



Esimiesten työhyvinvointi

Pro gradu -tutkielma
Outi Jaskari
Kasvatustieteiden tiedekunta
Kasvatusalan koulutusohjelma
Lapin yliopisto
2018

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: **Esimiesten työhyvinvointi**

Tekijä: Outi Jaskari

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatusala, kasvatustiede

Työn laji: Pro gradu -työ X Laudaturtyö ____ Lisensiaatintyö ____

Sivumäärä: 62 + 4 liitettä

Vuosi: 2018

Tiivistelmä:

Tällä tutkimuksella pyritään selvittämään mitä esimiesten työhyvinvointi on. Tutkimuksessa selvitettiin miten esimiehet määrittelevät omaa hyvinvointiaan sekä sen rakennetta. Samalla pyrittiin saamaan selville voivatko esimiehet mielestään töissään hyvin ja mikä tukee heidän hyvinvointiaan.

Tutkimus on toteutettu grounded teoriaa käyttäen, joka kuuluu vahvasti laadullisen tutkimuksen kenttään. Tutkimuksen haastatteluaineisto on kerätty alkutalvella 2018 teema-haastatteluilla, joiden tuloksia on vertailtua muihin aihepiirin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen. Tutkielma on rakennettu kahdeksan haastatteluaineistossa havaitun yhdistävän tekijän ympärille tulosten käydessä vuoropuhelua muun kirjallisuuden kanssa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat esimiesten työhyvinvoinnin olevan monipolvinen kokonaisuus, johon vaikuttavat niin työ- kuin vapaa-ajankin olosuhteet. Yhteistä työhyvinvoinnin kokemiselle on työtä kohtaan tunnettava innostus. Tätä tukevat vapaa-ajan töistä palautuminen, työajan suotuisat olosuhteet ja mukava työskentelyilmapiiri. Esimiesten työhyvinvointia voi parhaiten tukea kuuntelemalla esimiehen omia kokemuksia työn määrystä ja tukemalla työpäivästä palautumista.

Avainsanat: työhyvinvointi, esimiestyö, hyvinvointi, grounded theory

Muita tietoja:

Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X

Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

(vain Lappia koskevat)

Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Johdanto	4
1. Tutkimuksen teko	6
1.1. Tutkimuksen lähtökohdat	6
1.2. Aineiston keruun lähtökohdat	7
1.3. Tutkimuksen toteutus	9
1.4. Tulosten analysointimenetelmä	12
1.5. Tutkimuksen luotettavuus	13
2. Esimiesten työhyvinvointi	16
2.1. Mitä esimiesten työhyvinvointi on?	16
2.2. Miten esimiesten työhyvinvointi ilmenee?	20
2.3. Voivatko esimiehet töissään hyvin?	21
3. Työn ja työpaikan vaikutus työhyvinvointiin	23
3.1. Työnkuva työhyvinvoinnin rakentajana	24
3.2. Työmäärän vaikutus työhyvinvointiin	29
3.3. Työympäristön luomat haasteet työhyvinvoinnille	33
3.4. Työyhteisö työhyvinvoinnin tukena	36
3.5. Oma esimies työhyvinvoinnin tukena	39
4. Vapaa-ajan vaikutus työhyvinvointiin	43
4.1. Liikunta työhyvinvoinnin tukena	45
4.2. Vapaa-ajan vertaistuki työhyvinvointia tukemassa	49
4.3. Rauhoittumisen merkitys työhyvinvoinnille	51
5. Pohdinta	54
Lähteet	57
Liitteet	

Johdanto

Olen työskennellyt viimeisen kymmenen vuoden aikana yli kahdenkymmenen esimiehen alaisuudessa opintojeni ohessa. Osa esimiehistä on ollut mahtavia, osa kamalia ja suurin osa jotain siltä väliltä. Yhdistävänä tekijänä näiden esimiesten välillä on ollut kiire: kiire tehdä omat työt, kiire vahtia muiden töitä ja kiire hoitaa ylempää sekä alempaa tulevia ongelmia. Useamman kerran olen ollut onnellinen, että en ole itse ollut heidän paikallaan. En ole pystynyt kuin ihailemaan sitä, miten he ovat jaksaneet tehdä työnsä. Niin, miten he ovat pystyneet siihen?

Esimiesten työhyvinvoinnista on olemassa hämmästyttävän vähän kirjallisuutta ja tutkimusta. Jos esimies ja työhyvinvointi esiintyvät samassa lauseessa, tarkoittaa se niitä toimia, joita esimiehen tulisi tehdä työntekijöidensä hyvinvoinnin varmistamiseksi. Mutta kuka huolehtii esimiehen hyvinvoinnista?

Tämä tutkimus sai alkunsa siitä, kun kukaan ei tiennyt mitä esimiesten työhyvinvointi on tai mitä sen eteen tehdään. Koska en löytänyt vastauksia kirjallisuudesta, eivätkä tuntemani esimiehet tehneet muuta kuin nostelleet olkiaani kysymyksilleni, päätin ottaa itse selvää mitä esimiesten työhyvinvointi on.

Vaikka kukaan ei oikeastaan puhu esimiesten työhyvinvoinnista, on kuitenkin tutkimuksia, jotka puhuvat esimiesten työhyvinvoinnin tutkimisen puolesta. Esimerkiksi Wink (2006, 140–141) huomauttaa, että esimiehet ovat oleellisessa asemassa työhyvinvointia pohdittaessa, sillä heidän arvonsa muun muassa heijastuvat toimintatavoissa ja päivittäisissä johtamistilanteissa, ja näin ollen vaikuttavat suoraan työntekijöiden hyvinvointiin ja ilmapiiriin. Samalla tavalla esimiehen innostus, hyvinvointi tai ärtymys leviävät herkästi (ks. Goleman 1999, 194–196) työntekijöiden keskuuteen. Hyvinvoiva esimies todennäköisemmin levittää hyvinvointia kuin esimies, joka voi huonommin.

Esimies vaikuttaakin voimakkaasti koko työyhteisöön. Muun muassa Juuti ja Virtanen (2009, 60–61) ovat havainneet, että esimiesten halu kehittyä ja uudistua heijastuu suoraan

työntekijöihin. Kun nämä havainnot ovat yleisesti tiedossa ei voikaan kuin ihmetellä, miten esimiesten työhyvinvointiin ei ole kiinnitetty kunnolla huomiota aiemmin. Jo Hänninen (2008, 94) havaitsi esimiesten jaksamisen olevan keskeinen asia koko työyhteisön jaksamisen kannalta (ks. myös Nummelin 2008, 58). Työhyvinvoinnin laiminlyönti tulee organisaatioille sekä koko kansantaloudelle kalliiksi, sillä työhyvinvoinnilla on positiivisia vaikutuksia taloudelliseen kasvuun motivaation, tyytyväisyyden ja ilmapiirin lisäksi (Manka & Manka 2016, 38–40, 62).

Työhyvinvoinnin, ja etenkin esimiesten työhyvinvoinnin, mittaaminen voidaan kokea vaikeana monien muuttujien summana. Aihetta tulisi silti lähestyä rohkeasti ja pyrkiä löytämään ratkaisuja. Esimiesten työhyvinvoinnin kohdalla esimerkiksi koulutuksen keinot, pedagoginen johtajuus tai organisaatioiden konsultointi voisivat auttaa huomaamaan ongelmia ja tarttumaan niihin systemaattisesti. Mutta jotta asiaan voidaan puuttua, ja mahdolliset ongelmat tunnistaa, on ensin tiedettävä mitä esimiesten työhyvinvointi on.

Tässä tutkimuksessa pyrin avaamaan tuon esimiehille itselleenkin vieraan, oudon ja määrittelemättömän hyvinvoinnin rakennuspalikoita. Aihetta lähestyn esimiesten omien kokemuksiensa ja tunteidensa kautta. Tutkimuksen tavoitteena on hahmotella keskeisimmät osat esimiesten työhyvinvoinnista, ja luoda pohjaa syvemmille tutkimuksille. Tavoitteena on lopulta auttaa kehittämään ja ylläpitämään esimiesten työhyvinvointia.

1. Tutkimuksen teko

Tutkielman tarkoituksena on vastata kysymyksiin siitä mitä esimiesten työhyvinvointi on, mistä esimiesten työhyvinvointi rakentuu ja miten esimiesten työhyvinvointi ilmenee. Tässä luvussa kuvataan niitä menetelmiä, joilla asiaa on tutkittu ja miten näihin valintoihin on päädytty.

Luku 1.1. avaa tutkimusmetodin valinnan taustoja ja sen vaikutusta tutkimuksen etene- miseen. Aineiston keruuta ja aineiston keruu menetelmän valinnan taustoja avataan lu- vussa 1.2. ja luvussa 1.3. on kuvattu tutkimuksen käytännön toteutusta. Luku 1.4. avaa tulosten analysointia ja 1.5. arvioi tutkimuksen teon ja tulosten luotettavuutta.

1.1. Tutkimuksen lähtökohdat

Kasvatustieteellisellä kentällä ei ole olemassa omaa metodologiaa, mitä soveltaa alan tut- kimuksiin, joten tietoa haetaan samoilla menetelmillä kuin muissakin ihmistieteissä (Met- sämuuronen 2009, 34). Ihmistieteitä yhdistävä halu tutkia ja ymmärtää, sekä selittää ja kuvata ihmisten toimintaa ja kulttuurisia ilmentymiä (Salonen 2015, 14) on luonut laaja- alaisen metodien repertuaarin, josta valita niin tutkijan kuin aiheenkin, kannalta paras menetelmä.

Helpottaakseni oikean metodin löytämistä luin suuren määrän pragmatistista kirjalli- suutta ja aiempia tutkimuksia tutkittavasta aiheesta. Samankaltaisia tutkimuksia erilai- sista lähtökohdista oli toteutettu usein käyttäen fenomenologisia metodeja. Näin teki esi- merkiksi Palokangas (2012) pro gradu -tutkielmassaan esimiesten työn imua.

Fenomenologiassa korostuu itse ilmiön tarkastelu, eikä ilmiöön etsitä suoranaisesti seli- tystä tai perusteita ilmiön ulkopuolelta tai taustalta. Tarkoituksena on käsitteiden muo- dostaminen, joiden avulla pyritään jäsentämään ja orientoitumaan itse ilmiöön. (Turunen

1995, 113, 171) Fenomenologinen tutkimusmetodi tuntui kuitenkin tässä tapauksessa rajaavan tutkimusta liiaksi, koska kiinnostukseni kohdistuu myös esimiesten käytännön arkeen ja sen vaikutuksiin työhyvinvoinnille pelkkien kokemustensa lisäksi.

Tämän tutkimuksen metodiksi valikoituikin lopulta grounded teoria. Grounded teoria on äärimmäisen joustava (Bryant 2017, 60) ja aineistolähtöinen koodausorientoitunut umpilaadullinen metodi. Metodissa liikkeelle lähdetään täysin aineistosta käsin. Aineistoa koodaten voidaan luoda aineiston kattava teoria, josta voidaan koettelon jälkeen muodostaa kokonaan jopa uusi formaali teoria. (Koskela 2008, 91.)

Grounded teoria on metodina päinvastainen suhteessa moneen muuhun metodiin. Siinä ei esimerkiksi ole aluksi tyypillisesti selviä tutkimuskysymyksiä, vaan ainoastaan yleinen kiinnostus tiettyä aihetta kohtaan (Bryant 2017, 99–101; Koskela 2008, 94). Tämä sopi omiin ajatuksiini loistavasti, sillä tunsin laajaa ja määrittelemätöntä kiinnostusta esimiesten työhyvinvointia kohtaan, mutta en raaskinut millään tehdä ratkaisevia rajoituksia tai valintoja. Pelkäsin, että tehdessäni valintoja liian aikaisin karsisin vahingossa jotain mielenkiintoista ja olennaista pois tutkimuksen onnistumisen kannalta. Näin ollen grounded teorian sisältämä kiinnostus dataan ja sen halu oppia, yllättyä ja tehdä löydöksiä aineiston pohjalta (Bryant 2017, 99–101) tuntui luontevalta valinnalta.

Grounded teorialle on tyypillistä, että aineisto kerätään vaiheittain ja sitä analysoidaan samaan tahtiin. Tällöin jokaisen analyysivaiheen tulos ohjaa seuraavaa vaihetta. (Koskela 2008, 94–95.) Käytännössä tämä näkyy esimerkiksi siinä, että haastattelurunkoa tai kyselypohjaa voi muokata jokaisen käyttökerran jälkeen. Kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, niin myös grounded teoriassa aineiston keräämisen voi lopettaa, kun uusia piirteitä tai kategorioita ei enää ilmesty (Koskela 2008, 95).

1.2. Aineiston keruun lähtökohdat

Aineiston keruumenetelmän valinta osoittautui huomattavasti tutkimusmetodin valintaa helpommaksi. Halusin kuulla mitä esimiehillä on sanottavaa, joten päädyin haastatteluihin. Grayn (2004, 214) mukaan ihmiset eivät haastatteluissa rajoita tai sensuroi puhettaan

yhtä voimakkaasti kuin esimerkiksi kirjoitetussa tekstissä. Koin tärkeäksi kuulla juuri esimiesten omia näkemyksiä ja kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan sellaisena kuin he sen kokevat. Voisikin sanoa, että päätökseen on vaikuttanut halu ymmärtää esimiehiä heidän itsensä ehdoilla, kuten inspiraation lähteenä toiminut hermeneuttinen tutkimusperinne pelkistetysti korostaa (ks. esim. Turunen 1995, 100).

Haastattelumuodoksi valitsin teemahaastattelun. Teemahaastatteluissa haastattelut on jaettu etukäteen aihepiireihin tai teemoihin, joiden läpikäynnin haastattelija varmistaa haastattelujen kuluessa. Teemojen laajuus ja järjestys voi kuitenkin vaihtua haastattelusta toiseen. (Eskola & Vastamäki 2015, 29.) Teemamuotoisen haastattelun ajattelin antavan haastateltavalle tilaa ilmaista itseään ja ajatuksiaan sekä luovan vapauksia haastattelutilanteisiin. Lisäksi ajattelin sen tukevan laajaa mielenkiintoani aihetta kohtaan ja noudattavan myös valitsemani tutkimusmetodin periaatteita.

Alusta asti oli odotettavissa, että haastateltavia olisi hankala saada kerättyä. Potentiaalisten esimiestyötä tekevien osallistujien määrän ajattelin rajautuvan muun muassa heidän kiireensä ja oman autottomuuteni takia. Näistä syistä johtuen päätin antaa vaihtoehtoiksi tapaamisen Tampereella tai Skypen välityksellä etänä, jotta tutkimukseen osallistuminen olisi helpompaa. Koska pelkäsin aineiston jäävän liian pieneksi, panostin kunnolla haastattelutilanteisiin esimerkiksi valmistautumalla niihin itse hyvin, jotta jokainen haastattelu antaisi mahdollisimman kattavasti tietoa. Halusin kerätä laadukkaan, aiheen ymmärtämistä helpottavan aineiston, en niinkään suurta määrää haastateltavia (ks. Eskola & Suoranta 2008, 61–62).

Aineiston hankintaa helpottaakseni päätin käsitellä tutkimuksen tulokset anonymisti. Tämän tarkoituksena oli haastateltavien hankinnan lisäksi helpottaa myös omaa työskentelyäni. Mäkinen (2006, 114) kertoo anonymiuden lisäävän tutkijan vapautta käsitellä arkojakin asioita, kun ei tarvitse pelätä aiheuttavansa haastateltavalle haittaa. Hänen mukaansa lupaus anonymiudesta usein rohkaisee ihmisiä puhumaan rehellisemmin ja suoremmin, ja näin ollen helpottavan olennaisen tiedon keräämistä. Anonymiuden ansiosta minun ei tarvinnut myöskään kysyä tutkimuslupaa organisaatioilta, mikä taas osaltaan edisti monipuolisen aineiston hankintaa. Kysyin kuitenkin pohjatiedoissa (liite 3) perustiedot organisaatiosta ja haastateltavan asemasta, koska halusin tarpeen vaatiessa pystyä

luomaan yhteyden organisaation ja henkilön välille, jos tulokset olisivat sitä kaivanneet (vrt. Mäkinen 2006, 115). Näin ei kuitenkaan käynyt.

Haastatteluaineiston lisäksi hyödynsin myös laajasti muuta aineistoa ja tutkimuksia aiheesta sekä esille nousseista teemoista. Grounded teoria laskee nämä, yleensä teoreettiseksi viitekehyykseksi mielletävät datat, vain yhdeksi aineiston osaksi (Koskela 2008, 98–99). Tästä johtuen koko tutkielman jäsentely täytyi toteuttaa eri lailla. Tämä myös korostaa grounded teorian hallitsevuutta ja perinpohjaisuutta tutkimusmetodinä, sillä se on enemmin kokonaisvaltainen tapa tehdä tutkimusta kuin pelkkä metodi (Strauss 1987, 5, 302–303).

Laadullisessa tutkimuksessa tärkeää on analysointi, eli se mitä aiheesta saadaan irti ja minkälaisiin tulkintoihin sen avulla ylletään (Hakala 2015, 20). Analysoidessa havainnot on rajattava tutkittavan aiheen kannalta relevantteihin asioihin analyysin laadun varmistamiseksi (ks. esim. Turunen 1995, 148–149). Bryant (2017, 117–118) toteaa tähän liittyen, että on tärkeää ymmärtää mikä osa tuloksista on olennaista ja hyödynnettävää etenkin käytettäessä grounded teorian analysointimenetelmiä. Aineistolähtöisissä teorioissa tarkoituksena on tuoda paikoin hajanainenkin aineisto yhteen ja tiivistää informaatio selkeäksi ja mielekkääksi (Eskola & Suoranta 2008, 137). Tämä on tärkeä, koska aineistolähtöinen analyysi lähtee rakentumaan ikään kuin alhaalta ylöspäin (Eskola & Suoranta 2008, 19), kun taas esitystapa tutkielmassa olisi suotavaa olla ylhäältä alaspäin.

1.3. Tutkimuksen toteutus

Haastattelupyynnön (liite 1) lähetin tammikuussa 2018 yhteensä 16 ainejärjestölle Tampereen yliopistoon ja tekniseen yliopistoon. Tämän lisäksi välitin pyynnön muutamalle yleisissä keskusteluissa esille nousseelle yritykselle. Toisen haastattelupyynnön (liite 2) julkaisin omalla Facebook-sivullani sekä kahdessa Tampereen ammattikorkeakoulun opiskeluryhmän Facebook-sivustolla tammikuun aikana tehostamassa osallistujien hankintaa. Haastateltavista neljä otti itse yhteyttä edellä esitettyjen pyyntöjen perusteella ja kolme haastattelua sovin välikäsien kautta.

Haastateltavilta pyysin pohjatiedot (liite 3), sillä niiden kerääminen oli mielestäni perusteltua, jotta saisin haastateltavat ja heidän kokemuksensa oikeisiin konteksteihin (vrt. Rauhala 1989, 35–39). Haastateltavista miehiä oli viisi ja naisia kaksi. Iältään haastateltavat olivat 29–55 -vuotiaita ja he olivat toimineet nykyisessä toimessaan 1–14 vuotta.

Haastattelut toteutin tammi- ja helmikuun aikana vuonna 2018. Kaksi haastattelua tapahtui etäviestimien kautta ja loput viisi haastattelua haastateltavien valitsemissa paikoissa (ks. Eskola & Vastamäki 2015, 30–32). Näistä kaksi haastateltavaa valitsi paikaksi kahvilan ja kolme oman työpaikkansa.

Haastattelujen pituudet asettuivat 35 minuutin ja 65 minuutin välille. Haastattelut lopetettiin, kun kaikki teemat olivat käyty lävitse, ja haastateltavalla ei ollut enää mitään mitä hän haluaisi sanoa (vrt. Mäkinen 2006, 93). Osa haastatteluista lähenteli välillä puolistrukturoitua haastattelua, kun juttu ei meinannut syystä tai toisesta luistaa. Tällaisia tilanteita varten minulla oli kysymyslista (liite 4), jonka avulla tilanne lähti aina eteenpäin.

Kaikkien haastattelujen alussa haastateltaville kerroin haastattelun aiheen ja lyhyesti haastattelun kulusta läpikäytävine teemoineen. Tein heille tietäväksi niin haastattelun alussa kuin uudelleen lopussakin, että haastattelun tulokset analysoidaan anonymisti sekä henkilön että organisaation kannalta. Tämän anonymiuden takaamiseksi haastateltavien ikää, sukupuolta tai toimialaa en mainitse samassa yhteydessä tässä tutkielmassa. Aineiston pienen koon takia myös käytettyjä lainauksia en ole nimennyt tai koodannut.

Kaikki haastattelut nauhoitin. Haastattelujen aikana kirjoitin myös muistiinpanoja, jos tilanne tämän salli. Välittömästi samana tai seuraavana päivänä kuuntelin haastattelun läpi ja kirjoitin keskeiset esille nousseet havaintoni ylös. Aineiston litteroinnin suoritin, kun kaikki haastattelut oli tehty, joten havaintojen ylös kirjaaminen ja reflektointi oli perusteltua (vrt. Koskela 2008, 94–95). Tehtyjen havaintojen pohjalta muutin esimerkiksi haastattelun alussa olevaa alustusta. Käytännössä mainitsin haastateltaville haastattelun olevan sitä onnistuneempi, mitä vähemmän minä olisin sen aikana äänessä. Lisäyksen jälkeen haastateltavat puhuivat huomattavasti vapautuneemmin ja kertoivat enemmän käytännön esimerkkejä kokemistaan tilanteista, onnistumisista ja hankaluuksista.

Kun kaikki haastattelut oli tehty, aloitin varsinaisen litteroinnin. Litteroitavaa aineistoa oli kaiken kaikkiaan noin viisi ja puoli tuntia. Haastatteluista on litteroitu kaikki muu

keskustelu, paitsi ne osat, jotka menevät selvästi aiheen ohi (vrt. Ruusuvuori & Nikander 2017, 435; Ruusuvuori 2010, 425). Nämä kohdat ovat kuitenkin merkittävänä aineistoon haastattelutilanteen kulun kuvaamiseksi alla olevan esimerkin 1 tavoin.

Esimerkki 1

*H1: -- mä ajan niin huonoo tietä, että siinä ei voi vaan aivot narikassa ajaa. *naurua**

*T: *naurua* nimenomaan, että nyt. etenkin tällä kelillä!*

H1: kyllä, kyllä, siis aamulla oli kymmenen senttiä lunta tiellä.

*T: *jatkaa keskustelua säästä, naurua**

*H1: *naurua, kommentoi säästä ja teiden kunnossapitoa alueella**

Litteroidessa anonymisoin samalla haastattelut sekä poistamalla että kategorisoimalla identifioivia tietoja (ks. Ranta & Kuula-Luumi 2017, 419–420). Jätin litteroidessa kirjoittamatta auki äänensävyt, päällekkäin puhunnat ja tauot, kuten Ruusuvuori ja Nikander (2017, 430) kertovat hyväksyttäväksi tavaksi, kun analysoidaan mitä sanotaan eikä, miten sanotaan.

Litteroinnin jälkeen analysoin haastatteluaineiston. Grounded teorialla analysoidessa aineisto jaetaan palasiin eli koodeihin, joita yhdistelemällä syntyy luokat, joista rakentuu konsepti (Bryant 2017, 96–97; 118–120). Luvussa 1.4. olen kertonut tarkemmin aineiston analysoinnista.

Haastateltavien määrä rajautui lopulta seitsemään, vaikka sain option vielä pariin muuhun haastatteluun. Aiheesta olisi voinut keskustella loputtomasti pohjattoman uteliaisuuteni takia, mutta haastatteluissa alkoivat kuitenkin toistumaan samat havainnot ja kokemukset. Haastatteluaineiston keräämisen jatkaminen ei olisi näin ollen tuonut muodostuneille tutkimuskysymyksille enää uutta tietoa (vrt. esim. Eskola & Suoranta 2008, 62), vaan se olisi alkanut luoda uusia tutkimuskysymyksiä. Joten haastatteluaineiston laajentamisen sijaan, aloin keskittymään enemmän koko tutkimusaineiston koostamiseen.

Muuta tutkimusaineistoa, joka on grounded teoriaa käytettäessä tieteellistä kirjallisuutta ja aiempia tutkimuksia kerätystä aineistosta esiin nousseista aiheista (Koskela 2008, 98–

99), keräsin läpi tutkimuksen teon. Haastatteluaineiston analysoinnin valmistuttua, etsin laajemmin myös lisää aineistoa haastatteluaineiston tueksi, sillä haastatteluissa nousi esille useita yllättäviäkin teemoja, joita en ollut osannut ennakoida. Kaiken aineiston ollessa kasassa rakentui kuva, mitä esimiesten työhyvinvointi ja miten se on suhteessa muihin tutkimuksiin. Haastatteluaineiston ja muiden tutkimuksien analyysien tulokset olen esittänyt kolmen pääotsikon alle jaoteltuna.

1.4. Tulosten analysointimenetelmä

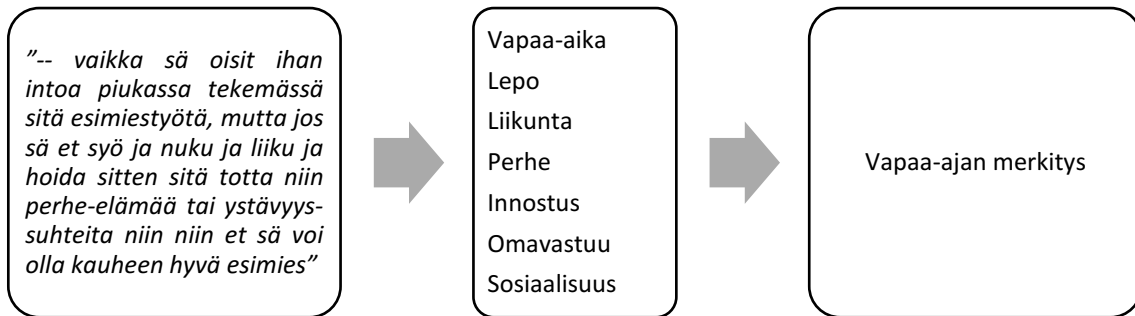
Grounded teoriassa aineisto kerätään ja analysoidaan vaiheittain samaan tahtiin. Käytännössä tämä tarkoittaa, että kunkin analyysivaiheen tulos ohjaa seuraavaa vaihetta. (Koskela 2008, 94–95.) Käytännössä edeltävän haastattelun analysointi ohjasi seuraavan haastattelun kulkua. Syvällisen analyysin suoritin litteroinnin jälkeen avointa koodausta käyttäen.

Avoin koodaus tarkoittaa, että tekstistä etsitään ja avataan ajatukset, ideat ja merkitykset, jotka ovat tutkittavan ilmiön kannalta olennaisia tutkijan mielestä (Strauss & Corbin 1998, 101–103). Käytännössä data hajotetaan palasiksi, tutkitaan ja vertaillaan eri osien yhtäläisyyksiä ja eroja sekä reflektoidaan läpi ilmiön kysymyksiä käyttäen (Strauss & Corbin 1990, 62), ennen kuin se kootaan jälleen kasaan.

Avointa koodausta voi tehdä monella tapaa, mutta tässä tutkimuksessa olen käyttänyt niin sanottu riviriviltä -koodausta. Riviriviltä -koodauksessa aineisto koodataan lauseen tai jopa sanan tarkkuudella lävitse. Tämä on myös avoimen koodauksen tavoista se, jota metodin luoja suosittelivat opiskelijoille ja aloittelijoille sen ollessa yksinkertainen ja hyvin produktiivinen. (Strauss & Corbin 1990, 72–73.)

Avoimessa koodauksessa data hajotetaan ensimmäiseksi pieniin paloihin. Tämän jälkeen palaset kootaan yhteen niin, että aineistossa havaitut yhtäläisyydet muodostavat yhden ryhmän (Koskela 2008, 95–96). Nämä ryhmät nimetään ja syntyneet nimet ovat käsitteitä. Käsitteitä voi olla monta sivullista, joten seuraavaksi käsitteet luokitellaan. Näin on suositeltavaa toimia kokonaisuuden ja epätoivon hallinnan takia, sillä materiaalia ja ryhmiä on pääsääntöisesti todella paljon. (Strauss & Corbin 1990, 63–65.)

Syntyneet luokat nimetään. Luokat on mahdollista nimetä miten vain, kunhan tutkija itse kokee nimet sopivaksi. Strauss ja Corbin (1990) suosittelivat luokille kuitenkin melko abstrakteja nimiä, sillä luokan nimi antaa aineistolle voimaa sen kerätessä käsitteet yhteen ja erottaessaan ne muista käsitteistä. Luokan nimen voi myös muuttaa myöhemmin, jos analyysin edetessä löytyy paremmin käsitteitä kuvaava termi. (Strauss & Corbin 1990, 65, 67–69.)



Kuva 1 Haastatteluaineiston koodaus

Kun luokat ovat muodostettu, siirrytään tarkastelemaan miten ne ovat suhteessa toisiinsa. Tällä pyritään selvittämään ydinkategoria, joka sisältää luokkien vaihteluvälin ja johon kaikki luokat lopulta kuuluvat. (Koskela 2008, 95–97.) Toisaalta myös jokaisen luokan ominaisuudelle voi kehittää oman ulottuvuutta mittaavan termin (vrt. Strauss & Corbin 1990, 69–70), eikä vain ydinkategorialle. Strauss ja Corbin (1990, 66–67) toteavat, mikäli tarkoituksena on etsiä aineistosta vain teemat, eikä muodostaa uutta teoriaa, voi koodaamisen lopettaa luokkien synnyttyä. Tässä tutkimuksessa ydinkategorian muodostaminen ei ollut tarpeen, sillä käsiteltävä aihe, esimiesten työhyvinvointi, muodosti itsessään ydinkategorian, jonka sisällä olevia luokkia selvitettiin.

1.5. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusetiikka on lähtenyt kehittymään ihmistieteiden tarpeiden perusteella eettisten ongelmien ollessa luonnontieteissä hyvinkin erilaisia. Näiden eettisten sääntöjen tarkoituksena on taata tieteen menetys sen pyrkiessä kriittisesti kohti totuutta. (Mäkinen 2006, 18, 28.) Näin ollen tutkimusetiikka on olennainen osa jokaista tutkimusta.

Tässä tutkimuksessa olen pyrkinyt lisäämään tutkimuksen luotettavuutta kuvaamalla tarkasti tutkimuksen teon taustoja ja toteutusta, kuten luvuissa 1.1, 1.2 ja 1.3 on esitetty. Aineiston luotettavuutta on lisätty nauhoittamalla haastattelut, jotta analysoitavaksi saatu juuri se, mitä haastateltava sanoi. Haastattelut on myös litteroitu, jotta aineisto saataisiin näkyväksi ja näin ollen lisätty myös tutkimuksen validiteettia (Nikander 2017, 433).

Analysoinnin kohdistuessa asiasisältöön, ei kovin yksityiskohtainen litterointi ollut tarpeellista. Nauhoitetun aineiston litteroinnilla varmistin, että tulkinnat tehdään nimenomaan alkuperäisestä haastatteluaineistosta, eikä muistikuvieni tulkinnasta. (vrt. Ruusuvuori 2010, 425-427.) Aineistosta jätin litteroimatta ne kohdat, jotka eivät soveltuneet mitenkään syntyneisiin tutkimuskysymyksiin tai antaneet muuta lisäarvoa analysoinnille (vrt. Ruusuvuori & Nikander 2017, 427–429, 435). Tällaisia kohtia olivat esimerkiksi hauskat tarinat asiakkaista, avoimesta työpaikasta kertominen sekä sään kommentointi (ks. esimerkki 1 luvussa 1.3). Kaiken asiaan liittyvän tekstin pyrin kirjoittamaan autenttisessa muodossa toistoineen, huokauksineen ja naurahduksineen, jotta haastateltavien yksilöllinen tapa ilmaista itseään näkyisi myös lainauksissa.

Haastatteluaineiston anonymisoin kokonaan pienen otannan takia. Täten haastateltavien ikää, sukupuolta tai toimialaa en ole maininnut samassa yhteydessä. Tällä pyrin turvaamaan haastateltavien anonymiteetin lisäksi myös organisaatioiden anonymiteetin (ks. Mäkinen 2006, 117), sillä organisaatiolta en kysynyt tutkimuslupia.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa on hyvä muistaa, että kysymyksessä on grounded teorialla toteutettu analyysi, joka on hyvin tutkijakohtainen. Jokainen tutkija voi koodata ja ryhmitellä aineiston eri tavalla ja näin päätyä erilaisiin tuloksiin (Bryant 2017, 133) sekä vastaamaan aivan erilaisiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksien luotettavuutta onkin arvioitava tämän havainnoin mukaan.

Tutkimuksen tulokset perustuvat varsin pieneen aineistoon, vaikka haastateltavat edustivat laajasti eri toimialoja, ikäryhmiä ja kokemustasoja. Tutkimuksen tuloksia voi pitää luotettavina, mutta pääosin vain tarkemmille ja laajemmille tutkimuksille suuntaa antavina. Pienen koon ja laadullisen tutkimustavan tähden suuria yleistyksiä ei pidä tehdä,

mutta tutkimuksen tulokset keräävät yhteen hajanaista työhyvinvoinnin tutkimusta esimiesten näkökulmasta tarkasteltuna ja ovat näin ollen vahvasti suuntaa antavia jatkotutkimuksia ajatellen.

Tutkimusta tehdessä olen pyrkinyt asettamaan itseni mahdollisimman huomaamattomaan ja objektiiviseen asemaan, jotta pääpaino olisi haastateltavien näkemyksissä ja kokemuksissa. Haastattelutilanne on kuitenkin aina vuorovaikutustilanne, jonka kulkuun molemmat osapuolet vaikuttavat (ks. esim. Eskola & Suoranta 2008). Hyvällä esivalmistelulla ja oman aseman tiedostamisella olen kuitenkin onnistunut pitämään keskustelun osaltani neutraalina ja puheenvuoron pääosin haastateltavana.

2. Esimiesten työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin tutkimus on lähtenyt liikkeelle lääketieteen stressitutkimuksista (Manka & Manka 2016, 64). Ajan saatossa tutkimus on kehittynyt yksilön sairaudesta ja työturvallisuudesta kohti toimivan ja terveen työyhteisön tutkimista (Manka 2012, 54). Nykyisin työhyvinvoinnin käsitteeseen liitetään maailmalla pääasiassa työterveys ja työkyky. Suomessa käsite on tavallisesti mielletty laajemmaksi, sillä sen ajatellaan olevan työarjen sujuvuutta. Tämän toimivuuteen vaikuttaa johtaminen, ilmapiiri ja työ itsessään sekä työntekijän oma tulkinta näistä. (Manka & Manka 2016, 66–75.)

Tutkimus on jakaantunut kaikkialla maailmassa voimakkaasti erilaisiin koulukuntiin. Juuti ja Salminen (2014, 35–37) huomauttavat, että valitessaan jonkun työhyvinvoinnin määritelmistä, tutkija joutuu sukeltamaan määritelmän edustaman koulukunnan malleihin ja tapoihin myös muilta osin. Koska tässä tutkimuksessa selvitän, mistä esimiesten työhyvinvointi rakentuu, tarkastelen kaikkea työhyvinvointitutkimusta peilaten sitä haastatteluaineistossa muodostuneisiin määritelmiin yhden koulukunnan oppien käyttämisen sijasta.

2.1. Mitä esimiesten työhyvinvointi on?

Lauri Rauhala (1989) kuvaa ihmistä fyysiseksi, psyykkiseksi ja situationaaliseksi olenoksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihminen rakentuu kehollisesta ja tajunnallisesta puolesta. Ihminen on määritelmän mukaan aina oleva osa sitä kulttuuria ja elämäntilannetta, jossa hän elää ja vaikuttaa. Käsite ihmisen ja maailman keskinäisestä vaikutuksesta nousi esiin haastatteluaineistossa.

”Se tarkoittaa, että voi henkisesti ja fyysisesti hyvin. Mut se, mun mielestä siihen kuuluu, se ei pelkästään se mitä on töissä, vaan se koko-kaikki aika, kakskytnejä tuntia vuorokaudesta. Vaikka se on työhyvinvointi, niin se vapaa-aika kuuluu siihen olennaisesti. Et kun sä

yleensä töissä räsitut, niin sä vapaa-ajalla palaudut. Jaa jos se ei mee niinku balanssissa niin sit se ei, se alkaa vaan kiertää kehää. Et jos sä vaan räsitut nii sulle käy niinku urheilijalle joka on ylikunnossa. Sit sä palat loppuun tai tapahtuu jotain muuta.” H2

Muut tutkijat korostavat työhyvinvoinnin osalta situationaalisuutta enemmän ihmisen sosiaalista hyvinvointia. Esimerkiksi Juuti ja Vuorela (2002, 64–67) määrittelevät työhyvinvoinnin olevan fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia. Vesterisen (2006) tutkimuksessa haastateltavat kuvaavat työhyvinvointia samoin, mutta liittivät siihen myös työssä viihtymisen ja töiden hallinnan tunteen näkökulmat.

Haastatteluaineistossa työssä viihtyminen nähtiin itsestään selvänä osana työhyvinvointia. Viihtyvyyden katsottiin rakentuvan muun muassa sopivasta työn kuvasta, mukavista työkavereista ja työpaikasta. Paikoin viihtymisen ja hyvinvoinnin käsitteet vaikuttivatkin sulavan yhteen kahden erillisen kokonaisuuden sijasta.

”Et työviihtyvyyshän on vain yksi pieni osa sitä työhyvinvointia. Et siinä on hirveen paljon hyvin paljon muitakin osia.” H3

”Niin- niin tota. Työ- työhyvinvointi on sitä että- kaikessa yksinkertaisuudessaan näen sen siten että, ketään ei ei tota, tai siis, ei harmita herätä aamulla ja joutua töihin vaan, vaan ikäänkuin sinne menee ihan mielellään.” H4

”Kyllähän siinä varmaan aivan ensimmäisenä tulee se työssä viihtyminen. Että täytyy niinku haluta tulla joka päivä töihin ja tykätä, tykätä siitä työpaikasta ja työkavereista.” H1

Vakkurin (2016) opinnäytetyössä esimiehet kokivat työhyvinvoinnin olevan juurikin töissä viihtymistä ja mielekkään työn tekemistä, joten termien yhteen sulaminen käytännön kielessä lienee yleistä. Olennaista on, että työstä voi saada parhaimmillaan niin fyysisiä, psyykkisiä kuin sosiaalisiakin voimavaroja jaksamiseen (Juuti & Salmi 2014, 27–28) on puheessa käytetty termi mikä vain.

Manka (2012, 35) korostaa, että työhyvinvointi on kokonaisuus. Henkilökohtaisten tekijöiden lisäksi siihen voidaan katsoa vaikuttavan oikeudenmukaisuuden, hyvän johtamisen

ja organisaatorakenteen avulla uin kehittymismahdollisuuksilla ja organisaation vuoro-vaikutuskäytännölläkin. Esimerkiksi Savolaisen ylemmän AMK-tutkinnon opinnäytetyössä (2016, 22–24) organisaation työhyvinvointia tukevin tapoina pidettiin henkilö-
töliikuntaa, liikunta- ja kulttuuriseteleitä sekä teemapäiviä, kouluttautumisen ja itsensä kehittämismahdollisuuksia. Näin ollen osittain organisaation tarjoamat hyvinvointivälineet laajentavat työhyvinvointia myös organisaation ulkopuolelle.

Joissain tutkimuksissa työelämän ja yksityiselämän välinen side koetaan varsin löyhänä ja työhyvinvoinnin ajatelleen rakentuvan pääosin työn tekemisestä (Nivala 2006, 101). Haastatteluaineistossa esimiehet kuitenkin nostivat vahvasti esille vapaa-ajan merkityksen työhyvinvoinnilleen. Sama vaikutus syntyy eritellessä organisaation keinoja työhyvinvoinnin ylläpitoon, joista esimerkiksi liikunta- ja kulttuurisetelit selkeästi kohdistuvat vapaa-ajan toimintaa.

”No tietysti kun työ on niin tärkeä osa elämää, iso osa, niin kyllä ne vähä niinku linkittyy toisiinsa. Mun mielestä jos ei oo työhyvinvointia, niin ei voi olla sitä kokonaishyvinvointia, et kyllä se on tärkeä, että työssä voi hyvin.” H3

Vapaa-ajan merkitys on kuitenkin noussut esille myös joissakin muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Salon (2009) tutkimuksen esimiehet kokivat juuri vapaa-ajan antavan voimavaroja. Hännisen (2008) tutkimuksessa taas korostui vapaa-ajan laadun vaikutus ras-
kaassa esimiestyössä jaksamiseen ja Kokkonien (2015) pro gradu -tutkielmassa lo-
mien merkitys yrittäjien työhyvinvoinnille nousi suureen rooliin jaksamisen kannalta. Työhyvinvoinnin tekijöiden voisikin sanoa jakaantuvan henkilökohtaisiin ja työperäisiin. Työllä on arjessa suuri rooli, joten myös työhyvinvoinnin vaikutus muuhun hyvinvointiin on luonnollista. Aarnikoivu (2010) huomauttaa, että elämän laadusta ei voida puhua puhumatta myös työelämän laadusta. Onkin luonnollista, että elämänalueiden vaikutus toisiinsa on vastavuoroinen niin hyvässä kuin pahassakin. Työelämä ei näin ollen ole muusta elämästä irrallinen sarake, vaan kodin murheet siirtyvät mukana töihin ja työmurheet kotiin (Mamia 2009, 23–24). Työhyvinvoinnissa ei olekaan kyse yksittäisistä hyvistä tai huonoista päivistä, vaan Hakanen (2011, 22) korostaa työhyvinvoinnin olevan pitkän aikavälin hyvinvointia. Työelämän laatu rakentuu monista arkipäivän toimintatavoista (Aarnikoivu 2010, 11) ja yhdessä nämä muodostavat hyvinvoinnin kokonaisuuden.

Fyysinen hyvinvointi on kiinteä osa työhyvinvointia. Esimerkiksi Rauramo (2004,49) toteaa fyysisen hyvinvoinnin ja terveellisten elämän tapojen olevan työhyvinvoinnin perusta. Hirvensalo, Yang ja Telama (2011) korostavat liikunnan merkitystä työssä jaksamisessa. Kinnunen ja Feldt (2009, 16–17) puolestaan huomauttavat huonon unen laadun lisäävän palautumisen hankaluuksia. Niin positiivisten kuin negatiivistenkin vaikutusten voikin katsoa heijastuvan kaikkiin olemassaolon puoliin (Rauhala 1989, 48–50, 106), joten fyysinen hyvä olo vaikuttaa henkiseen hyvinvointiin ja toisten päin. Esimerkiksi fyysisellä rasituksella voi helpottaa henkistä ahdistusta, kun asioiden mittasuhteet suorituksen aikana muuttuvat (vrt. Hänninen 2008, 88).

Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä haastatteluaineistosta nousi esille lisäksi halu kehittyä työssä, kokea työ mielekkääksi ja kokea arvostusta työskentelystä. Isohookanan ja Vakkurin (2016) opinnäytetyössä esimiehet määrittivät työhyvinvoinnin rakentumaan töissä viihtymisestä ja työn mielekkyydestä. Kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa on kuitenkin kyse työn imua (esim. Hakanen 2014) tai flowta (esim. Csikszentmihalyi 2008) pidempiaikaisesta töissä viihtymisestä ja työstä nauttimisesta. Työn imun, eli mielekkyyden ja työpäivään kohdistuvien myönteisten odotusten (Hakanen 2014, 342), voisi kuitenkin nähdä olevan kiinteä osa työhyvinvointia. Näin asian nähtiin haastatteluaineistossa:

”Kyllä työhyvinvointi myös siitä, että mä saan kehittää työtä ja tietenkä se tulee luottamuksen kautta että on joku näkymä eteenkin päin niin että.” H5

Haastatteluaineiston esimiehet vaikuttivat työorientoituneilta ja heillä oli halu kehittää työtään sekä kehittyä työssään. Isohookanan ja Vakkurin (2016) tutkimuksen esimiehillä oli havaittavissa samaa asennetta ja hyvää työskentely motivaatiota. Haastatteluaineistossa korostui myös työyhteisön virallisten ja epävirallisten ryhmien toimivuuden vaikutus yksilön toimintaan (vrt. esim. Paasivaara 2012, 63–65) ja hyvinvoinnin kokemukseen.

”Kollegat on hirvittävän mukavii ja-. Tulee toimeen ja viettää aikaa mahdollisesti jopa- jopa vapaa-ajalla.” H4

Esimiesten työhyvinvoinnin voineekin sanoa rakentuvan monesta palasesta. Näitä palasia löytyy niin työ- kuin vapaa-ajankin piiristä, yksilön fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista kuin työyhteisön toimivuudesta sekä työtehtävien tarjoamista haasteista. Työhyvinvoinnin kokemusta ei voikaan sanoa yksiselitteiseksi, tai työhyvinvoinnillisia kysymyksiä ei voi tarkastella vain yhdestä näkökulmasta. Esimiesasema luo myös omia lisähaasteita työhyvinvoinnille esimiesten tasapainotellessa esimiesvelvollisuuksien, ylhäältä tulevien paineiden ja muun työnkuvansa parissa.

2.2. Miten esimiesten työhyvinvointi ilmenee?

Haastatteluaineiston perusteella esimiesten työhyvinvointi ilmenee positiivisena työlle omistautumisena. Leiterin ja Bakkerin mukaan (2010) omistautumiselle on ominaista korkea jaksamisen taso, vahva sitoutuminen sekä omien rajojen ja kykyjen tunteminen. Näitä piirteitä nousi esille myös haastatteluaineistossa esimiesten esimerkiksi joustaessa töiden tarpeiden mukaan pääosin omaa hyvinvointia huomioiden. Esimiehet kokivat työhyvinvoinnin säilyvän joustoista huolimatta, ja niiden avulla, niiden ollessa molemminpuolisia.

Hännisen tutkimuksessa (2008) esimiehet ymmärsivät työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisena suhtautumisena työyhteisön elämään. Etenkin ilmapiirin, vuorovaikutuksen ja yhteistyön nähtiin tällöin korostuvan. Positiivisen työyhteisön puolesta puhui haastatteluaineistokin. Esimiehet kertoivat innostuksena tarttuvan ja hyvien ideoiden liikkuvan työyhteisössä. Esimiesten työhyvinvointi ilmeneekin osittain myös koko työyhteisön hyvinvointina (ks. luku 3.4.) positiivisten asioiden ja ilmapiirin levitessä ja ruokkiessa itse itsään.

Haastatteluaineiston esimiehet korostivat voimakkaasti fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteyttä. Hyvinvoivina he jaksoivat töissä paremmin ja parhaimmillaan liikunnan (ks. luku 4.1.) koettiin auttavan myös hankalien asioiden käsittelyssä. Työhyvinvointi ilmeneekin myös fyysisenä hyvinvointina, joka myös positiivisen ympäristön tavoin jatkaa kasvamistaan vauhtiin päästyään.

Esimiesten hyvinvointi töissä ilmeneekin innostuksena, energiana ja kehittymisen sekä kehittämisen palona. Hyvinvoiva esimies nauttii työstään ja töihin meno on mukavaa. Työssään viihtyvä esimies ei koe tarvetta akuutisti vaihtaa työpaikkaa tai työnkuvaansa, joten myös organisaatio saa sitoutuneen ja tehokkaan pelaajan tiimiinsä. Parhaiten esimies työhyvinvointi on havaittavissa energisestä ja innostuneesta otteesta työhön sekä kokonaisvaltaisesta jaksamisesta.

2.3. Voivatko esimiehet töissään hyvin?

Haastatteluaineiston esimiehet voivat oman kokemuksensa mukaan yhtä poikkeusta lukuun ottamatta hyvin. He kokevat työnsä sopivan haastavaksi, näkevät kehittymismahdollisuuksia ja viihtyvät työyhteisössään sekä kokevat nauttivansa omien esimiestensä arvostuksesta. Saman kaltaisiin tuloksiin on päässyt esimerkiksi Savolainen (2016), jonka tutkimuksessa esimiehet arvioivat työhyvinvointinsa suurimmaksi osaksi hyväksi.

Haastatteluaineiston esimiehet olivat äärimmäisen motivoituneita ja innostuneita työstään. Argyle (1972, 56) huomauttaa motivaation ja kiinnostuksen olevan olennainen osa työntekimistä pelkkien taitojen lisäksi, joten myös organisaatio hyötyy innostuneista esimiehistä. Haastatteluaineistossa hyvinvoivilla esimiehillä nousi esiin myös tunne oman elämän hallinnasta, josta puhuvat lisäksi muun muassa Vesterinen (2006), Manka ja Manka (2016) ja Pyöriä (2012). Nummelin (2008, 29–30) kuitenkin huomauttaa, että yksilön persoona on ratkaisevassa osassa hallinnan tunteen kokemista, joten yksittäiset seikat, esimerkiksi töiden määrä, eivät ole yleispäteviä ratkaisuja hallinnan tunteen kokemiseen. Haastatteluaineiston esimiehet tekivät kaikki paljon töitä, mutta eniten työtunteja viikossa tekevä haastateltava koki kuitenkin tilanteen hyväksi ja hallinnassa olevaksi (ks. luku 3.2.).

Hakanen (2011, 113–116; 2014, 342, 351) korostaa, että intohimoisesti työhönsä suhtautuvat ja työholismista kärsivät ihmiset ovat kaksi eri asiaa. Työholismi on pakkomielteistä intohimoa työtä kohtaan. Työholismiin liittyy vahvasti syyllisyys ja töistä irrottautumisen vaikeus. Työholismia pidetään työn imun vastakohtana, joka puolestaan on positiivista

intohimoa, hyvää mieltä ja myönteisiä odotuksia työpäivästä. Työholisti ajatteleekin töitään Tarisin, Schaufelin ja Shimazun (2010, 41–42) mukaan pakkomielteisesti ja tekee töitä sisäisen vimman ajamana huomattavasti tarvetta enemmän. Haastatteluaineiston esimiehet odottivat pääsääntöisesti innolla ja positiivisilla tunteilla työpäiviään, joten tämän tutkimuksen valossa työholismista ei liene kenenkään kohdalla kyse.

Haastateltavat kokivat esimiesaseman antavan heille itselleen lisävastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja sen ylläpidosta. Muutama haastateltava nimesi tämän vastuun itsensä johtamiseksi. Samalla lailla asiasta puhuu myös Aarnikoivu (2010, 33–35, 95), jonka mukaan itsensä johtaminen on kiinteä osa esimiestyötä oman motivaation, jakamisen ja ammattitaiton ylläpidon sekä oman toiminnan reflektoinnin rinnalla. Aineksia itsensä johtamiseen haastateltavat vaikuttivat saavan työkokemuksen mukana ja toisinaan omat rajat tuli etsittyä vaikeimman kautta:

”-- Mut mut se oli tämmänen, et se ongelma oli just henkinen, mut rasitus tuli täs tapauksessa jo fyysisesti läpitte. Si- siin oli olemassa ne kaikki ennusmerkit. Mun mielestä oman työhyvinvoinnin tarkkailun kannalta sun pitää pystyä havaitsemaan, et, aikaisemmin ennen ku sä hyydyt sängyn pohjalle.” H2

Haastatteluaineisto osoittaa esimiesten voivan hyvin töissään, kunhan työn vastuu ja mää-
rät, sekä taidot ja innostus, ovat oikeassa suhteessa toisiinsa. Työhyvinvointiin vaikuttaa olennaisesti myös vapaa-ajan laadukkuus. Työhyvinvointi ei olekaan pelkkää työpaikalla viihtymistä, vaan töiden (ks. luku 3) ja vapaa-ajan (ks. luku 4) yhdessä rakentama kokonaiskuva, jonka osat ovat osittain limikkäin toistensa kanssa. Vapaa-ajalla esimerkiksi päästään palautumaan töiden rasituksesta ja refleктоimaan työpäivän tapahtumia ja ongelmia. Hyvinvoiva esimies vaatiikin haastatteluaineiston perustella tuekseen myös toimivan vapaa-ajan, jotta työn vaatimuksista selvitään. Kokonaisuuden ollessa tasapainossa, voivat esimiehet hyvin ja pääsevät hyödyntämään koko potentiaaliaan työpaikallaan.

3. Työn ja työpaikan vaikutus työhyvinvointiin

Työpaikka ja itse työ ovat ymmärrettävästi keskeisessä osassa puhuttaessa esimiesten työhyvinvoinnista. Organisaatio voi vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin näiden lisäksi esimerkiksi erilaisilla työaikajoustoilla. Haastatteluaineistossa työaikajousten koettiin vaikuttavan positiivisesti työhyvinvointiin helpottaessa työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista. Saman kaltaiseen tulokseen tuli myös Savolainen (2016), jonka tutkimuksessa etätöiden havaittiin parantavan työhyvinvointia kohtuullisen työmäärän tavoin. Nätti ja Anttila (2012, 161–164) kuitenkin huomauttavat, että liiallinen autonomia työaikojen sijoittamisessa heikentää tyytyväisyyttä. Havainto perustuu siihen, ettei työajoissa ole ennustettavuutta, mikä hankaloittaa vapaa-ajan suunnittelua. Haastatteluaineistossa erilaiset kokoukset, asiakastapaamiset ja omat menot vaikuttivat kuitenkin rytmittävän haastateltavien arkea, joten tämä lienee osaltaan auttaneen työajan suunnittelussa, mutta myös vapaa-ajan menojen tasapainottelussa.

” Tietynlainen vapaus tuo mulle ainakin semmosta ööm hyvinvointia. Eli pystyn hyvin vapaasti ja omatoimisesti päättämään sen että millä tavalla ööm jaan tyyöaikani ja ja-aa vapaa-aikani keskenään ja pystyn hoitamaan henkilökohtaiset menoni ja-aa muut velvoitteeni ihan niinku.” H4

Työaika joustot loivatkin haastateltaville tunnetta oman työskentelyn hallinnasta ja itsenäisyydestä. Hakanen (2011, 31, 53) kertoo itsenäisyyden olevan kokemus oman elämän ja toiminnan säätelystä sekä mahdollisuutta hyödyntää omia vahvuuksia ja harkintaa toimissaan. Monet haastateltavat puhuivatkin työhyvinvoinnin liittyvän vahvasti oman työn ja työskentelyn hallintaan. Avaimena toimivaan joustavuuteen on kuitenkin luottamus: työntekijän luottamus johdon tukeen ja johdon luottamus työntekijän kykyihin tehdä itsenäisiä päätöksiä ja toimia omalla alueellaan joustavasti ilman ylimääräistä kontrollointia (Manka & Manka 2016, 87).

Tunne vapauden luomasta itsenäisyydestä on henkilökohtainen ja sen kokemiseen vaikuttavat monet tekijät. Keltikangas-Järvinen (1994) toteaaakin itsetunnon ja hyvinvoinnin

tunteen olevan yhteydessä toisiinsa. Etenkin hyvällä suoritusitsetunnolla varustettu henkilö uskaltaa luottaa kykyihinsä, osaamiseensa ja selviytymiseensä työympäristössään. Etenkään työuran alussa itsevarmuutta ei ehkä vielä ole syntynyt ja tuelle olisi lisätarvetta. Savolaisen opinnäytetyössä (2016) työhyvinvoinnin koettiin parantuvan, jos johdolta ja omalta esimieheltä saisi enemmän ja laadukkaampaa tukea.

Työn vaatimukset, yhdessä käytettävien voimavarojen kanssa, vaikuttavat kokemukseen työn motivoivuudesta tai sen uuvuttavuudesta (Bakker & Demerouti 2007). Tähän vaikuttaa voimakkaasti organisaation kyky ja halu tukea työntekijän voimavaroja. Työnkuvan muokkaaminen käytössä olevien resurssien mukaiseksi edistää pitkäaikaista hyvinvointia ja helpottaa työskentelymotivaation ylläpitoa. Haastatteluaineistossa korostuikin voimakkaasti työtä kohtaan tunnettu innostus ja palava halu oman kehityksen lisäksi kehittää myös työtehtävää ja samalla organisaation toimintaa. Jos resurssit pärjätä työtehtävissä eivät ole kunnossa, motivoituneinkin työntekijä voi väsyä ja lopulta riskinä voi olla jopa työuupumus.

”Mut tota, mutta tää on myös se et ku mähä oon itte kauhee innostunut, vaikka mä on nyyt tosi väsynyt, niinku mut mä oon itse niinku tosi motivoitunut, mä haluaisin tehä kokoajan kehitystä.” H6

Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan kiinni vain yksilöstä ja hänen toiminnastaan, vaan työyhteisö on isossa osassa puhuttaessa työhyvinvoinnista työpaikalla. Hännisen (2008) esimiesten työhyvinvointiin liittyvässä tutkimuksessa ilmeni, että työhyvinvointi nähdään kaikkien työyhteisön jäsenten asiana, eikä kyse ole näin ollen vain työstä tai sopivan haastavan työn tekemisestä. Toimiva työyhteisö ei ole pelkästään iloksi työntekijöille, vaan myös organisaatio hyötyy siitä muun muassa osaamisen lisääntyessä ja uusien toimintatapojen syntyessä (Leppänen 2002 A, 36–37).

3.1. Työnkuva työhyvinvoinnin rakentajana

Haastatteluaineistossa käy ilmi, että suurimmalla osalla päivittäinen työ koostuu monesta erillisestä palasesta. Työpäivän aikana käsitellään usein niin hallinnollisia asioita kuin

esimiestehtäviä, palavereita ja asiakastapaamisiakin. Kasvio (2014, 132–135) toteaa esimiesten työpäivien suurimpana ongelmana olevan nimenomaan useamman asian yhtäaikainen tekeminen, ei niinkään päivän pituus. Myös Nummelin (2008) on havainnut saman asian ongelmalliseksi.

Esimiestyöskentelyä on analysoinut myös Aarnikoivu (2010, 33–34). Hän kuvaa esimiestyön olevan jatkuvaa reagoitua pieniin asioihin, paineiden ja odotusten välissä olevaa pirstaleista työskentelyä. Haastatteluaineistossa esimiehet kuvaavat työnkuviaan hyvin laajoiksi ja joskus itse esimiestyöskentely on vain pieni osa koko työstä. Eräs haastateltava myös analysoi, että esimiesasemassa ollessaan tuntee helposti aina olevansa väärin asioiden parissa, mikä on samalla linjalla Aarnikoivun (2010) havaintojen kanssa.

”Mulla on tämmönen aika levee kakku, kakku sitten talon sisällä.” H5

”Ehkä voi niinku jaotella, että työstä kuitenkin aika pieni osa on sitä esimiestyötä, että joku niinku viides osa voi sanoa, että on sitä esimiestyötä, että, että niinku. Niinku semmosta suoraan alaisiin liittyvää työtä.” H1

”Tietyllä tavalla tähän liittyy myös semmonen vahva syyllisyyden tunto tähän esimiestyöhön. Että mä luulen, että kaikki esimiehet kokee semmoista syyllisyyttä että pitäis olla aina jossain muualla kun missä on.” H3

”Esimiehen pitäis pystyä, ja varsinkin tulevaisuudessa, niin keskittyä nimenomaan johtamiseen. Ja johtamisen asioihin. Sen ei pidä keskittyä yksittäisten työntekijöiden juttuihin, osata tehdä yksittäisiä temppuja eikä muuta, vaan nimenomaan keskittyä siihen johtamiseen ja huolehtia se oman niinku järjestelmän-. niin että kaikki toimii normaalitilanteessa hyvin. Ja itsenäisesti. Jolloin sulla jää taas aikaa niinku kiinnittää huomiota siihen järjestelmään miten se toimii.” H2

Pääosin haastateltavat kuvaavat työtään kuitenkin mielenkiintoiseksi ja innostavaksi. He kokevat saavansa työstään ja laajasta työnkuvastaan tarvitsemiansa haasteita. Heistä töihin on mukava mennä ikävämmistäkin tehtävistä huolimatta. Esimerkiksi Nivala (2006,

97) pitää työn mielekkääksi ja sopivan haastavaksi kokemista osoituksena työmotivaatiosta, joka on hyvin läheisesti tekemisessä työhyvinvoinnin kanssa.

Haastatteluaineiston esimiehet ottivat työnsä esimiesosan vakavasti. He halusivat esimerkiksi olla alaistensa tavoitettavissa, helposti lähestyttävissä ja perillä muutenkin heidän tarpeistaan. Taustalla vaikutti olevan aito kiinnostus ihmisten elämästä ja hyvinvoinnista, mutta myös tavoite turvata organisaation toiminta ja olla perillä työryhmän vahvuuksista. Tämä puolestaan vaikutti konkreettisesti työpäivän järjestelyyn, jotta työntekijöille pystyttiin turvaamaan mahdollisuus vaivattomaan yhteydenpitoon mieltä painavissa asioissa.

”--ja sitten tota etätyö mahdollisuuskin on tota, mutta tietenkin on tärkeetä on, että oot toimistollaki läsnä. Läsnä, itellä varsinki ku o esimiehenä ni sit haluaa olla niinku niitä lähellä jotka joiden esimies on --” H7

Esimiestyöskentelyn mielenkiintoisuudesta huolimatta se koettiin paikoin raskaaksi ja melko yksinäiseksi. Esimiehenä haastateltavat olivat suhteessa alaisiinsa aina hieman erillään tiiviissäkin työyhteisössä ja vastuu oli kannettava itse. Tukea toivottiin omalta esimieheltä (ks. luku 3.5.), mutta useampikin haastateltava kertoi saavansa sitä myös työn ulkopuolisilta ryhmiltä (ks. luku 4.2.).

”Elikä sitä niikun siihen esimiestyöhön mä oon saanu kokoajan niiku tukee niiku tuolta ulkopuolisista ryhmistä ja tälläistä. Mutta sillä tavalla sitte taas tässä ihan tässä arkityössä nii mä oon nii hirvee yksi.” H6

Argyle (1972, 144–158) määrittelee esimiehen tehtäväksi valvomisen, eli huolehtiminen siitä, että työt sujuvat, ihmiset ovat tyytyväisiä ja tulevat keskenään toimeen. Haastatteluaineistossa suurimmat työhaasteet koettiin lähteväksi muista ihmisistä tai ryhmien välisistä suhteista. Eräs haastateltava kuvasi suurimmaksi esimiestyön haasteekseen kahden täysin erilaisen työryhmän johtamisen. Toisen haastateltavan ongelma oli omien tehtävien riippuvuus työyhteisön toimista ja kolmas paini työntekijöiden vähäisen motivaation kanssa.

”Ne on niin erilaiset työntekijäryhmät johtaa. ja heidän niinku tarpeensa ovat niin erilaiset. Ja ja he ku meillä on avokonttorit, joissa

tää porukka on samassa tilassa, niin siinä on tietynlainen semmonen jännite kaiken aikaan. Ei ehkä epäterveellinen eikä huono, mutta tietynlainen jännite ammattiryhmien välillä.” H5

”No haasteita on, mutta ne on enemmän tavallaan liittyy tavallaan muiden ihmisten tekemiseen. Että, että joku asia joka mun on pakko kysyä 'hei että miten tää juttu on' että. Tai ett 'voitko sä tehdä tän, että en mä pysty tätä tekemään'. Sitten sää kolmen viikkoa myöhemmin, että ei se oo vieläkään tehnyt tätä. Sitten se on niinku, se on se kaikkein rasittavinta. Tavallaan se oma työ riippuu niin paljon muista, et se on- onhan siinä paljon semmosia jotka pystyy alusta loppuun itse hoitaan, mutta sitten, sitten kuitenkin on tosi paljon semmosia, missä tehdään yhteistyössä. että, että täytyy niinku paimentaa niitä muita tekemään.” H1

” -- mä oon nyt selvittäny sitä meidän työryhmän kanssa, mutta meidän työntekijöillä ei oo motivaatioo siihe (toiminnan kehittämiseen)” H6

Esimiehet itse kokivat olevansa erittäin kiinnostuneita ja innostuneita työstään. Haastatteluaineistossa esille nousikin voimakkaasti esimiesten sisäinen motivaatio. Sisäisesti motivoitunut ihminen on Martelan (2014, 46) mukaan henkilö, joka kokee työnsä mielenkiintoiseksi, innostavaksi ja arvokkaaksi sekä tekee työtään mielellään ja omasta tahdostaan. Näiden lisäksi työhön liittyvään päätöksen tekoon osallistuminen vahvistaa sisäistä motivaatiota (Nummelin 2008, 26). ”Mulla on tämmönen aika levee kakku, kakku sitten talon sisällä.” H5

”Ehkä voi niinku jaotella, että työstä kuitenkin aika pieni osa on sitä esimiestyötä, että joku niinku viides osa voi sanoa, että on sitä esimiestyötä, että, että niinku. Niinku semmosta suoraan alaisiin liittyvää työtä.” H1

Innostunut esimies useimmiten innostaa työryhmäänsä. Innostukseen yritysmaailmassa erikoistuneet Aalto-Setälä ja Saarinen (2014) pitävät innostusta oleellisena osana menestymistä ja kehittymistä, ja toteavat sen tarttuvan helposti. Etenkin esimiestyössä työstä innostuminen ja motivoituminen ovat tärkeitä, jotta hyvä fiilis voi välittyä myös muulle työryhmälle. Toisaalta Kivistö (2008, 24–25) huomauttaa, että liika innostuminen ja työstä kiinnostuminen voivat itsessään kasvattaa loppuun palamisen riskiä, jos selkeää rajaa omalle jaksamiselle ei osata nähdä.

Haastatteluaineistossa esimiehet ilmentävät tervettä innostusta ja kiinnostusta työtään kohtaan. Oma työ koetaan mielenkiintoisena ja esimerkiksi haastatteluissa toteutettu ajatusleikki muiden töiden tekemisestä osoittautui melko hedelmättömäksi. Suurin osa haastatelluista esimiehistä toivoi voivansa jatkaa myös tulevaisuudessa samoissa tehtävissä tai ainakin samankaltaisissa tehtävissä. Asia ei ollut yllätys esimiesten kuvaillessa työtehtäviä pääosin mielenkiintoisiksi.

”Niin nää on niinku kamalan mielenkiintoisia. Et musta jos mä joutuisin vaikka oleen semmoisessa hommassa, että mä joutuisin olemaan vain hallinnossa pyörittelemässä ja ja tiedätkö istumassa palaverissa johtoryhmän kanssa, niin mä saan sen suolan kun saan pyöriä tuolla kentällä tuolla esimiesten kanssa touhuta käytännön asioita. Mä koen siks. Tää on mielenkiintoinen homma.” H5

Haastatteluaineiston esimiehet pääsääntöisesti nauttivat laajoista työkuvioistaan ja he kokivat nykyisten työtehtäviensä olevan sopivan haastavia. Osa esimiehistä toi esille, että työnkuvaa voisi hieman selkiyttää vuosien varrella kertyneistä ylimääräisistä tehtävistä, mutta vaihtelu itsessään koettiin positiiviseksi. Monet myös kokivat juuri työn esimiesosan olevan mielenkiintoista ihmisluonnon mutkikkuuden takia. Toisaalta yksi haastateltava oli sitä mieltä, että hän pärjäisi mainiosti ilman työnsä esimiesvastuutakin. Vastuun poistaminen olisi tarkoittanut hänelle kuitenkin vaikuttamismahdollisuuksien kaventumista ja tehtävänkuvan voimakasta rajaamista, joista hän ei ollut valmis luopumaan.

Oleellinen osa työhyvinvointia on työstä nauttiminen, kiinnostuminen ja motivoituminen (Juuti & Vuorela 2002, 67–70). Epämiellyttävien työtehtävien kasaantuminen kuormittaa ja luo ylimääräistä stressiä jokapäiväiseen työskentelyyn. Työtä ei saisikaan kokea liian vaativaksi ja tekijällä tulisi olla toimessa pärjäämistä edistävä koulutus (vrt. Hänninen

2008). Ratkaisevaa on kuitenkin kiinnostus työstä, sillä innostus työstä auttaa selviämään yli pirstaleisen työnkuvan ja ongelmallisienkin työtehtävien.

”Noo kyl mä koen että se se on osa sitä (hyvinvointia) on tota oo iha mielenkiintokset työtehtävät. Ja sellainen monipuolinen ja vaihtuvaihtuvat työtehtävät-. Ja se- aika harvoin tulee tilanteita joissa niinku kaks päivää olis nyt ihan samanlaista. Niitäkin on ollut mutta sit, riittävää- riittävää vaihtelua riittävää haastetta.” H4

3.2. Työmäärän vaikutus työhyvinvointiin

Sopiva työn määrä on äärimmäisen suhteellinen käsite. Se, mikä tuntuu toisesta positiiviselta haasteelta, voi tuntua toisesta ylitsepääsemättömältä uhalta ja aiheuttaa valtavaa negatiivista stressiä (Goleman 1999, 111–112). Työn hallinnan tunne vaikuttaa työn mielekkyyden ja hyvinvoinnin kokemuksiin, joten on tärkeää, että työntekijä pääsee vaikuttamaan tekemänsä työn määrään ja tahtiin (Manka & Manka 2016, 28–29). Esimerkiksi haastatteluaineistossa nousi esille kaksi täysin erilaista tapaa suhtautua päivän aikana tekemättä jääneisiin tehtäviin:

”Mun työhyvinvointi on myös sitä, että mulla pitää olla painetta niskassa. Että mä tykkään että paljon hommaa. Jos mä turhaudun ja mä voisin pahoin, jos mä saisin vaikka päivän päätteeksi tai viikon päätteeksi hommat tehtyä.” H5

”Se työpäivä, et se saa tavallaan jotenkuten päätöksen. Et nyt nää jutut on tehty, et tässä ei oo mitään semmosta tulen palavaa.” H1

Manka ja Manka (2016, 174–175) huomauttavatkin, että paine voi olla myös positiivista. Positiivinen paine koetaan haastavana, kehittävänä ja aikaansaamisen mahdollisuuksia antavana. Työhyvinvoinnin kannalta olennaista on tasapaino vaatimusten ja hallinnan välillä (Pyöriä 2012, 11). Tasapainon kokeminen on yksilöllistä. Ei ole olemassa yhtä oikeaa työmäärää tai vaatimustasoa, jota noudattamalla kaikki esimiehet voisivat hyvin. Tärkeää

on kuunnella omaa jaksamista ja pyrkiä muovaamaan työviikosta itselleen toimiva kokonaisuus.

Liiallinen työmäärä estää töistä irtautumisen ja palautumisen. Mikäli töitä tekee koko ajan kotona tai miettii tekemättä jääneitä tehtäviä ja seuraavan päivän työlistaa, on uhkana loppuun palaminen. (Kinnunen, Siltaloppi & Mauno 2009, 43–44.) Haastatteluaineiston esimiehet tiedostivat töiden vapaa-ajalla tekemisen riskit, mutta kokivat hyötyjen olevan heille mahdollisia haittoja suuremmat. Esimiehet koristivatkin töiden tekemisen vapaa-ajalla olevan heidän oma valintansa ja kääntyvän stressaavaksi vasta, jos painetta vapaa-ajalla työskentelyyn tulisi työnantajalta päin.

”Mä teen varmaan 50–55 tuntia viikossa, et mä teen aika paljon töitä, mutta se on mun oma valinta. Niin kauan kun se on mulla omavalinta että mä töitä teen, mulla on toki päivätyö, mutta mulle sopivina aikoina, --. Että jos työnantaja rupeis edellyttämään, tai ei se edellytä tietenkään, haluaa toimia lakien ja tessin mukaisesti, mutta jos työnantaja rupeis tulemaan sellaista painetta, että että aidosti työaika ei riitä ja sitä kautta se niinku stressi ja muu kasvaa, niin ehkä se ois semmonen (hetki kun paine pyörähtää negatiiviseksi).” H5

Nummelin (2008, 22–23) onkin havainnut, että tyytyväisyys työaikaan on merkityksellisempi asia kuin yksiselitteinen työajan pituuden mittaaminen. Myös Csikszentmihalyi (2003, 37–38) on tuonut esille, että stressaavasta työstä, isosta vastuusta ja suurista työtuntimääristä ei ole mahdollista selvitä, ellei työstään nauti. Haastatteluaineistossa esimiehet olivat heidän kanssaan samoilla linjoilla. Pääosin koettiin, että suurien tuntimäärien tekeminen ja töiden rantautuminen vapaa-ajallakaan ei ollut ongelma, koska työ oli mukavaa ja mielenkiintoista.

”No kyllähän mä teen niitä (töitä kotona) jonkun verran, teen niinku sähköposteihin vastailen ja saatan jonkun muistion kirjoittaa kotona. Kun sitten ajattelen, että se säästää täällä (töissä) aikaa. Mutta kun mä en niinku näe sitä niinku kauheen pahana. Ellei se oo niinku et mä en niinku selvi töistäni, niin se on oman valinta. Mä koen, että se helpottaa mun tekemistä. mutta voi olla, että mä oon niinku liikaa tässä

maailmassa, että se. Mutta voiko olla toisaalta, jos se tuo sitä innostusta.” H3

Toisaalta, kun korkea työmäärä ei ole mitenkään kiinni omasta tahdosta, vaan tilanteen sanelema pakko, alkaa kuormitus tuntumaan. Haastatteluaineistosta yksi esimies kertoi työtä olevan loputtomasti, eikä apuja hommien purkamiseen ole pyynnöistä huolimatta tulossa. Haastateltava kuvasi, että liiallisesta työmäärästä huolimatta resurssit pienevät koko ajan ja ideat sekä voimat homman pyörittämiseen alkavat olemaan loppuun käytetyt. Työpoliittisen tutkimuksen (2007, 278) mukaan haastateltava ei ole ongelman kanssa yksin, sillä Suomessa tuottavuutta pyritään kasvattamaan juurikin työmäärää kasvattamalla eikä niinkään osaamista hyödyntämällä.

”Se tarkoittaa sitä, että mä oon tehny itse ihan hirveesti, yrittäny paikkaa. Mä olen kokoajan töissä. Ja niinku semmosta niinku et mä niinku käyn niinku koht jo. -- Se on ihan hirvee määrä (työtä). Sitä niinku nyt oikeen mä laskin niit (työtunteja), no emmä yhtää ihmettele et mä välil oonki iha tälläne zombi olonen et ku ei tiedä et mihin päi-, päivät riittää.” H6

Jatkuva stressi johtaa todennäköisesti työuupumukseen tai jopa sitä pahempiin ongelmiin (Goleman 1999, 96–98). Haastateltava on huolissaan omasta jaksamisestaan, koska resursseja ei ole tarjolla, ei ole ketään kuka tekisi hänen työnsä, jos hän uupumuksesta jäisi sairauslomalle. Toisaalta haastateltavan puheista saa sen kuvan, että työholismin (ks. esim. Hakanen 2011) ja uupumuksen piirteitä on jo olemassa, kun työtä tehtiin tietoisesti oman jaksamisen kustannuksella seuraavaa lomaa odottaen. Tässä kohdin esimiestyön tai ylemmän johdon olisi hyvä viimeistään tarttua toimeen, ennen kuin työntekijä loppuun palanut.

”Ja mä sanoin perjantaina esimiehelle, että mä alan olee koht nii väsyny et koht teen nii et mä jään kans pitkälle sairauslomalle, pyörittäkää sit tätä. Et sit siin käy helposti niinku. Ja emmä ku mä oon nii työnarkomaani et emmä, emmä, enkä mä, ku mä tiedän et ei ne työt tästä kato mihinkää ku mun töitä ei sitten tee kukaan, ne on vaa niinku roikkuu, roikkuu, roikkuu. Nii sit ku tuut takas tähä ni sit se o kahta

*kauheempi selvittely. Et nyt ees jonkulaisessa, jonkulaisessa *naurua* järjestyksessä tämä.” H6*

Muilla haastateltavilla samanlaisia uupumuksen merkkejä ei ole havaittavissa. He nauttivat työstään ja tiedostavat rajansa. Haastateltavien välillä on kuitenkin eroja siinä, saavatko he työnsä työajalla tehtyä ja kokevatko he tarpeelliseksi tarkistella sähköposteja ynnä muita myös kotona. Työntekijän ollessa motivoinut pitkiinkin työaikoihin ja kokiesaan sopivansa elämään niiden lomassa myös omaa elämäänsä, on hän vähemmän altis stressioireille verrattuna pakon edessä tilanteessa elävään henkilöön (Nummelin 2008, 23). Olennaista on, että jokainen saa säädelyä itse sitä aikaa, minkä työskentelyynsä mahdollisesti käyttää työajan ulkopuolella, jotta jaksamista riittää myös muualle.

”Mulle on luontevaa tehdä töitä viikonloppuna, illalla, mä pidän kännykkää päällä ja vastailen sähköposteihin, osalle se ei sovi, mulle se sopii.” H5

”Et ei mulla esim illalla tuu katottua mitään sähköposteja. että, että ei oo ainakaa viel ollu tarvetta, tarvetta et ois ollut niin kiirellisiä asioita. Et sit mielummin pikkusen urakoi töissä ja niin pois päin. Et kyllä sitten, sitten jos ois oikeesti tärkeitä asiaa niin mulle, mulle voi sitten soittaa mutta- ja kysyä, mutta harvoin, harvoin sitä tapahtuu.” H1

Työn laajentuessa koskemaan myös vapaa-aikaa, korostuu voimakkaasti myös jokaisen oma hyvinvoinnin kontrollointi. Työntekijän on itse oltava tietoinen omista rajoistaan ja jaksamisestaan. Esimiehen kannattaa huomioida, että kotona tehty työ ei kuormita vähempää kuin toimistollakaan tehty työ (Kinnunen & Feldt 2009, 18–19; Siltaloppi & Kinnunen 2009, 104). Työskentelyssä olennaista ei ole pelkästään työn määrä, vaan myös työn sopiva haasteellisuus. Sopivasti haastava työ mahdollistaa kehittymisen, töiden sujumisen ja viihtyvyyden (Nummelin 2008, 69–70). Ideaalia olisi sopivasti haastavaa työtä sopiva määrä, mutta oikean määrän ja haasteen löytäminen on jokaisen yksilön itsenäisesti arvioitava. Kaiken kaikkiaan kohtuulliseksi koettu työmäärä vaikuttaa sopivasti, organisoidun etätöiden tavoin, positiivisesti esimiesten työhyvinvointiin (Savolainen 2016).

Työn järjestelyssä oma vaikutuksensa on organisaatiollakin. Erilaiset työjärjestelyt vaativat oikeanlaiset välineet, tilat (ks. luku 3.3.) ja keskinäistä luottamusta. Onnistuessaan

ne palvelevat sekä työntekijää että organisaatiota työskentelyn ajoittuessa ajallisesti ja paikallisesti tilanteeseen parhaiten sopivalla tavalla. (Työpoliittinen tutkimus 2007, 263–264.) Joustoja työaikajärjestely vaatii silti kaikilta osapuolilta:

”Se miten työsi organisoit, niin se riippuu sitten aika paljon itsestä. Et välillä, välillä on paljon hommaa ja on kiirettä ja näin, niin se on jonkin verran aina sitä omaakin työnorganisointia. Ja sitten siihen tietenkin liittyy se, et jos jossakin kohtaa on niinku paljon kiirusta ja päivät venähtää, niin sitten niitä jossain kohtaa ku pystyy, niin niitä saa sitten paikattua ja käyttää liukumia niinku liukumia pois.” H7

Voidaan todeta, että työn määrä heijastuu haastatteluaineiston ja muiden tutkimusten pohjalta työhyvinvointiin. Pitkät työpäivät, rajalliset resurssit sekä työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen vaikuttavat työntekijän jaksamiseen ja palautumiseen. Liiallinen työ määrä ei jätä tarpeeksi aikaa palautua ja pitkässä juoksussa uupumusta kerääntyä innokkaimmallekin työntekijälle. Työpäivien pituuteen ja tätä kautta työn määrään kokemiseen vaikuttanee myös työtehtävien monialaisuus ja työpäivän pirstaleisuus (Kavio 2014, 132–135), jolloin kokonaisuuksia voi olla hankala viimeistellä loppuun asti. Osittain ongelmaa voi helpottaa omalla työn paremmin organisoimisella, mutta myös työnantajalla on vastuu kuunnella työntekijän jaksamista ja mitoittaa työ määrä inhimilliseksi sekä tarpeen vaatiessa tarjota tukea (ks. luku 3.5.) ja uudelleen järjestelyitä toiminnan turvaamiseksi.

3.3. Työympäristön luomat haasteet työhyvinvoinnille

Työympäristö työhyvinvoinnin tekijänä esiintyi haastatteluaineistossa vaihtelevasti. Muutamit haastateltavista toivat esille voimakkaasti työympäristön merkityksen heidän työhyvinvoinnilleen ja toiset sivuuttivat aiheen lähinnä työtuolin säädöt mainitsemalla. Aihe vaikutti nousevan esille, jos työtiloihin oltiin tyytymättömiä tai muutos oli ollut kohtuullisen tuore. Erityisesti keskustelua herättivät puutteelliset työtilat riippumatta siitä, oliko kyse avokonttorista vai tavallisesta toimistosta:

”Kokoukset ja palaveeraustiloja aivan liian vähän nähden siihen etäkonttoriin. Tai avokonttoriajatuksen.” H5

”No ei ne tilat ihan tark- mahdollisimman hyvät ole että. Esimerkiksi mulla on toimisto ja sitten siinä on vielä tämmönen neuvottelunurkkaus. Et sitten, vaikkei sitä kukaan muu käytä sitä, niin siin tarvis olla enemmän, enemmän tämmöstä hiljas-. Niinku erilaisia tiloja, et ois hiljasentyöskentelytiloja ja neuvottelutilaa ja sitten tämmönen kahvihuone. Ja sitten tämmösiä. Pitäis kuitenkin olla myös semmosia tiloja missä pystyi porukalla työskentelemään.” H1

Erityisen ongelmalliseksi tilat koki eräs haastateltava, jonka työ sisälsi paljon työyhteisön sisäisen henkilökohtaisen tiedon käsittelyä. Organisaation avokonttoritilat tekivät työstä hankalaa, koska työpisteeltä oli usein pakko poistua muualle keskustelemaan ja tekemään työtehtäviä. Samoja ongelmia nousi esiin esimerkiksi myös Uolamon pro gradu -tutkielmassa (2013), jossa osallistujat kokivat avokonttorityöskentelyn rauhattomaksi, mutta ongelmalliseksi myös yksityisyyden puutteen vuoksi (ks. myös Ketola 2007). Oleellista avokonttorin kannalta onkin, että tilat ovat tarkoituksenmukaiset ja niitä on riittävästi.

”Tarvin jatkuvasti sellaista rauhallista tilaa, niin ehkäpä työhuoneissa viihtyisin kuitenkin paremmin. tai se työnluonne on semmoinen, että vaikka on kiva tehdä porukassa, nuorekkaassa porukassa tehdä töitä, niin ehkä ois semmoinen mitä työnantaja, ja sitten kun työnantaja tavallaan tämmösen ratkasun tehnyt, että on rakentanut kiinteistön, joka pohjautuu epä- etä- tähän avokonttoriratkaisuun, niin sitten on kuitenkin jäänyt tavallaan miettimättä, että ois pitäisi kuitenkin olla niitä tiloja missä voi hoitaa niitä kahden-, kolmen-, nelinkeskeisiä juttuja. että tää on tyypillinen ongelma työnantajalla, että tehään jotain ja sitten unohtuu ne..” H5

”Mun mielestä se (muutos avokonttoriin) on ollu tosi hyvä. Et oo mitenkää kokenu häiritseväksi et kaikki o samassa samassa tila- tilassa tai et vieressä istuu. Istuu niinkö porukka. ja sit ku meillä on jaettu tuo niinku sellasiin vähä niinku eri, eritiloihin tuo avokonttori. Et siel on hiljasempaa tilaa tai sellasta tai sellasta niinku tilaa missä niinku ei kännyköillä käytetä tai että näin. Kaikille löytyy tavallaan se omatila

jos vaatii että, e- pitää saada keskittyä, ettei mulle tule häiriöitä niin sekin on mahdollista.” H7

Toisaalta avokonttori mahdollistaa paremmin keskustelun ja vuorovaikutuksen, joilla saattaa olla positiivisia vaikutuksia työntekoon (Ketola 2007, 17). Haastatteluaineistossa esille nousivat avokonttorin positiiviset puolet, kunhan avokonttorin tilat olivat muuten kunnossa ja keskittymistä vaativalle toimellekin oli oma paikkansa. Työskentelytiloille tärkeää onkin tarkoituksenmukaisuus vallitsevan trendin ylitse.

Haastatteluaineistossa esiin nousi tarve myös toimiville ja nykyaikaisille välineille ja niiden käyttämiselle. Toimivien välineiden nähtiin mahdollistavan joustavampi työskentely ja vapauttavan aikaa itse työlle siirtymien sijaan. Nykyaikaiset työskentelyvälineet antavat lisäksi konkreettisen mahdollisuuden etätyöskentelyyn ja luovat näin ollen paikoin kaivattua joustoa työ- ja vapaa-ajan välille. Samalla työntekeminen oli mahdollista siirtää itselle mukavampiin paikkoihin toimistoympäristöstä. Viihtyisän ja rennon työympäristön voisi ajatella lisäävän hyvinvointia paikasta riippumatta, etenkin jos vertailu kohtana on toimimattomaksi koettu toimistotila. Etätyön ei myöskään voi ajatella poistavan yhteisöllisyyttä jos sitä ei alun alkaenkaan ole tai työskentely ympäristö ei luo mahdollisuuksia sen ylläpidolla.

” Taas kyl siit sitten taas semmonen tietynlainen yhteisöllisyys on mun mielestäni kadonnut myöskin siitä. Kaikki vaan istuu vierekkäin, kun orrella joku kana. Ei- eikä kauheesti juttele, eikä siinä oikeen pystykkää juttelemaan kun sit se taas häiritsee muita.” H4

Epäkäytännöllisten tilojen ja laitteiden lisäksi työympäristöstä ei tullut haastatteluaineistossa ilmi muita negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavia ongelmia. Esimerkiksi aiemmissa työterveyslaitoksen tutkimuksissa (2007, 81–86) esille nousseet suuret työympäristöongelmat, kuten kylmyys, veto tai tunkkainen ja kuiva sisäilma, eivät tulleet esille yhdessäkään haastattelussa. Voidaan olettaa, että haastateltavien työympäristö täyttää pääosin terveellisen, turvallisen ja viihtyisän työympäristön kriteerit (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 1), vaikka tilojen toimivuudessa vaikutti olevan parantamisen varaa. Toisaalta työnantajien voisi olla suotuisaa tarkastella tilojen toimivuutta hieman nykyistä tiheämmin, jottei toimimaton työympäristö hankaloita työntekoa ja heikennä turhaan työntekijöiden hyvinvointia sekä työtehoa.

Haastatteluaineistossa työympäristön luomat haasteet tunnuttiin antavan anteeksi, kunhan asiat muuten sujuivat työyhteisön ja johtamisen osalta. Työskentelyä edistävien olosuh- teiden ja laitteiden vaikutus hyvinvoinnille itselleen huomattiin haastatteluaineistossa vasta, kun mietittiin miten työnantaja voisi parantaa työntekijän hyvinvointia. Eli toisaalta tilat ja välineet vaikuttaisivat olevan haastateltavilla toissijaisessa asemassa työhyvin- vointia miettiessä, koska eivät tule spontaanisti esiin, mutta toisaalta eräänä tärkeimpänä seikkana työnantajan hyvinvointia edistävissä toimissa.

3.4. Työyhteisö työhyvinvoinnin tukena

Työyhteisö liitetään yleensä voimakkaasti osaksi työhyvinvointia (Manka 2012, 77) ja tämä ilmeni selkeästi myös haastatteluaineistosta. Jokainen haastateltava mainitsi työyh- teisön puhuessaan omasta työhyvinvoinnistaan. Pääosin työyhteisöstä puhuttiin voimaan- nuttavana ja kannustavana osana työhyvinvointia, mutta muutamalla haastateltavalla työ- yhteisö oli voimavaroja kuluttava tekijä.

”Siellä on vähän huono kahvi- kahvipöytäkuultuuri, että se on ehkä tän organisaation ylätason ongelma, että johon ei ihan hirveesti voi vaikuttaa, että siellä on jostain, jostain syystä jossain vaiheessa vähän niinkun klikkiytytty. Että näiden kanssa ei ainakaan mennä kahville ja nää ei taas mee näiden kanssa ja sit se on vähän omituista. Ja taas kun mä oon ite ollut niin vähän, vähän aikaa niin mä en tiedä sitä historiaa niin” H1

”-- ja me tehtiin se yhdessä ja siin tuli sellanen me henki, jotenkin saatiin. Mutta, nyt se on niinku vaipunu ja kaikki köhää vähän niinku sitä omaansa ja kaikki sanoo et kaikki menee hyvin.” H6

Työyhteisön ongelmat synnyttivät haastateltavissa voimattomuutta. He eivät jaksaneet tai kokeet edes pystyvänsä vaikuttamaan tilanteeseen ja kokivat ainoaksi mahdollisuudeksi vain elää nykyisessä tilanteessa. Vastuun työyhteisön ilmapiiristä nähtiin olevan yle- mällä johdolla, sillä ongelmien ei uskottu ratkeavan yhden ihmisen voimin, tai kokemuk- sen perusteella uskottiin etteivät ne ratkeaisi.

*”--et siinä on hirveesti kuntaliitoksia, et tavallaan on vaan pakattu porukkaa yhteen ja sitten, sitten. *huokaus* Ei oo kiinnitetty huomiota siihen, siihen että miten se tavallaan se kanssakäyminen se tavallaan menee siellä sisällä. ja kyllä sen, sen tavallaan ymmärtääkin jos organisaatio on tavallaan jatkuvassa myllerryksessä, et tulee porukkaa sisään, lähtee porukkaa pois niinkun ja ei sitä, ei sitä ehdi tavallaan kiinnittää huomiota.. *hiljaisuus* Semmosiin (ilmapiiri-)asioihin” H1*

Etenkin organisaatiomuutoksissa ylemmänkin johdon olisi syytä kiinnittää huomiota työyhteisön ilmapiiriin, sillä negatiiviset tunteet tarttuvat ja leviävät siinä missä positiivisetkin tunteet ihmiseltä toiselle (Goleman 1999, 194–196). Ilmapiirissä olevat ongelmat voivat resonoida kahvipöytä rupattelua vahvemmin myös itse työtehtäviin. Yksi haastateltava toteaa, että kaikilla on kamala kiire ja vastauksen saa vain nopeasti siihen asiaan, mitä on kysynyt, joten jokainen tarkentava kysymys on kysyttävä erikseen. Näin ollen työpaikan kaikki vapaamuotoinen keskustelu puuttuu ja esimerkiksi uudet, luovat tai paremmat tavat ratkaista asiat jäävät kokonaan syntymättä, kun kanssa käymistä muiden kanssa ei ole.

Kireää ilmapiiriä vaikutti olevan luonteva selittää kiireellä ja lisäksi uskottiin liian ison työtaakan ja historiassa olleiden konfliktien syöneen viimeisetkin halut panostaa työyhteisöön. Lahtinen, Vartia, Soini ja Joki (2002) huomauttavat, että työyhteisön ilmapiiri-ongelmat ovat usein muiden ongelmien, kuten muutoksen tai organisoinnin ongelmien, heijastumia. Näin oli käynyt myös ilmapiiri ongelmista kertovilla haastateltavilla: työpaikalla oli tapahtunut muutos ja sen seurauksena ilmapiiri heikkeni ja kiire kasvoi.

” -- semmosta tuntua, että niinku nyt ei sais häiritä, että täällä on kaikilla tärkeet työt menossa, että ei sovi mennä häiritteään nyt.” H1

Aarnikoivu (2010, 15–16) ja Manka (2012, 77) tuovat esille sen, että jokainen työyhteisön jäsen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin. Joten samalla tavalla kuin uupumus, kiire ja kireys heijastuvat helposti läpi toimiston, tekevät niin myös innostus, me-henki ja hyvä olo. Myönteisestä ympäristöstä ja yhteisöllisyydestä rakentuva vastavuoroisuutta voisikin pitää työyhteisön henkisenä perustana, jonka avulla keitetään ulkoa tulevat paineet (Paasivaara 2012).

”Toinen tärkeä pointti tän liikunnan lisäksi on, mikä merkitsee, on et työpaikalla on kivaa ja se ilmapiiri on semmonen oikeen lainen ja sen ilmapiirinhän tekee työkaverit. ja se on niinku tosi mielekästä, mielekästä a- no okei täällä toimistolla, mutta toki muuallakin, mutta erityisesti täällä toimistolla ku eniten viettää aikaa nii, niin täällä on huippuporukka. Et täällä niinku tekemisen meininki yllä ja porukka tekee kovasti hommia ja ja sitten se ei ole, ole niinku sanotaanko 'liian tärkeitä' vaan täällä niinku juttu lentää, nauretaan ja käydään kahvilla ja se ei oo semmosta liian, sanotaanko kravatti tiukalla -meininkiä.”

H7

Haastatteluaineistosta käy ilmi, että kiireisessäkin työympäristössä voi olla hauskaa ja työn teosta voidaan nauttia yhdessä. Hyvä työyhteisö yhdistettynä hyvään johtamiseen saattaa tukea ja auttaa ihmisen sitoutumista työpaikkaansa (Leiter & Bakker 2010, 5). Hännisen (2008) tutkimuksessa nousee myös esille, että on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla synnyttää ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä, ja sitä kautta työhyvinvointia.

Epävirallinen kanssakäyminen on työhyvinvoinnin ja työyhteisön kannalta eduksi myös muista kuin ilmapiirillisistä syistä. Kun on ihmisten kanssa paljon tekemisissä ja istuu juomassa kahvia yhtä aikaa, laskee myös kynnys konsultoida toista työasioiden saralta. Asiat, joita joutuisi yksin pohtimaan ja pyörittelemään pitkään, tai tietoa, jonka etsiminen olisi kulunut paljon aikaa, voi saada nopeasti ja helposti, kun asiaa pystyy tiedustelemaan asiantuntevalta kollegalta. Vastavuoroisesti keskustelemattomuuden kulttuuri voi istua syvällä ja tehdä kaikesta yhteistyöstä vaikeaa.

”Hauska niinku työkavereiden kans niinku, niinku olla ja heittää sitä juttua ja siin on tavallaan-. Höö se on sen ilmapiirin kannalta tavallaan tärkeitä, mut siin on se myöskin se, et sulla on huippuasiantuntijoita siinä, siinä niinku sermin toisella puolella tai vieressä istumassa, niin sä saat siitä sitä kautta tietynlaista niinku tukee niihin omiin niinku, sanotaan niihin työjuttuihin nimenomaan.” H7

”Sillee mä aattelin jos meit o koko työyhteisö nii se olis enemmän semmosta yhteen hiileen puhaltamista. Me silloin puhuttiin esimiestiimissäki siitä, että esimiehen kanssa otettiin puheeksi se, et

mun mielestä meil ei niinku kauheen hyvin niinku mene. Et on semmosta hiljasuutta ja just jos se o yhteisiä juttujaki tehdään nii ei kukaan puhu mitään. Ei kukaan sano mitään. Ei se mun mielestä kauheen hyvältä kuulosta.” H6

Työhön liittyvistä tunteista, varsinkin negatiivisista, puhuminen mielletään usein oudoksi ja jopa paheksuttavaksi (Juuti & Salmi 2014, 24–26), etenkin esimiesasemassa työskenteleviltä ihmisillä (Hänninen 2008, 90). Yksilön ja yhteisön tunteista ja tuntemuksista sekä niiden vaikutuksesta koko työyhteisöön haastateltavat puhuivat kohtuullisen vähän. Tunteet nähtiin jokaisen henkilökohtaisena asiana ja yksittäisten huonojen päivien merkitys koettiin vähäisenä. Pidettiin tärkeänä, että oman huonon päivän ei anneta näkyä tai vaikuttaa alaisten toimintaan. Sen sijaan positiivisten tunteiden näyttämisen on Juutin ja Salmen (2014) mukaan sallitumpaa ja haastatteluaineistokin koristi työhön liittyvien positiivisten tunteiden esille tuomista.

Haastatteluaineiston esimiehet nauttivatkin työnteosta mukavassa työympäristössä ja kokivat sen lisäävän omaa työhyvinvointiaan. Esimiesasemasta johtuen he myös kokivat osaltaan olevansa vastuussa työyhteisön hyvinvoinnista, esimerkiksi omalla asenteellaan ja käytöksellään. Toimivan työyhteisön vaikutusta ei voi kuitenkaan vähätellä, sillä työyhteisön merkitys hyvinvoinnin rakentajana nousi spontaanisti esille useimmilla haastateltavilla. Esimiehet eivät näin ollen ole työyhteisö ongelmien ulkopuolella, vaikka kirjallisuus tuntuu usein laittavan heidät vain ratkaisijan rooliin. Olisikin suotavaa pohtia millaisilla työkaluilla esimiehen oletetaan ratkaisevan työyhteisön kriisejä ollessa itse osa kriisiä.

3.5. Oma esimies työhyvinvoinnin tukena

Haastatteluaineistossa tarve oman esimiehen tuelle korostui etenkin kahden haastateltavan kohdalla. Molemmat haastateltavat olisivat kaivanneet esimieheltään enemmän tukea päätöksien tekoon. Toinen tukea kaivaapa haastateltava oli ollut nykyisessä työssään melko vähän aikaa, joten hänellä ei oletettavasti ollut syntynyt vielä kokemuksen tuomaa varmuutta. Esimerkiksi Salo (2009) mainitsee, että oman esimiehen tarjoama tuki,

ohjaus ja mentorointi on ensiarvoisen tärkeää jos esimiehellä ei ole ennestään erityisesti kokemusta työstään. Tämä tarve on luettavissa myös haastateltavan kertomuksesta:

”Se tavallaan se esimiehen tuki, --, niin tavallaan on niinku se, että jos tulee, no tulee joku uus asia, niin tavallaan mä meen sitten kyseleen, että mitä aattelet tästä, että miten tätä, tätä lähdetään nyt viemään ja mihin suuntaan ja että tavallaan vähän niinku sitä evästystä, että mitä hän haluaa, koska hän kuitenkin vastaa siitä ja hänelle teen töitä niin se, se tavallaan selkeyttää sitä, että tässä täytyy ottaa nää ja nää asiat huomioon ja hoitaa se niinku tällä tavalla. et se on niinku ehkä se tuki, tuki mitä haen.” H1

Savolaisen tutkielmassa (2016, 22–23) ilmenee esimiesten tarve saada omalta esimieheltä tukea, mahdollisuus keskustella haastavista tilanteista ja saada apua vaikeaksi koettujen asioiden selvittelyyn. Haastatteluaineistossa esille noussut tuen tarve on hyvin samankaltainen. Esimerkiksi eräs haastateltava paini jatkuvien työntekijöiden sairauspoissaolojen kanssa ja koki, ettei hän tilanteessa pärjännyt tai jaksanut olla enää yksin. Toisaalta haastateltavasta tuntui, ettei hän saanut esimieheltään tukea tai edes ymmärrystä tilanteen vakavuuteen.

”Sit taas niinku jos aattelee mun omaa esimiestä niin mä hirveen vähän mä häneltä saan niinku sitä tukea siihen tekemiseen. Et, et tota, et sitä mä niinku, mut mä ymmärrän sen et ku me ollaa kumminki nii eri, ollaa kumminki nii eri, hänellä on omat juttunsa ja mu-, mulla, hänellä on ihan erilaiset alaiset kun mulla, et kollega ja toinen kollega ja minä. Me ei oo ikinä pois, ei oo esteitä semmost, mä just sanoin sille puhuin ja saman esimiehen esimiehelle sanoin, että tota aatelkaa jos teiän alaiset olis näi paljon pois.” H6

Omalta esimieheltä saatavan tuen esteeksi haastateltavat kokivat kiireen. Oma esimies tuntui olevan vaikeasti tavoitettavissa ja avun pyytäminen tuntui raskaalta. Haastateltavat vaikuttivat pelkäävänsä häiritsevänsä esimiestään, jos tukea olisi haettu niin paljon kuin tarve olisi ollut. Toisaalta molemmat asian kanssa painivat haastateltavat vaikuttivat itse olevan jo täysin lopussa. Kaikki energia meni asioiden kanssa pärjäämiseen niiden ratkomisen sijaan.

*”Mun esimies on niinku äärimmäisen kiireinen, että se on sitten niinku, *huokaus*. No tällä viikolla mä oon nähnyt esimieheni yhtenä päivänä, että se tavallaan niinku... Et tavallaan siin on tosi vähän semmosta kasvo- kasvotusten tehtävää. et enemmän se on sähköpostia. Ja sähköposti taas on aina huono, siinä tulee hirveesti väärin ymmärryksiä ja semmosta niinku. se, se, se asia niinku venyy se sen selvittä-. Kasvotusten se menis muutamassa minuutissa.” H1*

”Et ehkä niinku se semmone tuki siihen et hänki vois sanoo mulle et nyt tehää näin.” H6

Haastateltavat toivoivat esimieheltään selkeitä ohjeita ja päätöksiä, mutta lisäksi vapaa-
muotoisempaa keskustelua ja asian puimista täyden ymmärtämisen varmistamiseksi. Vaikka tässä haastatteluaineistossa tuen tarpeen kanssa kamppaili pääosin kaksi seitsemästä haastateltavasta, on ongelma havaittu tutkimuskirjallisuudessa aiemminkin. Nummelin (2008, 38–39) esimerkiksi huomauttaa, että esimieheltä, työkavereilta ja sidosryhmiltä saatu palaute vaikuttaa suoraan sisäiseen motivaatioon työskennellä. Oman lähiesimiehen tehtävä on tuen lisäksi luoda mahdollisuudet kehittyä ja oppia (Leppänen 2002 B, 72–74), mikä jo itsessään motivoi.

”Tietynlaista ohjausta siihen että mi- mitä multa ööm odotetaan. Tai että minkälaisia odotuksia siellä siellä on tai mi- mihin minkälaisia asioita pitäisi priorisoida jotta jotta niinku ööm pystyis ikäänkun vähän vähentämään sitä työkuormaa tai ainakin hoitaman sit enemmän niitä tehtäviä jotka kiinostaa ja sitten-. Semmosena vähän niinku johdon tavoite- tavoteasetanta vois olla jokseenkin selkeämpää.” H4

Haastatteluaineistossa oli yksi omaan esimieheensä poikkeuksellisen tyytyväinen esimies. Hän koki esimiehensä välittävän hänen hyvinvoinnistaan ja jaksamisestaan sekä antavan tarpeeksi vapauksia ja vastuuta työssä. Hän myös koki, että heidän henkilöke-
miot olivat erityisen hyvin kohdillaan. Voidaan ajatella, että esimiesten kokemukset omasta esimiehestä, tarvitusta ja tarjotusta tuesta sekä läsnäolosta riippuvat organisaation sisäisen tilanteen lisäksi henkilöiden keskinäisestä kemiasta.

Hyvän työskentelyilmapiirin rakentamisessa hyvällä esimiestyöllä on suuri merkitys. Molemminpuolinen luottamus ja sitä seuraava vapaus tehdä työt omalla tavallaan rakentaa positiivista suhdetta työpaikkaan. Itsenäinen tehtävien teko, hyvän ilmapiirin edistäminen, palautteen antaminen ja aktiivinen muiden auttaminen mainitaan hyvinä alaiستائوina (Manka & Manka 2016, 148–149). Ne ovat taitoja, jotka on mahdollista olla jokaisella työyhteisön jäsenellä asemasta riippumatta.

”--minua kohtaan esimiestyön pitää olla hyvää ja antaa, tämmösessä asiantuntija kautta esimiestehtävässä pitää olla aika paljon vapauksia toimia ja luottamusta, se syntyy siitä, esimiestyö jota minulle päin tehdään syntyy luottamuksen kautta, mutta pitää olla myös öö hyvä yhteistyö öö kollegojen kanssa ja omien johdettavienkin osalta. Aattelee, että tää työnantaja, esimies kautta johdettava kollega kuviossa niinku, musta se fiilis merkkää paljon.” H5

Haastatteluaineiston esimiehet kokivat tärkeimmäksi heitä kohtaan tehtävän esimiestyön painopisteeksi luottamuksen ja tuen saamisen tarpeen vaatiessa. Molemmin puoleinen luottamus tukee työhyvinvointia antaessa vapauksia tehdä työtä omalla tavallaan ja kehittää asioita eteenpäin. Toisaalta luottamus myös antaa mahdollisuuden neuvotella ja keskustella vaikeammista asioista ilman, että oma ammattitaito saa kolauksia. Työhyvinvoinnin kannalta tämä vähentää stressiä ja jo itsessään näin ollen helpottaa esimiesten hyvinvointia. Onkin tärkeää muistaa, että suurimmalla osalla esimiehistä on oma esimies, joten esimiehen ja alaisen suhteen tarkastelu on tärkeää myös puhuttaessa esimiesten työhyvinvoinnista.

4. Vapaa-ajan vaikutus työhyvinvointiin

Ihminen on aina sidoksissa elämäntilanteeseensa (Rauhala 1989, 35). Työhyvinvoinnin kirjallisuudessa vapaa-ajan toimet nousevat kuitenkin harvoin esille tai vapaa-ajan hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin suhdetta pidetään verrattain heikkona (ks. esim. Nivala 2006). Poikkeuksiakin on silti olemassa. Esimerkiksi Kokkonien pro gradu -tutkielmassa maidontuottajaisäntien työhyvinvoinnista (2015) korostui työn- ja vapaa-ajan tasapainon tärkeys. Vastaavasti Hänninen pro gradu -tutkielmassaan esimiestyön haasteista (2008) painottui liikunnan merkitystä työssä jaksamisen välineenä.

Haastatteluaineisto toi esille suoraan sen, että vapaa-ajan asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Erityisesti liikunnan, vertaistuen ja rentoutumisen merkitys korostuivat. Samoja piirteitä on tullut esiin myös muissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Hännisen tutkielman (2008, 95) esimiehet kokivat vertaistuen tärkeäksi selviytymiskeinona ja Myllymäki ja Kaartinen (2009, 135) huomauttavat, että liikunta edesauttaa nukahtamista ja palautumista. Haastatteluaineistossa eräs haastateltava niputti vapaa-ajan osaksi työhyvinvointia seuraavasti:

”-- vaikuttaa työhyvinvointiin. niin mä myös tietty aattelen, että et se oma fyysinen ja henkinen hyvinvointi liippaa siitä siten oman elämän puolelta, että pitää olla perhe- perheasiat kunnossa ja ja liikunta-asiat, liikunta-asiat kunnossa. Ja siellä omassa elämässä ylipäättään ne pelimerkit kohillaan että se aika paljon heijastaa sitten puolin ja toisin.” H5

Liikunnan ja sosiaalisten suhteiden vaikutus työhyvinvointiin ei ole uusia asia. Muun muassa Siltaloppi ja Kinnunen (2009) nostivat ne esille yksinä parhaista töistä palautumaan auttavista tekijöistä vapaa-ajalla. Myös luonnon merkitys rentoutumiseen ja töistä palautumiseen on tutkimuksissa havaittu tehokkaaksi (ks. esim. Korpela 2009). Luonto ei korostunut voimakkaasti haastatteluaineistossa itsenään, mutta myös haastatteluaineistossa sivuttiin luonnon rentouttavaa vaikutusta (ks. luku 4.3.).

Haastatteluaineistosta ilmeni vahva tarve rauhoittua ja nauttia yksinolosta. Tarve ja halu olla yksin on kansainvälisesti outo, sillä toisinaan yksinolon ajatellaan olevan pelottavaa ja paha asia, josta täytyy tietoisesti opetella nauttimaan (Csikszentmihalyi 2008, 168–175).

” -- jotain tiettyä yksinäisyyttä. En mä tiiätkö kärsi siitä, mä nautin siitä, mutta huomaa kyllä (että sitä tarvii), mä luulen että tää työ tekee.” H3

Vapaa-ajan tarvittavasta määrästä ei ilmennyt yksimielisyyttä haastateltavien tai tutkimuskirjallisuuden kesken. Tärkeintä vapaa-ajassa oli päästä irtaantumaa fyysisesti ja henkisesti töistä (ks. esim. Kokkonen 2015, 29–30). Irtautumista vaikeuttaa esimerkiksi korkea työmäärä, joka konkreettisesti estää vapaa-ajalle siirtymisen (Sonnetag & Bayer 2005) ja vaikeuttaa rentoutumista, vaikka työ itsessään olisi mielekästä ja palkitsevaa eikä kuormittavaksi koettua. Kinnunen ja Feldt (2009, 8–10) korostavat, että terveyden ja hyvinvoinnin kannalta työn haastavuuden on oltava oikeassa suhteessa vapaa-aikaan, jotta ihminen ehtii palautua rasituksesta. Työn ja vapaa-ajan suhde näkyi myös haastatteluaineistossa:

”Et kun sä yleensä töissä rasitut, niin sä vapaa-ajalla palaudut. Jaa jos se ei mee niinku balanssissa niin sit se ei, se alkaa vaan kiertää kehää. Et jos sä vaan rasitut nii sulle käy niinku urheilijalle joka on ylikunnossa. Sit sä palat loppuun tai tapahtuu jotain muuta” H2

Toisaalta haastateltavista yli puolet puhui siitä, kuinka töitä tulee tehtyä kotona. Haastatteluaineiston pohjalta vaikuttaa, että sitä enemmän töitä teki ja mitä suurempi vastuu töissä oli, sitä useammin työasioita tehtiin tai ainakin pohdittiin kotona. Tekemiseen ei vaikuttanut se, että haastateltavat tiedostivat työasioiden pohtimisen ja tekemisen vapaa-ajalla voivan haitata heidän hyvinvointiaan.

”No kyllä, kyllä ne (työjutut) tulee mukana. Et kyllä mietin tosi paljon, mutta en sillai kuitenkaan ahdistuneesti. Et se on vaan sellaista ajatuksen virtaa. Mutta mä pääsen kyllä niistä myös sitten eroon jos mä haluan. mutta kyllä mä mietin aika paljon.” H3

Toisaalta haastateltavat painottivat voimakkaasti omaa vastuutaan hyvinvoinnistaan. Kinnunen ja Feldt (2009, 19) painottavat, että yksilön kontrolli siitä, miten vapaa-aikansa käyttää, on tärkeä osa hyvinvointia ja palautumista. Heidän mukaansa tämä johtuu pystyvyyden ja pätevyyden tunteen kasvusta, mutta myös hyväksi havaittujen tapojen toistamisesta. Usein hyvinvointi lähteekin liikkeelle aivan yksinkertaisista asioista. Esimiesten on havaittu saavan voimia esimerkiksi perheestä, harrastuksistaan ja muista arkiaskareista (Salo 2009, 90–93). Huomio tulisi kiinnittää haastatteluaineiston mukaan siihen, että vapaa-ajan perustoimet ovat kunnossa, jotta energiaa ja innostusta riittää jaettavaksi työpaikalle.

”-- mutta kyllä se on niin kuin se levon ja liikunnan ja ruuan merkitys, syömisestä se on sille hyvinvoinnille, ei niitä voi sivuuttaa, vaikka sä oisit ihan intoa piukassa tekemässä sitä esimiestyötä, mutta jos sä et syö ja nuku ja liiku ja hoida sitten sitä totta niin perhe-elämää tai ystävyssuhteita niin niin et sä voi olla kauheen hyvä esimies.” H3

Terveelliset elämäntavat, normaalipainoisuus ja kohtuullinen alkoholin käyttö vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen Perkiö-Mäkelän ja Leino-Arjaksen (2012) mukaan. Haastatteluaineistoissa voimakkaimmin korostuivat liikunta (ks. luku 4.1.), rentoutuminen (ks. luku 4.3.) ja vertaistuen merkitys (ks. luku 4.2.), joita käsitellään seuraavaksi.

4.1. Liikunta työhyvinvoinnin tukena

Liikunnan ja liikkumisen puolesta on kampanjoitu Suomessa pitkään yhtenä rintamana sukupolvien ajan. Vaikka liikunnan terveysvaikutuksista on puhuttu vuosi kausia, on liikunnan kansantaloudellisia vaikutuksia alettu korostamaan vasta viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Vasta 2000-luvulla liikkumattomuuden vaikutus työkykyyn ja muuhun elämään ovat kääntyneet huomion kohteeksi. (Rantala 2014, 47–50, 73–77.)

Liikunnan eteen kampanjointi ja sen merkityksen korostaminen hyvinvoinnille on varmasti osaltaan vaikuttanut siihen, että liikunta nousi haastatteluaineistossa voimakkaasti esille. Haastateltavista jokainen sanoi liikunnan olevan erittäin tärkeä osa heidän omaa hyvinvointiaan.

”-- ja sit se liikunta. Mä en siitä nyt väsy puhumaan, mutta se nyt vaan tuo sitä kaikkinaista hyvinvointia niin paljon.” H3

”Mul on tärkeitä tommoset liikunta- ja urheilujutut. Niin se vaikuttaa muhun niinku siihen henkiseen hyvinvointiin kun sä voit, voit niinku fyysisesti hyvin. Niin on niinku se urheiluasia mulle tärkeätä. Semmonen hyvä niinku tavallaan irtautumiskeino niinku työelämästäkin. ja se antaa mulle erikoispuustia työelämäänkin jos mä saan liikkua tarpeeksi ja voin fyysisesti hyvin.” H7

Liikunnan koettiin helpottavan stressiä ja auttavan jaksamista. Hirvensalon, Yangin ja Telaman (2011, 71–72) tutkimuksen mukaan aktiivisen liikunnan voi ennustaa vähentävän stressin kokemista. Heidän tutkimuksessaan aktiivisesti liikkuvat osallistujat kokivat voisansa hallita stressiä vähemmän liikkuvia paremmin. Toisaalta on hyvä muistaa, vaikka liikunnan koetaan edesauttavan jaksamista ja parantavan mielialaa, ei se poista rasituksen aiheuttamaa väsymystä (Sonnetag & Bayer 2005, 411), joten myös lepo on olennainen osa palautumista. Haastatteluaineistossa koettiin, että ilman säännöllistä liikunta töissä jaksaminen kärsii ja helppojakaan työtehtäviä ei meinaa saada suoritettua.

”En mä muuten jaksaiskaa tässä. et se on ainoa varmaan se henkireikä et pääsee tota ulos, ulos ettei... Lenkille tai sit salille tai jotai, et kyl mä joka päivä jotai teen” H6

”Sanotaa et jos on niinku pidempi jakso silleen et oo oikeen ehtinyt, ehtinyt tarpeeksi liikkua, niin kyllä mä huomaan öö huomaan olevani ehkä silleen nuutuneempi, et ei oo tavallaan ei ole niin virkee ja skarppi ku et jos sä saat säännöllisesti käytyä urheilemassa. Mulla se vaikuttaa todella , todella paljon siihen, siihen niinku vireyteen ja tavallaan sitä kautta myös työ-, työhyvinvointiinkin.” H7

Liikunnan stressiä helpottava vaikutus onkin tuttu useista tutkimuksista. Esimerkiksi Buckworth ja Dischman (2002, 79–80, 89) toteavat liikunnan psykologiaa käsittelevässä teoksessaan, että ihmiset kokevat stressin helpottuvan liikunnan avulla ja lyhytkin harjoitus voi laskea ihmisen stressitasoa. Usein liikunnan koetaan vaikuttavan myönteisesti mielialaan, mutta tarkkaa fysiologista näyttöä asiasta ei ole saatu (ks. esim. Buckworth &

Dischman 2001, 91–96, 111–114; Ojanen 1995, 17). Haastatteluaineisto tukee muiden tutkimusten tuloksia liikunnan ja stressin yhteyksistä:

”Se on ihan pakkomiel niinku mulla! Mä joka päivä käyn- kaheksan kilometriä suurin piirtein kävellä. Et sillä mä niinku- mä sanokin aina, et mä tuuletan aivojani.” H6

”Ei ole niin virkeä ja skarppi kun jos et sä saat säännöllisesti käytyä urheilemassa. Mulla se vaikuttaa todella paljon siihen” H7

Liikunta ei ilmennyt haastatteluaineistossa vain työstä erkaantumisen välineenä, vaan haastateltavat kokivat liikuntasuorituksen ajoittain konkreettisesti edesauttavan heidän työskentelyään. Usein liikkuesssa työasioita ei ajateltu aktiivisesti, mutta harjoitteen jälkeen asiat olivat saattaneet asettua ja ongelma ratkaistua. Yksi haastateltavista kuvaa tilannetta näin:

*”-- kummallista taikaa ainakin minun osalta tuossa urheiluhommassa, että että. hmm kun jonkinlainen esimerkki siitä on se että, että sen urheilun aika, no mä irtaannun täysin niinku tavallaan siitä työkuviosta. Mutta jollaki, jollaki tavalla mä niinku, mä niinku alitajuisesti käsittelen jotakin, prosessaan jotakin työasiaa jollaki tasolla, koska on monesti käyny nii, et jos on ollu joku vähä hankalampi case joka on vaivannu mieltä 'et mitenhän tää ny menee töissä', nii sit ku on käyny lenkillä tai jonku urheilusuorituksen tehny, nii jotenkin tavallaan sen jälkeen tai sen aikana saattaa tulla joku, aivan puskista joku oivallust, et 'ei hitto se työjuttuhan menikin näin!' vaikka mä en oo sitä lähteny sinne, sinne liikuntasuorituksen aikana miettimään *naurua* vaa että paremminkin pois siitä töistä, mutta jotaki tapahtuu nii että on niinku tavallaan niinku tullu tämmösiä oivalluksia sitte. Et en tiä mikä alitajuinen juttu siinä on sitten, et siinä tavallaan käsittelee sitä asiaa, työasiaakin.” H7*

Liikunnan vaikuttaa ensisijaisesti irrottavan ajatukset työstä. Seuraavan kerran aiheen pariin palatessaan on helpompi tarkastella asiaa uudesta näkökulmasta tai kiinnittää huo-

miota aiemmin sivuutettuun vaihtoehtoon, kun jumiutuneen ajatteluketjun on saanut katkaistua. Tämä lieneekin syy, minkä takia liikunnan koetaan pienentävän ongelmia, helpottavan niiden ratkaisua ja näin ollen edistävän myös työhyvinvointia. Siltaloppi ja Kinnunen (2009, 103–104) taasen arvioivat, että konkreettinen hyöty liikunnasta tulee siitä, kun aktiviteetti vie ajatukset pois stressitekijöistä ja näin auttaa kokonaisvaltaista töistä palautumista.

Stressin ja liikunnan suhdetta on tutkittu kohtuullisen paljon, tosin tästä huolimatta liikunta ei korostu työhyvinvointi kirjallisuudessa. Osaltaan tätä selittää se, että tutkimuksista huolimatta ei ole vielä selvinnyt, lievittääkö liikkuminen työstressiä vai vähentääkö työstressi liikunta (esim. Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 69). Suomessa on kuitenkin vakiintunut tyky-käytäntö, jolla pyritään ottamaan liikunnan hyödyt työelämään, oli vaikutussuhde kummin päin vain (esim. Manka & Manka 2016; Manka 2012; Juuti & Vuorela 2002, 74–76). Myös haastatteluaineistossa tuli esiin työnantajan panostus liikuntaan hyvinvointi keinona, etenkin liikuntasetelien muodossa:

”On liikunta- ja kulttuurisetelit et niitä voi hankkia. mä en ite niitä nyt oo hankkinut mutta... Mahdollisuus on. ja on kaikkia liikunta mahdollisuuksia kaupungin niinku, niinku kuntosalilla käydä ja näin pois päin.” H1

*”Meillä on tiettyjä etuja ja tämmösiä niinku harrastemahollisuuksia ja kerhoja ainaki mitä nyt työnantaja ja *epäselvää mutinaa* ja jonkun verran järjestää.” H7*

Savolaisen (2016, 22–24) havaitsi, että liikunta- ja kulttuurisetelitä sekä henkilöstöliikuntaa pidetään organisaation tapana tukea työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä käsitys lienee kohtuullisen yleinen Suomessa pitkän tyky-historian seurauksena. Haastatteluaineistossa työnantajan puuttuminen liikunnan tukemiseen, tai kokonaan tue poistaminen, koettiin negatiiviseksi henkilöstöpolitiikaksi, joka viestii organisaation kiinnostuksen ja arvostuksen puutteesta:

”Mutta mitä työnantaja voisi muuta tehdä. että työhyvinvointi... Kyllä mä ajattelen, että mulle, tää on meillä sellainen työnantaja kiistanlainen juttu, mutta muutama vuosi sitten on ilmeisesti

virikesetelit öö poistettu säästökeinona työhyvinvointikeinojen joukosta. mutta tietenkin itte nään että, että minun maailmassa ne on tätä päivää. öö että jos semmoset, niitä myönnettäisiin, niin kokisin sen houkuttavampana etuna kuin vastaavan määrän rahaa. Että tuota niin se, se että vaikka se on jo sillälailla kulunut asia, niin minulle tois työhyvinvointia ja työnantajan kiinnostusta siihen mitä teen vapaa-ajalla, ja arvostusta siihen tekemiseen.” H5

Haastatteluaineistossa liikunnan merkitys korostui niin psyykkisistä kuin fyysisistä näkökulmista. Liikunnan koettiin auttavan jaksamaan ja ylläpitävän vireyttä sekä selkiyttävän ajatuksia ja ollen näin kiinteä osa esimiesten työhyvinvointia. Liikunnan psyykkiset ja sosiaaliset vaikutukset ovat tutkitusti hyvinvoinnin ja palautumisen kannalta yhtä tärkeitä, elleivät jopa tärkeämpiä, kuin harjoitusten fyysiset vaikutukset (Hirvensalo, Yang & Telama 2011, 75–78). Liikunnan harrastaminen myös lisää onnistumisen elämyksiä ja parantaa täten itsetuntoa, joka puolestaan ehkäisee tutkimuksien mukaan työperäistä stressiä ja masennusta (ks. esim. Hirvensalo, Yang & Telama 2011). Näistä johtuen ei olekaan odottamatonta, että haastateltavat kokivat liikunnan olevan tärkeä osa työhyvinvointiaan, vaikka liikunta sijoittuu selkeästi vapaa-ajan puolelle.

Fyysinen jaksaminen heijastuu voimakkaasti psyykkiseen jaksamiseen (Aarnikoivu 2010, 100–101) ja yhteyden voimakkuus kasvaa mitä enemmän ihminen liikkuu. Liikunta ei pelkästään helpota yksilön hyvinvointia, vaan luo sivuvaikutuksena säästöjä myös yhteiskunnalle ja organisaatiolle. (Korhonen, Kukkonen, Louhevaara & Smolander 1995.) Tästä johtuen valtion ja organisaation on syytä panostaa työntekijöiden liikkumisen mahdollisuuksiin esimerkiksi tukitoimilla. Haastatteluaineiston pohjalta tämä myös lisää työhyvinvointia ja organisaation nauttimaa arvostusta, mistä on kaikille osapuolille vain hyötyä.

4.2. Vapaa-ajan vertaistuki työhyvinvointia tukemassa

Sosiaalisten suhteiden merkitys työhyvinvoinnille nousi haastatteluaineistossa vahvasti esille. Hyvien sosiaalisen suhteiden on niin töissä kuin vapaa-ajalla havaittu edistävän

työhyvinvointia ja jaksamaista (Hänninen 2008, 89–90). Esimerkiksi perheen kanssa vietetty aika voi auttaa irtautumaan töistä henkisesti (Hakanen 2011, 100) tai vastaavasti vapaa-ajalla työasioihin kunnolla sukeltaminen vertaistuen avulla auttaa selviytymään ja ymmärtämään hankaliakin töiden tilanteita (Hänninen 2008, 95).

Haastatteluaineistossa korostui vertaistuen merkitys työhyvinvoinnille. Esimiehet kokivat, että asioihin sai uutta perspektiiviä, kun niistä keskusteli saman tyylisten töiden kanssa painivien ystävien kanssa. Asioista on varmasti helpompi puhua, kun tietää toisten ymmärtävän ja samaistuvan ongelmiin. Toisaalta ystävä todennäköisemmin näkee asian puhujan näkökulmasta paremmin kuin esimerkiksi kollega tai esimies samalta työpaikalta.

”Meillä on opiskelutaustaisia verkostoja edelleen pystyssä, että tavataan eri porukoilla ja käydään bissellä tai tai ihan kahvilla tai illan vietossa tai risteilyllä tai saunaillassa. on ihan sekä tyttöjä että poikia, ehkä enimmäkseen äijäporukalla. Mutta on niinku pelmahdettu eripuolille Suomea mutta pidetään tiiviisti yhteyttä somessa ja ja ja puhelimella muutenkin että ne on mulle tärkeitä sen oman jaksamisen kannalta siinä mielessä että, varsinkin ne verkostot, koska siellä pystyy niitä yhteisiä murheita ja huolia jakamaan ja toisaalta sarkasminkin varjolla sitten päivittää vähän että 'meillä tämmöistä mitens teillä' että voi, voi luottamuksella tavallaan puhua. Aika hmm hyvin luottamuksellisista asioista joista ei kuuna päivinä vois muuten, mutta kun on se pitkä yhteinen historia niin voi.” H5

Yleensä työhön liittyvistä tunteista puhumista pidetään outona ja työtä koskevat negatiiviset tunteet koetaan oudoiksi aiheiksi työpaikalla (Juuti & Salmi 2014, 24–26). Ystävien kesken tai vertaisryhmässä työhön liittyvistä tunteista puhuminen lienee sallitumpaa ja helpompaa, mikä varmasti itsessään auttaa voimaan paremmin.

Vertaistuki on osoitettu esimerkiksi Salon (2009) tutkimuksessa esimiesten jakamiselle keskeiseksi asiaksi, joten vertaistuen merkitystä työhyvinvoinnille ei tule missään tapauksessa ainakaan vähätellä. Samaan tulokseen on tullut myös Hänninen (2008), jonka tutkimuksen esimiehet kokivat myös vertaistuen tärkeänä selviytymiskeinona. Hännisen tutkimuksessa vertaistuen merkitys perustui siihen, että asioita pääsi purkamaan työyhteisön

ulkopuoliselle ihmiselle, joka käsittelee samoja asioita ja ymmärtää, ettei itse ole kokemuksiansa kanssa yksin (Hänninen 2008, 95).

*”Se missä mä puran näitä tyäjuttuja on mejän toi alueen yhteistyöryhmän *alueen määrittelyä* yhteinen. Ja me tavataan näiden eukkojen kanssa aika usein. – Ja sitten tavallaan kun mä kuulen ettei meil oo viel niin pahasti asiat nii ku niillä niin seki auttaa.” H6*

Vapaa-ajalla tavatut ystävät auttava purkamaan paineita ja huolia, mutta myös viemään ajatuksia ongelmista. Tueksi haastatteluaineistossa oli valikoitunut juurikin entiset tai nykyiset samanlaisissa tehtävissä työskentelevät kollegat eivätkö esimerkiksi perheenjäsent. Tällä pyrittiin saamaan perspektiiviä asioihin ja löytämään ratkaisuja ongelmiin. Perheenjäseniltä tai muilta ihmisiltä saatava tuki lienee vähemmän ongelmakeskeistä, eikä sen tarve tai käyttö noussut haastatteluaineistossa esille.

4.3. Rauhoittumisen merkitys työhyvinvoinnille

Kinnunen ja Feldt (2009, 19) määrittelevät rentoutuneen olotilan tarkoittamaan alhaista virittyneisyyttä ja myönteistä tunnetilaa, jotka saadaan aikaan esimerkiksi meditoimalla tai vapaa-ajan toimintojen, kuten musiikin kuuntelun tai luonnossa kävelyn yhteydessä. Rentoutuminen synnyttämät myönteiset tunnetilat ehkäisevät mahdollisen työstressin aiheuttamia kielteisiä tunnetiloja, ikään kuin tasapainottavat tunteiden vaakaa. (Kinnunen & Feldt 2009, 19.)

Haastatteluaineistossa korostui lukeminen, luonto ja yksinolo rentoutumisen keinoina. Haastateltavat kokivat pääsevänsä lepäämään ja irtautumaan töistä parhaiten saadessaan itselleen hetken omaa aikaa. Etenkin työssään alinomaa ihmisten kanssa työskentelevät esimiehet kertoivat arvostavansa yksinäisyyttä. Yksinäisyyden kaipuu voikin johtua jatkuvasta sosiaalisten tilanteiden lukemisesta ja niihin reagoimisesta (ks. esim. Goleman 1999), mikä voidaan kokea kuormittavaksi.

” -- kun on pitkään tehnyt tätä vuorovaikutustyötä niin haluaa olla rauhassa vapaalla, mutta mä tiedostan sen. on ystäviä, pidän tärkeänä,

näen heitä aika usein. mutta sitten se perhe ja aika usein se rauha. mutta se on tyyppikysymyksen vähän. Mä tykkään lukea paljon ja just juosta yksinään.” H3

”Että mitä tässä vanhemmaksi on tullut, niin sitä enemmän niinku esim luonnon rauha, --, ja tuota tuota niin nyt huomannut että mitä enemmän tässä tulee ikää, niin vuos kerrallaan enemmän nauttii. meillä on järven rannalla mökki tuolla Pirkanmaalla ja siellä voi nauttii tuosta omastarauhasta ja mukavasta olost. Tämmöset asiat tulee tärkeämmiksi.” H5

Luonnon rauhan rentouttava vaikutus on ilmennyt aiemmissä tutkimuksissa (ks. esim. Korpela 2009). Toisaalta lukemisessa näyttäytyi myös tärkeänä vapaa-ajan tekemisenä ja siinä onkin paljon samoja elementtejä läsnä kuin luonnossa liikkumisessakin. Lukiessa ajatukset voidaan keskittää yhteen asiaan, sulkea maailman mielestään ja nauttia käsillä olevasta hetkestä, samoin kuin maisemaa ihaillessa. Samalla normaalin työympäristön ja median voidaan sulkea pois ja antaa aivojen levätä.

Jokainen haastateltava tuntui hakevan hetken rauhaa työpäivänsä jälkeen. Kyseessä lie-
nee tarve irtautua työasioista. Sonnetag ja Bayer (2005, 409) toteavat, että jokaisella ihmisellä on omat keinonsa irtautua työasioista vapaalla. He mainitsevat esimerkkeinä urheilun ja kotityöt, mutta huomauttavat näiden auttavan vain, jos niille on oikeasti aikaa. Jokainen haastateltava oli ollut työelämässä sen verran pitkään, että heillä vaikutti olevan keinot nollata ajatuksensa, oli se sitten liikunta (ks. luku 4.1.), luonnossa oleilu tai musiikin soittaminen.

”Yleensä tuota lähtee, lähtee töistä ja pistää, pistää musiikit soimaan ja ajaa sen tunnin niinku kotio, niin kyllä siinä aika, aika hyvin niinku unohtuu (työasiat).” H1

Rentoutumisen välineet ovat jokaisella ihmisellä henkilökohtaiset ja yhtä oikeaa tapaa töistä palautumiseen ei ole olemassa (vrt. myös Bakker, Demerouti & Euwema 2005). Kokeilemalla ja etsimällä jokainen voi löytää oman tapansa siirtää ajatukset työasioista pois. Pääasia kuitenkin on, että mielen saa säännöllisesti nollattua ja päivän rasitukset

kuitattua. Korpelan tutkimuksen (2009) mukaan parhaiten tässä toimii luonnossa liikkuminen, haastatteluaineiston mukaan lukeminen, musiikki ja liikunta ovat aivan yhtä hyviä vaihtoehtoja.

5. Pohdinta

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä esimiesten työhyvinvointi on, mistä se rakentuu ja miten esimiesten työhyvinvointi ilmenee. Tutkimuksessa selvisi, että esimiesten työhyvinvointii vaikuttavia elementtejä löytyy yhtä lailla niin työpaikalta kuin vapaa-ajaltakin. Työhyvinvoinnista puhuessa ei voidakaan rajata huomiota koskemaan ainoastaan työpaikalla ilmeneviä asioita.

Esimiesten työhyvinvoinnin rakentumisessa ehdottoman tärkeää oli mielekäs ja tarpeeksi haastava työ. Tämä nousi esille kaikissa haastatteluissa. Haastatteluaineistossa painottui sosiaalisten suhteiden merkitys työ- ja vapaa-ajalla. Lisäksi haastateltavat puhuivat paljon, ja painokkaasti, liikunnan merkityksestä hyvinvointiinsa. Tuloksia analysoidessa ei pystykään olemaan miettimättä, olisiko liikunnan korostaminen ollut erilaisella tasolla, jos liikunta ei olisi viime vuosina ollut runsaasti esillä mediassa tai jos fitness -kulttuuri ei eläisi kultakauttaan.

Aineistosta silmiini pistivät esimiesten suuret työmäärät ja etenkin se, että he eivät kokeneet niitä mitenkään ongelmalliseksi. Olisi mielenkiintoista tutkia kulkevatko suuret työmäärät ja työhyvinvointi yhtä sopuisasta keskenään yhdessä myös laajemman otannan tutkimuksessa. Asiaan paneutuva tutkimus olisi todennäköisesti järkevintä toteuttaa määrällisillä menetelmillä, jolloin massaa ja muuttujia olisi helpompi hallita kuin vastaavassa laadullisessa tutkimuksessa.

Suurin ylläty tutkimuksessa oli esimiesten voimakas kokemus hyvästä työhyvinvoinnistaan. Aineiston esimiehillä oli paljon erilaisia työtehtäviä esimiestoimiensa lisäksi, mutta he kokivat silti työmäärän pääosin hyväksi, haasteet sopiviksi ja töihin menemisen kivaksi. Onkin syytä pohtia, tuliko tähän tutkimuspyyntöön vastanneeksi otos poikkeuksellisen tyytyväisiä esimiehiä vai olisiko negatiivisia tunteita ollut helpompi ilmaista haastattelun sijaan esimerkiksi paperisella lomakkeella katseilta suojassa.

Työhyvinvointi kirjallisuus puhuu usein perhe-elämän merkityksestä työhyvinvoinnille. Tässä tutkimuksessa perheen vaikutus työhyvinvointiin ei tullut ilmi yhdessäkään haastattelussa, joten se rajautui kokonaan käsiteltävistä alueista pois. On mielenkiintoista, että

yksikään haastateltava ei ottanut asiaa esille ja vain puolet haastateltavista ylipäättään kertoivat perhetilanteestaan. Kontrasti ei olisi ehkä niin suuri, jos haastateltavat eivät olisi puhuneet hyvinkin vapaasti kaikesta muusta vapaa-ajan käytöstään. Perheen esille tulemattomuuden syitä voi olla esimerkiksi tarve rajata perhe ulos työelämää koskevasta keskustelusta tai se, etten asiaa kysynyt heiltä suoraan. Jatkossa vastaavanlaisessa tutkimuksessa voisi olla suotavaa erikseen tiedustella kokemuksia perheen vaikutuksesta hyvinvoinnille jo pelkästään vertailevan tutkimuksenkin näkökulmasta.

Kirjallisuus ja haastatteluaineisto olivat yhtä mieltä tyky-etujen positiivisesta vaikutuksesta työhyvinvoinnille. Tästä huolimatta työnantajat tuntuvat mieluusti juuri niistä leikkaavan tiukan paikan tullen, kuten aineistostakin kävi ilmi. Toimintavan ja sen seuraamuksien merkityksien ymmärtäminen vaatisi oman pitkittäistutkimuksen. Toisaalta myös tämän tutkimuksen toteuttaminen uudelleen samalla osallistujakunnalla muutaman vuoden kuluttua, saattaisi olla mielenkiintoinen työhyvinvoinnin käsitteen ymmärtämisen ja kehittymisen kannalta. Samalla ehkä selviäisi vaikuttavatko esimerkiksi trendit tai toteutusajankohta vastuksien sisältöön.

Tutkimusta tehdessä korostui varsin voimakkaasti oma kokemattomuuteni ja tietämättömyyteni esimiestyöstä. Ulkopäin katsoessa asiat näyttävät varsin erilaisilta kuin mitä todellisuudessa ovatkaan. Olisi mielenkiintoista tietää, miten tutkimuksen tuloksiin ja toteutukseen olisi vaikuttanut, jos olisin myös jossain tähänastisen urani aika työskennellyt esimiehenä. Toisaalta nähtyäni monen esimiehen työskentelyä, tulin esittäneeksi aivan erilaisia jatkokysymyksiä kuin mitä olisin esittänyt esimerkiksi vain viimeisimmän esimieheni jälkeen. Koenkin, että omaa asemaani tutkijana, ja sen merkitystä tutkimuksen tuloksiin ja toteutukseen, ei voi poistaa tutkimuksen onnistumista pohdittaessa. Haastateltavien vastaukset ja tutkimuksen tulokset ovat pohjautuneet haastateltavien kokemuksiin ja näkemyksiin, mutta tutkijana olen väistämättä vaikuttanut esitetyillä kysymyksillä ja valituilla teemoilla tutkimuksen kulkuun. Jokainen tutkimus on tutkijansa näköinen kokemuksen ja tietämyksen vaikuttaessa tutkijan tekemiin valintoihin. Osittain myös tästä johtuen olisi äärimmäisen mielenkiintoista lukea tulevaisuudessa entistä useampia tutkimuksia esimiesten työhyvinvoinnista ja nähdä millainen kokonaisuus oikeastaan onkaan kyseessä mittakaavan kasvaessa.

Mikäli tekisin tutkimuksen uusiksi nyt, tekisin samoja valintoja uudelleen. Uuteen aiheeseen hypätessä haastattelu antoi metodina aiheesta paljon tietoa ja grounded teoria mahdollisti laajan tietomäärän keräämisen ilman voimakkaita rajoituksia. Toisaalta aineiston litterointi ja analysointi osoittautuivat vielä odotettuakin työläämmiksi, mutta useat aineiston parhaista paloista nousivat esille yllättävissä kohdissa, jotka eivät olisi rajatunmassa tutkimuksessa tulleet edes käsitellyiksi. Tutkimuksen tulokset ilmaisevatkin selkeästi juuri haastateltavien esimiesten kokemuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnistaan, joten tutkimuksen voisi katsoa onnistuneen ja antaneen uusia aineksia aiheen käsittelyyn.

Kaikkiaan tutkimuksen teko antoi minulle paljon enemmän tietoa ja näkökulmia aiheeseen kuin mitä minun aluksi oli tarkoituksena saada. Aihe imaisi mennessään ja haastateltavien kokemukset, kommentit ja näkökulmat pakottivat kaivautumaan tietokantojen vieraimpiinkin nurkkiin. Ennen kaikkea selväksi kävi, että työhyvinvointi ei ole vain oma pieni lokeronsa. On naivia olettaa sen rakentuvan vain muutamasta helposti määriteltävästä palasesta. Toivon tulevaisuudessa ihmisten kokonaisvaltaisuuden saavan lisää näkyvyyttä elämäntietokirjojen lisäksi tieteellisissä keskusteluissa, vaikka ne luovat lisää mielenkiintoisia haasteita tutkimuksien toteutuksille.

Lähteet

Aalto-Setälä Pauli ja Saarinen Mikael 2014. Innostus – myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum Media Oy.

Aarnikoivu Henrietta 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.

Argyle Michael 1972. The social psychology of work. Norwich: Allen Lane The Penguin Press.

Bakker Arnold B., Demerouti Evangelia ja Euwema Martin C. 2005. Job resources buffer the impact of job demands on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (2) s. 170–180.

Bakker Arnold B. ja Demerouti Evangelia 2007. The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3) s. 309–328.

Bryant Anthony 2017. Grounded theory and grounded theorizing – Pragmatism in research practice. Oxford: Oxford University Press.

Buckworth Janet ja Dishman Rod K. 2002. Exercise psychology. Champaign: Human Kinetics Publishers.

Csikszentmihalyi Mihaily 2003. Good business – Leadership, flow and the making of meaning. Chatham: Hodder & Stoughton.

Csikszentmihalyi Mihaily 2008. Flow – The psychology of optimal experience. New York: HarperCollins Publishers.

Eskola Jari ja Suoranta Juha 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eskola Jari ja Vastamäki Jaana 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksesta Valli Raine ja Aaltola Juhani toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 27–44. Juva: PS-kustannus Oy.

Goleman Daniel 1999. Tunneäly työelämässä. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Gray David E. 2004. Doing research in the real world. Great Britain: Saga Publications.

Hakala Juha T. 2015. Toimiva tutkimus – menetelmän löytäminen. Teoksesta Valli Raine ja Aaltola Juhani toim. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. s. 14–26. Juva: PS-kustannus Oy.

Hakanen Jari 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakanen Jari 2014. Onnellisuus työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksesta Uusitalo-Malmivaara Lotta toim. Positiivisen psykologian voima. s. 340–365. Juva: PS-kustannus.

Hirvensalo Mirja, Yang Xiaolin ja Telama Risto 2011. Liikkeestä energiaa – työssä jakaminen ja liikunta. Teoksesta Pietikäinen Petteri toim. Työstä, jouta ja jaksa – työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. s. 69–78. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hänninen Kristiina 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Pro gradu -tutkielma Lapin yliopisto. Luettu 11.1.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201011261020>

Isohookana Tomi ja Vakkuri Heidi 2016. Esimiesten työhyvinvointi muutoksessa – Oulun hyvinvointipalvelut. Opinnäytetyö Oulun ammattikorkeakoulu. Luettu 16.3.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201603012785>

Juuti Pauli ja Salmi Pontus 2014. Tunteet ja työ – uupumuksesta iloon. Juva: PS-Kustannus.

Juuti Pauli ja Virtanen Petri 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava Kirjapaino Oy

Juuti Pauli ja Vuorela Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kasvio Antti 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Tampere: Gaudeamus.

Keltikangas-Järvinen Liisa 1994. Hyvä itsetunto. Juva: WSOY.

Keltikangas-Järvinen Liisa 2016. Hyvät tyypit – Temperamentti ja työelämä. EU: WSOY.

Ketola Ritva toim. 2007. Toimiva toimisto. Tampere: Työterveyslaitos.

Kinnunen Ulla ja Feldt Taru 2009. Työnkuormituksesta palautuminen – psykologinen näkökulma. Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 7–27. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kinnunen Ulla, Siltaloppi Marjo ja Mauno Silja 2009. Miten työn ominaisuudet estävät tai edistävät palautumista? Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 41–54. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kivistö Sirkku 2008. Vaihda vapaalle – lomallelähtijän opas. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kokkonen Ilkka 2015. Maidontuottajaisäntien työhyvinvointi – Käsityksiä työhyvinvoinnista, yrittäjänä jaksamisesta ja tuen tarpeesta. Pro gradu -tutkielma Lapin Yliopisto. Luettu 31.1.2018. <http://lauda.ulapland.fi/handle/10024/62059>

Korhonen Olli, Kukkonen Ritva, Louhevaara Veikko ja Smolander Juhani toim. 1995. Liikunnasta työkykyä ja hyvinvointia – periaatteita ja käytännön esimerkkejä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Korpea Kalevi 2009. Luonnosta nauttiminen työstä palauttavana keinona. Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 115–125. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Koskela Hanna 2008. Grounded theory. Teoksesta Syrjäläinen Eija, Eronen Ari ja Värri Veli-Matti toim. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. s. 91–110. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Lahtinen Marjaana, Vartia Maarit, Soini Sinikka ja Joki Marjut 2002. Työyhteisön ongelmatilanteet kehittämisen lähtökohtana. Teoksesta Lindström Kari ja Leppänen Anneli toim. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. s. 94–102. Helsinki: Työterveyslaitos.

Leiter Michael P. ja Bakker Arnold B. 2010. Work engagement: introduction. Teoksesta Bakker Arnold B. ja Leiter Michael P. toim. Work engagement – A handbook of essential theory and research. s. 1–9. Hove East Sussex: Psychology Press.

Leppänen Anneli 2002 A. Työyhteisön kehittämisen tavoitteet. Teoksesta Lindström Kari ja Leppänen Anneli toim. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. s. 36–44. Helsinki: Työterveyslaitos.

Leppänen Anneli 2002 B. Osaamisen kehittäminen ja johtaminen. Teoksesta Lindström Kari ja Leppänen Anneli toim. Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. s. 66–85. Helsinki: Työterveyslaitos.

Mamia Tero 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksesta Blom Raimo ja Hautaniemi Ari toim. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? s. 20–55. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Manka Marja-Liisa 2012. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Manka Marja-Liisa ja Manka Marjut 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Martela Frank 2014. Onnellisuuden psykologia. Teoksesta Uusitalo-Malmivaara Ulla toim. Positiivisen psykologian voima. s. 30–62. Juva: PS-kustannus.

Metsämuuronen Jari 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Myllymäki Tero ja Kaartinen Jukka 2009. Uni ja palautuminen. Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 127–138. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Mäkinen Olli 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummeruksen kirjapaino Oy.

Nikander Pirjo 2010. Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti. Teoksesta Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti toim. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Nivala Veijo 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksesta Vesterinen Pirkko toim. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 93–106. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Nummelin Tanja 2008. Stressi haastaa työkyvyn: varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Talentum.

Nätti Jouko ja Anttila Timo 2012. Joustava työaika, organisaation menestys ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksesta Pyöriä Pasi toim. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. s. 155–173. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ojanen Markku 1995. Liikunta ja psyykkisen hyvinvoinnin yhteyksiä. Teoksesta Lintunen Taru, Koivumäki Kari ja Säilä Hannu toim. Jalka potkee mieli notkee – liikunta mielen terveyden tukena. s. 9–27. Helsinki: Suomen Mielen terveysseura ry.

Paasivaara Leena 2012. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksesta Perttula Juha ja Syväjärvi Antti toim. Johtamisen psykologia. s. 55–90. Juva: PS-kustannus.

Palokangas Merja 2012. Esimiesten kokemus työn imusta. Pro Gradu Lapin yliopisto. Luettu 11.1.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201211011238>

Perkiö-Mäkelä Merja ja Leino-Arjas Päivi 2012. Elintavat ja työssä jatkamisajatukset. Teoksesta Perkiö-Mäkelä Merja ja Kauppinen Timo toim. Työ, terveys ja työssä jaksamisajatukset. Työterveyslaitos: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Pyöriä Pasi 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksesta Pyöriä Pasi toim. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. s. 7–22. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Ranta Juha ja Kuula-Luumi Arja 2017. Haastattelun keruun ja käsittelyn ABC. Teoksesta Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvuori Johanna toim. Tutkimushaastattelun käsikirja. s. 413–426. Tampere: Vastapaino.

Rantala Maria 2014. Sata vuotta toistoa – Liikunnan asemointi ja argumentointi suomalaisessa liikuntapolitiikassa vuosina 1909–2013. Liikunnan ja kansanterveyden edistämistätiö Likes-tutkimuskeskus. Luettu 4.4.2018. http://www.likes.fi/filebank/987-Sata_vuotta_toistoa_Rantala_2014_netti.pdf

Rauhala Lauri 1989. Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoidajien koulutussäätiö: Karisto Oy.

Rauramo Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaati. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruusuvuori Johanna 2010. Litteroijan muistilista. Teoksesta Ruusuvuori Johanna, Nikander Pirjo & Hyvärinen Matti toim. 2010. Haastattelun analyysi. s. 424–431. Tampere: Vastapaino.

Ruusuvuori Johanna ja Nikander Pirjo 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksesta Hyvärinen Matti, Nikander Pirjo ja Ruusuvuori Johanna toim. Tutkimushaastattelun käsikirja. s. 427–444. Tampere: Vastapaino.

Salo Mira 2009. Työn ja yksityiselämän voimavarat esimiestyössä. Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 85–97. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Salonen Toivo 2015. Metodi, teoria ja filosofia – Synteettisiä kiteytyymiä. Teoksesta Salonen Toivo ja Sotasaari Seppo I. toim. Ajatuksia Tutkimiseen: metodisia lähtökohtia. s. 11–53. Lapin Yliopisto.

Savolainen Minna 2016. Esimiesten ja tiimivastaavien työhyvinvointi ja sitä tukevat tekijät organisaatiossa X. Ylempi AMK-tutkinto Metropolia ammattikorkeakoulu. Luettu 19.1.2018. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016111316100>

Siltaloppi Marjo ja Kinnunen Ulla 2009. Vapaa-ajan merkitys työkuormituksesta palautumisessa. Teoksesta Kinnunen Ulla ja Mauno Saija toim. Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia. s. 99–113. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.

Sonnetag Sabine ja Bayer Ute-Vera 2005. Switching off mentally: predictors and consequences of psychological detachment from work during off-job time. *Journal of Occupational Health Psychology* 10 (4). s. 393–414.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2011. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Strauss Anselm 1987. *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge: Cambridge University Press.

Strauss Anselm ja Corbin Juliet 1990. *Basics of qualitative research. Grounded theory procedures and techniques*. United States of America: Sage Publications Inc.

Strauss Anselm ja Corbin Juliet 1998. Basics of qualitative research. techniques and procedures for developing grounded theory. United States of America: Saga Publications Inc.

Taris Toon W., Schaufeli Wilmar B. ja Shimazu Akihito 2010. The push and pull of work: The differences between workaholism and work engagement. Teoksesta Bakker Arnold B. ja Leiter Michael P. toim. Work engagement – A handbook of essential theory and research. s. 29–53. Hove East Sussex: Psychology Press.

Turunen Kari E. 1995. Tieto ja tiede. Saarijärvi: Gummerus kirjapaino Oy.

Työpoliittinen tutkimus 2007. Työvoima 2025. Helsinki: Työministeriö.

Uolamo Niina 2013. Tilat ja työhyvinvointi. Pro gradu -tutkielma Tampereen yliopisto. Luettu 2.2.2018. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-23877>

Vesterinen Pirkko 2006. ”Aamulla, kun herää, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksesta Vesterinen Pirkko toim. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 29–48. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Wink Heini 2006. Dialoginen kehityskeskustelu työhyvinvoinnin edistäjänä. Teoksesta Vesterinen Pirkko toim. Työhyvinvointi ja esimiestyö. s. 139–153. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Liitteet

Liite 1: sähköposti

Hei

Olen Outi, kasvatustieteen opiskelija Lapin yliopistosta. Olen tekemässä pro gradu –tutkielmaani, jota varten kerään aineistoa esimiesasemassa työskenteleviltä ihmisiltä. Tutkielman aiheena on

Esimiesten työhyvinvointi.

Tarkoituksena on selvittää voivatko esimiehet töissään hyvin ja miten heidän hyvinvoinnistaan pidetään huolta. Haastateltavilta toivotaan ainakin vuoden mittaista esimiestyökokemusta nykyisestä työpaikastaan esimiestöiden parissa.

Tutkimus toteutetaan teemamuotoisilla yksilöhaastatteluina. Haastattelu on mahdollista suorittaa Skypen välityksellä tai kasvokkain Tampereen kaupungin alueella. Haastattelut nauhoitetaan ja haastattelun teema-alueet lähetän tutkimuksen osallistujille tiedoksi etukäteen. Haastattelu tulee kestämään arviolta noin 45 minuuttia.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Osallistujien henkilöllisyys ja työpaikka salataan koko tutkimuksen ajan, eivätkä identiteettitiedot tule tutkimuksen tekijän lisäksi kenenkään muun tietoon.

Mikäli kiinnostuit tai haluat lisätietoa tutkimukseen liittyen, ole hyvä ja ota yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen X.

Ystävällisin terveisin

Outi Jaskari

Maisteriopiskelija

Kasvatustieteiden tiedekunta

Lapin Yliopisto

Liite 2: Facebook

Hei!

Olen VIHDOIN työstämässä graduani esimiesten työhyvinvoinnista. Joten jos työskentelet esimiesasemassa ja joko omistat noin puolituntia ylimääräistä aikaa tai olet halukas sellaisen kalenteriisi järjestämään, haluaisin mieluusti haastatella sinua graduuni. Haastattelu voidaan suorittaa joko kasvotusten Tampereella tai esimerkiksi Skypen välityksellä.

Haastattelun tulokset analysoidaan anonyymisti.

Jos nappaa, ole kiltti ja laita minulle viestiä niin kerron lisää 😊

Liite 3: pohjatiedot

- Haastateltavan nimi
- Haastateltavan ikä
- Haastateltavan sukupuoli
- Organisaatio, jossa haastateltava työskentelee
 - o Organisaation koko
 - o Haastateltavan alaisten määrä
 - o Haastateltavan sijoittuminen organisaatio rakenteessa
- Haastateltatavan toimi
 - o Haastateltavan ammattinimike
 - o Haastateltavan käytännön työnkuva
- Haastateltavan työhistoria
 - o Kauanko toiminut nykyisessä työpaikassaan ja toimessaan
 - o Haastateltavan historiaa muissa työpaikoissa
 - o Haastateltavan historiaa esimiestehtävissä

Liite 4: kysymyslista

Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi on sinulle?
- Mistä työhyvinvointi rakentuu?
- Mitä organisaatio tekee hyvinvointisi eteen?
- Mitä oma esimiehesi tekee hyvinvointisi eteen?
- Mitä asian eteen voisi tehdä?
- Voitko töissä hyvin?
 - Miksi?/Miksi et?

Töissä viihtyminen

- Mikä edesauttaa töissä viihtymistäsi?
- Mikä luo haasteita töissä viihtymisellesi?
- Viihdytkö?
- Työskenteletkö yksin vai tiimissä?
 - Millaisia haasteita tämä luo?
 - Miten tämä edesauttaa viihtymistäsi?
- Onko töihin kiva tulla?
 - Mikä tekee/luo/auttaa tämän fiiliksen?

Vapaa-aika

- Tukeeko vapaa-aikasi hyvinvointiasi?
 - Miten tukee? / Miksi ei tue?
- Tulevatko työt kotiisi?
- Jos työt seuraavat sinua vapaa-ajalle, miten se ilmenee?
- Etätyö?
- Mitä teet vapaa-ajallasi?

Hyvinvointi

- Voitko hyvin yleisellä tasolla?
 - Miksi?/Miksi et?

- Mikä auttaisi sinua voimaan paremmin?
- Millaisia yhteyksiä olet havainnut hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin välillä?
- Missä näet itsesi tulevaisuudessa?