhallinnon tehtäviä, organisaatiorakenteita (esimerkiksi yhteisöohjautuvuutta), johtamistyylejä ja niiden vaikutusta työntekijöihin, arvoja ja kulttuuria tai työhyvinvointia, vaikka niiden nähtiin tässä tutkimuksessa limittyvän työntekijäkokemukseen. Tärkeänä aspektina yllä mainituista teorioista puuttuu myös fenomenologinen näkökulma työntekijän situationaalisuuteen ja hänen elämäntilanteensa vaikutus kokemuksiin eri hetkissä (vrt. myös Dunderfelt, 2015; Perttula, 1995; Rauhala, 2005). Teoriat eivät myöskään ota huomioon ihmisen kognitiivisia seikkoja, kuten työidentiteettiä, toimijuutta, voimaantumista ja kukoistusta (vrt. esim. Fredrickson, 2013; Mahlakaarto, 2010; Vähäsantanen, Hökkä ym., 2014), jotka näkyvät esimerkiksi onnistumisen kokemusten ja oppimisen kokemusten yhteydessä tässä tutkimuksessa (ks. kuvio 19).

3) Aikaisempien kokemusten vaikutukset nykyisiin kokemuksiin: Merkityksellistämispyrkimykset ja niiden käyttäytymisvaikutukset

Tutkimus on laajentanut keskustelua merkityksellistämisen teoriasta kuvaamalla jatkuvaa sensemaking-prosessia kehämäisesti ja yhdistämällä siihen myönteisiä ja kielteisiä tunnereaktioita ja käyttäytymismalleja (ks. kuvio 6). Alun perin sensemaking-teoria (ks. esim. Ann Glynn & Watkiss, 2020; Maitlis ym., 2013; Weick, 1995; Weick ym., 2005) on tarkastellut vain kielteisiä kokemuksia, sillä niiden on ajateltu aiheuttavan suurempia reaktioita kuin myönteiset kokemukset ja siten aktivoivan merkityksellistämisen prosessin, mutta tämän tutkimuksen mukaan, myös myönteiset kokemukset voivat aiheuttaa suuria tunteita ja merkityksellistämistä työelämässä. Merkitykselliset onnistumiset ”talletetaan sydämeen”, tärkeät ihmissuhteet vaikuttavat työpäiväkokemukseen joka päivä, yhteisöllisyyden rakentaminen tiimipäivien muodossa rakentaa pidempiaikaisia muistoja, huumori ja hyvä työilmapiiri saavat huonon tuulen katoamaan parantaen samalla koko yhteisön resilienssiä. Tärkeä elementti merkityksellistämisessä on tämän tutkimuksen mukaan aikaisemmat kokemukset, jotka myös sensemaking-teoriassa, kuten fenomenologiassakin mainitaan (Rauhala, 2005). Tutkimus myös vahvistaa muiden tutkimusten tuloksia aikaisempien kokemusten merkityksestä, kokemusten kertymisestä ja vihjeiden tunnistamisesta sensemaking-teorian yhteydessä (Palo-oja, 2018, s. 142–149). Aikaisemmat kokemukset rakentavat kokemuspohjaa, joka toimii vertailukohtana tulevaisuuden kokemuksille. Samalla tunteiden kokemuslaatuun linkittyy oletuksen kokemuslaatu, sillä aikaisempien kokemusten perusteella yksilö olettaa tapahtuvan tiettyjä asioita, mutta jos niitä ei tapahdukaan, täytyy yksilön sopeutua ja pyrkiä merkityksellistämään tilanne uudella tavalla. Myönteiset kokemukset kertyvät luoden myönteistä kierrettä ja organisaatio voi myötävaikuttaa tähän mahdollistamalla uusia kokemuksia esimerkiksi saavutettavissa olevilla tavoitteilla ja palkkioilla tai yhteisöllisillä toimilla. Kokemusten tarttuminen eli työyhteisön kollektiiviset koke-

mukset, esimerkiksi miten asiat olivat ennen, voivat myös vaikuttaa odotuksiin ja omiin kokemuksiin. Myönteiset kokemukset luovat usein myös myönteistä käyttäytymistä, hyödyttäen yksilöä ja yhteisöä.

Vaikka tutkimuksen tavoitteena on määrittää myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista, ei kielteisiä kokemuksia voida ohittaa, sillä ilman ymmärrystä kielteisten kokemusten vaikutuksista, ei työntekijäkokemusta voida myöskään johtaa myönteiseksi. Organisaatioissa on tärkeää ymmärtää, että esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemukset nostavat esille tunteita ja tietynlaista käyttäytymistä, vaikuttaen muun muassa työsuorituksiin ja ilmapiiriin sekä lähtöaikeisiin. Samoin henkilökohtaiset uupumisen tai kiusaamisen kokemukset voivat vaikuttaa pitkään esimerkiksi tulevaisuuden kokemuksiin epävarmuuden ja yksinäisyyden tunteina ja tavoitteisiin liittyvinä pohdintoina.

4) Työvoinnin ja vapaa-ajan kunnioittaminen: Työvoinnin vaikutukset suoriutumiseen ja sitoutumiseen

Laajensin aiemmissa tutkimuksissa esiteltyä työvoinnin käsitettä yhdistämällä siihen työn imun, flow'n ja psykologisen turvallisuuden teorioita ja havainnollistin valintojani aineistossa esiintyneillä esimerkeillä (kuviot 8 ja 21). Näin linkitin yksilön kognitiivisia, psykologisia ja fyysisiä tekijöitä sekä sosiaalisen kontekstin organisatoriseen johtamiseen. Tämän tutkimuksen mukaan työvointi yhdistää myönteisten ja kielteisten kokemusten yhtäaikaisen ilmenemisen sekä työn imun, flow-kokemukset ja psykologisesti turvallisen työympäristön vaikutukset suoriutumiseen ja sitoutumiseen (vrt. Csikszentmihalyi, 1997; Edmondson, 2019; Hakanen, 2004; Hakanen, 2011; Salmi, 2024; Syväjärvi & Vakkala, 2012). Työvoinnin kokonaisuus määrittyy myönteisten ja kielteisten kokemusten voimakkuudesta ja merkityksellisyydestä yksilölle. Toisin sanoen työvoinnista huolehtimalla voidaan vaikuttaa myönteisesti tai kielteisesti työntekijöiden suoriutumiseen ja sitoutumiseen sekä työntekijäkokemukseen.

5) Esihenkilön arvostava ja oikeudenmukainen toiminta: Esihenkilön suuri vaikutus kokemuksiin

Vaikka työntekijöiden vastauksissa korostuivat työkavereiden merkitys vuorovaikutussuhteita tarkasteltaessa, on tutkimuksen mukaan esihenkilö *organisaation* edustajista se, jonka toimilla on eniten merkitystä työntekijäkokemukseen perinteisesti toimivissa organisaatioissa, joissa on esihenkilöitä (ei täysin yhteisöohjautuvat tai holokratia). Tämä poikkeaa aikaisempien työntekijäkokemuksen tutkimusten painotuksista, joissa henkilöstöhallinnon roolia on korostettu (esim. Chacko & Conway, 2019; Prouska ym., 2022).

Esihenkilön voidaan nähdä vaikuttavan kaikissa tutkimuksessa esiin tulleissa kohtaamispisteissä jossain määrin toimillaan työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Esihenkilön rooli on luoda yhteishenkeä ja hyväksyä kaikki omana itsenään. Toisaalta esihenkilön odotetaan puuttuvan huonoon käytökseen. Työn osalta esihenkilö on se,

joka osoittaa, luottaako hän työntekijään, tarjoaako autonomiaa ja mahdollisuutta ottaa oma paikkansa asiantuntijana ja ammattilaisena. Tuntemalla ihmisensä (ja rekrytointivaiheessa valitsemalla sopivat ihmiset), voi esihenkilö edesauttaa, että tiimissä on oikeat ihmiset oikeilla paikoilla, itselleen sopivissa töissä. Tämä mahdollistaa myös työntekijöiden onnistumisen kokemukset ja todennäköisesti kannustaa halukkuuteen oppia lisää vahvistamalla kyvykkyyden tunnetta. Asettamalla sopivat tavoitteet, esihenkilö mahdollistaa työntekijöille myönteisiä kokemuksia tavoitteiden saavuttamisesta ja toisaalta auttaa saamaan palkkion hyvin suoritetusta työstä myötävaikuttaen toimijuuteen jatkossakin. Henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa esihenkilö on starttinappula, joka pyrkii parhaaseen lopputulokseen työntekijän kannalta. Hän edesauttaa työntekijää esimerkiksi etenemään tai puolustaa palkkaneuvotteluissa. Esihenkilö on vastuussa yhdessä henkilöstöosaston kanssa siitä, että työntekijä perehdytetään riittävästi. Esihenkilö varmistaa, että työntekijällä on riittävät ja toimivat työvälineet, jotta hän voi tehdä työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Esihenkilö huolehtii, että työntekijällä riittää voimavaroja työn lisäksi muualle elämään. Hän myös ymmärtää työntekijän elämäntilanteen ja sen, että elämää on työn ulkopuolella mahdollistaen tarpeelliset joustot. Esihenkilö huomioi myös sen, ettei häiritse tarpeettomasti työntekijää tämän vapaa-ajalla ajoittamalla viestinnän työajalle tai määrittämällä työajan puitteissa saavutettavissa olevat tavoitteet. Kuten tutkimuksessa huomattiin, on esihenkilötyölle selkeät odotukset ja jos ne eivät toteudu, aiheuttaa se kielteistä työntekijäkokemusta, ollen yhdenmukainen kansainvälisten esihenkilöiden vaikutuksiin liittyvien tutkimusten kanssa (Abalkhail, 2022; Teng-Cellaja, 2023).

Vaikka henkilöstöosasto ja johto luovat perusteet toiminnalle esimerkiksi ohjeiden ja prosessien muodossa, on esihenkilö se, joka näitä toteuttaa suureksi osaksi käytännössä. Siksi olisikin erityisen tärkeää huolehtia esihenkilötehtävissä olevien henkilöiden riittävästä ajankäytöstä esihenkilötyöhön sekä arvojen ja lain vaatimusten mukaisesta tieto- ja taitotasosta esihenkilötyössä läpi organisaation. Jotta myös uudet ja kokemattomammat esihenkilöt voivat toteuttaa työtään laadukkaasti, on organisaatiossa hyvä tiedostaa myös esihenkilöiden tasapuolinen kohtelu, jotta tunnistetaan mahdolliset vääristymät, jossa vain kokeneiden esihenkilöiden viesteillä on vaikutusta HR:n tai johdon mielissä. Toisaalta, jos organisaatio toimii hyvin funktionalistisen paradigman mukaisesti, saattaa esihenkilöllä olla vaikeuksia toteuttaa työtään inhimillisten periaatteiden mukaisesti.

Esihenkilö on siis monessa mukana perinteisessä organisaatiossa. Voidaankin pohtia, miten tämä näyttäytyy yhteisöohjautuvassa organisaatiossa, jossa esihenkilöiden roolia on vähennetty tai poistettu kokonaan. Tällöin työntekijä itse, työkaverit ja HR-osasto ottavatkin näitä vastuita, jolloin yhdenmukaisuus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat vaikeammin toteutettavissa, sillä esimerkiksi kaikilla työntekijöillä ei ole samanlaisia neuvottelutaitoja tai rohkeutta vaatia itselleen asioita, kun esimerkiksi verrataan toimia esihenkilön starttinappula-rooliin. Vastaavasti, työelämän muuttuminen yhä yksilökeskeisemmäksi saattaa vaikuttaa siihen, etteivät

organisaatiot näe esihenkilön roolia samalla tavalla kuin ennen, jolloin eri ryhmien odotukset ja oletukset saattavat eriytyä toisistaan aiheuttaen ristiriitaisia kokemuksia.

6) Henkilöstöhallinnon ja johdon ihmiskäsitys ja huolen pitäminen: Näkökulmien erojen vaikutus myönteisen työntekijäkokemuksen johtamiseen

Pohdittaessa, miten myönteistä työntekijäkokemusta voidaan johtaa, täytyy ensin tarkastella organisaatioiden vallalla olevia näkemyksiä. Tutkimuksen alussa käyty paradigmakeskustelu näyttäytyi tutkimuksen edetessä myös käytännön työelämässä, jossa vaikuttaa olevan vielä läsnä niin organisaatioiden arvoissa, toimintatavoissa, johtamiskäytännöissä kuin ihmiskäsityksessäkin funktionalistinen ja moderni paradigma, korostaen johdon näkökulmaa ja nähden työntekijät ulkoa ohjautuvina ja passiivisina. Kielteisten työntekijäkokemusten yhteydessä johtamisdiskurssissa puolestaan painottuvat rationaalinen ”yritys on kone” –ajatus ja esihenkilön ylivertaisuus työntekijöiden nähden. Kuitenkin työntekijät katsovat työelämää ja omia kokemuksiaan tulkinnallisten ja symbolisten linssien kautta, jotka voidaan rinnastaa myös ihmisläheisen johtamistyylin ja johtamisen psykologian kanssa, joissa työntekijät nähdään fenomenologian mukaisesti kokevina ja aktiivisina osapuolina. Tämä on linjassa aiempien tutkimusten kanssa, joissa nähtiin rationaalisen tehokkuuspuheen ja tavoitteiden korostumisen aiheutuvan taakaksi, jos työyhteisön kokemuksiin perustuvat tuntemukset ohitettiin (Niemi-Kaija, 2014).

Tiukasti ajateltuna, ennen kuin näkökulmien ero on sisäistetty, ei organisaatio voi kokonaisuutena muuttua ympäristöksi, joka mahdollistaa myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumisen ja johtamisen. Vaikka yksilöt voivat omilla toimillaan vaikuttaa osatekijöihin, kuten esimerkiksi esihenkilö voi vaikuttaa oman tiiminsä kokemuksiin valtansa rajoissa tai työntekijät itse voivat omalla käytöksellään vaikuttaa tiimin työilmapiiriin, mutta jos johto tai HR eivät tue niitä käytännöillä, prosesseilla ja päätöksillä, jää myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen yhden alakulttuurin sisäiseksi ilmiöksi, jolloin vallitsevan johdon alakulttuurin toimet voivat heikentää myönteistä työntekijäkokemusta kokonaisuutena, sillä organisaatiossa eri tekijät eivät ilmene ”tyhjiössä”. Tähän keskusteluun liittyy myös tässä tutkimuksessa huolen pitämisen ajatuksen yhdistäminen psykologisen sopimuksen eri tasoihin sekä organisaation että esihenkilöiden toiminnassa (ks. taulukot 12 ja 13), joka poikkeaa viime aikojen yrittäjämäisestä alustatalouden esiinnoususta yhteiskunnassa (Cropanzano ym., 2023), ollen kuitenkin linjassa joidenkin tutkimusten näkemysten kanssa työntekijöiden toiveesta edelleenkin lojaaliuuteen ja turvallisuuteen (Saari, 2014).

Jo 1950-luvulla on pohdittu ristiriitaa yksilön ja organisaation välillä ja todettu todellisen elämän olevan monitahoista, jolloin elämää tulisi katsoa sekä johtajan oman todellisen elämän situaation että työntekijän todellisuuden kautta. Tällöin tietoisuus ja hyväksyntä itsestä ja toisista kasvaa, kun havainnoidaan ja opitaan, sen sijaan, että ollaan jotain, esimerkiksi osallistavia tai demokraattisia (Argyris 1957, 207). Kuitenkin vaikuttaa siltä, että funktionalistinen tehokkuusajattelu on vuosi-

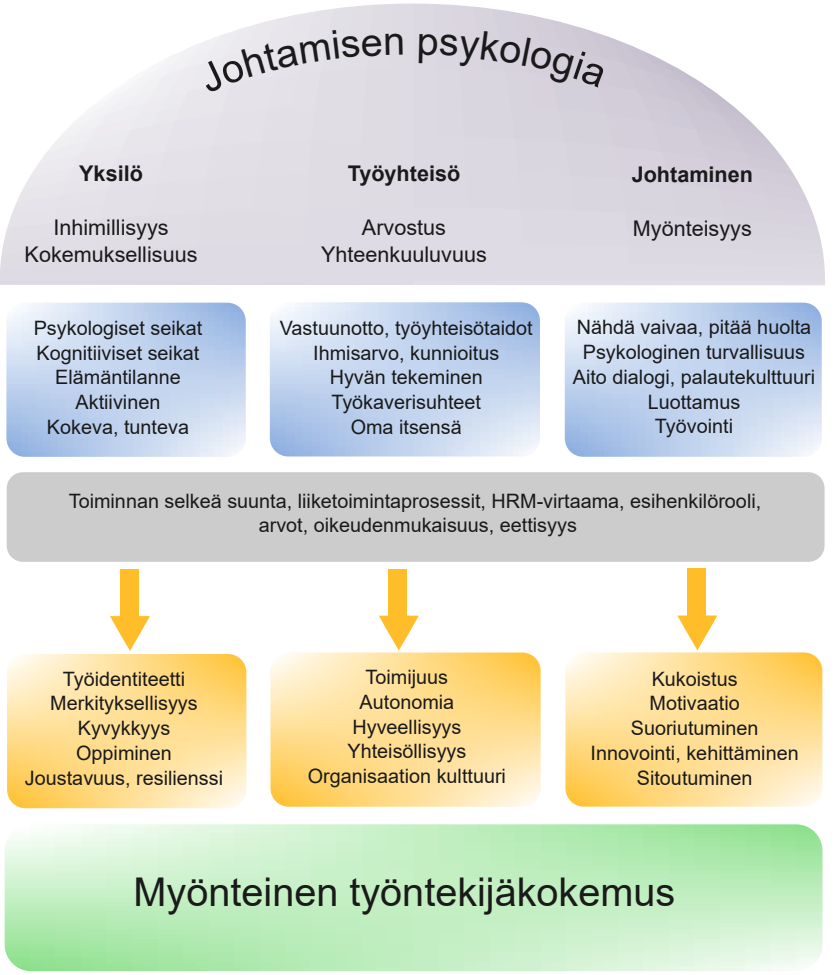
kymmeniä ajanut näiden pohdintojen yli ja vasta nyt on alettu uudelleen miettiä myös työelämän inhimillistä vastuullisuutta. Edellä mainittu osallistava johtaja ei kuitenkaan voi olettaa kaikkien olevan korkeasti motivoituneita, halukkaita toteuttamaan itseään ja ottavan vastuuta omata käytöksestään (Argyris, 1957, s. 200, 201), jolloin organisaation päätöstä esimerkiksi yhteisöohjautuvuuteen siirtymisestä tai itseohjautuvuuden vaatimusta ei voida toteuttaa vain ilmoitusluontoisesti. Vaikka uudistumista tarvittaisiin, eivät identiteettimuutos tai oppiminen tapahdu hetkessä, vaan vaativat työkaluja ja tukea sekä aikaa, joita voi olla vaikeaa yhdistää työelämäkontekstin nopeisiin muutoksiin ja reagointivaatimuksiin. Tämä identiteettityön tuen tarve on huomattu myös viimeaikaisissa fenomenologisissa tutkimuksissa (Pyyny, 2018, s. 135). Siksi jokaisen työntekijän aito ja yksilöllinen kohtaaminen sekä ymmärtäminen myötävaikuttavat myönteisen työntekijäkokemuksen rakentamispyrkimyksiin sekä organisaation tavoitteiden toteutumiseen.

Osallistujien kertomat kokemukset tämän tutkimuksen haastatteluiden lopuksi kuvaavat hyvin työntekijäkokemuksen yhteisen ymmärryksen laajentamista, jota voitaisiin myös kuvata kokemusälyn lisäämiseksi organisaatioissa. Työntekijöiden omaan työntekijäkokemuksen ymmärrykseen ja kirkastamiseen sekä sen johtamiseen auttaisi, jos asioita käytäisiin yrityksessä läpi kaikilla tasoilla, kaikkien kanssa. Pohdittaisiin yhdessä, mikä on tärkeää, mikä on hyvin, mitä voitaisiin parantaa ja toisaalta avata silmät itsestäänselvyyksille, mikä oikeastaan toimii jo erinomaisesti. Tällöin ajatukset selkiävät työntekijän ja organisaation edustajien mielissä, varsinkin, jos organisaatio on aidosti kiinnostunut dialogista ja tarkastelee tuloksia POS:in mukaisesti hyveellisyyden näkökulmasta eikä vain hyötymisen näkökulmasta. Toisaalta tutkimuksessa ilmeni, että moni työntekijä ei ole välttämättä puhunut kokemuksistaan koskaan tai töissä ei ole sellaista juttukaveria, jonka kanssa asioista voisi puhua tai asiat ovat niin vaikeita, ettei niistä uskalleta töissä puhua lainkaan vaan pyritään suojaamaan itseä erilaisilla selviytymiskeinoilla. Jotta organisaatiossa selviää, mikä todellinen tilanne on, saattaisi ulkopuolinen objektiivinen tilannekartoitus olla järkevintä. Tällöin myös vältytään olettamuksilta, että kaikki on jo hyvin tai ettei johto ”tunnista” henkilöstön esiin nostamia asioita omassa organisaatiossaan.

Johtamisen psykologian käsitteellistäminen ja vaikutus myönteiseen työntekijäkokemukseen

Tämä tutkimus ei ota kantaa, mikä johtamisen oppi on oikea työntekijäkokemuksen johtamiseen; positiivinen, autenttinen, voimaannuttava, transformationaalinen, henkinen, eettinen, hyvejohtajuus, vai joku muu, sillä oppeja on lukuisia. Tiivistetysti tämän tutkimuksen johtamista tarkastellaan hallintotieteen alle lukeutuvan johtamisen psykologian näkökulmasta. Kuten tutkimuksen alussa määrittelin, näkemykseni johtamisen psykologiasta pohjautuu symboliseen ja tulkinnalliseen paradigmaan sekä normatiiviseen kontrolliin, joissa organisaatiota tarkastellaan yhteisönä, jonka jäsenet ovat fenomenologisesti ajateltuna aktiivisia osapuolia, toimien

kulloisenkin elämäntilanteensa puitteissa. Myös muissa tutkimuksissa on tuotu esiin ihmisten ainutlaatuisuus johtamisen psykologian kontekstissa (Kohtakangas, 2019). Vaikka johtamisen psykologia kuuluukin hallintotieteen alle, se ei rajaa ajattelua tiukasti vain yhteen tieteeseen, vaan hyödyntää eri näkökulmia monialaisesti tutkiessaan työelämän ilmiöitä, sillä samoja organisaatioihin liittyviä käsitteitä tutkitaan useissa tieteissä. Näin johtamisen psykologia voi ottaa inhimillisessä johtamisessa huomioon ihmisen kokonaisuutena, joita ei voida operoida organisaatioissa kuten koneita tai koneiston osia, laajentaen ymmärrystä työelämästä ja sen tutkimuksesta. Yhteenvetona olen kuvannut johtamisen psykologian tekijöitä ja vaikutuksia myönteiseen työntekijäkokemukseen tämän tutkimuksen teoreettisista lähtökohdista ja tutkimustuloksista kuviossa 23.



Kuvio 23. *Johtamisen psykologian inhimillisen ja myönteisen näkökulman vaikutuksia organisaatioon ja yksilön myönteiseen työntekijäkokemukseen.*

Johtamisen psykologian inhimillinen ja myönteinen näkökulma ylettyy yksilöön, työyhteisöön ja johtamiseen. Samanaikaisesti organisaation perusasioiden, kuten tavoitteet, liiketoimintaprosessit ja arvot, tulee olla kunnossa. Näiden yhteisvaikutuksesta syntyy myönteisiä vaikutuksia niin yksilöön, työyhteisöön kuin organisaationkin toimintaan, jotka edesauttavat myönteisen työntekijäkokemuksen syntymiseen.

Työntekijöitä ei voida tutkia tyhjiössä tai vain organisaatiokontekstissa, sillä ihminen on kokonaisuus, jonka elämäntilanne työn ulkopuolella voi vaikuttaa myös työpäivään. Samoin työntekijän aikaisemmat kokemukset voivat vaikuttaa suuresti siihen, miten hän kokee tämän hetken tilanteet tai työn merkityksen itselleen. Tästä syystä ihmisten aito kohtaaminen ja tunteminen työroolia syvemmältä auttaa ymmärtämään niin motivaatiotekijöitä kuin erilaisia tarpeita tai toiveita. Organisaation on luotava psykologisesti turvallinen ympäristö, sillä vasta silloin se voi odottaa myös työntekijöiden luottamuksen osoituksena aidon itsensä paljastamista pelkäämättä kielteisiä reaktioita. Turvallisessa työympäristössä työntekijät myös uskaltavat käsitellä virheitä, jolloin luottamus voi parantaa toimintaa ja kasvattaa resilienssiä, kun yllättäviin tilanteisiin voidaan reagoida nopeasti. Inhimillisellä organisaatiolla on ymmärrystä oppimisprosesseista ja kognitiivisista prosesseista ja se tarjoaa työkaluja ja tukea niin itseohjautuvuuteen kuin työidentiteettien rakentamiseen nopeasti muuttuvassa työelämässä.

Organisaatiot koostuvat ihmisistä, jolloin vuorovaikutuksella ja yhteisöllisyydellä on merkitystä työssä suoriutumiseen. Kun pohditaan ihmisyyttä, on hyvä pitää mielessä ihmisarvoon perustuva arvostus, sillä työelämässä saavutettu arvostus ei voi koskaan yliajaa luontaista ihmisarvoa (Lalljee ym., 2007). Tämä näkyy niin työkavereiden kohtelussa toisiaan kohtaan kuin esihenkilön ja johdon käyttäytymisessä. Toisia kunnioittava ja arvostava asenne ei ole vain yksityiselämään liittyvä asia vaan myös työelämän peruslähtökohta inhimillisessä toiminnassa. Tänä päivänä yleistynyt organisaatioiden inhimilliseen vastuullisuuteen liittyvä DEI-viestintä (diversity, equity, inclusion) liitetään usein vain vähemmistöihin, vaikka se koskee jokaista ihmistä ja tulisi ylettyä julkisuuskuvasta ja tempauksista jokapäiväiseen ihmisten kohtaamiseen. Luottamus työntekijään ja hänen aikomuksiinsa sekä taitoihinsa edesauttaa toimijuuden ja autonomisen työtavan kehittymistä. Tähän kokonaisuuteen voidaan linkittää tunteiden ja kokemusten tutkimus, sillä ne vaikuttavat väistämättä vuorovaikutussuhteissa – organisaatioiden todellisuudet ja niiden merkitykset rakentuvat suhteissa. Kun organisaatioissa on ymmärrystä erilaisten kokemusten aiheuttamista tunnereaktioista ja niiden pitkäaikaisistakin vaikutuksista sekä psyykeen että käyttäytymiseen, voidaan paremmin ymmärtää ja ennakoida oman toiminnan vaikutuksia toisiin ihmisiin. Kokemusäly ja siihen liittyvä aito, arvostava ja aktiivinen dialogi lisäävät ihmisten ymmärrystä toisiaan kohtaan. Vastaavasti koska ihmiset ovat aktiivisia, heiltä voidaan odottaa vastuunottoa omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään, sillä jokainen yksilö luo osaltaan organisaation kulttuuria, jossa

toteutetaan arvoja ja moraalia. Johtamisen psykologian mukaisesti myös organisaatio tunnistaa tämän ja varmistaa arvojen näkymisen myös arjen toiminnassa.

Inhimillisyyteen linkittyy positiivinen organisaatio-oppi, joka pyrkii myönteisillä käytännöillä saamaan kukoistusta aikaan, jolloin työntekijä voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä onnistuneesti, joka puolestaan hyödyttää organisaatiota. Toisin sanoen myönteisyys ei ole vain yksilön hyvän olon tunnetta vaan liittyy tiukasti organisaatioiden menestykseen konkreettisella tavalla. Dialogisuus työntekijöiden ja organisaation edustajien kesken mahdollistaa kuulluksi tulemisen kokemuksia ja halua parantaa jatkossakin toimintaa. Organisaatiossa olisi kuitenkin hyvä olla ymmärrystä työvoinnista ja sen vaikutuksista työsuorituksiin ja sitoutumiseen. Vaikka organisaatioilla on tavoitteita, ei niitä kohti kannata puskea hinnalla millä hyvänsä, sillä pahoinvoiva työntekijä ei luultavasti ole kovin tuottava eikä stressaantunut työntekijä innovatiivinen. Työyhteisössä, jossa työntekijöistä pidetään huolta ja nähdään hieman enemmän vaivaa, ovat työntekijät todennäköisesti motivoituneempia, innovatiivisempia ja sitoutuneempia.

7.2 Väitöskirjatutkimuksen luotettavuus

Fenomenologinen, yhteiskunnallinen tutkimus on ainutkertaista ja sidottu aikaan ja paikkaan. Tässäkin tutkimuksessa on todettu, että kokemuksiin vaikuttavat myös aiemmat kokemukset (ks. myös Weick, 1995; Rauhala, 2005, s. 37). Toisin sanoen, jos kysyisin nyt tutkimukseeni osallistuneilta, mikä luo heidän mielestään myönteistä työntekijäkokemusta, voisi olla, että kahden vuoden aikana heille olisi tullut sellaisia kokemuksia, jotka vaikuttaisivat vastaukseen tänä päivänä. Kuten haastatteluhetkellä eräs osallistuja sanoi, hän piti aikaisemmin hyviä esihenkilöitä itsestäänselvyytenä, mutta ei enää koettuaan huonoja. Vastaavasti työntekijät, jotka olivat tulleet huonoista työympäristöistä hyvään osaavat jatkossa vaatia hyviä oloja. Toisaalta taas, jos henkilö olisi joutunut esimerkiksi altistumaan terveydelle haitalliselle työympäristölle, kuten eräs osallistujista, voisi työympäristön painoarvo olla sillä hetkellä suurempi kuin ”normaalitilanteessa” terveellisessä ympäristössä. Vastaavasti, jos yksilö joutuisikin kiusatuksi eikä henkilöstöhallinto tekisi mitään tai toisaalta tekisi paljonkin, saattaisi HR:n ja johdon merkitys korostua sillä hetkellä. Kokemusmaailma on situationaalinen. Kuitenkin uskon, että taustalla vaikuttavat kattoteemat työkaverit, työn sisältö ja esihenkilö pysyvät tärkeimpinä tekijöinä, vaikka kyseisen hetken painotus voi vaihtua, sen verran voimakkaasti näitä painotettiin haastatteluissa.

Edellä mainitusta syystä laadullisen tutkimuksen loogisuutta ja luotettavuutta ei voida osoittaa luonnontieteisiin pohjautuvilla menetelmillä, esimerkiksi tutkimuksen **toistettavuudella**. Kuitenkin laadullinen tutkimus tulee kuvata niin tarkkaan, että lukija voi ymmärtää ja hyväksyä tutkimuksessa tehdyt valinnat ja perustelut sekä

vakuuttua tiedon oikeellisuudesta. Ihmistieteessä tämä siis tarkoittaa, että tutkimus on periaatteessa toistettavissa. (Ronkainen ym., 2014, s. 13.) Tässä tutkimuksessa on kerrottu tarkasti tutkimuksen tekemisen prosessi ja analyysi, joka on seurannut tiukasti tulkitsevaa fenomenologista analyysimenetelmää (IPA) (Smith ym., 2009). Näin ollen lukijalla on ollut mahdollista seurata askelia, joita pitkin tuloksiin on päädytty. Lisäksi analyysiluvuissa on tuotu esille, millä perusteilla päätelmiä on tehty. Kuitenkin, otettaessa kantaa aiempaan tieteelliseen keskusteluun ja tuloksia verrattaessa, esimerkiksi erityyppisissä kokemusten tutkimuksissa, vaikuttavat lähtöteoriat ja menetelmä siihen, miten kahden tutkimuksen keskenään samantyyppiset kategoriat on nimetty. Tästä esimerkkinä Aition (2024), Amabilen & Kramerin (2011/2012), Lunkan ja kumppaneiden (2019) ja Pangallon ja kumppaneiden (2022) tutkimustulokset, jotka ”uudelleenkoodasin” tämän tutkimuksen kategorioinnin mukaisesti, jotta pystyin vertaamaan tuloksia keskenään (ks. taulukko 9). Kuitenkin on huomioitava, että ihmistieteissä ihmisten toiminnasta, kokemuksista ja merkityksellistämisestä tehtyjä luokituksia ja tulkintoja ei voida määritellä hyviksi tai huonoiksi luonnontieteen tavoin (Jokinen, 2008, s. 244). Koska laadullisessa tutkimuksessa ei voida määrällisen tutkimuksen tavoin mitata toistettavuutta (Hirsjärvi ym., 2018, s. 232), tässä yhteydessä tutkimuksen **reliabiliteetti** tarkoittaa, ettei tutkimus sisällä ristiriitaisuuksia, vaan on johdonmukaista ja huolellista. (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5; Ronkainen ym., 2014, s. 133.) Arvioitavuutta ja toistettavuutta voidaan lisätä laadullisessa tutkimuksessa luetteloimalla aineisto ja pilkkomalla tulkinnat mahdollisimman pieniin osiin (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5). Tähän olen pyrkinyt esittelemällä kattoteemojen lisäksi alateemat ja niihin liittyviä lainauksia aineistosta. Laadullisessa tutkimuksessa **luotettavuuden** arviointi koskee siis koko tutkimusprosessia. Kuten yllä on kuvattu, ihmistieteissä tutkimuksen **siirrettävyys ja yleistys** on mahdollista vain tietyin ehdoin, todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen. (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5.) Tässä yhteydessä on hyvä myös pohtia kansallisen kulttuurin vaikutusta tutkimustulosten toistettavuuteen. Olen tarkoituksella valinnut vain suomalaisia haastateltavia, jotta minulla tutkijana ja tutkittavalla olisi mahdollisimman yhdenmukainen kulttuurinen näkökulma ja yhteinen kieli, jolloin on mahdollista huomata pienetkin nyanssit ja tehdä niistä luotettavasti tulkintoja. Toisaalta kansainvälisissä tutkimuksissa on saatu saman tapaisia, alateemoihin liittyviä tuloksia täysin erilaisissa ympäristöissä, esimerkiksi huonoista esihenkilöistä Saudi-Arabiassa (Abalkhail, 2022), hybridityöstä Filippiineillä (Teng-Calleja, 2023), HRM-rakenteiden ja johtamistyylin vaikutuksista kokemuksiin UK:ssa, Thaimaassa ja Nigeriassa (Prouska ym., 2022), joten voidaan ajatella tutkimuksen olevan johdonmukaista ja linkittynyttä aiheen teoreettisen keskustelun kanssa. Tutkimuksesta käy myös ilmi, kenen näkökulmaa tieto edustaa (vrt. myös Ronkainen ym., 2014, s. 135).

Tutkimuksen **validiteettiin** eli pätevyyteen mitata sitä, mitä tutkimusmenetelmällä oli tarkoituskin (Hirsjärvi ym., 2018, s. 231; Ronkainen ym., 2014, s. 130),

vastataan tässä tutkimuksessa hyvin. Tarkoitus oli tutkia ”myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumista” (tutkimuskysymys 1) ja siihen vaikuttavia asioita teemahaastattelun avulla ja näin saatu tieto on tuotettu pätevällä tavalla ja se kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Tätä kuvaavat haastateltavien toteamukset haastattelun lopuksi varmistaessani, että he ovat saaneet kertoa kaiken, mitä halusivat:

> mä luulen et tossa tuli varmasti aika ... aika niinkun ne asiat mitä mä, mitä mulla nyt on mielessä
>
> musta tuntuu et mä oon kyl aika kattavasti tyhjentäny mun arkkuni hehheh
>
> kyl me mun mielestä aika hyvin ollaan ruodittu semmoset asiat, mitä mä etukäteen mietin

Aineiston ja teorian vuoropuhelulla pystyttiin myös vastaamaan toiseen tutkimuskysymykseen, ”miten myönteistä työntekijäkokemusta voidaan johtaa?”

Sisäinen validiteetti (pätevyys) liittyy teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyiden loogiseen suhteeseen, osoittaen tutkimuksen sisäistä logiikkaa, tieteellistä otetta ja tieteenalan hallintaa (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5; Ronkainen ym., 2014, s. 130). Tutkimus on tarkastellut laaja-alaisesti ihmistieteitä organisaatioissa, yhdistäen yksilöön vaikuttavia seikkoja useilta tieteenaloilta (esim. hallintotiede, johtaminen, sosiaalipsykologia, kasvatustiede, psykologia, filosofia), kuitenkin prosessin edetessä osoittaen niiden limittyneisyyden ja päällekkäisyyden ja vaikutuksen kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Tutkimus on pyrkinyt ennakkoluulottomasti etsimään seikkoja, jotka vaikuttavat yksilöiden kokemuksiin organisaatioissa, häilyen välillä myös paradigmojen rajoilla – kuitenkin aina perustellusti.

Ulkoinen validiteetti liittyy tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyteen (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5), jota kuvattiin jo osittain yllä. Teemahaastattelun ansiosta haastateltavat saivat vapauden kertoa ajatuksiaan ilman etukäteen tehtävää rajausta ja heille painotettiin tutkimuksen alussa, ettei aiheeseen ole oikeita tai vääriä vastauksia. Aineiston osalta voidaan sen todeta olevan **riittävä ja kattava** tämän tutkimuksen tarkoituksia ajatellen, sillä haastatteluiden edetessä alkoi ilmetä saturaatiota eli samantyyppisiä vastauksia (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5). Tutkimuksen lähtökohta oli aineistolähtöinen, joka tarkoittaa, että osallistujien vastaukset määrittivät, mihin suuntaan tutkimus kulkee. Ja kuten analyysissa nähdään, kolme suurinta teemaa olivat selkeästi tärkeimpiä. Aineisto oli kattava myös sen suhteen, että se oli kerätty eri maantieteellisiltä alueilta, erityyppisistä organisaatioista, ottaen kattavasti huomioon eri ikäisiä ja eri sukupuolia sekä erilaisia töitä (Eskola & Suoranta, 1998/2015, kpl 5).

Tutkimus tuo uutta tietoa organisaatiotutkimuksen teoreettiseen keskusteluun käsitteellistämällä kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen rakentumisen aineistolähtöisesti ilman etukäteen määriteltyjä muuttujia, esimerkiksi tietyntyyppisen työn tekemisen työympäristöä, johtajuutta tai HRM-rakenteita (vrt. myös Eskola

& Suoranta, 1998/2015, kpl 5). Kuitenkin voidaan todeta, että täysin ilman ennakkokäsitystä ilmiötä ei ole lähdetty tutkimaan, vaan aihetta on käsitelty positiivisen organisaatio-opin, johtamisen psykologian ja kokemuksen tutkimuksen viitekehikossa. Lisäksi teemahaastattelun kolmantena kysymyksenä pyydetään kertomaan merkityksellisistä kokemuksista ja neljännessä muiden ihmisten vaikutuksesta, jolloin voidaan tiukasti ajatellen väittää, että kysymykset ovat ohjanneet keskustelua. Kuitenkin perusteluna tälle ennakkovalinnalle on mm. Weickin (1995) sensemaking-teorian mukaisesti yksilön merkitykselliset kokemukset ja yhteisen ymmärryksen rakentaminen, jotka ovat tutkimuksen keskiössä. Lisäksi on hyvä tuoda tässäkin ilmi (tarkemmin käsitelty *Aineiston kerääminen teemahaastattelussa* –luvussa), että kaikissa haastatteluissa näitä kysymyksiä ei varsinaisesti käytetty vaan keskustelu saattoi polveilla hyvinkin laajasti teeman ympärillä ilman tutkijan tiukkaa ohjailua. Tämän tutkimuksen tiivis ja aito työntekijän näkökulmaa korostava ote on vähemmän käytetty, tuoden vaihtelua alan dominoivalle johtajuuskeskustelulle ja ylhäältä-alas näkökulmalle.

Refleksiivisyys on oman toiminnan olettamusten kyseenalaistusta tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa (Högbacka & Aaltonen, 2015, s. 13). Refleksiivisyys syntyy mm. tutkimuksen kriteerien erittelystä, tutkijan kompetenssista, itsekriittisyyden osoittamisesta ja asioiden suhteuttamisesta ja problematisoinnista (Jokinen, 2008, s. 249). Koska tutkimus on aineistolähtöinen ja aineisto oli hyvin laaja, eivät pohjalla olleet positiivinen organisaatio-oppi ja kokemuksen tutkimus yksin riittäneet tutkimuksen teoreettisiksi lähtökohdiksi. Tästä syystä tutkimuksessa on käsitelty myös lukuisia kattoteemoissa ilmenneitä asioita eri teoreettisten keskustelujen linkityksen kautta. Kuitenkin nämä teemat linkittyivät keskenään melko ristiriidattomasti yhteen, sillä olen pyrkinyt pitämään pääasiassa tulkinnallisen paradigman ideologian ja fenomenologian mukana käydessäni aiheesta keskustelua. Vähentääkseni tutkittava ja tutkija -asetelman hierarkkisuutta, korostin haastatteluiden alussa, ettei ole oikeita tai vääriä vastauksia. Lisäksi pyrin käsittelemään aihetta mahdollisimman arkipäiväisin termein. Toivoin olemuksellani viestittäväni luottamuksellista ja tasa-arvoista tilannetta osallistujien kanssa. (ks. myös Högbacka & Aaltonen, 2015, s. 9.) Haastatteluiden toteutus teemahaastattelulla tarjosi myös osallistujille mahdollisuuden reflektoida ja merkityksellistää omia kokemuksiaan. Muistiinpanojen tekeminen puolestaan loi rauhallisen tunnelman ja antoi osallistujille aikaa miettiä vastauksiaan. Hermeneuttisen kehän mukaisesti haastattelutekniikkani kehittyi haastatteluiden edetessä, jolloin kriittisesti tarkasteltuna voitaisiin väittää alun haastatteluiden olevan vähempiarvoisia, mutta toisaalta koska tiede tunnustaa hermeneuttisen kehän olemassaolon ja tutkijan ajattelun kehittymisen tutkimusprosessin aikana, ei tämä mielestäni ole tutkimuksen arvoa vähentävä seikka. Lisäksi kaikki haastattelut toteutettiin samojen periaatteiden mukaan, jolloin lähtöasetelma oli yhteneväinen kaikissa haastatteluissa. Myös analyysin tekemiseen kuuluu uusien yhteyksien löytäminen lukukertojen karttuessa. Se, että itselläni on pitkä ura työelä-

mässä takana, auttaa ymmärtämään esimerkiksi yritysten toiminnan lainalaisuuksia ja erilaisia sosiaalisia tilanteita, mutta se myös saattaa altistaa ennakkokäsityksille, joten tarkastelin analyysiprosessin aikana omia käsityksiäni ja etsin vaihtoehtoisia merkityksiä. Tutkijana tein esimerkiksi päätöksen alustavien taulukointien hylkäämisestä, huomatessani niiden linkittyvän liikaa ennakkokäsityksiini (luku 4.3.3). Tutkijan asemaa ja eettisyyttä on käsitelty tarkemmin luvuissa 4.4. ja 4.5.

7.3 Jatkotutkimusaiheita

Tämän tutkimuksen tuloksena on määritelty myönteisen työntekijäkokemuksen rakentumiseen vaikuttavia seikkoja ja tarkasteltu kokemuksen johtamista erityisesti johtamisen psykologian kautta. Vaikka tutkimus on aineistolähtöinen ja kokemukset ovat linkittyneitä jokaisen työntekijän aikaisempiin kokemuksiin ja elämäntilanteeseen kyseisessä hetkessä, voidaan tutkimuksen laajuuden ja tulosten nähdä viitoittavan työntekijäkokemuksen tutkimuksen teoriapohjaa. Jatkotutkimuksina teoriapohjaa tukemaan tai haastamaan voisi olla hyödyllistä tutkia työntekijöiden kokemuksia vastaavissa tai erilaisissa töissä ja työympäristöissä. Tutkimusten monimuotoisuuden lisäämiseksi olisi hyödyllistä tutkia, millaisia kansallisia eroja työntekijäkokemuksessa voi olla; suomalaisten työntekijöiden lisäksi myös muun kulttuurisen taustan omaavien työntekijöiden kokemuksia sekä Suomessa että ulkomailla. Jonkin verran kansainvälistä tutkimusta on tehty, mutta pääasiassa etukäteen valittujen muuttujien tai teemojen sisällä. Erityisesti yritysympäristöjen tutkimisen lisääminen voisi olla hyödyllistä, sillä vaikuttaisi siltä, että aiemmat tutkimukset ainakin Suomessa ovat keskittyneet julkishallintoon tai vain asiantuntijoiden kokemusten tutkimiseen. Työelämän murroksessa erilaisten työsopimusten ja työnteon mallien vaikutusta työntekijäkokemukseen olisi hyödyllistä tutkia. Nämä linkittyvät myös psykologisten sopimusten tutkimuksiin. Kuten tässä tutkimuksessa huomattiin, vakituiset ja vuokratyöntekijät voivat hitsautua tiiviiksi tiimiksi ja toisaalta olla hyvinkin eriytyneitä, joten voisi olla mielenkiintoista tutkia työntekijäkokemusta vuokratyöntekijöiden tai freelancer-työntekijöiden näkökulmasta.

Tämä tutkimus tehtiin laadullisilla teemahaastatteluilla, mutta kokemusten syvempää analyysia varten voisi olla mielenkiintoista yhdistää videokuvaus haastatteluun sekä työympäristön systemaattista havainnointia. Tässä tutkimuksessa demografiset tekijät jätettiin tarkoituksella sivurooliin, mutta niidenkin merkitystä työntekijäkokemukseen voisi tutkia, tosin tulosten yleistäminen tiettyyn ryhmään saattaa luoda turhia stereotypioita.

Vaikka ihminen on kokemuksellinen kokonaisuus, määrittyvät työntekijöiden työpäivien aikaiset roolit vielä pitkälti ”ammatillisiksi”, jolloin esimerkiksi tunteet pyritään syrjäyttämään. Lisätutkimusta voisi tehdä siitä, millaisia työrooleja työpaikalla on sallittua olla, miten voidaan aitous ja omana itsenä toimiminen yhdistää

työyhteisötaitoihin? Olisi myös mielenkiintoista tutkia, minkälaiset kokemukset ovat kielteisen käyttäytymisen pohjalla, kenties epäoikeudenmukaisuutta vai tapa, ja miten muiden kielteisesti kokemat henkilöt näkevät oman käytöksensä ja minkälainen on tällaisten työntekijöiden myönteinen työntekijäkokemus.

Toisaalta, olisi mielenkiintoista tutkia, voiko työssä olla hauskaa? Pohdittaessa, miksi työntekijät sanoivat ”huumori keventää”, ”hyvä työyhteisö keventää” ja ”tapahtumat keventävät” työntekoa, voidaan esittää kysymys, onko lähtökohta työelämässä, että työ on raskasta ja työn pitääkin olla kärsimystä ja sen eteen tulee nähdä vaivaa. Perustuuko työmotivaatio silloin kulttuuriseen työn stereotypiaan ulkoa päin määrättynä pakkona, jossa omat kokemukset on sivuutettu (Csikszentmihalyi, 1990/2005, s. 231, 232). Vai voisiko olla niin, että työelämä on sopusoinnussa elämäntilanteen ja vapaa-ajan kanssa niin, että työ ei vie kaikkea energiaa, jolloin tämän tutkimuksen haastateltavan sanoin ”ei tarvitse ottaa arjesta lomaa”. Lisäksi vähäinen hierarkia ja itsenäinen työ, ”ei kukaan hengitä niskaan”, aiheuttivat tunteita, ettei työ tunnu työltä, jolloin voitaisiin tutkia esimerkiksi holokratiassa työskentelevien työntekijäkokemuksia. Vastaavasti pohdittaessa kulttuurisia tekijöitä, jotka saattavat vaikuttaa työelämän raskauden tuntemuksiin, voiko ollakin niin, että Suomessa työelämän lisäksi myös vapaa-aika on velvoitteita täynnä, jolloin palauttavan vapaa-ajan sijaan yhteiskunnan ja itse asettamiemme velvollisuuksien painolasti estää palautumisen, jolloin kokonaisuus tuntuu raskaalta.

Kokemuslaatuihin liittyen voisi olla hyödyllistä määritellä vielä tarkemmin, mitä eri kokemuslaatuihin sisältyy ja mistä ne muodostuvat. Esimerkiksi Salmi (2024) on luokitellut tietokokemukseen muun muassa inhimillisyyden ja avoimuuden, joita saattaa olla vaikea identifioida Perttulan (2008/2018) määritelmään tiedosta, jossa ”jokainen tietämiseen pyrkivä käyttää samaa käsitettä samasta aiheesta” ja tiedon pätevyyteen luotetaan sen jaetun luonteen vuoksi (s. 129). Toisaalta kyseisessä tutkimuksessa inhimillisyys on luokiteltu oletuskokemukseksi, samoin palaute löytyy molemmista edellä mainituista kategorioista. Tässä tutkimuksessa puolestaan löydettiin neljää kokemuslaatua, jotka hieman erosivat Salmen (2024) näkemyksistä. Kokemuslaatujen tarkempi määrittely voisi helpottaa myös kokemusälyn kasvattamista työyhteisöissä. Lisäksi kansainvälisetä tutkimusta ajatellen voisi olla hyödyllistä määritellä kuvaavampi käsite englanniksi nykyisen sekaannusta aiheuttavan well-being –käsitteen sijaan. Tässä tutkimuksessa ei tarkasteltu uskon kokemuslaatua sen heikon yritysmaailmaan soveltuvuuden vuoksi, mutta voisi olla kiinnostavaa tutkia, voidaanko ”hurmoksellisissa” työyhteisöissä eli organisaatioissa, joissa on hyvin voimakas yhteisöllisyys, identiteetti tai kutsumus toimintaan löytyä myös uskon kokemuslaatua.

Myönteisen työntekijäkokemuksen vaikutusta asiakaskokemukseen ja siihen liittyvään tunteiden säätelyyn sekä toisin päin asiakassuhteen vaikutusta työntekijäkokemukseen olisi mielenkiintoista tutkia organisaatioiden menestyksen näkökulmasta. Työntekijöiden kokemuksia esihenkilöstä, työilmapiiristä, laadusta ja

sitoutumisesta sekä niiden vaikutuksia asiakkaiden kokeman palvelun laatuun on tutkittu jo aiemmin (Fischer, 2012).

Johtamisen psykologian osalta olisi hyvä tehdä kriittistä tarkastelua, voiko se sisältää minkä tahansa organisaation liittyvän inhimillisen tekijän johtamista vai voidaanko se tämän tutkimuksen tavoin rajata tiettyyn paradigmaan. Voisi olla myös kiinnostavaa pohtia, riittääkö johtamisen psykologian määrittely inhimillisenä johtamisajatuksena jatkuvasti muuttuvassa työelämässä ja työntekijöiden situationaalisessa kokemusmaailmassa käytännön ohjenuoraksi vai tarvitaanko konkreettisia johtamisen koulukuntia toteuttamaan inhimillistä johtamista käytännössä ja miten tällainen yksi oppi toimisi kompleksisessa ympäristössä.

Kuten tämän tutkimuksen ja siihen liittyvien jatkotutkimusaiheiden moninaisuus ovat osoittaneet, on työntekijäkokemuksen tutkimukselle tarvetta. Työelämän tahti ja vaatimukset todennäköisesti tiivistyvät entisestään tulevaisuudessa. Sen sijaan, että johdetaan ihmisiä kuin koneiston osia, voisivatkin myönteisyys ja ihmisten kokonaisvaltaisten kokemusten ymmärtäminen olla mahdollisesti avain organisaatioiden tuloksellisuuteen ja yksilöiden tasapainoiseen työvointiin – jolloin kaikki hyötyvät, myös yhteiskunta.

Lähdeluettelo

Aarnos, E., & Valli, R. (2018). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodin valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uudistettu painos). PS-kustannus.

Abalkhail, J. M. (2022). Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, *27*(3), 301–324. https://doi.org/10.1108/CDI-04-2021-0109

Aitio, O. (2024). *Psykologinen sopimus ammatillisen opettajan työssä: Fenomenografinen tutkimus ammatillisten opettajien ja esihenkilöiden käsityksistä ja kokemuksista* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. https://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-419-5

Amabile, T. & Kramer, S. (2011/2012). *Pienet suuret teot. Opi johtamaan kehitystä.* Suomentanut Rosenström, M. Talentum.
(Englanninkielinen alkuperäinen teos: The Progress Principle. Using small wins to ignite joy, engagement, and creativity at work. (2011). Harvard Business Review Press.)

Ann Glynn, M., & Watkiss, L. (2020). Of Organizing and Sensemaking: From Action to Meaning and Back Again in a Half-Century of Weick's Theorizing. *Journal of management studies*, *57*(7), 1331–1354. https://doi.org/10.1111/joms.12613

Argyris, C. (1957). *Personality and organization. The conflict between system and the individual.* Harper & Row, Publishers.

Ashford, S. J., Caza, B. B. & Erin M. Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior, 38,* 23–41. https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001

Aura, O. & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.

Aura O., Ahonen G. & Hussi T. (2018). *Henkilöstötuottavuuden johtaminen: Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen*. Arjessa Oy.

Aura O., Eskelinen J., Ahonen G. & Kuosmanen T. (2019). *Johtaminen ja tuottavuus - Henkilöstön johtaminen menestystekijänä*. Aalto-yliopisto.

Bailey, C., Lips-Wiersma, M., Madden, A., Yeoman, R., Thompson, M., & Chalofsky, N. (2019). The Five Paradoxes of Meaningful Work: Introduction to the special Issue 'Meaningful Work: Prospects for the 21st Century'. *Journal of management studies, 56*(3), 481–499. https://doi.org/10.1111/joms.12422

Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective. *Annual Review of Psychology*, *52*(1), 1–26. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.1

Bandura, A. (2011). A social cognitive perspective on positive psychology. *Revista de Psicología Social, 26*(1), 7–20. https://doi.org/10.1174/021347411794078444

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative science quarterly, 37*(3), 363–399. https://doi.org/10.2307/2393449

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: An agenda for the future. *Employee relations, 44*(5), 993–1013. https://doi.org/10.1108/ER-03-2022-0133

Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation. *Psychological bulletin, 117*(3), 497–529. https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago. *Human resource management, 54*(3), 427–438. https://doi.org/10.1002/hrm.21726

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. The Free Press.

BOE: Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales (Organic Law 3/2018, 5 December, on the Protection of Personal Data and guarantee of digital rights), haettu 28.4.2022 osoitteesta https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2018-16673

Boyd, N. M., & Nowell, B. (2014). Psychological Sense of Community: A New Construct for the Field of Management. *Journal of management inquiry, 23*(2), 107–122. https://doi.org/10.1177/1056492613491433

Boyd, N., Nowell, B., Yang, Z., & Hano, M. C. (2018). Sense of Community, Sense of Community Responsibility, and Public Service Motivation as Predictors of Employee Well-Being and Engagement in Public Service Organizations. *American review of public administration, 48*(5), 428–443. https://doi.org/10.1177/0275074017692875

Brown, N. J. L., Sokal, A. D., & Friedman, H. L. (2013). The Complex Dynamics of Wishful Thinking: The Critical Positivity Ratio. *The American psychologist, 68*(9), 801–813. https://doi.org/10.1037/a0032850

Brown, N. J. L., Sokal, A. D., & Friedman, H. L. (2014). The Persistence of Wishful Thinking. *The American psychologist, 69*(6), 629–632. https://doi.org/10.1037/a0037050

Bryman, A. & Bell, E. (2015) *Business Research Methods* (4. painos). Oxford University Press.

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: Elements of the sociology of corporate life*. Heinemann Educational.

Burroughs, S. M., & Eby, L. T. (1998). Psychological sense of community at work: A measurement system and explanatory framework. *Journal of community psychology, 26*(6), 509–532. https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6629(199811)26:6<509::AID-JCOP1>3.0.CO;2-P

Butler, P. & Muskwe, N. (2021). Employees' experience of human resource practices under plural form franchising: The impact of front-line managerial capability. *Human Resource Management Journal*. 2021; 1–19. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12429

Cameron, K. S. (2013). Advantages in positive organizational scholarship. Teoksessa Bakker, A. B. (toim.), *Advantages in Positive Organizational Psychology* (s. 23–44). Bingley. Emerald.

Cameron, K., Bright, D., & Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between Organizational Virtuousness and Performance. *The American behavioral scientist, 47*(6), 766–790. https://doi.org/10.1177/0002764203260209

Cameron, K, Carlos Mora, M, Leutscher, T. & Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science. 47*(3) 266–308. https://doi.org/10.1177/0021886310395514

Cameron, K.S., Dutton, J. E. & Quinn, R.E (2008). Foundations of Positive Organizational Scholarship. Teoksessa Cameron, K.S., Dutton, J. E. & Quinn, R.E (toim.), *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline (*s. 3–13) Berrett-Koehler Publishers Inc.

Cameron, K. & Spreizer, G. M. (2012). Introduction: What Is Positive About Positive Organizational Scholarship? Teoksessa Cameron, K. S. & Spreizer, G. M. (toim.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 1–14). Oxford University Press.

Cameron, K. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. Teoksessa Cameron, K. S. & Spreizer, G. M. (toim.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 231–243). Oxford University Press.

Chacko, S. & Conway, N. (2019). Employee experiences of HRM through daily affective events and their effects on perceived event-signalled HRM system strength, expectancy perceptions, and daily work engagement. *Human resource management journal, 29*(3), 433–450. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12236

Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty S. (2017). *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatiossa.* Jyväskylä University Printing House.

Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management review, 13*(3), 471–482. https://doi.org/10.2307/258093

Conway, N. & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research.* Oxford University Press.

Cope, J. (2011). Entrepreneurial learning from failure: An interpretative phenomenological analysis. *Journal of business venturing, 26*(6), 604–623. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.06.002

Côté, S., Van Kleef, G. A. & Sy, T. (2013). Emotion regulation in organizations. Teoksessa Diefendorff, J., Grandey, A. & Rupp, D. E. (toim.), *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work.* (s. 79–100) Routledge Academic. https://doi.org/10.4324/9780203100851

Crawshaw J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M. & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics: Organizational justice and behavioural ethics. *Human relations (New York), 66(*7), 885–904.

Cropanzano, R., Keplinger, K., Lambert, B. K., Caza, B. & Ashford, S. J. (2023). The Organizational Psychology of Gig Work: An Integrative Conceptual Review. *Journal of Applied Psychology, 108*(3), 492–519. https://doi.org/10.1037/apl0001029

Csikszentmihalyi, M. (1990/2005). *Flow: Elämän virta: tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu*. (R. Hellsten, kääntäjä). Rasalas. (Alkuperäinen teos julkaistu 1990).

Csikszentmihalyi, M. (1997). *Finding flow: The psychology of engagement with everyday life*. Basic Books.

Day, A. & Randell, K. D. (2014). Building a foundation for Psychologically Healthy Workplaces and Well-Being. Teoksessa Day, A., Kelloway, E. K. & Hurrell, J. J. (toim.), *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces.* (s. 3–18). Wiley Blackwell.

Deci, E., L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Donaldson, S.I. & Dollwet, M. (2013). Taming the waves and wild horses of positive organizational psychology. Teoksessa Bakker, A. B. (toim.), *Advantages in positive organizational psychology* (s. 1–21) Bingley: Emerald Group Publishing.

Dufva, M. & Rekola, S. (2023). *Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan*. SITRAN selvityksiä 224.

Dunderfelt, T. (2015). Kehittyvä ihminen. Lauri Rauhalan inspiroimaa käytännön psykologiaa. Teoksessa Tökkäri. V. (toim.), *Kokemuksen tutkimus V. Lauri Rauhala 100 vuotta*. (s. 123–150). Lapin yliopistokustannus.

Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly, 44*(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons, Inc.

Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and emotion, 6*(3–4), 169–200. https://doi.org/10.1080/02699939208411068

Erickson, R. J. & Ritter, C. (2001). Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter? *Social Psychology Quarterly, 64*(2), 146–163. https://doi.org/10.2307/3090130

Eskola, J., & Suoranta, J. (1998/2015). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (2. painos). Vastapaino. (e-kirja julkaistu 2015)

Eteläpelto, A., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Vähäsantanen, K. (2014). Ammatillisen toimijuuden ja työssäoppimisen vahvistaminen: Hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 17–31). Jyväskylän yliopisto.

Farkhondeh, M. & Müller, B. (2021). Holacracy: A New Way of Organizing? *Management Revue, 32*(4), 302–317. https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-4-302

Fischer, M. (2012). *Linkages between employee and customer perceptions in business-to-business services. Towards positively deviant performances*. (Aalto University publication series Doctoral Dissertations, 7/2012). [Väitöskirja, Aalto-yliopisto]. Aalto Thesis Database. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-4474-3

Fredrickson, B. L. (2004). The broaden-and-build theory of positive emotions. *Philosophical transactions of the Royal Society of London. Series B. Biological sciences, 359*(1449), 1367–1377. https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1512

Fredrickson, B. L. (2013). Positive Emotions Broaden and Build. Teoksessa Devine, P. & Plant, A. (toim.), *Advances in experimental social psychology*, Volume 47. (s. 1–53). Academic Press.

Fredrickson, B. L. & Losada, M. F. (2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *The American psychologist, 60*(7), 678–686. https://doi.org/10.1037/0003-066X.60.7.678

Friedman, H. L. & Brown, N. J. L (2018). Implications of Debunking the "Critical Positivity Ratio" for Humanistic Psychology: Introduction to Special Issue. *The Journal of humanistic psychology, 58*(3), 239–261. https://doi.org/10.1177/0022167818762227

Gheidar, Y. & Zanjani, M. S. (2021). Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience. *Iranian journal of management studies, 14*(4), 669–680. https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.305871.674131

Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm Perspectives on Theory Building. *The Academy of Management review, 15*(4), 584–602. https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310758

Gradney, A. A., Diedendorff, J. M. & Rupp, D. E. (2013). Bringing emotional labor into focus. A review and integration of three research lenses. Teoksessa Diefendorff, J., Grandey, A. & Rupp, D. E. (toim.), *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work* (s. 3–27). Routledge Academic. https://doi.org/10.4324/9780203100851

Grawitch, M., Ledford Jr., G., Ballard, D. & Barber, L. (2009). Leading the Healthy Workforce: The Integral Role of Employee Involvement. *Consulting psychology journal, 61*(2), 122–135. https://doi.org/10.1037/a0015288

Grint, K. (1998). *The sociology of work. An introduction* (2. painos). Polity Press.

Groscurth, C. R. (2018). *Future ready leadership. Strategies for the fourth industrial revolution.* Praeger.

Guba, E. & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. Teoksessa Denzin, N. & Lincoln, Y. (toim.), *Handbook of qualitative research* (s. 105–117). Sage: Thousand Oaks.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of applied psychology, 60*(2), 159–170. https://doi.org/10.1037/h0076546

Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla.* (Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos). [väitöskirja Helsingin yliopisto]. Julkari, STM:n hallinnonalan avoin julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618153

Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos. Tammerprint.

Harisalo, R. (2008). *Organisaatioteoriat*. Tampere University Press.

Harisalo, R. (2021). *Organisaatioteoriat* (2. uudistettu ja täydennetty laitos). Tietosanoma.

Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: The social identity approach* (2. painos). Sage Publications.

Haslam, S. A., Reicher, S. & Platow, M. (2012). *Uusi johtamisen psykologia.* Suomentanut Ahokas, M. Gaudeamus.
(Englanninkielinen alkuperäinen teos: Haslam, S. A., Reicher, S. & Platow, M. (2011). The New Psychology of Leadership. Identity, Influence and Power. Routledge.)

Hatch, M. J. (2018). *Organization theory: Modern, symbolic, and postmodern perspectives* (4. painos). Oxford University Press.

Hatch, M. J. & Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human relations (New York), 55*(8), 989-1018. https://doi.org/10.1177/0018726702055008181

Hatch, M. J. & Yanow, D. (2003). Organization theory as an interpretive science. Teoksessa Tsoukas, H. & Knudsen, C. (toim.), *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical Perspectives* (s. 63–87) Oxford University Press.

Hirsjärvi, S. (1993). *Teemahaastattelu.* Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Hobfoll, S. (1989). Conservation of resouces – A new attempt at conceptualizing stress. *The American psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Hobfoll, S. (2011). Conservation of resource caravans and engaged settings. *Journal of occupational and organizational psychology, 84*(1), 116–122. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02016.x

Hochschild, A. R. (2012). *The managed heart: Commercialization of human feeling.* University California Press.

Horváth, V., & Kenesei, Z. (2023). Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of covid-19. *Tourism and hospitality management, 29*(2), 207–217. https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5

Huusko, M. & Paloniemi, S. (2006). Fenomenografia laadullisena tutkimussuuntauksena kasvatustieteissä. *Kasvatus: Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja, 37*(2), 162–173

Högbacka, R. & Aaltonen, S. (2015). Refleksiivisyyden ulottuvuudet. Teoksessa Aaltonen, S. & Högbacka, R. (toim.) *Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa* (s. 9–31). Tampere University Press.

Hämäläinen, R. P., Luoma, J. & Saarinen, E. (2014). Mathematical Modeling Is More Than Fitting Equations. *The American psychologist, 69*(6), 633–634. https://doi.org/10.1037/a0037048

Jokinen, K. (2008). Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa. Teoksessa Lempiäinen, K., Löytty, O. & Kinnunen, M. (toim.) *Tutkijan kirja*. Vastapaino.

Julkunen, R. (2008). *Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Vastapaino.

Järlström, M. & Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen strategisuus – retoriikkaa vai reaalitodellisuutta. Teoksessa Viitala, R. & Järlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet* (s. 42–59) Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management journal, 33*(4), 692–724. https://doi.org/10.5465/256287

Kahn, W. A. (1993). Caring for the Caregivers: Patterns of Organizational Caregiving. *Administrative science quarterly, 38*(4), 539-563. https://doi.org/10.2307/2393336

Kalakoski, V. (2014). *Cognitive Ergonomics.* OSHwiki article. Haettu 30.5.2024 osoitteesta http://oshwiki.eu/wiki/Cognitive_ergonomics

Kanter, R. M. (1990). *When giants learn to dance. Mastering the challenges of strategy, management and careers in the 1990s.* Unwin Paperbacks. (alkuperäinen painos Simon & Schuster 1989)

Keskinen, S. (2005). *Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Kunnallisalan kehittämissäätiö.

Kesti, Marko (2010). *Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen*. Talentum.

Kesti, Marko (2014). *Henkilöstövoimavarat tuottaviksi*. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva.

Kesti M. (2017). Työelämän laatuun perustuva johtaminen tuo kilpailuetua. Teoksessa Vartiainen M., Kirjavainen A., Viitala R., Vuorenmaa H., Einola-Pekkinen V., Sydänmaanlakka P. ja Salo M., Henkilöstöjohdon ryhmä – HENRY ry. (toim.) *Työn tuuli – aikakauskirja*, 2/2017, (s. 48–57).

Kirpal, S. (2004a). Work identities of nurses: Between caring and efficiency demands. *Career development international, 9(*3), 274–304. https://doi.org/10.1108/13620430410535850

Kirpal, S. (2004b). Researching work identities in a European context. *Career development international, 9(*3), 199–221. https://doi.org/10.1108/13620430410535823

Klemetti, P. (2021). *Puskurityö: Vaurastumista, vaihtelua ja valinnanmahdollisuuksia.* Alma Talent.

Kohtakangas, K. (2019). *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen konkurssin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa.* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-168-2

Kuhn, T. S. (1962/1969). *Tieteellisten vallankumousten rakenne*. (2. painos). Suomentanut Pietiläinen K. 1994. Arthouse.
(Englanninkielinen alkuperäinen teos: Kuhn, T. S. (1962/1969). *The structure of scientific revolutions* (2nd edition). University of Chicago Press.)

Laiho, M., Saru, E. & Seeck, H. (2022). "It's the work climate that keeps me here": The interplay between the HRM process and emergent factors in the construction of employee experiences. *Personnel review, 51*(2), 444–463. https://doi.org/10.1108/PR-09-2020-0663

Lalljee, M., Laham, S. M., & Tam, T. (2007). Unconditional respect for persons: A social psychological analysis. Gruppe. Interaktion. Organisation. *Zeitschrift für angewandte Organisationspsychologie, 38*(4), 451–464. https://doi.org/10.1007/s11612-007-0037-0

Landis, T. T., Severtsen, B. M., Shaw, M. R. & Holliday, C. E. (2020). Professional identity and hospital-based registered nurses: A phenomenological study. *Nursing forum (Hillsdale), 55*(3), 389-394. https://doi.org/10.1111/nuf.12440

Larivière, B., Bowen, D. Andreassen, T. W., Kunz, W., Siriannie, N. J., Voss, C., Wünderlichg, N. V. & De Keyser, A. (2017). "Service Encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of business research, 79*, 238–246. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.008

Latomaa, T. (2008/2018). Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktivistisenä tieteenä. Teoksessa Perttula, J., Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (6. painos). (s. 17–88). Lapin yliopistokustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008)

Latomaa, T. (2012). Ymmärtävä psykologia – subjektiivisen kokemuksen ja toiminnan subjektiivisen mielekkyyden tutkimusta. Kiviniemi, L., Koivisto, K., Latomaa, T., Merilehto, M., Sandelin, P. & Suorsa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus III. Teoria, käytäntö, tutkija.* (s. 15–48). Lapin yliopistokustannus.

Laulainen, S. (2010). *"Jos mittää et anna niin mittää et saa". Strateginen toimijuus ja organisaatiokansalaisuus vanhustyössä.* (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies). [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepository. https://erepo.uef.fi/handle/123456789/9872

Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management, 12*(4), 684–695. https://doi.org/10.1080/09585190122134

Lee, M. Y. & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior, 37*, 35–58. https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.002

Lehtinen, E., Vauras, M. & Lerkkanen, M.-K. (2016). *Kasvatuspsykologia*. PS-kustannus.

Lemon, Katherine N. & Verhoef, Peter C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Lester, S. W., Turnley, W. H., Bloodgood, J. M., & Bolino, M. C. (2002). Not seeing eye to eye: Differences in supervisor and subordinate perceptions of and attributions for psychological contract breach. *Journal of organizational behavior, 23*(1), 39–56. https://doi.org/10.1002/job.126

Lewis, M. W. & Grimes, A. J. (1999). Metatriangulation: Building Theory from Multiple Paradigms. *The Academy of Management review, 24*(4), 672–690. https://doi.org/10.2307/259348

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 3,* 407–440. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501

Lips-Wiersma, M. & Morris, L. (2009). Discriminating between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning'. *Journal of business ethics, 88*(3), 491–511. https://doi.org/10.1007/s10551-009-0118-9

Lord, R. G. & Kanfer, R. (2002) Emotions and Organizational behavior. Teoksessa Lord, R. G., Klimoski, R. J. & Kanfer, R. (toim.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 5–19). Jossey-Bass.

Lunkka, N., Pietiläinen, V. & Suhonen, M. (2019). A Discursive Sensemaking Perspective on Project-Based Work in Public Healthcare. *Project management journal, 50*(6), 657–672. https://doi.org/10.1177/8756972819847062

Luoma, M. (2014). Henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kehityssuuntia. Teoksessa Viitala, R. & Järlström, M. (toim.), *Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet*. (s. 76–97) Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302.

Låstad, L., Tanimoto, A. S. & Lindfors, P. (2021). How do job insecurity profiles correspond to employee experiences of work-home interference, self-rated health, and psychological well-being? *Journal of occupational health, 63*(1), e12253-n/a. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12253

Mahlakaarto, S. (2010). Voimaantuminen identiteettityönä – vahvaksi työssä? Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.), *Luovuus oppiminen ja asiantuntijuus.* (s. 175–190). WSOYpro.

Mahlakaarto, S. (2014). Työidentiteetit pelissä ja peilissä – menetelmällisiä ratkaisuja toimijuuden vahvistamiseen. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 47–65). Jyväskylän yliopisto.

Maitlis, S., Vogus, T. J. & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational psychology review, 3*(3), 222–247. https://doi.org/10.1177/2041386613489062

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille.* Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Manninen, S. M. (2024). *"Olin muuttunut persona non grataksi": Monimenetelmäinen tutkimus työpaikkaostrakismista terveydenhuollossa.* (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, 328). [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepository. http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5232-5

Manz, C.C. (2015). Taking the self-leadership high road: Smooth surface or potholes ahead? *The Academy of Management Perspectives, 29*(1), 132–151. https://doi.org/10.5465/amp.2013.0060

Martinelli, A., Mina, A. & Moggi, M. (2021). The enabling technologies of industry 4.0: examining the seeds of the fourth industrial revolution. *Industrial and corporate change, 30(1), 161–188. https://doi.org/10.1093/icc/dtaa060*

Mayer, D. M. (2012). A Positive Lens on Organizational Justice: Toward a Moral, Constructive, and Balanced Approach to Reactions to Third-party (In)justice. Teoksessa Cameron, K. S. & Spreizer, G. M. (toim.), *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. (316–324). Oxford University Press.

McMillan, D. W. & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of Community Psychology, 14*(1), 6–23. https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I

Messick, D. M. & Kramer, R. M. (2005). *The psychology of leadership: New perspectives and research*. Lawrence Erlbaum.

Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja.* International Methelp.

Mikkonen, T. (2022). *Lean käytäntöön. Opas tieto- ja palvelutyön kehittämiseen*. Helsingin seudun kauppakamari.

Milliken, F. J., Morrison, E. W. & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of management studies*, *40*(6), 1453–1476. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387

Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage.* John Wiley Sons Inc.

Morgeson, F. P. & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339. https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1321

Morrison, E. W. (2023). Employee Voice and Silence: Taking Stock a Decade Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior 10*: 79–107. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

Murray, M. (2015). Narrative Psychology. Teoksessa Smith, J. A. (toim.), *Qualitative Psychology*. (s. 85–107). SAGE Publications Ltd.

Mönkkönen, K., & Roos, S. (2023). *Työyhteisötaidot digiajassa*. Gaudeamus.

Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human resource management review, 27*(3), 521–535. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001

Nickerson, C. A. (2018). There Is No Empirical Evidence for Critical Positivity Ratios: Comment on Fredrickson (2013). *The Journal of humanistic psychology, 58*(3), 284–312. https://doi.org/10.1177/0022167817740468

Niemi, P., Nurmi, J. & Vauras, M. (1984). *Johdatus persoonallisuuden psykologiaan* (2. muutettu painos). Turun yliopiston psykologian laitos. (painettu 1992)

Niemi-Kaija, K. (2014). *Kokemuksellisuus työelämässä organisaatioestetiikan viitekehyksessä: työntekijöiden subjektiiviset konstruktiot tehokkuudesta.* [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX-julkaisuarkisto. http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5961-6

Niinivaara, J. (2019). Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen Psykologia* (2. uudistettu painos). (s. 39–73). PS-Kustannus.

Niskanen, S. (2008/2018). Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.), *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen.* (6. painos) (s. 89 – 114). Lapin yliopistokustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008)

Niven, K., Totterdell, P., Holman, D. & Cameron, D. (2013). Emotional Labor at the unit-level. Teoksessa Diefendorff, J., Grandey, A. & Rupp, D. E. (toim.). *Emotional labor in the 21st century: Diverse perspectives on the psychology of emotion regulation at work.* (pp. 101 – 123) Routledge Academic. https://doi.org/10.4324/9780203100851

Nowell, B. & Boyd, N. M. (2014). Sense of Community Responsibility in Community Collaboratives: Advancing a Theory of Community as Resource and Responsibility. *American journal of community psychology, 54*(3–4), 229–242. https://doi.org/10.1007/s10464-014-9667-x

Nummenmaa, L. (2010). *Tunteiden psykologia*. Tammi.

Näätänen, T. (2024). *Työntekijän kuulluksi tulemisen merkitys työuupumuskokemukseen lähiesihenkilön kanssa käytävässä keskustelussa*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. http://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-410-2

Organ, D. W., Podsakoff, P. M. & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences.* https://doi.org/10.4135/9781452231082

Paajanen, P. & Kalakoski, V. (2017). Mitä työterveyslääkärin tulee tietää kognitiivisesta ergonomiasta? *Työterveyslääkäri* 2017;35(2):16–21. Haettu 30.5.2024 osoitteesta: http://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl01557#F3

Palonen, T. & Gruber, H. (2010). Satunnainen, rutiininomainen ja tietoinen osaaminen. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.), *Luovuus oppiminen ja asiantuntijuus* (s. 41–56). WSOYpro.

Paloniemi, S., Rausku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (2010). Asiantuntijuudesta identiteettiin – Anneli Eteläpellon tutkimuspolkuja. Teoksessa Collin, K., Paloniemi, S., Rasku-Puttonen, H. & Tynjälä, P. (toim.), *Luovuus oppiminen ja asiantuntijuus* (s. 13–37). WSOYpro.

Palo-oja, O. (2018). *Uskottavaa kaupallistamistarinaa punomassa*. University of Eastern Finland. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies). [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepository. https://erepo.uef.fi/handle/123456789/18929?locale-attribute=fi

Pangallo, A., Atwell, T., Roe, K. & Boissy, A. (2022). Understanding modern drivers of the employee experience in healthcare. *Patient experience journal, 9*(2), 46–61. https://doi.org/10.35680/2372-0247.1710

Panksepp, J., & Watt, D. (2011). What is Basic about Basic Emotions? Lasting Lessons from Affective Neuroscience. *Emotion Review, 3*(4), 387–396. https://doi.org/10.1177/1754073911410741

Parppei, R. (2018). *Tee, toimi, saa aikaan!: Kehitä ja johda toimeenpanoa.* Alma Talent.

Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, *34*(2), 130–140. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003

Perttula, J. (1995). *Kokemus psykologisena tutkimuskohteena*. Tampere: Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon tutkimus*. 4/2006, 74–76.

Perttula, J. (2008/2018). Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (6. painos). (s.115–162). Lapin yliopistokustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008)

Perttula, J. (2012). Itsensä johtaminen. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen Psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 125–156). PS-Kustannus.

Perttula, J. & Latomaa, T. (2008/2018). *Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen* (6. painos). Lapin yliopistokustannus. (Alkuperäinen teos julkaistu 2008)

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (2019). Johtamisen psykologia – kohti tulevaa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen psykologia* (2. uudistettu painos). (s. 307– 313). PS-Kustannus.

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. *Strategic HR review, 16*(3), 136–141. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Plaskoff, J. & Frey, E. (2024). Strategically addressing the post-COVID organization: The hope of employee experience. *Strategic HR review, 23*(2), 70–78. https://doi.org/10.1108/SHR-01-2024-0001

Plessis, C. & Altintas, E. (2024). We can be heroes at work: The relationship between psychological capital, motivation and well-being during the great resignation. *Journal of organizational change management, 37*(3), 581–602. https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0240

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B. & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Prouska, R., McKearney, A., Opute, J., Tungtakanpoung, M. & Brewster, C. (2022). Voice in context: An international comparative study of employee experience with voice in small and medium enterprises. *International journal of human resource management, 33*(15), 3149–3174. https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925323

Pugh, D., S., Groth, M. & Henning-Thurau, T. (2011). Willing and Able to Fake Emotions: A Closer Examination of the Link Between Emotional Dissonance and Employee Well-Being. *Journal of applied psychology, 96*(2), 377–390. https://doi.org/10.1037/a0021395

Puusa, A. & Ala-Kortesmaa, S. (2019). Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus* 17(3), 187–201.

Pyyny, H. (2018). *Työssä sitoutumisen kokemukset korkeakoulujen muutoksissa*. (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-072-2

Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä* (uudistetun laitoksen uusi painos 2014). Gaudeamus.

Renger, D., & Simon, B. (2011). Social recognition as an equal: The role of equality-based respect in group life. *European journal of social psychology, 41*(4), 501–507. https://doi.org/10.1002/ejsp.814

Ronda, L. & de Gracia, E. (2022). Does office aesthetics drive job choice? Boosting employee experience and well-being perception through workplace design. *Employee relations, 44*(5), 1077–1091. https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0253

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. (2014). *Tutkimuksen voimasanat.* Sanoma Pro Oy.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal, 2*(2), 121–139. https://doi.org/10.1007/bf01384942

Rousseau, D. M., Hansen, S. D. & Tomprou, M. (2018). A dynamic phase model of psychological contract processes. *Journal of organizational behavior, 39*(9), 1081–1098. https://doi.org/10.1002/job.2284

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *The American psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. The Guilford Press.

Saari, T. (2014). *Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä.* [väitöskirja, Tampereen yliopisto. Trepo Tampere University Press. https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-44-9478-9

Salmi, I. (2024). *Positiivinen johtaminen uusin silmin: Kokemuksen tutkimus ymmärrystä lisäämässä.* (Acta electronica Universitatis Lapponiensis) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Lauda Lapin yliopiston sähköinen julkaisuarkisto. https://www.urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-411-9

Salmi, I., Perttula, J. & Syväjärvi, A. (2014). Positive leadership and experiences explaining workers' well-being in knowledge-intensive organisation. *The Polar Journal*, *4*(1), 52–68. https://doi.org/10.1080/2154896X.2014.913929

Salminen, A. (2005). *Hallintotiede. Organisaatioiden hallinnolliset perusteet.* Hallinnon kehittämiskeskus (8. painos). Edita.

Salonen, A. O., & Tapani, A. (2020). Palkkatyön merkityksellisyys: Ammatillisen koulutuksen opetus- ja ohjaushenkilöstön kokemuksia työstä. *Työelämän tutkimus*, 30–43. https://doi.org/10.37455/tt.90571

Salovaara, P. (2020). *Johtopäätös: Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen*. Kustannusosakeyhtiö Teos.

Schabram, K. & Maitlis, S. (2017). Negotiating the challenges of a calling: Emotion and enacted sensemaking in animal shelter work. *Academy of Management journal, 60*(2), 584-609. https://doi.org/10.5465/amj.2013.0665

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational behavior*, 25(3), 293–315. https://doi.org/10.1002/job.248

Scherer, K. R. (1994). Emotion serves to decouple stimulus and response. Teoksessa Ekman, P. & Davidson, R. J. (toim.) *The nature of Emotion. Fundamental Questions* (s. 127–130). Oxford University Press.

Schultz, M. & Hatch, M. J. (1996). Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies. *The Academy of Management review, 21*(2), 529–557. https://doi.org/10.2307/258671

Schultz, M. & Hatch, M. J. (2005). Building theory from practice. *Strategic organization, 3*(3), 337–347. https://doi.org/10.1177/1476127005055795

Scott, W. R. (2004). Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. *Annual review of sociology, 30*(1), xii–21. https://doi.org/10.1146/annurev.soc.30.012703.110644
Seeck, H. (2008). *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin.* Gaudeamus.
Seligman, M. E. P. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *The American psychologist, 55*(1), 5–14. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5
Sessions, H., Nahrgang, J. D., Vaulont, M. J., Williams, R. & Bartels, A. L. (2021). Do the Hustle! Empowerment from Side-Hustles and Its Effects on Full-Time Work Performance. *Academy of Management journal, 64*(1), 235–264. https://doi.org/10.5465/amj.2018.0164
Sharma, S., Saini, J. R. & Virani, S. (2022). Technology-enabled work from home during COVID-19 pandemic: A qualitative study of employee experiences and effectiveness. *Journal of workplace behavioral health, 37(*4), 229–252. https://doi.org/10.1080/15555240.2022.2096052
Skýpalová, R., Šikýř, M. & Urban, R. (2022). A Study on employee experience with shift work. *Economics & sociology, 15*(3), 143–158. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-3/8
Smith, J. A. & Osborn, M. (2015). Interpretative Phenomenological Analysis. Teoksessa Smith, J. A. (toim.), *Qualitative Psychology. A Practical Guide to Research Methods* (s. 25–52). SAGE Publication.
Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis. Theory, Method and Research.* SAGE Publication.
Smith, J. A., Flowers, P. & Larkin, M. (2022). *Interpretative phenomenological analysis: Theory, method and research* (2. painos). SAGE Publications.
Sun, R., Li, J. Q., Lee, Y. & Tao, W. (2023). The Role of Symmetrical Internal Communication in Improving Employee Experiences and Organizational Identification During COVID-19 Pandemic-Induced Organizational Change. *International journal of business communication (Thousand Oaks, Calif.), 60*(4), 1398–1426. https://doi.org/10.1177/23294884211050628
Syväjärvi, A. & Perttula, J. (2012). Aluksi. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen Psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä*. (s. 9–15). PS-Kustannus.
Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2012). Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.), *Johtamisen Psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä* (s. 195–225). PS-Kustannus.
Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (2019). Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. (toim.) *Johtamisen psykologia* (2. uudistettu painos) (s. 7–11). PS-Kustannus.
Syväjärvi, A. & Vakkala, H. (2019). Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.), *Johtamisen psykologia* (2. uudistettu painos) (s. 201–267). PS-kustannus.
Sädevirta, J. (2004). *Henkilöstöjohtamisen ja sen tutkimuksen kehittyminen: Henkilöstöhallinnollisesta johtamisesta ihmisvoimavarojen strategiseen johtamiseen.* Työministeriön raportteja 35.
Tekleab, A. G., Laulié, L., De Vos, A., De Jong, J. P. & Coyle-Shapiro, J. A. (2020). Contextualizing psychological contracts research: A multi-sample study of shared individual psychological contract fulfilment. *European journal of work and organizational psychology, 29*(2), 279–293. https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1608294
Teng-Calleja, M., Mactal, M. T. d. G. & Caringal-Go, J. F. (2023). Examining employee experiences of hybrid work: An ecological approach. *Personnel review, 53*(6), 1408–1424. https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0222
TENK: Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK) ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan HTK-ohje
https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

TENK: Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakkoarviointi Suomessa, 2019. *Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja* 3/2019 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakkoarvioinnin_ohje_2019.pdf

Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management review, 15(*4), 666–681. https://doi.org/10.2307/258687

Tienari, J., & Meriläinen, S. (2012). *Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa* (1.-4. painos). Talentum.

Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization science (Providence, R.I.), 13*(5), 567–582. https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810

Työsuojelu. Haettu 28.3.2024 osoitteesta: https://tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa

Työturvallisuuslaki: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002

Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Toikkanen, J. & Virtanen, I. A. (toim.), *Kokemuksen tutkimus VI. Kokemuksen käsite ja käyttö.* (s. 64–84). Lapland University Press.

Tökkäri, V. (2019). Johtajuus kokemuksellisessa organisaatiossa. Teoksessa Pietiläinen, V. & Syväjärvi A. (toim.) *Johtamisen psykologia*. (2. uudistettu painos) (s. 15–38). PS-kustannus.

Vakkala, H. (2012). *Henkilöstö kuntauudistuksissa: Psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä.* (Acta nro 238) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. Suomen kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2012/1482-henkilosto-kuntauudistuksissa-psykologinen-johtamisorientaatio-muutoksen-ja

Vanharanta, O., Vartiainen, M. & Polvinen, K. (2022). Job challenges are hindrances too: Examining experiences of managers and employees in Finnish SMEs. *Journal of small business and enterprise development, 29*(6), 975–992. https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2021-0274

Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, L. A. (2009). "Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies", *Journal of retailing, 85*(1), 31–41. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001

Versteegt, L., van Dijke, M., van Ruysseveldt, J. & van den Bos, K. (2022). When Employees Experience Low Levels of Job Autonomy, Fair Procedures Buffer Unfair Outcomes. *Frontiers in psychology, 13*, 784853. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.784853

Viitala, Riitta (2013). *Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä.* Edita. Porvoo.

Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S., Herranen, S. & Eteläpelto, A. (2014). Työidentiteettivalmennus monipuolisen voimavaraistumisen areenana. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön*! (s. 66–85). Jyväskylän yliopisto.

Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Hökkä, P. & Eteläpelto, A. (2014). Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa. Teoksessa Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. (toim.), *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: Luovia voimavaroja työhön!* (s. 217–226). Jyväskylän yliopisto.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage

Weick, K. E. (2008). Positive Organizing and Organizational Tragedy. Teoksessa Cameron, K.S., Dutton, J. E. & Quinn, R.E (toim.) *Positive Organizational Scholarship. Foundations of a New Discipline* (s. 66–80). Berrett-Koehler Publishers Inc.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science (Providence, R.I.), 16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Weiss, H. M. (2002). Conceptual and Empirical Foundations for the Study of Affect at Work. Teoksessa Lord, R. G., Klimoski, R. J. & Kanfer, R. (toim.), *Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior* (s. 20–62) Jossey-Bass.

Williams. K. D. & Zadro, L. (2005). Ostracism. The Indiscriminate Early Detection System. Teoksessa Williams, K. D., Forgas, J. P. & Hippel, W. v. (toim.), *The social outcast: Ostracism, social exclusion, rejection, and bullying* (s. 19–33). Psychology Press.

Wu, D., & Huang, J. L. (2024). Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research. *Journal of organizational behavior, 45*(2), 183–208. https://doi.org/10.1002/job.2775

Zacher, H. & Rudolph, C. W. (2022). Researching employee experiences and behavior in times of crisis: Theoretical and methodological considerations and implications for human resource management. *German Journal of Human Resource Management, 36*(1), 6–31. https://doi.org/10.1177/23970022211058812

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American journal of community psychology, 23*(5), 581–599. https://doi.org/10.1007/BF02506983

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

Teemahaastattelu: Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen

Johdanto haastattelulle

Tutkin työntekijäkokemusta ja sitä, mistä myönteinen työntekijäkokemus muodostuu (tai toisaalta, mikä estää myönteisen työntekijäkokemuksen syntymistä). **Työntekijäkokemukselle ei ole yhtä oikeaa tai väärää vastausta, se on kaikkea mitä tunnet ja koet päivittäisessä työssä.**

Haastattelen asiantuntija- tai tuotantotyöntekijöitä eri kokoisissa yrityksissä keräten työntekijänäkökulmaa työelämään. Tarkoituksenani on kerätä haastateltavilta heidän omia näkemyksiään, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa heille ja olla avoin sille, mitä asioita haastattelusta nousee esiin. Haastatteluiden perusteella määritellään/kootaan esimerkiksi **aihealueita, tilanteita, ajankohtia tai vuorovaikutussuhteita**, jotka mahdollisesti toistuvat useissa haastatteluissa. Näiden tietojen perusteella on tarkoitus muodostaa **työntekijäkokemuksen teoriamalli, joka perustuu nimenomaan työntekijöiden näkemyksiin ja tuo työntekijöiden äänen kuuluville**.

Yksittäisten haastateltavien vastauksia tai yrityskohtaisia vastauksia ei voi tunnistaa, sillä tiedot tulkitaan nimettöminä. Joitain haastatteluiden katkelmia voidaan hyödyntää väitöskirjan tekstissä konkretisoitaessa aineiston analyysia, mutta niin ettei vastaajaa tai yritystä pysty tunnistamaan.

Haastattelut nauhoitetaan ja säilytetään koodattuna salasanalla varustettuna vain tutkijan saatavilla. Organisaatioiden edustajat eivät saa tietoonsa haastatteludataa vaan haastattelut ovat täysin luottamuksellisia. Linkki valmiiseen väitöskirjaan voidaan toimittaa organisaation edustajille.

Haastatteluteemat:

Kerro alkuun lyhyesti tyypillisestä työpäivästäsi.

Mitä sinulle tulee mieleen työntekijäkokemuksesta?

Millaiset kokemukset ovat tärkeitä/merkityksellisiä, miksi?
Miten muut ihmiset vaikuttavat työntekijäkokemukseesi?

Liite 2. Tutkimukseen osallistuvan suostumus

TUTKIMUKSEEN OSALLISTUVAN SUOSTUMUS

(Tietoon perustuva suostumus, Informed consent)

Sinua pyydetään osallistumaan haastatteluun väitöskirjatutkimusta "**Myönteisen työntekijäkokemuksen rakentuminen ja johtaminen**" varten. Luethan suostumustekstin huolellisesti ennen allekirjoittamista ja kysyt, mikäli kaipaat lisätietoja jostakin yksityiskohdasta.

Tutkimukseen osallistuminen on **vapaaehtoista**. Sinuun ei kohdistu mitään negatiivista seuraamusta, jos et osallistu tutkimukseen tai jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen. Jos keskeytät osallistumisesi tutkimukseen, ennen keskeytystä kerättyä aineistoa voidaan kuitenkin käyttää tutkimuksessa.

Tutkimuksen tavoitteena on kerätä työntekijöiden näkökulmaa työntekijäkokemukseen haastattelemalla työntekijöitä, joilla ei ole esimiesvastuuta. Haastattelut toteutetaan vuoden 2022 aikana.

Osallistumisesi ei tuota välitöntä hyötyä sinulle, mutta se voi auttaa tuomaan työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia tietoisuuteen yhteiskunnassa laajemminkin. Tutkimus on toistaiseksi ensimmäinen tätä aihepiiriä käsittelevä akateeminen tutkimus.

Mikäli päätät osallistua, sinua pyydetään **teemahaastatteluun 1-1,5 tunniksi**. Osallistuminen ei aiheuta sinulle minkäänlaista haittaa, vaaraa tai uhkaa. Haastattelussa ei myöskään ole oikeita tai vääriä vastauksia. Tarkoituksena on kerätä haastateltavien näkemyksiä, mitä työntekijäkokemus tarkoittaa. Näiden tietojen perusteella muodostetaan työntekijäkokemuksen teoriamalli.

Haastateltavista kerätään yhteydenottoa ja haastattelun sopimista varten **nimi, sähköpostiosoite ja/tai puhelinnumero.** Näitä tietoja ei käytetä muuhun tarkoitukseen ja ne erotetaan jo ennen haastatteluvaihetta salasanalla suojattuun tiedostoon. Yksittäisten haastateltavien vastauksia tai yrityskohtaisia vastauksia ei voi tunnistaa, sillä **tiedot tulkitaan nimettöminä**. Haastattelut nauhoitetaan (äänitallenne) ja litteroidaan kirjalliseen muotoon analyysia varten. Joitain haastatteluiden katkelmia voidaan hyödyntää väitöskirjan tekstissä konkretisoitaessa aineiston analyysia, mutta niin ettei vastaajaa tai yritystä pysty tunnistamaan. Tietyissä tapauksissa väitöstutkimuksen ohjaajat, Lapin yliopiston professori Marjo Suhonen ja opetusvaradekaani Hanna Vakkala, voivat lukea nimettömiä otteita haastatteluista.

Haastateltavien työnantajan edustajat eivät saa haastattelumateriaalia käyttöönsä luottamuksellisuuden säilymiseksi haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Väitöstutkimus kestää arviolta 12/2023 asti ja aineisto arkistoidaan viisi (5) vuotta tutkimuksen päätyttyä, jonka jälkeen se tuhotaan. Tutkija voi hyödyntää aineistoa arkistointiajan kuluessa myös mahdollisissa saman aiheen omissa jatkotutkimuksissaan (post-doc) niin ettei haastateltavia tai yrityksiä voida tunnistaa.

Katja Mälkki ja Lapin yliopisto ovat sitoutuneet yksityisyytesi ja henkilötietojesi suojaamiseen. Aineistoa käsitellään lainmukaisesti ja tutkimuseettisiä periaatteita kunnioittaen, katso tarkemmin ”Tutkimuksen tietosuojailmoitus”.

Suostumuksesta on laadittu kappale sekä tutkijalle että osallistujalle. Tutkijalle luovutettu allekirjoitettu suostumus säilytetään tietoturvallisesti ja hävitetään arkistointiajan päättyessä.

Olen ymmärtänyt saamani tiedot ja haluan osallistua tutkimukseen.

PÄIVÄYS

ALLEKIRJOITUS, NIMENSELVENNYS

Liite 3. Työnantajan ja työntekijän velvollisuuksia

Poimintoja työnantajan velvollisuuksista työelämän lakien ja työsuojelun näkökulmasta. (Työturvallisuuslaki: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002; Työsuojelu: https://tyosuojelu.fi).
Työsuojelusta vastaavat ylin johto, keskijohto ja työnjohto yhdessä.

Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus	**Työyhteisösuhteet**	**Työ**	**Työympäristö ja fyysiset kuormitustekijät**	**Turvallisuus**
Kohdeltava työntekijöitä tasapuolisesti. Voi poiketa vain, jos tehtävät ja asema huomioon ottaen perusteltua.	Työnantaja edistää suhteita työntekijöihin ja työntekijöiden keskinäisiä suhteita.	**Työn sisältö (psykososiaalinen kuormitus)** • yksitoikkoinen työ • työn sirpaleisuus • jatkuva valppaana olo • työn laadulliset vaatimukset • liiallinen tietomäärä • jatkuvat keskeytykset • kohtuuton vastuu • toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä.	Työpaikalla tulee olla turvalliset ja terveelliset rakenteet ja materiaalit, sekä myös työhön sopiva valaistus ja lämpötila.	Työturvallisuudesta huomioiminen ja työn valvomisvelvollisuus.
Yhdenvertaisuus ja syrjinnän kielto, tasa-arvo ja sukupuolten syrjinnän kielto.	**Työyhteisön sosiaalinen toimivuus (psykososiaalinen kuormitus)** • työskentely yksin • sosiaalinen tai fyysinen eristäminen • toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus • huono tiedonkulku • esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki • häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu • tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu.	**Työn järjestelyt (psykososiaalinen kuormitus)** • liiallinen tai liian vähäinen työn määrä • kohtuuton aikapaine työssä • työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus, työaikaan kuulumaton runsas työhön liittyvä matkustaminen, liikkuva työ • puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa • epäselvät tehtävänkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako.	Siisteys on tärkeä osa työympäristön turvallisuutta.	Vaikka työntekijä työskentelee yksin tai ilman jatkuvaa valvontaa tai muualla kuin työnantajan tiloissa, hänen työskentelyään tulee valvoa, koska vastuu työturvallisuudesta on aina työnantajalla.
Kohdeltava työntekijöitään oikeudenmukaisesti.	**Häirintä** on järjestelmällistä ja jatkuvaa kielteistä toimintaa tai käyttäytymistä. Velvollisuus puuttua työpaikalla tapahtuvaan häirintään oma-aloitteisesti	Ei voi vaatia työntekijää toimimaan lain tai hyvän tavan vastaisesti.	Kunnolliset henkilöstötilat kuuluvat hyvään työympäristöön.	Työnantajan pitää myös perehdyttää työntekijänsä työpaikan oloihin ja oikeisiin työmenetelmiin sekä turvallisuusohjeisiin.
Työnjohto-oikeuden väärinkäyttö: • toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon • työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen • sovittujen työehtojen muuttaminen laittomin perustein • epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen • nöyryyttävä käskyjen antaminen.	• toistuva uhkailu • pelottelu • ilkeät ja vihjailevat viestit • väheksyvät ja pilkkaavat puheet • työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen • maineen tai aseman kyseenalaistaminen • työyhteisöstä eristäminen • seksuaalinen häirintä	Pyrittävä edistämään mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Huolehdittava, että muutostilanteessa työntekijä voi suoriutua työstään.	Haitallista psykososiaalista kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi: virukselle tai homeelle altistumisen pelko, turvattomuuden tunne rakennustyömaalla tai melu, jos työ vaatii keskittymistä tai kommunikointia.	Fyysiset kuormitustekijät, kemialliset, fysikaaliset ja biologiset tekijät sekä tapaturmavaara.

Poimintoja työntekijän velvollisuuksista ja oikeuksista työelämän lakien ja työsuojelun näkökulmasta. (Työturvallisuuslaki: https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738#a738-2002; Työsuojelu: https://tyosuojelu.fi)

Työntekijän velvollisuuksia	**Työntekijän oikeuksia**
Tehdä työ huolellisesti ja joutuisasti	Palkanmaksu
Noudattaa määräyksiä, joita työnantaja antaa työn suorittamisesta	Lakisääteiset tauot ja vapaat
Noudattaa huolellisuutta ja varovaisuutta	Turvallinen työympäristö
Ilmoittaa esihenkilölle työpaikan olosuhteissa, rakenteissa, koneissa, laitteissa tai työ- ja suojeluvälineissä havaituista puutteista	Tasapuolinen kohtelu
Ei saa käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan liikesalaisuuksia.	Perehdytys
Ei saa harjoittaa kilpailevaa liiketoimintaa, josta on haittaa työntantajalle	Yksityisyyden suoja

Liite 4. Käsitteet, jotka mainitaan useammassa kattoteemassa

Joustot	**Kuvailu**	**Esimerkkejä**
Esihenkilö	Ymmärtää elämäntilanteen vaikutuksen, esihenkilön joustavuus asioissa, joihin hän voi vaikuttaa	Voi hoitaa perhearkeen liittyviä asioita etäpäivänä, voi ilmoituksella hoitaa oman asian
Työympäristö	Elämäntilannetta tai työvointia helpottavat asiat	Vauvan ehdoilla tekee töitä, työaikajoustot (liikenneruuhkat, luontainen vuorokausirytmi)

Yrityksen yhteiset tapahtumat		
Työkaverit	Yhteisöllisyyden luominen	Tärkeää yhteisöllisyyden kannalta, vapaalla oppii tuntemaan työkaverin
HR, johto	Etu	Organisaation kustantama tilaisuus ja/tai työajalla oleva viihteellinen tilaisuus

Palaute		
Työn sisältö	Palaute esihenkilöltä	Aito kiitos
Työkaverit	Palaute työkavereilta	Tsempataan toisiamme, miten palaute annetaan ja otetaan
HR, johto	Palaute johdolta	Olisi kiva saada palautetta muulloinkin kuin pikkujouluissa

Kiusaaminen		
Työkaverit	Omat tai muiden kokemukset kiusaamisesta tai huonosta kohtelusta	Tervehtimättä jättäminen, ulkopuolelle jättäminen, pahan puhuminen
Esihenkilö	Puuttuminen epäasialliseen käytökseen	Puututtiin liian hitaasti vähätellen. Puututtiin, muttei vaikuttanut kuin hetken käytökseen. Kiusaajat kietoivat esimiehen sormen ympärille.
Työvointi	Kielteisten asioiden, esim. burnout, aiheuttamat vaikutukset työvointiin, kokemuksen vaikutusten kuvaus	Pääasiassa muita kokemuksia kuin kiusaamista, mutta voi sisältää myös kiusaamisen kokemusten vaikutusta. Kiire ja numerojohtaminen.

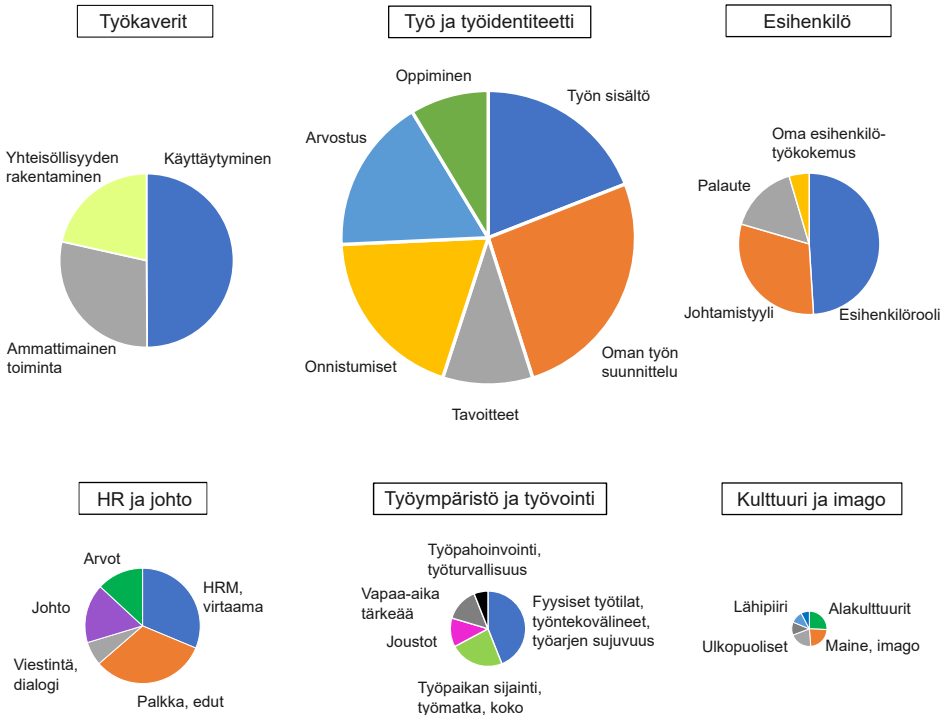
Arvostus		
Työn sisältö	Työkavereiden ja johdon arvostus; asiakkaiden arvostus	Luottamus taitoihin, palaute, investoinnit työkaluihin
Esihenkilö	Esihenkilön arvostus	Osallistaminen, työn ja ammattitaidon arvostus, työntekijän ajan ja suunnitelmien arvostus

Autonomia		
Työn sisältö	Valta itse päättää työnteosta	Voi itse muotoilla työn ja raamit, joiden sisällä työskentelee
Esihenkilö	Vapaus ja vastuu vs. mikromanageeraus	Tarkistetaan jokainen asia, hengitetään niskaan

Työmoraali, arvot		
Työkaverit	Omasta työmoraalista eroava työkaverin työmoraali aiheuttaa arvoristiriitaa ja haittaa työn tekemistä	Oma halu tehdä hyvin, ammatti-identiteetti ja henkilöbrändi vs. laiskat tai negatiiviset työkaverit
Esihenkilö	Helpompaa, jos yhteneväiset arvot	Asioista ei tarvitse "vääntää", yhteneväinen ymmärrys
HR, johto	Organisaation arvot ohjaavat toimintaa	Ei tiedetä miten työtä kuuluisi tehdä, jos ei ole arvoja

Liite 5. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kattoteemat alateemoineen

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kattoteemat alateemoineen graafisena esityksenä sekä taulukoina sisältäen teemojen esiintyvyyden aineistossa.



Työkaverit

Esiintyvyys	Käyttäytyminen
2/3	**Kiva mennä töihin, hyvä olla, viihtyy**
AM	Huumori, huonokin päivä muuttuu hyväksi
1/2	**Rentous, luottamus, välittömyys, vaivattomuus, helppous**
1/2	**Yhteishenki, vastavuoroisuus**
AT	Avoimuus, saatavilla olo, lähestyttävyys, dialogi
2/5	**Tulla toimeen kaikkien kanssa, kaikki hyväksytään**
AT	Oma itsensä vs. työminä/työrooli, aitous, mielipiteiden esiintuominen
AT	Ilo, mukava olo, on tykätty vs. henkilökemiat eivät kohtaa
2/3	**On kiinnostunut työkaverista myös ihmisenä**
3/4	**Voi puhua muustakin kuin työstä**
1/2	**Ystävyyssuhteet**
2/5	**Vapaa-ajan viettäminen**
2/3	**Käytöstavat, puhetyyli, miten viestii**
2/5	**Oman käytöksen vaikutus toisiin**
1/2	**Kiusaaminen, sosiaaliset pelit, negatiivinen asenne, pahan puhuminen**

Esiintyvyys	Ammattimainen toiminta
2/3	**Työmoraali. Oma rima vs. kollegan rima, yhteistyö. Vastavuoroinen työpanos, aito yhteistyö**
2/5	**Voi luottaa työkaveriin (aikataulu, tekemisen laatu jne.)**
2/5	**Palautetta kollegoilta, tsempataan, tuetaan**
2/5	**Hankalat tilanteet, keskustelu, rakentavuus, palautteen vastaanottaminen**
2/3	**Työkavereilta oppiminen, tiedon jakaminen**
2/3	**Avun pyytäminen ja avun saaminen, sparrailu**
1/3	**Kaikkia kuunnellaan, ei murskata kenenkään ideaa, kysytään hiljaisemmilta**
AM	Yhdessä onnistutaan ja epäonnistutaan, virheet sallittu
1/2	**Yhteiset tavoitteet, sama suunta**
1/3	**Kasvokkain viestintä tärkeää**
AT	Kirjallinen viestintä mieluisin (keskeytysten välttäminen, monen asian yhtäaikainen tekeminen)

Esiintyvyys	Yhteisöllisyyden rakentaminen
1/3	**Yhteistyö yli tiimirajojen**
2/5	**Kahvipöytäkeskustelut**
1/3	**Tiimiläisiin tutustuminen (nähdä vaivaa, ottaa joukkoon)**
AT	Tiimiytyminen syvällisempää, luonnollisempaa ja vaivattomampaa läsnä
1/3	**Hyvä tiimihenki, me-puhe**
AT	Tiimipalaverit (säännölliset)
AT	Tiimin yhteiset tapahtumat, tiimipäivät
AM	Yrityksen yhteiset tapahtumat

Esihenkilö

Esiintyvyys	Esihenkilörooli
2/5	**Oletusarvoisesti tietty toimintatapa (ennakko-odotus)**
1/2	**On saatavilla tarvittaessa**
AT	Juttelee kuulumisia, on kiinnostunut, ymmärtää, tuntee ihmisen
2/3	**Kuuntelee (toiveet työnkuvat, kehittyminen, ideat, parannusehdotukset)**
AT	Osaa ottaa kehitysideoita ja palautetta vastaan
1/2	**Reagoi toiveisiin ja kehitysehdotuksiin**
2/3	**Auttaa, neuvoo, sparrailee (substanssiosaaminen)**
AM	Kannustaa, motivoi, inspiroi
2/5	**On tukena, on starttinappula (organisatorinen, henkilökohtainen)**
AT	Huomioi hyvinvoinnin
1/3	**Ymmärtää elämäntilanteen vaikutuksen, esihenkilön joustavuus**
AT	Määrittelee vastuualueet, työnkuvat, riittävän resursoinnin
AT	Asettaa tavoitteet, suunnan
AM	Vaikuttaa palkkaan, palkkaneuvottelut
AM	On kokemusta ja/tai koulutusta
AM	Puuttuu epäkohtiin (laiskottelu, kiusaaminen), jämäkkä, jämpti

Esiintyvyys	Palautteen saaminen
4,5/5	**Kiitos (aito kiitos, myönteinen palaute)**
AM	Kehut, työpanoksen ja arjen huomioiminen
1/2	**Rakentava palaute**

Esiintyvyys	Johtamistyyli
1/2	**Ihmisten johtaminen**
1/2	**Luottamus (lähtökohtana)**
1/2	**Arvostus (ihminen, työ, asiantuntijuus)**
2/3	**Autonomia**

1/3	**Oma esihenkilötyökokemus**

Työ ja työidentiteetti

Esiintyvyys	Työn sisältö
4/5	**Vaihtelu, monipuolisuus**
AM	Moniosaaja
AT	Flow, päivät kuluvat nopeasti
1/2	**Rutiinit**
3/4	**Mielekkyys, mielenkiintoisuus**
1/2	**Itselle sopiva työ, tykkää työstä**
2/3	**Ammattiin/tehtävään liittyvät maininnat**
AT	Merkityksellisyys, vaikuttavuus
AT	Palo, intohimo, kutsumus
1/3	**Sisältö tärkeämpi kuin palkka**
2/5	**Hyödyllisyys työnantajalle**
1/3	**Sopii elämäntilanteeseen**
AM	Raha, taloudellinen turva
1/2	**Vastuu**
2/5	**Puskurityö, lisäroolit, coping**

Esiintyvyys	Oman työn suunnittelu
4/5	**Autonomia**
3/4	**Itseohjautuvuus**
AM	Tunnollisuus
3/4	**Vapaus, luottamus**
AT	Riittävästi väljyyttä toimintatavoissa, jokaisen oma tapa tehdä työ
AT	Työn muotoilu
AT	Oman ajanhallinta
AT	Kalenteri täytyy ulkopuolisista vaateista
1/2	**Ammattiylpeys, työmoraali, voi toteuttaa työtä sen mukaan**
2/3	**Saada aikaan**
2/3	**Toimijuus, vaikutusmahdollisuudet**
1/2	**Työntekijää kuunnellaan**
3/4	**Järkevät työroolit, omistajuus**
2/3	**Toimivat prosessit ja toimintatavat helpottavat**
AT	Ideointiaika, suunnitteluaika

Esiintyvyys	Tavoitteet
2/5	**Selkät tavoitteet, tavoitteet ohjaavat**
1/2	**Tavoitteiden puuttuminen, epäselvät tavoitteet**
AM	Yhteiset tavoitteet
2/3	**Omat tavoitteet**
AM	Tyytyväinen työn jälkeen, jopa parempi
1/2	**Liian kovat tavoitteet, liian paljon työtä, laskutettavaa työtä**
AT	Aikaa pitää taukoja
AT	Sovitut asiat pitävät, luottamus, suunnitelmallisuus

Esiintyvyys	Onnistumiset
4,5/5	**Palkitsee, tuntuu hyvältä, ylpeys**
4/5	**Osaa työn, kyvykkyys, ammatillisen osaamisen hyödyntäminen**
2/3	**Halu tehdä työ hyvin**
1/2	**Riittävästi haasteita, joista voi selvitä**
2/5	**Itseluottamus, positiivinen jatkumo, ammatillinen itsetunto, rohkeus**
AT	Liian vaikeita töitä
AT	Muiden hyvä fiilis ja innostus (kollegat, asiakkaat, yhteistyökumppanit)
AM	Palkinnot (matkat, bonukset, rahakorvaus)
AM	Suuri vaihtuvuus rasittaa

Esiintyvyys	Arvostus
4/5	**Palaute, konkreettinen**
3/4	**Ammatillinen itsetunto, kyvykkyys, asiantuntijuus, ammattilaisuus, ammattiylpeys, ammatillinen identiteetti**
3/4	**Tietää itse onnistuneensa, tehneensä työn hyvin**
2/3	**Kollegat arvostaa työtä (vaikka olisi erilaista kuin oma)**
2/3	**Johdon arvostus, arvostamattomuus**
1/3	**Asiakkaan, yhteistyökumppaninen arvostus**
AM	Sitoutuminen
AM	Nöyrtyminen (koulutusta vastaava työ, mielekkyys, raha, prässi/kova koulu)

Esiintyvyys	Oppiminen, kehittyminen
4/5	**Mahdollisuus oppia, kehittyä, kouluttautua**
2/3	**Eteneminen, kehittymissuunnitelma, kunnianhimo**
1/2	**Toisten auttaminen, saa hyvää aikaan**
1/3	**Proaktiivinen asioiden kehittäminen, parantaminen, pulmien ratkaisu**

HR ja Johto

Esiintyvyys	HRM, virtaama
2/5	**Pidetään huolta, ylimääräinen vaivannäkö**
1/3	**HR-prosessit eivät toimi, asiat roikkuvat, lupauksia ei pidetä**
(1/5)	**Tasa-arvoinen kohtelu**
	Rekrytointi
2/5	**Rekrytointiprosessi, rekrytoinnin merkityksellisyys, aloitus**
	Perehdytys
1/3	**Perehdytykseen on panostettu (tietotaito, yhteisöllisyys)**
AT	Perehdytys heikko/olematon
1/3	**Perehdytyksen vaikutus työntekoon, tuottavuuteen**
	Huolta ja epävarmuutta aiheuttavat asiat, voimakkaat tunteet
2/3	**Huolen ja epävarmuuden huomioiminen** **Työsuhteen muoto (vakituinen, osa-aikainen, pätkä)** **Muutosjohtaminen, esimerkillä johtaminen** **Suuret yritystoiminnan muutokset, YT:t, korona yms.**

Esiintyvyys	Palkka
1/3	**Osoittaa arvostusta**
2/5	**Oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, elämiseen riittävä**
2/5	**Bonukset, tulospalkkio, provisiot (toimiva/toimimaton malli, ohjaa toimintaa)**
AM	Palkan määräytyminen (vaihtaminen, henkilökohtainen arviointi)
AM	Palkan pienennys, saavutetuista eduista/lisistä luopuminen
	Edut
1/3	**Etusetelit tai vastaavat tärkeitä**
1/3	**Työntekijöihin halutaan panosta**
AM	Mahdollisuus osallistua /hyödyntää
AM	Yrityksen virkistyspäivät
AM	Muistamiset (tasapalvelusvuodet, myyntiennätykset, palkinnot)

Esiintyvyys	Johto
1/3	**Päätösten perustelu, oikeudenmukaisuus**
1/3	**Johdon ihmiskäsitys (arvostus ihmisenä, työntekijöiden kohtelu)**
1/3	**Ympäristö muuttuu (muutosjohtaminen, jatkuva sopeutuminen yms.)**
	Viestintä
1/3	**Yrityksen tilanne, maailmantilanteessa**
1/3	**Viestintä (tiedot saatavilla, kerättynä, ajantasaista, ymmärrettävää)**
AM	Työntekijöillä on vaikutusvaltaa, tulevat kuulluksi, keskusteluyhteys

Esiintyvyys	Arvot
2/3	**Arvot tärkeä kohdata omien kanssa**
2/5	**Arvot ohjaavat toimintaa, kohtaavatko käytäntö ja arvot, arvoristiriita**
AM	Arvot käyty läpi

Kulttuuri ja imago

Esiintyvyys	Alakulttuurit
1/2	**Vastakkainasettelu me/ne (työntekijät, johto), työntekijöillä erilainen käsitys työpaikasta**
AM	Tiimien erot, työntekijäryhmien erot

Esiintyvyys	Organisaation maine, oma maine
2/5	**Miten kertoo organisaatiosta ulospäin**
AT	Organisaation maine, motivaatio ja sitoutuminen
(AT)	(Oma maine, CV, häpeä)

Esiintyvyys	Ulkopuolisten vaikutus kokemukseen
AM	Oma näkemys talon sisältä. Ulkopuoliset ei vaikuta
AM	Yhteistyökumppanit
AM	Lehtikirjoitukset, sosiaalinen media
AT	Työnhakutilanne
Esiintyvyys	**Lähipiiri**
2/5	**Ei puhu tai ei vaikuta**
(1/4)	**Perhe, kaverit: objektiivisia näkökulmia, tietävät työtilanteen**

Työympäristö ja työvointi

Esiintyvyys	Fyysiset työtilat, työntekovälineet, työarjen sujuvuus
	Työtilat suunniteltu sujuviksi, työn sujuvuus
1/3	**Visuaalisuus, viihtyvyys**
(AT 1/4)	Ei tarvitse nähdä vaivaa, että saa työt tehtyä, erilaisia tiloja erilaisten töiden tekemiseen
AT	Avokonttori, ei voi keskittyä (muiden puhe, keskeytykset). Melu haittaa työntekoa (ei voi puhua puhelimessa, ilmastointi pitää ääntä, ahdasta)
AT	Etätyö: Voi keskittyä töihin, saa aikaan, tehokkaampi
AT	Etätyö: Hyvä /huono ergonomia
AM	Ergonomia, siisteys
1/3	**Taukoihin kannustavat tilat, etujen hyödyntäminen**
	Työntekovälineet
2/5	**Työntekovälineet toimivat, työnteko on sujuvaa, työvälineet on olemassa. Työtä ei voi tehdä / ei voi tehdä kuten haluaisi / työ on vaarallista**
	Työarjen sujuminen vai erityishetket
2/5	**Työarjen sujuminen tärkeämpää**
2/5	**Erityishetket parantavat arkea**

Esiintyvyys	Työpaikan sijainti, työmatka, koko
2/5	**Lyhyt työmatka**
AT	Pitkä työmatka, "valmis ajamaan"
1/3	**Alueellisen työllisyystilanteen vaikutus työn santiin /työn laatuun (sekä FI että ES), alueen vaikutus esim. maine, harrastusmahdollisuudet, maan kulttuuri**
	Sopivan kokoinen on paras

Esiintyvyys	Joustot
1/3	**Luontainen vuorokausirytmi**
1/3	**Joustot (elämäntilanne, perhe, terveys, aika, paikka jne.)**
AM	Vuorotyö

Esiintyvyys	Vapaa-aika tärkeää
2/3	**Vapaa-aika on tärkeää ja arvokasta, elämästä nauttiminen, työ ei ole kaikki kaikessa**
AM	Työt pyörivät päässä, stressi vaikuttaa läheisiin, pinna kiristyy
AT	Vastuu tulee/jatkuu vapaa-ajalle, oltava tavoitettavissa, työpäivien aikana ei ehdi/ei ole rauhaa tehdä

Esiintyvyys	Työpahoinvointi, työturvallisuus
2/3	**Uupuminen, burnout, taipumus tehdä liikaa töitä, stressi, uniongelmat, ahdistus, muut henkiseen hyvinvointiin vaikuttavat asiat**
AM	Sairauslomat, tapaturmat