

Eveliina Kauppinen

**TYÖHYVINVOINNIN
MERKITYS**

**LUOKANOPETTAJIEN
TYÖSSÄJAKSAMISEEN**

Pro gradu – tutkielma

Hallintotiede

2018

Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Työhyvinvoinnin merkitys luokanopettajien työssäjaksamiseen

Tekijä: Eveliina Kauppinen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -työ X Sivulaudaturtyö __ Lisensiaatintyö __

Sivumäärä: 81 + 1 liitesivu

Vuosi: 2018

Tiivistelmä

Tutkimuksessani selvitetään työhyvinvoinnin merkitystä luokanopettajien työssäjaksamiseen. Päättökysymystä tutkimuksessa tarkennetaan alakysymyksellä, jossa selvitetään millainen johtaminen työssäjaksamista edistää. Tutkimuksen laadullinen aineisto on hankittu teemahaastatteluilla haastatteleamalla viittä kunta-alalla työskentelevää luokanopettajaa. Aineisto tutkimuksessa on analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työhyvinvointia ilmiönä ja siihen liittyviä tekijöitä, sekä tuodaan esiin kunta-alalla ilmeneviä nykypäivän haasteita. Viitekehyksessä käsitellään myös ihmisläheistä johtamista ja työssäjaksamista. Huomio kiinnittyy yksilön kokonaisvaltaisuuteen.

Tutkimustuloksissa esiin nousee, että työhyvinvointi ilmiönä on monisäikeinen, jonka syntyyn ja muodostumiseen vaikuttaa monet eri tekijät. Kyse on yksilöiden subjektiivisista kokemuksista, jotka elävät ja muodostuvat eri tilanteissa. Työhyvinvointi liittyy olennaisesti työssäjaksamiseen, johon kunta-alalla erityisesti tutkimustulosten valossa toivotaan ihmissuhdetaitoista, arjessa läsnäolevaa, oikeudenmukaista ja keskustelutaitoista johtajaa. Työssäjaksamiseen liittyen tutkimuksessa esiin nousee työssä kuormittavia tekijöitä, joita ovat muun muassa jatkuvat muutokset ja resurssien vähäisyys. Myös työnmurroksen mukanaan tuomat haasteet ovat havaittavissa. Työhyvinvointi onkin tutkimustulosten perusteella edellytys työssäjaksamiselle.

Asiasanat: työhyvinvointi, työssäjaksaminen, ihmisläheinen johtaminen, laadullinen tutkimus

Muita tietoja: Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi x

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi x

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohtia.....	1
1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite	2
1.3 Tutkimuksen rakenne	5
2 TYÖVOINTI KUNTA-ALALLA.....	7
2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä ja taustaa	7
2.2 Työhyvinvoinnin tekijät	11
2.3 Työhyvinvoinnin nykytilanne ja haasteet kunta-alalla.....	16
3 JOHTAMINEN JA TYÖSSÄJAKSAMINEN.....	20
3.1 Työkyvystä työssäjaksamiseen.....	20
3.2 Ihmisläheinen johtaminen	25
3.3 Yksilön kokonaisvaltaisuus huomion kohteena	31
4 METODOLOGISET VALINNAT.....	36
4.1 Kvalitatiivinen tutkimus.....	36
4.2 Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla	38
4.3 Aineiston analysoiminen sisällönanalyysillä.....	40
4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioiminen.....	43
5 TUTKIMUSTULOKSET.....	46
5.1 Työhyvinvoinnin voimavarat	46
5.2 Työjärjestelyt luovat työssäjaksamista.....	52
5.3 Ihmissuhdetaitoista johtajaa kaivataan kunta-alalla	58
5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista	65
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	68
LÄHTEET	72
LIITE.....	82

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohtia

Kuntasektorilla eletään Suomen hallintohistorian suurimman muutoksen aikaa, joka heijastuu toimintaan monella taholla. Esimerkiksi Kuntalehti toi helmikuussa 2018 esiin Kevan arvion siitä, että työkyvyttömyys aiheuttaa kunta-alalla vuosittain 2 miljardin kustannukset. Samaan aikaan liki 50 kuntajohtajaa on haastettuna yhteiseen kuntokampanjaan, jonka tarkoituksena on saada kunta-alan työyhteisöt ottamaan työntekijöiden jaksaminen vakavasti. (Valtanen 2017.) Havaittavissa on, että nykypäivänä organisaatioissa työhyvinvointi onkin saanut yhä enemmän huomiota ja huomio on kiinnittynyt erityisesti siihen, että henkilöstön työhyvinvointi on niin työntekijöiden, työnantajan kuin yhteiskunnan etu. Yhteiskunnassa etsitään esimerkiksi ratkaisua tuottavuuteen, jolla kilpailukykyä voidaan parantaa. Näissä keskusteluissa ratkaisuksi on esitetty muun muassa työurien pidentämistä. Aiemmissä tutkimuksissa työhyvinvoinnilla on nähty olevan yhteyttä esimerkiksi työn tuottavuuteen, työssä viihtyvyyteen ja työurien jatkumiseen, jolloin kyseessä voidaan ajatella olevan merkittävä ilmiö suomalaisen työelämän kannalta.

Työn merkitys on muuttunut yhteiskunnassa, sillä menestys ei enää synny pelkästään tekemällä työtä ja suorittamalla. Työelämän arvoihin heijastuvat yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset ja henkilöstöltä vaaditaan yhä enemmän luovuutta ja innovaatioita, sekä kykyä päivittää osaamistaan vastaamaan nykypäivän työelämän tarpeita. Kiire, tehokkuusajattelu, jatkuvat muutokset ja työn ja vapaa-ajan rajan sekoittuminen leimaavat ilmapiiriä Suomen työpaikoilla (mm. Blom, Melin & Pyöriä 2001, 92). Työhyvinvointi ilmiönä onkin jokaista työelämässä olevaa koskettava ilmiö, minkä takia tässä tutkimuksessa tarkastelen työhyvinvoinnin merkitystä työssäjaksamiseen kuntasektorilla luokanopettajien kokemusten kautta.

Työntekijään kohdistuu työpaikalla monenlaisia odotuksia ja nämä kasvavat odotukset tuntuvat työoloissa ja hyvinvoinnissa niin positiivisesti kuin negatiivisestikin (Beck 2000). Työhyvinvoinnista keskusteltaessa nousee esiin niin sanottu työhyvinvoinnin heikkeneminen diskursiivisena itsestään selvyytenä, jossa työhyvinvointi on laskussa ja ihmiset voivat huonommin kuin ennen (Alasoini 2006, 3). Vähintään 24 miljardia euroa vuodessa on arvioitu olevan hinta, joka seuraa työhyvinvoinnin laiminlyönnin vuoksi tekemättä jäävästä työstä. Vertailuksi huomion arvoista on, että sama summa vastaa lähes puolta valtion budjetista. (Manka & Manka 2016, 7.)

Työolojen ja työhyvinvoinnin parantaminen kouluorganisaatiossa ei kuitenkaan ole ongelmaton. Kouluorganisaatio on jatkuvien muutosten vaikutteiden alaisena, jossa korostuu sen erityis-

piirteiden ymmärtäminen. Luukkainen (2004, 102) on tuonut muun muassa esiin, että oppilaitos on monimuotoisempi kuin monet muut organisaatiot. Tämä ilmenee esimerkiksi siitä, ettei mikään organisaatiomalli ole kunnolla pystynyt kuvaamaan oppilaitoksien kompleksisuutta (Luukkainen 2004, 102). Kouluorganisaation erityisyys liittyy myös sen tehtävien luonteeseen eli kasvatukseen ja opetukseen, jolloin työn tavoitteiden voidaan katsoa liittyvän lasten ja nuorten hyväksi tehtävään toimintaan. Tarkoituksena on yhteiskunnan jatkuvuuden varmistaminen kouluttamalla tulevaisuuden tekijöitä. (Luukkainen 2005.)

Muutoksien vaikutteiden alaisena olevissa organisaatioissa kaivataan myös johtamista, joka huomioi yksilöiden työhyvinvoinnin ja jolla työoloja pyritään kehittämään. Työn tehokkuutta ja tuottavuutta ei saavuteta pelkästään teknologiaa ja prosesseja hiomalla vaan myös kiinnittämällä huomiota työhyvinvointiin ja sen myötä tuloksen ja laadun parantamiseen. Työhyvinvointi on oivallettu yhdeksi menestystekijäksi, jolla organisaatiot voivat uudistua ja vastata nykypäivän työelämän mukanaan tuomiin haasteisiin.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoite

Tarkastelen tutkimuksessa työhyvinvoinnin merkitystä työssäjaksamiseen kunta-alalla luokanopettajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on korostaa yksilön näkökulmaa, tunnepohjaista työhyvinvointia yksilön antamien merkitysten ja näkökulmien kautta. Jokaisella yksilöllä on itsensä ja työyhteisön työhyvinvoinnista oma käsityksensä. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset arvostavat hyvinvointia eri tavoin ja liittävät siihen eri tekijöitä (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005). Tämän takia työhyvinvointia ja siihen kytkeytyvää työssäjaksamista tarkastelen yksilöiden antamien merkitysten kautta. Yksilöiden toiminta on kompleksista, sillä on lukematon tapa kokea ja nähdä asioita. Yksilökäyttäytyminen, tapa rakentaa ja kokea asioita ovat aina itsensä mukaisia, sillä jokainen yksilö on erilainen ja kokee asiat yksilöllisesti, mikä tuo tutkimuksen näkökulmaan oman erityispiirteensä.

Tutkimuksen tutkimusongelmaksi asetan:

Mikä on työhyvinvoinnin merkitys luokanopettajien työssäjaksamiseen?

Ja alakysymykseksi:

Millainen johtaminen luokanopettajien työssäjaksamista edistää?

Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella yksilöiden näkemyksiä ja kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen yhteydestä työssäjaksamiseen. Tavoitteenani on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ilmiönä. Empiirisestä aineistosta pyrin korostamaan sitä, miten yksilöt määrittelevät työhyvinvoinnin, sekä millainen merkitys sillä on yksilötasolla työssäjaksamiseen. Pyrin tuottamaan ymmärrettävää tietoa työhyvinvoinnista ja antamaan äänen yksilöille, joiden päivittäisessä työskentelyssä työhyvinvointi on osana, sillä työhyvinvointi lähtee lähtökohtaisesti ihmisestä. Nykyinen työelämätahti asettaa paljon yksilöllisiä haasteita ja vaateita, minkä takia annan äänen yksilöille itselleen. Tärkeää olisi ymmärtää, miksi yksilö kokee työhyvinvoinnin niin kuin kokee ja millaisilla seikoilla työhyvinvoinnista muodostuu työssään jaksavia yksilöitä. Näin voidaan päästä myös lähemmäksi ymmärrystä siitä, miten työhyvinvointia tulisi kehittää ja millaisella johtamisella tämä on saavutettavissa.

Aihe on relevantti sen ajankohtaisuuden vuoksi. Nykypäivänä työhyvinvointi on ymmärretty organisaation kannalta menestystekijäksi. Johtajana on tärkeää tietää, mitä yksilöille työelämässä kuuluu (Perttula & Syväjärvi 2012, 11). Tämän tietäminen edellyttää kuitenkin yksilöiden kohtaamista ja arvostamista, joka ei aina ole johtajalle helppoa. Yksilöt toimivat organisaatioissa kompleksisissa yhteisöissä, jotka koostuvat eri osista ja nämä osat vaikuttavat toisiinsa. Organisaatioissa ilmenee jatkuvasti kehittyviä ja jatkuvasti uudistuvia tapahtumia, jotka tuntuvat myös työoloissa. Vartiainen ym. (2014) ovatkin esittäneet, että ihmisten kanssa tulee toimia kaaoksen reunalla. Kaaoksen reunalla tulee kuitenkin pyrkiä hakemaan järjestystä, jotta organisaatiossa työvoiminta on positiivista ja organisaatiossa saadaan aikaiseksi niitä tavoiteltuja asioita, joita strategioissa asetetaan, mikä on johtamisen ydintehtäviä. Hallintotieteellinen tutkimus, johon tämäkin tutkimus asemoituu, pyrkii osaltaan vastaamaan tähän haasteeseen tarkastelemalla organisaatioita ja niiden johtamista, sekä hallinnon kehittämistä.

Henkilöstön hyvinvointiin vaikutetaan työpaikalla parantavasti, heikentävästi tai neutraalisti tekemällä tai tekemättä jättämällä. Pienillä teoilla organisaatiossa on mahdollista vaikuttaa työhyvinvointiin. Kauppinen (2013) mukaan työpahoinvoinnista aiheutuvat kustannukset Suomessa ovat 2010-luvulla 40 miljardin luokkaa. Näiden kustannuksien karsimiseksi työhyvinvointia olisi myös hyödyllistä kehittää organisaatioissa. Tutkimukseni voi todeta olevan keskeisesti yhteiskuntatieteellinen tutkimus, koska työhyvinvointi pidentää työuria, joka on huomattavaa yhteiskunnan kannalta kestävyysvajeen pienentymisen takia.

Työelämän muutos vaikuttaa myös osaltaan laajasti koko työelämään. Työn teon rakenteet ja edellytykset muuttuvat maailmantalouden murroksessa. Samalla myös työkuulttuuri on uusien

haasteiden edessä, sillä työelämään tulevat uudet sukupolvet, joilla ei ole samoja kokemuksia kuin esimerkiksi sodan jälkeen syntyneillä suurilla ikäluokilla. Tämä näkyy jo nyt työelämässä digiaikaan syntyneiden ja sähköpostien tulostajien rinnakkaiselona. Edessä on uudenlaisia haasteita eikä tulevaisuus ole koskaan näyttänyt niin epävarmalta kuin 2000-luvulla, minkä takia tulevaisuuden työelämässä tulee olla valmis epävarmuuteen ja ennustamattomuuteen (Barnett 2004, 248). Alasoini (2010, 33) tuo kuitenkin esiin, ettei tulevaisuuden työelämää tule tarkastella pelkästään negatiivisesti vaan murrosta voidaan tarkastella myös mahdollisuutena muuttaa työelämää kohti parempaa tulevaisuutta. Esimerkiksi julkisella sektorilla resurssipulan voidaan havaita heijastuvan lisääntyneenä työpaineena ja kiireenä (Lehto 2009, 135). Liikkuvuus yhteiskunnassa on kasvanut, kilpailu kiristynyt ja kouluttautumisen tarve lisääntynyt, jolloin yksilöiltä vaaditaan joustavuutta ja mukautumista eri tilanteisiin. Jokaiselta yksilöltä edellytetään uudenlaisia työelämätaitoja, johon kuuluvat aktiivisuus, itseohjautuvuus ja kriittisyys (ks. esim. Manka 2006; Sinokki 2016). Tähän liittyy myös jatkuvan oppimisen valmius ja osaamisen kehittäminen.

Kouluorganisaatioissa, joissa tämän tutkimuksen luokanopettajat työskentelevät työelämän muutos heijastuu osaamisen kehittämisenä ja esimerkiksi digitalisaation lisääntymisenä. Jatkuva muutoksen paine asettaa työntekijöille luovuuden, sopeutuvuuden ja paineensietokyvyn vaatimuksia. Yhteiskunnan kehittyessä moniarvoisemmaksi on myös koulun asema muuttunut tavoitteiden puolesta monimutkaisemmaksi (O'Brien & Macleod 2009).

Kirjallisuudessa esitetään, että työn mielekkyys on vähentynyt ja selitykseksi tälle esitetään muun muassa sitä, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kaventuneet ja globalisaatio on lisännyt uhkia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei kukaan voi enää olla varma työpaikastaan. Siitä huolimatta, että yksilö sitoutuu työnantajaansa ja kehittää työtään, työpaikka voi kadota. Psykologiset sopimukset murtuvat, eikä työntekijä voi enää luottaa siihen, että tekemällä parhaansa työn eteen, työnantaja lopulta palkitsee hänen toimintansa pysyvällä työsuhteella. Tämä johtaa siihen, että nykyään tulisi kyetä luomaan uudenlainen psykologinen sopimus, jolla sitouttaa yksilö organisaatioon ja saada hänet tekemään parhaansa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi (Manka 2006; Vakkala 2012).

Eri tutkimuksissa työhyvinvointia havainnollistettaessa huomion kohteena on ollut työn mielekkyyden lisäksi työntekijöiden fyysinen ja psyykinen jaksaminen. Esimerkiksi kunta-alalla selvästi suurempi osuus kokee työnsä henkisesti raskaaksi verrattuna muiden sektoreiden työntekijöihin. Havaittavissa on ollut, että työnsä henkisesti raskaaksi kokevia työntekijöitä on kunnissa paljon (Manka & Manka 2016, 27). Mankan & Mankan (2016) mukaan työntekijöiden mielestä

kiireen työpaikalla aiheuttaa henkilökunnan vähäisyys. Tämä esiintyy myös Viitalan & Lehdon (2014) huomioissa kunta-alan resurssien vähäisyydestä. Huomio kiinnittyy myös työn hallinnan tunteeseen, jolla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö voi vaikuttaa työtehtäviinsä ja työtahtiinsa (Manka 2006, 194-195). Esimerkiksi on havaittu, että työtahtiin vaikuttamisen mahdollisuudet ovat kuntien työntekijöillä selvästi harvinaisempia kuin muilla sektoreilla (ks. esim. Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi & Manka 2015).

Työelämän pitkän aikavälin muutossuunnat ovat merkinneet väistämättä sitä, että työ paremman työelämän ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on käynyt yhä haastavammaksi. Regulaation lisääntyminen yhteiskunnassa vaikuttaa ja osoittaa myös osaltaan työhyvinvoinnin ajankohtaisuutta, sillä parempaan työvointiin pyritään vaikuttamaan myös lainsäädännöllisillä keinoilla. Samalla, kun työ nyky-yhteiskunnassa muuttuu toimintaympäristön muuttuessa, merkittävää on, muuttuuko myös työhyvinvointi ja millaisella johtamisella tällaisessa toimintaympäristössä pelataan työhyvinvoinnin eteen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuuteen päälukuun, lähteisiin ja yhteen liitteeseen. Ensimmäisessä luvussa tuon esiin tutkimusaiheen ja tutkimuksen lähtökohdat. Taustoitin tässä luvussa tutkimuksen aiheetta ja ajankohtaisuutta, sekä käsittelen kunta-alalla luokanopettajien työssä tapahtunutta työnmurrosta. Toisessa luvussa määrittelen työvoinnin käsitteen ja taustoitin työhyvinvointia ilmiönä kunta-alalla ja tuon esiin teoreettisia lähestymistapoja aiheeseen. Käsittelen tässä yhteydessä tekijöitä, joista työhyvinvointi muodostuu. Työhyvinvointi on monesta tekijästä koostuva kokonaisuus, minkä takia tuon esiin organisaatioon, yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät tekijät työhyvinvoinnissa. Esitän työhyvinvoinnin nykypäivän haasteita kunta-alalla, joita ovat muun muassa kiire, aikataulupaineet, resurssien vähäisyys ja ikääntyvät työntekijät. Tuon esiin myös tarpeen oman osaamisen kehittämisessä ja työn hallinnan, joka liittyy keskeisesti myös kokemukseen työhyvinvoinnista. Tutkimuksissa persoonallisuuden ja työhyvinvoinnin välillä on havaittu olevan yhteyksiä, jonka tuon tässä luvussa esiin.

Kolmannessa luvussa käsittelen työssäjaksamista yksilön näkökulmasta ja ihmisläheistä johtamista. Työssäjaksamisen yhteydessä käsittelen työkykyä ja esitän lähestymistapoja työkykyyn. Tässä yhteydessä tuon myös käsitteen työuupumus esiin, joka voi olla seurausta monesta eri tekijästä. Nykyajan organisaatioissa siirrytty enemmän holistiseen ihmiskäsitykseen perustuvaan

työntekijälähtöiseen ajattelutapaan, joka huomioi yksilön kokonaisvaltaisuuden, joka onkin tässä luvussa keskeisessä asemassa. Tällaisissa organisaatioissa keskiöön nousee ihmisläheinen johtajuus, jossa yksilöt ovat huomion kohteena. Havainnollistan käsitystä siitä, miten erilaisia yksilöitä tulisi johtaa ja millaisia haasteita tällaisessa johtajuudessa ilmenee.

Tutkimuksen toteutusta ja metodologiaa käsittelem neljännessä luvussa. Kuvaan tässä luvussa tutkimuskohteen ja aineiston tiedonkeruutavan teemahaastatteluilla. Havainnollistan, millaisia asioita minun on tutkijana tullut huomioida toteuttaessani tutkimusta ja millaisia valintoja olen tutkimuksen aikana tehnyt. Tuon esiin myös aineistonanalysointitavan, joka tässä tutkimuksessa on teoriaohjaava sisällönanalyysi, sillä havaitsin, että tekemilläni valinnoilla teoreettisessa viitekehysessä olen vaikuttanut kysymyksiin, joita aineistolle olen esittänyt. Tässä luvussa pohdin myös tutkimuksen eettistä kestävyyttä ja luotettavuutta, sekä kuvaan analyysin etenemistä aineistosta. Viidennessä luvussa esitän omat tulokset ja päähuomioni, joita tein tutkimuksessa. Kiinnitän huomiota aineistoon ja palautan sen keskusteluun, jonka olen esittänyt teoreettisessa viitekehysessä. Huomio kiinnittyy erityisesti työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja johtamiseen liittyviin seikkoihin, joita aineistoni perusteella havaitsin. Tulokset arvioin suhteuttaen ne tutkimuksen teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimustehtävään ja pyrin esittämään ratkaisun tutkimusongelmaan yhteenvedossani tutkimustuloksista.

Kuudennessa luvussa esitän johtopäätökset korostaen päätuloksia tutkimuksessa ja arvioin, miten tutkijana olen onnistunut ratkaisemaan tutkimusongelman ja siihen liittyvän alakysymyksen. Tuon esiin, minkälaisena työhyvinvointi ilmionä kunta-alalla koettiin ja minkälaista johtajuutta nykypäivänä kunta-alalla luokanopettajat työssään kaipaavat. Tässä yhteydessä esitän myös mahdolliset ratkaisuehdotukset ja jatkotutkimusaiheet, joita tutkimukseni perusteella voisi tehdä. Lopuksi tutkimuksessa ovat lähteet ja tutkimuksen liitteenä on teemahaastattelurunkoni, jota olen tutkimuksen toteutuksessa käyttänyt haastattelutilanteissa.

2 TYÖVOINTI KUNTA-ALALLA

2.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä ja taustaa

Työelämässä toimiminen tuottaa työvoimintia ihmiselle. Perttula (2011) havainnoikin työvoiminnan, johon sisältyy niin työhyvinvointi kuin työpahoinvointi kuuluvan osaksi ihmisen hyvinvointia, jolloin olennaista on pyrkiä jokaisen ihmisen työvointiin riippumatta keinoista ja seurauksista. Perttulan (2011) mukaan ihminen on ihminen myös työelämässä ja toisaalta työelämä on olemassa ihmisiä ja heidän hyvinvointiaan varten. Yrjänheikki & Jokiluoma (2006, 31-32) esittävätkin tärkeäksi tunnistaa työn merkitys terveyttä ja hyvinvointia ylläpitävänä tekijänä. Työvoimintia voidaan myös lähestyä rajaamalla se työelämään, jolloin lähtökohtana on työn tarkoitus eikä ihmisen hyvinvointi. Tällaisessa tapauksessa olennaista on se, miten ihmisen hyvinvointi edistää sitä, mitä pidetään työn tarkoituksena. (Perttula 2011.)

Arkikielessä työvoimintia useammin esiintyy käsite työhyvinvointi. Työhyvinvoinnille on kirjallisuudessa esitetty useampia määritelmiä. Työhyvinvointi voidaan määritellä esimerkiksi hyvinvoinnin kokemuksena, joka kohdistuu työhön ja joka koostuu myönteisistä tunteista, innostuksesta, toimivista ihmissuhteista, merkityksellisyydestä, sekä siitä että saavutetaan tavoiteltuja asioita (Mäkinie, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11). Merikallio (2001, 21-22) tuo esiin, että työrooli on tärkeä osa minuuden ilmaisemista ja työ itsessään on tärkeä osa elämää, sillä jos ihminen on alikuormitettu, hän turhautuu ja latistuu. Työntekijöiden kokemuksena työhyvinvointi voidaan jakaa virittyneisyyden ja siihen liittyvien tunnetilojen mukaan (Warr 1999; Hakanen 2004).

Elton Mayon johdolla ihmissuhteiden koulukunta tutki työolojen muutosten ja väsymyksen vaikutusta ihmisten motivaatioon ja jaksamiseen. Nämä tutkimukset johtivat siihen, että painopiste on siirtynyt organisaatioteoreettisessa ajattelussa ihmiseen ja ihmisten johtamiseen (Harisalo 2008.) Työhyvinvointi liittyy olennaisesti ihmisen kokemukseen työstä, jota nykypäivänä leimaavat erilaiset muutokset, ja työhyvinvointiin liittyen onkin tehty tutkimuksia monista näkökulmista. Työhyvinvoinnin tutkimus on Suomessa luonteeltaan monitieteistä soveltavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa, jota on tutkittu vuosikymmenien aikana työpahoinvointina. Tähän liittyen tutkimustuloksia on runsaasti työntekijän sairauksien näkökulmasta ja jaksamattomuuden tuntemuksina (Salokangas 1997; Pöyhönen & Olkinuora 1985). Kirjallisuudessa stressi ja uupumus ovat olleet keskeisesti esillä työhyvinvoinnin hahmottamisessa. Tämän näkökulman mukaan stressi- ja uupumusoireiden puuttuminen on hahmotettu työhyvinvoinniksi. Kuitenkin nykyään

on voimistunut näkemys, jonka mukaan työhyvinvointi on muutakin kuin oireiden puuttumista (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005). Mäkikangas & Hakanen (2017, 103) toteavatkin, että myönteistä ja kielteistä työhyvinvointia tulee tutkia omilla kuvaajillaan, sillä vain näin saadaan kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden työhyvinvoinnista työpaikoilla.

Työhyvinvoinnin voidaan ajatella olevan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset yksilöt tekevät hyvin johdetuissa organisaatioissa, johon liittyy myös yksilön kokemus, siitä minkälaiseksi yksilö työn kokee (Anttonen & Räisänen 2009, 18). Onkin kiinnitetty huomiota töiden yleiseen mielekkyyteen (Alasoini 2006; Anttila 2006) ja mahdollisuutta päästä tekemään sellaista työtä, johon tekijä voi intoutua mukaan (Hakanen 2009). Työhyvinvoinnissa ei ole kyse pelkästään pahoinvointia aiheuttaviin tekijöihin puuttumisesta, vaikkakin työhyvinvoinnin tutkimus on alun perin painottunut paljon työpahoinvoinnin tutkimukseen. Tapa lähestyä työhyvinvointia ainoastaan pahoinvoinnin puutteena on ollut vuosien mittaan vähenemään päin ja huomio on kiinnittynyt yhä enemmän työhyvinvoinnin osa-alueisiin, kuten työn imuun, voimaantumiseen työssä sekä työn iloon (ks. esim. Harju & Hakanen 2016). Näitä osa-alueita voidaan pitää työhyvinvoinnin tarkkarajaisempina ilmentyminä, kuten työstressiä, työuupumusta, työhön leipääntymistä, työriippuvuutta ja työtyytyväisyyttä (Mäkinen ym. 2015, 11).

Tarkkonen (2012, 13) tarkentaa työhyvinvoinnin olevan yksilötasolla ilmenevä kokemus tai lopputulos, jonka syntyyn ja ylläpitoon vaikuttavat saman- tai eriaikaisesti monta eri tekijää. Työhyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan myös yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Cole ym. (2012) tuovatkin esiin, että jos työntekijä kokee paljon työn imua, niin saman aikaisesti hän ei koe työuupumusta, jota pidetään työhyvinvoinnin osa-alueena. Suomalaiset työntekijät kokevatkin tutkimusten mukaan työn imua enemmän kuin EU-maissa keskimäärin (Schaufeli 2017). Työhyvinvointia ei voida kehittää tietyllä muotilla ja kriteereillä kaikkiin, koska taustalla vaikuttavat myös yksilöiden arvot. Työhyvinvointi on näin ollen subjektiivinen sekä sosiaalinen ilmiö, joka rakentuu vuorovaikutuksessa ja sillä on aina asiayhteys työorganisaatioon. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointi käsitetään Tarkkosen (2012) ja Mäkinen ym. (2015) tavoin yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena, joka kohdistuu työhön ja jonka syntyyn ja ylläpitoon vaikuttavat monet eri tekijät.

1990-luvun puolivälin jälkeen työhyvinvoinnin käsitteen voidaan katsoa yleistyneen. Tutkimusta työhyvinvoinnista on ollut olemassa runsaat sata vuotta, mutta painopisteet tutkimuksissa ovat aikakausien myötä vaihdelleet. Stressitutkimus on toiminut työhyvinvoinnin tutkimuksen alkuna 1920-luvulla, jolloin tutkimuksen kohteena oli yksilö. Stressin ajateltiin syntyvän fysiologisina

reaktioina erilaisten kuormittavien tekijöiden seurauksena, joita edelsivät kielteiset tuntemukset (Manka & Manka 2016.) Onkin havaittu, että yksilön psykologinen pääoma edistää ja tukee hyvinvointia, jolloin tämä pääoma ilmenee toiveikkuutena, optimistisuutena, sitkeytenä ja itseluottamuksena (Avey ym. 2011). Ajan myötä Mankan & Mankan (2016, 64) mukaan teoriaan liitettiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot. Reaktioperusteisesta mallista siirryttiin myöhemmin malliin, joka kattoi myös yksilöiden reaktioiden lisäksi työn ja työolosuhteiden aiheuttamien ärsykkeiden synnyttämät vaikutukset. Painopiste tutkimuksessa siirtyi yksilön sijasta ympäristön piirteisiin. Ilmiöstä käytettiin stressin sijaan myös sanaa kuormitus, jolloin työtä pidettiin kuormittavana, jos sen vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata näihin vaatimuksiin. Tässä yhteydessä puhuttiin tasapainomallista. (Manka & Manka 2016, 64.) Esimerkiksi Terävä & Mäkelä-Pusa (2012) esittävät, että työhyvinvointi käsitetään nykyisin koko työyhteisön toimivuudeksi eikä vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi.

Myöhemmin tasapainomallista kehittyi työn vaatimusten ja hallinnan malli. Mallissa työn psykologisten vaatimusten ja työssä päättämisen mahdollisuuksien perusteella syntyi aktiivinen työhyvinvointia lisäävä tai passiivinen työhyvinvointia kuluttava työ. Aktiivisempi suunta sai huomiota eli työn vaatimukset synnyttävät joko positiivista tai negatiivista painetta, joka parhaimmillaan antaa yksilölle mahdollisuuden oppia ja vireyttä tai passivoi ja sairastuttaa. Kolmantena osa-alueena malliin liitettiin sosiaalinen tuki. Kuitenkaan ärsyke-reaktio mallit eivät pystyneet selvittämään työntekijöiden yksilöllisiä eroja eli sitä, miksi tietyt työn tai työyhteisön piirteet aiheuttavat joillekin työntekijöille stressireaktioita, kun taas toisille niistä ei aiheudu minkäänlaisia reaktioita. Tämän seurauksensa työhyvinvoinnin nähtiin syntyvän erilaisten ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden vuorovaikutuksesta. (Manka & Manka 2016.) Esimerkiksi tutkimuksissa on havaittu, että suuremmat kokemukset itsenäisyydestä ja mahdollisuudesta osallistua päätöksentekoon vaikuttavat positiivisesti tai neutraalisti; tällöin osallistuminen ennustaa korkeampaa tyytyväisyyttä työhön (Boxall & Macky 2014, 963).

Mankan & Mankan (2016) mukaan keskeiseksi lähestymistavassa nousi, miten yksilön ominaisuudet ja osaaminen sopivat työympäristön vaatimuksiin ja mahdollisuuksiin. Mukautuminen toimii välitysmekanismina, eli yksilön kyky kohdata menetyksiä, haasteita ja uhkia. Voimavarat voidaan jakaa yksilöllisiin ja ympäristöstä johtuviin. Stressiä vähentäviä voimavaroja ovat terveys, energisyys ja myönteiset uskomukset, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ympäristöstä syntyviä voimavaroja voivat olla esimerkiksi sosiaalinen tuki. 1990-luvulla Suomessa käyttöön tuli niin sanottu kolmiomalli, jonka tarkoituksena on, että samanaikaisesti ja hallitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisuutta ja turvallisuutta, sekä

työyhteisöä. Tähän malliin on kuulunut keskeisesti myös osaamisen kehittäminen. (Manka & Manka 2016, 66.) Osaamisen kehittäminen onkin saanut sijaa nykytutkimuksissa, sillä työelämän muuttuminen edellyttää myös osaamisen päivittämistä.

Nykykeskusteluissa työhyvinvoinnista keskitytään yhä enemmän työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuuteen ja sen ymmärtämiseen. Työhyvinvointikirjallisuudessa esiin nousevat käsitteet kokonaisvaltaisuus, sekä yksilöllisyys. Havaittavissa on painopisteen muuttuminen siihen, että työhyvinvointi nähdään laajempuna kokonaisuutena kuin yksittäisinä työhyvinvointia parantavina toimenpiteinä. (ks. esim. Juuti 2010; Suutarinen 2010; Virolainen 2012.) Tämän seurauksena työhyvinvoinnista on alettu puhua enemmän kokonaisvaltaisena ilmiönä kuin yksittäisistä ja erillisistä asioista ja toimenpiteistä, joita työhyvinvointitoiminnassa tulisi huomioida. Eri osa-alueilta löytyvät lähtökohdat työhyvinvoinnin ja oman toiminnan hallintaan ja niiden huomioiminen kokonaisvaltaisesti on vaikuttavan työhyvinvoinnin perusta.

Ihminen voidaan nähdä kokonaisuutena, johon vaikuttavat fyysinen sekä psyykinen kuin sosiaalinen puoli, jotka liittyvät toisiinsa. Työhyvinvoinnin onkin esitetty olevan fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen tasapainotila, jossa työntekijä tuntee voivansa joka osa-alueella hyvin. Tähän on liitetty kirjallisuudessa myös neljäs työhyvinvoinnin osa-alue, eli henkinen hyvinvointi ja sen vaikutus yksilön työhyvinvointiin (ks. esim. Ojala & Ahonen; Suutarinen 2010; Virolainen 2012). Virolainen (2012) tarkentaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin sisältävän fyysisen, sosiaalisen, psyykkisen ja henkisen työhyvinvoinnin osa-alueet, jotka ovat yhteydessä toisiinsa. Yhden osa-alueen tilan heikkeneminen saattaa heikentää yksilön toisenkin osa-alueen hyvinvointia, jolloin seurauksena voi olla ongelmien kertaantumien ja heijastuminen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi tuleekin ymmärtää kahdella tasolla ja laaja-alaisen toiminnan kohteena, jolloin työhyvinvointi voidaan nähdä yksilötasolla kokonaisvaltaisena kokemuksena ja osiin jakamattomana asiana. Työhyvinvointi on siis tilanne, jossa työssä oleva yksilö saa voimia arvostuksen, hallinnan, mielekkyyden, elämänilon, terveyden ja turvallisuuden kokemuksesta. (Tarkkonen 2012.)

Työhyvinvointi näkyy toiminnassa esimerkiksi työtahona, tuottavuutena, luovuutena ja tuloksellisuutena, sillä hyvinvoiva ihminen saa enemmän aikaan. Toisaalta työpahoinvointi näkyy fyysisinä kuormitusoireina, työtahon laskemisena, työpaikan vaihto- ja lopettamisaikeina, sairauspoissaoloina, sairaana työssäkäyntinä eli presenteeisminä ja varhaisena tai ennenaikaisena eläköitymisinä. (Mäkinen ym. 2015, 11.) Työhyvinvoinnista voidaan myös erottaa erilaisia ulottuvuuksia, joita ovat tunnepohjainen, kognitiivinen eli tietopuolinen sekä terveystieteellinen (Airila 2015). Tunnepohjaisella työhyvinvoinnilla kuvataan muun muassa sitä, millaisia tunteita työ

herättää. Työn imun käsitteellä kuvataan muun muassa myönteistä tunne- ja motivaatiotäytyksen tilaa, jolle ominaista on tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. (Bakker, Albrecht & Leiter 2011).

Mäkinieniemi ym. (2015) esittävät tietopuolisen työhyvinvoinnin ilmentävän niin sanotusti järkiperäisempää suhdetta työhön. Heidän mukaan se ilmenee tyytyväisyytenä, kokemuksena työn hallinnasta ja merkityksellisyydestä. He myös toteavat, terveystavoitteisessa työhyvinvoinnissa painottuvan muun muassa työkyvyn, sekä fyysisen ja psyykkisen terveyden. Työhyvinvoinnista voidaan todeta seuraavan se, että yksilö on hyvällä mielellä, innostunut ja työhönsä keskittynyt. Tällöin hän kokee työnsä mielekkääksi ja hallittavaksi eivätkä terveystingelmat haittaa hänen työskentelyään.

2.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Työhyvinvointiin liittyy useampia osa-alueita, joilla on vaikutusta työhyvinvoinnin tasoon. Näitä osa-alueita ovat yksilön terveys ja työkyky, työympäristö, osaaminen ja kehittymismahdollisuus, työ ja työn mitoitus ja organisointi, työyhteisötaidot, sosiaaliset suhteet, johtaminen ja tiedonkulku. (Kauhanen 2016, 28.) Työhyvinvointiin vaikuttavat myös yhteiskunnalliset seikat, kuten yleinen taloudellinen tilanne ja työlainsäädäntö. Mankan & Mankan (2016) mukaan työhyvinvointi syntyy, kun työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä. Työhyvinvointi on näin ollen monen tekijän summa, mutta silti on syytä erikseen tarkastella tekijöitä, jotka siihen vaikuttavat. Huomioimalla vaikuttavat tekijät voi työhyvinvointia myös edistää. Työhyvinvoinnin keskeiset tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan, joita ovat yksilöön ja olosuhteisiin liittyvät ja organisaatioon liittyvät (Kauhanen 2016).

Kauhanen (2016, 28) esittää yksilöön ja olosuhteisiin liittyviä tekijöitä, joita ovat jokaisen yksilön oma henkinen ja fyysinen suorituskyky, johon vaikuttaa pohjimmiltaan geeniperimä, kasvu- ja työolosuhteet, arvot, asenteet, osaaminen, terveys ja motivaatio elämän eri vaiheissa. Osa tekijöistä on sellaisia, ettei yksilö ole niihin voinut vaikuttaa, mutta toisiin voi. Yksilö voi vaikuttaa aktiivisilla toimilla itsensä ja työyhteisön työhyvinvoinnin eteen, sillä organisaatio ja yhteiskunta eivät voi ottaa vastuuta yksilön hyvinvoinnista vaan suurin vastuu on yksilötasolla. Tähän vaikuttaa esimerkiksi asenne itseensä ja muihin eli se, että yksilö tunnistaa realistisesti omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä suhtautuu avoimesti työtovereihin. Tutkimusten mukaan henkilö

kokee työhyvinvointia jo siitä, että hän koee tietojen ja taitojensa olevan työtehtävien vaatimusten kanssa samalla tasolla (Kauhanen 2016, 88). Yksilötasolla terveellisillä elämäntavoilla on merkitys työhyvinvointiin. Jokaisella on lähtökohtaisesti vastuu oman työn ja muun elämän yhteensovittamisesta, joka on yksi nykypäivän työelämän keskeisistä haasteista. (ks. esim. Juuti & Vuorela 2002, 77-81.)

Organisaatioon liittyviä tekijöitä on myös monenlaisia. Työsuhteen laatu, työn sisältö ja palkitseminen, sekä työympäristö ja työolosuhteet vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin. Työaika ja työajan järjestelyillä on myös merkitystä, sekä sisäisellä viestinnällä ja mahdollisuudella osallistua päätöksentekoon. Ei ole myöskään yhden tekevää, miten työyhteisö toimii tai toteutuuko työyhteisössä esimerkiksi tasa-arvo. Osaaminen on osa työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, sekä se miten yksilö koee työn hallinnan toteutuvan. Yksilölle tulisi tarjota myös riittävästi mahdollisuuksia kehittyä ja kasvupolkuja, sillä tutkimusten mukaan henkilöstö haluaa, että heillä olisi mielenkiintoinen ja haasteellinen työ, jossa on mahdollista oppia uusia asioita. (Kauhanen 2016; Suonsivu 2014.)

Työyhteisön työhyvinvointiin vaikuttaa jokainen yksilö, joka on jossain roolissa työyhteisössä (Suonsivu 2014). Jokaisella yksilöllä on myös omat vahvuutensa ja monesti niitä on enemmän kuin yksilö edes itse tiedostaa. Esimiehellä on kuitenkin kokonaisvastuu yhteisönsä työhyvinvoinnista, vaikkakin esimiestaitojen ohella nykypäivänä puhutaan myös alaistaitojen merkityksestä. Alaistaidoilla viitataan yksilön tapaan toimia niin, että hän tukee rakentavalla tavalla esimiestä ja kanssatoimijoitaan. Yksilön taitavat alaistaidot ilmenevät kykyinä tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja hän myös käyttää mahdollisuuttaan työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Toisaalta yksilö on vastuussa itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Organisaation kannalta alaistaidot ovat toivottavia, koska ne edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Reinbäck & Keskinen 2005; Juuti & Vuorela 2002.)

Tutkimuksissa on puhuttu myös työn hallinnan terveysvaikutuksista, sillä kuormittava työ yhdistettynä huonoon työn hallintaan on riskitekijä (Karasek & Theorell 1990). Työn hallinnalla voidaan tarkoittaa työntekijän valtaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Työn hallinnan voi nähdä liittyvän siihen, että yksilö uskoo itseensä ja käyttää omia vahvuuksiaan työssään, jolloin hän todennäköisesti myös hallitsee työnsä paremmin. Työntekijöiden hyvinvointia on mahdollista edistää lisäämällä heidän mahdollisuuksia vaikuttaa työaikaansa, jolloin on tarpeen tarkastella osaamisresursseja suhteessa työtehtäviin.

Myös edistävä toimenpide on antaa yksilöille välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. (Suonsivu 2014, 45.) Manka & Manka (2016) tuo esiin ihmisen kolme perustarvetta, jotka ovat tilanteen hallinta eli kompetenssi, itsenäisyys eli autonomia, sekä liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa.

Työn hallintaan liittyy läheisesti myös kokemuksellisenä tekijänä hallinnan tunne, jota on eri aikoina lähestytty eri termeillä. Yksi käytetyimmistä termeistä nykytutkimuksessa on koherenssin tunne, joka tarkoittaa ihmisen suhteellisen pysyvää kykyä kohdata ulkomaailman haasteet. (Antonovsky 1987.) Yksilöt, joilla on vahva koherenssin tunne luottavat siihen, että selviävät vaatimuksista, jolloin nämä vaatimukset eivät ole taakka vaan myönteinen haaste. Tällaisilla yksilöillä voidaan todeta olevan hyvä terveys ja stressinhallintakyky. Rehnback & Keskinen (2005, 6) tuovatkin esiin, että hallinnan tunnetta kokeva yksilö on kykenevä käyttämään edukseen hallintakeinoja ja osaa tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja osaa käyttää näitä mahdollisuuksia aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin voidaan ajatella, että yksilö kykenee selviytymään eri haasteista ja vaatimuksista.

Työmotivaation on nähty vaikuttavan työntekijän persoonallisuus ja elämänvaihe. Työmotivaatiosta seurauksena on työn tuottavuutta ja palvelun ja työn laatua, sekä yksilöiden työhyvinvointia. (Sinokki 2016.) Yksilön työn ja työhyvinvoinnin kokemiseen vaikuttaa persoonallisuus, jota on tärkeää ymmärtää, sillä persoonallisuus vaikuttaa esimerkiksi siihen, miten yksilö kokee työnsä ja siihen millaiset ovat työn piirteiden vaikutukset yksilön työhyvinvointiin (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005, 72). Työhyvinvoinnille pohjan luovatkin yksilön psyykinen ja fyysinen terveys. Havaittavissa on, että yksilöt ovat erilaisia taipumuksiltaan, tavoitteiltaan ja stressinsietokyvyllään, mikä tarkoittaa myös sitä, että jokaiselle persoonallisuudella on omat vahvuutensa. Erilaisia persoonallisuuksia tulisi osata ymmärtää ja arvostaa, koska toisen persoonallisuuden vahvuus voi tukea työyhteisössä toisen persoonallisuuden heikkoutta ja vain yhdistelemällä eri vahvuuksia voidaan päästä yhteiseen päämäärään (Juuri & Vuorela 2002, 89). Tämän takia työyhteisössä tulisikin olla erilaisia persoonallisuuksia.

Kirjallisuudessa on esitetty erilaisia malleja persoonallisuuden ja työhyvinvoinnin yhteydestä. Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä ja siihen vaikuttaa yksilön tapa reagoida asioihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työpaikalla, kun toinen kamppailee jaksamisongelmien kanssa, niin toinen voi samanaikaisesti innostua ja nauttia työstään päivästä toiseen samassa työtehtävässä. Työhyvinvoinnin erojen syyt voivat johtua esimerkiksi työntekijän elämäntilanteesta tai työn vaatimuksista ja voimavaroista (Mäkikangas, ym. 2017).

Persoonallisuuden erojen huomioiminen työolojen ja työhyvinvoinnin kokemisessa antaakin oman näkökulmansa työssäjaksamisen ja työssä viihtymisen kysymysten ymmärtämiseen. On tärkeää ymmärtää, miten persoonallisuus vaikuttaa yksilön työn ja työhyvinvoinnin kokemiseen. Näiden tekijöiden eli työn, työhyvinvoinnin ja persoonallisuuden keskinäiset yhteydet voivat olla moninaiset. Persoonallisuuden voidaan nähdä vaikuttavan siihen, miten yksilö kokee työnsä tai millaiset ovat työn piirteiden vaikutukset yksilön työhyvinvointiin. Esimerkiksi alttiusmallissa oletetaan yksilön persoonallisuuden olevan yhteydessä työhyvinvointiin työolotekijöiden kautta. Kyse on siitä, että yksilön persoonallisuus on yhteydessä siihen, miten hän tulkitsee ja kokee työolojaan. (Feldt, Kinnunen & Mauno 2005.) Työolotekijät ja työhyvinvointi voivat siis myös muovata persoonallisuutta. Mäkikangas ym. (2017, 188) toteavat kuitenkin, että persoonallisuuden vaikutusta työhyvinvointiin ei tule tulkita liikaa niin, että työolotekijät pelkistyisivät vain henkilökohtaisiksi kokemuksiksi.

Työhyvinvointia on selitetty enemmän yksilöiden persoonallisuuspiirteiden kuin temperamentin kautta. Mäkikangas ym. (2017, 174) tuovat esiin, että neuroottisuuden ja ulospäin suuntautuneisuuden yhteyksiä työhyvinvointiin on tutkittu selvästi muita piirteitä enemmän ja näissä on havaittu, että neuroottisuus on yhteydessä työpahoinvointiin ja ulospäinsuuntautuneisuus työhyvinvointiin. Tunnollisuudella on myös selitetty työn imua, joka on myönteinen työhyvinvoinnin kuvaaja. Tunnollisuuden ja ulospäin suuntautuneisuuden voidaankin todeta olevan merkityksellisiä työssä menestymisen kannalta. Tähän tutkimustulokseen ovat päätyneet muun muassa Judge, Higgins, Thoresen & Barrick (1999) tutkimuksessa, joka selvitti persoonallisuudentekijöiden yhteyttä työssä menestymiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin Goldbergin (1990) esittelemän viiden persoonallisuustekijän ("The Big Five") ja yksilön psyykkisen kyvykkyyden yhteyttä työssä menestymiseen. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että jonkin verran merkitystä työssä menestymiselle, vaikkakin hieman edellisiä persoonallisuustekijöitä vähemmän, oli yksilön avoimuus kokemuksille ja sovinnollisuudelle. Toisaalta persoonallisuustekijöistä neuroottisuus korreloi negatiivisesti työssä menestymisen kannalta eli neuroottinen yksilö todennäköisesti menestyi vähemmän työurallaan (emt., 640.) Kuitenkin tutkimuksissa on myös korostunut, että työhyvinvoinnin kannalta yksittäisiä piirteitä olennaisempaa on piirteiden muodostama kokonaisuus (Mäkikangas ym. 2017).

Persoonallisuuden yhteyden työhyvinvointiin on esittänyt esimerkiksi Törnroos (2015) väitöskirjassaan. Tutkimuksessa hän havaitsi, että persoonallisuus vaikutti työstressin kokemiseen. Törnroos (2015) painottaa, että persoonallisuus on otettava huomioon, kun mitataan työkuormitusta. Mikäli yksilönäkökulma ohitetaan työhyvinvoinnissa, tulokset voivat vääristyä, sillä kaikki eivät

koe työympäristöä samalla tavalla. Seurauksina yksilönäkökulman laiminlyönnistä voivat olla turhat kulut, kun stressi-interventioita tai työtehtävien uudelleenorganisointia sovelletaan kaikille samalla tavalla. Kuormittava työ vaikuttaa kyynisiin asenteisiin, jotka puolestaan voivat johtaa terveysongelmiin, kuten masennukseen. (Törnroos 2015.) Tämän takia työkuormituksen seuraamisessa ja hallinnassa on tärkeää soveltaa myös yksilönäkökulmaa, sillä seuraukset voivat ilmetä yksilön hyvinvoinnissa.

Persoonallisuus vaikuttaa työhyvinvointiin yhtenä tekijänä muiden joukossa. Työpaikalla käytäytymistä säätelevät sosiaaliset normit ja roolit, joiden kautta persoonallisuus suodattuu ja näytettyy. Persoonallisuuden piirreteoreettinen tarkastelu saattaa johtaa yksinkertaistettuun ja ääripäitä korostavaan näkemykseen yksilöstä. Toisaalta työntekijän itse olisi hyvä oppia tuntemaan omat yksilölliset vahvuutensa ja heikkoutensa, jota kautta omaksua itselleen mielekkään ja työhyvinvointia ylläpitävän tavan tehdä työtä. (Mäkikangas ym. 2017, 188.) Henkilökohtaisilla tavoitteilla on merkityksensä työuralla suunnannäyttäjinä ja ne kytkeytyvät myös koettuun työhyvinvointiin. Mäkikangas ym. (2017, 180) toteavatkin, että työtavoitteet aikaansaavat ja ylläpitävät työhyvinvointia, mutta toisaalta työhyvinvoinnin taso määrittelee, millaisia tavoitteita ihmiset työssään asettavat. Tavoitteiden voidaan todeta kumpuavan työntekijän ominaisuuksien ja työn ominaisuuksien vuorovaikutussuhteesta. Kaikkiaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden voidaan siis nähdä olevan monen tekijän summa eikä niitä voida täysin irrottaa toisistaan. Niiden huomioiminen on kuitenkin olennainen osa työhyvinvoinnin edistämistä ja ylläpitoa, sillä työelämän vaatimusten lisääntyessä se, miten työntekijät voivat työssään ja mikä ylläpitää tai edistää heidän työvoimiansa, on merkityksellistä niin työntekijöiden elämänlaadun kuin organisaation menestyksen kannalta.

Sillä, miten energisempiä, omistautuneempia ja keskittymiskykyisempiä työntekijät ovat, sitä tuottavampia ja uusiutumiskykyisempiä he myös ovat. Esimerkiksi työn imua työpaikoilla kannattaa tavoitella, koska sen seuraukset on tutkimuksissa todettu olevan työntekijälle itselleen, hänen kokemukselleen työn ja muun elämän tasapainolle sekä organisaatiolle myönteisiä. Työn imu on myös ennustanut suurempaa elämään tyytyväisyyttä. (Mäkikangas ym. 2017.) Notkolan (2002) mukaisesti työhyvinvointi ei ole sattumaa. Kyse on monien asioiden yhteensovittamisesta ja ymmärtämisestä, joiden myötä organisaatiossa tehdään myös työhyvinvointia tukevia valintoja.

2.3 Työhyvinvoinnin nykytilanne ja haasteet kunta-alalla

Työntekijöiden työhyvinvointiin pyritään panostamaan nykyään yhä enemmän. Taustalla voidaan nähdä esimerkiksi se, että työikäinen väestö vähenee ja tästä seuraavat ennakoitavat ongelmat työvoiman saavutettavuudessa. Ihmisten fyysinen ja henkinen kunto säästää kustannuksia, sillä sairauspoissaolot vähenevät ja eläkekustannukset pienenevät. Työhyvinvointi säästää niitä kustannuksia, joita työntekijän sairastumisesta aiheutuu. Toisaalta huomion arvoista on, että laaja-alainen työhyvinvoinnin edistäminen lisää tutkimusten mukaan myös tuottavuutta.

Kunta-alalla on ollut havaittavissa, että henkilöstön kiire ja henkinen rasittavuus ovat vuosikymmenien aikana lisääntyneet. Tähän ovat vaikuttaneet muun muassa organisaatiomuutokset. Kuitenkin tutkimukset osoittavat myös sen, että julkisella alalla työskentelee työhönsä vahvasti sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö (ks. esim. Pekkarinen & Pekka 2016). Esimerkiksi tulevaisuudessa sote- ja maakuntauudistuksessa henkilöstön kuormituksen hallinta ja työhyvinvoinnin turvaaminen ovat keskeisimpiä tehtäviä, sillä kyse on muutoksesta joka koskettaa satojen tuhansien ihmisten työtä ja toisaalta kaikkien kansalaisten palveluja (Pekka & Perhoniemi 2014; Minkkinen, Aho & Mäkiäho 2013). Kunta-alan muuttuva toimintaympäristö haastaa henkilöstön jaksamisen ja sen riittääkö niillä kykyä uudistaa toimintaansa jatkuvasti. Toisaalta samalla eläkeuudistus edellyttää, että henkilöstö jaksaa työssään entistä pidempään.

Kunta-alalla voidaan todeta eletävän kovia aikoja ja ”tehdään vähemmällä enemmän” – periaate tulee näkymään kuntien henkilöstöpolitiikassa lähivuosien aikana. Jännitteitä syntyy tehokkuuden ja hyvinvoinnin, ikääntymisen, oppimishaasteiden ja jatkuvien muutosten ja johtamisten kehittämistarpeiden yhdistämisestä. Kunta-alalla merkittävää on työntekijöiden korkea keski-ikä, joka tulee väistämättä näkymään lähivuosina myös eläköitymisinä. Kuntien henkilöstöjohtamisella on merkityksensä suomalaisen työelämän laatuun. Yli puolet kuntien menoista aiheutuu työvoimakustannuksista, joten ihmistyöllä on keskeinen rooli. (Viitala & Lehto 2014.)

Viitala & Lehto (2014) erittelevät kunta-alalla ilmeneviä haasteita, joissa keskeistä on ikääntyvien kuntatyöntekijöiden myötä se, miten organisaatioissa saadaan säilytettyä osaamista ja se kokemus, mikä eläkkeelle siirtyvillä on. Samalla tehtäviin astuu uusia osajia, joiden tulisi omaksua ne taidot ja asiat, mitä eläkkeelle siirtyvät vievät mennessään. Myöskään työvoiman saanti tilalle ei ole itsestään selvyys. Jatkuvat muutokset ja niihin liittyvä epävarmuus heijastuvat kunta-alalla ja vaikuttavat osaltaan hyvinvointiin. Muutosten vaikutusta voidaan nähdä voimista-

van sen, että kunnissa on totuttu aiempina vuosikymmeninä suhteellisen tasaiseen ja ennustettavaan kehityskulkuun (Viitala & Lehto 2014, 135).

Tarkastellessa erityisesti sivistysalaa Pekkarinen & Pekka (2016) tuovat esiin, että sivistysalalla, johon luokanopettajat tämän tutkimuksen ammattiryhmänä kuuluvat, työntekijät ovat muuta kunta-alaa tyytyväisempiä mahdollisuuksiin vaikuttaa työhön ja lähiesimiehen toimintaan. Huomion arvoista on myös, että luottamus on selvästi vahvempaa kuin muilla ammattialoilla ja työntekijät kokevat usein työn iloa ja innostusta. Toisaalta henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi arvioivien määrä on laskenut viimeisen kahden vuoden aikana. Pekkarinen & Pekka (2016) esittääkin, että sivistysalalla tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön kokemaan kiireeseen ja työn henkiseen kuormitukseen, jotka molemmat ovat merkittävästi lisääntyneet. Yhä useampi kuin joka neljäs on kokenut epäasiallista kohtelua tai kiusaamista työkaverin tai esimiehen taholta ja joka viides väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaan taholta. Työurien jatkumisen kannalta tärkeää olisikin työnantajan kannustus työssä jatkamiseen. Pekkarisen & Pekan (2016) havaintojen mukaan esimerkiksi sivistysalalla harvempi kuin joka toinen 55-vuotta täyttänyt työntekijä kokee, että työnantaja suhtautuu myönteisesti työssä jatkamiseen yli eläkeiän. Tämä on merkittävää, sillä kuitenkin kunta-alalla tavoitellaan samanaikaisesti työurien pidentämistä.

Viitala & Lehto (2014, 139) toteavat, että kunta-alalla muutokset toimintatavoissa ja -ympäristössä tulevat vaikuttamaan toiminnan organisointiin ja työn sisältöön, sekä työn tekemisen tapoihin. Paineita syntyy osaamisen kehittämiseen. Samalla tiukentuva talous kunta-alalla heijastuu haasteena sen suhteen, miten saada osaavaa henkilöstöä rekrytoitua ja jos palveluja joudutaan tarjoamaan tulevaisuudessa yhä vähäisemmällä työvoimalla, miten ne saadaan taattua. Haasteet näkyvät väistämättä henkilöstöjohtamisessa, sillä syntyy tarpeita kohdentaa työvoimaa uudelleen ja kehittää osaamista. Työn tuottavuuden nostaminen keskeiseksi tekijäksi johtaa taas siihen, että organisaatioon pitäisi saada rekrytoitua mahdollisimman valmiita osaajia.

Kunnissa palvelutarpeiden kasvu ja väestömuutokset näkyvät kuntien palvelutoiminnassa ja taloudessa. Työvoiman saatavuuden haasteet osaltaan vaikuttavat myös erilaistumiskehitykseen kunnissa. Kuntaorganisaatioiden toiminnassa erilaisuus muun muassa maantieteellisen sijainnin ja koon perusteella tuo erityispiirteensä. Kasvukeskuksiin on helpompaa saada koulutettua ja osaavaa työvoimaa. Kunnissa talouden suhdanteiden vaihteluja ja suhdetta kuntatalouteen on yleisesti pidetty vahvana. Kuitenkin suomalaiset kunnat kokevat monenlaisia muutoksia, sillä kuntarakenteita, palvelurakenteita, kuntien rahoitusta ja valtionosuusjärjestelmää reformoidaan ja muokataan. (ks. esim. Vakkala 2012, 29.) Tavoitteena on saavuttaa paras mahdollinen ratkaisu.

Syynä muutoksille voidaan nähdä kuntien epätasapainoinen taloustilanne. Talouden paineet vähentävät helposti työvoimaa, josta seuraa jaksamisen ongelmia. Tämä käy ilmi myös Viitalan & Lehdon (2014) artikkelissa, jossa he allekirjoittavat sen puolesta, että päivittäinen kiire ja kuormittava työ vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, kuten myös koettu vaikutusmahdollisuuksien puute. He myös havaitsivat, että tyytyväisyyttä työhön heikentää tunne, ettei saa palautetta tai ei voi vaikuttaa päätöksentekoon eikä käyttää osaamistaan.

Muutoksien ristipaine tuntuu väistämättä kuntaorganisaatioissa kaikilla organisaatiotasoilla. Tärkeää onkin osallistaa myös henkilöstöä huolehtimaan hyvinvoinnista. Viitalan & Lehdon (2014, 144) havainnoissa korostuu kuitenkin, ettei henkilöstö näe kunta-alalla omaa rooliaan työhyvinvoinnin kehittämisessä, mutta tuloksellisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys sen sijaan on kuntaorganisaatioissa oivallettu. Tulevaisuudessa suurimpana haasteena esiin nousee työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuuden kehittäminen, sillä työhyvinvointi on yksi mahdollinen tekijä, jolla kuntasektori voi uudistua ja kehittyä. Kuntasektorilla esimiesten käsissä on henkilöstön työn tuloksellisuuden ja osaamisen riittävyyden tukeminen, sekä jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. Viitala (2017, 460) linkittää työhyvinvoinnin haasteiden liittyvän perinteissä kiinni olevissa kunnissa henkilöstön harmaantumiseen ja kunnan ahdingon tuomaan näköalattomuuteen. Kovissa aikataulupaineissa ihmiset joutuvat hoitamaan yhä laajempia ja monitahoisempia tehtäviä ja mikäli muutenkaan pelivaraa ei ole, kaikki poissaolot lisäävät kuormitusta.

Viitala (2017) toteaa, ettei kunnissa henkilöstöjohtamisen edistämisen tavoite ole organisaation tuloksellisuuden edistämisessä, vaan tärkeää on henkilöstöjohtamisen kiinnittäminen kunnan perustehtävään, päämääriin ja tavoitteisiin. On muodostettava sellaiset voimavarat, joilla päämäärien saavuttaminen on mahdollista. Tähän voidaan päästä rakentamalla sellaiset henkilöstökäytännöt, joilla tarvittavat henkilöstövoimavarat voidaan muodostaa ja vaalia. Viitala (2017) kuuluttaakin ketteryyttä luovan henkilöstöjohtamisen perään eli siihen, että organisaatiossa tulisi olla jatkuva toiminnallinen valmiustila muutoksiin reagoimiseen. Oikea määrä oikeanlaista työpanosta tulisi osata kohdistaa oikein.

Huolimatta siitä, että luokanopettajan työ on jatkuvaa muutoksien keskellä toimimista, on saman aikaisesti kuitenkin itse varsinainen työn ydin pysynyt lähes muuttumattomana. Opettajan professioon voidaankin katsoa kuuluvan poikkeuksellisen vahva velvoite itsensä kehittämiseen (Fenstermacher 1990, 146). Opettajan työ voidaan nähdä tiedon harjoittamisena, jossa on mukana monenlaista tietoa. Toisaalta opettajan tulisi pystyä luomaan turvallinen ja rauhallinen oppi-

mispiiri, jotta oppimista luokassa tapahtuu, sillä jos opettaja ei hallitse luokkatilannetta eikä koe oloaan luontevaksi, näkyy se pian myös oppimistuloksissa (Venhe 2018, 32).

Luokanopettajien työhyvinvointia tutkittaessa onkin havaittu aiemmissa tutkimuksissa, että luokanopettajan työhyvinvointi vaikuttaa myös oppilaisiin (ks. esim. Soini, Pyhältö & Pietarinen 2009, 5; Onnismaa 2012, 25). Aiemmissa tutkimuksissa on keskitytty työhyvinvoinnin käsitteilyyn edistävistä ja heikentävistä näkökulmista. Huomio on keskittynyt esimerkiksi työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin, kuten stressiin tai työuupumukseen. Laine (2013, 39) väitöskirjassaan toteaa, että sijaa on saanut myös positiivinen psykologia, joka on lisännyt keskustelun suuntautumista siihen, voisiko työhyvinvointi olla muutakin kuin uupumusoireiden puuttumista. Huomiota on saanut työhyvinvoinnin voimavaratekijät.

Pahkin, Vanhala & Lindström (2007) havaitsivat tutkimuksessaan, että opettajat kokevat työnsä ja hyvinvointinsa pääosin hyvänä, mutta kokevat jaksamisensa olevan toisinaan haastavaa. Tutkimuksessaan he havaitsivat, että kiire ja työn lisääntyneet vaatimukset olivat keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja. Tämä vahvistaa Almialan (2008) esittämää väitöskirjassaan siitä, että eräs merkittävimmistä syistä opettajien ammatinvaihtoon on työuupumus. Taustalla on, että opettajien työn henkiset vaatimukset ovat kasvaneet, koska tietotyö on lisääntynyt ja samalla palvelualat kasvaneet. Opettajille syntyy yhä suurempia tiedollisia vaatimuksia ja myös sosiaalisten taitojen hallintaa. (Almiala 2008, 2-3.)

3 JOHTAMINEN JA TYÖSSÄJAKSAMINEN

3.1 Työkyvystä työssäjaksamiseen

Kirjallisuudessa työssäjaksaminen rinnastetaan useasti työhyvinvointiin. Englanninkielinen termi ”well-being at work” kuvaa tätä, sillä siihen voidaan kääntää molemmat suomenkieliset termit työssäjaksaminen ja työhyvinvointi, koska kunnollista vastinetta termille työssäjaksaminen ei löydy englanninkielestä. Suomenkielessä näiden kahden termin välillä voidaan kuitenkin nähdä ero, sillä työssäjaksaminen voidaan ajatella enemmän negatiivisena asiana, eräänlaisena taakkana, jota tulisi sietää eläkeikään asti. Tähän liittyen on myös esitetty käsite työuupumus, joka on syntynyt kuvaamaan työelämässä ilmeneviä jaksamisongelmia. Feldt ym. (2005, 33) tuo esiin, että työuupumuksen voidaan nähdä saavansa alkunsa ympäristön ja yksilön välisestä vuorovai-
kutuksesta ja erityisesti siitä, että ympäristön vaatimukset ja yksilön voimavarat tai yksilön odotukset ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ovat epätasapainossa keskenään. Sen voidaan määrittellä olevan pitkäkestoista väsymystä, masennusta ja turhautumista, jotka aiheutuvat siitä, että yksilö sitoutuu ja omistautuu tehtäviin, jotka ei lopulta tyydytä hänen kunnianhimoisia pyrkimyksiään. Työuupumukselle tyypillisiä ovatkin epämiellyttävät tunteet ja matala vireystila (Bakker & Oerlemans 2011).

Kaikkiaan työuupumuksessa voidaan katsoa olevan kyse äärimmäisestä psykologisesta kuormittumisesta ja energiavarastojen tyhjentymisestä, mikä seuraa pitkäkestoisesta altistumisesta yksilön voimavarat ylittävillä stressitekijöille. Usein työuupumus on kuvattu pitkittyneen stressin seuraukseksi ja vakavaksi, työssä kehittyväksi krooniseksi stressiryhmäksi. Näin ollen hoitamaton työstressi voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen (Feldt ym. 2005, 34.) Manka (2006) tuokin esiin, että yhä useampi haluaa lähteä ennen aikaiselle eläkkeelle, koska ei jaksaa kovenevien työelämän vaatimusten puristuksessa. Positiivisessa stressissä yksilö kokee työskentelyn hienoksi, jolloin hän kestää tilapäistä väsymystä pitkäänkin, jos työ tuntuu kiinnostavalta ja haasteelliselta. Yksilön elimistö myös virittyy lyhytaikaisesta stressistä. Uupumuksen kierrettä sen sijaan on kuvattu monessa tutkimuksessa. Näissä tilanteissa itsetunto on alkuvaiheessa hyvä ja työstä riippuvainen, jolloin työntekijä jaksaa hyvin. Kuitenkin työelämässä ja henkilökohtaisessa elämässä koetut paineet alkavat ilmetä lievänä tyytymättömyytenä ja rutiininomaisena suhtautumisena työhön. Lopulta itseluottamuskin alkaa horjua ja yksilö alkaa epäillä omia kykyjään. (Manka 2006, 174-175.)

Lindström (2002, 16) toteaa, että 1990-luvulta alkaen on puhuttu työkiireen ja kuormittavuuden mukanaan tuomasta jaksamisesta. Sana jaksaminen viittaa näin ollen siihen olettamukseen, että työ on raskasta, minkä vuoksi sitä on jaksettava. Erityisen vaikeaa on rajanveto työkyvyn ja työssä jaksamisen, sekä henkisen hyvinvoinnin välillä. Näistä ensiksi mainittu voidaan määritellä lakisääteiseksi tavoitteeksi, kun taas jälkimmäinen ei ole lakisääteinen tavoite. (Tarkkonen 2012, 23.) Työhyvinvoinnin taas voi terminä ajatella viittaavan positiiviseen eli siihen, miten töissä voi voida hyvin. Työssä jaksamattomuus on usein seuraus siitä, työprosessit ovat huonosti organisoituja, yhteistyö ei toimi tai on kiire. Gould ym. (2006, 20) tuovat esiin, että monet työpaikat ovat korvanneet henkilöstön työssäjaksamisen ohjelmissa työkyvyn käsitteen työhyvinvoinnin käsitteellä. Näin ollen työhyvinvointi onkin tärkeä tekijä työkyvyn säilymisen ja työssäjaksamisen kannalta, sillä kyse on työntekijöiden elämän laadusta ja työssä viihtymisestä.

Manka (2006, 281) tuo esiin, että kiire ja jatkuva saatavilla olon vaatimus väsyttävät, sekä jatkuva oman osaamisen kehittäminen. Tämä on nähtävissä myös useissa tutkimuksissa, joissa on todettu länsimaisten ihmisten kärsivän työuupumuksesta. Suurin uudistumisen este Mankan (2006, 282) mukaan on vanhat tiedostamattomat ajattelumallit, sillä samalla kun esimerkiksi tietotekniikasta ollaan siirtymässä bioteknologian vuosikymmenelle, tulisi myös ihmiskäsityksen muuttua. Vain tällä tavalla olisi mahdollista ohjata kehitystä kohti suuntaa, jossa työn imu ja jaksaminen lisääntyvät (Manka 2006). Notkola (2002, 26) täydentääkin esimerkiksi, että työssäjaksamisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat positiivisen ilmapiirin ylläpitäminen, henkilöstön työkyvyn arvostaminen, henkilöstön motivointi, hyvän työilman laatu, tehokas työpaikan sisäinen tiedonvälitys sekä tarkoituksenmukainen työnjako.

Työkykyä kuvaamaan on eri aikakausina kehitetty erilaisia malleja, joista esimerkkinä Rohmerin ja Rutenfranzin (1983) kuorma-kuormittumismalliin perustuva dynaaminen tasapainomalli. Mallissa yksilön kuormittuminen johtuu työkuormasta, mutta yksilön edellytykset ja ominaisuudet säätelevät yksilön kuormittumisastetta. Malli korostaa yksilöiden erilaisuuden merkitystä työelämässä, mutta myös sellaisen tasapainon löytymistä, joka turvaa yksilön terveyden ja työssäjaksamisen. Tasapainomallissa etsitään tasapainoa yksilön ominaisuuksien ja työelämän vaatimusten välillä, jolloin tasapainon voidaan katsoa saavutetun, kun yksilön terveys, työkyky ja työhyvinvointi säilyy ja ihminen jaksaa työssään. Epätasapainosta on kyse, kun yksilöllä ilmenee erilaisia työperäisiä oireita, sairauksia sekä ylikuormituksen erilaisia tekijöitä. Työkyvyn arviointiin kuuluu myös työsuorituksista selviytyminen ja tuloksellisuus. (Ilmarinen ym. 1988; Mäkitalo ja Palonen 1994.)

Työkyvyn käsitteen moninaisuus tekee työkyvyn arvioinnin ja mittaamisen haastavaksi ja olen-naista on se, kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan (Suonsivu 2014, 17). Arviointi voi perus-tua yksilön omaan käsitykseen tai sen voi tehdä ulkopuolinen. Työkyvyn hahmottaminen on kehittynyt yksilön ominaisuuksien painottamisesta työn tekemisen kontekstiin ja työprosesseihin, jolloin työkyvyn arvioinnin kohde laajenee yksilöistä toimintaan työssä. Työkyvyn käsitteen muuttumiseen on vaikuttanut yhteiskunnallinen kehitys, joka on laajentanut yksilön voimava-roista ja työorganisaation ominaisuuksista yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin (Suonsivu 2014, 18). Arviointiperusteisessa näkökulmassa työkykyyn on ollut omi-naista, että sitä käytetään hallinnollisten päätöksenteon perusteina. Näkökulmassa on nähty ka-pea-alaisesti, että sairaus ja terveys määrittävät työssä selviytymistä. Työkykyisyyttä mitattiin objektiivisesti ulkoapäin, jolloin yksilön omat kokemukset työssä selviytymisestä jäi huomioi-matta. Työkyvyn määrittely on ollut näkökulmassa hallinnollis-juridista ja lääketieteellistä. (Suonsivu 2008; Suonsivu 2014.)

Suonsivu (2014, 18) mukaan kokonaisvaltaisuus työkyvyn määrittelyssä on tärkeä tavoite, mutta tulisi muistaa, että työkyvyn kantava tekijä ja kokija on aina ihminen. Työkykyä ja työkyvyttö-myyttä onkin havaittu ennustavan yksilön subjektiivinen arvio (Ilmarinen 2006). Työkykyyn voivat periaatteessa vaikuttaa monet asiat, mitä ihminen kokee niin yksityiselämässään kuin työ-elämässä. Ilmarinen (2006) on kuvannut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä työkykytalon avulla. Hän nostaa esiin yksilön oman vastuun työkykytalon huoltamisessa. Työkykytalo on nelikerroksinen, joista kolme alimmaista kerrosta kuvaa yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, kuten ammatillista osaamista ja arvoja. Neljäs kerros on itse työtä ja työoloja kuvaava. Eronen (2011) kritisoi kuitenkin nykyistä tasapainomallia tai työkyky-lähestymistapaa toteamalla, ettei nykyinen työelämän muutos ja siihen liittyvät jaksamisen ongelmat ole hahmotettavissa näillä välineillä ja esittää, että tämän hetkisiin työssäjaksamisen ongelmiin on vaikea päästä käsiksi. Hän myös ilmaisee, että nykyään puhuttaessa työkyvystä tarkoitetaan tasapainomallissa nimen-omaan työssäjaksamista, joka juontaa juurensa tasapainomallin yksilön ominaisuuksista.

Teoriat, jotka kohdistuvat yksilöön tai työympäristöön, tuovat esiin haittatekijät, kuormitusteki-jät, työolot sekä toimintakyvyn. Eronen (2011) esittää avainasiat työssäjaksamisessa olevan joko työympäristöön tai yksilöön kuuluvia. Hänen mukaansa tasapainomalli ei anna apua, kun keskus-tellaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien käyttämien välineiden tai yhteistyömuodoista vaan keskustelu rajoittuu pelkästään työolosuhteisiin tai työntekijän kuntoon. Tasapainomallissa vaikutusmahdollisuudet työssäjaksamiseen perustuvat pitkälti työympäristöön ja työntekijän ominaisuuksiin vaikuttamisessa. Työympäristöön voidaan vaikuttaa vähentämällä työympäristöl-

le haitallisia tekijöitä eli kyse on työolojen parantamisesta. Kyse on siitä, että johdon tulisi johtamis- ja esimiestyöllään kyetä lisäämään yksilöiden aktiiviseen pohdintaan työpaikan työolosuhteiden parantamiseksi. Yksilöön vaikutetaan yksilön erilaisten ominaisuuksien parantamisella tai oireiden helpottamisella. Tähän voidaan päästä erilaisilla ammattitaidon osaamiseen kohdistuvilla kehittämistoimilla. Yksilön fyysisen kunnon kohottaminen oli 1990-luvulla keskeisessä asemassa, mutta sittemmin painopiste muuttui enemmän yksilön työkykyyn, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta toimintakyvystä. (Eronen 2011.) Manka (2006) tuokin esiin, että huono fyysinen kunto ei pelkästään tuo jaksamisongelmia vaan myös vaikuttaa älyllisiin toimintoihin.

Tasapainomallissa kuvataan työhön liittyvää hyvinvointia työntekijän sopeutumisenä työn vaatimuksiin. Yksilö toimii ensisijaisesti omien fyysisten ja psyykkisten kykyjensä varassa. Työssä jaksamisessa kuitenkin toiminnan motiivin voidaan ajatella olevan erityisen tärkeä ja työn kohde ja tulokset ylläpitävät toimintaa. Toiminnan teorian mallissa motivaatio sijoittuu erääksi hyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi. Malli ei kuitenkaan selitä sitä, mistä motivaatio saa alkunsa ja miten se kehittyy. Motivoituneen yksilön toiminnan tarkasteleminen asettaa haasteen ymmärtää työssä jaksamista. (Eronen 2011.) Manka (2006) esittää, että elämäntunnetta voidaan pitää tavoitteiden saavuttamisen ja arjessa pärjäämisen keinona, joka on monissa tutkimuksissa liitetty motivaation tärkeäksi osaksi.

Mäkitalo (2001) selittää työn työsuorituksena toiminnan teorian mallissa ja kyse on tarkastelusta ihmisen vaikuttamisena ihmisiin. Teoriassa väsyminen ja kuormittuminen selitetään prosessina, jossa yksilö on tekijänä eli huomio ei tässä näkökulmassa keskity ympäristötekijöihin. Tärkeimpänä elementtinä toiminnassa on sen kohde, jonka mielekkyyttä monimutkaistavat yksilöiden persoonalliset tekijät. Yksilö pyrkii teoillaan muuttamaan ja saamaan aikaan tavoiteltuja tuloksia. Samalla toiminnan teoriassa myös oletetaan, että työ muuttuu koko ajan. Muutokset pyritään tunnistamaan, kehittämään ratkaisut ja ottamaan käyttöön mahdollisesti tarvittavat uudet työvälineet työyhteisössä. Varsinaisesti itse työtä ei tarvitse muuttaa vaan ratkaisujen suunta pitää hakea kussakin työssä erikseen. Toiminnan teorian näkökulmassa työhyvinvoinnin ongelmia ei ratkaista korjaamalla työtä yksilölle sopivaksi, vaan pyritään etsimään ratkaisu vallalla oleviin ristiriitoihin. (Mäkitalo 2001.)

Hallinnan tunne lisää jaksamista ja hyvinvoiva ihminen on oman elämänsä ohjaksissa eikä muiden vietävissä, johon liittyy myös omien vahvuuksien ja puutteiden tunnistaminen. Toisaalta hallinnan tunne ei kuitenkaan tarkoita sitä, että ihminen voisi täysin ohjailta elämänsä ja tietää,

mitä hänelle seuraavaksi tapahtuu. Korkea elämänhallinnan tunne on kuitenkin yhteydessä myönteiseen ajattelutapaan ja kehittymisen haluun, jotka ennustavat myös hyvinvointia ja vähäistä sairastamista sekä hyvää stressinsietokykyä. (Manka 2006, 284-285.) On havaittu, että voimakas kielteinen emotionaalisuus ennustaa ajan myötä työn kuormittavuuden kokemusta (Falco ym. 2013). Manka (2006, 285) esittää työn hallinnan tunteen lisäävän työniloa ja näkyvän oppimisen haluna ja aktiivisuutena. Juuti & Vuorela (2002) esittävätkin, että osaamisen kehittäminen tähtää työn hallintaan ja työn iloon. Se on myös yksilön ja työyhteisön välisen suhteen toistuvaa vaalimista.

Yksilön elämänhallinnan tunteen muodostumiseen vaikuttaa persoonallisuus. Tämä on tärkeä toiminnan tuloksia koskevissa odotuksissa, sillä siitä on löydettävissä kaksi ääripäätä; sisäinen ja ulkoinen. Sisäisessä hallinnassa yksilö tuntee, että hän voi vaikuttaa elämäänsä ja sen tärkeisiin tapahtumiin, kun taas ulkoisessa hallinnassa yksilö uskoo olevansa ulkopuolisten voimien armoilla eikä voi vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Elämänhallinta onkin yhteydessä moneen yksilön hyvinvointia ennakoivaan tekijään, kuten kasvumotivaatioon, ammatilliseen kompetenssiin ja työhön sitoutumiseen. Mikäli hallinnan tunne on vahva, ihminen näkee työympäristönsä ja esimiestoiminnan myönteisempänä kuin henkilö, jonka hallinnan tunne on huono. Tämä ilmenee myös siitä, että työkykyindeksillä ja hallinnan tunteen välillä on tilastollisesti merkittävä riippuvuus, sillä vahvasti elämänsä ohjaksissa oleva ihminen on työkykyisempi. Näin ollen työkykyindeksiä käytetään kuvaamaan koettua terveyttä ja sitä on monesti käytetty eläköitymisen ennakoijana, eli mitä matalampi indeksi, sitä lähempänä on eläkkeelle siirtyminen. (Manka 2006.)

Manka (2006) selventää, ettei hallinnan tunne ole synnynnäistä vaan siihen vaikuttaa ympäristö, sillä ympäristö voi ehkäistä tai edistää hallinnan tunteen kehittymistä. Hallinnan tunnetta voi siis oppia. Juuti & Vuorela (2002, 32) allekirjoittavatkin näkemyksen siitä, että hallinnan tunne on keskeinen työhyvinvoinnin ulottuvuus ja hallinnan tunteen menettämisestä seuraa epävarmuutta ja pelkoa. Esimerkiksi hyvä terveys, hyvä ammatillinen koulutus, korkea ammatillinen asema, hyvä sosiaalinen verkosto ja aktiivinen vapaa-aika ennustavat korkeaa hallintaa. Hallinnan tunteen voidaan nähdä rakentuvan tietoisista ja tiedostamattomista tekijöistä, joihin liittyvät itsetunto ja minäkäsitys sekä tarpeet ja tavoitteet. Tämän Manka (2006) näkee niin, että ihmisellä, jolla on hyvä itsetunto, on myös myönteinen minäkäsitys ja tavoitteellisuutta. Tietoiseen alueeseen kuuluu myös itsetehokkuus, jolla tarkoitetaan omia kykyjä koskevia käsityksiä. Korkea itsetehokkuus ilmenee niin, että yksilö valitsee haasteellisia tehtäviä ja jaksaa keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen. Toisaalta itsetehokkuus vaikuttaa myös suorituksia koskeviin onnistumisen odotuksiin. Manka (2006) kytkeekin itsetehokkuuden ja hallinnan tunteen toisiinsa liittyviksi sillä,

miten yksilö arvioi oman suorituskykynsä, eli siihen kuinka hyvin yksilö kokee hallitsevansa tilanteen. Motivaation lähteinä voidaan nähdä tavoitteen asettaminen ja itsearviointi. Esimerkiksi terveyteen ja epäonnistumisen kestämiseen on uskottu vaikuttavan omaa tehokkuutta koskevien odotusten (Manka 2006).

Manka (2006) esittää jokaisella ihmisellä olevan omat osittain tiedostetut selitysmallinsa, jotka myös ennustavat yksilön käyttäytymistä ongelma- ja onnistumistilanteissa. Tämä tarkoittaa sitä, että onnistuminen ja epäonnistuminen eivät ole sattumanvaraista, vaan pikemminkin kasautuvaa. Yksilön ajattelutavasta riippuu, kumpi niistä tulee todennäköiseksi eli miten yksilö tilanteen tulkitsee ja itselleen selittää. Juuti & Vuorela (2002) tuovatkin esiin, että työn hallinnan tunteen kehittäminen on aloitettava vaalimalla työyhteisön tunneympäristöä. Siihen, minkälaista selitysmallia yksilö käyttää, vaikuttavat monet tekijät, joista keskeisimpiä on yksilön minäkuva ja itse-tunto. Minäkuva on se, minkälaiseksi yksilö käsittää itsensä. Se ei ole objektiivinen, mutta määrittää kuitenkin yksilön toimintaa riippumatta yksilön kyvyistä. Esimerkiksi myönteisesti ajatteleva näkee ongelman syyt vain tilapäisinä ja kykenee ponnistelemaan niiden ratkaisemiseksi. (Manka 2006.)

3.2 Ihmisläheinen johtaminen

Työhyvinvointia voidaan vahvistaa henkilöstökäytännöillä ja esimiestyöllä. Tämä ilmenee esimerkiksi organisaatiossa tavoitteiden määrittelyllä ja niiden käsittelyllä yhdessä henkilöstön kanssa. Henkilöstön tiedostaessa tavoitteet ja ymmärtäessä niiden yhteyden organisaation tavoitteisiin, syntyy motivaatiota ja sitoutumista tavoitteisiin. Voidaankin sanoa, että työhyvinvointi perustuu hyvään johtamiseen, jolla työhyvinvointia voidaan kehittää ja parantaa. Keskeinen tapa parantaa työhyvinvointia on esimiestyön laadun parantaminen. (Mäkinieniemi, Heikkilä-Tammi, Manka 2015.) Johtaminen on ennen kaikkea ihmistyötä, jossa keskeistä on ihmisten huomioiminen eli inhimillisyys. Johtamisessa on kyse tavoitteiden asettamisesta ja niiden saavuttamisesta. Perttula ja Syväjärvi (2012) korostavatkin, ettei tosielämässä ole erikseen kovia ja pehmeitä asioita vaan kaikissa tilanteissa on niin ihmisiä kuin asioita, jotka kietoutuvat monella tapaa toisiinsa. Ihmisläheinen johtajuus on arvostavaa ja yksilöllisyyttä kunnioittavaa suhtautumista alaiseen ja muihin ihmisiin. Se perustuu ymmärtävään ja tulkinnalliseen ihmiskäsitykseen, jolloin yksilöä kohdellaan ajattelevana, vallitsevana ja toimivana ihmisenä eli subjektina. (Vakkala & Syväjärvi 2012.)

Nykyaikana korostuu kokemuksellinen ja eettinen johtajuus. Työelämässä johtajalla ei ole kohdattavaan enää niin homogeenista joukkoa vaan työyhteisössä voi olla hyvin eri lähtökohdista tulevia ihmisiä, joka haastaa johtajan toiminnassaan. Huomattavaa on, ettei myöskään ole yhtä tapaa johtaa ihmisiä vaan on useita tapoja johtaa ja kohdata ihmisiä. Tällaisessa tilanteessa yksilöllisyys korostuu, sillä erilaisia ihmisiä tulee johtaa eri tavalla huomioiden heidän persoonallisuutensa. Ihmisten johtamisen voidaankin katsoa olevan uusien haasteiden edessä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ja jossa puitteet johtamiselle luodaan tunnistamalla yksilöt osana organisaation toimintaa.

Sivistystyönantajien (2017) tekemän selvityksen mukaan ihmisläheinen johtaminen korostuu kouluorganisaatioissa. Yksilön työn tekemistä halutaan ohjata ja tukea arjen vuorovaikutuksella ja osaamisen kehittämällä, eikä työn tekemiseen puuttamalla. Työntekijän työnhallintakeinoja esimies voi osaltaan edesauttaa esimerkiksi lisäämällä työntekijälle valtaa ja vastuuta ja olemalla aktiivisessa vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Kyseisessä selvityksessä tärkeimpinä esimiestoiminnassa nähtiin työyhteisön ja tiimin toimintakulttuurin ja ilmapiiriin vaikuttaminen, sekä työntekijöiden työkyvyn tukeminen. Toisaalta myös tavoitteiden asettaminen ja resurssien kohdentaminen nähtiin tärkeänä.

Työntekijän tulisi osata ottaa vastuuta ja käyttää samaansa valtaa organisaation tavoitteiden mukaisesti. Tämä edellyttää, että esimies on riittävästi selkeyttänyt työn tavoitteita ja organisaation resursseja. Näin ollen työn hallinnan voidaan nähdä liittyvän olennaisesti esimiesalaisyhteisön toimivuuteen, sillä se antaa työntekijälle myös mahdollisuuden vaikuttaa esimiehen kautta myös tilanteen ehtoihin. (Rehnäck & Keskinen 2005, 6.) Epäoikeudenmukaisen johtamisen ja epäoikeuden mukaisen kohtelun on havaittu aiheuttavan stressiä yksilöille (Manka & Manka 2016).

Suonsivusta (2014) poiketen Manka & Manka (2016) painottavat erityisesti esimiehen tehtävää olla osaltaan avainasemassa työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttamisessa, sillä työturvallisuuslakikin velvoittaa esimiestä huolehtimaan siitä, että fyysinen ja psyykinen kuormittavuus pysyy kohtuullisena. Taitavalla esimiehellä on tunneosaamista, sillä parhaimmillaan johtamisessa on kyse toimivasta vuorovaikutuksesta esimiehen ja työntekijöiden kesken. (Suonsivu 2014; Manka & Manka 2016; Juuti & Vuorela 2002.) Kuntien henkilöstöjohtajien näkemyksiä selvitetäessä siitä, miten tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistäminen on kuntien henkilöstöjohtamisessa, esiin Forman ym. (2013) mukaan nousi, että työhyvinvoinnin edistäminen nähdään strategisena valintana organisaatioissa. Kuitenkaan kyseisen tutkimuksen tulosten mukaan työhyvin-

vointijohtamista mittaavia tunnuslukuja tai niihin liittyviä määrällisiä tavoitteita, kuten sairauspoissaolot, työtapaturmat tai työkyvyttömyyseläkkeiden, vähentämiseksi ei ole asetettu.

Tehokkuuden ja hyvinvoinnin ei kuitenkaan pitäisi olla toistensa vastakohtia ja tehostamisen myötä tulisi huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Silloin, kun resurssilisiä ei ole tulossa, tärkeää on huomioida olemassa olevat resurssit ja käyttää ne oikein ja huolehtia työssäjaksamisesta. Kuitenkaan läheskään aina esimiestasolla työhyvinvoinnin ylläpitämistä ei tiedosteta niin hyvin kuin henkilöstöammattilaisten joukossa. Esimiesten käsissä on ikääntyvän henkilöstön työn tuloksellisuudesta ja osaamisen riittävyden tukeminen, sekä jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen. (Viitala & Lehto 2014.)

Johtajuus ei voi olla kaikkien kohdalla samanlaista vaan se on kohtaamista ja erilaisuuden huomioimista, jolloin yksilöllisyys ja kokemuksellisuus korostuvat (Viitala & Koivunen 2014). Myös Vakkala (2016, 40) toteaa, että on helppo jakaa käsitys, jossa ihmiset ovat yksilöitä yhteisössään. Näin ollen yksilöt elävät erilaisissa elämäntilanteissa, mutta yhteisesti muotoutuvassa organisaatiotodellisuudessa.

Harju & Hakanen (2016) tuovat esiin voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, joilla he tarkoittavat yksilöä osallistavaa henkilöstöjohtamista, joka lisää yksilön kokemusta omista toimintamahdollisuuksistaan esimerkiksi työtä koskevassa päätöksenteossa, työssä kehittymisen ja työajan suhteen. Kansainvälisissä tutkimuksissa on havaittu, että voimaannuttavat henkilöstökäytännöt vahvistavat työntekijöiden kokemusta työn voimavaroista ja sitä kautta työn imusta (van de Voorde 2016). Näin ollen esimies ja alainen voivat vaikuttaa toistensa hyvinvointiin ja kehittymiseen vuorovaikutuksellaan. Työelämässä korostuu nykypäivänä yhä enemmän itsenäisyys ja oma harjontakyky, eikä resurssipulan aikana esimies voi olla koko ajan kertomassa, mitä seuraavaksi yksilön tulisi tehdä (Manka 2006).

Työntekijöiden hyvinvointia vahvistavana voimavarana voidaankin pitää palvelevaa esimiestyötä, jolla tarkoitetaan johtamistapaa, jonka keskiössä on työntekijöiden yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Tällöin esimies näkee roolinsa pikemminkin palvelutehtävänä, jonka tarkoituksena on auttaa yksilöitä onnistumaan ja kukoistamaan työssään (Harju & Hakanen 2016). Kyseisellä johtamistavalla on todettu olevan myönteisiä yhteyksiä yksilön työn imuun (van Dierendonck & Nuijten 2011), vähäisempään työuupumukseen (Hakanen & van Dierendonck 2013). Palveleva johtaminen näyttäytyy useammalla tavalla, sillä se on aitoa kiinnostusta työntekijän kehittymistä kohtaan, luottamuksen osoittamista, kannustamista, ihmissuhdetaitoja, huolehtimista sekä johtajan vaatimattomuutta ja halua korostaa työntekijöiden asemaa. Palveleva

johtaja näkee oman onnistumisensa työntekijän onnistumisen kautta ja on motivoitunut toimimaan johtajana. (van Dierendonck 2011.) Palvelevalla johtajalla on voimakas halu auttaa yksilöiden kehittämisessä, kasvussa ja voimaannuttamisessa (Chiniara & Bentein 2016, 137), minkä takia sitä voidaan pitää myös radikaalina ja humanistisena perinteisempiin johtamismalleihin verrattuna. Palvelevassa johtamisessa yksilö on keskeisessä asemassa ja johtaja pyrkii luomaan toimillaan kannustavan ja huolehtivan työpaikan. Hän näkee työntekijät yksilöinä ollen myös johtajana itsekin yksilö. Harjun ja Hakasen (2016) tutkimuksen mukaan voimaannuttavat henkilöstökäytännöt, sekä palveleva esimiestyö olivat yhteydessä kuntatyöntekijöiden vahvempaan työn imun kokemukseen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Heidän mukaansa voimaannuttavilla henkilöstökäytännöillä havaittiin myös olevan yhteys vähäisempään työuupumukseen ja työssä tylsistymiseen.

Voimaannuttamisessa eron voidaan nähdä olevan siinä, että työntekijän hyvinvointi on huomion kohteena. Tämä ilmenee niin, että työntekijät voivat tuntea olevansa hyviä, osaavia, arvostettuja, vastuuntuntoisia ja kykeneviä päättämään omasta työstään (Beirne 2007, 9). Manka (2006) esittää, että voimaannuttamalla työntekijää autetaan löytämään omat vahvuutensa. Muuttuvassa toimintaympäristössä ihmisläheinen johtaminen ja esimiestyö ovat väistämättä haasteiden edessä. Tällaisessa ympäristössä, joka muuttuu jatkuvasti, ei riitä hallittavuutta korostava ja ongelmiin reaktiivisesti suhtautuva henkilöstöjohtaminen. Sen rinnalla kaivataan ihmisläheisempää, myönteisyyttä ja kehittämistä painottavaa johtamistoimintaa. (Vakkala 2016.)

Vakkala (2016) korostaa ihmisläheisessä johtamisessa avoimuuden, läsnäolon ja kuuntelemisen, tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden arvoja, vuorovaikutuksellista viestintää sekä aitoja osallisuuden kanavia. Johtajan tulisi osata laittaa itsensä likoon ja olla autenttinen. Läsnäolon merkitys korostuu ja tärkeänä voidaankin pitää, että esimiehellä on aikaa kuunnella ja kohdata yksilöt. Erityisesti muutostilanteissa yksilöt havainnoivat sitä, kuinka tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus toteutuvat, jolloin vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Näin ollen esimiestyössä painottuu läsnä oleva johtaminen, joka mahdollistaa ongelmatilanteiden käsittelyn ja toimivan ja keskustelevan työyhteisön. Kokonaisvaltaisessa henkilöstövoimavarojen johtamisessa yhdistyvät pehmeä, lähijohtaminen ja kova, prosessien ja muutoksen johtaminen, jotka korostuvat erityisesti muutoksien hallinnassa. (Stenvall, Syväjärvi & Vakkala 2008.) Vakkala (2012) osoittikin tutkimuksessaan, että henkilöstön luottamusta ja sitoutumista vahvistamaan tarvitaan pehmeää, osallistumismahdollisuuksia, henkilöstöä arvostavaa ja läsnä olevaa arkipäivän johtajuutta. Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että tällaisella ihmisläheisellä- ja tehtäväsuuntautuneella johtamisella on yhteyttä yksilöiden työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen organisaatioon (ks.

esim. Auer & Bamberg 2003). Näin ollen ihmisläheinen tai vuorovaikutteinen johtamistyyli yhdessä voidaan tulkita lisäävän henkilöstön hyvinvointia.

Kunta-alan organisaatioissa on paljon tietoa oman organisaation henkilöstövoimavaroista. Työhyvinvointi esiintyy teemana organisaatioiden strategisissa asiakirjoissa. Kuitenkin havaittavissa on, että tietoja ei hyödynnetä niin paljoa kuin sitä on, vaikka työhyvinvointisuunnitelmia kunnissa laaditaan yleisesti. Keskeistä onkin organisaation henkilöstötalouden ohjaaminen sekä jatkuva henkilöstövoimavaran edistäminen. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liitettyjä toimenpiteitä ovat olleet kunta-alalla työaikojen joustavuuden lisääminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen mahdollisuuksien parantaminen sekä työyhteisötaitoihin liittyvät koulutukset. Työhyvinvointi nähdäänkin strategisena valintana, mutta samaan aikaan työhyvinvoinnin johtamista mittaavia tunnuslukuja ei ole asetettu. (Forma ym. 2013.)

Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi tiedostaa esimiestasolla osana päivittäisjohtamista, sillä havaittavissa on ollut, että hyvinvointi ja tuloksellisuus ovat esimiestyön haasteena. Hyvät johtamisen käytännöt edistävät ylipäätään työhyvinvointia niin paremmin kuin huonommin voivien yksilöiden keskuudessa. Toisaalta yksilön hyvinvointi ei sääntele hyvän johtamisen yhteyttä tuloksellisuuteen vaan hyvinvoinnista riippumatta kaikkiin soveltuvat samanlaiset käytännöt. (Elo ym. 2010.) Tämä osaltaan selkiyttää esimiehen työtä. Työyksiköille tulisi osata asettaa tavoitteita ja työpaikoilla käytössä olevia mittareita arvioida kriittisesti. Palaute hyvinvoinnista tulisi osata ottaa vastaan ja haasteisiin tarttua, sillä vain näin voidaan saada aikaiseksi kehitystä. Kuitenkin näihin odotuksiin, jotka yksilöiden joukosta nousevat harvemmin vastataan (emt., 2010). Marjalan (2009) ihmiskeskeisessä käsityksessä työhyvinvoinnista korostuu sen jatkuva liike tajunnallisten, kehollisten ja situationaalisten tekijöiden voimasta. Hyvinvointi esiintyy työyhteisön arjessa avoimuuden, luottamuksen, tasapuolisuuden ja osallisuuden periaatteista.

Toisaalta Juuti ja Vuorela (2002) nostavat esiin keskustelevan johtamisen, hyvän vuorovaikutuksen ja oikeudenmukaisen päätöksentekokulttuurin merkityksen työyhteisön hyvinvoinnin lisäämisessä. Työyhteisön ja yksilöiden hyvinvoinnin välillä voidaan havaita yhteys. Lähiesimies on se, joka elää omiensa joukossa työyhteisössä, ja jonka tehtävänä on olla yksilöiden lähellä; hän on se, joka rakentaa hyvän ja toimivan työyhteisön. Työn mielekkyyteen vaikuttaa paljon se, miten työt on työpaikalla järjestetty ja millainen työkuulttuuri työyhteisössä on. Työyhteisössä esimieheltä vaaditaan empatiataitoja, kykyä tunkea ja asettua toisen asemaan. Empatian voidaankin ajatella olevan lähtökohta mihin tahansa työhön, sillä töissä pohjimmiltaan on kyse toisten ihmisten haasteiden ratkaisemisesta tai toisten ihmisten tarpeisiin vastaamisesta. Näin ollen mitä

läheemmäksi päästään kykyä ymmärtää ja asettua toisen asemaan, sitä lähemmäksi päästään haasteisiin vastaamistakin.

Myös kirjallisuus puhuu vuorovaikutuksen laadun puolesta (ks. esim. Juuti 2006), joka osaltaan vaikuttaa työyhteisön toimintakykyyn eli siihen, saadaanko ylipäätään asioita aikaiseksi. Empatiataidot ennustavat työyhteisön ongelmanratkaisukykyä ja menestystä. Näin ollen esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky keskustella alaisten kanssa. Samalla antamalla yksilöille enemmän päätösvaltaa asioihin, päätöksiä pystytään toteuttamaan nopeampaa ja toimimaan joustavammin kuin perinteisen hierarkkisissa organisaatioissa. Alaiset myös arvostavat aidosti kuuntelevaa esimiestä. Tämä vaatii toisen arvostamista ja läsnäoloa. Aidosti kuunteleminen onkin voimaannuttavaa kuuntelijalle, mutta esimiestä omassa työssään auttaa myös se, miten hyvin hän tuntee työntekijänsä. Yhdessä vietetty aika alaisten kanssa auttaa heidän tuntemiseen. Tuntemisen kautta esimiehelle syntyy myös ymmärrys siihen, miten yksilöt reagoivat ja toimivat eri asioissa. (Kurttila ym. 2010, 52–53.) Näin ollen esimiehen olisi tärkeää olla läsnä ja kohdata alaisensa, sillä ilman kohtaamista ei myöskään vuorovaikutusta synny eikä kykyä tuntea alaisiaan ja heidän vahvuuksiaan. Myös Nuutinen ym. (2013, 90) havaitsivat tutkimuksessaan, että esimiehiltä toivotaan läsnäoloa arkipäivän työnteossa, tasapuolista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta, sekä työntekijöiden mielipiteiden huomioimista.

Esimiehen on tärkeää tuntea alaisensa, jotta oikeat yksilöt saadaan oikeisiin paikkoihin töihin ja heiltä löytyvä osaaminen mahdollisimman tehokkaasti hyödynnettyä organisaation voimavaroiksi. Elo ym. (2010) esittävät, että tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin tasapainoinen seuranta nähdään työpaikoilla mahdollisena ja kiinnostavana, mutta nykyisten mittareiden ja johtamiskäytäntöjen soveltamisessa on vielä paljon haasteita. Lähtökohtaisesti, kun mittaamisen tulisi helpottaa johdettavien ja johtajan elämää; sillä saadaan tietoa työyhteisön tilasta ja parannuskohteista. Näin ollen työhyvinvoinnin mittaamisessa toimitaan työyksikön tasolla ja työntekijän tasolla, kun taas tuloksellisuuden mittaaminen koskee koko organisaatiota. Kuitenkin päätavoite tuloksellisuuden mittaamisessa on organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamisen seuranta ja allikointi.

3.3 Yksilön kokonaisvaltaisuus huomion kohteena

Yhteiskunnan muuttuessa myös ihmiskäsitys on ajan myötä muuttunut. Ihmiskäsityksellä tarkoitetaan uskomuksia ihmisen perimmäisestä olemuksesta, johon kuuluvat arvot, vakaumus ja merkitykset. Paradigmaksi kutsutaan maailmankuvaa, joka on ihmiskäsitystä laajempi käsite. (Manka 2006.) Ihmiskäsitys tuo esiin sen, mikä on hyödyllistä ja tärkeää. Länsimaisessa maailmankuvassa tällä hetkellä tehokkuus, kilpaileminen ja hyödyllisyys ovat keskeisiä tekijöitä. Tämä perustuu pitkälti behavioristiseen suuntaukseen, jonka mukaan vain mitattavat ilmiöt ovat olemassa ja käyttäytyminen on aina jonkin ärsykkeen tulosta. Tämän seurauksena ihmistä käsitellään kuin konetta, joka on ulkoa ohjautuva ja josta voidaan ottaa irti maksimaalinen tulos. Tällainen mekani-inen ihmiskäsitys on ollut toimiva aikakaudella, jolloin muutokset olivat vähäisiä. Hierarkkinen johtamistapa ja liukuhihnatuotanto olivat toimivia tapoja toimintaympäristössä, joka oli muuttumaton. Nykyiseen työelämään vastaava ajattelu- ja johtamistapa ei sovi, koska muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja ne edellyttävät nopeaa reagoitua. (Manka 2006.) Vakkala (2012) tuokin esiin, että monille ihmiskäsitys, jossa yksilö nähdään ajattelevana ja harkitsevana, voi olla itses-tään selvyys. Tämä ei kuitenkaan organisaatiotodellisuudessa aina toteudu.

Nykypäivän organisaatioissa mekani-inen ihmiskäsityksen rinnalle onkin noussut eri tutkimus-suuntauksissa esille holistinen ihmiskäsitys, joka huomioi yksilön kokonaisvaltaisuuden. Holisti-nen ihmiskäsitys on Rauhalan (2005) esittämä näkemys, jossa ihmisenä olemiseen katsotaan kuuluvan välittömästi kokemisen potentiaali. Rauhala (2005, 35) määrittelee ihmisen olemassa-olon kolmeksi perusmuodoksi tajunnallisuuden, kehollisuuden ja situationaalisuuden. Myös Var-to (1994, 104-108) tuo esiin, että emme voi olettaa ymmärtävämmme toista eli saman kuin, mitä holistisen ihmiskäsityksen analyysissa on havaittu. Lähemmäksi toisen ymmärtämistä voimme päästä kuitenkin aidolla kohtaamisella, joka on keskeistä myös ihmisläheisessä johtamisessa. Tämän takia voidaan ajatella, että jokaisella yksilöllä on myös oma käsityksensä työhyvinvoin-nista. Taustalla voidaan näin ollen nähdä käsitys ihmisestä, jonka olemus ja elämä ovat monista osista koostuva kokonaisuus.

Organisaatioissa painopiste on siirtynyt kohti työntekijälähtöistä ajattelua. Kyse ei ole pelkästään siirtymisestä kohti työntekijälähtöistä ajattelua, sillä Viitala & Koivunen (2014) tuovat myös esiin, että etenkin nuoret työntekijät odottavat entistä enemmän, että he tulevat kohdatuksi ja kohdelluksi yksilöllisesti. Kyseessä voidaan siis myös ajatella olevan vastaaminen odotuksiin, jotka kumpuavat työntekijätaholta. Suonsivun (2014) mukaan monissa organisaatioissa on ollut havaittavissa siirtyminen taylorismin konemaisen ihmiskäsityksen sijaan holistisen ihmiskäsityk-

sen mukaiseen toimintaympäristöön. Tämä ilmenee työntekijöitä yksilöllisesti kuuntelevana ja huomioivana toimintana työympäristössä, jossa huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista huomioimalla työkuorma, työn vaatimukset ja työntekeksen mahdollisuudet ja niiden tasapaino. Manka (2006, 280) esittääkin, ettei ihminen ole kone ja jumiutuneet ajattelumallit ovat suurin uhka hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin johtaminen onkin parhaimmillaan yksilöllistä ja sitä edistää se, että jokainen yksilö huolehtii itsestään työuran eri vaiheissa.

Johtajuudessa tulee huomioida yksilöllisyys, yksilölliset tilanteet, tarpeet ja odotukset. Yksilöllisyys ja mahdollistaminen kehittyä omista lähtökohdista alkaen ovat keskeisiä yksilöiden johtamisessa. Yksilöllisyys korostuu, sillä työyhteisö tarvitsee toimintansa turvaamiseksi yksilöitä; heidän osaamistaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Keskiöön nouseekin yksilö työyhteisön jäsenenä, mikä korostaa yksilön tarpeiden huomioon ottamista työyhteisössä (Paasivaara 2012, 58). Työntekijälähtöisyyden avaintekijöitä ovat yksilön mahdollisuudet neuvotella työn asettamien ja henkilökohtaisten vaatimusten välillä (Eteläpelto 2007). Paasivaara (2012) nostaa esiin, että yksilön kannalta on merkittävää, miten hän kokee arkisen työnsä, työyhteisön, siellä kohtaamansa ihmiset ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Työyhteisön onkin tarjottava jotain erityistä yksilölle itselleen, jotta yksilö kykenee sitoutumaan työyhteisöön ja sen tavoitteisiin. Sillä, miten yksilö työnsä tai työyhteisönsä kokee, on merkityksensä, sillä ihminen viettää suuren osan päivästänsä työtään tehden.

Havaittavissa on ollut, että työn piirteinä korostetaan yhä enemmän yksilöitymistä, subjektiivisuutta ja autonomisuutta. Tämän seurauksena yksilön asema ja toiminta on muuttunut kohti jatkuvaa itsensä muokkaamista ja arviointia. Työelämän asettamat odotukset koskettavat entistä enemmän sitä, kuka yksilö kokee olevansa, mitä hän osaa ja miten hän itseään esittää. (Paasivaara 2012.) Juuti (2006, 94) nostaakin esiin, että yksilöillä on paljon voimavaroja ja mahdollisuuksia, jotka tulisi osata ottaa organisaation käyttöön. Huomio kiinnittyy yhä enemmän siihen millaisia työyhteisöt ovat sosiaalisina järjestelminä, kuinka yksilöt siihen asemoituvat ja siinä toimivat. Sosiaalisen todellisuuden kokonaisuudessa yksilöt ajattelevat ja havainnoivat. Näitä havaintoja, kokemuksia, ajatuksia ja näkemyksiä muokkaavat ympärillä olevat sosiaaliset tekijät ja vuorovaikutus. Siihen, miten asioita tulkitaan ja millaisia merkityksiä niille annetaan vaikuttaa situatio. (Syväjärvi & Vakkala 2012.) Tällöin korostuu Perttulan (2006) tiivistämä ajatus siitä, että johtaja näkee alaisensa yksilöinä ja on sellainen itsekin.

On tärkeää ymmärtää, että kaikki yksilöt ovat erilaisia. He tulevat erilaisista lähtökohdista, ja heistä heijastuvat arvot, asenteet, menneisyys ja nykyisyys. Siihen, millaisia valintoja yksilöt

tekevät vaikuttavat paljon kokemukset. Tämän takia on kokemuksien ja yksilöllisyyden painoarvoa ei tule sivuuttaa johtamisessa, jotta hyvinvointi työssä voidaan saavuttaa (Leskinen & Hult 2010, 81).

Syväjärvi & Vakkala (2012, 206) toteavat ihmisläheisessä johtajuudessa olevankin keskiössä kokemukset, havainnot ja tulkinnat. Ihmisten kokemukset ovat keskeisiä ja niihin annettaviin merkityksiin vaikuttavat muun muassa persoonalliset taipumukset, yleinen suhtautuminen ympärillä tapahtuviin asioihin ja elämäkokemus. Rantanen ym. (2017, 227) havainnoivat myös, että juuri yksilöön liitetyt ominaisuudet näyttäytyivät niin työhyvinvointia edistävinä, että heikentävinä tekijöinä ja erityisesti olosuhteiden äkillisessä muutoksessa näiden merkitys korostuu. He myös havaitsivat, että persoonallisuus vaikuttaa työhön asennoitumiseen, työn tekemiseen, sekä siihen, miten yksilö suhtautuu tilanteisiin. Nämä havainnot tukevat käsitystä siitä, että ihmisten kokemukset näkyvät työyhteisön toiminnan kannalta esimerkiksi sitoutuneisuutena ja motivaatiossa, mutta myös arkisessa vuorovaikutuksessa. Esimies ja alainen ovat osa toistensa elämäntilanteita, sillä työyhteisössä he kytkeytyvät keskenään toistensa tilanteisiin. Merkitykset, jotka annetaan kokemuksille rakentuvat myös yhteisöllisesti, joten työyhteisön jäsenet ovat mukana muodostamassa toistensa kokemuksia. (Syväjärvi & Vakkala 2012, 206.)

Keskeistä on luoda johtamista, joka ilmenee samanaikaisesti niin suunnitelmallisena ja hallittavana, että ihmislähtöisenä ja ihmisyyttä kunnioittavana. Ihmisläheisen johtajuuden tulisikin luoda työn tekemiseen positiivisia merkityksiä, jolloin ihmisten kokemus mielekkästä työstä ja myös ihmisten hyvinvointi voisivat toteutua työelämässä. (Syväjärvi & Vakkala 2012.) Juuti & Vuorela (2002) korostavatkin esimiehen asemaa keskustelujen käynnistäjänä. Avoin keskustelupiiri luo pohjaa työskentelytavalle, jossa uudet näkökulmat otetaan mukaan keskusteluun. Tällainen keskusteleva esimies osaa tunnistaa jokaisen ihmisen ainutkertaisuuden ja sen, ettei ihmisiä voi kohdella kaavamaisesti. Kyse on Juutin & Vuorelan (2002) mukaan avoimen auttamissuhteen luomisesta toiseen henkilöön. Esimies on se, jonka tehtävänä on saada jokaisen yksilön voimavarat esiin ja suunnata ne tarkoituksenmukaisesti yksilöllisten ja yhteisten pyrkimysten tavoitteluun, mutta samalla hänen tulisi saada ihmiset mukaa keskusteluihin. Vuorovaikutukselliset raamit luodaan luottamuksella ja avoimuudella, jotka voidaan rakentaa arvostamalla yksilöitä ja kuunteemalla heitä. Antamalla tilaa toisten kokemuksille esimies luo samalla luottamusta.

Juuti & Vuorela (2002) tiivistävät johtamisen yhteiseksi tapahtumaksi. Kysehän on siitä, että esimies ja henkilöstö tuottavat yhdessä sen ympäristön, jonka sisällä työyhteisö toimii. Johtamisessa on kyse tämän ympäristön kehittämisestä entistä toimivammaksi, mutta se tapahtuu vuoro-

vaikutuksessa muiden kanssa. Merkityksiä synnytetään puheen ja viestinnän avulla, jolloin esimies ja yksilöt luovat yhdessä tietynlaisen todellisuuden. Johtamisessa etsitään yhteisiä merkityksiä, synnytetään ja käytetään niitä. Keskustelujen tuloksensa syntyy yhteisiä merkityksiä, mutta tämä edellyttää, että ensin esiin on noussut yksilöllisiä tulkintoja. Näin ollen johtamisessa on kyse vaikuttamisesta toisiin. Kuitenkin yhteisymmärryksen saavuttaminen sallii useita tulkintoja ja tämä on suorastaan välttämätöntä, koska jokainen yksilö on erilainen ja tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan. (Juuti & Vuorela 2002, 105.)

Lukuisat tutkimukset puhuvat keskustelevan esimiestyön puolesta työhyvinvoinnin tekijänä. Tällaisella johtamisella luodaan puitteet avoimuudelle, luottamukselle ja keskinäiselle avuliaisuudelle ja synnytetään arvostukseen perustuva ilmapiiri. Toisaalta puhumattomuus ja autoritaarisuus luovat työyhteisöön vihamielisen ja sulkeutuneen ilmapiirin. (Juuti & Vuorela 2002, 20.) Keskusteleva johtamistapa vaikuttaa myönteisesti työyhteisön hyvinvointiin ja ihmisten työssä jaksamiseen, kun taas puhumattomuudella on tuhoisa vaikutus työyhteisön ilmapiiriin ja hyvinvointiin. Juuti & Vuorela (2002, 107) nostavatkin esiin, että vain keskustelun avulla ihmiset vaihtavat ajatuksia ja kykenevät asettumaan toisen tilanteeseen, vaikka esimies ei voi tulla toiseksi ihmiseksi. Hän voi kuitenkin ymmärtää toista yksilöä paremmin, mikäli keskustelee hänen kanssaan.

Työvoiminnan ylläpitämiseksi johtamisella on keskeinen asema. Ymmärtämällä yksilöitä erilaisuuksineen, esimies helpottaa myös omaa työtään, sillä hänelle muodostuu käsitys siitä, miten erilaisia persoonallisuuksia tulee lähestyä ja johtaa. Kyse ei ole pelkästään esimiehen ymmärryksestä suhteesta alaisiin vaan esimiehen tulisi tuntee myös itsensä. Ymmärtämällä ihmistä esimiehelle syntyy mahdollisuus johtaa ihmisiä paremmin ja saada heidät sellaisiin tehtäviin, jotka heille soveltuvat; ihmiset, kun haluavat monesti tehdä sitä, missä kokevat olevansa hyviä. Esimiehen tehtävänä on tunnistaa tämä potentiaali ja ohjata yksilöt oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan töihin ja ottaa Juutin (2006) mukaisesti ne voimavarat, joita yksilöillä on organisaation käyttöön.

Esimiehellä tulisi olla kykyä, taitoa ja uskallusta kohdata ihminen ihmisenä, sillä ihmiset myös odottavat omanlaistaan johtamista. Kuitenkin nyky-yhteiskunnassa työpaikkoja leimaavat kiire, muutokset ja kunta-alalla myös resurssipula, jotka haastavat johtajuuden, sillä kyse on siitä, voiko samaan aikaan olla inhimillinen ja tehokas johtaja. Tehokkuus ja tuottavuus eivät kuitenkaan saisi olla ihmislähtöisen johtajuuden kanssa vastakkain aseteltuna, sillä inhimillisyyden puute johtamistyössä näkyy ja tuntuu pian myös työvoiminnissa. Huomioimalla yksilöiden kokonaisvaltaisuus voidaan päästä lähemmäksi ymmärrystä siitä, miten organisaatiossa johtamisella luodaan

ihmisten ja työyhteisön kannalta tarkoituksenmukaista toimintaa ja tehdään työvoiminnan kannalta merkityksellisiä valintoja. Johtamisessa ei ole kyse työn teosta työntekijöitä varten vaan työnteemisestä heidän kanssaan ja huomattavaa onkin, että monesta on johtajaksi, muttei ihmisten johtajaksi. Tarkkonen (2012, 82) toteaaakin työhyvinvoinnin johtamisen muodostuvan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Johtajalta odotetaan kykyä tulla osaksi yhteisöä ja ihmisten johtamiseen liittykin erityisen vahvasti psykologinen näkökulma. Tarkkosen (2012, 82) mukaan vuorovaikutuksessa johtaja antaa johdettaville ihmisille arvostusta ja oikeudenmukaisuuden kokemuksia, palautetta ja ohjausta, sekä muuta sosiaalista tukea. Kyse on niin asioiden kuin ihmisten johtamisesta.

4 METODOLOGISET VALINNAT

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimukseni on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen ilmiön tutkimisesta ja tämän takia laadullisia menetelmiä on pidettävä työkaluina, mutta myös korostettava kohdeilmiön käsitteellisen pohdinnan merkitystä. Laadullista tutkimusta voidaan pitää ihmislähtöisenä tutkimuksena, sillä siinä korostetaan, että mitä tahansa havainnot ovat ja miten ne on tehty, olennaista on niiden tulkitseminen niiden tuottamisen kontekstissa. Havaintojen arvo riippuu erityisesti kysymyksistä, jotka esitetään aineistolle. Laadullista tutkimusta voidaan pitää myös terminä, jolla toimijat jäsentävät ihmistieteellisen tutkimuksen kenttää. Näin ollen tarkoituksena on selittää tai ymmärtää ilmiöitä. (Eskola & Suoranta 2009; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkimuksessani keskeisessä asemassa toimivat ihmiset, sillä halutessani tietää jotain ihmisestä ja siitä, mitä hän ajattelee ilmiöstä, päädyin siihen, että on kysyttävä heiltä itseltään. Tämän takia päädyin käyttämään aineistonkeruumenetelmänä ihmisiä, joilla on kokemusta työhyvinvoinnista kunta-alalla. Haastattelussa on kyse vuorovaikutuksesta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. Näin ollen tutkijana minun on täytynyt myös tiedostaa asemani aineistoa kerätessä. Tutkijana tehtävänäni on ollut välittää kuvaa haastateltavien ajatuksista, käsityksistä, kokemuksista ja tunteista, jolloin myös käsitykseni todellisuuden luonteesta on määrittänyt, miten tehtävää lähestyn. Haastattelujen myötä olen pyrkinyt muodostamaan kokonaiskuvaa käsiteltävästä ilmiöstä, minkä takia olen haastatteluissa tarpeelliseksi katsomissani tilanteissa esittänyt lisäksymyksiä haastateltaville kuitenkin antaen varsinaisen äänen heille itselleen. Olen myös pyrkinyt huomioimaan sen seikan, etten johdattele haastateltavia vastaamaan tietyllä tavalla vaan antanut heidän kertoa ilmiöstä sellaisilla merkityksillä kuin he ilmiön käsittävät.

Laadullisessa tutkimuksessa peruskulmakiviä on havaintojen teoriapitoisuus, jolla tarkoitetaan sitä, millainen käsitys yksilöllä ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle hän antaa tai millaisia välineitä hän tutkimuksessa käyttää, ja ne vaikuttavat kaikki tutkimustuloksiin (Tuomi & Sarajärvi 2018). Näin ollen ei ole puhdasta objektiivisuutta vaan tutkijana esittämäni tieto on kaikki siinä mielessä subjektiivista, sillä jo tutkimusasetelman olen päättänyt oman ymmärrykseni varassa. Kuitenkin laadulliselle tutkimukselle on myös tyypillistä se, että määrääviä ennakkokäsityksiä ei tulisi olla, mikä näkyikin reunaehtoien puutteena tutkimuksessa. Tutkijana

olen pyrkinyt siihen, että lähdin tekemään tutkimusta mahdollisimman vähäisin ennakkoaavituksin ja teoreettisin käsittein, mutta tutkimusvälineen laadinnassa on aina mukana jonkin verran teoreettista ajattelua ja ydinolettamuksia (Eskola & Suoranta 2009). Ydinolettamukset syntyvät paljolti tutkijan aiemmista kokemuksista. Ydinolettamukseni näkyvät teemahaastattelunrunгон laadinnassa, sillä sen rakentaminen ei ole onnistunut ilman jonkinlaista tietoa tutkittavasta kohteesta. Näin ollen tämä esiyymmärrykseni on ohjannut teemojen muodostumista, mikä on huomioitava teemahaastattelun rungossa.

Laadullista tutkimusta on toisinaan pidetty tapana tuottaa subjektiivista tietoa, mutta kysymys on eri näkökulmista suhteessa kvantitatiiviseen tutkimukseen (Eskola & Suoranta 2009). Näin ollen kyse on ollut valinnasta sen suhteen, millaisella menetelmällä tutkijana olen katsonut aiheelliseksi lähestyä ilmiötä. Eräänä laadullisen tutkimuksen tyypillisenä piirteenä on myös pidetty sitä, että tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä, mikä on tapahtunut tämänkin tutkimuksen kohdalla tutkimuksen edetessä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2010).

Hirsijärvi ym. (2010) toteavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena olevan todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy myös ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkijana minun on täytynytkin ottaa huomioon, ettei todellisuutta voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tarkoituksenani on ollut tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, sillä tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, mikä johtaa mahdollisuuteen havaita monenlaisia suhteita. Hirsijärven ym. (2010) mukaan tutkija ei voi irtisanoutua arvolähtökohdista, koska arvot muovaavat sitä, miten tutkija pyrkii ymmärtämään ilmiötä. Tutkimuksella ei ole ollut mahdollista saavuttaa objektiivisuutta perinteisessä mielessä, sillä tutkija ja se mitä tiedetään kietoutuvat toisiinsa. Tämä johtaa siihen, että tulokseksi on mahdollista saada vain ehdollisia selityksiä johonkin aikaan ja paikkaan rajoittuen. Työhyvinvointi ilmiönä onkin tämän aikakauden yksi merkittävistä esillä olevista teemoista. Pyrkimyksenäni onkin ollut kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisesti löytää tai paljastaa tosiasioita kuin, että olisin pyrkinyt todentamaan jo olemassa olevia väittämiä.

4.2 Aineiston kerääminen teemahaastatteluilla

Tutkimuksen aineisto kerättiin keväällä haastattelemalla henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä kokemusta. Eteläpelto (2007) on todennut, että erityisesti yksilöllisten kokemusten ja tarinamuotoisen identiteetin merkityksen ymmärtäminen työhyvinvoinnissa vaatii laadullisten tutkimusmenetelmien, kuten haastatteluiden hyödyntämistä. Tämän takia päädyin hyödyntämään teemahaastatteluja tutkimukseni aineiston keräämisessä. Ammattiryhmäksi, jota tarkastelen, ovat rajautuneet luokanopettajat, joiden työympäristössä ja toimintatavoissa on viimeisten vuosikymmenien aikana tapahtunut paljon muutoksia. Tarkoitukseni ei ole ollut kartoittaa yhden työyhteisön työhyvinvoinnin tilaa, minkä takia haastateltavat eivät toimi samassa työyhteisössä, mikä on tutkimuksen kannalta merkityksellistä. Kaikki haastateltavani ovat olleet naisia. Eri luokanopettajilta pyrin saamaan esiin eri työyhteisöistä nousevia kokemuksia työhyvinvoinnin merkityksestä yksilön työssä jaksamiseen ja toisaalta hain vastausta myös siihen, millaisen johtamisen he kokivat edistävän työssäjaksamistaan.

Haastateltavien valintaa ohjasi erityisesti se, että tutkittavilla tuli olla pitkä kokemus luokanopettajana toimimisesta ja heidän tuli olla pikemminkin työuransa loppupäässä kuin alussa, jolloin heillä voi myös ajatella olevan näkemyksiä työhyvinvoinnista kunta-alalla. Tämä onkin merkittävää, sillä laadullisessa tutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota siihen, keneltä aineistoa kerätään ja tiedonantajien ei pidä olla satunnaisesti valittuja vaan harkittuja (Tuomi & Sarajärvi 2017, 98). Olen pyrkinyt tähän haastateltavien valitsemisessa.

Aineiston keräämisen toteutin teemahaastatteluina, joten haastattelut etenivät tiettyjen keskeisten teemojen varassa enkä ole käyttänyt varsinaisia yksityiskohtaisia kysymyksiä. Kaikilta haastateltavilta olen kuitenkin hakenut vastauksia samoihin teema-alueisiin, ja kysymysasettelu on ollut suhteellisen sama, vaikkakin kysymysten esittämisjärjestys on saattanut jonkin verran vaihdella. Tämä onkin tyypillistä teemahaastatteluille, joka menetelmänä on puolistrukturoitu. Teemahaastatteluilla menetelmänä olen pyrkinyt saamaan tutkittavien äänen kuuluviin ja merkitykset, jotka syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 48). Teemahaastattelujen eduksi koin sen, että sain kohdennettua haastattelut tiettyihin teemoihin, joista keskustelua käytiin, mikä myös tarkoitti tutkimuksen kannalta sitä, että pääsin lähemmäksi tutkittavaa aihepiiriäni.

Ennen haastatteluja testautin haastattelun kerran ulkopuolisella henkilöllä, jolloin sain käsityksen siitä, voinko haastattelun toteuttaa näillä teema-alueilla ja aiheuttaisiko joku osa-alue hänestä epäselvyyttä. Teema-alueiksi, jotka nostin esiin haastatteluun olivat työhyvinvointi, työssäjaks-

saminen ja johtaminen, jotka peilautuvat teoreettisesta viitekehystäni. Ennen varsinaista haastattelua annoin myös haastateltaville mahdollisuuden tutustua teemahaastattelun runkoon, jotta he saivat hetken valmistautua haastatteluun. Ennen haastatteluja kerroin myös tutkimusaiheestani, sekä tutkimuksen luottamuksellisuudesta. Haastattelutilanteessa minun on täytynyt myös erityisesti huomioida se, että työhyvinvointi aiheena voi olla osalle yksilöistä hyvinkin arka ja henkilökohtainen, eikä haastattelun tulisi aiheuttaa kenellekään ahdistusta. Haastattelut ovat perustuneet haastateltavien vapaaehtoisuuteen ja haastattelutilanne on ollut milloin tahansa keskeytävissä haastateltavien pyynnöstä. Haastattelut suoritin julkisissa tiloissa kuitenkin niin, ettei ulkopuoliset päässeet häiritsemään haastatteluja ja niiden kulkua.

Haastatteluihin suhtauduttiin haastateltavien osalta positiivisesti, mikä näkyi erityisesti siinä, että haastateltavat saattoivat todeta haastattelujen jälkeen päässeensä ajattelemaan asioita uudesta näkökulmasta. Haastateltavilta on kysytty myös lupa haastattelujen nauhoittamiseen, jonka suoritin haastattelutilanteissa matkapuhelimella. Olen myös ajatellut analyysia ennen haastatteluja ja olen käyttänyt sitä ohjenuorana miettiessäni haastatteluja ja niiden purkamista. Kirjoitin myös ylös jokaisen haastattelutilanteen jälkeen ajatuksia, mitä minulla heräsi haastattelutilanteista, koska jälkepäin tiesin niiden muistamisen vaikeaksi. Tämä auttoi minua myös jäsentämään haastatteluja. Litteroin myös haastattelut auki.

Laadullisessa tutkimuksessa haasteena on monesti se, milloin aineistoa voidaan katsoa olevan riittävästi tutkimuksen kannalta. Tämän ongelman ratkaisemiseksi on esitetty saturaatiota, joka katsotaan saavutetun, kun aineisto on kylläntynyt eli se ei tuota enää tutkimuksen kannalta uutta tietoa (Eskola & Suoranta 2009, 61). Kuitenkin on huomioitava, että tällaisessa tutkimuksessa, jossa huomion kohteena ovat yksilön antamat merkitykset työhyvinvoinnille, jokainen yksilö antaa merkitykset omasta lähtökohdastaan ja ne peilautuvat yksilön arvoista ja kokemuksista. Ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat monet tekijät ja nämä heijastuvat siihen, miten yksilö asioita arvioi. Tämän takia tutkimuksessani en ole varsinaisesti pyrkinyt saturaatioon enkä ole määrittänyt etukäteen saturaatiopistettä, sillä käsitykseni tästä haasteesta sai vain vahvistusta aineistoa kerätessäni ja pyytäessäni yksilöitä kertomaan, mitä työhyvinvointi heille on; määritelmiä oli yhtä paljon kuin yksilöitä ilmiötä kokemassa. Analysoitaessa puhetta tai kielenkäyttöä saturaatiokriteeri onkin ongelmallinen, sillä puheessa ilmiö saa jatkuvasti uusia näkökulmia, minkä huomasin oman aineistoni kohdalla. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillistä onkin, ettei siinä ole tarkoituksensa etsiä keskimääräisiä yhteyksiä eikä tilastollisia säännönmukaisuuksia, minkä takia aineiston koko ei määräydy näihin perustuen (Hirsijärvi ym. 2010). Eskola & Suo-

ranta (2009, 63) toteavatkin, että kyse on tutkijan valinnasta sen suhteen, milloin aineistoa on tullut kerättyä riittävästi ja se kattaa tutkimusongelman.

Saturaatiokriteerin ollessa tutkimukseni kannalta ongelmallinen tutkijana minua huolestutti pitkään aineiston riittävyys ja kattavuus sen takia, etten myöskään uskonut saavuttavani mitään saturaatiopistettä tutkimuksellani. Huomasin kuitenkin aineistoani kerätessä, että haastatteluista alkoi nousta samoja asioita esiin liittyen työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja johtamiseen. Tämän seurauksena päädyin, että tutkimukseni aineistoksi riittää kerätyt viisi haastattelua. Alun perin tarkoitukseni oli ollut saada kuusi haastattelua, mutta erään haastateltavan aikataulut tulivat vastaan. Näin ollen tutkimuksen aineisto muodostuu viidestä haastattelusta, joiden kesto oli 20-30 minuutin väliltä. Laadullisessa tutkimuksessa ratkaisevaa on tulkintojen kestävyys ja syvyys, mutta silti aineiston kokoon on myös syytä kiinnittää huomiota (Eskola & Suoranta 2009, 39).

4.3 Aineiston analysoiminen sisällönanalyysillä

Aineiston analysoin sisällönanalyysillä, jota voidaan pitää kvalitatiivisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Käytännössä tämä tarkoittaa kuultujen ja nähtyjen sisältöjen analyysia väljänä teoreettisena kehyksenä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Tuomi & Sarajärvi (2018) tuovat esiin, että sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata dokumenttia sanallisesti. Analysointi käynnistyi sillä, että luin muutamaaan kertaan litteroidut aineistot läpi. Aineistoista on poistettu täytesanat litteroinnin yhteydessä, jotta se olisi helpommin ymmärrettävää. Olen pyrkinyt ymmärtämään ja tulkitsemaan ilmiötä siinä kontekstissa, jossa haastateltavat sen ovat kokeneet. Valintani perustuu siihen, että työhyvinvointiin vaikuttaa monet seikat, joten en voi irrottaa tutkijana sitä kontekstistaan.

Tein päätöksen seurata työhyvinvointia ja johtamista erityisesti ilmiönä aineistosta ja kaikki ilmiöön liittymättömät seikat olen rajannut pois, vaikka aineistossa ilmeni paljon muitakin ilmiöitä, joita olisin voinut aineistosta seurata. Litteroinnin jälkeen aloin värikoodaamaan paperille asioita, jonka jälkeen pelkistin ilmaisuja ja aloitin varsinaisen teemoittelun. Teemoittelussa painottuu se, mitä kustakin teemasta on kerrottu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105). Tämän jälkeen aloitin yhdistelyn. Kokosin aineistosta suoria lainauksia erilliseen tiedostoon, jossa yhdistelyjä tein. Tällä olen pyrkinyt laadulliselle aineistolle tyypillisesti pilkkomiseen ja ryhmittelyyn erilaisten aihepiirien mukaan. Tällainen menetelmä johti siihen, että minun oli helpompaa vertailla

tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aloin Tuomi & Sarajärven (2018, 107) esittämän mukaisesti etsimään varsinaisia teemoja eli aiheita. Pysin etsimään työhyvinvointia kuvaavia näkemyksiä, sekä seuraamaan miten johtamista kuvaillaan aineistossa. Esitän seuraavaksi muutaman esimerkin analysoinnin etenemisestä.

Esimerkki 1. Työhyvinvointiin liitetyt merkitykset

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Teemat pelkistetyistä ilmaisuista	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>”Se on mun mielestä sitä työhyvinvointia, että on hyvät työkaverit ja hyvät työolosuhteet”</i>	Työpaikan työjärjestelyt	Työjärjestelyt	Työyhteisön työjärjestelyt	Työjärjestelyjen sujuvuus	Työhyvinvointia kuvaavat näkemykset

Esimerkki 2. Johtamiseen liitetyt merkitykset

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu	Teemat pelkistetyistä ilmaisuista	Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
<i>”Ensinnäki sellanen demokraattinen, joka kuuntelee alaisinaan. Ja sellanen helposti lähestyttävä”</i>	Mahdollisuus lähestyä helposti	Vuorovaikutuksen mahdollistavien puitteiden luominen	Keskustele-va ilmapiiri	Esimiesalaisyhteisö luodaan läheiseksi	Ihmisläheinen johtaminen

Aineiston analysoin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, sillä havaitsin, että jo käytetyillä käsitteillä, tutkimusasetelmalla ja menetelmällä vaikutan tutkimustuloksiin. Tämän takia tutkimuksessa ei voi sanoa olevan kyse aineistolähtöisestä analyysistä, jossa haasteena on Tuomen & Sarajärven (2018) mukaan se, voinko tutkijana kontrolloida sitä, ettei analyysi tapahdu tutkijan ennakkoluulojen saattamana. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä siten, että teoria toimii apuna, mutta analyysiini ei pohjaudu suoraan teoriaan (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimuksen analyysissä aiempi tieto on ohjannut ja auttanut analyysia. Minun on tullut tiedostaa aiemman tiedon vaikutus, mutta aiempi tieto ei ole ollut teoriaa testaavaa vaan pikemminkin uusia ajatuksia herättävä.

Analyysissa aineiston hankinta eli se, miten tutkittavan työhyvinvoinnin ilmiön olen käsitteenä määritellyt, on ollut vapaata suhteessa siihen, mitä olen teoreettisessa osuudessa esittänyt tiedettävän tutkittavasta ilmiöstä. Ajattelutavassani analyysissa ovat vaihdelleet aineistolähtöisyys ja valmiit mallit, mutta olen Tuomi & Sarajärven (2018) esittämän mukaisesti pyrkinyt yhdistelemään näitä pakolla ja puolipakolla. Analyysissa olen edennyt aluksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa olen tuonut analyysia ohjaavaksi teorian, jonka olen aiemmin tutkimuksessani esittänyt viitekehyksessä. Teoreettisessa viitekehyksessä havaitsin työhyvinvoinnin olevan monesta tekijästä muodostuva summa, johon vaikuttavat niin yksilöön kuin olosuhteisiin liittyvät tekijät, sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Teoriassa päädyin myös tarkastelemaan ihmisläheistä johtamista, sillä havaitsin johtamisen merkityksen työhyvinvointiin organisaatioon liittyvänä tekijänä.

Puhuessani aineistosta nousseen esiin teemoja, kyse on pohjimmiltaan siitä, että tutkijana olen löytänyt tiettyjä teemoja oman ymmärrykseni avulla (Tuomi & Sarajärvi 2018). Analyysin tuloksena en kuitenkaan ole voinut nostaa esiin, mitä tahansa tutkimustehtävän tai –ongelmat muistat, vaan keskeistä on ollut ratkaisukeskeisyys suhteessa tutkimusongelmaan. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin mukaisesti teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina ”jo tiedettynä” (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tuomi & Sarajärvi (2018) tuovatkin esiin, että sisällönanalyysi mahdollistaa tiettyjä käsitteellisiä liikkumavapauksia, mutta asettaa myös tiettyjen rajoitteiden hyväksymisen. Sisällönanalyysin voidaan käsitteenä puhua tarkoittavan niin sisällönanalyysia kuin sisällön erittelyä, joka on ilmennyt tämän tutkimuksen analyysia tehdessä siinä, että olen pyrkinyt luomaan sanallisen ja selkeän kuvauksen tutkittavasta ilmiöstä. Pyrkimyksenä on läpi analyysin järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta samalla sen sisältämää informaatiota. Hajanaisesta aineistosta olen pyrkinyt luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota ilmiöstä. Kyse on ollut siitä, että tutkijana luon selkeyttä aineistoon, jotta voin tehdä johtopäätöksiä tutkittavasta työhyvinvoinnin ilmiöstä.

Aineistoa analysoidessani huomasin, että monet seikat liittyivät toisiinsa, joka vaikeutti erityisesti analyysia. Esimerkiksi työssäjaksaminen rinnastui aineistossa paljolti työhyvinvointiin; kyse voi katsoa olleen lähinnä sävyerosta. Työssäjaksamisen yhteydessä aineistosta esiin nousi työhyvinvointia useammin kuitenkin työssä kuormittavat tekijät, eli työssäjaksaminen rinnastui aineistossa paljon kuormittaviin seikkoihin työssä. Mikäli nyt keräisin uudestaan aineistoa, muokkaisin tältä osin kysymyspatteristoa toisenlaiseksi, jotta tällainen sekoittuminen ja asioiden toistuminen ei tapahtuisi. Kuitenkin katson, että tämä seikka ei tehnyt aineistosta kelvotonta vaan sain esiin

merkityksiä ja kokemuksia, joita haastatteluilla olin lähtenyt keräämään, vaikka toistoa esiintyikin.

Olen rikastanut tutkimustuloksia suorilla lainauksilla aineistostani. Ilmaiset lainaukset kursivoinnilla ja lainausmerkeillä. Olen pyrkinyt näillä lainauksilla hahmottamaan tutkimukseni kontekstia ja tuomaan sen mahdollisimman aitona luettavaksi, joka on myös tärkeä osa tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Olen pyrkinyt siihen, että tuon vain sellaisia lainauksia tutkimustuloksiin, jotka katson merkittäväksi tutkimuksen kannalta ja ottamaan huomioon sen, ettei lainauksia olisi liikaa, koska tämä voisi sotkea myös tutkimukseni luottavuutta.

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arvioiminen

Tutkijana minun on tullut ottaa huomioon tutkimuksessa hyvä tieteellinen käytäntö, joka ilmenee siinä, että tutkimuksessa uskottavuus ja eettiset ratkaisut kulkevat yhdessä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132). Olen pyrkinyt poistamaan tutkimuksesta kaikki sellaiset seikat, jotka voisivat johtaa haastateltavien tunnistettavuuteen. Objektiiivisuuteen olen pyrkinyt jättäytymällä haastatteluissa sivummalle ja nostamalla haastateltavat päärooliin. Eettisyyden olen myös huomionut kysymällä haastatteluissa lupaa nauhoittamiseen. Olen myös huomionut sen seikan, että tutkittavien ja tutkijan välillä ei vallitse sellaista riippuvuussuhdetta, joka voisi vaikuttaa merkittävästi tietojen antamiseen.

Työhyvinvointi ilmiönä voi olla yksilöille hyvin arka ja henkilökohtainen asia, minkä olen huomionut haastattelutilanteissa niin, että haastattelut on ollut milloin tahansa keskeytettävissä, jos haastateltavat niin kokevat. Olen myös pyrkinyt seuraamaan, millaisia reaktioita esittämäni kysymykset herättävät. Eskola & Suoranta (2009) toteavatkin, ettei pelkkä tietojen salaaminen riitä vaan haastateltavien ei tule joutua myöskään muistelemaan asioita, jotka eivät ole heille mieluisia tai aiheuttavat peräti ahdistusta. Tämä on ollut tärkeää huomioda tutkimuksen haastatteluja toteutettaessa, jotta tutkimus olisi eettisesti kestävä. Tällaisten eettisten ongelmien tunnistaminen ja välttäminen etukäteen on Eskolan & Suorannan (2009) mukaan vaatinut minulta tutkijana ammattitaitoa ja ammattietiikkaa, sekä herkkyyttä huomioda oman tutkimuksen ongelmakohdat.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan käyttää käsitettä reliabelius, joka tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Se tarkoittaa käytännössä kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimusta voidaan arvioida myös validiuksella eli pätevyydellä, joka tarkoittaa mittarin tai

tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. (Hirsijärvi ym. 2010, 231.) Laadullisessa tutkimuksessa validius ja realiaabelius ovat saaneet erilaisia tulkintoja. Esimerkiksi tapaustutkimuksessa tutkija voi päätyä siihen, että kaikki ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia eikä niitä voi arvioida perinteisillä luotettavuuden ja pätevyyden mittareilla.

Laadullista tutkimusta tulisi kuitenkin pystyä arvioimaan myös luotettavuuden ja pätevyyden näkökulmasta, vaikka varsinaisesti näitä määritelmiä ei haluaisikaan käyttää. Validius on kuvauksen ja siihen liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta eli kyse on siitä, vastaako selitys kuvaukseen, toisin sanottuna kyse on siitä, onko selitys luotettava. (Hirsijärvi ym. 2010, 232.) Tutkijana olen päätenyt tällä aineistolla esittämiini tuloksiin, mutta tulee huomioida, että tutkijana olen vaikuttanut omilla valinnoillani jo tutkimukseen ja päätenyt valintojeni myötä tietynlaiseen näkökulmaan. Tämä näkyy tutkimuksessa esimerkiksi valintana siitä, miten työhyvinvoinnin käsitän ja ymmärrän. Tutkimukseni tulisi olla lähtökohtaisesti toisen tutkijan keräämällä aineistolla toistettavissa, mutta saman aineiston keräämällä joku toinen tutkija voisi päätyä eri lopputulokseen tekemällä omia valintojaan.

Tuomi & Sarajärvi (2009) tuovat esiin, että luotettavuuden ja eettisyyden arvioinnissa olennaista on tutkijan rehellisyys ja avoimuus. Tärkeää on, että tutkija kertoo, mitä tutkimuksessa on tapahtunut ja pyrkii kuvaamaan mahdollisimman tarkkaan tutkimuksen toteuttamisen (Hirsijärvi ym. 2010). Kerroin esimerkiksi haastattelujen kulusta ja kestosta. Haastateltavien määrä mietitytti minua pitkään, mutta toisaalta Eskola & Suoranta (2009, 61) korostavat, ettei haastateltavia tarvitse olla isoa joukkoa. Myös Ronkainen ym. (2013, 83) puhuvat sen puolesta, että laadullisessa tutkimuksessa merkityksiä tulee tulkita ja ymmärtää osana kokonaisuutta tai asiayhteyttä, joka johtaa siihen, että laadullisen tutkimuksen aineistot ovat melko pieniä. Kyse on siitä, että tutkittavia on yleensä melko vähän, koska muutoin aineiston analysoimisesta ja tulkintojen tekemisestä tulee vaikeasti hallittavia. Tieteenfilosofisissa perusteluissa onkin korostettu laadullisessa tutkimuksessa sitä, että ihmistä pitää katsoa kokonaisuutena, osana jotakin elämismaailmaa ja todellisuutta. (Ronkainen ym. 2013.)

Tutkijana minun on tullut kertoa, millä perusteella tulkintani esitän ja mihin päätelmäni perustuvat tuloksissa. Tähän olen pyrkinyt vastaamaan sillä, että olen käyttänyt suoria lainauksia haastatteluista rikastamaan tekstiä. (Hirsijärvi ym. 2010, 233.) Analyysia toteuttaessa olen katsonut asioita haastateltavien näkökulmasta ja pyrkinyt laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti tuomaan esiin haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia. Olen perustanut tutkimukseni muihin aiempiin

tutkimuksiin ja tutkimuskirjallisuuteen, sekä käyttänyt lähdeviittauksia. Olen myös yrittänyt kertoa asiat mahdollisimman hyvin omin sanoin, mutta kuitenkin niin, ettei alkuperäisen lähteen sanoma muutu sisällöltään. Tutkimuksen ja tutkimustekstit olen yrittänyt saada ”keskustelemaan” aikaisempien tutkimusten ja teoreettisten lähteiden kanssa.

Tutkimusta tehdessä olen erottanut myös tutkijasubjektiuden eli ammatillisen roolin tutkijana ja siihen liittyvän ajattelun ja toiminnan. Tämä ilmenee valintojeni perustelussa, joiden tulee olla tiedeyhteisön jakamia ja ymmärtämiä, eikä henkilökohtaisia valintojani. En ole näin ollen voinut perustella tutkimuksen lähtökohtia, tuloksia tai valintoja omilla kokemuksilla tai henkilökohtaisilla mieltymyksillä, mikä näkyikin tutkimuksessa. Olen myös pyrkinyt välttämään liiallista kertojan korostamista, jotta nousisi ensisijalle tutkijana tutkimuskysymysten tai tutkimuskohteen sijaan. (Ronkainen ym. 2013, 73-74.) Näin ollen olen pyrkinyt mahdollisimman hyvin siihen, etten sulje tutkimuksen lukijaa piiristä.

Haastateltaville tutkimuksen luottamuksellisuutta olen korostanut jo haastattelutilanteissa kertomalla, ettei tutkimuksessa mikään seikka tule ilmenemään niin, että haastateltavat olisivat tunnistettavissa ja olen myös avannut, mistä tutkimuksessa on kysymys, sekä miten tutkimuksen tallennan ja mihin tarkoitukseen tutkimuksen teen. Tutkimuksen luotettavuutta olisi vähentänyt, jos olisin joutunut johdattelemaan haastateltavia haastattelussa johonkin suuntaan, mutta pyrin siihen, että haastateltavat saivat mahdollisimman vapaasti kertoa asioista. Tämä on olennaista tutkimuksen luotettavuuden kannalta. (Hirsijärvi ym. 2010.) Minulla ei myöskään ollut sellaisia vahvoja ennakkokäsityksiä, joiden olisin antanut vaikuttaa haastattelutilanteessa. Haastattelut olen tallentanut niin, etteivät ne ole muiden saatavilla vaan henkilökohtaisella muistitikullani. Aineiston tulon tuhoamaan asianmukaisesti, kun sitä ei enää tutkimukseni kannalta tarvita. Lisäksi haastatteluissa ei ole puhuttu nimistä ollenkaan. Olen myös tarjonnut haastateltaville myöhemmin mahdollisuutta lukea tutkimukseni sen valmistuttua.

Tutkimuksessani olen näihin edellä esittämiini seikkoihin nojautuen pyrkinyt mahdollisimman huolella noudattamaan Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) esittämää ohjetta hyvästä tieteellistä käytännöstä, joka on keskeistä tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden ja luotettavuuden kannalta. Katson, että olen onnistunut vastaamaan tiedeyhteisön tunnustamiin toimintatapoihin. Tutkimuksessani on huomioitu luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvät seikat.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Työhyvinvoinnin voimavarat

Ensimmäisessä teema-alueessa haastatteluissa hain vastausta siihen, miten yksilöt määrittelevät työhyvinvoinnin ja millaisista tekijöistä he kokevat työhyvinvoinnin muodostuvan kunta-alalla. Kiinnitin huomiota myös siihen, millaisten tekijöiden yksilöt kokivat edistävän ja haittaavan työhyvinvointiaan. Korostin tässä yhteydessä tunneperäisyyttä kysymysasetteluissa, koska tavoitteenani oli ollut saada esiin yksilöiden ääni ilmiön näkijänä ja kokijana. Teoreettisessa osuudessa olin havainnut, että työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, johon vaikuttaa monet eri tekijät. Havaitsin tässä yhteydessä eroja riippuen siitä, kuka työhyvinvointia määritteli ja millaisesta työyhteisöstä käsin hän asioita peilasi.

”Työhyvinvointi on mun mielestä semmosta, että pitää olla sellaiset olosuhteet, että mielellään lähtee töihin ja jaksaa tehdä tätä, koska tääki työ on todella raskasta henkisesti” H1

”Työhyvinvointiin kuuluu, että sitten myös koulutetaan opettajia, kun tulee uusia asioita ja pääsee erilaisille kursseille, saa virikkeitä. Sitten työhyvinvointiin kuuluu erittäin tärkeänä osana hyvät työkaverit, että siellä viihtyy” H2

”Sanotaan nyt, että mun työhyvinvointia haittaa kaikki muu paitsi, että mulla on hyviä kollegoita ja mä tykkään siitä mun varsinaisesta luokkatyöstä tosi paljon. Mä tykkään siitä oppilastyöstä, se auttaa mua jaksamaan plus sitten se, että ainakin tällä hetkellä mulla on suhteet huoltajiin erittäin hyvät. Siinäkin on ollu vuosien mittaan vaihtelua” H4

Aineistossa esiin nousi, että organisaatioissa tulisi luoda sellaiset puitteet, joissa työhyvinvointi on mahdollista. Tarkkosen (2012) käsitys siitä, että työhyvinvointi on yksilötasolla ilmenevä kokemus, johon vaikuttaa saman- ja eriaikaisesti monta tekijää painottuvat aineistosta. Aineistossa työhyvinvointiin liitettiin niin positiivisia, neutraaleja kuin negatiivisia asioita. Positiiviset seikat ilmaistiin siten, että työ on mielekästä ja työssä viihtyy. Tähän nähtiin vaikuttavan erityisesti oma ammatillinen kompetenssi, joka luo varmuutta tekemiseen. Tämä tukee Kauhasen (2016) havaintoja siitä, että yksilö kokee jo työhyvinvointia siitä, että hän kokee tietojen ja taitojensa olevan työtehtävien vaatimusten kanssa samalla tasolla. Negatiivisina asioina aineistossa koettiin kiire, lisääntynyt työtaakka ja isot ryhmäkoot. Työhyvinvointiin liitettiin erityisesti se, ettei yksilöillä ole ylimääräisiä stressiä aiheuttavia tekijöitä, mutta samalla tiedostettiin eroavai-

suudet sen suhteen, mikä yksilöitä stressaa. Stressitekijöiksi aineistosta oli havaittavissa jatkuvat muutokset ja kouluttautumisen tarve. Tietotaso tulisi olla ajan tasalla, koska kouluelämän koettiin muuttuvan jatkuvasti. Kuitenkin oman ammatillisen kasvun nuoresta työuraansa aloittelevasta työntekijästä havaittiin tuoneen myös etua työhyvinvoinnin kannalta, sillä koettiin, että omaa roolia ei tarvinnut enää hakea osana työyhteisöä.

”Mutta mun mielestä se, että kuitenkin se perustunne on se, että sulla ei oo mitää isompaa stressinaihetta tai rasitetta, mikä syö sitä hyvinvointia” H1

”Kyl mä sanoisin, että on suuri merkitys kyllä, ku ajattelee. Mutta sitten on näitä tekijöitä, joille ei voi mitään” H5

Aineistossa tunnistettiin, että työhyvinvoinnilla on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Samalla havaittiin, miten opettajuus on vuosien aikana muuttunut. Digitalisaation lisääntyminen nousi jokaisessa haastattelussa esiin isona muutoksena kouluympäristössä, johon suhtautuminen vaihteli haastatteluissa. Osa haastateltavista koki sen mielenkiintoisena, mutta osalle se ei ollut mielekäästä, koska he kokivat, etteivät ole saaneet tarpeeksi sellaista koulutusta asiaan, että osaisivat toimia mutkattomasti tällaisissa uusissa ympäristöissä. Kouluttautuminen nähtiinkin tärkeänä osana työhyvinvoinnin lisäämistä jokaisessa haastattelussa. Esiin nousi Mankan ja Mankan (2016) esittämä käsitys työhyvinvoinnin syntymisestä tilanteesta, jossa työ on mielekäästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä, sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä.

”Mut sillai, että voi sanoo, että vuodet ei oo veljeksiä. Ei oo kyllä ollenkaan, koska ne tilanteet ja luokat vaihtelee siis niin paljon. Ja se tuntijako, ainahan ei oo yhtä tyytyväinen siihe, miten esimerkiksi oppiaineita on saanu.” H1

Haastateltavat kokivat, että esimerkiksi kouluympäristön tulisi olla kunnossa ja turvallinen. Esiin nousi itse koulurakennukseen liittyvät seikat, joiden tulisi olla sellaiset, että opettaminen ja oppiminen voisivat toteutua. Osa haastateltavista kertoi merkittävästi työhyvinvointiinsa vaikuttaneen vuoden parakissa työskentelyn, jossa työvälineet ja opetusmenetelmät eivät vastanneet nykypäivää. Haasteeksi nousi työn hallinta. Haastattelut vahvistivat Rautiaisen (2008) esittämää siitä, että opettajan työn sisältö on muuttunut moninaisemmaksi kuin aiemmin, joka on osaltaan vaikuttanut siihen, että työn kuormittavuus on lisääntynyt ja sen hallinta vaikeutunut. Muutokset

tapahtuvat nopeasti eikä niihin ehditä joka tilanteessa varautua, jolloin yksilöiltä odotetaan nopeaa reagoitokykyä tilanteisiin.

”Totta kai ne tilat ja kaikki on. Jos sä oot jossain parakissa, ni eihän se oo sitte, ku siel ei toiminu mitkään tietokoneet. Aina välillä toimi, ku oli langaton yhteys ja välillä ei toiminu. Sitte meillä oli kaikki materiaalit tilattu nauhojen mukaan viimeisenä. Sit me yhtäkkiä jouduttiiki tekee kaikki vanhanaikaisesti. Mutta sehän meiltä kävi, jotka oli vanhoja. Mutta ne, jotka oli sitten nuorempia, ni niillä olikin ongelma.” H2

Haastateltavat kokivat suurena muutoksena erityisesti digitaalisuuden lisääntymisen, joka myös kuormitti osaa, mutta samalla tunnistettiin se, että suhtautuminen asiaan on paljon myös omasta persoonallisuudesta kiinni, minkä osa haastateltavista totesi haastatteluissa. Nopeat muutokset nousivat esiin kaikissa haastatteluissa ja niihin suhtauduttiin negatiivisesti, koska niiden koettiin kuormittavan työssä.

”Mä en oo mikää kauheen taitava eikä mua hirveesti kiinnosta tää digimaailma eikä tietokone-maailma. Mä selviän siitä kyllä, mutta se kuormittaa mua vähän. Se on mun omassa luonteessakin vähän se, että mä vastustan sitä.” H4

”No työhyvinvoinnista esimerkiks tuolla meillä töissä jatkuva kiire ja muutokset.” H5

Muutokset ovat liittyneet organisaatioissa erityisesti työvälineisiin ja toimintatapoihin. Myös itse työympäristö, jossa työtä on tehty, on muuttunut. Nämä koettiin haastatteluissa kuormittaviksi tekijöiksi, koska jatkuvasti joutuu päivittämään omaa osaamistasoaan vastaamaan uusia tapoja tehdä työtä. Tämä tukee Viitalan & Lehdon (2014) havaintoja siitä, että jatkuvat muutokset ja niihin liittyvä epävarmuus heijastuvat kunta-alalla ja vaikuttavat osaltaan hyvinvointiin, sekä sitä, että muutosten vaikutusta voidaan nähdä voimistavan sen, että kunnissa on totuttu aiempina vuosikymmeninä suhteellisen tasaiseen ja ennustettavaan kehityskulkuun.

Työpaikat ovat muuttuneet yhä kompleksisemmaksi ja rutiinien tuoma selkeys on vähentynyt. Tästä seurauksena voi olla, että yksilöt voivat kokea tilanteet työpaikoilla käsittämättömäksi, koska heillä ei ole välttämättä kompleksisiin tilanteisiin helposti sovellettavia ajattelu- ja toimintamalleja. Siihen, mitä käsittämättömät ja mielekkyyden kokemukset ovat, ei kuitenkaan ole selkeää määritelmää. Mielekkyys on yksilöllistä kokemusta ja se voi viitata melkein mihin tahansa, kuten työn sisältöihin, työympäristöön tai työmotivaatioon. Mielekkyyden kokemuksen synnylle

merkittävää on kuitenkin se, että työllä koetaan olevan merkitys ja työpaikan ihmissuhteet tuntuvat tyydyttäviltä. Työ vuorostaan muuttuu mielettömäksi, jos tarkoituksellisuus ja tyydyttävyys katoavat, jolloin kokemusta työstä leimaa käsittämättömyys. (Tökkäri 2012, 15.)

”Pienessä aikataulussa on tullu kauheesti muutoksia. Sekä teknisiä että tämmösiä ihan, niin kuin opetus muuttu, työvälit muuttu. Ja sitten vielä, välillä me oltiin muualla, ku hoidettiin tää talo, ni tää ympäristökin on muuttunut. Ja itse asiassa mun mielestä, kun ajattelee omaa työtä, jos niin pitkälle mennään, niin tää oppilasaines on muuttunu” H5

”Sitten pitää kuitenkin olla kaikki tietotaso ajan tasalla ja pitää pysyä ajan tasalla koko ajan, koska kouluelämäkin muuttuu aika tavalla koko ajan. Mitä enempi maailma muuttuu, ni pitäis pysyä perässä. Minunkin aikana tää tietotekniikka oli aika suuri ja mullistava juttu” H4

Haastatteluissa kuvattiin keskeiseksi voimavaraksi työhyvinvoinnin kannalta työyhteisöä ja työkavereita. Toimivan yhteistyön työkavereiden kanssa koettiin edistävän työhyvinvointia ja työssä viihtyvyyttä. Haastateltavat kokivat, että työntekijöiden tulisi yhdessä toimia jonkin yhteisen päämäärän eteen, joka työyhteisössä tulisi osata asettaa. Työilmapiiriin koettiin vaikuttavan paljon siihen, miten työssä viihtyy.

”Niitä on aina joka yhteisössä niitä, jotka kaivaa multaa jalkojen alta ja tämmöstä” H2

”Työntekijöiden pitäis puhaltaa yhteen hiileen jonkun päämäärän eteen” H3

Aineistossa haastateltavat kuvasivat tärkeäksi sen, että työyhteisössä pystyisi keskustelemaan ja osa kuvasi myös olevansa vapaa-ajallaankin tekemisissä työkavereidensa kanssa. Tärkeäksi koettiin, että olisi mahdollista keskustella myös muista kuin työasioista ja suuri merkitys annettiin aineistossa myös sille, että työkavereilta olisi tukea saatavilla esimerkiksi sellaisilla osa-alueilla, jotka eivät ole omaa vahvinta osaamista. Vastavuoroisuus korostui aineistossa ja toisten tukeminen.

”Sitten tietysti mukavat kollegat ja se, että autetaan toisia. Niin se tuo vahvuutta siihen, että kun joku on hyvä jossakin, ei kaikki oo kaikessa. Pystytään jakamaan niitä aineita esimerkiks vahvuuksien mukaan.” H3

”Mun mielestä se oli tosi tärkeätä, koska siinä voi hyödyntää sitä ystävyyttä ja luottamusta.” H2

”Kyllä se ainakin, jos ei pysty juttelemaan kenenkään kanssa ongelmista, mitä tulee. Ni sit se on kyllä kauheen vaikeeta.” H5

Haastateltavat painottivat erityisesti hyviä työkavereita siltä osin, että he näkivät näiden roolin tärkeänä osana työhyvinvointia. Aineistossa nousi eroavaisuuksia esiin riippuen siitä, millaisessa työyhteisössä haastateltavat toimivat. Tässä kohdassa korostui erityisesti se, miten eri työyhteisössä toimivat henkilöt nostavat eri asioita esiin; he peilaavat asioita omasta työyhteisöstään käsin, jolloin asiat voivat olla hyvin erilaisia.

”Mutta yhteys on säilynyt ja se on mun mielestä sitä työhyvinvointia, että on hyvät työkaverit ja hyvät työolosuhteet” H2

”Sielläkin kokoontuu, nyt just ei oo, mutta joitakin vuosia sitten esimerkiksi rouvien ryhmä, aamupiiri sohvien ympärille, johon mä yritin liittyä. Mulle ei sanottu huomenta, ei katottu päin” H4

Aineistossa erityisesti moni kuvasi, että toiminnassa olisi keskeistä toisten tervehtiminen työyhteisössä. Kyse ei ole pelkästään siitä, että esimies huomioi alaisensa vaan myös työkavereiden tulisi huomioida toisensa. Tässä korostuvat alaistaidot, joilla viitataan yksilön tapaan toimia niin, että hän tukee rakentavalla tavalla esimiestä ja kanssatoimijoitaan. Kyse on yksilöiden kyvystä tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja he myös käyttävät mahdollisuuttaan työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Toisaalta yksilöt ovat vastuussa itsensä johtamisesta ja työyhteisön toimivuudesta. Organisaation kannalta alaistaidot ovat toivottavia, koska ne edistävät organisatoristen tavoitteiden saavuttamista ja ovat yhteydessä työhyvinvointiin. (Reinbäck & Keskinen 2005; Juuti & Vuorela 2002.)

”Sitten työntekijöiden ja esimiesten myös tämä kun tullaan aamulla töihin tervehditään ja kuka ties sitten, kun lähdetään niin sanotaan myös heippa eikä niin, että mennä pölötetään vaan tukka putkella kiireessä omaan luokkaan tai johonkin eikä huomata kanssaihmiä.” H3

Tökkäri (2012, 13) on esittänyt, että työyhteisö poikkeaa muista yhteisöistä erityisesti siinä, että työntekijät eivät ole itse valinneet yhteisöään ja keitä siihen kuuluu, vaan työnantaja on valinnut henkilöt organisaation tavoitteiden ja hallinnollisen suunnitelman mukaisesti. Näin ollen työyhteisö on ihmissuhteiltaan monimutkaisempi kuin moni muu yhteisö, johon henkilöt itse valitsevat kuulumisensa ja yhteisön jäsenet. Tästä seurauksena on työyhteisön erityisluonne, joka haastaa sen toiminnassa, koska työyhteisössä voi olla hyvin erilaisia yksilöitä ja heidän keskinäinen dy-

namiikkansa voi olla haastava. Juuti & Vuorela (2002, 21) täydentävätkin, että ongelmia työyhteisössä ei synny siitä, että ihmiset näkevät asioita eri tavoin vaan siitä, että he eivät osaa puhua eri näkökannoistaan yhdessä eivätkä kykenee viemään eri näkökannoissa olevaa potentiaalista energiaa toiminnan tasolla. Haaste ei ole ristiriita, vaan pikemminkin kyvyttömyys käsitellä sitä.

Haastateltavat toivat esiin myös omaan elämäntilanteeseen liittyviä seikkoja. He kokivat työhyvinvointiinsa vaikuttavan myös muun elämän osa-alueiden kuin pelkästään työyhteisössä tapahtuvat ja esiintyvät seikat. Manka (2006) on tuonut esiin, että elämäntilanteen on yhteydessä moneen yksilön hyvinvointia ennakoivaan tekijään, kuten kasvumotivaatioon, ammatilliseen kompetenssiin ja työhön sitoutumiseen. Jos yksilö kokee vahvaa hallinnan tunnetta, hän näkee myös työympäristönsä ja esimiestoiminnan myönteisempänä kuin henkilö, jonka hallinnan tunne on heikko. Työkykyindeksillä ja hallinnan tunteen välillä on tilastollisesti merkittävä riippuvuus, sillä vahvasti elämänsä ohjaksissa oleva ihminen on työkykyisempi. (Manka 2006.)

”Se tavallaan pitäis pystyy sulkee kokonaa, ihan jättämään työn ulkopuolelle kaikki, mitä mahdollisesti omassa elämässä on” H1

Haastateltavista osa myös kuvasi sitä, ettei omassa elämässä tapahtuvia asioita voi tuoda työyhteisöön vaan ne tulisi osata sulkea pois. Omassa elämässä olevat seikat koettiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Osa haastatelluista kuvasi muun muassa pitkiä työmatkoja, jotka vaikuttavat heidän jaksamiseensa. Juuti & Vuorela (2002, 32) esittävätkin näkemyksen siitä, että hallinnan tunne on keskeinen työhyvinvoinnin ulottuvuus ja hallinnan tunteen menettämisestä seuraa epävarmuutta ja pelkoa. Toinkin teoreettisessa viitekehyksessä esiin, että esimerkiksi hyvä terveys, hyvä ammatillinen koulutus, korkea ammatillinen asema, hyvä sosiaalinen verkosto ja aktiivinen vapaa-aika ennustavat korkeaa hallintaa. Hallinnan tunteen voidaan nähdä rakentuvan tietoisista ja tiedostamattomista tekijöistä, joihin liittyvät itsetunto ja minäkäsitys sekä tarpeet ja tavoitteet.

”Sitä vaan tajuaa, että ei voi ikään kuin tuoda niitä omia asioitaan. Se kokemus opettaa sen” H1

Haastateltavat kuvasivat, että kokemus tuo myös osansa työhyvinvointiin, sillä se opettaa sulkemaan asioita työn ulkopuolelle ja keskittymään ydintehtävään silloin, kun siihen on tarve. Kaikissa aineistoissa korostui myös sen merkitys, miten työntekijänä kokee olevansa työnsä kanssa yhteensopiva, joka on merkittävää, koska ihminen viettää päivästä puolet työtä tehden. Sillä on merkityksensä, mitä työtä ihminen tekee ja millaiseksi hän sen kokee. Kyse ei ole pelkästään

työnsä kanssa yhteensopivuudesta vaan työyhteisöstä ja luokasta, jota luokanopettaja työssään opettaa.

”No ensinnäkin se, että menee mielellään sinne työpaikalle ja on tavallaan sinut sen työyhteisön kanssa, oman työnsä kanssa ja oman luokkansa kanssa” H1

Haastateltavien kokemukset tukevat Tarkkosen (2012, 13) havaintoja siitä, että työhyvinvointi on yksilötasolla ilmenevä kokemus tai lopputulos, jonka syntyyn ja ylläpitoon vaikuttavat saman- tai eriaikaisesti monta eri tekijää. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työhyvinvoinnilla voidaan nähdä olevan myös yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua. Haastateltavat toivatkin esiin, että olisi tärkeää päästä myös vaikuttamaan työhyvinvoinnin kehittämiseen.

”Se on just, ku aattelee, että työyhteisön kehitys, työhyvinvoinnin kehitys ja lisääntyminen, että jos se on ollu vähän vajavaisella tasolla niin, kauheen tärkeätä olis, että kaikki sais siihen vaikuttaa. Että monta kertaa on työyhteisössä dominoivia persoonia ja muut ei oikeen, ne jää hiljaseks ja ne ei oikeen pääse sanomaan, mitä ne haluais.” H5

5.2 Työjärjestelyt luovat työssäjaksamista

Toisessa teema-alueessa käsitteelin työssäjaksamisesta ja hain vastausta siihen, miten yksilöt kokivat työhyvinvoinnin vaikuttavan heidän työssäjaksamiseensa. Kartoitin tässä yhteydessä erityisesti edistäviä ja haittaavia tekijöitä. Aineistosta havaitsin sen, että työhyvinvointi ja työssäjaksaminen rinnastettiin haastatteluissa toisiinsa, mutta työssäjaksamisen yhteydessä esiin nousivat haastatteluissa usein työssä kuormittavat tekijät, jotka eivät työhyvinvointia käsittelevässä teema-alueessa olleet yhtä vahvasti nousseet esiin. Työssäjaksamiseen rinnastui näin ollen haastatteluissa enemmän negatiivinen piirre. Erityisesti tässä teema-alueessa esiin haastateltavien osalta nousi työjärjestelyt ja niiden merkitys työssäjaksamisen kannalta.

Lindströmin (2002) havainnot kiireen ja aikataulupaineiden mukana tuomasta puheesta työn kuormittavuudesta ja työssäjaksamisesta nousivat esiin. Työhyvinvoinnista voidaan aineiston perusteella nähdä muodostuvan työssäjaksamista. Työhyvinvoinnin ongelmakohtien havaitsin aineistosta sen sijaan muodostavan työhön leipääntymistä ja johtavan innostuksen puutteeseen työssä. Viitalan (2017) mukaan kovissa aikapaineissa ihmiset joutuvat hoitamaan yhä laajempia ja monitahoisempia tehtäviä ja mikäli muutenkaan pelivaraa ei ole, kaikki poissaolot lisäävät kuormitusta. Tämä ilmeni aineistossakin haastateltavien kuvauksissa. Luokanopettajien arjessa

tilanteet päivän aikana elää, jolloin nopeasti pitää reagoida monenlaisiin asioihin. Haastateltavat kuvasivat tätä erityisesti sillä, ettei koskaan aamulla tiedä, millainen päivä on tulossa.

”Sen mä voin sanoa, että on valtavia eroja eri vuosien suhteen. Joskus on tavallaan hirmu, voi sanoa, että todella ne olosuhteet on myönteiset ja helpot. En mä nyt sanois, että niin kuin lepokotiin menis. Mutta voi lähes rentoutua, että se on jotenkin niin aika harvinaista” H1

”Se, että myös opettaja ite, jos se kuormittuu liikaa niin pitää sanoa ei, tämä ei minulle sovi”
H3

”Jotenki itellee on siunaantunut niitä tehtäviä, vaikkei itte ois halunnutkaa. Niin, että on ollu vaikee sanoa ei, kieltäytyä” H1

Aineistossa korostui yksilöiden käsitys siitä, että tulisi osata tiedostaa rajansa ja osata myös kieltäytyä sellaisista tehtävistä, joita ei koe pystyvänsä hoitamaan. Kuitenkin havaittavissa oli, että kieltäytyminen koettiin vaikeaksi. Myös resurssipula liitettiin paljon jaksamiseen vaikuttavana tekijänä. Eräs haastateltava toi esiin erityisesti sen, ettei koe ikääntymisensä vaikuttaneen varsinaisesti jaksamiseensa. Jokainen haastateltava koki oman jaksamisensa kannalta erityisen tärkeäksi, että pääsisi käyttämään sitä osaamista, joka on heidän vahvuutensa, sillä se nähtiin jaksamista edistävänä voimavarana. Toisaalta, jos oma työaika meni muun kuin oman erityisosaamisensa hyödyntämiseen, työssä korostui turhautuminen. Ojala & Ahonen (2005, 33) toteavatkin, että mikäli organisaation arvoihin ei kuulu ihmisen tai osaamisen arvostaminen, organisaatio tuskin myöskään tekee missään olosuhteissa työhyvinvointia tukevia valintoja.

”Mä koen, että mä oon hyvässä työvireessä, ni sen takia mua jollain tavalla hirveesti harmittaa, että mä en pääse käyttää sitä mun ominta osaamista” H4

Haastateltavat kaipasivat työhyvinvoinnin ylläpitämiseen myös virikkeitä organisaation puolesta. Eräs haastateltavista toi esiin, että organisaatiossa oli huomioitu työhyvinvoinnin ylläpito esimerkiksi erilaisilla tarjottavilla terveystalveilla. Tämä koettiin erityisen hyvänä asiana oman työkyvyn säilyttämisen kannalta, koska tukea olisi tarvittaessa myös saatavilla. Haastateltavat puhuivat taukojen merkityksestä työn tekemisen kannalta, koska se tarjoaa mahdollisuuden virkistäytyä työpäivien aikana. Organisaatioissa oli järjestetty myös erilaisia työhyvinvointipäiviä, mutta samalla tiedostettiin se, että kyse on vain yksittäisestä päivästä ja teot työhyvinvoinnin edistämiseksi tulisi olla jatkuvia.

”Mutta just semmonen, että jos on putkessa monta viikkoa maanantaista perjantaihin, niin jossain vaiheessa tulee semmonen vähän leipääntyminen siihen, että tarttis taukoo ja muita virikkeitä itelleenkin” H1

”Nyt mä teinkin sen päätöksen, että mä lähdän sieltä pois. Miks mä olisin siellä riistettävänä ja raastettavana.” H4

Aineistossa osa haastatelluista puhuivat myös tasapainosta ja sen saavuttamisesta työssä. Tähän havaitsin liittyvän teoreettisessa osuudessa esittämäni Rohmertin ja Rutenfranzin (1983) kuormittumismalliin perustuvan dynaamisen tasapainomallin, jossa yksilön kuormittuminen johtuu työkuormasta, mutta yksilön edellytykset ja ominaisuudet säätelevät yksilön kuormittumisasetta. Kyseinen malli korostaa yksilöiden erilaisuuden merkitystä työelämässä, mutta myös sellaisen tasapainon saavuttamista, joka turvaa yksilön terveyden ja työssä jaksamisen. Tasapainomallissa kyse on tasapainosta yksilön ominaisuuksien ja työelämän vaatimusten välillä, jolloin tasapainon voidaan katsoa saavutetun, kun yksilön terveys, työkyky ja työhyvinvointi säilyy ja ihminen jaksaa työssään. Epätasapainosta on kyse, kun yksilöllä ilmenee erilaisia työperäisiä oireita, sairauksia sekä ylikuormituksen erilaisia muotoja. (Ilmarinen ym. 1988; Mäkitalo ja Palonen 1994.) Aineistosta havaitsin tässä yhteydessä, että työn tekoon etsittiin tasapainoa, muttei sitä ilmeisesti koettu täysin saavutetun.

”Mä kaipaaisin sitä, että sais hyvän tasapainon” H5

Haastateltavat toivat tässä yhteydessä esiin myös ajankäyttöä kuormittumisen kannalta ja osa koki, että mikäli ajankäyttö ei ole tasapainossa, syntyy kuormittumista työssä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Manka (2006, 287) onkin todennut, ettei työhyvinvointi ole sattumaa vaan kyse on sen tunnistamisesta, mikä edistäisi työyhteisön ja omaa työhyvinvointia ja jaksamista, koska ne kulkevat yhdessä. Näin ollen näitä seikkoja ei voi irrottaa toisistaan vaan niitä tulisi yksilön kannalta tarkastella kokonaisuutena, joka muodostuu ja elää toistensa mukaan. Ajankäyttö nostettiin keskeiseksi jaksamista haittaavana tekijänä. Aineistossa tunnistettiin työhyvinvoinnin ja jaksamisen yhteyttä ja siihen liittyi keskeisesti ajalliset tekijät. Tämä taas on palautettavissa aiemmin teoriassa esittämäni hallinnan tunteeseen, joka on keskeinen tekijä jaksamisen kannalta. Hallinnan tunteessa ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja kykenee hakemaan ratkaisuja ongelmatilanteissa (Manka 2006, 285).

”Lähinnä varmaan se ajankäyttö, jos se ei oo tasapainossa. Se on tietyllä tavalla aika pakkotahdistista kuitenkin. Se ei oo niin kuin kaheksasta neljään jossain toimistossa.” H1

Haastateltavat nostivat esiin myös työjärjestelyt, sillä sen koettiin lisäävän energiaa työssä. Työn organisoinnin koettiin vaikuttavan siihen, miten työhyvinvoini ja työssäjaksaminen työssä muodostuvat. Työn organisoinnista kirjallisuudessa on esitetty monia yhteyksiä työhyvinvointiin. Esimerkiksi Tarkkonen (2012, 74-75) toteaa, että työhyvinvoinnin erojen syyt on lopulta johtamisjärjestelmän toiminnassa ja jokainen työorganisaatio vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin. Mikäli suunta ja keinot eivät ole organisaatiossa selviä, on mahdotonta mennä eteenpäin, jolloin seurauksena on ajelehtiminen, joka heijastuu työn teossa. Myös Suonsivu (2014, 59) mainitsee työnjaon oikeudenmukaisuuden ja selkeästi toteuttamisen olevan osa työyhteisön työhyvinvoinnin muodostamista.

”Jos on suhteellisen hyvin nää ulkoiset asiat ensinnäki ja ne työjärjestelyt, ni kyl mä itse oon huomannu, että mä oon koko päivän energisempi” H3

Otala & Ahonen (2005, 33) esittävät, että yksilön suorituskyvystä päästään työhyvinvointiin. Keskeiseksi heidän mukaansa nousevat kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla myös tuetaan henkilöstön hyvinvointia, jolloin työvälineet ja työprosessit tulisivat olla suotuisat työskentelyn kanssa. Tämän toivat myös tutkimuksen haastateltavat esiin. Työhyvinvointi perustuu paljon arvoihin. Kyse on siitä, että aivan niin kuin yksilön toimintaa ohjaa arvopohja, myös kaikkien työyhteisöjen toiminnan perustalla olevat arvot ohjaavat organisaation ponnistuksia ja esimerkiksi johtamisen tavoitteita. Aineistossa työjärjestelyjen kannalta keskeiseksi seikaksi koettiin, että jo suunnitteluvaiheessa pääsisi vaikuttamaan tuleviin asioihin. Työyhteisöissä on sopimuksia, joissa on määritelty, miten työyhteisössä toimitaan; ne voivat olla suullisia tai epävirallisia, mutta ne ohjaavat kuitenkin toimintaa työyhteisössä. Tehtävien organisoinnin kannalta tulisi rakentaa yhteiset pelisäännöt, joilla organisaatiossa toimitaan työyhteisössä. Tämä selkeyttäisi työnjakoa, jolloin yksilöt tietävät mitä heiltä odotetaan ja millaisiin tuloksiin heidän tulisi työssään pyrkiä. Kuitenkin Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen (2017) havaitsivat tutkimuksessaan, että työn vaatimuksilla tai työn vaatimuksilla yhdessä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien kanssa ei ole merkittävää vaikutusta työhyvinvointiin.

”Kyl se on monesti sellaista, että monet suunnitelmat on tehty jo ja ne annetaan opettajien eteen” H5

”Se on mun mielestä jotenkin opettajankokoukset, missä ollaan isona ryhmänä, se on ihan melkee sääntö, että käy niin, että siellä on ne tietyt ihmiset, jotka ovat äänessä ja yrittää hallita sitä tilannetta” H1

Teoreettisessa viitekehyksessä toin ilmi, että Eronen (2011) esittää avainasiat työssä jaksamisessa olevan joko työympäristöön tai yksilöön kuuluvia. Havaitsin tämän linkin myös aineistossani haastateltavien kuvauksissa. Eronen (2011) tuo esiin myös, että tasapainomalli ei anna apua, kun keskustellaan työntekijöiden, esimiesten ja johtajien käyttämien välineiden tai yhteistyömuodoista, vaan keskustelu rajoittuu pelkästään työolosuhteisiin tai työntekijän kuntoon. Tasapainomallissa vaikutusmahdollisuudet työssäjaksamiseen perustuvat pitkälti työympäristöön ja työntekijän ominaisuuksiin vaikuttamisessa. Työympäristöön voidaan vaikuttaa vähentämällä työympäristölle haitallisia tekijöitä eli kyse on työolojen parantamisesta. Kyse on siitä, että johdon tulisi johtamis- ja esimiestyöllään kyetä lisäämään yksilöiden aktiiviseen pohdintaan työpaikan työolosuhteiden parantamiseksi. (Eronen 2011.) Aineistossa havaitsin, että haastateltavat olivat pohdineet työssäjaksamiseensa vaikuttavia seikkoja ja heillä oli näkemystä siihen, miten asioita tulisi parantaa, jotta työssä jaksaisi.

”Mun pitää hakee muilta, joiden tehtäviin se ei kuulu, ni niiltä apua, jotka on sitten auttaneet mua hyvää hyvyttään. Se on rasittavaa” H4

Haastateltavat kokivat, että sellainen työympäristö, jossa tukea on saatavilla oikeilta henkilöiltä oikeaan aikaan, on merkittävää työssäjaksamisen kannalta. Tämän lisäksi haastateltavat kuvasivat tärkeäksi sen, että heidän tekemistään arvostetaan ja he saavat resursseja tukemaan työtään tarvittaessa. Työjärjestelyjä on mahdollista kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa ja niitä on päivitettävä, jos siihen on tarvetta. Tällaiseen tarvitaan toimivaa tiedonkulkua ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria, jolloin toiminnan kehittäminen ja arviointi on mahdollista. Aineistossa tätä kuvattiin tunteella siitä, että työ on, sitä mitä sen pitäisikin olla ja resursseja olisi tarvittaessa saatavilla. Palaute myös hyvinvoinnista tulisi osata ottaa vastaan esimiehen taholta ja haasteisiin tarttua, sillä vain näin voidaan saada aikaiseksi kehitystä. Kuitenkin näihin odotuksiin, jotka yksilöiden joukosta nousevat harvemmin vastataan (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010).

”Mä silloin tunsin, että joku arvostaa mun tekemistä, että anto resurssia siihen, että saatiin tehtyäki se sisältö plus muoto” H4

”Se, että on kyky antaa sopivan haasteellisia tehtäviä eikä sillä tavalla, että joku sysätää jonnekin kokonaan pois eikä anneta tehtäviä ollenkaan” H3

”Siinä tuli paljon sellasta, että mä koin, että se työ oli sitä, mitä pitikin.” H4

Työjärjestelyillä on mahdollista myös vähentää työssä sähläämistä ja edistää tuottavuutta ja parantaa työn laatua. Työjärjestelyt ovat myös keskeinen tapa sitouttaa työntekijä organisaatioon ja saada hänet motivoitumaan työstään, sillä niillä on myös mahdollisuus tarjota työntekijälle kehittymismahdollisuuksia työssään. Teoriaosuudessa toin esiin Pekkarisen & Pekan (2016) esittämän siitä, että sivistysalalla tulisi kiinnittää huomiota henkilöstön kokemaan kiireeseen ja työn henkiseen kuormitukseen, jotka molemmat ovat merkittävästi lisääntyneet. Esitin, että yhä useampi kuin joka neljäs on kokenut epäasiallista kohtelua tai kiusaamista työkaverin tai esimiehen taholta ja joka viides väkivaltaa tai sen uhkaa asiakkaan taholta sivistysalalla (Pekkarinen & Pekka 2016). Myös haastatteluissani tämä seikka nousi esiin, sillä niin epäasiallista kohtelua kuin väkivaltatilanteita oli esiintynyt työntekijöiden työssä ja ne koettiin erityisen raskaiksi.

”Sitä on kyllä. Mullehan on tullu hirveen pitkiä päiviä. Siihen esimies puuttuki, ku tuli tää pääl-lehyökkäys ja se vaikuttikin, mä aloin itkee.” H4

Haastateltavat kuvasivat myös, että työssäjaksamiseen ei vaikuta pelkästään esimies tai johtaminen vaan myös erilaiset järjestelmät työn tekemisessä tuottavat haastateltavien kuvausten perusteella lisää haasteita. Erilaisia järjestelmiä on tullut omaksua työnteon välineiksi nopealla aikataululla eikä niihin ole aina saatu tarpeellista koulutusta, jotta niitä osattaisiin sujuvasti käyttää. Samalla kuitenkin esimerkiksi oppilaiden vanhempien taholta odotetaan yhä nopeampaa ja sujuvampaa teknologian käyttöä ja asioiden hoitamista virtuaalisesti. Haastateltavat kuvasivat esimerkiksi sitä, että sähköposteihin odotetaan vastausta jo silloin, kun opettaja tekee ydintehtävänsä eli opettaa oppilaita luokkatilanteessa. Tällainen jatkuva saavutettavana oleminen aiheutti työssä paineita. Tärkeäksi koettiinkin, että työhön voisi saada tukea muilta, jotka kyseiset tehtävät hallitsevat paremmin.

”Myös hirveen paljon opettajien paineita, kun Wilma-järjestelmä, joka teettää lisää töitä sillä tavalla” H3

”Voi aina mennä sanomaan, että nyt mullon ongelma tässä, miten sä ratkaisisit tän” H2

Haastateltavat toivat myös esiin, että työnkuva tulisi olla selkeä, mikä liittyy keskeisesti esimiehen tehtäviin ja johtamiseen. Juuti & Vuorela (2002, 34) esittävät, että läheskään kaikkiin organisaatioihin ei ole onnistuttu luomaan sellaista organisaatiokulttuuria, joka tukee ihmisten työskentelyä. Juuti & Vuorela (2002, 38) tuovat myös esiin, että avoin ja luottamuksen ilmapiiri luovat myös mahdollisuuden jakaa tietoja ja taitoja työntekijöiden kesken. Myös aineistossa koros-

tui tämän merkitys. Johtamisen perustehtäviä on asettaa työlle tavoitteita, koska vain näin voidaan saavuttaa myös tuloksia. Ilman tavoitteita ei ole myöskään tuloksia, mitä saavuttaa työssä ja mitä arvioida toiminnan kannalta.

”Kyllä sen pitäis olla joku linja, mitä siihen työhön kuuluu ja sen rakenteet olla selvillä. Eikä sillä tavalla, että se sitten luo sen itse” H3

5.3 Ihmissuhdetaitoista johtajaa kaivataan kunta-alalla

Kolmannessa teema-alueessa kartoitin johtamista. Hain vastausta siihen, millainen johtaja motivoi luokanopettajia työssään ja mitä he toivoivat huomioitavan työhyvinvoinnin johtamisessa. Toisaalta hain myös vastausta siihen, millaisella johtamisella luokanopettajat kokivat, että työsäljaksamistaan voidaan edistää. Pyrin haastatteluissa selvittämään sitä, millaista johtamista nykypäivänä organisaatioissa odotetaan, koska teoreettisessa osuudessa olin havainnut siirtymän mekanistiseen ihmiskäsitykseen perustuvasta ajattelutavasta kohti holistista, työntekijälähtöistä ajattelutapaa.

Aineistosta havaitsin, että keskeiseksi teemaksi nousi ihmisläheinen johtaminen, jossa oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus olivat tärkeitä tekijöitä. Johtajuudessa korostui erityisesti ihmisläheisyys ja kyky ymmärtää eri elämäntilanteista tulevia yksilöitä. Tarkkonen (2012, 74) onkin todennut, että johtaminen on työhyvinvoinnin luonnin, ylläpidon ja edelleen parantamisen kannalta keskeistä toimintaa. Tämä johtuu Tarkkosen (2012,74) mukaan siitä, että työhyvinvoinnin luominen vaativat valtaa, tahtoa, aktiivisuutta ja johtamisosaamista.

”Jos siinä on vähän semmonen, että joutuu olee vähän varpaillaan koko ajan ja tuntee, että sitä tarkkaillaan, että esimies suhtautuu sillä tavalla, ettei luota tai jotain, niin se on varmaan aika rassaavaa. Mutta omalta kohdaltani voin sanoa, että mä oon tullu hyvin toimeen esimiesten kanssa” H5

”Than tavallaan tasapuolisuus, että ihmisillähän on erilaisia elämäntilanteita” H4

Aineistossa tärkeäksi koettiin Juutin & Vuorelan (2004) esittämän tavoin keskustelu, avoin vuorovaikutus ja mahdollisuus saada olla mukana päätöksen teossa. Johtajan tulisi olla lähellä alaisiaan. Havaittavissa oli, että kaikki haastateltavat toivoivat organisaatioissa uudenlaista johtamista. Tämä tuki Vakkalan (2016) havaintoja ihmisläheisestä johtamisesta, jossa korostuvat avoimuus-

den, läsnäolon ja kuuntelemisen, sekä oikeudenmukaisuuden arvot, vuorovaikutuksellinen viestintä ja aidot osallisuuden kanavat. Yksilöille tulisi olla aikaa ja heidät tulisi kohdata osana työyhteisöä. Tässä korostui myös se, että mekanistisesta, konemaisesta ihmiskäsityksestä siirtymä organisaatiotodellisuudessa on kohti holistista, työntekijälähtöistä ajattelutapaa. Kyse ei ole pelkästään siirtymisestä tähän suuntaan, vaan kyse on myös tarpeisiin vastaamisesta, sillä sitä odotetaan myös työntekijöiden taholta.

”Ensinnäki sellanen demokraattinen, joka kuuntelee alaisinaan. Ja sellanen helposti lähestyttävä. Et ei sellanen vanhanajan auktoriteetti, joita ei nyt sillai, nykyään on aika väistyvä persoona” H1

”Sellanen, joka on hyvin innostunut, oikeudenmukainen ja tasa-arvonen. Ja kaikille työntekijöille sama, että ei oo mitään suosikkijärjestelmiä. Ei valehtele eikä lieroile. Palkitsee myös ja osaa neuvotella” H3

”Esimies tietysti luo sen työyhteisön, mitä se vaatii ja puhalletaanko yhteen hiileen, otetaanko ehdotuksia, otetaanko huomioon sinut” H5

Aineistossa koettiin tärkeäksi, että johtaja ymmärtäisi myös, mitä käytännössä työssä tapahtuu ja se huomioitaisiin. Johtamisessa kyse on laajojen kokonaisuuksien näkemisestä, minkä takia tämä on toiminnan kannalta merkittävää. Erityisen tärkeäksi haastateltavat kokivat sen, että huomioitaisiin omat toiveet ja yksilöllinen osaaminen, jota saisi työssään hyödyntää. Haastateltavat kokivat myös keskeiseksi tekijäksi sen, että heitä arvostettaisiin osana työyhteisöä. Paasivaara (2012) onkin todennut, että yksilöllisyys korostuu, sillä työyhteisö tarvitsee toimintansa turvaamiseksi yksilöitä; heidän osaamistaan, kokemuksiaan ja ajatuksiaan. Keskiöön nousee yksilö työyhteisön jäsenenä, mikä korostaa yksilöiden tarpeiden huomioon ottamista työyhteisössä. Haastateltavat odottivat esimieheltä kykyä tunnistaa erilaista osaamista ja hyödyntää sitä. Ajattelutavassa korostui, että esimiehen tehtävänä olisi saada oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin tekemään itselleen mielekästä työtä, sillä mielekäs työ saa myös haastateltavat motivoitumaan. Toisaalta odotettiin myös, että työstä saataisiin esimieheltä palautetta, koska se mahdollistaisi myös työssä kehittymisen.

”Sit ehkä tietenkkin se, että omista osaamisalueista ei tietysti kaikkee voida aina toteuttaa, mut kyl se musta olis tärkeetä, että jotenki otettas huomioon toiveet ja se yksilön osaaminen.” H5

Haastateltavat korostivat myös johtajuudessa ihmissuhdetaitoja, koska kyse on ihmissuhdetyöstä. Aineistossa esiin nousi myös persoonallisuuden huomioiminen. Haastateltavat kokivat, ettei esi-

mies aina osaa huomioida erilaisia persoonallisuuksia, jolloin myös ymmärrys sen suhteen puuttuu, miten erilaisia persoonallisuuksia tulisi johtaa. Tämä tukee Vakkalan (2012) havaintoja tutkimuksessaan, jossa hän havaitsi, että henkilöstön luottamusta ja sitoutumista vahvistamaan tarvitaan pehmeää, osallistumismahdollisuuksia ja henkilöstöä arvostavaa johtajuutta. Aiemmissä tutkimuksissa on myös havaittu, että tällaisella ihmissuhde- ja tehtäväsuuntautuneella johtamisella on yhteyttä yksilöiden työtyytyväisyyteen ja tyytyväisyyteen organisaatioon (ks. esim. Auer & Bamberg 2003).

”Ja toisaalta tarvittaessa jämpä, ettei asiat jää sillä tavalla levälleen, on johtamiskykyä ja on ihmissuhdetaitoja myös siinä. Se on musta hirveen tärkeä. Aina johtajilla ei oo sitä, et osaa ottaa erilaisia persoonia huomioon” H1

”Hetä, jos huomaa, että jotain tavallaan, joku saa aina tahtonsa läpi ja joku pääsee aina koulutukseen. Ei oo tasapuolista, ni se aiheuttaa närää työyhteisössä. Tasapuolisuus on tosi tärkeä.” H2

Aineistossa oli havaittavissa myös se, että esimiehen rooli merkitsi paljon myös työssäjaksamisen kannalta. Havaittavissa oli, että esimieheltä kaivattiin myös Vakkalan (2012) esittämää läsnäolevaa arkipäivän johtajuutta. Haastateltavat kokivat, että tärkeää olisi, että esimies olisi tavoitettavissa silloin, kun häneltä kaivattaisiin tukea tai neuvoja. Tarpeelliseksi koettiin päivittäinen yksilöiden kohtaaminen. Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen (2017) tutkimuksessaan havaitsivatkin, että esimieheltä ja työkavereilta saatu tuki on selvästi yhteydessä työhyvinvointiin.

”Esimiehellä on hirveen iso rooli siinä, miten työntekijät jaksaa. Ja se, että onko esimies paikalla silloin, kun sitä tarvitaan” H3

Manka ja Manka (2016) tuo esiin, että epäoikeudenmukaisen johtamisen ja epäoikeudenmukaisen kohtelun on havaittu aiheuttavan stressiä yksilöille, joka myös vahvistuu tutkimustuloksissa. Haastateltavat nostivat tämän esiin aineistossa yhtenä seikkana, jonka kokevat vaikuttavan omaan työssäjaksamiseensa. Haastateltavat odottivat esimieheltä asiallista suhtautumista heidän esittämiinsä seikkoihin, mutta kokivat, ettei tämä aina toteudu. Tarkkonen (2012, 75) onkin todennut, että esimiehet ovat omalla vastuualueellaan esikuvia ja heidän ajattelu-, ja suhtautumistapansa välittyvät aina johdettaville pitkällä aikavälillä. Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen (2017) havaitsivat myös tutkimuksessaan, että vaikuttamismahdollisuudet työssä ovat yhteydessä työhyvinvointiin.

”Kyllä ainakin se, että jos mä suoraan kävisin sanomassa, mitä mä toivon ja kertoisin sen, että siihen suhtauduttaisiin asiallisesti ja siitä seuraisi toimenpiteitä eikä sitä, että se nollattas ja nonsaleerattas” H4

Osa haastatelluista koki myös, että työpaikalla on esiintynyt epäasiallista käyttäytymistä ja syrjintää, johon ei ole esimiehen taholta puututtu. Tämä koettiin raskaaksi tekijäksi, sillä esimiehen tehtävä on edustaa niin työnantajatahoa kuin työntekijätahoa ja olla lähellä työntekijöitä. Böckerman, Kangasniemi & Kauhanen (2017) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että esimiehen tuen positiivinen yhteys työhyvinvointiin ei myöskään riipu työn koetusta vaativuudesta tai työn vaatimuksista. Esimerkiksi Hiekkataipale (2018) väitöstutkimuksessaan havaitsi, että esimiehet pyrkivät löytämään kaikkia osapuolia tyydyttäviä ratkaisuja ongelmiin, mutta saattavat myös jäädä tietoisesti seuraamaan kehittyviä tilanteita sivusta. Juuti & Vuorela (2002, 21) tuovatkin esiin, että esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda sellainen toimintakulttuuri organisaatioon, jossa on selkeät ohjeet siitä, miten arjen tulisi toimia. Aineistossa korostui, ettei tällaista organisaatiokulttuuria ole kaikissa organisaatioissa saavutettu. Hiekkataipale (2018) peräänkuuluttaa vahvan eettisen organisaatiokulttuurin luomiseksi, jossa esimies näyttää esimerkkiä eettisessä päätöksenteossa ja siten muokkaa organisaation toimintaa eettisempään suuntaan.

”Epäasiallista käyttäytymistä ja siihen tuli ohje vaa, että toisesta korvasta sisään ja toisesta ulos” H4

”Sillon opettaja jää aika yksin niiden ongelmien kanssa monesti” H3

Viitalan & Koivusen (2014) toteama siitä, että johtajuus ei voi olla kaikkien kohdalla samanlaista, vaan se on kohtaamista ja erilaisuuden huomioimista, jolloin yksilöllisyys ja kokemuksellisuus korostuvat, nousivat esiin myös aineistossa. Tärkeää olisi ymmärtää, että yksilöt ovat erilaisia piirteineen ja esimies ymmärtäisi sen, että erilaisia yksilöitä on johdettava eri tavalla. Kyse on yksilöiden kohtaamisesta osana organisaation toimintaa ja sen ymmärtämisestä, että he ovat kaikki Syväjärven & Vakkalan (2012) esittämän tavoin ajattelevia ja havainnoivia yksilöitä ja näitä havaintoja, kokemuksia, ajatuksia ja näkemyksiä muokkaavat ympärillä olevat sosiaaliset tekijät ja vuorovaikutus. Ymmärtämällä tämän seikan esimiehellä on mahdollisuus myös Juutin (2006) esittämän tavoin ottaa organisaation käyttöön ne voimavarat ja mahdollisuudet, jotka yksilöillä on. Kyse on Perttulan (2006) esittämän tavoin siitä, että johtajan tulisi nähdä alaisensa yksilöinä, koska on sellainen itsekkin. Toisaalta johtamisen yksi tehtävistä on pitää huoli ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan (Tarkkonen 2012, 75).

”Suhteessa esimieheen enemmän toivoisin, että ois kollegiaalisempi se suhde eikä esimies-alaisuhde, koska se tuhoaa luovuuden ja luottamuksen” H4

Keskeiseksi arvoksi, jota aineistossa haastateltavat odottivat esimieheltä, oli luottamus. He toivoivat, että voisivat luottaa esimieheen, jolloin myös luovuus olisi mahdollista. Ilman luottamusta toimiminen organisaatioissa yhteisen päämäärään eteen olisi osasta haastateltavista erityisen vaikeaa. Aiemmissa tutkimuksissa luottamus on osoitettu myös keskeiseksi tekijäksi organisaation toiminnan kannalta, sillä alaiset, jotka arvioivat esimiehen luotettavaksi eivät kuluta energiaa suojautuakseen ja pystyvät laajentamaan myös työrooliaan ja ottamaan myös henkilökohtaisia riskejä. Kyse on myös siitä, miten alaiset näkevät esimiehen välittämän informaation, päätökset ja tavoitteet. Luottamuksella on myös voimakkain merkitys työtyytyväisyyden ja sitoutumisen, sekä työn tuloksellisuuden kannalta.

”Niin, että sä voisit oikeasti luottaa siihen, ettet sä pelkää sitä. Byrokratian tai jonkun systeemin takia” H4

Juuti & Vuorela (2002) esittävät johtamisen yhteiseksi tapahtumaksi. Näin ollen kyse on siitä, että esimies ja henkilöstö tuottavat yhdessä sen ympäristön, jonka sisällä työyhteisö toimii. Johtamisella yritetään kehittää tätä ympäristöä entistä toimivammaksi, mutta se tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Puheen ja viestinnän avulla synnytetään merkityksiä, jolloin esimies ja yksilöt luovat yhdessä tietynlaisen todellisuuden. Johtamisessa kyse on siitä, että etsitään yhteisiä merkityksiä, synnytetään ja käytetään niitä. Näiden keskustelujen tuloksensa syntyy yhteisiä merkityksiä, mutta tämä edellyttää, että ensin esiin on noussut yksilöllisiä tulkintoja. Aineistossa tämä osoittautui haasteeksi osassa työyhteisöjä, sillä osa haastatelluista koki, ettei voi tuoda esiin haluamaansa tai näkemyksiään, koska sitä ei huomioda esimiehen taholta.

”Mä oon varonnu tarkasti näyttämästäkään, mitä mä haluan, koska mä oon huomannu, että se torpataan kyllä” H4

”Ei millään pysty pitämään alaisistaan sillä tavalla eikä sen aika riitä, siinä on sekin pointti, ei riitä huoltamaan.” H3

”Just semmonen, joka kuuntelee työntekijöitään ja on erityisesti tasapuolinen. Semmonen, joka myös hallitsee asian ja osaa johtaa” H2

Kirjallisuus puhuu vuorovaikutuksen laadun puolesta (ks. esim. Juuti 2006), joka osaltaan vaikuttaa työyhteisön toimintakykyyn eli siihen, saadaanko organisaatiossa tavoiteltuja asioita aikaiseksi. Esimerkiksi empatiataidot ennustavat työyhteisön ongelmanratkaisukykyä ja menestystä. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia on kyky keskustella alaisten kanssa. Samalla antamalla yksilöille enemmän päätösvaltaa asioihin, päätöksiä pystytään toteuttamaan nopeampaa ja toimimaan joustavammin kuin perinteisen hierarkkisissa organisaatioissa.

Alaiset myös arvostavat aidosti kuuntelevaa esimiestä. Tämä vaatii esimieheltä arvostamista ja läsnäoloa. Voimaannuttavaa kuuntelijalle on aidosti kuunteleminen, mutta esimiestä omassa työssään auttaa myös se, miten hyvin hän tuntee työntekijänsä. Alaisten tuntemiseen vaikuttaa yhdessä vietetty aika. Tuntemisen kautta esimiehelle syntyy myös ymmärrys siihen, miten yksilöt reagoivat ja toimivat eri tilanteissa. (Kurttila ym. 2010, 52–53.) Moniin työyhteisöllisiin teijöihin vaikuttavat kokemukset, tulkinnat ja ymmärrykset, kuten myös työyhteisössä ilmeneviin konflikteihin. Ihminen kokee yksilönä asioita eri tavalla, sillä persoonallisuus muodostuu, tulee esiin ja muuttuu ihmissuhteissa. Tämä perustuu siihen, että ihminen omaksuu jo varhain erilaisia rooleja ja ne muokkautuvat turvalliseksi ja tutuksi roolivarastoksi. Jokaisella on omat teemansa, joita hän näyttää ihmissuhteissaan muuntelevasti, mutta joista hän ei luovu kokonaan. Työyhteisössä ryhmätilanteissa ihminen toteuttaa ennen pitkää omia teemojaan, jotka näyttäytyvät usein keskeneräisimpinä puolina. Näin ollen työyhteisöihin kuuluu myös kokemuksellisuus, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan keskeisesti. (Kopakkala 2005.)

”Kyllähän, että kaikki olis oikeesti eikä olis olevinaan. Jos kuullaan työntekijöitä, silloin myös huomioitas se, että se kuuleminen ei oo vaan se, että työntekijä tuli kuulluks, siinä kaikki, tehdään niin kuin haluamme. Että se olis todellista haluamista eikä vaan sitä, että me saadaan paperilla näytettyä hallinnollisesti. Et se olis oikeesti sellasta aitoo” H4

”Ja sitten se, että tuntee vastuunsa, ettei lipee niistä asioista, joita tavallaan työyhteisö on ehdottomasti sitä mieltä, että on esimiehen aluetta” H1

Aineistossa esiin nousi työyhteisöissä olleita konflikteja, joihin on liittynyt haasteita esimiesalaisyhteisöissä. Dynamiikka ei ole toiminut heidän välillään ja eräässä työyhteisössä oli ajaututtu siihen, että esimies oli tämän seurauksena vaihtunut. Haastateltavat kuvasivat, että ratkaisuja ongelmiin on kuitenkin pyritty löytämään esimerkiksi työnohjauksella useammassa työyhteisössä. Kuitenkin osa haastateltavista myös koki, ettei tällä ole saavutettu ratkaisuja ja saatu kehitettyä toimintaa.

”Ainahan järjestetään työnohjausta, ja itse asiassa kaikki on valmiiks äkäisiä, että ku se on omalla ajalla työpäivän päätteeksi, ni se ei aja sitä asiaa, et se palvelis sitä työhyvinvointi asiaa ollenkaa” H3

Taitava esimies osaa kohdata alaisensa ja auttaa heitä optimoimaan työkuormitustaan ja ehkäisemään stressiä ja myös kehittää työyhteisöä hyvinvointia tukevaksi. Lähiesimies ei saisi myöskään olla liian kaukana työntekijöistä vaan heidän tulisi olla lähellä työntekijöitä. Tärkeää olisi pyrkiä sitouttamaan työntekijät työhön. Johtaminen onkin sosiaalista yhteistyötä ja lähiesimiehellä on monia tärkeitä tehtäviä organisaatiossa. Hän on henkilöstöstrategian ja -politiikan toteuttajana avainhenkilö ja edustaa samalla työnantajaa työntekijöille. Toisaalta hän on myös se, jonka puoleen työntekijöiden pitäisi voida kääntyä ja edustaa työyhteisöä työnantajalle. Lähiesimies kohtaa erilaisia tilanteita ja on niiden ratkoja. Hän onkin henkilöstön kehittämisen avainhenkilö. (Pahkin ym. 2014.) Juuti & Vuorela (2002, 19) toteavatkin, että hyvälle johtamiselle ominaista on, että esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon eri mielipiteet, sillä ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja käskyjen tottelijoita. Jokainen tulkitsee tilanteet omasta näkökulmastaan, jolloin kenelläkään ei ole oikeaa totuutta vaan kyse on eri näkökulmien kohtaamisesta ja hyväksymisestä (Juuti & Vuorela 2002).

Aineistossa haastateltavat kuvasivat, että olosuhteiden pitäisi olla kaikille samanlaiset eikä esimies saisi suosia osaa työntekijöistä. Johtamisessa esimiehen on päästettävä ihmiset lähelleen, mutta kyse on myös toisen asemaan asettumisesta. Kyse on sitä, että mitä enemmän ihmiset toimivat yhdessä, sitä todennäköisemmin he myös ymmärtävät niitä taustoja, miksi toinen toimii niin kuin toimii (Juuti & Vuorela 2002, 72). Tämän havaitsin aineistosta, sillä toiveita sen suhteen oli jokaiselle yksilöllä, että he saisivat tulla esimiehen taholta huomioiduksi näkökulmineen. Yksilöt haluavat olla tarpeellisia työssään, minkä osoittaminen on esimiehen tehtävä. Tutkimuksissa oikeudenmukaisuus on myös noussut yhdeksi tärkeimmäksi esimiehen ominaisuudeksi (ks. esim. Romana, Keskinen & Keskinen 2004). Tällaisessa johtamisessa olennaista on, se että jokaista kohdellaan tasapuolisesti, eikä suosikkeja ole. Esimiehen tulee myös päätöksiä tehdessään kyetä perustelemaan ne selkeästi ja päätöksien perusteet tulee olla kaikkien tiedossa.

”Ei voi antaa toisille parempia olosuhteita, ottaa huomioon vain toiset ja toiset saa tulla toimeen ihan vain näin” H2

5.4 Yhteenveto tutkimustuloksista

Tutkimustuloksissa havaitsin, että työhyvinvointi on ilmiönä monisäikeinen ja poikkeaa siitä riippuen, kuka ilmiötä tarkastelee. Jokainen yksilöistä peilaa käsitystään työhyvinvointiin omista lähtökohdistaan. Havaittavissa oli, että työhyvinvoinnista muodostuu työssäjaksamista, mutta se miten tähän päästään, riippuu yksilöistä ja heidän kokemuksistaan. Taustalla vaikuttaa niin yksilöön, olosuhteisiin kuin organisaatioon liittyvät tekijät ja näitä on syytä tarkastella kokonaisuutena, jotta päästään lähemmäksi työhyvinvoinnin ilmiön ymmärtämistä. Työhyvinvoinnilla tai Perttulan (2006) määrittelemällä työvoinnilla, on merkityksensä yksilöiden työssäjaksamiseen, ja se on myös merkityksellistä jo siltä kannalta, että ihminen viettää puolet päivästäan kyseistä työtä tehden. Työhyvinvointia muodostuu, kun työ on mielekästä ja yksilöt kokevat olevansa yhteensopivia työn ja sen vaatimusten kanssa. Työhyvinvointiin liitettiin aineistossa niin positiivisia, neutraaleja kuin negatiivisia tunteita. Työhyvinvoinnilla on yksilö- ja tilannekohtaista vaihtelua, mutta varsinainen tunne on, tutkimuksessa haastateltua lainaten on se, että *”työntekoa ei ole häiritsemässä ylimääräisiä stressitekijöitä”*.

Aineistossa työhyvinvointi kunta-alalla rinnastui paljon Lindströmin (2002) mukaisesti työssäjaksamiseen, mutta työssäjaksamista käsittelevässä teema-alueessa esiin nousivat enemmän työssä kuormittavat tekijät. Haastateltavat kokivat esimerkiksi jatkuvista muutoksista ja oman osaamisen kehittämisestä aiheutuvia paineita. Aineistossa esiin nousi myös epäasiallinen kohtelu, epäasiallinen käyttäytyminen ja fyysiset kuormitustekijät. Tämä tuki aiemmissa tutkimuksissa osoitettuja näkemyksiä kunta-alalla ilmenevistä haasteista (ks. esim. Pekkarinen & Pekka 2016). Manka (2006, 287) on esittänyt, ettei työhyvinvointi ole sattumaa vaan kyse on sen tunnistamisesta, mikä edistäisi työyhteisön ja omaa työhyvinvointia ja jaksamista, koska ne kulkevat yhdessä. Näin ollen näitä seikkoja ei voi myöskään irrottaa toisistaan vaan niitä tulisi yksilön kannalta tarkastella kokonaisuutena, joka muodostuu ja elää toistensa mukaan. Tämä oli havaittavissa aineistossa, sillä yksilöt kuvasivat työhyvinvointiin vaikuttavaksi myös muun elämän. Keskeinen tekijä työhyvinvoinnin muodostumisen kannalta oli se, että yksilöt kokivat työssään hallinnan tunnetta. Aineistossa esiin nousi myös tasapainon saavuttaminen, jota kaivattiin työhön. Yksilöille kiire haittasi erityisesti työhyvinvointia ja siitä muodostuvaa työssäjaksamista.

Tutkimustuloksissa työjärjestelyt nousivat esiin työssäjaksamisen kannalta. Haastateltavat kokivat, että sellainen työympäristö, jossa tukea on saatavilla oikeilta henkilöiltä oikeaan aikaan, on merkittävää työssäjaksamisen kannalta. Ojala & Ahonen (2005, 33) esittävätkin, että yksilön

suorituskyvystä päästään myös työhyvinvointiin. Keskeiseksi heidän mukaansa nousevat kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla myös tuetaan henkilöstön hyvinvointia, jolloin työvälineet ja työprosessit tulisivat olla suotuisat työskentelyn kanssa. Haastateltavat myös kuvasivatkin tärkeäksi sen, että heidän tekemistään arvostetaan ja he saavat resursseja tukemaan työtään tarvittaessa. Työjärjestelyjä on mahdollista kehittää yhteistyössä henkilöstön kanssa ja niitä on päivitettävä, jos siihen on tarvetta. Tällaiseen tarvitaan toimivaa tiedonkulkua ja työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria, jolloin toiminnan kehittäminen ja arviointi on mahdollista. Aineistossa haastatellut kuvasivat tätä tunteella siitä, että työ on, sitä mitä sen pitäisikin olla ja resursseja olisi tarvittaessa saatavilla. Aineistossa kuvattiin myös sitä, että kokemus tuo osansa työhyvinvointiin, sillä se opettaa sulkemaan asioita työn ulkopuolelle ja keskittymään ydintehtävään silloin, kun siihen on tarve.

Kouluympäristössä tapahtuneet muutokset nousivat esiin myös tutkimustuloksissa. Toimintaympäristössä koettiin tapahtuneen paljon muutoksia, jotka ovat asettaneet haasteita yksilöille. Näiden jatkuvien muutoksien ja esimerkiksi uusien digiaikakauden mukanaan tuomien opetusmenetelmien koettiin aiheuttavan painetta ja myös vaikuttavan työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Tutkimustuloksissa ilmeni, että varsinaisesti ikääntymisen ei koettu vaikuttavan työssäjaksamiseen vaan esiin nousi, että koettiin peräti, että työvireys oli parempi kuin aiemmin. Tähän liittyi se, että kokemuksen ajateltiin vaikuttavan työhyvinvointiin. Ammatillisen kompetenssin kasvassa työyhteisössä ei koettu enää tarvittavan hakea omaa rooliaan samalla tavalla kuin nuorempana työuraa aloittavana työntekijänä.

Tutkimustuloksista oli havaittavissa, että kunta-alalla myös kaivataan ihmissuhdetaitoista johtajaa, joka ottaa alaisensa huomioon yksilöinä ja on oikeudenmukainen. Tällaisella johtamisella on saavutettavissa aineiston perusteella työhyvinvointia ja työssäjaksamisesta, koska yksilöt kokevat olevansa organisaatiolle merkityksellisiä. Kyse on Juutin & Vuorelan (2002) esittämän mukaisesti siitä, että jokainen yksilö haluaa olla organisaatiolle merkityksellinen, ja esimiehen tehtävä on osaltaan osoittaa tämä. Ihmisläheinen johtaja kohtaa alaisensa arjen työssä ja on läsnä, sekä päästää alaiset lähelleen. Hän kykenee keskustelemaan ja ottamaan eri näkökulmia huomioon, sekä ymmärtää, ettei oikeaa totuutta ole olemassa organisaatiotodellisuudessa. Kyse on aidosta kohtaamisesta ja kuuntelemisesta, jolloin on mahdollista päästä lähelle toisen ymmärtämistä.

Esimiehellä on vaikutuksensa siihen, minkälaisen työyhteisön hän pystyy ympärilleen rakentamaan, ja millaiseksi työyhteisö koetaan. Tutkimustuloksissa esiin nousi, että yksilöt odottavat

työkavereita, joilta on mahdollista saada tukea ja yhdistävät myös aineistossa hyvän työilmapiirin oman työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen muodostumiseen. Työhyvinvoinnin voimavaroina näyttäytyi tutkimustuloksissa toimiva työyhteisö, jossa on mukavat työkaverit ja jossa tarvittaessa autetaan toisia. Kyse on Perttulan (2011) tavoin siitä, että johtajan tulee nähdä alaiset yksilöinä, koska on itsekkin yksilö. Tämän ymmärtäminen edistää myös sen hahmottamista, että erilaisia ihmisiä on johdettava eri tavalla, eikä ole yhtä tapaa johtaa ja kohdata ihmisiä. Esimieheltä kaivattiinkin kykyä asettua toisen asemaan ja kykyä ymmärtää eri tilanteita.

Tutkimustuloksissa korostui Viitalan & Koivusen (2014) toteama siitä, että johtajuus ei voi olla kaikkien kohdalla samanlaista, vaan se on kohtaamista ja erilaisuuden huomioimista, jolloin yksilöllisyys ja kokemuksellisuus korostuvat. Tutkimustuloksissa esiin nousi myös, että olosuhteiden pitäisi olla kaikille samanlaiset eikä esimies saisi suosia osaa työntekijöistä. Johtamisessa esimiehen olisi päästettävä ihmiset lähelleen, mutta kyse on myös toisen asemaan asettumisesta. Kyse on siitä, että mitä enemmän ihmiset toimivat toistensa kanssa, sitä todennäköisemmin he myös ymmärtävät niitä taustoja, miksi toinen toimii niin kuin toimii (Juuti & Vuorela 2002, 72). Hyvälle johtamiselle ominaista on, että esimies keskustelee ihmisten kanssa ja ottaa huomioon eri mielipiteet, sillä ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja käskyjen tottelijoita. Jokainen tulkitsee tilanteet omasta näkökulmastaan, jolloin kenelläkään ei ole oikeaa totuutta vaan kyse on eri näkökulmien kohtaamisesta ja hyväksymisestä (Juuti & Vuorela 2002.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa olen tarkastellut työhyvinvoinnin merkitystä työssäjaksamiseen kunta-alalla. Tutkimukseni pääfokus oli selvittää, millainen merkitys työhyvinvoinnilla on luokanopettajien työssäjaksamiseen. Tarkastelin ilmiötä luokanopettajien subjektiivisten kokemusten ja näkemysten kautta, sillä yhteiskunnassa tapahtuva työnmurros näkyy ja tuntuu myös luokanopettajien työssä ja työoloissa. Tavoitteenani oli lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnista ilmiönä. Pysin empiiriselle aineistolle esittämään kysymyksen siitä, miten yksilöt määrittelevät työhyvinvoinnin ja millainen merkitys sillä on yksilötasolla työssäjaksamiseen. Pysin pääsemään lähemmäksi ymmärrystä siitä, miksi yksilöt kokevat työhyvinvoinnin niin kuin kokevat ja millaisilla seikoilla työhyvinvoinnissa muodostuu työssään jaksavia yksilöitä.

Havaitsin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen välillä olevan merkittävän yhteyden, vaikkakin ne aineistossa rinnastuivat toisiinsa. Näiden välillä oli kuitenkin havaittavissa ero, sillä työssäjaksamiseen linkittyivät paljon työssä kuormittavat tekijät. Työhyvinvoinnille ilmiönä määritelmiä aineistossa esiintyi yhtä paljon kuin yksilöitä ilmiötä kokemassa ja siihen liitettiin niin positiivisia, neutraaleja kuin negatiivisia tunteita. Kyse on subjektiivisesta kokemuksesta, joka elää ja muotoutuu jatkuvasti ja on ilmiönä hyvin monisäikeinen. Tutkimustuloksissa havaittavissa oli, että haastatellut kokivat paineita jatkuvista muutoksista ja oman osaamisen kehittamisestä. Esimerkiksi digitalisuuden lisääntyminen näkyi työtavoissa ja kouluttautumisen tarpeena.

Työhyvinvointi näyttäytyi haastateltaville tärkeänä asiana, koska sillä koettiin olevan merkittävä merkitys työssäjaksamiseen. Haastateltavat kokivat, että työhyvinvointia ei saisi olla haittaamassa ylimääräisiä stressitekijöitä, jotka veisivät voimavaroja työssä. Aineistossa ilmeni, ettei olosuhteet työhyvinvointiin ole aina samanlaiset vaan riippuvat tilanteesta. Se, miten työssäjaksamiseen päästään työhyvinvoinnista, riippuu hyvin paljon yksilöstä itsestään. Taustalla vaikuttavat niin yksilöön, organisaatioon kuin olosuhteisiin liittyvät tekijät. Aiemmissa tutkimuksissa onkin havaittu, että persoonallisuudella on vaikutuksia siihen, miten yksilö työhyvinvoinnin kokee. Kyse on siitä, että se mistä toinen saattaa pitää, ettei kuormitu, toinen yksilö voi kuormittua. Tällöin esimies on avainasemassa tunnistamassa, miten yksilöiden kuormittumista tasataan.

Aineistolle esitin myös alakysymyksen siitä, millainen johtaminen edistää työssäjaksamista. Tällä pyrin saamaan esiin sen, millaista johtajuutta nykypäivänä luokanopettajat työssään odottavat. Havaitsin, että kyseisellä kunta-alalla kaivataan ihmissuhdetaitoista ja läsnäolevaa arkipäivän johtajuutta. Aineistossa korostui näin ollen ihmisläheinen johtajuus, joka ilmenee keskustelevana

ja vuorovaikutteisena johtajuutena. Havaittavissa oli, että tällaisen johtajuuden nähtiin edistävän omaa työssäjaksamista. Ihmisläheisen johtajan nähtiin ymmärtävän erilaisia persoonallisuuksia ja kykenevän luomaan toimivan työilmapiirin työyhteisöön, jolla koettiin olevan merkittävä yhteys työssäjaksamiseen.

Tutkimustulokseni eivät varsinaisesti poikenneet aiemmin esitetystä, mutta havaittavissa oli Viitalan & Lehdon (2014) tavoin, että tehokkuuden ja hyvinvoinnin ei pitäisi olla toistensa vastakohtia ja tehostamisen myötä tulisi huolehtia myös henkilöstön hyvinvoinnista. Aineistossani korostui, että tärkeää olisi huomioida olemassa olevat resurssit ja osata käyttää ne oikein ja huolehtia samalla työssäjaksamisesta. Esimiesten käsissä on esimerkiksi ikääntyvän henkilöstön työn tuloksellisuudesta ja osaamisen riittävyden tukeminen, sekä jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen (Viitala & Lehto 2014). Kunta-alalla ikääntyvä henkilöstö, jatkuvat muutokset, resurssien vähäisyys ja uusien osaajien kouluttaminen ovatkin keskeisiä haasteita, joiden ratkaisemiseen myös ihmisläheistä johtajuutta kaivataan.

Ihmisläheinen johtajuus korostuikin työhyvinvoinnin ylläpitämisessä, sillä haastateltavat kaipaivat johtajalta kykyä keskustella ja ottaa huomioon eri näkökulmia. Johtamisessa kaivattiin erityisesti oikeudenmukaisuutta ja esiin nousi erityisesti se ettei, kenellekään saisi antaa parempia olosuhteita kuin toiselle. Tutkimuksessa havaittavissa olikin, että työjärjestelyt luovat työssäjaksamista. Kiire ja aikataulupaineet nousivat keskeiseksi työssäjaksamista haittaaviksi tekijöiksi. Tutkimustuloksissa korostui, että tärkeää olisi päästä hyödyntämään työssä omaa vahvinta osaamista, joka luo myös työn tekemiseen varmuutta ja motivoi yksilöitä työssään. Tärkeäksi koettiin se, että työ olisi mielekästä, jolloin myös työstä muodostuu työhyvinvointia. Tämä tuki aiempien tutkimusten esittämää siitä, että ihminen kokee työhyvinvointia jo siitä, että kokee taitojensa olevan työn vaatimusten kanssa sopivalla tasolla.

Tutkimustuloksissa korostui, että työn organisoinnilla on merkitystä työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kannalta. Tämä tuki erityisesti Tarkkosen (2012, 74-75) havaintoja siitä, että työhyvinvoinnin erojen syyt ovat lopulta johtamisjärjestelmän toiminnassa ja työorganisaatio vaikuttaa aina henkilöstön hyvinvointiin. Aineistossa yksilöt kokivat, että työtehtävien organisoinnin kannalta tulisi rakentaa yhteiset pelisäännöt, joilla organisaatioissa toimitaan. Tarpeelliseksi koettiin myös tuen saaminen tarvittaessa ja, että resursseja pitäisi olla saatavilla silloin, kun työkuorma käy liian raskaaksi. Yksilöt myös odottivat työntekijälähtöistä organisaatiokulttuuria, jossa yksilöt ovat keskeisessä asemassa. Esimerkiksi työyhteisössä kaivattiin vaikutusmahdollisuuksia ja keskustelempaa toimintatapaa.

Esimiehellä on vaikutuksensa siihen, minkälaisen työyhteisön hän pystyy luomaan. Yksilöillä oli odotuksia sen suhteen, minkälainen työyhteisön tulisi olla. He odottivat esimerkiksi työkavereita, joilta olisi mahdollista saada tukea. Työhyvinvoinnin voimavaroina tutkimuksessa esiintyikin työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä eri osaamista osataan hyödyntää ja se osataan käyttää organisaation eduksi parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Tutkimuksessa havaitsin työhyvinvoinnin olevan subjektiivinen kokemus, muttei siitä pidä tehdä liian pitkälle meneviä päätelmiä. Muutoin seurauksena voi olla liiallisesti yksilöllisyyden korostaminen. Erilaisia ihmisiä on johdettava eri tavalla, mikä on huomioitava johtamistyössä. Tutkimuksessa esimieheltä kaivattiinkin kykyä asettua toisen asemaan ja kykyä ymmärtää eri elämäntilanteita. Johtajan tulisi nähdä alaisensa yksilöinä, koska on itsekkin yksilö (Perttula 2011). Ei ole yhtä tapaa johtaa ja kohdata ihmisiä, missä korostuukin johtajan kyky aistia, miten yksilöt eri tilanteissa reagoivat ja toimivat. Tämän ymmärryksen saavuttamiseksi esimiehen olisi päästettävä alaiset lähelleen ja keskusteltava heidän kanssaan. Toimiva vuorovaikutus synnyttää myös luottamusta työyhteisössä, joka on keskeistä organisaation toiminnan kannalta.

Tämän tutkimuksen pääfokus oli työhyvinvoinnin merkitys työssäjaksamiseen kunta-alalla luokanopettajien kokemusten ja näkemysten kautta. Tutkimukseni tutkimustulokset ovatkin relevantteja kyseiselle alalle sovellettavaksi, sillä ne heijastavat luokanopettajien tämän päivän työhyvinvointia ja siihen liittyviä seikkoja. Tutkimuksestani on kehitettävissä uusia jatkotutkimusaiheita, vaikka työhyvinvointi ilmiönä onkin hyvin jo entuudestaan tutkittu. Aineistossani korostui esimerkiksi se, että työhyvinvointiin vaikuttaa oma ammatillinen kompetenssi ja se, että kokemus tuo myös varmuutta itse työn tekemiseen, jolloin työhyvinvoinnin ja jaksamisen nähtiin olevan parempi kuin työuraansa aloittaessa. Kyse oli siitä, että omaa roolia työyhteisössä ei tarvinnut hakea. Tämän takia vertailun vuoksi jatkotutkimusaiheena mielenkiintoinen voisi olla haastatella työuransa alkuvaiheessa olevia luokanopettajia ja heidän käsitystään työhyvinvoinnista ja sen muodostumisesta, jolloin päästäisiin lähemmäksi ymmärrystä siitä poikkeako käsitys työuraansa aloittavien ja työuransa enemmänkin loppupäässä olevien välillä.

Näkökulmien muutoksilla olisi myös mahdollisesti saavutettavissa uutta tietämystä työhyvinvoinnista. Esimerkiksi tarkastelemalla esimiesten käsitystä työhyvinvoinnin muodostumisesta olisi nähtävissä todennäköisesti, millaisia odotuksia esimiehillä on nykypäivän työelämässä. Tällöin olisi vastavuoroisesti mahdollisesti saatavissa esiin se, millaisia alaistaitoja nykypäivän työelämässä odotetaan esimiehen taholta. Esiin saataisiin myös se, millaisena esimiehet kokevat heihin kohdistuvat paineet työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi työyhteisössä.

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelmänä haastattelut toimivat hyvin, sillä sain kohdistettua fokuksen tällä siihen, mitä olin tutkimuksellani pyrkinyt saamaan esiin eli tuottamaan käsityksen työhyvinvoinnista ilmiönä ja sen merkityksestä työssäjaksamiseen. Syvällisempää tietoa olisi ollut todennäköisesti saavutettavissa, jos olisin toteuttanut useamman haastattelun tutkimuksen aineistoa kerätessäni ja mahdollisesti muokannut kysymyspatteristoa lisää, sillä työhyvinvointia ja työssäjaksamista käsittelevät kysymyspatteristot olivat hyvin lähellä toisiaan ja sekoittuivat keskenään. Tutkimukseni vahvuus on siinä, etten toteuttanut haastatteluja yhteen työyhteisöön, jolloin sain esiin eri työyhteisöistä nousevia näkemyksiä työhyvinvoinnista enkä kartoittanut yhden työyhteisön tilaa. Tutkimukseni olisi todennäköisesti myös saanut toisenlaisia ulottuvuuksia, jos teoreettinen viitekehys ei olisi ohjannut haastatteluja niin voimakkaasti. Toisaalta teoriaohjaavan sisällönanalyysin vahvuus on juuri siinä, että aineisto on hallittavissa, sillä se pysyy näin ollen käsitteiden sisällä, jolloin poimin aineistosta vain viitekehukseen liittyvää aineistoa. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin vahvuus tässä tutkimuksessa on siinä, että pääsin esittämään tuloksissa työhyvinvointiin, työssäjaksamiseen ja johtamiseen liittyviä seikkoja, jotka myös olivat teoreettisessa viitekehyksessäni keskeisessä asemassa.

Työhyvinvointi ilmiönä on subjektiivinen kokemus, minkä takia tutkimustuloksiinikin on suhtauduttava kriittisesti ja osittain kontekstisidonnaisesti. Kyse on siitä, että taustalla vaikuttaa paljon myös yksilöön, olosuhteisiin ja organisaatioon liittyvät tekijät, jolloin jonkin toisen näkökulmasta ilmiö voi näyttäytyä hyvin eri tavalla. Tutkimuksellani onkin saatu näkyviin tässä yhteydessä ja tilanteessa ilmeneviä seikkoja luokanopettajien työnteossa. Tutkimustuloksissa työhyvinvointi on ymmärrettävissä moninaisena kokonaisuutena.

Työelämän pitkän aikavälin muutossuunnat ovat merkinneet väistämättä sitä, että työ paremman työelämän ja hyvinvoinnin lisäämiseksi on käynyt yhä haastavammaksi. Työn muuttuessa nyky-yhteiskunnassa toimintaympäristön muuttuessa, myös työhyvinvoinnissa on havaittavissa muutoksia, jotka liittyvät tilannekohtaiseen vaihteluun. Työhyvinvointi elää ja muuttaa muotoaan riippuen monista tekijöistä, jolloin myös yksilöt etsivät tasapainoa työn ja työhyvinvoinnin välillä. Tällaisessa toimintaympäristössä kaivataan ihmisläheistä johtajuutta, jossa yksilöt kohdataan arkipäivän työnteossa ja huomioidaan eri persoonallisuuksineen, sillä jokainen yksilö haluaa kokea olevansa organisaatiolle merkityksellinen. Ihmisläheinen johtaja kykenee osoittamaan tämän, sillä kyse on paljon ihmissuhdetyöstä. Työhyvinvointi ja työssään jaksavat ihmiset organisaatiossa eivät ole sattumaa.

LÄHTEET

- Airila, A. (2015). Work characteristics, personal resources, and employee well-being: A longitudinal study among Finnish firefighters. Academic dissertation. Tampere: Finnish Institute of Occupational Health
- Alasoini, T. (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Työelämän kehittämisohjelman raportti 45. Helsinki: Työministeriö
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Almiala, M. (2008). Mieli paloi muualle – opettajan työuran muutos ja ammatillisen identiteetin rakentuminen. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja. N:o 128. Joensuu: Joensuun yliopistopaino
- Anttila, J. (2006). Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työpoliittinentutkimus 305. Helsinki: Työministeriö
- Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health. How people manage stress and stay well. Jossey-Bass: San Francisco
- Anttonen, H. & Räsänen T. (2009). Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Auer, A-M. & Bamberg, H. (2003). Johtamistyyli ja hyvinvointi: Kyselytutkimus neljässä organisaatiossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. Saatavilla verkossa:
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/10796/G0000432.pdf?sequence=1> viitattu 4.3.2018
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 20(1), 4–28.

- Bakker, A. B. & Oerlemans, W. G. M. (2011). Subjective well-being in organizations. In K. S. Cameron & G. M. Spreitzer (Eds.) *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University, 178–189.
- Barnett, R. (2004). Learning for an unknown future. *Higher Education Research & Development* 23 (3), 247–260.
- Beck, U. (2000) *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press
- Beirne, M. (2007). *Empowerment and Innovation. Managers, Principles and Reflective Practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Blom, R, Melin, H. & Pyöriä, P. (2001) *Tietotyö ja työelämän muutos – palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus
- Boxall, P. & Macky, K. (2014). High-involvement work processes, work intensification and employee well-being. *Work, Employment & Society* 12/2014, Vol. 28(6)
- Böckerman, P., Kangasniemi, M. & Kauhanen, A. (2017). Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia. ETLA muistio No. 57. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf> viitattu 27.4.2018
- Chiniara, M., & Bentein, K. (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124 - 141.
- Cole, M.S, Walter, F., Bedeian, A. G., & O’Boyle, E.H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 38, 1550-1581.
- Elo, A-L., Ervasti, J. & Kuokkanen, A. (2010). *Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena*. Tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatiossa. Tampere: Tammerprint Oy
- Eronen, H. (2011). *Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa*. Tampere: Juvenes Print
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2009). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

- Eteläpelto, A. (2007). *Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa*. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.), *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Falco, A., Girardi, D., Marcuzzo, G., De Carlo, A., & Bartolucci, G. B. (2013). Work stress and negative affectivity: A multi-method study. *Occupational Medicine*, 63 341-347
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2005). *Työ leipälajina : Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: Ps-Kustannus
- Fenstermacher, G. D. (1990). Some Moral Considerations on Teaching as a Profession. Teoksessa Goodlad, J. I., Soder, R. & Sirotnik, K. A. *The Moral Dimensions of Teaching*. Jossey-Bass Publishers, 130-150
- Forma, P., Kaartinen, R. & Pekka, T. (2013). Strateginen työhyvinvointijohtaminen ja henkilöstöjohtamisen rooli kunta-alalla. KEVAN tutkimuksia 1/2013.
- Goldberg, L., (1990). An alternative "description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 59(6), Dec 1990, 1216-1229
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (2006). *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksia tuloksia*. Helsinki: Hakapaino Oy
- Hakanen, J. (2004). *Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J.J. & Van Dierendonck, D. (2013). Servant Leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *International Journal of Servant Leadership*, 7(1), 251-262.
- Harju, L. & Hakanen, J. (2016). *Kuntatyöntekijöiden hyvinvointia edistävät johtamiskäytännöt muutoksessa*. Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Hiekkataipale, M-M. (2018). *Between a Rock and a Hard Place: Middle Managers' Ethical Decision Making and Behaviour in the Organizational Context*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press Oy.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K., Eskelinen, L., Nygård, C-H., Toikkanen, J., Järvinen, E., Suvanto, S., Backman, A-L., Huuhtanen P., Aalto, L., Mauno, I. (1998). Ikääntyvä työntekijä kunta-alalla: seurantatutkimuksen tausta ja tavoitteet. *Työ ja ihminen* 2(4): 301 – 309
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. ja Järvisalo, J. (2006). *Työkyvyn moninaisuus*. Teoksessa (toim.) Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. ja Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52. 621–652.
- Juuti P. & Vuorela A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus. WS Bookwell Oy
- Juuti, P. (2006). Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Juuti, P. (2010). *Työhyvinvointi strategiana – mitä sillä tarkoitetaan?* Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. (Toim.) Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Helsinki: Otava
- Karasek, R.A. ja Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Viro: Kauppakamari
- Kauppinen T. Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. *Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. (2013). Teoksessa: Työ ja terveys Suomessa 2012. Helsinki: Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.
- Kopakkala, A (2005). Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Edita
- Kurttila, M., Laane, T., Saukkola, K., & Tranberg, T. (2010). Arvostus - valmentava kirja esimiehille. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Laine, P. (2013). Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa. Turku: Painosalama Oy

- Lehto, A-M. (2009). Työelämän laadun kolme vuosikymmentä. Teoksessa A. Pärnänen & K-M. Okkonen (toim.) Työelämän suurten muutosten vuosikymmenet. Helsinki: Tilastokeskus, 121–146
- Leskinen, T. & Hult, H-M. (2010). Kokonaisvaltainen hyvinvointi: kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi
- Lindström, K. (2002) Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Luukkainen, O. (2004). Opettajuus – Ajassa elämistä vai suunnan näyttämistä? Tampere: Tampere University Press
- Luukkainen, O. (2005). Opettajan matkakirja tulevaan. Jyväskylä: Ps-kustannus
- Manka, M-S. (2006). Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy
- Manka, M-S & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Marjala P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina - narratiivinen arviointitutkimus. Acta Universitatis Ouluensis 315. Oulu University Press, Oulu.
- Merikallio, A. (2001). Unohtuiko inhimillisuus? – ehkäise uupumus työyhteisössä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Minkkinen, J., Aho, S. & Mäkiäho, A. (2013). Organisaatioiden ja työn dynamiikka työntekijöiden näkökulmasta. MEADOW-tutkimuksen II väliraportti. Tekes katsaus 300/2013. Helsinki.
- Mäkikangas, A., Feld, T. & Kinnunen, U. (2005). *Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin*. Teoksessa Kinnunen, U., Feld, T. & Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Huhtala, M. & Hyvönen, A. (2017). *Persoonallisuuden merkitys työhyvinvoinnissa*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt. (2017). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet Juva: Bookwell Oy
- Mäkikangas, A. & Hakanen, J. (2017). *Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Työhyvinvoinnin monet kuvaajat*. Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., & Feldt. (2017). Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet Juva: Bookwell Oy

Mäkinieniemi, J-P, Heikkilä-Tammi K. & Manka, M-L. (2015). Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy

Mäkitalo, J. & Palonen, J (1994). Mitä on työkyky: lääketieteellinen, tasapainottava ja integroitu käsitysmalli. *Työ ja ihminen* 8(3) 155 – 162

Mäkitalo, J. (2001). *Toimintakyky ja toiminnan teoria*. Teoksessa: Talon, S. (toim.) Toimintakyky – viitekehyksessä arviointiin ja mittaamiseen. Kela: sosiaali- ja terveysturvan katsauksia 49.

Notkola, V. (toim.) (2002). Työhyvinvointi ei ole sattumaa - tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Helsinki: Kirjapaino Snellman Oy

Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M.-L. & Bordin, L. (2013). Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavilla osoitteesta:

<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/TSRloppuraportti.pdf>

Onnismäki, J. (2010). Opettajien työhyvinvointi, katsaus opettajien työhyvinvointitutkimuksiin 2004–2009 QPS Nordic-ADW - Monitoring Age Diverse Workforce. Helsinki: Opetushallitus.

O'Brien, J. & Macleod, G. (2009). *The social agenda of the school*. Edinburgh: Dunedin Academic Press.

Ojala, L. & Ahonen, G. (2003). Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: Wsoy Pro

Paasivaara, L. (2012). *Yksilöistä työyhteisöksi*. Teoksessa: Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Perttula, J. & Syväjärvi, A. (toim.) Juva: PS-kustannus, 55-89

Pahkin, K., Kurki, A-L., Mäki, E. & Lindström, S. (2014) Kohti yhtenäisiä henkilöstövoimavarojen johtamiskäytäntöjä.

Haettu sivulta <http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Henkilostovoimavarat.pdf>

Pahkin, K., Vanhala, A. & Lindström, K. (2007). Opettajien työssä jaksaminen ja jatkaminen. Helsinki: Työterveyslaitos.

Pekka, T. & Perhoniemi, R. (2014). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/2014. Helsinki.

- Pekkarinen, L. & Pekka, T. (2016). Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016. Helsinki
- Perttula, J. (2006). Johtaminen psykologisena ihmistyönä. *Hallinnon tutkimus*, 25(4), 74-76
- Perttula, J. (2011). *Työvoiminnan johtaminen yliopistoyhteisössä*. Teoksessa A. Lauriala, P. Naskali & S. Tuovila (toim.) *Työtä rakkaudella – rakkaudesta tiedettä*. (s.79-95) Rovaniemi: Lapin yliopiston kasvatustieteellinen tiedekunta
- Perttula, J., & Syväjärvi, A. (2012). Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä
- Pöyhönen, T. & Olkinuora, M. (1985) *Burnout ja stressi hoitoalalla*. Helsinki: Työterveyslaitos
- Rantanen, M., Wallin, A. & Eskola, J. (2017). *Työhyvinvointia työstä, työyhteisöstä ja elämän tasapainosta*. Teoksessa Eskola J., Mäenpää T. & Wallin A. (toim.) *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa* (s. 220-246). Tampere: Tampere University Press
- Rauhala, L. (2005). *Ihmiskäsitys ihmistyössä*. Helsinki: Yliopistopaino
- Rautiainen, M. (2008). *Keiden koulu? Opettajaksi opiskelevien käsityksiä koulukulttuurin yhteisöllisyydestä*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Rehnback, K. & Keskinen, S. (2005). *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus
- Rohmert, W. & Rutenfranz, J. (1983). *Praktische Arbeitsphysiologie*. New York: Georg Thieme Verlag Stuttgart
- Romana, A., Keskinen, S., & Keskinen, E. (2004). *Oikeudenmukainen johtaminen – arjen kokemuksia ja menetelmiä*. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus
- Ronkainen, S., Pehkonen, L. & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: Sanoma Pro Oy
- Schaufeli, W. B. (2017). *Work engagement in Europe: Relations with national economy, governance, and culture*. Research Unit Occupational and Organizational Psychology and Professional Learning. Belgia: KU Leuven

Salokangas, R. (1997). Kliininen depressio. Mitä se on ja miten sitä hoidetaan? Helsinki-Porvoo-Juva: WSOY

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma

Soini, T. Pyhältö, K. & Pietarinen, J. "Jaksamista ja oppimista muuttuvassa peruskoulussa" – tutkimushankkeen (2007–2009) loppuraportti. saatavilla osoitteesta:

<https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/107110Loppuraportti.pdf/91a9fe77-b95b-4630-bf65-6e28abb9a6a9>

Stenvall J., Syväjärvi A. & Vakkala H. (2008). "Kun romppeet ovat paikoillaan" Onnistunut kuntafuusio – pehmeä vai kova henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto Acta 204.

Suonsivu, K. (2008). Työhyvinvointityö laitoshuollon tuotantoalueella. Työhyvinvointisuunnitelma vuosille 2008-2012. Tampereen kaupungin hyvinvointipalvelut. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Eu: Unipress

Suutarinen, M. (2010). *Työhyvinvoinnin organisointi*. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen, (toim.) M. Suutarinen. – P.L.Vesterinen. Helsinki: Otava

Tarkkonen, J. (2012). Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Eu: Unipress

Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. (2012). Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Tampere: Tammerprint Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Tökkäri, V. (2012). Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa. Rovaniemi: Lapin yliopiston julkaisuja

Törnroos, M. (2015). Personality and work stress: the role of Five-Factor Model traits and cynicism in perceptions of work characteristics. Helsinki: Helsinki University Print

- Vakkala, H. & Syväjärvi, A. (2012). *Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa*. Teoksessa: Perttula, J. Syväjärvi, A. (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. (s.195-225). Juva: PS-kustannus
- Vakkala, H. (2012). Henkilöstö kuntauudistuksissa: psykologinen johtamisorientaatio muutoksen ja henkilöstövoimavarojen johtamisen edellytyksenä. Acta 238. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Vakkala, H. (2016). Henkilöstöjohtaminen sote- ja maakuntauudistuksessa – vahvaa suunnitelmallisuutta ja ihmisläheistä johtajuutta. Työn Tuuli 2/2016. Henkilöstöjohtoryhmä – Henry Ry
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261. Van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of business and psychology*, 26(3), 249-267.
- Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.
- Venhe, N. (2018). Kiusattu opettaja ei jaksaa opettaa. *Saima, Itä-Suomen yliopistolehti*. 01/2018, 32-34
- Viitala, R. & Koivunen, N. (2014). *Lähijohtaja henkilöstötyössä*. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (s. 151- 171). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Viitala, R. & Lehto, K. (2014). *Kovat ajat kuntien henkilöstöjohtamisessa*. Teoksessa: Viitala, R. & Järnlström, M. (toim.) Henkilöstöjohtaminen uuden edessä: henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. (s. 134-150). Vaasan yliopiston julkaisuja, tutkimuksia 302.
- Viitala, R. (2017). *Henkilöstöjohtaminen tulevaisuuden kunnassa*. Teoksessa: Nyholm, I, Haveri, A, Majonen, K. & Pekonen-Sjöblom, M. (toim.) Tulevaisuuden kunta. (s.448-465) Helsinki: Suomen Kuntaliitto
- Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand
- Warr, P. (1999). *Well-being and the workplace*. Teoksessa: D. Kahneman, E. Diener ja N. Schwarz (toim.), Well-being. The foundations of hedonic psychology, 392–412. New York: Russell Sage

Yrjänheikki, E. & Jokiluoma, H. (2006). Challenges for developing safe and healthy work and work environments. In *Health in the World of Work: Workplace Health Promotion as a Tool for Improving and Extending Work Life*, 31–36. Eds. M. Ylikoski, M. Lamberg, E. Yrjänheikki, J. Ilmarinen, R. Partinen, H. Jokiluoma & H. Vainio. Helsinki: Ministry of Social Affairs and Health 2006:62

Internet lähteet:

Sivistystyönantajat. (2017).

http://www.sivistystyonantajat.fi/tiedostopankki/687/Esimiestyo_koulutusorganisaatioissa_09082017.pdf viitattu 13.4.2018

Työterveyslaitos (2012). <https://ttk.fi/files/5222/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> viitattu 28.1.2018

Valtanen, M. (2017). Työkyvyttömyydestä kunnille 2 miljardin lasku vuodessa - Työntekijöistä huolehtiminen toisi heti puolen miljardin säästöt.

<https://kuntalehti.fi/uutiset/sote/tyokyvyttomyydesta-kunnille-2-miljardin-lasku-vuodessa-tyontekijoista-huolehtiminen-toisi-heti-puolen-miljardin-saastot/> viitattu 3.2.2018

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2013). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012.

http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf viitattu 26.3.2018

LIITE

Taustatiedot

- Ikä
- Koulutus
- Työvuosien määrä

Teema 1: Työhyvinvoinnin muodostuminen

- Miten määrittelisit työhyvinvoinnin?
- Millaisten tekijöiden koet vaikuttavan omaan työhyvinvointiisi?
- Millaisia tunteita työhyvinvointi sinussa herättää?
- Mikä haittaa työhyvinvointiasi?

Teema 2: Työssäjaksaminen

- Miten koet työhyvinvoinnin vaikuttavan omaan työssäjaksamiseesi?
- Mitkä tekijät edistävät työssäjaksamistasi?
- Mitkä tekijät haittaavat työssäjaksamistasi?

Teema 3: Johtaminen

- Millainen johtaja motivoi sinua?
- Mitä toivoisit esimiehen huomioivan työhyvinvoinnin tukemisessa?
- Millaisella johtamisella uskot työhyvinvointia edistettävän?

- Onko sinulla jotain muuta lisättävää aihepiiriin liittyen?