

*”Mulla ei ollu oikeen kunnan perehdytystä työhön myöskään, et mut laitettiin  
vaan tekemään jotain ja sitte huudettiin, kun ei osaa.”*

Lapin yliopiston kasvatustieteilijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista

Pro gradu -tutkielma

Elli-Noora Kukka

Y24634834

ekukka@ulapland.fi

kasvatustieteiden tiedekunta, aikuiskasvatustiede

kevät 2023

## Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta

Työn nimi: *”Mulla ei ollut oikeen kunnon perehdytystä työhön myöskään, et mut laitettiin vaan tekemään jotain ja sitte huudettiin, kun ei osaa.”* Lapin yliopiston kasvatustieteilijöiden näkemyksiä työhyvinvoinnista

Tekijä: Elli-Noora Kukka

Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustieteet/aikuiskasvatustiede

Työn laji: Pro gradu –työ X Sivulaudaturtyö \_\_ Lisensiaatintyö \_\_

Sivumäärä: 65, liitteiden lukumäärä 2

Vuosi: 2023

### Tiivistelmä

Tämän tutkielman tarkoitus oli selvittää minkälaisia ajatuksia yliopistossa opiskelevilla kasvatustieteilijöillä on työhyvinvoinnista. Lisäksi tarkoitus oli selvittää, minkälaisia ajatuksia ja odotuksia näillä opiskelijoilla on johtajuuden roolista työhyvinvoinnissa. Aineisto kerättiin keväällä 2023 kahdella tavalla: ryhmäkeskustelun muodossa sekä autoetnografisesti. Ryhmäkeskusteluun osallistui kolme Lapin yliopiston kasvatustieteiden maisterivaiheen opiskelijaa. Aineisto analysoitiin induktiivista sisällönanalyysiä ja teorialähtöisyyttä hyödyntäen.

Tulokset tässä tutkielmassa olivat linjassa kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kanssa. Opiskelijat kokevat työhyvinvoinnin olevan olennainen osa työarkea. Aineiston perusteella työhyvinvointia edistäviä tekijöitä olivat luotettava ja työntekijöistään välittävä esihenkilöstö, työhön kouluttaminen, selkeä viestiminen ja tiedonkulku, tasa-arvoinen ja puolueeton kohtelu sekä hyvä ilmapiiri työssä. Työhyvinvointia laskevia tekijöitä taas olivat negatiivinen palaute, huono työilmapiiri, tuen puute, puolueellinen tai epätasa-arvoinen kohtelu, vajaa koulutus työtehtäviin sekä arvostuksen tunteen puute. Työltä kaivataan merkityksellisyydentunnetta ja työpaikalta yhteisöllisyyttä. Johdon odotetaan arvostavan työntekijöitään ja panostavan työhyvinvointiin sekä koulutukseen. Johdon nähdään asettavan raamit työhyvinvoinnille.

Avainsanat: työhyvinvointi, johtaminen, työperäinen stressi, työn merkityksellisyys

# Sisällys

1 Johdanto .....	4
2 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet .....	7
2.1 Työperäinen stressi työpaikan saastuttajana.....	8
2.2 Johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa .....	11
3 Tutkimuksen toteutus .....	15
3.1 Tutkimuskysymykset.....	15
3.2 Ryhmäkeskustelu aineistonhankintatapana .....	16
3.3 Autoetnografia osana tutkimusta.....	20
3.4 Aineiston purkaminen ja induktiivinen sisällönanalyysi.....	22
3.5 Analyysin toteutus.....	25
4 Tutkimuksen tulokset .....	32
4.1 Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa .....	32
4.2 Työhyvinvointi työkuultuurissa .....	42
4.3 Merkityksellinen työ lisää koettua hyvinvointia .....	48
4.4 Taloudellinen ulottuvuus.....	53
5 Lopuksi.....	57
5.1 Työhyvinvoinnin monitahoisuus .....	57
5.2 Eettisyys ja luotettavuus.....	60
5.3 Työhyvinvointi jatkotutkimuksissa .....	60
Lähteet.....	62
Liitteet .....	66

## 1 Johdanto

Maaailman muuttuminen ja työelämän murros ovat haastaneet työpaikkoja etsimään uusia toimintatapoja. Työpaikat tarvitsevat erilaisia menetelmiä, joilla huomioida ihmisten motivoitumista ja työn tuottavuutta, kun työelämästä kaivataankin merkityksellisyyden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Olemme siirtymässä pois stressi- ja työpahoinvointiin painottavasta työhyvinvointikäsitteestä ja tämä paradigman murros vaatii uudelleenmäärittelyä, kun tilalle on syntymässä kokonaisvaltaisempi käsitys hyvinvoinnissa. Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tutkiminen uudella tavalla on edellytys uudelleenmäärittelyn aikana. (Laine 2015, 30.)

Tämän pro gradu -tutkielman tarkoitus on selvittää, minkälaisia näkemyksiä, ajatuksia ja toiveita Lapin yliopiston kasvatustieteilijöillä on työhyvinvoinnista. Tämän hetken opiskelijat ovat tulevaa työvoimaa, joten työmarkkinoita valtaavina, tulevaisuuden tekijöinä olisi tärkeää ymmärtää, mitkä asiat ovat heille tärkeitä työhyvinvointia ja sen johtamista ajatellen ja pitääkseen heidät kiinni työelämässä. Työhyvinvoinnin, työn mielekkyyden ja työhön sitoutuneisuuden tutkiminen on perusteltua sekä yhteiskunnalliselta kannalta että työnantajan ja yksilön kannalta. Mikäli työntekijät eivät voi hyvin työssään tai koe työtään merkitykselliseksi, on olemassa riski, ettei henkilöstö koe sitoutuneisuutta työhönsä tai työpaikkaansa, jolloin henkilöstön vaihtuvuus voi koitua haasteeksi, organisaation kassavirta kokee kolauksen tai yksilö siirtyy pois työelämästä. Työntekijöiden halutaan olevan sosiaalisia, empaattisia, innostuneita ja luovia. Näitä taitoja yksilö itselleen haalii enimmäkseen vapaa-ajallaan perheensä kanssa, harrastuksissa tai muutoin työn ulkopuolella. Työntekijät ovat tavallaan jo tottuneita siihen, että he ovat kiireisiä ja jännittyneitä, ja jopa tiettyjen ominaisuuksien hankkiminen tai niiden puute voi aiheuttaa epävarmuutta ja pelkoa. (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 59.)

Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi syyskuussa 2023 tiedotteen työllisyystilanteesta. Julkaisun mukaan työttömiä työnhakijoita oli 16900 enemmän kuin vuotta aikaisemmin. Eri ikäryhmiä tarkastellessa työttömyys laski yli 64-vuotiaiden ikäryhmässä, joka olikin ainoa ikäryhmä, jossa työttömyyden laskua oli havaittavissa. (Kuusela 2023.) Työterveyslaitoksen miten Suomi voi?

-seurantatutkimuksessa (2023) taas havaittiin, että verrattua kesään 2021 työn imu laski, työkyky heikentyi ja työuupumus kasvoi. Työuupumusoireita taas kokee joka neljäs. Tutkimuksessa todettiin myös se, ettei työpaikoilla ole onnistuttu työn voimavarojen vahvistumisessa. Kesään 2021 verrattaessa esimerkiksi oikeudenmukaisessa kohtelussa, yhteisöllisyydessä tai luottamuksessa esihenkilöä tai työtovereita kohtaan ei ole tapahtunut muutosta. Itsenäisyys, oppiminen ja myönteisten tulosten näkeminen työssä väheni lievästi. Havaittavissa oli myös tulos siitä, että mitä nuorempi työntekijä, sitä heikompi on työhyvinvointi. Tähän olisi mahdollista vaikuttaa panostamalla yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja onnistumisen huomioimiseen työpaikoilla. (Kaltiainen 2023.) Työttömyyden ja työkyvyn välisestä yhteydestä on tehty tutkimuksia, mutta työttömän työkyvyn määrittäminen ei aina ole yksioikoista, sillä työttömän kokemus omasta kyvykkyydestään ei välttämättä ole ajantasainen kyseisen tilanteen työn vaatimukseen nähden. (Aromaa & Koskinen 2010, 79.) Tärkeää on ymmärtää, mikä sitouttaa työntekijöitä pysymään työssään ja minkälainen rooli työhyvinvoinnilla ja itse työtehtävillä siinä on.

Yle julkaisi artikkelin (Yle, 2023), jossa todetaan milleniaalien kaipaavan työstään merkityksellisyttä ja että työhyvinvoinnin nähdään olevan uusi normi. Työtä ei välttämättä enää nähdä vain tulonlähteenä, vaan työllä koetaan olevan muukin merkitys elämässä. (Yle, 2023.) Stressitön työ koetaan tärkeäksi eikä elämää eletä työtä varten, sillä arkeen on tarkoitus mahtua muuttakin sisältöä. Työtä ei nähdä itseisarvona, vaan se on väline tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Täten myös lojaalisuus työnantajaa kohtaan pienenee, sillä vapaa-ajan merkitys korostuu. Alitajuisesti nuoret työntekijät etsivät yhteyksiä omien arvojensa ja organisaatiossa vallitsevien arvojen välillä, ja mikäli näitä arvoja vaalitaan ja tehdyllä työllä on tarkoitus, tuloksesta ei tarvitsekaan olla huolissaan. Näin myös johtamiselle kohdistetut odotukset kokevat muutoksen. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 119–120.) Tämä aihe kokonaisuutena ja vuonna 2022 tekemäni kandidaatintutkielma olivatkin tämän pro gradun innoittajia. Työhyvinvointi sen monipuolisine näkökulmineen on ollut minua kiinnostava aihe jo siitä asti, kun työelämään itse astuin 2010-luvun alussa.

Kandidaatintutkielmaani varten tein systemaattisen kirjallisuuskatsauksen, jossa etsin vastauksia perehdytyksen ja työhyvinvoinnin yhteyksiin. Systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessani tulini siihen toteamukseen, että kompetenssilla ja työhyvinvoinnilla sekä työhön sitoutuneisuudella on yhteys keskenään. Useiden tutkimusten (esim. Akkermans, Schaufeli, Brenninkmeijer

& Blonk 2013; King, Roed, & Wilson 2018) löydöksissä yhteistä oli se, että hyvinvointi ja sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan olivat onnistuneen ja kattavan perehdytyksen tuotosta. Työnantajalla on siis mahdollisuus vaikuttaa jo työsuhteen alkutaipaleilla siihen, miten työntekijä voi työsuhteessaan ja miten sitoutunutta henkilöstö on työnantajalleen. Mainitsemisen arvoista on myös se, että työn vaatimusten ja emotionaalisen uupumuksen välillä on nähty yhteys (Akkermans, ym. 2013, 360), joten työnantajan olisi hyvä tunnistaa nuo vaatimukset ja tukea työntekijöitään vastaamaan niihin.

On siis perusteltua tutkia, miten nyt juuri työelämänsä aloittanut tai työelämään siirtyvä sukupolvi näkee ja kokee työelämän osana omaa elämäänsä. Tulevaisuuden työmarkkinoita ajatellen on tärkeää ymmärtää, miten työpaikat ja työntekijät tulevat pärjäämään ja miten työnantajat voivat sitouttaa henkilöstöä ja huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista. Vastuullinen organisaatio ei toimi pelkästään noudattaen lainsäädännön velvoittamien minimivaatimusten mukaisesti, vaan vastuu kattaa myös sosiaalisen vastuun, jolloin henkilöstön osaamisen ja hyvinvoinnin huolehtiminen ovat osa kokonaisuutta (Onnismaa 2009), sillä sairauspoissaolot sekä työperäinen stressi ovat tutkimuksissa edustettuina (Kompier & Cooper 1999, 1). Työhyvinvoinnista ja työperäisestä stressistä kerronkin luvussa kaksi enemmän.

Tämä tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto koostui ryhmäkeskustelusta sekä autoetnografisesta aineistosta ja se analysoitiin induktiivisen sisällönanalyysin keinoin. Läpi koko tutkielman on mukana teorialähtöisyys. Näistä kerron lisää luvussa kolme.

## 2 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Tässä luvussa käsittelen sitä, mikä merkitys työhyvinvoinnilla, stressillä sekä työn imulla on yksilötasolla, yhteiskunnallisella tasolla sekä organisaation näkökulmasta. Kerron, mitä tässä työssä tarkoitan näillä käsitteillä ja hyödynnän olemassa olevaa kirjallisuutta sekä tutkimusta käsitteiden avaamisessa.

Työ pitää sisällään tietyt itseisarvoiset päämäärät eli hyvinvoinnin, sivistyksen ja turvallisuuden. Nämä ovat sellaisia asioita, jonka vuoksi lähtökohtaisesti työtä tehdään. Ammatilliset hyveet kuten esimerkiksi huolellisuus, rehellisyys tai puolueettomuus ovat taas sellaisia kykyjä, jotka tukevat työn hyvin tekemistä. Kun nämä asiat eivät kuulu työn ja työpaikan arkeen, saatavat hyvätkin tekijät kokea riittämättömyyden tunnetta, stressiä tai uupumusta. (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 281.) Nykyaikana työ vaatii tekijältään ponnisteluja, kun työ pitää sisällään paljon kognitiivisia toimia kuten ajattelemista ja tiedon käsittelemistä. Joskus pitkään ja intensiivisesti keskittyminen vaatii työntekijältä ponnisteluja, kun työ pitää sisällään ongelmanratkaisua, luovaa työtä sekä asioiden muistamista. Kun työssään joutuu ponnistelemaan pitkään, alkaa keskittyminen herpaantua ja yksityiskohtien muistaminen kärsii. (Virtanen 2021, 26–27.) Esihenkilöstö voi tässä kohtaa puuttua, sillä työntekijöitä on mahdollista tukea johdon puolesta erilaisin keinoin. Terveystilan heikentymiseen tarjotut itsensä kehittämisen opit eivät kuitenkaan usein korjaa tilannetta, sillä ratkaisu ei välttämättä ole itsensä muuttaminen, vaan käytäntöjen ja toimintaympäristön muutokset. (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 281–282.)

On huomattava, että organisaatiolla on mahdollisuus menestyä, kun sen henkilöstö voi hyvin ja työntekijät kykenevät vastaamaan odotuksiin ja tavoitteisiin, jotka liiketoimintaa ja sen menestystä sekä ylläpitoa ajatellen on asetettu (Joki 2021, 150). Organisaation olisi hyvä olla rehellinen siitä, minkälaiset arvot sillä on. Epäluottamusta herättää teennäinen kiinnostus ja sanahelinä työhyvinvoinnista. Työhyvinvointikoulutuksista ei ole hyötyä, jos siellä istuva henkilöstö joutuu seuraavana päivänä palaamaan taas huonojen työ- tai johtamiskäytäntöjen äärelle. (Airaskorpi 2020, 126.) On myös lisättävä se, että työhyvinvointi kattaa

ennaltaehkäisyyn, terveyden edistämisen sekä työkyvyn ylläpidon osa-alueet, jolloin myös sairauksien parantaminen kuuluu työhyvinvoinnin piiriin (Kompier & Cooper 1999, 54).

Työnantajan tulee pohtia sellaisia asioita, joilla on mahdollisuus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin sekä minimoida sellaiset riskitekijät, jotka saattavat haitata työntekijän terveydentilaa. Fyysiset, ergonomiset, ajalliset, työn sisällölliset sekä taloudelliset riskitekijät on tärkeää kyetä hahmottamaan. Esimerkiksi vääränlaisille kemikaaleille altistuminen, vääränlainen työasento, riittämätön lepoaika työvuorojen välissä, vähäiset resurssit, palkanmaksun ongelmat, epäselvyydet organisaatorakenteessa tuen puutteet ovat tällaisia riskitekijöitä, joilla voi olla haitalliset vaikutukset työntekijän hyvinvointiin. (McDonald & Wheatley 2000, 288–290.) Organisaatioiden tulee kyetä huolehtimaan resurssien jakamisesta tasan pienentääkseen negatiivisten tunteiden riskiä. Oikeudenmukainen kohtelu lisää onnellisuutta työyhteisössä. On siis huomioitava, että hyvinvoinnin kasautuminen vain osalle voi luoda kateutta, vihaa sekä stressiä. Hyvinvointia lisäävien resurssien jakautuminen epätasaisesti voi pahimmillaan lisätä jopa sairastelua. Hyvinvointi ei siis ole vain yksilöä koskettava asia, vaan hyvinvointia tulee ajatella laajempaan kokonaisuuteen. (Suoninen, Pirttilä-Backman, Lahikainen & Ahokas, 2013, 295.)

On jopa todettu, että epäselvyys omista työtehtävistä ja organisaation odotuksista sekä siitä, mihin työntekijän tulisi pyrkiä, kasvattaa merkittävästi sydänkohtausriskiä (Onnismaa 2010). Huomattavaa on, että kuormittunut työntekijä voi omalta osaltaan luoda ympärilleen huonoa työilmapiiriä, jolla on taas oma vaikutuksensa muiden jaksamiseen. Stressaantunut ja uupunut työntekijä ei myöskään ole organisaatiolleen yhtä tuottoisa, sillä voimavarat työn laadun parantamiseen kärsivät, jolloin luonnollisena seurauksena on myös rahavirran kärsiminen. (Joki 2021, 151.)

## 2.1 Työperäinen stressi työpaikan saastuttajana

Työperäisen stressin käsitteellä on monia eri määrittelytapoja. Työperäisellä stressillä tarkoitetaan sellaista painetta tai sellaisia vaatimuksia, jotka työntekijän omiin resursseihin nähden ovat liiallisia, ja joilla on työntekijän terveydentilaan negatiivinen vaikutus (McDonald & Wheatley



2000, 285). Stressin vaikutukset on jaettu kolmeen osaan eli primääriseen, sekundääriseen ja tertiääriseen vaikutukseen (Kompier & Cooper 1999, 2).

Primäärivaiheessa pyritään ennaltaehkäisemään stressin vaikutuksia tekemällä muutoksia ennen haittojen ilmestymistä. Työnantaja voi esimerkiksi vähentää tai poistaa stressiä aiheuttavia tekijöitä. Sekundäärivaihe taas sisältää altistumisvaarassa olevien työntekijöiden havaitsemisen ja kyseisten työntekijöiden yksilöllisten resurssien lisäämisen. Tässä vaiheessa työntekijät voivat näyttää jo stressioireitaan, jolloin heitä pyritään auttamaan muun muassa parantamalla heidän selviytymiskeinojaan vaikkapa erilaisten koulutusten keinoin. Tertiäärivaiheessa korjataan stressistä aiheutuneita haittoja. Työntekijöille, jotka oireilevat jo vakavasti, tarjotaan hoitotoimia. (Euroopan komissio 2014, 3–4; Kompier & Cooper 1999, 2.)

Työperäinen stressi voi omalta osaltaan lisätä kuluja (Joki 2021, 151). Monissa kehittyneissä maissa työperäisen stressin aiheuttamien kulujen arvioidaan olevan noin kymmenesosa bruttokansantuotteesta. Tämä pitää sisällään sairauspoissaolot, työvoiman vaihtumisen, ennaikaisen eläkkeelle siirtymisen, sairausvakuutuksen lisääntymisen sekä stressin seurauksesta aiheutuneet hoitomenot. (Kompier & Cooper 1999, 1.) Stressin myötä yksilön luovuuden ja työssäjaksaminen saattaa heikentyä eikä työntekijä tällöin jaksa panostaa työnlaatuun (Joki 2021, 151). Tehottomuus, uupumus ja kyynisyys voivat olla merkkejä siitä, että työntekijä on palaamassa loppuun (Maslach, Schaufeli ja Leiter 2001). Kun työntekijä on kuormittunut, voi myös työilmapiiri kärsiä, sillä työntekijä ei välttämättä jaksa panostaa hyvään ilmapiiriin. Tunnelma työpaikalla saattaa kiristyä, jolloin myös muu henkilöstö voi kokea haasteita jaksamisensa kanssa. Huonon työilmapiirin taustalla voivat olla toki myös puutteet tiedonkulussa, huonot vaikutusmahdollisuudet sekä tyytymättömyys esimiestyöhön. Huonon ilmapiirin yrityksissä on 70 prosenttia enemmän poissaoloja hyvän työilmapiirin yrityksiin verrattuna. Huonossa työilmapiirissä työskennelleet henkilöt olivat poissa keskimäärin kahdeksan päivää puolen vuoden sisällä, ja heillä todettiin olevan kolminkertaisesti enemmän psyykkisiä vaivoja. Yleisimpiä näistä vaivoista olivat unettomuus, jännittyneisyys ja pitkäkestoinen stressi. (Joki 2021, 151.)

Iso osa stressiin liittyvistä tutkimuksista käsittelee sitä, miten työpaikan aiheuttamaa stressiä voidaan identifioida ja sitä, minkälaisia ovat siihen linkittyneet terveydelliset seuraukset. Tästä

huolimatta juuri ennakointiin ja työolojen kehittämiseen on keskitytty hyvin vähän. Stressin hallintaan työpaikoilla on keskitytty kyllä merkittävästi, mutta vaakakupin painotus on ollut ennemminkin stressin aiheuttamien vaikutusten vähentämisessä kuin itse stressitekijöiden poistossa. Toisin sanoen siis työpaikoilla on keskitytty sekundääri- ja tertiääri vaiheisiin pikemmin kuin primääri vaiheeseen eli ennaltaehkäisyyn. (Kompier & Cooper 1991, 1.) Stressin jatkuessa pitkään ilman mahdollisuutta saada palautua voi seurauksena olla lukuisia terveydellisiä ongelmia, kuten ahdistuneisuutta, uniongelmia sekä keskittymisvaikeuksia. Pitkittynyt stressi lisää myös riskiä kakkostyypin diabetekselle sekä korkealle verenpaineelle. Kun työntekijät eivät pääse palautumaan riittävästi työstressistä, voi seuraavaksi tulla työuupumus vastaan.

Uupumuksen voikin nähdä olevan jo yksi nykypäivän kansantaudeista, ja nuorehkoista aikuisista puhutaan jo joissain yhteyksissä burnout-sukupolvena. Uupumuksen taustalla voi olla niin yksilön itselleen asettamat liialliset tavoitteet, kuin myös ulkoa päin tulevat vaatimukset ja paineet, jotka voivat saada työntekijän kokemaan olevansa ikään kuin puristuksessa. (Virtanen 2021, 18–20.) Työtä tekevät ihmiset saavat lomalla mahdollisuuden irtautua arjesta ja palautua työstään. Lomalla työasiat on helpompi unohtaa kuin tavallisena vapaapäivänä tai viikonloppuna. Lomailu on yhteydessä parempaan elämäntyytyväisyyteen, vähäisempiin arkisiin terveysongelmiin sekä myönteisempiin tunnekokemuksiin. Loman positiiviset vaikutukset ovat kuitenkin tyypillisesti lyhytkestoisia, sillä usein hyvinvointi kokee kolauksen jo muutamassa päivässä töihin paluun jälkeen. Kaikkea palautumista ei voi laskea siis lomien varaan eikä työntekijää ole terveyden kannalta hyvä lähettää lomalleen uupuneena siten, että ensimmäiset lomaviikot menevät toipumisessa. (Virtanen 2021, 39–40.) Hyvinvoivassa työyhteisössä tuleekin olla välittämisen kulttuuri. Vaikka työn tekemiselle olisi loppuun asti viimeistellyt, hyvät puitteet, tulee työarjessa aina vastaan tilanteita, joissa asiat eivät suju odotetusti, jolloin asioihin on puututtava varhain. Nopealla ja varhaisella reagoinnilla selvitetään nopeasti, mistä on kysymys, jotta tasapaino työpaikalle voitaisiin palauttaa mahdollisimman pian. Varhainen reagointi on työkykyä ylläpitävän menettelyn kulmakivi, jolla ennaltaehkäistään henkilöstön työkykyä uhkaavia tekijöitä. Kun asioihin tartutaan ajoissa, on mahdollista rakentaa luottamuksellisia ja toimivia ihmissuhteita työpaikalle. (Nummelin 2008, 128–129.) Työnantajan on tästäkin syystä tärkeää ymmärtää tarttua havaittuihin poikkeamiin, ongelmiin tai haasteisiin ajoissa.

## 2.2 Johtajuuden merkitys työhyvinvoinnissa

Johtajuudella on oma roolinsa työhyvinvoinnissa. Kun johtajuuden moninaisuuteen tutustuu, löytää useita eri johtajatyyppejä ja niihin liitettyjä vahvuuksia ja heikkouksia. Johtajuutta on tärkeä tarkastella työhyvinvointia tutkiessaan siksi, että johtajuudella on omat vaikutuksensa työpaikan ilmapiiriin ja työntekijöiden hyvinvointiin, mutta myös lailliset velvoitteet ovat läsnä työelämässä. Huomattavaa on, että esimerkiksi hyvällä, muita osallistavalla, kuuntelevalla ja valmentavalla johtamisella voi vaikuttaa siihen, että työntekijöiden motivaatio vahvistuu, aktiivisuus kasvaa, tavoitteellisuus ja tulokset paranevat sekä työntekijöiden turhat poissaolot vähenevät. Myös työntekijöiden vaihtuvuuden on todettu vähentyvän. (Kurttila & Aalto 2021, 14). Maailman muuttuminen ja työelämän murros ovat haastaneet työpaikkoja etsimään uusia toimintatapoja. Työpaikat tarvitsevat erilaisia menetelmiä, joilla huomioida ihmisten motivoitumista ja työn tuottavuutta. Työelämästä kaivataankin merkityksellisyyden tunnetta. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Työhyvinvointikoulutukset ovat hyvä keino lisätä työntekijöiden tietämystä oman hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja sen kohentamisesta. Koulutuksista ei kuitenkaan ole hyötyä siinä tapauksessa, jos koulutusta saava henkilöstö joutuu palaamaan takaisin samoihin, huonoihin työ- tai johtamiskäytäntöjen pariin. (Airaskorpi 2020, 126.)

Globaali maailma ohjaa etsimään keinoja muuttua eikä enää riitä, että työmarkkinoilta rekrytoidaan oman alan huippuosaajia, vaan työntekijältä vaaditaan sekä kykyä oppia uutta että halua tehdä yhteistyötä. Osaamisen kehittämisen ollessa olennainen osa työpaikan strategiaa korostuu myös johtamisen merkitys. Työelämään parhailaan astuva sukupolvi muuttaa johtamiskäyttäytymistä, sillä näkökulma työstä on myös erilainen verrattuna heihin, jotka ovat jo poistumassa työelämästä. Työnantajien tulee kyetä kuuntelemaan uutta sukupolvea, jolle työn täytyy olla innostavaa, johtamisen oikeudenmukaista ja yhteistyön mukavaa. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 18–19.)

Tulee myös kyetä ajatella pitemmälle. Työurat pitenevät ja eläkeikä nousee vähitellen. Työterveyshuoltoa on kehitetty valtavasti, mutta työhyvinvoinnin tulee vastata yhä paremmin kaikenikäisten työntekijöiden työhyvinvoinnin vaateisiin. Työterveyshuollossa esimerkiksi seulotaan riskiryhmiä ja räätälöidään erilaisia toimenpiteitä juuri heille. Tämän lisäksi työturvallisuuden

ja työkyvyn edistäminen vaatii kuitenkin aina myös määrätietoista johtamista että johdon sitoutumista. (Sinokki 2016, 31–32.) Koska ennusteen mukaan lasten ja nuorten määrä on koko väestömäärässä pienenemässä vuoteen 2060 asti ja tälläkin hetkellä nuoren osuus on laskemassa alimmilleen yli sataan vuoteen, on nuoret yhteiskunnan jäsenet saatava pysymään työelämässä mukana, jotta yhteiskunnassa on veronmaksajia ylläpitämässä huoltosuhdetta kaiken ikäisille ihmisille. Työllistymisen parantaminen auttaa myös siinä, että syrjäytymistä ja siitä koituvia yhteiskunnallisia kuluja kuten rikollisuutta tai päihdehoitoa. Vaikka syrjäytymisestä kokonaan eroon pääseminen ei ole todennäköistä, voi yhteiskunnassa kuitenkin pyrkiä vähentämään syrjäytymistä parantamalla työllistymistilannetta. (Sinokki 2016, 29–20.)

Jotta motivoituneet osaajat saadaan pidettyä talossa, heidän johtamiseensa on kiinnitettävä huomiota. Jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta arvostetaan alan huippuosajien keskuudessa, koska oppiminen on heille itseisarvo. Tarvitaan keskustelua ja kuuntelua, hyvien kysymysten tekemistä sekä arvostavaa palautetta. Esimiehen antaman palautteen rinnalla myös kollegojen palautetta arvostetaan. Vertaisryhmän merkitys oppimisen mahdollistamisessa kasvaa. Samalla johtamisen käsite laajenee, kun hierarkiat madaltuvat ja tasavertaisuus lisääntyy. Käsitteiden kehityskeskusteluista myös laajentuu, kun työntekijät ryhtyvät käymään omia vertaiskeskustelujaan. Esimiehen rooli muuttuu. Y-sukupolven edustajat arvottavat elämää ja työntekoa eri tavalla verrattuna aikaisempiin sukupolviin. Töitä tehdään elämää varten, eikä elämää eletä työtä varten. Stressitön työ on tärkeää, jotta arkeen mahtuu työn lisäksi myös muuta sisältöä. Työ ei ole itseisarvo, vaan se nähdään välineenä tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin. Lojalisuus työnantajaa kohtaan samalla pienenee, koska vapaa-ajan merkitys kasvaa. Töitä tehdään ennen kaikkea tiimille, ei niinkään enää työnantajalle. Tärkeämmäksi koetaan, että voi tehdä työtä, jolla on merkitystä. Samalla etsitään alitajuisesti yhteyksiä omien arvojen ja organisaatiossa vallitsevien arvojen välillä. Jos arvoja vaalitaan ja tekemisellä on tarkoitus, tuloksesta ei tarvitse kantaa huolta. Johtamiselle kohdistetut odotukset muuttuvat. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 119–120.)

Kirjallisuudesta löytyy erinäisiä perusteluja sille, miksi johtajan olisi suotavaa ottaa valmentava ote työntekijöitään johtaessaan. Näitä syitä ovat esimerkiksi ne, että työntekijöiden motivaatio vahvistuu, aktiivisuus kasvaa, tavoitteellisuus ja tulokset paranevat sekä työntekijöiden turhat poissaolot vähenevät. Lisäksi työntekijöiden vaihtuvuuden on todettu vähentyvän. (Kurttila &

Aalto 2021, 14.) Työmotivaatiolla on myös todettu olevan huomattava merkitys siinä, miten pitkiä työuria työntekijöillä on. Kun henkilöstön hyvinvointiin panostaa, kertoo se työntekijöistään välittämistä ja toisaalta parantaa myös työmotivaatiota. Työhyvinvoinnin ja työmotivaation on kuitenkin todettu korreloivan myönteisesti tuottavuuden kanssa. (Sinokki 2016, 31–32.) Motivoitakseen työntekijöitä esihenkilöstön on tunnustettava, mitkä asiat energisoivat työntekijöitä ja mitkä saavat heidät toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti. Kun työntekijän itsensä annetaan osallistua tavoitteiden asettamiseen, on helpompi sitouttaa työntekijä niihin. Myönteinen palaute ja tarjottu tuki tavoitteiden saavuttamisen yhteydessä ovat parhaita kannustimia. On myös hyvä pohtia palkkiota tavoitteen saavuttamisesta. Ne voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia, riippuen työntekijästä ja mikä häntä motivoi. Työmotivaatio koostuu ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä, joista ulkosilla tarkoitetaan työn välinearvoa eli aineellisiin palkkioihin. Sisäisillä tekijöillä taas tarkoitetaan työn sisältöä ja sen kiinnostavuutta, työhön liittyvää päätöksentekoa sekä oman osaamisen hyödyntämistä. Merkitykselliseksi koettu työ ja kehittyminen ovat sisäistä motivaatio lisääviä tekijöitä. (Nummelin 2008, 37.)

Positiivisen tunne- ja motivaatiotilan eli työn imun on koettu vaikuttavan myönteisesti työmarkkinoilla. Yksilöillä, jotka kokevat työn imua, riski päätyä työttömäksi tai työkyvyttömyyseläkkeen piiriin ennen aikaiseksi pienenee. Työn imu korreloi onnellisuudentunteiden kanssa ja tämä auttaa jaksamaan kohtaamaan mahdollisia työuralla kohdattavia vastoinkäymisiä. (Hakaniemi, Rouvinen, & Ylhäinen 2021.)

Kun työn imua on tarkasteltu yksilötasolla, on havaittu sen olevan positiivisesti yhteydessä työntekijöiden psyykkiseen sekä myös fyysiseen terveyteen. Tämän lisäksi sitoutuneisuudella työtä ja työnantajaa kohtaan, asiakastyytyväisyydellä ja taloudellisella tuottavuudella on yhteinen linkki. Johdolla on mahdollisuus tukea työn imua erilaisin keinoin. Tällaisia keinoja ovat muun muassa palautteen antaminen, osaamisen tukeminen sekä avoin vuorovaikutus. (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 249.) Esihenkilöstön tulee myös pitää huoli, että työntekijät tietävät, mitä tehdä ja mitä heiltä odotetaan. Epävarmuus omista työtehtävistä on psyykkisesti kuluttavaa, sillä ihminen ei pysty luomaan ohjaavia mielikuvia työnsä tueksi. Tällöin on alati haettava sitä omaa paikkaansa, jolloin psyykkisen energian käyttö kasvaa liialliseksi. Epäselvyys työtehtävistä paitsi heikentää työn tuloksellisuutta, altistaa se työyhteisön henkilöstön välisille konflikteille. Rajat luovat turvallisuutta ja konkreettisuutta työhön. (Nummelin 2008, 53–54.) Sinokki (2016) kertoo, miten hän on tutkinut työmotivaatiota ja todennut kaikkein

tärkeimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi oikeudenmukaisen kohtelun ja päätöksenteon työyhteisössä. Näiden on todettu useissa aikaisemmissakin tutkimuksissa vaikuttavan työntekijöiden terveyteen sekä työhyvinvointiin. (Sinokki 2016, 83.)

On tavallista ajatella, että tarvitsemme palautumista työn aiheuttamasta stressistä, mutta saatamme kuitenkin stressin sijaan kokea työssä myös tylsistymistä, joka on stressin tavoin negatiivisena koettu tila. Työn yhteydessä sillä tarkoitetaan sitä, että työntekijä yksinkertaisesti kokee, ettei saa riittävästi virikkeitä. Työssä tylsistymisen on todettu olevan yhteydessä esimerkiksi yksilön heikompaan hyvinvointiin. On havaittu, että työssä tylsistyminen voi lisätä sellaisia oireita, jotka useimmiten liitetään stressin yhteyteen, kuten esimerkiksi uupumuksen tunnetta. Tylsistyminen ei kuitenkaan aina johdu siitä, ettei työntekijä koe työtään riittävän haastavaksi positiivisella tavalla. Tylsistymien voi olla seurausta siitä, ettei työssä ehdi keskittyä itselleen mielekkäisiin tehtäviin tai ettei työntekijä koe saavansa riittävästi aikaa suunnitella tulevaa työpäivien ollessa täynnä muita asioita. (Virtanen 2021, 34.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerron lisää siitä, miten tutkimus toteutettiin. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kun laadullista tutkimusta toteutetaan, on tutkimuksen lähtökohtana ihminen ja hänen elämänpiirinsä sekä merkitykset, jotka liittyvät kyseisiin elämänpiireihin. Tällaisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmiä on runsaasti erilaisia kuten esimerkiksi erilaiset haastattelut. (Kylmä & Juvakka 2007, 16.) Laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite on lisätä inhimillistä ymmärrystä oivaltavan tulkinnan kautta. Tutkijalla on hyvä olla äärimmäistä herkkyyttä ja tietynlaista asiantuntijuutta aineistostaan, jotta on mahdollista saada rakennettua tutkimustehtävän kannalta uutta tietoa ja ymmärrystä lisäävä kokonaisuus. (Syrjäläinen, Eronen & Värri 2007, 8.)

Kun tutkimus käsittelee ihmisten tarinoita ja kokemia merkityksiä, ei ole mahdollista saada tilastollisesti yleistettävää tietoa, kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa on mahdollista saada. Tutkimus tulee tehdä joka tapauksessa aina huolellisesti, eettisiä periaatteita kunnioittaen sekä menetelmällistä tarkkuutta noudattaen. (Kylmä & Juvakka 2007, 16.) On myös huomattavaa, ettei laadullisen tutkimuksen tuloksia ole aina mahdollistakaan yleistää. On ymmärrettävä konteksti ja ihmisryhmän kulttuuri, jossa tutkimus on tehty. Eri ihmisryhmät eri taustoista voivat ajatella eri tavoin. (Maruyama & Ryan 2014, 143.)

#### 3.1 Tutkimuskysymykset

Tässä tutkimuksessa halusin selvittää opiskelijoiden näkemyksiä, ajatuksia ja kokemuksia työhyvinvoinnista. Koska työn tekeminen ja työmarkkinat ovat käyneet ja käyvät yhä läpi muutosta, on sillä vaikutuksensa työhyvinvointiin. On siis kiinnostavaa selvittää, miten työmarkkinoille lähiaikoina valmistuvat opiskelijat ajattelevat työhyvinvoinnista.

Lisäksi olin kiinnostunut selvittämään, miten johtajuus nähdään osana työnhyvinvointia. Muutokset työssä muovaavat käsityksiämme ja odotuksiamme työhyvinvoinnin johtamisesta

ja siitä, minkälainen johtajuus tukee työhyvinvointia. Tutkimuskysymyksiksi lopulta siis muodostuivat:

*Mitkä asiat estävät ja mitkä edistävät työhyvinvointia?*

*Miten johtamisen rooli nähdään osana työhyvinvointia?*

Alkuvuodesta 2023 sekä Työ- ja elinkeinoministeriö että Työterveyslaitos julkaisivat tiedotteet työllisyyskatsauksesta ja Miten Suomi voi? -pitkittäistutkimuksesta. Näiden lisäksi Yle uutisoi milleniaalien odotuksista liittyen merkitykselliseen työhön ja työhyvinvointiin. Työhyvinvointi, työllistyminen ja johtajuuden yhteys työhyvinvointiin ovat olleet esillä alkuvuodesta, jolloin tätä pro gradu -tutkielman aihetta pohdin. Ylen artikkelin mukaan työhyvinvointi nähdään oletusarvona, mutta toisaalta Työterveyslaitoksen ja Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuissa nämä odotukset eivät kohtaa todellisuuden kanssa. Koin siis mielenkiintoiseksi tutkia sitä, miten nyt opintojaan tekevät ja työmarkkinoille suuntaavat opiskelijat omakohtaisesti kokevat työhyvinvoinnin osana työarkea.

Koska työhyvinvoinnilla on omat vaikutuksensa yhteiskunnallisiin asioihin kuten työttömyyteen ja yhteiskunnan verovaroin kustannettuihin palveluihin, on tärkeää ymmärtää, miten voisimme parantaa työhyvinvointia, työhön sitoutumista sekä työllisyyttä. Etenkin, kun elämme aikaa, jossa väestön ikärakenne ja työmarkkinoilla tapahtuva sukupolven muutos ovat ajankohdaisia, on tarpeellista tavoitella korkeampaa työllisyyttä ja työikäisten sitouttamista työelämään. Tutkimuksissa on todettu johtajuuden olevan olennainen osa työhyvinvointia, joten koin tärkeäksi huomioida sen osuuden myös tässä tutkimuksessa. Johtajuudella on iso rooli siinä, miten työntekijät voivat työpaikalla ja miten sitoutuneita he ovat työhönsä ja työnantajaansa.

### 3.2 Ryhmäkeskustelu aineistonhankintatapana

Keräsin aineiston ryhmäkeskustelua hyödyntäen. Aineistonkeruun muodoksi valikoitui ryhmäkeskustelu siksi, koska tutkimuksen erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat yliopisto-opiskelijoiden käsitykset työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista asioista, ja miten yliopisto-



opiskelijat näitä teemoja jäsentävät ja kokevat. Ryhmäkeskustelua voidaan hyödyntää esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkia jonkin ryhmän sisällä olevia yhteisiä normeja ja ihanteita. Kun tavoitteena on ymmärtää ja oivaltaa jotakin ilmiötä, on ryhmäkeskustelu oiva tapa kerätä aineistoa. (Eskola & Suoranta 1998, 71.) Tässä tapauksessa tavoite oli ymmärtää yliopisto-opiskelijoiden ajatuksia työhyvinvoinnista, joten koin ryhmäkeskustelun olevan sopiva aineistonkeruutapa. Koska tarkoituksena on saada tietää tutkittavien kohteiden itsensä ajatuksia asiasta, on parasta kysyä sitä suoraan heiltä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62). Ryhmäkeskustelun vahvuus tässä tapauksessa on se, että keskustelun myötä osallistujat vertailevat omia käsityksiään muiden käsityksiin. Lisäksi ryhmäkeskustelu on tehokas menetelmä, sillä yhdessä istunnossa saadaan kerättyä useamman ihmisen ajatuksia (Eskola & Suoranta 1998, 71). Ryhmätilanne tarjoaa mahdollisuuden sille, että tavanomaiseen yksilöhaastatteluun verrattuna voi saada moniulotteisemman kuvan tutkittavasta todellisuudesta (Kylmä & Juvakka 2007, 83).

Tutkimuksen kannalta mielenkiintoista on se, miten osallistujat rakentavat jaettuun tulkintatapojen tai vastavuoroisesti kyseenalaistavien. Tavoite ei ole siis tuottaa yksimielistä lopputulosta, vaan saada osallistujien välisestä vuorovaikutuksesta ja erilaisista tulkinnoista käsitteitä, ajattelutapoja ja perusteluita analysoitavaksi. (Hyvärinen, Nikander, Ruusuvuori & Aho 2017, luku 4.) Ryhmän sosiaalinen vuorovaikutus toimii eräänlaisena aineistoa tuottavana erityispiirteenä, joka myös kuvastaa tutkittavaa ilmiötä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 114). Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005, 299) mukaan ryhmäkeskusteluun osallistuvilla tulisi olla myös jokin yhteinen tekijä, jotta heillä olisi mielenkiintoa keskustella tutkittavasta aiheesta toistensa kanssa. Ajatellaan vaikka, että jos työntekijöiden vuorovaikutus keskenään toistensa kanssa ja ilmapiiri ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, voi ryhmäkeskustelussa myös nähdä, miten ilmapiiri ja ryhmädynamiikka todentavat tätä. Jos keskustelussa on huono ilmapiiri, ei asioita välttämättä sanotakaan rehellisen avoimesti, vaan keskustelu voi jäädä pinnalliseksi. Esimerkiksi vaikeneminen vuorovaikutustilanteessa on jo tietoa itsessään, sillä se voi kertoa, miten tietyn piirin kulttuurissa tiettyyn aiheeseen suhtaudutaan (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 114).

Koska ryhmäkeskusteluita vierastetaan siitä syystä, että ajatellaan osallistujien olevan arkoja vastaamaan ja kertomaan rehellisiä ajatuksiaan (Alasuutari 2011, 119), täytyy tutkijan kyetä ottamaan tämä huomioon ja tekemään tilasta turvallinen ja kannustava. Toisaalta ryhmässä olevat voivat saada toisiltaan tukea, jolloin saatetaan saada tietoa myös tavallista enemmän, kun

osallistuvat voivat yhdessä herättää muistikuvia tai rohkaista toinen toistaan (Eskola, Suoranta 1998, 70). Toisaalta joskus ryhmässä voi vallita hiljaisuuskin. Hiljaisuus ei ole täysin epätyypillistä ryhmäkeskustelulle. Hiljaa oleminen ei ole neutraalia toimintaa, vaan sen on myös yhtä lailla päätös olla puhumatta. Keskustelun vetäjän onkin hyvä osata hallita hiljaisia hetkiä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 118.) Ryhmäkeskustelulle olennaista on myös se, miten keskustelu kulkee ja miten keskustelutilanne vertautuu muuhun tutkimusaineistoon (Alasuutari 2011, 119). Tutkimuksessani oli tarkoitus saada selville erilaisia ajatuksia työhyvinvointiin ja johtajuuteen liittyen, joten tutkimuksen kannalta mielenkiintoista oli havaita se, onko osallistujilla erilaisia ajatuksia vai ovatko ajatukset, toiveet, käsitykset ja vaatimukset yksimielisiä ja jo tieteellisessä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen kanssa.

Yksilöhaastatteluun verrattuna ryhmäkeskustelu tuottaa erilaista tutkimusaineistoa. Yksilöhaastattelutilanteessa tutkimukseen osallistuva saattaa kokea haastattelutilanteen olevan tavallaan terapiamainen tapahtuma, kun taas ryhmähaastattelussa keskustelu voi olla vertailevaa, myötäilevää ja toisiaan haastavaa. Ryhmäkeskustelussa tutkijalla on mahdollisuus havaita sellaisia asioita, joita yksilöhaastattelussa ei ole mahdollista. Ryhmässä tapahtuvassa kommunikoinnissa on havaittavissa tiettyjä ryhmälle tyypillisiä käsitteitä ja termejä. Näiden kuuleminen ja erittelemine ovat ryhmäkeskustelua hyödyntävässä tutkimuksessa tyypillistä. (Alasuutari 2011, 117–118.) Toinen ei ole toistaan parempi tutkimustapa, vaan ne tuottavat tietoa eri tavoin. Mikäli tämä tutkimus olisi toteutettu yksilöhaastatteluna, olisi aineisto voinut olla erilainen. Usein ryhmäkeskusteluiden heikkoutena nähdään se, etteivät osallistujat välttämättä uskalla ”uskoutua” tutkijalle tai etteivät jotkut osallistujat saa puheenvuoroaan. Kuitenkin itse keskustelutilanne on jo asia, joka tutkijan on hyvä tiedostaa sekä varautua keskustelun ohjaamiseen, ja asia, jonka hän voi huomioida analyysia tehdessään. Ryhmän vuorovaikutus ei aina ole jouhevaa, jolloin tutkijan on osattava ohjata keskustelua. Joskus ryhmässä on osallistujia, jotka ovat innokkaita vastaamaan, jolloin riskinä on toisten jääminen varjoon. Aineisto saattaa jäädä täten suppeammaksi kuin mitä olisi mahdollista ryhmästä saada. Tutkijan on silloin osattava huomioida myös hiljaisemmat osallistujat esimerkiksi ohjaamalla kysymys suoraan tietyille tai tietyille henkilöille tai täsmentämällä heidän vastaustaan kysymällä jo aikaisemmasta vastauksesta lisää. (Hyvärinen, ym. 2017, luku 4.) Ryhmäkeskustelun vahvuus taas on siinä, että osallistujat voivat nostaa esiin asioita, jotka yksilöhaastattelussa saattaisivat itsestänselvyytenä jäädä mainitsematta. Asiaa punnitaan ryhmäkeskustelussa monelta näkökannalta. (Alasuutari 2011, 119–120.)

Ryhmäkeskusteluun osallistujat koostuivat Lapin yliopiston kasvatustieteiden opiskelijoista, jotka tavoitin yliopiston sähköpostin kautta. Sähköpostiin liitin saatekirjeen (Liite 1) ja osallistumiseen kiinnostuneille tarjottiin mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen. Laadullisessa tutkimuksessa osallistujia on yleensä vähän, sillä tarkoitus on kerätä mahdollisimman rikas aineisto, jolloin osallistujamäärää on rajattava. Tärkeintä on panostaa aineiston laatuun, ei määrään, sillä pyrkimys syvälliseen aineistoon on laadulliselle tutkimukselle ominaista. Jos osallistujia on paljon ja aineisto muodostuu laajaksi, voi aineiston analyysi vaikeutua ja oleellisen asian löytyminen hankaloitua. (Kylmä & Juvakka 2007, 27.) Ryhmäkeskustelun sopivana osallistujamääränä usein pidetään yhdelle kerralle 4–8 henkilöä (Eskola & Suoranta 1998, 71), joten tavoitteeni oli saada neljän hengen ryhmä. Ryhmäkeskusteluun osallistui lopulta kolme opiskelijaa, mutta koska tarkoitus oli tehdä myös autoetnografista tutkimusta, olen itse tutkijana osana aineistoa. Kokonaisuudessaan tämän tutkielman aineisto siis koostuu neljän kasvatustieteen opiskelijan ajatuksista, vaikka minä en tuottanutkaan aineistoa itse ryhmäkeskusteluun. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruutapoina toimivat esimerkiksi haastattelut, havainnointit ja kirjalliset aineistot, joita on mahdollista myös yhdistää (Kylmä & Juvakka 2007, 27). Tässä tutkimuksessa olen siis hyödyntänyt aineistonkeruutapojen yhdistämistä ja autoetnografiasta kerronkin lisää myöhemmin seuraavassa alaluvussa.

Olin muodostanut kysymykset teemoittain keskustelun ohjaamisen tueksi, ja näitä samoja kysymyksiä hyödynsin myös autoetnografisessa osuudessa. Teemat ja kysymykset itsessään pohjasin teoriaan ja työhyvinvointia käsittelevään kirjallisuuteen sekä aikaisempiin tutkimuksiin, joihin olin jo tutustunut ennen kysymysten muotoilemista. Kaksi kolmesta osallistujista halusi nähdä kysymykset ennen keskustelua, joten heille lähetin kysymykset etukäteen. Kysymykset pitivät sisällään teemoja ja aiheita, joista oli tarkoitus keskustella ja niiden tarkoitus oli olla ohjaamassa etenemistä, jolloin kysymykset eivät tulleet keskustelussa esiin juuri sellaisenaan siinä järjestyksessä, kuin olin ne ylös kirjoittanut. Tässä ryhmäkeskustelussa kysymykset eivät tulleet alun suunnitelman mukaisesti täydellisesti laatimassani järjestyksessä, vaan keskustelun myötä kysymykset muuttivat muotoaan, kysyin täydentäviä kysymyksiä tai osa kysymyksistä jäi kysymättä vastausten tullessa jo muun keskustelun ohessa. Alun jännityksen jälkeen keskustelu eteni luontevasti omalla painollaan.

Koska olin kiinnostunut kuulemaan tutkittavien ajatuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja johtajuuden merkityksestä työhyvinvointiin liittyen, lajittelin kysymykset aihepiireihin. Aluksi halusin antaa kaikille kiertävästi vastausvuoron ja kysyin taustakysymyksiä siitä, minkälainen työhistoria kullakin on ja miten oli päätyttyä opiskelemaan kasvatustieteitä. Koska kaikki osallistujat olivat jo toisilleen yliopiston kautta jollain tasolla tuttuja, en kokenut varsinaista esittelykierrosta tarpeelliseksi. Seuraavat kysymykset koskivat työhyvinvointia. Kysymysten tarkoitus oli selvittää keskusteluun osallistuvien ajatuksia siitä, miten he määrittelevät itse työhyvinvointia, minkälaisia asioita se pitää sisällään, minkälaiset asiat edistävät työhyvinvointia ja toisaalta, mitkä haittaavat tai estävät sitä. Olin kiinnostunut kuulemaan, miten he purkavat ikäviä asioita töissä sekä siitä, minkälaiset asiat näkevät työssä tärkeinä, minkälaisia tavoitteita tai saavutuksia heillä on tulevaisuuden työelämästä sekä minkälaisena he näkevät työn roolin omassa elämässään. Viimeisenä itseni määrittelemänä aiheena oli johtajuus, jota seurasi vielä vapaa keskustelu siitä, mitä ikinä tutkittavat halusivat jakaa aiheeseen liittyen. Johtajuutta käsittelevä keskustelu piti sisällään sellaisia kysymyksiä, kuten minkälaisena tutkittavat näkevät johtajan roolin työhyvinvoinnissa, ovatko he voineet jakaa negatiivisia tuntemuksia esihenkilön kanssa ja miten työhyvinvoinnin toivotaan otettavan huomioon työpaikalla.

Läpi ryhmäkeskustelun kirjasin itselleni paperille ylös muistiinpanoja erilaisista tutkimuksen kannalta kiinnostavista asioista. Nämä olivat sellaisia asioita, joiden ajattelin olevan hyvä pitää itsellä mielessä tai asioita, joihin kiinnitin huomiota siksi, että halusin tarkentaa jotakin. Esimerkiksi kun puheenvuorossa mainittiin työssä viihtyminen, kirjoitin itselleni ylös ”työssä viihtyminen, tarkenna”. Puheenvuoron päätyttyä kysyin vielä ”puhuit työssä viihtymisessä, mitä tarkemmin tarkoitat sillä?”. Toisena esimerkkinä voisin mainita sen, kun puheenvuorossa mainittiin työn merkityksellisyys, kirjoitin paperille ”työn merkityksellisyys, tarkenna”. Samoin pyysin taas avaamaan lisää, mitä työn merkityksellisyydellä tarkemmin tarkoitetaan.

### 3.3 Autoetnografia osana tutkimusta

Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirre on se, että aineistoa voidaan kerätä useassa vaiheessa ja eri menetelmin. Tällöin analyysiä tehdään pitkin tutkimusprosessia. Laadullista tutkimusta tehdessään on siis mahdollista esimerkiksi lisätä haastattelujen joukkoon vielä uuden haastateltavan tai ryhmä haastateltavia. (Puusa, Juuti & Aaltio, 2020.) Koska tämä tutkimus

toteutettiin laadullisena, ja sen tarkoituksena on ymmärtää eri ihmisten itsensä kertomia ajatuksia ja käsityksiä (Vilkkä 2021, 123) työhyvinvoinnista, halusin täydentäväksi osaksi ottaa mukaan autoetnografian. Autoetnografialla tarkoitetaan sellaista tutkimusta, jossa tutkija tarkastelee itseään sekä omia ajatuksiaan ja kokemuksiaan osana jotain tiettyä yhteisöä. Tutkijan on kyettävä olemaan reflektiivinen eli tarkasteltava omia oletuksiaan osana tiedon tuottamista. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 271.) Autoetnografialla voidaan tuottaa lisätietoa jo olemassa olevaan tutkimukseen (Adams, Ellis & Holman Jones 2016, 22). Autoetnografia on tutkimusmenetelmä, joka sijoittaa tutkijan itsensä omat kokemukset sosiaaliseen ja kulttuuriseen kontekstiin. Yksityistä ja yksittäistä tutkimalla on mahdollista ymmärtää yleistä, mutta myös henkilökohtaiset kokemukset ovat aina jollain lailla kytköksissä yleiseen, jolloin yksilölliset kokemukset ovat samalla myös yleistä ja yleistettävää. (Ellis & Bochner 2000, 737, 751.)

Halusin lisätä autoetnografian osaksi tätä tutkimusta siksi, että työhyvinvointi on minulle itseleni asia, joka on kiinnostanut jo työelämäni alkutaipaleilta asti ja halusin vertailla myös omia ajatuksiani sekä ryhmäkeskustelusta saatuun aineistoon että jo olemassa olevaan tieteelliseen tietoon. Tarkoitukseni on siis tutkia omia ajatuksiani ja näkemyksiäni ryhmäkeskusteluun osallistuneiden tutkittavien ajatuksiin verraten ikään kuin yksilöhaastatteluna tai yksinpuheluna sekä lopulta vertailla kollektiivisesti tutkimusaineistoa jo aikaisempiin tutkimustuloksiin.

Kyseessä on tarkemmin siis autoetnografian alatyylilaji analyttinen autoetnografia, jossa tutkijan on tarkoitus pyrkiä oman tekstinsä kautta vuoropuheluun muiden kanssa. Autoetnografiassa tutkijan tuottaman tekstin on tarkoitus sisältää ennen kaikkea analyttisiä oivalluksia tutkijan omista kokemuksista. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 273.) Tässä tapauksessa minun tutkijana tulee siis arvioida, miten pystyn tarjoamaan lisää tietoa teoreettisiin yleistyksiin. Koska kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoitus keskittyä tietyn kulttuurin sisällä tapahtuviin asioihin ja tarkastella siellä olevien ihmisten kokemuksia ja tekoja sekä hyödyntää yksilöltä saatua tietoa ja uniikkeja ajatuksia (Adams, Ellis & Holman Jones 2016, 27), analysoin omaa tekstiäni samoin kuin ryhmäkeskustelustakin saatua aineistoa. Erona on tietenkin luonnollisesti se, että tunnen omat kokemukseni ja ajatukseni varmasti syvällisemmin kuin muiden vastaukset, joten pyrin analyysissani olemaan neutraali kaikkien vastauksia kohtaan tasapainoisen tulkinnan toteuttamiseksi.

Muodostaakseni aineiston autoetnografisesta näkökulmasta olen itse kirjoittanut ylös omia pohdintojani ja ajatuksiani aiheista ja teemoista, joista ryhmäkeskustelussakin keskusteltiin. Kirjoittaminen on hyvin yleistä autoetnografiselle tutkimukselle eikä sitä oikeastaan ole olemassa, ellei kirjoita, sillä kirjoittaminen on osa tutkimusta niin prosessina kuin lopputuloksenakin. Kirjoittamista voi autoetnografiassa olla monenlaista vapaasta assosioinnista analyttiseen kirjoittamiseen. Kirjoittamisessa on hyvä olla rohkea, jotta voidaan saada arvokasta materiaalia uuden tiedon tuottamisen näkökulmaa ajatellen. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 282–283.) Olen kirjoituksistani jättänyt pois sellaiset asiat, josta voisi muita henkilöitä tunnistaa, jotta muut henkilöt saavat pitää anonymiteettinsä. Hyödynsin samoja kysymyksiä autoetnografiassa kuin ryhmäkeskustelussakin. Tässä tapauksessa ne toimivat myös ajattelua ja kirjoittamista ohjaavana tekijänä, ei varsinaisena haastatteluna.

### 3.4 Aineiston purkaminen ja induktiivinen sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen aineiston käsittelyvaiheen voi jakaa viiteen osaan: aineiston koonti, aineiston purkaminen, aineiston uudelleenkoonti ja järjestäminen, aineiston tulkinta ja viimeisenä loppupäätelmien tekeminen (Yin 2016, 186). Aloitin siis myös itse aineiston koonnilla ja aineiston purkamisella. Koska hyödynsin ryhmäkeskusteluun Teams-alustaa, sain nauhoitettua keskustelun itselleni talteen ja pystyin litteroimaan tuotetun puheen tietokoneelle. Litterointi on hyvä tapa purkaa aineistoa ja aloittaa tekemään päätelmiä, kun haastateltavia on ollut vain muutamia (Hirsjärvi & Hurme 2022, 146). Omat kirjoitukseni olivat jo valmiiksi tekstimuodossa, joten keräsin ne yhdeksi tiedostoksi ryhmäkeskustelun rinnalle. Kun aineisto on purettu tekstiksi, tulee se seuraavaksi analysoida, jotta on mahdollista saada tutkimuksen tulokset näkyviin (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Vaikka aineiston sisällöt ovat jo osittain tuttuja, koska aineisto on kohdattu jo kahdesti keskustelutilanteen ja purkamisen myötä, on aineisto luettava silti useaan kertaan läpi, jotta sitä voi alkaa analysoida. Analyysivaiheessa lukemisen ei tule olla passiivista, vaan tutkijan tulisi lukea aineistoa aktiivisesti tai interaktiivisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151.) Interaktiivisuus tässä omassa analyysissäni todentui siten, että lukiessani aineistoa, laitoin merille usein toistuvat käsitteet sekä ryhmäkeskustelun osalta että autoetnografisesta aineistostani. Käsitteet olivat myös sellaisia, joita mainitaan kirjallisuudessa ja aikaisemmin tehdyissä tutkimuksissa, joten ne myös peilasivat teoriaa. Oikeastaan analyysi aloitetaan jo tietojenkeruuvaiheessa, sillä tutkijalla on jo selvä kuva tutkimuksen tarkoituksesta tutkimuksen alkaessa. Tämä tarkentuu entisestään analyysivaiheen edetessä. (Hirsjärvi & Hurme

2022, 176; Yin 2016, 187.) Tämä näkyi tässä tutkimuksessa siten, että teoria oli jo itse aineistonkeruuta varten tehdyissä kysymyksissä taustalla, ja teoria pohjasi myös analyysiäni etsiesäni toistuvia käsitteitä. Kasvatustieteiden opiskelijoilla tuntui myös olevan mahdollisesti jo käydyistä opinnoista kumpuavat käsitteet, sillä keskustelut, joita ryhmässä käytiin, pitivät sisällään paljon kirjallisuudestakin tuttuja termejä.

Aineisto on hyvä pyrkiä ensin hahmottamaan kokonaisuutena, ja tämä ymmärrys kasvaa vain vähitellen esimerkiksi juuri aineistoa useasti lukemalla (Kylmä & Juvakka 2007, 28). Koska halusin toteuttaa tämän pro gradu -tutkielman myös autoetnografisena tutkimuksena, jossa on minun, tutkijan itsensä, omia ajatuksia tutkittavasta ilmiöstä, halusin liittää omat ajatukseni osaksi aineistoa. Käsittelin omaa kirjoitustani ikään kuin erillisenä haastatteluna, jonka analysoin ryhmäkeskustelun yhteydessä. Luin koko kerätyn aineiston useaan kertaan läpi kiinnittäen huomiota sellaisiin asioihin, jotka toistuivat omissa kirjoituksissani sekä keskusteluun osallistuneiden kesken. Tämä ohjasi minua poimimaan keskustelun keskeiset teemat, jotka osallistujat nostivat esiin. Aineistoa läpikäydessä tulee olla tarkka ja muistaa pitää kiinni siitä, ettei tarkastele aineistoa omien ennakoajatusten läpi. Aineistoa analysoidessaan tulee olla puolueeton. (Yin 2016, 185.)

Ryhmäkeskustelun osalta aineisto siis koostui kolmen Lapin yliopiston kasvatustieteen opiskelijan keskustelusta. Opiskelijoista kaksi oli maisterivaiheen opiskelijoita ja yksi valmistui tutkimuksen etenemisen aikana, mutta osallistujia tavoitellessani oli hänkin vielä opiskelija. Osallistujat olivat samaa ikäluokkaa ja sijoittuvat tutkimuksen kannalta työmarkkinoille siirtyvien ja valtaavien sukupolvien kategoriaan. Osallistujia tavoitellessani en halunnut määritellä osallistujien ikää, sillä olin avoin kaikkien näkemyksille, joten osallistujat vain sattuiivat olemaan samaa ikäpolvea. Kaikilla oli jo työelämästä kokemusta useammasta työpaikasta.

Tässä ryhmäkeskustelussa vuorovaikutus oli jouhevaa, vaikkakin alkuun tuli jonkun verran ohjata puheenvuoroja osallistujille. Keskustelua alkoi kuitenkin syntyä kuin itsestään loppua kohden ja osallistujat hyvin kertoivat omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Keskustelussa oltiin joistain asioista yhtä mieltä ja jostain asioista eri mieltä, jolloin tutkimuksen kannalta oli mahdollista myös saada perusteluja eri näkökulmista. Pääasiassa kuitenkin ryhmäkeskustelun

osalliset olivat samaa mieltä. Jokaisella oli jo entuudestaan kokemusta työelämästä erilaisten työtehtävien ja työyhteisöjen parissa, joten keskusteluun osallistuneet kykenivät perustelemaan oman kokemuksensa kautta vastauksiaan. Koska myös minulla itselläni on työkokemusta jo takana, ajatukseni ovat menneen työelämäni ja -kokemukseni muovaamia. Kaiken kaikkiaan aineistoa kertyi 31 sivua tekstiä, kun yhdistin sekä ryhmäkeskustelun litteroidun tekstin että autoetnografisen osuuden yhdeksi tiedostoksi. Ryhmäkeskustelun tuotoksena oli 22 sivua ja autoetnografiasta muodostui 9 sivua tekstiä.

Koska tarkoitukseni oli löytää ryhmäkeskustelun ja omien tekstieni perusteella yhtäläisyyksiä, vertailukohteita sekä myös erilaisuuksia työhyvinvointiin liittyvistä ajatuksista, valitsin tutkielmaani aineistolähtöisen induktiivisen sisällönanalyysin. Sisällönanalyysillä tarkoitetaan sellaista aineiston analyysimenetelmää, jonka avulla voidaan analyysin kohteena olevaa tekstiä kuvata (Kylmä & Juvakka 2007, 112). Aineistolähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksessa käytetään aineistossa esiintyviä, kuten vaikka esimerkiksi haastateltavien käyttämiä käsitteitä tai sanoja (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 11). Aineistolähtöisyydessä keskeistä on myös se, että tutkija antaa niin sanotusti aineiston kertoa oma tarinansa siitä ilmiöstä, jota tutkitaan (Kylmä & Juvakka 2007, 113). Aineistolähtöisessä analyysissä onkin tarkoitus keskittyä aineistossa oleviin teemoihin ja aiheisiin sekä myös siihen, mitä tutkimukseen osallistuneet henkilöt ovat vastanneet. Siinä on tarkoitus saada luotua kokonaisuus kerätystä tutkimusaineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Aineistolähtöisessä analyysissä aineistoa pelkistetään ja jaotellaan erilaisiin ryhmiin. Aineisto lajitellaan ala-, ylä- ja pääkategorioihin sekä yhdistäviin kategorioihin tulkinnan mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114.) Induktiivisuudella puolestaan tarkoitetaan sitä, että johtopäätöksiä pyritään tekemään kerättyyn aineistoon pohjautuen (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 11). Induktiiviselle sisällönanalyysille ominaista on se, että tekstin sanoja ja niistä koostuvia ilmaisuja luokitellaan teoreettisten merkitysten perusteella (Kylmä & Juvakka 2007, 113).

Sisällönanalyysi onkin siis mahdollista käsittää tietynlaisena laajana metodisena viitekehyyksenä, jolloin myös aineiston monipuolinen tarkastelu on mahdollista. Täten analyysin toteutuksessa on nähtävissä sekä aineistolähtöisiä että myös teorialähtöisiä ominaisuuksia. Laadullisen aineiston sisällöstä ja tutkittavasta ilmiöstä pyritään siis päättelyn ja tulkinnan avulla saada käsitteellisempää ymmärrystä. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, 144.)



### 3.5 Analyysin toteutus

Tutkielmani ajatuksena oli saada selville Lapin yliopiston kasvatustieteiden opiskelijoiden ajatuksia työhyvinvointiin liittyen, ja siitä, mitkä ovat sitä edistävät ja estävät tekijät. Tarkoitus oli myös saada selville, minkälaisia ajatuksia johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhteyteen liitetään. Aineiston purkamisen jälkeen aloitin aineiston etenemisen kanssa kolmivaiheisesti Tuomen ja Sarajärven (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123) vaiheiden mukaan. Induktiivisessa sisällönanalyysissä prosessi aloitetaan siten, että aineisto puretaan ensin osiin, jonka jälkeen sisällöllisesti samankaltaiset osiot yhdistetään. (Kylmä & Juvakka 2007, 113; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123.)

Ensimmäinen vaihe pitää sisällään aineiston pelkistämisen eli aineistosta aletaan etsiä sanoja, lauseita tai sellaisia ilmaisuja, jotka kuvaavat itse tutkimustehtävää (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–123). Koska aineisto lopulta muodostui melko suureksikin, poimin aineistosta sellaisia toistuvia asioita, jotka liittyivät työhyvinvointiin ja jätin ulkopuolelle sellaisia asioita, jotka eivät suoranaisesti olleet olennaisia tätä tutkimusta ajatellen. Mukaan analyysiini otin sellaisia asioita, jotka ovat myös aikaisemmissa tutkimuksissa sekä kirjallisuudessa olleet esillä, kuten esimerkiksi työilmapiiriä, työn kuormittavuutta, motivaatiota sekä työhyvinvoinnin johtamista käsittelevät asiat. Teoria oli siis tässä vaiheessa läsnä siten, että se ohjasi ja tuki analyysin tekemistä. Ulkopuolelle jäi esimerkiksi ryhmäkeskustelun tuotoksena tullut pitkä keskustelu palkasta ja miten sen summa esimerkiksi näkyy erilaisilla aloilla. Sen sijaan palkan otin mukaan siinä muodossa tutkimukseeni, että sen mainittiin motivaation sekä tasa-arvon kokemuksen myötä liittyvän työhyvinvointiin. Poimin aineistosta katkelmia, joissa puhuttiin tutkimuskysymysten kannalta sellaisia olennaisia asioita, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiini, ja pelkistin ne tiiviimmäksi versioksi. Huomattavaa on, että katkelmat ovat taulukossa irrallisen oloisia, mutta todellisuudessa ne liittyvät pitempään puheenvuoroon ja ovat vain pätkä laajemmasta keskustelusta. Käyn tarkemmin taulukossa 1 olevien katkelmien alkuperiä läpi tuloksia käsitellessäni luvussa 4.

Taulukosta 1 voi nähdä esimerkkejä siitä, miten olen aineistoa pelkistänyt. Taulukossa on sekä ryhmäkeskustelusta otettuja lainauksia että omia kirjoituksiani, sillä kohtelen näitä kahta erikseen kerättyä aineistoa yhtenä aineistona tästä eteenpäin. Vasemmalla puolella taulukkoa on

lainaus, jonka olen poiminut litteroidusta aineistostani tai omasta kirjoituksestani ja oikealla puolella siitä muodostettu pelkistetty ilmaus.

**Taulukko 1.** Pelkistetyt ilmaukset tutkimuksen aineistossa olevista katkelmista. Autoetnografiasta poimitut katkelmat ovat merkitty sulkeissa olevalla A-kirjaimella.

Lainaus aineistosta	Pelkistetty ilmaus
”työympäristössä vallitseva luottamus ja yhteishenki”	yhteishenki
”en kokenut luottavani esimieheeni” (A)	luottamus
”työtehtävätkin ja se sitten... öö... mitä niinkun työtä sä teet, miten paljon sä teet sitä työtä”	työtehtävät
”kehutaan sitä työn tulosta” ja ”että saa tosi paljon huonoa niskaan tai melkeen tuntunu siltä, että nähään... vähän niinku väkisin väännetään huonoa”	palaute
”semmonen, että työntekijä jätetään yksin”	tukiverkon puute
”Joskus saattoi olla sellasii työpäivii, et joku toimintatapamuutos tuli kesken työpäivän eikä siitä sitte ilmotettu ajois kenellekkää.” (A)	muutokset toimintatavoissa
”se ilmapiiri on vaan semmost negatiivista”	työilmapiiri
”että tavallaan niinkun pääsee tekemään sellasta työtä, missä se oma osaaminen ois oikeesti hyödyksi ja se, että minkä tietää tavallaan omana vahvuutena ja motivoivina asioina”	motivaatio
”hän oli kuitenkin tämän meidän niinkun esihenkilön tämmönen... suosikkeja”	epätasa-arvo
”paskan puhuminen työporukan kesken elikkä ihan vertaistuki”	vertaistuki

”on esimerkiksi pidetty perus virkkareita tai tämmösi, ni kylhän se tekee tosi paljon, koska siinä rakentuu suhde työkavereihin”	työpaikan virkistäytymisillat
”jotain palauttavaa tekemistä sitte vapaa-ajalle, että just jotain mukavaa tekemistä ja ajatukset irti työstä”	työstä irtautuminen
”Et aina otettiin aikaa sille, että niitä asioita saa sanoa. Kuitenki jotenki oli takaraivossa sellanen pieni tunne, ettei kaikkea voi tai uskalla sanoa.” (A)	avoin keskustelukulttuuri
”mä haluan löytää työn, missä mä koen, että on merkitystä” ja ”mä kokisin, että se, mitä mä teen on todettu hyväks niinkun muidenkin kannalta ja että muut kokee siit mun työstä hyötyä”	merkityksellinen työ
”ois kiva, jos sais kohtuullisen palkanki”	rahallinen korvaus
”Yhdes paikas työasioihin liittyyvi viestei on tullu myös sillee, et työntekijä on jo vapaalla, ja toises paikas taas pidettiin tiukasti työasiat vaan työpaikalla.” (A)	viestintä
”Mulla ei ollu oikeen kunnan perehdytystä työhön myöskään, et mut laitettiin vaan tekemään jotain”	työntekijöiden kouluttaminen
”hyvin paljonhan se sitte sitä kautta niinkun raamit tulee sille työhyvinvoinnille ja miten sitä edistetään ja miten esihenkilölle annetaan mahdollisuuksia ja sitte työntekijälle vaikuttaa siinä”	työhyvinvoinnin priorisointi
”no mulle tuli ihan fyysisiä oireita, että mitä helvettiä, että se on niinku oikeesti aika vahva juttu”	työn kuormittavuus
”ajateltiin jo, et meit palkittais jotenki, ku oli ollu tosi rankka ajanjakso siinä töissä	palkitseminen

takana, mut saatiinki sit vaa olla ilman maskii ulkotöissä” (A)	
”onhan mulla nytkin työnhakukiikarit päällä ja mä etiskelen toisia töitä ja ehkä siinä osasyynä on se, että mulle ei makseta riittävästi, koska meillä on vähän palkkaepätasa-arvoa töissä”	palkkaepätasa-arvo

Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään. Tämä toinen vaihe sisältää erilaisten käsitteiden kategorisointia. Tarkoitus on siis etsiä aineistosta samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia, jonka seurauksena aineistoa saadaan tiivistettyä sitä mukaan, kun yksittäisiä asioita sisällytetään yleisempiin ja isompiin kokonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–124.)

Esimerkiksi työn kuormittavuudesta ja työtehtävistä puhuttiin samassa yhteydessä, mutta niitä määriteltiin eri tavoin, joten olen ne yhdistänyt työn tekemisen kategoriaan. Työn kuormittavuus ja työtehtävät myös liittyvät itse työn tekemiseen ja siihen, miten itse työn tekemisestä puhuttiin. Vuorovaikutus taas pitää sisällään sellaiset asiat, kuten avoin keskustelukulttuuri, yhteishenki ja työilmapiiri. Vuorovaikutuksellisia asioita kuvailtiin esimerkiksi kertomalla siitä, miten keskustelee ja kenen kanssa. Se, miten keskustelee asioista tai toivoisi asioista keskusteltavan yhdisti yhteishengen ja työilmapiirin. Keskustelu joko kohensi yhteishenkeä tai työilmapiiriä tai vaihtoehtoisesti heikensi sitä. Toisaalta myös huono yhteishenki vähensi avoimen keskustelun mahdollisuutta tai halua keskustella avoimesti. Näin siis päädyin kategorisoimaan aineistoani. Kategorioiksi luokittelu ei ollut helppoa, sillä aineistosta oli tulkittavissa monenlaisia ajatuksia niihin liittyen. Päädyin kuitenkin siihen, että hain niille yhdistäviä teemoja näkökulmia tai konteksteja, joissa ne oli mainittu ja joiden perusteella sitten ryhmitellään ne.

Taulukosta 2 on katsottavissa lopulliset kategoriat, joihin aineistoni jaoin. Oikeassa sarakkeessa ylhäältä alas ovat kategorioiden otsikot ja niiden perään samalle riville olen listannut pelkistetyt ilmaukset, joiden itse aineistoni perusteella näin kuuluvan parhaiten yhteen.

**Taulukko 2.** Pelkistetyt ilmaukset kategorisoituina

<b>Työn tekeminen</b>	työn kuormittavuus	työtehtävät		
<b>Voimavaroja liisäävät asiat</b>	motivaatio	työstä irtautuminen	merkityksellinen työ	
<b>Vuorovaikutus</b>	avoin keskustelukulttuuri	yhteishenki	työilmapiiri	
<b>Kollegoiden merkitys</b>	tukiverkon puute	vertaistuki		
<b>Johdon näkyvät toimet</b>	epätasa-arvo	palaute	luottamus	työhyvinvoinnin priorisointi
<b>Johdon konkreettiset toimet</b>	muutokset työta-voissa	viestintä	työntekijöiden kouluttaminen	
<b>Palkka-asiat</b>	palkkaepätasa-arvo	rahallinen korvaus		
<b>Työntekijöiden muistaminen</b>	palkitseminen	työpaikan virkistätymisillat		

Viimeisenä eli kolmantena vaiheena analyysissä on käsitteellistäminen. Siinä on tarkoitus luoda teoreettisia käsitteitä, joilla tutkimuksen kannalta oleellinen tieto on eroteltu. Tämä käsitteellistämisen myötä saatu tieto toimii perustana muodostettaville teoreettisille käsitteille. Luokituksen yhdistelemistä on tarkoitus tehdä niin pitkään, kuin on aineiston kannalta mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122, 125.) Tässä vaiheessa lopulta toimin itse niin, että yhdistin aineistoni neljään isompaan yläluokkaan. Kuten vaiheessa kaksi, oli tässäkin vaiheessa haastavaa tehdä luokitteluita. Alun perin ajatuksenani oli muodostaa kaksi pääkäsitettä, työhyvinvointia edistävät tekijät ja työhyvinvointia estävät tekijät, mutta koska lähes kaikista asioista oli aineistosta löydettävissä sekä edistävä että estävä näkökulma, oli kahtiajaon tekeminen lähes mahdotonta. Lopulta nämä neljä pääkäsitettä tuntuivat järkevimmiltä aineistoon nähden.

Yläluokiksi muodostui johtaminen, työkuulttuuri, työ ja talous. Johtamiseen liittyivät sellaiset asiat, joihin johdolla on pääasiassa mahdollisuus viime kädessä tehdä päätöksiä tai jotka erityisesti mainittiin johtamiseen liittyen ryhmäkeskustelun aikana tai omissa kirjoituksissani.

Tällaisia asioita olivat viestintä, epätasa-arvo, palaute, luottamus, työhyvinvoinnin priorisointi, työntekijöiden kouluttaminen ja muutokset työtavoissa. Toiseksi kategoriaksi muodostin työ-kulttuurin. Aineiston perusteella valikoin työ-kulttuuriksi sellaisia asioita, jotka liittyivät ilma-piiriin, työkavereihin tai tietynlaisiin tapoihin, jotka vaikuttivat henkilöstön välisiin suhteisiin. Näitä lopulta mielestäni olivat vertaistuki, avoin keskustelukulttuuri, yhteishenki, työilmapiiri ja tukiverkon puute. Kolmanneksi kategoriaksi muodostin itse työhön liittyvät asiat, joten otsi-koksi tuli yksinkertaisesti vain työ. Työ pitää sisällään sellaiset asiat kuten merkityksellinen työ, työtehtävät, työn kuormittavuus, työstä irtautuminen ja motivaatio. Viimeisenä eli neljän-tenä kategoriana on talous. Talous pitää sisällään kaiken sellaisen, mihin liittyy raha tai organi-saation budjetin käyttäminen. Palkkaepätasa-arvo, palkitseminen, rahallinen korvaus sekä työ-paikan virkistäytymisillat ovat niitä asioita, jotka kokosin taloudellisen ulottuvuuden alle.

Taulukosta 3 on nähtävissä luomani neljä pääkäsitettä sekä ne kategoriat, joista ne muodostu-vat. Ylärivillä on pääkäsite ja sen alle olen listannut vaiheessa kaksi muodostamani kategoriat tulkintani perusteella sopiviin ryhmiin.

**Taulukko 3.** Lopulliset yläluokat.

<b>Johtaminen</b>	<b>Työkulttuuri</b>	<b>Työ</b>	<b>Talous</b>
viestintä	vertaistuki	merkityksellinen työ	palkkaepätasa-arvo
epätasa-arvo	avoin keskustelukulttuuri	työtehtävät	palkitseminen
palaute	yhteishenki	työn kuormittavuus	rahallinen korvaus
työhyvinvoinnin priorisointi	työilmapiiri	työstä irtautuminen	työpaikan virkistäytymisillat
luottamus	tukiverkon puute	motivaatio	

Palasin läpi koko analyysin takaisin aineistooni, jotta pystyin näkemään kontekstin, jossa kus-takin asiasta puhuttiin. Koin itse tämän olevan paras keino pysyä tutkijana neutraalina ja pitää analyysini täysin aineistoon sidottuna. Näin ymmärsin parhaiten, miten käsiteltävästä asiasta oli puhuttu tai kirjoitettu antamatta omien ajatusteni ja tulkintojeni vaikuttaa liikaa analyysiini. Aineistoon palaaminen auttoi paitsi kontekstin ymmärtämisessä, myös siinä, että sain parem-min sovitettua kaksi eri aineistoa yhteen, kun niissä saatettiin käyttää eri termejä ja käsitteitä.

Autoetnografisen aineiston kanssa pääsin palauttamaan takaisin mieliini tietyt tunteet, ajatukset ja kontekstit, joten samankaltaisten teemojen löytäminen ja kategorioiden sekä pääkäsitteiden hahmottaminen lopulta oli mahdollista.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa esittelen teemoittain tutkimuksen kannalta olennaiset asiat. Tutkimukseni tarkoitus oli tutkia Lapin yliopiston kasvatustieteilijöiden ajatuksia ja näkemyksiä työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi. Ensimmäisenä kysymyksenä oli mitkä asiat estävät ja mitkä edistävät työhyvinvointia. Toisena kysymyksenä oli se, miten johtamisen rooli nähdään osana työhyvinvointia. Analyysin tuloksena yläluokiksi muodostui johtaminen, työ-kulttuuri, työ ja talous. Nämä yläluokat toimivat tulosten läpikäynnin ohjaajina.

Tuloksista on havaittavissa, miten kaikki teemat ja työhyvinvoinnin osa-alueet ovat toisiinsa limittyneitä. Esimerkiksi avoin keskustelukulttuuri ja työilmapiiri vaikuttavat toinen toisiinsa siten, että hyvä ja avoin keskustelukulttuuri voi parantaa työilmapiiriä. Toisaalta taas huono työilmapiiri voi heikentää halua keskustella asioista avoimesti. Tämä osaltaan kertoo siitä, miten työhyvinvointi on monitahoinen kokonaisuus, joka pitää sisällään monia yksittäisiä asioita. Nämä yksittäiset asiat taas keskustelevat toinen toisensa kanssa. Mainitsen tuloksia läpikäydes-säni, miten tulokset liittyvät toisiinsa. Katkelmista on luettavissa myös, minkälaisessa konteks-tissa kyseisestä asiasta on puhuttu muiden työhyvinvoinnin osa-alueiden yhteydessä. On siis todettava, että osa-alueet ovat toinen toisiinsa vaikutuksessa, eivätkä vain irrallisia asioita. Mai-nitsen, onko katkelma ryhmäkeskustelusta vai onko kyseessä autoetnografinen aineisto. Ryh-mäkeskustelun jäsenissä H on haastattelijat ja keskusteluun osallistuneet ovat A, B ja C. Käyn seuraavaksi läpi, miten nämä kyseiset asiat näyttäytyvät aineistossa ja miten ne vertautuvat kir-jallisuuteen ja muihin tutkimuksiin. Luvussa viisi käyn tässä luvussa avaamieni tulosten perus-teella tulleita johtopäätöksiä.

### 4.1 Johtamisen rooli työhyvinvoinnissa

Ryhmäkeskustelussa johtamiseen liitettiin sellaiset työhyvinvointiin liittyvät asiat, jotka nähtiin olevan esihenkilöiden sekä korkeamman johdon vastuulla hoitaa. Tällaisia asioita olivat



*viestintä, epätasa-arvo, palaute, luottamus, työhyvinvoinnin priorisointi, työntekijöiden kouluttaminen ja muutokset työtavoissa.* Johtajuudesta käytiin yleisesti keskustelua omien kokemusten kautta paljonkin. Johtajuuteen liitettiin toiveita ja odotuksia peilaten huonoihin kokemuksiin. Alla katkelma keskustelusta, jossa puhuttiin sellaisista johtajuuteen liittyvistä tekijöistä, jotka johtivat haluun päättää työsuhde.

*H: Okei, no mimmoset asiat sul niinku tuli... mitkä niinku johti siihen, et sä halusit sielt toisest paikast lähtee, kun ei ollu ilmeisesti tämmönen asia ku opiskelemaan lähtö?*

*B: Öö, joo, no ehkä ne minkä takia halusin lähtee, ni oli ehottomasti huono esihenkilö. Oli se, että hän monesti huusi siellä ja just viesti silleen tosi negatiivisesti ja sitten öö... no oikeestaan aina, aina se kommunikaatio oli niinku sitä, et huono palaute ja sitten tee tää, tee tää, tee tää. Et ei niinkö ikinä muuta kommunikoitu siellä töissä hänen kanssaan ja se oli jotenki tosi raskasta ja sitten se vaikutti niinku koko työpaikan ilmapiiriin. Kaikki tuns sen silleensä, että se oli tosi niinku semmonen se ilmapiiri siellä, että kaikki tiesi, että se lähtee siitä esihenkilöstä. Ja kukaan ei tykänny hänestä siellä.*

*Viestintä* olikin yksi yleisimmistä maininnoista, kun keskustelussa puhuttiin johtamisesta. Viestintään liittyen mainittiin esimerkiksi, miten esihenkilö viestii asioista ja mitä kautta. Viestintä piti myös sisällään palautteesta viestimistä, mutta palautteen olen ottanut omaksi osa-alueekseen. Lisäksi tulkittavissa on tietynlainen kehollisen ja sijainnin välittämä viestintä siinä mielessä, että minkälaisia eleitä esihenkilöllä on ja missä hän fyysisesti on: onko esihenkilö lähellä vai onko hän näkymättömissä. Toisaalta koettiin, että esihenkilön olisi hyvä olla lähellä, jotta tukikin olisi lähellä ja olisi joku, kelle olisi helppo puhua tarpeen tullen. Toisaalta taas autoetnografisesta aineistosta on mahdollista tulkita, että lähellä työskentelevä esihenkilö voi tuntua myös siltä, ettei lähellä työskentely luo tunnetta välittävästä esihenkilöstä riippuen hänen työaikansa käyttämisestä ja minkälaisia eleitä tai ilmeitä hänellä on.

*H: Minkälaiseks te näätte johtajan roolin siin työhyvinvoinnis? Täs on nyt paljon ollu puhetta siitä, et johtaja tulee keskustele teidän kanssa ja öö on joko tämmönen, et luo klikkejä tai sitte hyvää työilmapiiri, mut haluuks te vielä avata tarkemmin, et miten te näätte, et mimmonen se rooli siel on?*

*B: No itse ainaki tosi tärkeeksi, keskeiseksi, koska tota ehkä... no hän vaikuttaa siellä niin paljon. [...] Toisekseen vielä myös se [...] viestinnän tapa ja millanen hän on ylipäättään ihmisenä ja että onko hän niinkun silleen lähellä niitä työntekijöitä [...] että onko hän se sillee empaattinen ja [...] välittää työntekijöistään vai onko hän sillee kaukana työntekijöistään, ei näy tyyliin ikinä.*

Myös A:n puheenvuorossa oli nähtävissä samaa. Hän kertoi viestinnän ristiriidan tuottamista negatiivista tuntemuksistaan.

*A: Ja mäki sain siellä siis ihan aiheetonta kritiikkiä ja ihan... siis mä vihasin sitä työtä, ja mä lähinki sieltä aika nopeesti sitte, ku pysty. Mutta siis sielläki se tekijä oli se, että sai kritiikkiä, ni tavallaan se sen mun esihenkilön parannusehdotukset oli aina tosi ristiriitasisii siihen nähden, että mikä hänelle niinku edukasta sanoo sillä hetkellä.*

Itse kirjoitin viestinnästä ja liitin siihen sellaisia asioita kuten erilaiset viestinnän kanavat ja milloin asioista on hyvä viestiä. Työasioista viestiminen vapaa-ajalla tai etenkin sairauslomalla, tuntuivat kuormittavilta ja rasittavan mieltä. Vapaa-ajalla en halunnut ajatella työasioita ollenkaan. Koska viestintään soveltuvia välineitä ja kanavia oli useita käytössä, oli välillä hankalaa seurata viestintää ja tärkeitä tiedotteita. Paikkoja, joista löytää tietoa, oli liian monia, kun käytössä oli ilmoitustauluja, sähköpostia, tekstiviestejä, intraa ja kasvotusten välitettyjä, sanallisia viestejä. Kun esimerkiksi tavoitteista kerrottiin yleisesti eikä henkilökohtaiseksi, jäi epäselväksi jokaisen oma rooli tavoitteen saavuttamisessa.

Lisäksi kirjoitin siitä, minkälaisia ajatuksia lähellä olevasta esihenkilöstä on noussut mieleen. Nämä olivat eriäviä ajatuksia ryhmäkeskusteluun verraten, sillä itse koin lähellä olevan esihenkilön ennemminkin kontrolloivan työntekijöitä. Toisaalta ryhmäkeskustelussa ei tuotu tätä näkökulmaa esiin ollenkaan, joten en tiedä, olisivatko ajatukset kohdanneet omieni kanssa tästä keskustellessa, mutta tällaisenaan työntekijöiden vahtimista ei mainittu ollenkaan.

Viestintä siis kokonaisuudessaan koettiin yhdeksi olennaisimmaksi asioiksi johtajuudesta puhuttaessa. Ryytänen, Simonen ja Karkkola (2020, 249) puhuvat palautteen antamisen, osaamisen tukemisen ja avoimen vuorovaikutuksen puolesta, kun pohditaan, millä keinoin sitouttaa työntekijöitä ja parantaa heidän hyvinvointiaan. On huomattavaa myös, että puutteet tiedonkullussa voivat olla huonon työilmapiirin taustalla, ja huonon ilmapiirin työpaikoissa onkin useimmiten enemmän poissaoloja verrattuna hyvän työilmapiirin työpaikkoihin (Joki 2021, 151). Viestinnällä on siis yhteys työntekijöiden työhyvinvointiin sekä tätä kautta myös organisaation kassavirtaan. Ryhmiä tarkastellessa on todettu olevan myös sellainen ilmiö, että ryhmälle kokonaisuudessaan viestiessä ikään kuin yhtenäiselle yksikölle, alkaa yksilöt luopumaan hiljalleen yksilöllisestä vastuustaan tilanteen edistämiseksi (Kopakkala 2011, 28). Viestiessään on siis osattava huomioida, kenelle viestii ja mitä asioita, ja tarvitseeko jokin tehtävä oman vastuuhenkilönsä, jolle tietty tehtävä annetaan hoidettavaksi.

Viestinnän ristiriidat koettiin negatiivisiksi sekä hyödytön palaute turhauttavaksi ja turhaksi. Toisaalta esihenkilön toivottiin olevan lähellä työntekijöitään ollakseen tukena ja apuna. Kuitenkin fyysisesti lähellä oleva esihenkilö, mutta ei läsnä oleva esihenkilö, nähtiin negatiivisena. Esihenkilöltä tämän perusteella siis kaivataan selkeää, johdonmukaista sekä tarkoituksenmukaista viestintää. Työasioista tulee viestiä työaikana ja siihen on oltava selkeät kanavat, jotta oikea tieto tavoittaa työntekijän.

*Palautteesta* heräsi paljonkin keskustelua ryhmäkeskustelussa. Omissa kirjoituksissanikin puhuin palautteen saamisesta, joten näkisin, että palaute oli yksi eniten puhututtanut asia koko keräämässäni aineistossa. Koska huippuosaajat useimmiten arvostavat jatkuvaa kasvu- ja kehittymismahdollisuutta, tarvitaan keskustelua, kuuntelua sekä arvostavaa palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 119). Olimme kaikki saaneet niin sanotusti turhaa palautetta, josta ei ollut hyötyä työn laadun kehittämiseksi. Aineiston perusteella suosittiin sellaista palautetta, josta sai jotain hyötyä työtään kohtaan. Pelkkä negatiivinen palaute ei pitänyt sisällään parannus- tai kehitysehdotusta eikä se tukenut työtapojen muutosta.

*A: Ni, siis mun pointti oli se, että kun piti sanoa siitä, että kun sanoit, et jos saa pelkkää kritiikkiä ja se kritiikki on vaan semmosta, et sua haukutaan, sul ei kerrota yhtään mitään, miten sä voit parantaa. [...] Vaiks ihan käytännön vinkkejä. Eikä vaa, et no koita nyt vähän parantaa ja tällasta näin. Ni se oli, mitä mun piti*

*sanoo kritiikistä, että jos et saa vielä ees mitään, miten vois parantaa, ni se on ihan jäätävän ärsyttävää.*

*B: Joo, komppaan tuota ja tota mäki ehkä tarkotin, että tommosta kokemusta itselläkin. Että saat kritiikkiä ja semmosta, josta sä et kuitenkaan saa mitään irti. Se ei oo semmost rakentavaa ees, vaan se on semmosta niinku, olet tehnyt kaiken huonosti, mutta et voi asialle tehdä mitään tai silleen niinku parantaa siitä tai... mitään ratkasuu saa siihen, et mikä se oikee tapa sitte on. Tämmöstä.*

*C: Nii tai sit, jos on tosi [...] yksulotteista, että ku tulee vaan se, et sä oot nyt tehny tosi huonosti tässä tai sä et kehity tässä. [...] Sit se vaan jää siihen, et täs on palaute, käsittele se. Tee jotaki sille.*

Palautteen siis koettiin olevan tervetullutta, kunhan se jollain tavalla oli kehittävää. Negatiivinen palaute, joka ei pitänyt sisällään kehitysehdotuksia, koettiin turhaksi ja ärsyttäväksi. Se siis jätti vain ikävän tunnelman.

Johtamiseen liittyi myös työntekijöiden välillä koettu *epätasa-arvo*. Epätasa-arvoon liittyen on aineistosta mahdollista havaita se, miten esihenkilöt kohtelevat eri työntekijöitä eri tavoin. Sekä ryhmäkeskustelussa että autoetnografisessa aineistossa oli mainintaa eriarvoisesta kohtelusta tai ”puolien valitsemisesta”. Tällainen käytös nähtiin epäreiluna ja henkilöstöä jakavana tekijänä.

*A: [...]...mutta siel oli siis esihenkilö, joka suosi tiettyjä tyyppejä ja se oli niinkun varmaan isoimpia tekijöitä, mikä jako sen henkilökunnan [...] ryhmiin, koska se esihenkilö ruokki sitä tosi vahvasti. [...] Siellä oli toinen kassatyöntekijä, joka oli ollut mua kauemmin siellä. Ja hän ei tullut toimeen oikeen kenenkään kanssa, mutta hän oli kuitenkin tämän meidän niinkun esihenkilön tämmönen suosikkeja, vois sanoo, joka loi vielä enemmän kuilua siihen ihmiseen.*

Autoetnografisessa aineistossa pohdin vähän samantyyllisiä asioita. Omassa työhistoriassani oli eräs konflikti, johon liittyen olisin toivonut esimieheltä puolueetonta puuttumista. Tunnistin kyllä tasa-arvoisen kohtelun. Tasa-arvoa noudatettiin toki myös lakien puolesta, mutta oli

tiettyjä käytäntöjä, joissa haluttiin ehdottomasti olla kaikille tasapuolisia. Yksittäistapauksia kuitenkin oli, joissa epätasa-arvoinen kohtelu näkyi. Tämä laski arvostusta ja sitoutuneisuutta esihenkilöä kohtaan.

*Välillä koin, että tietyt henkilöt sai ajoittain vähän erilaista kohtelua. Ei nyt mitään suurta tai sille työssä menestymiseen vaikuttavaa, mut jotain ihan pieniä juttuja siks, et oli vähän parempaa pataa, vanhempi työntekijä tai muuten hyvä tyyppi. Esimerkiksi omal, ja kuullu muidenki kohdalla, et konfliktin tullessa esiin esihenkilö ei ehkä pysyntykää puolueettomana, vaan valitsi sen toisen puolen, koska emmä tiiä, ehkä ajatteli, et pääsee helpommalla, jos puolustais vähäsen sitä tiettyä tyyppiä tai ei ottais sitä toista niin tosissaan, ja se kyl tuntui epäreilulta. Oli siellä kyllä tietyt säännöt tasapuolisuuteen liittyen, mistä pidettiin kyllä tiukasti kiinni, mistä oon tosi kiitollinen, vaikka välillä se ärsyttikin, mutta välillä tuli vastaan näitä, missä mun mielestä näkyi epätasa-arvo.*

Filander, Korhonen ja Siivonen (2020) mainitsevat, miten muun muassa puolueettomuus on sellainen ammatillinen hyve, joka tukee työn tekemistä hyvin ja sen puuttuessa saattavat hyvätkin tekijät kokea riittämättömyyden tunnetta, uupumusta tai stressiä (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 281). Torjuva ajatusmaailma muita ryhmiä kohtaan on ihmisille luonnollista ja vaistomaista (Kopakkala 2011 28) ja on tavallista, että muita ryhmiä kohtaan voidaan kokea ärtymystäkin tarkkaillessaan, saavatko kaikki tasa-arvoista kohtelua (Kopakkala 2011, 52). Kuten aineistostakin on tulkittavissa, on epätasa-arvoinen kohtelu asia, joka mietityttää. Työntekijät näkevät työpaikalla, kenen kanssa esihenkilö viettää aikaansa esimerkiksi lounaan tai kahvittelun merkeissä, joten loukkaantumisherkkyys ja puutteellinen yhteistyö voivat tehdä työpaikalle epävakaan tilanteen harmonian suhteen (Kopakkala 2011, 52). Epätasa-arvo nimenomaan juuri esihenkilön tai johdon luomana oli myös aineistossa työhyvinvointia laskevana tekijänä. Sen nähtiin vaikuttavan toisaalta työilmapiiriin ja toisaalta luottamukseen esihenkilöään kohtaan ikävällä tavalla.

Johtajuuteen liittyen ryhmäkeskustelussa nousi puheenaiheeksi omaan lähiesihenkilöön *luottaminen*. Ryhmäkeskustelussa puhuttiin luottamuksesta esimerkiksi siten, että voiko esihenkilölle mennä keskustelemaan erilaisista asioista. Luottamus on toisaalta yhteydessä myös ilmapiiriin,

yhteishenkeen ja viestintään, kuten alla olevasta katkelmasta on luettavissa. Myös epätasa-arvon ulottuvuuden yhteydessä on löydettävissä yhteys luottamukseen.

*H: Joo. Mä haluisin tarkentaa sitä viihtymistä. Mikä... Minkälaiset asiat niinku... konkreettisemmin tuo sitä viihtyvyyttä tai onks ne konkreettisii asioita?*

*A: No mä ainakin näkisin, et semmonen ehkä työympäristössä vallitseva luottamus ja yhteishenki on aika isoja tekijöitä. Verraten vaikka, et omassa työhistoriassa olen ollut paikoissa, missä ei ole ollut luottamusta työkavereihin eikä oo todellakaan ollu mitään ryhmähenkee, ni se oli sit semmosta, että mahdollisesti perjantaina ärsyttää, että maanantaina pitää tulla töihin. Ja sitte se, että semmonen luottamus [...] esihenkilöön on aika validia. [...] Ni mä sanoisin, et aika iso tekijä on se luottamus ja yhteishenki siellä.*

Omissa teksteissäni kirjoitin luottamuksesta liittyen esihenkilön luottamukseen työntekijöitä kohtaan. Pohdin sitä, miten luottamuksen puute tai hyvä luottamussuhde ovat näkyneet työntekijän ja esihenkilön välillä.

*Oli muutamii sellasii esihenkilöit, jotka ei oikeen ottanu ymmärtääkseen sairautomia. Jos soitti töihin, et oli kipeenä, ni sit kysyttiin, et ootko varma. Aina piti tavallaan puolustella sitä, ettei pääse töihin. Et ihan ku ei luotettais, et on kipeenä. Kuitenki, ku siellä oli jo vuosia ollut ja kaikki tiesi, millanen työntekijä oli kyseessä, ettei helpolla jää saikulle, ni luulis luottamuksen olevan kunnossa, mut jäi vaan sellanen olo, että voitko nyt vaan sanoa ok ja nähdään, ku oot terve.*

*Sit kans sellanen mikromanagerointi. Et ei tavallaan luoteta, et hommat tehdään hyvin, vaan koko ajan pakko tarkistaa, mitä toinen tekee ja puuttua siihen. Jos tuli vastaan joku pieniki epätäydellisyys, ni siitä piti aina olla heti kommentoimassa. Mut yhdes työpaikas esihenkilö kuitenkin luotti sillee, et kysyi vaa pääpiirteittäin kuulumiset, ku nähtiin ja kommentoi vaa, et joo katoin vaa nopeesti ja hyvältä näyttää, et jatketaan samaan malliin. Siit tuli aina kiva olo.*

Jotta yhteistyö työpaikalla olisi sujuvaa, tulee työsuhteen perustua luottamukseen ja eri rooleissa työtään tekevien tasavertaiseen huomiointiin. Tällä tarkoitetaan kykyä kuunnella ja ymmärtää toisen näkökulmaa. (Nummelin 2008, 58.)

*Työhyvinvoinnin priorisoinnista* käytiin keskustelua siitä, miten se näkyy työarjessa ja kenen toimesta. Tässä yhteydessä mainittiin muun muassa esihenkilöiden vastuu viedä asioita eteenpäin johdolle käsiteltäväksi, esihenkilön läsnäolo työarjessa sekä luottamus johtoon ja se, kekekö työntekijä, että voi mennä avoimesti keskustelemaan asioista. Toisaalta aineistosta on havaittavissa myös se, miten organisaatorakenne vaikuttaa siihen, kenelle tarjotaan ja mitä. Keskustelua käytiin esimerkiksi siitäkin, miten kaupan myyjällä on eri työhyvinvointia edistävät edut kuin johdolla. Myyjille tarjottiin pitsaa ja energiajuomia, kun taas niin sanotusti hierarkiassa korkeammalle oleville oli jaossa suuria rahallisia bonuksia. Vastuun määrän vaikutuksen toki ymmärrettiin olevan yksi tekijä siinä, kenelle priorisoidaan ja mitä, mutta sen ei kuitenkaan koettu olevan kaiken kattava selitys.

*H: Minkälaiseks te näätte johtajan roolin siin työhyvinvoinnis?*

*C: Joo siis mun mielestä tota, johtaja niinkun... [...] kyllä johtaja niinku aika paljon laittaa raamit just sille. Et mitä tos aikasemminki puhuttiin, ni miten niitä asioita käsitellään ja [...] et tuodaanko ne (asiat) vaan ison pöydän äärellä niinku sillee viikottain, että hei tämmösestä on puhuttu ja mitä mieltä ootte vai tarjotaanko jotaki niinku täydennyskoulutuksia[...]. Ni kyllähän se niinku näyttää semmosta niinku suuntaa just sille, että miten se työhyvinvointi otetaan esille. Et voi-han sen kuka tahansa todeta niinku, et joo kyl meillä niinku tarjotaan tämmöstä ja tämmöstä, mutta se on sitten niinku ihan eri asia käytännössä, et onko se vaan niinku tyyliin teamsin välityksellä viestimistä tai sitte et onks se sähköpostilla vai onks se sitä, että pystyy olee kasvokkain, onks se sitä, että on ne tietyt raamit, millon pääsee keskustelee kasvokkain vai voiks se olla niinku semmosta tosi rentoa keskustelua. Tai sitte, jos tapahtuu jotaki, ni kuinka matalalla kynnyksellä ja kuinka luottavaisin ja avoimin mielin niinku niistä voi mennä keskustelemaan johtajalle ja tämmöstä.*

Lait määrittelevät tietyt raamit työhyvinvointiin liittyen kuten esimerkiksi lepoajan, palkanmaksuun liittyvät asiat sekä työterveyden. Työnantajan on kyettävät tunnistamaan tietynlaisia tekijöitä, jotka lisäävät riskiä työhyvinvoinnin estymisessä. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi vähäiset resurssit, tuen puute sekä työn fyysiset ja ergonomiset tekijät. (McDonald & Wheatley 2000, 288–290.) Lailliset veloitteet ovat siis läsnä työelämässä, mutta johtajuudella on aina omat vaikutuksensa työntekijöiden hyvinvointiin. Osallistavalla ja valmentavalla johtamisella

voi vaikuttaa työntekijöiden tavoitteellisuuteen, motivaatioon ja poissaolojen vähenemiseen. (Kurttila & Aalto 2021, 14.) Työhyvinvointiin liittyvät lakitekniset asiat ovat täytettävä, mutta laki ei kuitenkaan täydellisesti sanale sitä, minkälainen esihenkilön on persoonaltaan oltava, kuinka empaattinen hänen tulee työntekijöitään kohtaan olla tai mitkä kehitysehdotukset viedä eteenpäin päättävälle tahoille. Päättävien tahojenkaan ei ole kaikkia ehdotuksia pakko toteuttaa, olivatpa ne kuinka hyviä tahansa. Jotkin muutokset ovat toki isompiteisiä. Esimerkiksi itsensä kehittämiseen liittyvät koulutukset eivät aina korjaa terveydentilan heikentymiseen johtanutta tilannetta, koska itsensä muuttaminen ei välttämättä ole ratkaisu ongelmaan, vaan muutos käytännössä tai toimintaympäristössä olisikin henkilöstölle parhaaksi. (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 281–282.)

Koska *työntekijöiden kouluttaminen* mainittiin työhyvinvoinnin priorisoinnin yhteydessä, käsittelem sen seuraavaksi. Työntekijöiden kouluttaminen oli läsnä sekä ryhmäkeskustelussa että autoetnografisessa aineistossa. Aineiston perusteella on nähtävissä, että perehdytyksen puute ja epäselvyys siitä, mitä tehdään ja miten tehdään aiheuttaa negatiivisia tunteita ja sen, että työntekijän sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan heikkenee. Sen koetaan lisäävän ahdistusta, stressiä ja uupumusta. Osaamisen tukeminen taas lisää sitoutuneisuutta työnantajaa kohtaan sekä kohentaa työhyvinvointia (Ryynänen, Simonen & Karkkola 2020, 249). Äärimmäisissä tapauksissa koulutuksen puute, ihan jo työhön liittyviin perustoimiin liittyen, lisää vakaviakin riskejä terveydelle. Kuten Onnismaakin (2010) toteaa, epäselvyydet työtehtävistä ja siitä, mihin työntekijän tulisi pyrkiä, kasvattaa merkittävästi jopa riskiä sydänkohtaukselle (Onnismaa 2010). Työnantajan tulee siis huolehtia siitä, että työntekijät tietävät, miten tehdä työnsä ja mitä heiltä odotetaan. Työntekijät tulee kouluttaa työhönsä siten, että he pärjäävät työtehtäviensä kanssa. Itse kirjoitin ahdistuksen ja stressin tunteuksista, kun työtä piti tehdä vajaan perehdytyksen jälkeen enkä kokenut olevani valmis itsenäiseen työhön. Koulutus saattoi myös olla itsenäistä opiskelua, jonka jälkeen oli netissä tehtävä testi, minkä jälkeen saattoi mennä kuukausia, että testissä kysyty asia tuli itse työssä vastaan. Asioita ei siis ollut mahdollista kerrata tai saada materiaalia itselleen, eikä näitä asioita päässyt harjoittelemaan käytännössä. Alla katkelma ryhmäkeskustelusta, joka täsmää kirjallisuudessakin todettuun perehdytyksen ja sitoutuneisuuden linkkiin.



*H: Okei, no mimmoset asiat sul niinku tuli... mitkä niinku johti siihen, et sä halusit sielt toisest paikast lähtee, kun ei ollu ilmeisesti tämmönen asia ku opiskelemaan lähtö?*

*B:[...] Että asioista ei kerrottu silleen, että mitä pitää tehdä, milloin pitää tehdä, miksi tehdään. Mulla ei ollu oikeen kunnon perehdytystä työhön myöskään, et mut laitettiin vaan tekemään jotain ja sitte huudettiin, kun ei osaa.*

Kouluttamisen yhteyteen liittyi tiiviisti myös *muutokset työtavoissa*, sillä muutokset muokkaavat työtapoja ja tehtäviä, joita varten olisi hyvä kouluttaa työntekijöitä. Muutoksiin liittyy myös osaltaan viestintä ja mahdollinen viestinnän puute. Otin tämän kuitenkin omaksi käsiteltäväksi asiakseen, sillä vaikka se pitää sisällään viestintää ja kouluttamista, oli se mahdollista nähdä itsenäisenä. Ryhmässä keskusteltiin myös muutoksista. Keskustelun tyyli ja tunnelma ovat hyvin samankaltaista kuin autoetnografisessa aineistossakin. Alla ryhmäkeskustelusta katkelma, jossa C kertoo työssä tapahtuvista muutoksista ja miten ne on huomioitu työarjessa. Työelämässä tulee ajoittain muutoksia nopeillakin aikatauluilla, ja C puhui keskustelussa, ettei heillä jalkautettu muutoksia henkilöstölle. Epäselvyyksistä tulee työpaikalla vallitseva epävarma ilmapiiri, kun muutoksella ei ole yhteyshenkilöä, jolta varmistaa, miten kuuluisi toimia. Sillä taas todettiin olevan kielteinen yhteys motivaatioon, kun oma kompetenssi ei tunnu vastaavan työhön tulleiden muutosten vaatimuksia. Vastauksessa on läsnä myös se, miten yksin jääminen muutoksen keskellä jättää kielteisen tunnelman työntekijälle, jolla taas on negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin.

*C: [...] ite huomannu tosi paljon nykyisessä työssä, et siellä tosi paljon asiat muuttuu. Et tulee vaikka jotaki toimintamuutoksia, lakimuutoksia, mitkä pitää saada niinkun nopeesti haltuun, henkilöstömuutoksia, mitä vaan, ni sitten, jos niissä esimerkiksi niinkun toi, kun esihenkilö on tosi etäinen tai sitten niit vastauksii ei niinku saa ja sit jää niinku sellanen epävarmuuden ilmapiiri. Kukaan ei oikeen tiedä, et miten pitäis toimii, niin se tosi paljon myös, tota, paljon vaikuttaa siihen niinkun justinsa siihen niinkun ryhmätyöskentelyyn silleen, et miten tulee niinkun toimeen muiden kanssa, ku kaikki on vähän sillee, et ne ei tiedä, miten etenis. Se vaikuttaa tosi paljon siihen motivaatioon sit siinä työssä, että niinku, et äh no mä en nyt tiedä, että saanks mä nyt näitä ikinä haltuun ja tämmöstä. Se kyl*

*vaikuttaa tosi paljon siihen niinku työhyvinvointiin. Et sitte siinä mielessä just se, että esihenkilö on läsnä ja sitten kertoo... tai ei välttämättä esihenkilökään, mut vaikka joku, joka niinkun silleen ottais sen tilanteen haltuun ja sitte kertoo, että hei totanoin, että tilanne on tää ja nyt tehdään tällee ja sitte sopeutukaa ja otetaan kaikki mukaan ja et mitä mieltä ootte täst ja tästä. Nii seki on tosi tärkeetä, semmonen osallisuus.*

Aineistosta on siis tulkittavissa, että vastaukset täsmäävät hyvin kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten tuloksiin. Tunne siitä, ettei ole valmis itsenäiseen työhön, epäselvyys työtehtävistä sekä yleisesti tuen puute työtä tehdessä koettiin stressiä aiheuttavaksi sekä sitoutuneisuutta heikentäväksi. Jos henkilöstössä vallitsee tunne, ettei johto piittaa työntekijöistään, on työpaikalla mitä todennäköisimmin enemmän tyytymättömyyttä, työuupumusta sekä haluttomuutta lähteä töihin (Nummelin 2008, 58). Työnantajan on hyvä ilmaista olevansa läsnä auttamassa, sillä yksinäisyyttä tuntevalla voi olla isokin kynnys kysyä apua (Suoninen, ym., 2013, 307).

#### 4.2 Työhyvinvointi työkuulttuurissa

Työkuulttuuria kuvaavat sellaiset asiat, kuten *vertaistuki, avoin keskustelukulttuuri, yhteishenki, työilmapiiri ja tukiverkon puute*. Ryhmäkeskustelussa vertaistuki tuli puheeksi, kun keskustelun aiheena oli ikävien kokemusten ja tunteiden purkaminen töissä. Vertaistuen yhteydessä nostettiin eri keskustelutilanteet kollegoiden kanssa, mutta myös lähiesihenkilöltä saatu vertaistuki. Kahvihuonekeskustelut, kahdenkeskeiset keskustelut esihenkilön kanssa ja yhteiset illanvietot olivat tapoja tukeutua työporukkaan ja jakaa omia tuntemuksiaan.

*H: Joo, se oli seuraava kysymys se, et miten pääsee... tai miten on purkanu... miten haluais purkaa ikävii tuntemuksii töissä... mimmosin keinoin?*

*C: Öö, se on kyl ns. paskan puhuminen työporukan kesken elikkä ihan vertaistuki. Se on kyl se, et sitte ku on se pieni hetki, että voi puhuu niinku jossaki kahvihuoneessa ja tämmöstä, ni onhan se toki tosi ikävää, et se edistää semmosta negatiivista ilmapiiriä, mut sitte ku on välil niit juttui, että asiat ei etene ja tämmöstä, ni kyl se tekee tosi paljon hyvää.*

[...]

*H: Joo, hyvä. Mites B?*

*B: Joo, tota, mul on ihan sama. [...] Ku on ne jaetut kokemukset ja tavallaan tietää, ettet oo ihan yksin niitten tunteiden kanssa ja kaikki muut kokee samaa.*

*Tai vaikka osa työntekijöistä kokee samaa, niin se on ollu kyllä yks.*

Tunne siitä, ettei jää yksin tuntemustensa ja kokemustensa kanssa, kohotti työhyvinvointia ja toisaalta kohensi myös työilmapiiriä. Vastavuoroisesti yksin jääminen tai se, ettei esihenkilö-  
leen voinut jakaa harmia tai muita negatiivisia tuntemuksia, aiheutti negatiivisia tuntemuksia ja esteitä sitoutuneisuudelle työnantajaa kohtaan. Päivi Naskali on kuvannut yliopistotyön kon-  
tekstissa sitä, kuinka yliopistossa asioiden sujumisessa ja niihin suhtautumisessa on paljolti  
kiinni siitä, miten itse asennoituu asioihin. Työpaikalla saatetaan pelata mielikuvilla, mikä taas  
voi olla haitallista monenlaisten asioiden edistämiseksi. (Lempiäinen & Rantalaiho 2023, 94.)

Sen sijaan, että organisaatiossa keskityttäisiin huipputekijöiden ryhmäyttämiseen, olisi tärkeää  
ymmärtää itse tiimin yhteistyön tärkeys. Odotus ryhmäläisten yksilöllisyydestä erinomaisuus-  
desta voi lamaannuttaa yhteistyön tekemisen, jos ryhmän jäsenet kokevat tarvetta alkaa kilpailla  
keskenään tai koittavat todistaa omaa yksilöllistä erinomaisuuttaan. Työyhteisössä tulisi siis  
kyetä välttämään tilanteita, joissa ihmiset eivät koe tarvetta alkaa pätemään. Tiimin ryhmädy-  
namiikalla on olennaisempi rooli lopputuloksen kannalta kuin yksilöllisillä kyvyillä. Olisi siis  
hyvä, jos organisaatiot kykenisivät ymmärtämään tiimin tai ryhmän lisäarvon työn kannalta ja  
sen, minkälaista sosiaalista arvoa työpaikka voi henkilöstölle luoda. (Airaskorpi 2020, 130.)  
Vertaistuki ei siis kukoista ilmapiirissä, jossa päteminen menee yhteistyön edelle. Yhteistyön  
mukana tulee yhteen hiileen puhaltaminen, joka tarjoaa paremman pohjan vertaistuen saami-  
selle. Jotta työn voidaan kokea olevan palkitsevaa, halutaan yleisesti myös sitä, että työssä au-  
tetaan toinen toistaan (Berlin 2019, 18). Auttaminen lisää ihmisten hyvinvointia työssä ja työn-  
tekijät kokevat yleensä muiden auttamisen myönteisenä asiana (Sinokki 2016, 126).

Vertaistuki nosti keskustelun aiheeksi myös *tukiverkon puutteen*. Se oli aihe, jossa puhuttiin  
yksin jäämisestä. Kun esihenkilö ei tuntunut olevan kiinnostunut työntekijästään tai työnteki-  
jälle jäi tunne, että tarvitsee yksin kyetä tekemään työnsä, kertoi se tukiverkon puutteesta.

Ryhmässä keskusteltiin esihenkilön toiminnan lisäksi myös siitä, ettei kollegoilta saanut tukea tai apua, kun sitä tarvitsi.

*H: Okei, joo. Mitä te koette, et... täs nyt tuli semmosia asioita, mitkä [...] tuo sitä hyvinvointia ja edistää sitä, ni mitkä sit on semmosii, mitkä lannistaa sitä jakamista ja öö tekee sitä pahoinvointii sinne työpaikalle?*

*A: [...] Mun mielestä on ihan ok saada kritiikkiä töissä ja keskustella siitä, miten pystyy tuottamaan paremmin, vaikka ei pitäs nähdä työntekijää pelkkänä tuottavana tekijänä, vaan ihmisenä, mutta se, että jos tiedät tekeväs asiat hyvin, ni tiedät sen siitä, että tässä on hiljasuus ympärillä, kun kukaan ei tuu moittii. [...] Ja ehkä myös semmonen, että työntekijä jätetään yksin, et vaikka, et pomo ei välillä vaikka kysy, et miten sulla nyt menee, niin seki kyllä syö, koska sitten tulee semmonen aika niinkun turha olo.*

Autoetnografisessa aineistossa pohdin sitä, miltä tuntuu, kun kokee jäävänsä yksin haasteen edessä. Kun apua kysyessään ei saa tukea, jää yksinäinen olo. Se on edesauttanut olemaan ratkaisukeskeisempi, mutta sitoutuneisuus työnantajaa kohtaan on laskenut ja tunne yksin jäämisestä on jättänyt negatiivisen kokemuksen. Kielteisiä tunteita ei myöskään ole päässyt käsittelemään, joten se jätti jälkensä luottamukseen.

Jotta ihminen voisi olla avoin ja kokea uskaltavansa puhua asioista, tarvitaan tunne siitä, että on psykologisesti turvassa. Tarvitsemme tunteen siitä, että meidät on hyväksytty mukaan juuri sellaisena, kuin olemme. (Rinne 2021, 28–29.) Lähtökohtaisesti kukaan ei halua tehdä virheitä tai mennä töihin kokemaan häpeää epäonnistumisistaan. Tietyissä määrin virheitä tulisi sallia, jotta työntekijä kykenisi oppimaan ja kehittymään. Virheistä rankaiseminen ei toimi motivoivana tekijänä, vaan organisaation jäsenten tulisi saada kokea voivansa olonsa turvalliseksi myös vastaanottaa ja antaa palautetta kehittyäkseen. Psykologisen turvallisuuden edellytyksenä on työn raamittaminen oppimisprosesseiksi, ei suorituskeskeisyydeksi. (Rinne 2021, 67.) Tarvitsemme turvallista työyhteisöä, jotta voimme kehittyä työssämme. Virheiden tekeminen on tavallista etenkin, jos koemme jäävämmä yksin haastavien tehtävien kanssa, mutta tukiverkon ollessa läsnä, voimme luottaa siihen, että joku tukee meitä ja auttaa pääsemään virheistä eteenpäin. Turvallisessa organisaatiossa työntekijää ei jätetä yksin.

*Työilmapiirstä* puhuttiin, kun kysyin hyvinvointia edistäviä sekä lannistavia asioita. Kun työstään saa sellaista huonoa palautetta, joka ei ole rakentavaa, koettiin sen vaikuttavan ilmapiiriin huonosti. Etenkin, kun negatiivinen kommentointi ei osu vain yhden työntekijän kohdalle, vaan samankaltaista palautetta saa moni muukin, oli lopulta usealla työntekijällä alentunut mieliala työpaikalla. Huonolla johtamisella oli siis seurauksena huono ilmapiiri työpaikalla. Ryhmäkeskustelussa aihe herätti paljonkin keskustelua.

*H: Okei, joo. Mitä te koette, et [...] mitkä tuo sitä hyvinvointia ja edistää sitä, ni mitkä sit on semmosii, mitkä lannistaa sitä jaksamista ja tekee sitä pahoinvointii sinne työpaikalle?*

*[...]*

*B: Esim. että saa tosi paljon huonoa niskaan tai melkeen tuntunu siltä, että [...] vähän niinku väkisin väännetään huonoa, että tuntuu, ettei oo oikeesti ollu ihan vaikka oma syykään mikään, vaan niinku tavallaan... koko ajan annetaan sellasta turhaa kritiikkiä, mutta ei ikinä saa mitään hyvää, ni kyl siin tulee tosi semmonen, et mä oon... nii ettei tä työ ei oo niinku kivaa ja öö... ei todellakaan tue sitä työhyvinvointia ja silleensä, että jos siel on koko ajan sellanen negatiivinen ilmapiiri ja koko ajan sanotaan, et sä oot tosi huono ja ei oo tarpeeks hyvä tämä ja tämä ja sit et vaiks ikinä saa kiitosta mistään, ni se on kyllä, se on kyllä... ja sitte toiset... ehkä myös se ilmapiiri osittain. Esim. tuosta, että jos se esihenkilö on suurinpiirtein tuommonen ja tosi öö... nii, että viestii tosi tollein negatiivislähtöisesti ja sitten jos vielä on niinku tota semmonen viel, ettei oo hyvä ilmapiiri niinku muun työporukan kanssa, ni se kans. Joo.*

*[...]*

*C: Joo. Et, et mä komppaan kyllä, et sitte jos kaikki on... tavallaan palaute on ja se ilmapiiri on vaan semmost negatiivista, ni se kyl silleen vaikuttaa tosi paljon siihen työssä viihtymiseen ja siihen työhyvinvointiin. Että, et se on kyl tosi tärkeä. Myös sitte semmonen, että ite huomannu tosi paljon nykyisessä työssä, et siellä tosi paljon asiat muuttuu. Et tulee vaikka jotaki toimintamuutoksia, lakimuutoksia, mitkä pitää saada niinkun nopeesti haltuun, henkilöstömuutoksia, mitä vaan, ni sitten, jos niissä esimerkiksi niinkun toi, kun esihenkilö on tosi etäinen tai sitten niit vastauksii ei niinku saa ja sit jää niinku sellanen epävarmuuden ilmapiiri.*

Autoetnografisessa aineistossani muistelin samantyyllisiä kokemuksia. Toisaalta hyväntuuliset työntekijät levittivät positiivista tunnelmaa työpaikalle, mutta ikävien tunteiden purkaminen kiukkuamalla lisäsi kireyttä tunnelmaan. Kirjoitin muun muassa siitä, miten työkaverin ähinä ja haastavan tilanteen purkaminen yksinään ääneen lisäsi myös minulle stressiä. Hän ei purkanut haasteita tai tunteitaan muille, vaan ihmetteli, kirosi ja valitti asioista itsekseen. Tämä johti siihen, että koin paremmaksi mennä pois muiden seurasta tekemään töitä yksinäni, joka taas ajoittain aiheutti yksinäisyyden tunnetta ja ulkopuolisuutta. Kaipasin työssäni sellaista seuraa, jonka kanssa olin samalla aaltopituudella ja jossa saimme yhdessä luottamuksella purkaa hankalia asioita. Eräässä työpaikassa toisaalta olikin samanhenkisiä ihmisiä töissä, joiden kanssa pystyimme luottamuksella hakemaan toinen toisistamme vertaistukea, kunnes esihenkilö saapui työpaikalle. Tunnelman lasku oli käsinkosketeltavissa, kun kukaan ei enää juuri viitsinyt tai uskaltanut puhua asioista esihenkilön läsnä ollessa.

Kuten aineistosta on tulkittavissa, kuormittunut tai ikäviä tunteita ympärilleen levittävä työntekijä voi luoda huonoa työilmapiiriä. Samanlaista toteaa myös Joki (2021). Työntekijä, joka on stressaantunut, voi luoda ympärilleen sellaista työilmapiiriä, jolla on omat vaikutuksensa muiden jaksamiseen. Kuormittuneena työntekijä ei välttämättä jaksaa panostaa hyvään ilmapiiriin, jolloin muu henkilöstökin voi kokea jaksamisensa kanssa haasteita. Huonon ilmapiirin taustalla on todettu olevan muun muassa tyytymättömyys esihenkilöiden työhön. (Joki 2021, 151.) Tyytymättömien työntekijöiden on nähty parantavan omilla toimillaan hyvinvointia entisestään, kun taas tyytymättömien työntekijöiden joukosta löytyy niitä, jotka usein vain valittavat erilaisista asioista. Tyytymättömät työntekijät myös kiinnittävät huomiota ongelmiin, mutta eivät halua olla kuitenkaan mukana ratkomassa niitä. (Sinokki 2016, 31.) Tulokset tässä tutkielmassa ovat hyvinkin yhteneviä kirjallisuuden kanssa.

*Yhteishenki* toisaalta on osa työilmapiiriä, mutta tulkitsin sen aineiston perusteella omaksi osaluokkeeksi, sillä siitä puhuttiin myös omanaan. Yhteishenkeen liitettiin viihtyminen työpaikalla ja luottamus omien kollegoiden välillä, kun taas ilmapiiristä puhuttaessa oli aiheena enemmän tunnelma työpaikalla.

*H: Joo. Mä haluisin tarkentaa sitä viihtymistä. Mikä... Minkälaiset asiat niinku... konkreettisemmin tuo sitä viihtyvyyttä tai onks ne konkreettisii asioita?*

*A: No mä ainakin näkisin, et semmonen ehkä työympäristössä vallitseva luottamus ja yhteishenki on aika isoja tekijöitä. Verraten vaikka, et omassa työhistoriassa olen ollut paikoissa, missä ei ole ollut luottamusta työkavereihin eikä oo todellakaan ollu mitään ryhmähenkeä, ni se oli sit semmosta, että mahdollisesti perjantaina ärsyttää, että maanantaina pitää tulla töihin. [...] Ni mä sanoisin, et aika iso tekijä on se luottamus ja yhteishenki siellä.*

*H: Joo.*

*B: Joo ei muuten muuta, ku että mulla ihan sama, että tuo ilmapiiri, yhteishenki ja sitten se esihenkilö myös, et millanen hän on, ni vaikuttaa hirveesti siihen viihtyvyyteen. Nii, et just noi samat, mitä A sano tos.*

Kun pohdin itse tätä teemaa, toistui tämä ajatus myös omissa kokemuksissani. Toisaalta en kirjoittanut tähän liittyen esihenkilöstöstä, vaan kollegoista, jotka halusivat puhaltaa yhteen hiileen ja luoda hyvää yhteishenkeä työpaikalle. Se porukka, jossa työtä tehdään, on siis isossa roolissa joko yhteishenkeä vahvistavana tai heikentävänä.

*Sit taas yksi työpaikka oli sellanen, mis oikeesti tunsii, et kaikki oli siellä toisia varten ja aina oli joku, joka otti tietämättään tai tahallaan omalle kontolleen kohtaa ilmapiiriä. Meil oli tosi hyvä meno töissä. Siel vitsailtiin, kaikki oli aina toisilleen avuks ja piti toisistaan huolta. Se oli sellanen työpaikka, mihin tuli mielellään jopa vapailta tuuraamaan sairaspöissaoloja.*

Tässäkin tapauksessa aineisto on linjassa kirjallisuuden kanssa. Sillä, kenen kanssa työssään on vuorovaikutuksessa, on merkityksensä ja vaikutuksensa työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Työpaikalla saatu sosiaalinen tuki tulee yhteisen keskustelun ja sitä kautta syntyvän kuulluksi tulemisen kokemuksen myötä. Näin myös työmotivaatio kasvaa. (Nummelin 2001, 56.)

*Avoim keskustelukulttuuri* herätti pohdintaa taas siitä, minkälaisia toiveita on omaa lähiesihenkilöään kohtaan, mutta myös siihen, miten asioista uskaltaa puhua. Avoimuus nähtiin olevan kaivattu asia työpaikalle. Joskus avoin keskustelukulttuuri nähtiin teennäisenä. Työpaikalla puhuttiin siitä, miten toivottiin avointa keskustelua, mutta se koettiin lopulta kuitenkin vain sanahelinäksi, sillä avoimen keskustelun ei koettu olevan hyödyllistä tai sanottuja asioita ei otettu tosissaan.

Autoetnografisessa aineistossa pohdin avointa keskustelukulttuuria, miten sen sanotaan olevan hyvä asia työpaikalla, joka ei välttämättä kuitenkaan todellisuudessa toteudu. Työntekijöitä kehoitetaan puhumaan asioista avoimesti, mutta sen tehtyänsä työntekijälle jää sellainen olo, ettei häntä oteta vakavasti tai että hän on työpaikalla jotenkin hankala, kun puhuu asioista, jotka ovat esihenkilön ajatusmaailmasta eriäviä. Lisäksi joskus kynnys sanoa asioista on ollut iso, ja kynnyksen ylitettyään ei ole kokenut tehneensä oikein ollessaan avoin, sillä vaikeista asioista huomauttamisen jälkeen asiat eivät olekaan muuttuneet mihinkään. On siis täytynyt kerätä rohkeutta uskaltakseen avautua esimerkiksi erimielisyyksistä, mutta avoin keskustelu ei ole edistänyt tilannetta. Keskustelun jälkeen tunnelma ei ole ollut hyvä, sillä esihenkilöstä ei ole välitynyt vilpitön kiinnostus työntekijänsä asiaa kohtaan. Tästä on koitunut sellainen olo, ettei asioista keskustelu ole hyödyksi.

Avoimella keskustelukulttuurilla luodaan turvallinen pohja purkaa mahdollisia työyhteisön ongelmia rakentavasti. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta käytöksestään, mutta myös ongelmien esille ottaminen ja niiden ratkaiseminen on henkilöstön vastuulla, jotta ongelmista vain vaieta. Toisia kohtaan on hyvä osata käyttäytyä asiallisesti, joka tarkoittaa kohteliaiden tapojen noudattamista, kuten kiittämistä, toisen kuuntelemista sekä arvostavaa kielenkäyttöä. Myös anteeksi pyytäminen on tärkeä taito työelämässä. Perusasioiden ollessa kunnossa vaikeidenkin asioiden nostaminen keskusteluun on helpompaa. (Nummelin 2001, 55–56.)

#### 4.3 Merkityksellinen työ lisää koettua hyvinvointia

Työn kategoria pitää sisällään sellaiset asiat kuten merkityksellinen työ, työtehtävät, työn kuormittavuus, työstä irtautuminen ja motivaatio. Nämä linkittyvät tiiviisti toisiinsa, mutta koska



aineistosta ne oli mahdollista tulkita myös erillisiksi teemoiksi, käyn ne läpi toisaalta omina osa-alueinaan, mutta toisaalta tiivistäen samaan pakettiin.

*Merkityksellinen työ* koettiin tärkeäksi osaksi työelämää. Koska vietämme niin paljon aikaa töissä, halutaan työn olevan jotain sellaista, jonka parissa viihtyy ja jolla on jokin merkitys. Työstä halutaan myös hyötyä – ei vain itselle, vaan myös muille.

*H: Öömm, mua kiinnostais kuulla sitte, et mimmoset asiat te koette tärkeiks työelämässä, onks teil jonkinlaisii tavoitteita tai saavutuksii, mitä te tavoittelette työelämästä? Millanen merkitys työelämällä on teijän omassa elämässä?*

*A: [...] Mut et kyllä niinkun itellä lähinnä olis vaan silleen niinkun, että mä en oo ikinä asettanu silleen, et mä haluisin olla jossakin johtavassa asemassa, vaan mä oon ennemminki silleen, että mä haluan löytää työn, missä mä koen, että on merkitystä ja mä olen vaan siihen tyytyväinen ja et se työ ei syö liikaa, mut se antaa mulle jotain, ja mä koen, että mä saan jotain oikeesti aikaseks siellä.*

*H: Mitä sä tarkoitat merkityksellä, et työ antais sulle merkitystä?*

*A: No [...] paras tapa vaikuttaa maailmaan on vaikuttaa tapaamme kasvattaa lapsia, ja jotenki musta tuntuu semmoselta, että mä haluaisin ehkä tehdä jotain semmosta, mikä voi vaikka opettajia auttaa työssä jaksamiseen ja tämmöstä ja mä kokisin, että se, mitä mä teen on todettu hyväks niinkun muidenkin kannalta ja että muut kokee siit mun työstä hyötyä.*

*H: Joo, hyvä. Mitäs muut?*

*B: Joo, no kyl mä sanoisin, et silleensä itellä tärkeä, keskeinen rooli, jos meinaan käyttää kahdeksan tuntia mun päivästä, niin toivon, että se olisi mielekästä ja jaksan siinä hyvin, se ois kiinnostavaa ja [...] et siinä ois semmosta merkitystä, et se jotenki tuntuis että [...] teet semmosta jotenki itseä kiinnostavaa työtä ja et se ei oo semmosta puurtamista.*

Nämä aineistossa olevat asiat ovat linjassa kirjallisuuden kanssa. Työelämästä kaivataan merkityksellisyyden tunnetta. Pelkkä raha ei ole se, jolla ihmiset pysyvät työelämässä, joten tulee kyetä ymmärtämään, miten huomioida työntekijöiden motivoitumista. (Ristikangas & Grünbaum 2013.) Työ nähdäänkin nykyisin enemmänkin välineenä yksikön hyvinvointiin ja tyytyväiseen elämään (Ristikangas & Ristikangas 2013, 119). Tähän liittyy paljolti myös työtehtävät ja niiden sisältö.

*Työtehtävien* yhteydessä puhuttiin ryhmäkeskustelussa työn laadusta. Sen, mitä itse työssään tekee, koettiin vaikuttavan siihen, miten työssään viihtyy. Myös työtehtävien määrä mainittiin. Sopiva määrä tuntui aineiston perusteella olevan sellainen, että se pitää mielenkiintoa yllä ja että se työ on mahdollista jättää työpaikalle tai työajalle. Työn ei haluta kulkeutuvan mukana vapaa-ajalle.

*H: Joo. Mä haluisin tarkentaa sitä viihtymistä. Mikä... Minkälaiset asiat niinku... konkreettisemmin tuo sitä viihtyvyyttä tai onks ne konkreettisia asioita?*

*C: [...] just se, että tavallaan ne niinkun työtehtävätkin ja se sitten [...] mitä työtä sä teet, miten paljon sä teet sitä työtä, mitä laatu se on, nii et seki sit niinkun tavallaan arvostetaan sitä, et sä olet osa sitä työyhteisöä.*

Kun työtehtävät eivät ole työntekijälle riittävän mielekkäitä, voi tästä seurata tylsistyminen, jonka oireet voivat muistuttaa stressin aiheuttamia oireita. Työssä tylsistyminen usein näkyy passiivisuutena, kiinnostuksen ja motivaation puutteena sekä vaikeutena keskittyä työhön. Tylsistyminen on myös yhteydessä huonompaan hyvinvointiin. (Virtanen 2021, 34.)

*Työn kuormittavuus* nousi puheenaiheeksi ryhmäkeskustelussa siinä kohtaa, kun omat suunnitellut kysymykseni olivat jo kysytyt ja keskustelijoilla oli aikaa ja tilaa keskustella vapaasti työhyvinvoinnista. Keskustelu oli hedelmällistä ja puheenvuorot pitkiä. Työn kuormittavuus liittyi myös työntehtäviin siten, että niiden laatu on mielekkästä ja määrä sopivaa, mutta kuormittavuuteen liittyi myös se, että miten esihenkilöstö reagoi, kun työ koetaan liian kuormittavaksi. Alla olevassa katkelmassa C kuvailee, miten hän koki vaikeaksi puhua kuormituksesta, mutta siitä sanoessaan se oli otettu huomioon ja vähennetty lopulta työtaakkaa.

*C: Et itelläki niinku on nyt tullu niit kokemuksii, et ku on tän viimisen vuoden vähän niinku tasapainottelin niinku opintoja ja töitä, mikä sillee tavallaan kuormitti sillee kaksinkertaisesti. Nii sitte, ku otti tavallaa ekaa kertaa puheeksi sen oman jaksamisensa ja työhyvinvointinsa, työssä viihtymisen, ni hitto, mikä kynnyksiinä oikeesti oli, että niinku sai oikeesti aikaseks sen. Ja sitte, ku oltiin silleen, et joo ei mitään, et niinkun vähennetään tätä sun työtaakkaa, et sä voit keskittyä niinkun muihin hommiin ja sit et annetaan asial aikaa, ni sit se on semmonen, et vau must välitetään. Et se on ollu tosi silleen niinkun tosi positiivinen kokemus.*

Sekä organisaation että työntekijän kannalta on tärkeää seurata työntekijöiden kuormittuvuutta työpaikalla, sillä tehottomuus, uupumus ja kyynisyys voivat olla merkkejä siitä, että työntekijä on palamassa loppuun (Maslach, Schaufeli ja Leiter 2001). Kuormituksen ollessa liiallista, voi työnantaja tehdä muutoksia työntekijän tilanteeseen sopimalla esimerkiksi uusista toimintatavoista tai käytännöistä. (Filander, Korhonen & Siivonen 2020, 281–282.)

*Työstä irtautuminen toimii tavallaan vastapainona työn kuormittavuudelle. Työ kuormittaa aina jollain lailla, oli se sitten asioiden muistamista tai tunnemaailman kuormitusta, joten siitä on hyvä kyetä irtautumaan vapaa-ajallaan. (Virtanen 2021, 26–27.)*

*H: Joo, se oli seuraava kysymys se, et miten pääsee... tai miten on purkanu, miten haluais purkaa ikäviä tuntemuksii töissä... mimmosin keinoin?*

*[..]*

*B: Joo,[...] ehkä vapaa-ajalla ihan kavereitten kanssa tai sitten ihan se, ihan se, et niinkun jos ylipäättään aattelee, et miten niinku käsittelee näit vaikeempii asioita töissä ni, että jotain palauttavaa tekemistä sitte vapaa-ajalle, että just jotain mukavaa tekemistä ja ajatukset irti työstä, ni vois in mä semmosenki siihen laskee.*

Nykyajan työ kuormittaa työntekijöitä psyykkisesti, kun työ vaatii paljon ajattelua ja tiedon käsittelyä sekä tunteiden kontrolloimista. Työ pitää sisällään paljon keskittymistä, luovuutta, ongelmien ratkaisemista sekä erilaisten asioiden muistamista. Kaikkea vapaa-aikaa ei pitäisi

myös käyttää pelkkään palautumiseen, vaan ihmisen tulisi kyetä nauttia ajastaan esimerkiksi ystäviensä tai perheensä kanssa. (Virtanen 2021, 26–27.)

*Motivaatioon* liittyen aineistosta on tulkittavissa, että kaikki aikaisemmin mainitut tekijät (merkityksellinen työ, työtehtävät ja työn kuormittavuus) vaikuttavat siihen, kuinka motivoitunut työntekijä on. Kuten aikaisemmin totesinkin, ei raha enää yksinään toimi motivaation lähteenä tehdä töitä. Työn halutaan olevan itsessään motivoivaa.

*H: Okei, joo. Mimmosii ajatuksii C:l on? Mimmonen rooli työllä on sun elämäs? Mitä sä tavoittelet?*

*C: [...] Niinku onhan se tosi kivaa, et se työ olis semmonen, mist niinku saa rahaa ja millä tulee toimeen ja tämmöstä, mut just ehkä enemmän se, et niinkun et se tuloksellisuus ei näkyis siin niinkun, et kuinka paljon nyt tuottaa jotakin markkina-arvoa työpaikalle, vaan et siin on jotaki laadullista vaikutusta. Just vaikkapa niinkun itellä ku kiinnostais just tosi paljon niinkun nuoret ja opiskelijat ja tämmöstä, ni vaikka niiden arkeen tai johonki tommoseen, et sen mä oon niinku aina kokenu tosi tärkeempänä ku sen, että kuinka monta tuhatta euroa kuukaudessa nyt mä voisin saada tästä työstä tai minkälaiset hyvät työsuhde-edut siellä on tai tämmöistä [...] Toisena asiana, minkä mä koen tosi tärkeeks [...] että pääsis oikeesti toteuttaa ittees ja kehittää [...] omaa osaamista, mut myös niit, mitkä havaitsee omina heikkouksina. [...] Että tavallaan niinkun pääsee tekemään sellasta työtä, missä se oma osaaminen ois oikeesti hyödyksi ja se, että minkä tietää tavallaan omana vahvuutena ja motivoivina asioina ja tämmösenä, niin sitte se ois oikeesti niinku se, mikä on semmonen niinku öö itsessään niinku jaksaa ja motivoi siinä työssä, mutta sitten, että niinkun pääsis myös haastaa itseensä tosi paljon.*

Autoetnografisessa aineistossa pohdin myös motivaatiota. Kirjoitin siitä, miten motivaatio oli tavallaan aaltoilevaa eli motivaatio tuli ja meni. Se ei ollut aina läsnä työarjessa. Kirjoitin myös, minkälaiset asiat vaikuttivat motivaatioon. Kirjoitin kaipaavani työssäni tietynlaista vapautta tehdä työtä, jotta työ ei jää yksitoikkoiseksi, tehdaslinjastomaiseksi puurtamiseksi. Tällainen tarkoin rajoin määritelty työ vähensi luovuutta ja oman ratkaisukeskeisyyden toteuttamista työssä eivätkä työtehtävät enää inspiroineet tai vahvistaneet intohimon tunnetta työssä. Itsensä

kehittäminen ei tuntunut asialta, johon haluaisi panostaa, sillä työ ei ollut kehittymistä vaativaa. Konttorille kyllä toimitettiin herkkuja ja motivoidakseen työntekijöitä kehitettiin kisoja, mutta se ei riittänyt tuomaan työhön sisällöllisesti mitään uutta, jolloin motivaatio työtä ja työnantajaa kohtaan laski huomattavasti.

Kaikkia työntekijöitä ei motivoi samat asiat, sillä se, mikä meitä motivoi on yksilöllistä. Työhön liittyvässä motivaatiossa on osattava kiinnittää huomiota persoonallisuuteen ja elämänvaiheeseen. Johtamisella, työyhteisöllä ja työn ominaisuuksilla on myös omat vaikutuksensa motivaatioon syntymiseen. (Sinokki 2016, 57.) Palkitsevan työn ajatellaan olevan inspiroivaa, motivoivaa ja merkityksellistä. Jotta työ olisi palkitsevaa, tulisi sen tuottaa tarkoituksen tunnetta. Sen tulisi olla hyödyllistä ja vaikuttaa johonkin isompaan sekä päästä auttamaan muita ja kehittämään yhteiskunnan tilaa yhä parempaan suuntaan. Työssä halutaan päästä vaikuttamaan niin tiimiin kuin työpaikankin asioihin. (Berlin 2019, 17–18.) Työmotivaatiota ruokkivat esimerkiksi kehittymismahdollisuudet sekä työn ja vapaa-ajan sovittaminen joustavasti (Berlin 2019, 119). Motivaatioon vaikuttaa yksilön henkilökohtaiset tarpeet. Myös työn riittävä haasteellisuus, saavutettavissa olevat palkkiot ja tavoitteet ovat osallisina motivaation syntymisessä. (Sinokki 2016, 57.)

#### 4.4 Taloudellinen ulottuvuus

Talouden kategoriassa käsittelen raha-asioita niin organisaation näkökannalta kuin yksilönkin. Tämä alaluku siis pitää sisällään kaiken sellaisen, mihin liittyy raha tai organisaation budjetin käyttäminen eli tässä käsittelen palkkaepätasa-arvoa, palkitsemista, rahallista korvausta sekä työpaikan virkistäytymisiltojen osuutta työhyvinvointiin.

*Palkkaepätasa-arvo* koettiin sellaiseksi tekijäksi, joka vaikuttaa työpaikkaan sitoutumisessa. Rahallisen korvauksen tai palkkion tulee kuitenkin vastata työsuoritusta. Kun työssä kehitytään, tulisi palkankin kasvaa. (Sinokki 2016, 62.) Ryhmäkeskusteluun osallistuneet nostivat puheenaiheeksi itse palkan, sillä he kokivat sen olevan motivaation ja elämässä yleisesti pärjäämisen kautta työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Konteksti katkelmaan liittyen on siinä, minkälaisena palkan rooli nähdään osana työtä ja työhyvinvointia. Kuten olen tässä tutkielmassa jo aikaisemmin todennutkin, aineiston perusteella työtä ei tehdä vain rahan takia, mutta palkka kuitenkin

nähdään olennaisena osana työtä. Tarvitsemme rahaa, jotta voimme elää ja asua, joten vaikka palkka ei ole se tärkein asia työssä, nähdään sen arvo kuitenkin tärkeänä.

*C: Onhan mulla nytkin työnhakukiikarit päällä ja mä etiskelen toisia töitä. Ehkä siinä osasyynä on se, että mulle ei makseta riittävästi, koska meillä on vähän palkkaepätasa-arvoa töissä, ja sitäki mä pohdin, et oonks mä tosi huono työntekijä, ku mä vaan pohdin palkkaa ja tämmöstä, ku tää täällä asuminen on vähän kallista. [...] Ja (palkan suuruus) liittyy aivan hitosti siihen niinku et mua arvostetaan mun lähityöporukassa tosi paljon työntekijänä, mut tullaanko mua välttämättä arvostamaan sit niinkun... tai mun osaamista, tullaanko sitä arvostamaan sit niinkun muutaman vuoden päästä, kun asiat muuttuu tosi paljon.*

Palkasta keskusteltiin paljon ryhmäkeskustelussa ja tärkeimmäksi pointiksi tuli lopulta se, ettei palkan tarvitse olla se tärkein asia työelämässä, mutta sen tulisi silti vastata sitä koulutusta ja sen tulisi olla sellainen, että elämää voi elää mukavasti. Konkretiaa luotiin kuvailemalla esimerkiksi siten, ettei tarvitse kaupassa pohtia, mihin ruokiin on varaa tai tuleeko erikseen tiukentaa budjettia säästääkseen rahaa, jotta pääsee pienelle retkelle perheen kanssa.

Keskustelu palkasta on usein monitahoinen ja palkan merkitykseen vaikuttaa yksilölliset tarpeet, unelmat ja tavoitteet. Mitä suurempi palkan summa on, sitä vähemmän sen on todettu yleisesti merkitsevän työntekijälle, kun taas matalapalkkaisilla aloilla rahan merkitys on suurempi. Korkean palkan on taas todettu motivoivan sellaista henkilöä, joka arvostaa rahaa ja haluaa nähdä vaivaa sitä saadakseen, joten palkan merkitys riippuu myös yksilöllisistä asioista. (Sinokki 2016, 62.) Palkka vaikuttaa myös motivaatioon, kun se on suhteutettuna työntekijän panokseen ja osaamiseen. Liian pieni palkka ei innosta panostamaan työhön. Toisaalta palkka ei kuitenkaan yksinään innosta, vaikka se olisikin korkea, sillä työtä kohtaan halutaan tuntea sisäistä motivaatiota. Lisäksi esimerkiksi työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen joustavuus on tekijä, jota työltä kaivataan. (Berlin 2019, 117–119.)

Pohdin itse autoetnografista aineistoani kirjoittaessani *palkitsemista*. Kirjoitin siitä, miten työntekijöiden muistaminen on hyväksi ja tuo arvostuksen tunnetta, joka taas antaa ponnetta panostaa työhönsä.

*Korona-aikaan työ kävi suht kuormittavaks ja monilla firmoilla alko näkyä rahavirrassa ikävällä tavalla pandemian vaikutukset. Meillä kuitenkin meni hyvin, ku olin sellases paikas töis, mikä tavallaan hyötyi siitä, että ihmiset oli paljon kotona. Meil sit tuli joku päivä viestii pomolta ja ajateltiin jo, et meit palkittais jotenki, ku oli ollu tosi rankka ajanjakso siinä töissä takana, mut saatiinki sit vaa olla ilman maskii ulkotöissä. Se tuntui vähän avarilta poskella, kun oli ensin puhuttu, miten hyvin pyyhkii ja kuinka tärkeetä on, että jaksetaan painaa töissä tällasena aikana.*

*Työpaikan virkistäytymisillat* olivat aihe, joka nostettiin puheenaiheeksi, kun kysyin ryhmäkeskustelussa keinoista purkaa ikäviä tuntemuksia töissä ja parantaa työhyvinvointia. Virkistäytymisillat liitettiin siihen, että työkavereihin tutustuu yhteisten illanviettojen kautta ja näin löytää ne kollegat, joiden kanssa purkaa negatiivisia tunteita työpaikalla.

*H: Joo, se oli seuraava kysymys se, et miten pääsee... tai miten on purkanu, miten haluais purkaa ikävii tuntemuksii töissä... mimmosin keinoin?*

*[...]*

*A: Mm [...] aika paljon on tehny se, et on voinu esimiehen kanssa keskustella, mikä niinkun mättää. [...] Ja se, että on esimerkiks pidetty perus virkkareita tai tämmösii, ni kylhän se tekee tosi paljon, koska siinä rakentuu suhde työkavereihin.*

Omissa kokemuksissani pohdin, että työpaikan virkistäytymisillat ovat luoneet myös uusia ystävyksiä, jotka ovat jatkuneet töiden ulkopuolellekin. Lisäksi kirjoitin siitä, miten yhteisissä illanvietoissa poistui tietynlainen jähmeys esihenkilöitäkin kohtaan, kun tilanne on rennompi, mitä työpaikalla ollessa. Etenkin työsuhteen alussa virkistäytymisillat ovat auttaneet pääsemään osaksi yhteisöä, jolloin yksinäisyudentunne on hälventynyt.

Työhyvinvoinnin takia työnantajan on ymmärrettävä ryhmäytymistä. Ihmisjoukon nähdään usein muodostuvan ryhmäksi, kun sen osallisilla on yhteinen tavoite, keskinäistä vuorovaikutusta, joka synnyttää ryhmädynamiikan, ja käsitys ryhmään kuuluvista henkilöistä. Työelämässä usein on erilaisia väliaikaisia ryhmiä ja verkostoja, joissa jäsenet kokevat useimmiten

merkitsevän toinen toisilleen jotain. (Kopakkala 2011, 27–28.) Ihmisillä on olemassa luontainen halu olla osa ryhmää, sopeutua sen toimintatapoihin sekä tulla hyväksytyksi ryhmän jäseneksi. Ryhmän jäsenille on usein tavoitteena kokea, että kaikki ovat niin sanotusti samassa veneessä. Kun jäsenet itse tuntevat kuuluvansa ryhmään, on ryhmäytyminen päässyt hyvin alkuun. (Kopakkala 2011, 47–48.) Vaikka virkistätymisillat ovatkin itse työn ulkopuolella tapahtuvaa, voi tilanteen rentous auttaa työntekijöitä tutustumaan ja lähentymään toisiinsa. Toki työpaikalla itsessään on tehtävä selkeäksi itse työhön liittyvät tavoitteet.



## 5 Lopuksi

### 5.1 Työhyvinvoinnin monitahoisuus

Halusin selvittää ensisijaisesti, minkälaiset asiat edistävät ja minkälaiset estävät työhyvinvointia. Edistäviksi tekijöiksi lopulta oli tulkittavissa luotettava ja työntekijöistään välittävä esihenkilöstö, kattava perehdytys työhön, selkeä viestiminen ja tiedonkulku, tasa-arvoinen ja puolueeton kohtelu työpaikalla sekä hyvä ilmapiiri työssä ja ylipäättään se, että tulee toimeen henkilöstön kanssa. Työhyvinvointia laskevia tekijöitä olivat puutteellinen, negatiivinen palaute, klikkien luominen työpaikalle, puolueellinen tai epätasa-arvoinen kohtelu, empatian puute, vajaa koulutus työtehtäviin sekä arvostuksen tunteen puute, joka saattoi näkyä esimerkiksi huonoina etuina, kiitosten poissaolona sekä siten, ettei lisäkoulutus- tai työmahdollisuuksia tarjottu.

Toiseksi halusin selvittää, minkälaisena johdon rooli nähdään työhyvinvoinnissa. Johtamisen rooli nähdään olennaisena osana työnhyvinvointia. Se, miten esihenkilöstö kohtelee työntekijöitä, asettaa pohjan työntekijöiden hyvinvoinnille. Aineistosta on pääteltävissä, että johto ei pysty vaikuttamaan kaikkeen, sillä myös työntekijöiden välillä tapahtuu asioita, jotka vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin, mutta johto asettaa raamit työhyvinvoinnille. Lähiesihenkilö pystyy vaikuttamaan siihen, miten ja minkälaista palautetta annetaan, minkälaisia toimia tekee työntekijöiden ryhmäytymisen eteen, miten on läsnä työntekijöilleen ja miten ilmaisee välittävänsä heistä. Lähiesihenkilö toimii myös linkkinä työntekijöidensä ja seuraavan portaalan välillä, joten hänellä on mahdollisuus välittää tärkeää tietoa työntekijöiltä eteenpäin. Joskus tämä tieto voi olla olennaista työntekijöiden työhyvinvointia ajatellen. Tulokset tässä tutkielmassa olivat linjassa kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimusten kanssa.

On todettava, että vaikka olen aineistosta poiminut analyysivaiheessa tietyt työhyvinvointiin aiheuttavat asiat, ovat ne toinen toisiinsa tiiviisti liitoksissa ja yleisellä tasolla tarkastellessa voivatkin toimia toisaalta toistensa synonyymeina. Ne eivät siis ole täysin yksittäisiä, muista irrallisia asioita, vaan kaikki osa kokonaisuutta, jossa monet asiat vaikuttavat keskenään toinen

toisiinsa. Esimerkiksi yhteishenki ja työilmapiiri voivat laajemmassa kontekstissa olla jopa toistensa synonyymeja, mutta kontekstista riippuen ne on mahdollista muodostaa omiksi käsitteiksi. Työilmapiiriä määriteltiin tämän tutkielman aineistossa asiana, joka voi muuttua tiettyjen henkilöiden ollessa läsnä, kun taas yhteishenki oli enemmänkin pitempiaikainen, pysyvämpi työyhteisön muodostama tunne yhteisöllisyydestä ja niin sanotusti samassa veneessä olemisesta. Nämä kuitenkin vaikuttavat toinen toisiinsa, sillä esimerkiksi hyvä yhteishenki voi tukea hyvää työilmapiiriä, ja taas hyvä työilmapiiri kohentaa yhteishenkeä. Toisaalta huono yhteishenki voi tehdä myös työilmapiiristä kehnon ja toisin päin.

Aineistosta oli tulkittavissa enemmän asioita, jotka olivat työhyvinvointia laskevia tai estäviä tekijöitä kuin edistäviä tekijöitä. Toki työhyvinvointia edistäviäkin asioita listattiin, mutta aineistossa mainittujen asioiden voidaan päätellä painottuvan enemmän työhyvinvointia estävien tekijöiden puolelle. Aineistosta oli pääteltävissä, että ryhmäkeskustelu oli toisaalta kaivattua vertaistukea opiskelijakollegoilta, jotka ovat myös kohdanneet huonoja kokemuksia työelämästä. Työpaikoilla ei ole ollut aina sellaista lähiesihenkilöä, jolle asioista haluaisi tai kykenisi puhumaan avoimesti.

Ryhmäkeskustelussa pohdittiin sitä, miten työhyvinvointi tuntuu tavallaan jakautuvan epätasaisesti eri organisaatiohierarkian edustajien välillä. Esimerkiksi keskustelussa mainittiin, että kaupan myyjän työhyvinvointi ei tuntunut olevan työarjessa läsnä oleva asia, kun taas toimistotyössä se näkyi eri tavalla. Toisaalla esihenkilöstön on mahdollista käydä pidemmällä lounailla ilman työajanseurantaa, kun taas alaisten tulee syödä lounaansa 30 minuutin sisällä, sisältäen työpisteeltä ja takaisin siirtymisen ja mahdollisen ruuan lämmittämisen. Keskusteluun osallistujat puhuivat siitä, miten ymmärtävät toisaalta sen, että korkeammassa asemassa on myös vastuullisemmat tehtävät, mutta keskustelun sävystä oli hahmotettavissa epäreiluuden tunteen kokemuksia.

Eroja havaittiin myös eri työnantajien välillä. Esimerkiksi keskustelua heräsi siitä, miten ystävien ja puolisoiden välillä on keskusteltu siitä, mitä työnantaja tarjoaa. Toisaalla ei oikein saatu edes kiitosta hyvin tehdystä työstä, toisaalla taas panostettiin siihen, että taukokuoneessa on työntekijöille mieluista syötävää ja juotavaa. On toki hahmotettava se, että organisaatioitakin

on eri kokoisia ja erilaisin varoin olevia. Resurssit työhyvinvoinnin ylläpitoon ja sen kehittämiseen eivät siis voikaan olla tasavertaisia organisaatiosta toiseen.

Millä perusteilla siis tehdään päätös siitä, kenelle kuuluu mitkään edut ja työhyvinvointia edistävät asiat? Määritteleekö vastuu vai se, kuka tekee töitä eniten? Pitäisikö organisaation jakaa kaikille tasan samat edut? Laki toki määrittelee tietyt raamit sille, mitä työnantajan tulee hyvinvointiin liittyen ottaa huomioon, mutta oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu kuitenkin ovat asioita, joissa kirjallisuudessakin on puhetta. Oikeudenmukaisuuden kokemuksella on suuri merkitys työntekijöille, mutta toisaalta taas ponnistelujen ja palkitsemisen tulee olla oikeassa suhteessa. Palkan, suorituksista saatavan tunnustuksen saamisen, palautteiden ja vastuun merkityksen on todettu vaihtelevan yksilöiden välillä huomattavasti. (Sinokki 2016, 84.) Työhyvinvointiin liittyvien keskusteluiden ja kyselyiden tekeminen voisi olla toimiva alku siinä, että saisi hahmotettua juuri omien työntekijöidensä ajatukset työhyvinvointiin ja sen ylläpitämisen sekä kehittämisen ajatuksia. Ihmislähtöisyys voisi siis olla se, miten alkaa lähestyä asiaa.

Lisäksi jän pohtimaan sitä, kun keskustelussa mainittiin se, mikä on työhyvinvointiin panostamisen taustalla. Ryhmäkeskustelussa puhuttiin esimerkiksi siitä, halutaanko työntekijöiden voivan oikeasti hyvin vai pyritäänkö työhyvinvointiin panostamisella vain saada organisaatiolle lisää rahaa. Onko sillä merkitystä, mikä on taustasyynä työhyvinvointiin panostamisella, kunhan työhyvinvoinnista pidetään kiinni? Kirjallisuudesta on löydettävissä mainintoja tähän liittyen. Esimerkiksi Airaskorven (2020, 126) mukaan teennäinen kiinnostus työhyvinvointia kohtaan herättää epäluottamusta työyhteisössä. Aineistosta oli tulkittavissa se, miten luottamuksen puute taas näkyy työilmapiirin heikentymisenä, jolla taas on omat kielteiset vaikutuksensa yksilön kokemukseen omasta työhyvinvoinnistaan. On siis hyvä, että työntekijöiden työhyvinvoinnista pidetään huoli, mutta juurisyyn tulisi olla aito välittäminen työntekijöiden voinnista eikä se, miten saada mahdollisimman paljon tuotettua rahaa työntekijöillä.

Työhyvinvointi ei siis ole yksiselitteinen asia käsitellä ja hoitaa, sillä siihen vaikuttavat monenlaiset asiat. Vaan työnantajan tulee kyetä ymmärtämään, miten monitahoinen työhyvinvointi on, jotta siihen voi panostaa ja sitä voi kehittää.

## 5.2 Eettisyys ja luotettavuus

Koska aineistonkeruussa on usein läheinen kontakti osallistujien kanssa, on laadullisessa tutkimuksessa eettisyyden arviointi keskeistä (Kylmä & Juvakka 2007, 27). Tähän tutkimukseen osallistuminen oli vapaaehtoista ja muistutin osallistujia myös tästä. Kerroin ryhmäkeskusteluun osallistuville, että he voivat missä vaiheessa vain halutessaan keskeyttää oman osallistumisensa tai he voivat vapaasti kieltäytyä vastaamasta. Kohtelin tutkimuksessani aineistoa kunnioituksella ja poistin aineiston, kun tutkielma saatettiin loppuun. Kunnioitin jokaisen anonymiteettiä ja poistin tunnistetiedot, jotta vastauksia ei ole mahdollista yhdistää kehenkään tiettyyn ihmiseen tai organisaatioon. Koska hyödynsin tässä tutkielmassa myös omia ajatuksiani ja kokemuksia, otin huomioon anonymiteetin siten, etten jättänyt tunnistetietoja edes omien kirjoituksieni osalta.

Laadulliselle tutkimukselle ominaista on hyväksyä se, että todellisuus voi näyttäytyä eri ihmisille erilaisena. Tieto on siis aina kontekstisidonnaista. (Kylmä & Juvakka 2007, 28.) On ymmärrettävä, että tutkimus on kyettävä toistaa, mutta tulokset ovat aina sidoksissa osallistujien omiin kokemuksiin ja eri ihmisryhmät voivat ajatella tutkittavasta ilmiöstä eri tavoin. (Maruyama & Ryan 2014, 143.) Kuten ryhmäkeskustelussakin oli havaittavissa, tulkitsevat eri ihmiset myös käsitteitä eri tavoin. Pyydetessä määrittelemään työhyvinvointia, vastaukset ovat päällisin puolin samanlaisia, mutta kuitenkin pieniä eroja löytyy, sillä määritelmiin liitettiin omia kokemuksia. Esimerkiksi itse liitin fyysisen hyvinvoinnin ja ergonomian työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn, kun taas ryhmäkeskustelussa tätä ei mainittu laisinkaan. Kontekstisidonnaisuus ja ihmisten henkilökohtaiset kokemukset näkyivät siis jo tässäkin otannassa vaikuttavan siihen, miten tietyt käsitteet määritellään ja nähdään.

## 5.3 Työhyvinvointi jatkotutkimuksissa

Tässä tutkimuksessa osallistujina olivat Lapin yliopiston kasvatustieteiden opiskelijat. Vaikka ikä ei tässä tutkielmassa ollut oleellinen osa, olivat kaikki osallistajat samaa ikäluokkaa. Olisi ollut mielenkiintoista, jos keskustelussa olisi ollut mukana myös opiskelijoita, jotka ovat vanhemmasta sukupolvesta. Vaikka työmarkkinoilla elämme sukupolven vaihdoksessa, on opiskelijoiden joukossa silti kaiken ikäisiä ihmisiä. Sukupolvierot olisivat voineet olla

mielenkiintoinen asia tutkia. Lisäksi vertailu opiskelijoiden ja johtoasemassa olevien näkemysten välillä työhyvinvointijohtamiseen liittyen voisi auttaa meitä ymmärtämään paremmin mahdollisuuksia siitä, minkälaisia yhtäläisyyksiä tai eroja näkemyksissä on ja miten eroavaisuudet saisi parhaiten kohtaamaan. Myös muuttuvassa maailmassa yhä seuraavien sukupolvien odotukset työhyvinvoinnissa ovat yhtä lailla tärkeitä ja perusteltuja tutkia kuin tässäkin tutkielmassa.

Lisäksi olisi tämän tutkimuksen perusteella mielenkiintoista tutkia sitä, kokevatko esihenkilöt saavansa tarpeeksi koulutusta esihenkilön tehtäviin ja minkälaiset heidän ajatuksensa ja odotuksensa on työhyvinvointijohtajuuteen liittyen. Täsmäävätkö työntekijöiden ja esihenkilöstön tai johdon näkemykset ja mikäli eivät, mitä sen eteen tehdään, jotta ne kohtaisivat. Niissä työpaikoissa, joissa olen itse ollut, on ollut käytäntöinä kouluttaa esihenkilöt organisaation oman koulutuksen mukaisesti. Koulutusten sisältö kyselyideni mukaisesti ovat olleet kuitenkin lähinnä asioiden johtamista ja sitä, miten eri järjestelmiä käytetään. Ihmisten johtamisesta ei juuri ole ollut puhetta. Olisi siis myös mielenkiintoista selvittää, minkälaisia käytäntöjä organisaatioilla on ja miten ihmislähtöisyys näissä esihenkilöstöjen koulutuksissa on otettu huomioon ja miten niitä kehitetään.

Lisäksi työhyvinvoinnin yhteyttä työttömyyteen olisi tarpeellista tutkia. Työttömyyden ja työkyvyn yhteyttä on toki jo tutkittu, mutta vähemmän kuin työttömyyden yhteyttä heikentyneeseen terveyteen. Työttömän työkyvyn määrittäminen ei kuitenkaan ole yksiselitteistä, sillä työttömältä saattaa puuttua välitön kokemus työn tämänhetkisistä vaatimuksista ja omasta osaamisestaan sekä jaksamisestaan työn asettamiin vaatimuksiin verraten. Työtön voi kyetä arvioimaan omaa työkykyään oman osaamisensa ja jaksamisensa kannalta, mutta sen suhteuttaminen vallitsevaan työmarkkinatilanteeseen ja työn vaateisiin voi olla hankalaa. (Aromaa & Koskinen 2010, 79.) Työllisyyden nostamisen kannalta voisi olla olennaista tutkia työttömien työhyvinvointia palatessaan työelämään. Työllisyys ja työhyvinvointi tulevat varmasti aina olemaan osa yhteiskuntaa, joten alati muuttuvassa maailmassa se ja siihen liitetyt käsitykset sekä odotukset muovaantuvat varmasti myös ajan saatossa. Ymmärrys työntekijöiden voinnista tulee myös varmasti siis olemaan vuosikymmenienkin päästä tärkeää, jotta organisaatiot ja niiden henkilöstö pysyvät elinvoimaisina.

## Lähteet

Adams, T. E., Ellis, C., & Holman Jones, S. L. (2016). *Handbook of autoethnography*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315427812>

Airaskorpi, A. (2020). *Riittävän hyvä: Selviytymisopas työelämään*. Kustantamo S&S.

Akkermans, J., Schaufeli, W.B., Brenninkmeijer, V. and Blonk R.W.B., 2013. The role of career competencies in the Job Demands — Resources model. *Journal of vocational behavior*, 83(3), pp. 356–366.

Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Vastapaino.

Berlin, S. (2019). *Palkitseva työ* (1. painos.). Kauppakamari.

Ellis, Carolyn & Brochner, Arthur P. 2000: Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity – Researcher as Subject. – Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (eds.), *Handbook of Qualitative Research*. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.

Euroopan komissio, 2014. *Työllisyys-, sosiaali- ja osallisuusasiat*

*Mielenterveyden tukeminen työpaikalla: Opas kattavan toimintamallin toteuttamiseen*. Luxemburg: Euroopan unionin julkaisutoimisto, 2017.

Filander, K., Korhonen, M., & Siivonen, P. (2020). *Huiputuksen moraalijärjestys: Osallisuuden ja sosiaalisen kivun kertomuksia*. Vastapaino.

Hakanen, J. J., Rouvinen, P. and Ylhäinen, I. (2021). "The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions—A Register-

Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees" *Sustainability* 13, no. 4: 1626.

<https://doi.org/10.3390/su13041626>

Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Gaudeamus.

Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Kaltainen, J. (2023). *Miten Suomi voi?. Työpuntari, maaliskuu 2023*. Työterveyslaitos

King, V., Roed, J. and Wilson, L., 2018. It's very different here: practice-based academic staff induction and retention. *Journal of Higher Education Policy & Management*, 40(5), pp. 470–484.

Kompier, M., & Cooper, C. L. (1999). *Preventing stress, improving productivity: European case studies in the workplace*. Routledge.

Kopakkala, A. (2011). *Porukka, jengi, tiimi: Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen*. Edita Publishing Oy.

Kurttila, M., & Aalto, P. (2021). *Pomon parhaat ratkaisut* (2., uudistettu painos.). Kauppakamari.

Kuusela, K. (2023). *Työllisyyskatsaus, tammikuu 2023*. Työ- ja elinkeinoministeriö.

Kylmä, J., & Juvakka, T. (2007). *Laadullinen terveystutkimus* (1. p.). Edita.

Lempiäinen, K. & Rantalaiho, L. (2023) Naistutkimuksen alkuja. Muistikuvia akateemiselta kentältä. Tampere: Vastapaino.

Maruyama, G., & Ryan, C. S. (2014). *Research methods in social relations* (Eighth edition.). Wiley Blackwell.

Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422.

Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna*. Talentum.

Puusa, A., Juuti, P., & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus.

Onnismaa, J. (2010). Perehdytys todentuu vuorovaikutuksessa. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 88

Ristikangas, M., & Grünbaum, L. (2013). *Valmentava esimies*. Talentum.

Ristikangas, M., & Ristikangas, V. (2013). *Valmentava johtajuus* (3. p.). Talentum

Aaltonen, T., Ruusuvuori, J., & Tiittula, L. (2005). *Haastattelu: Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.

Ryynänen, J., Simonen, A., & Karkkola, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus = Arbetslivsforskning*, 246-261. <https://doi.org/10.37455/tt.97977>

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



Pirttilä-Backman, A., Lahikainen, A. R., Ahokas, M., & Suoninen, E. (2013). *Arjen sosiaali-psykologia* (1.-3. p.). Sanoma Pro.

Mäntylä, R., Koskela, H., Hannula, A., Rantala, T., Palmu, T., Judén-Tupakka, S., . . . Värri, V. (2007). *Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin*. Tampere University Press : Taju [jakkaja].

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Aromaa, A., & Koskinen, S. (2010). *Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.

Virtanen, A. (2021). *Psykologinen palautuminen*. Tuuma-kustannus.

Yin, R. K. k. (2016). *Qualitative research from start to finish* (Second edition.). The Guilford Press.

Millenniaaleille työhyvinvointi on uusi normaali – irtisanoutunut kolmekymppinen: ”Miksi työpaikka on niin pyhä, ettei sieltä voisi lähteä?”, Ylen artikkeli (luettu 2.11.2023) <https://yle.fi/a/74-20013804>

## Liitteet

### Liite 1: Saatekirje

Hyvä kasvatustieteiden opiskelija,

Olen Elli-Noora Kukka ja opiskelen Lapin yliopistossa kasvatustieteitä. Teen pro gradu -tutkielmaani ja etsin tutkimukseeni haastateltavia. Aiheenani on kasvatustieteiden opiskelijoiden näkemykset työelämästä ja työhyvinvoinnista. Olen kiinnostunut selvittämään kasvatustieteilijöiden ajatuksia työhyvinvointiin, työhön sitouttamiseen ja hyvinvoinnin johtajuuteen liittyen. Tutkimus on ajankohtainen työelämässä tapahtuvan muutoksen takia. Uusi sukupolvi kaipaa erilaista johtajuutta ja työhyvinvointi on osa arkea. Johtajuudelta vaaditaan muutoksia ja tarkoitus on saada ymmärrystä siitä, mitä tämän hetken opiskelijat odottavat tulevalta työelämältä työhyvinvoinnin osalta.

Tutkimus tehdään ryhmähaastatteluna etäyhteyden välityksellä ja haastattelu tullaan tallentamaan. Osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista ja kysymykset saat halutessasi etukäteen itsellesi tarkasteltavaksi. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti ja tutkimuksen valmistuttua tulen hävittämään aineiston. Vastauksista ei selviä, ketä on haastateltu ja haastateltava saa keskeyttää omalta osaltaan haastattelun niin halutessaan. Haastatteluun on hyvä varata aikaa noin 60 minuutin verran.

Jos kiinnostuit, olethan minuun yhteydessä. Alta löydät sähköpostiosoitteeni. Vastaa myös mielelläni kysymyksiin.

Ystävällisin terveisin,

Elli-Noora Kukka

[ekukka@ulapland.fi](mailto:ekukka@ulapland.fi)

## Liite 2: Kysymykset aineistonkeruuta varten

### Taustakysymykset:

1. Minkälainen työhistoria sinulla on?
2. Mikä sai sinut opiskelemaan kasvatustieteitä?

### Työhyvinvointi

1. Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa?
2. Minkälaiset asiat mielestäsi edistää työhyvinvointia?
3. Minkälaisia kokemuksia sinulla itselläsi on työelämästä ja työhyvinvoinnista?
4. Minkälaiset asiat saa sinun motivaatiosi tai innon loppumaan töissä? Mitkä haittaavat sinun työssä jaksamista?
5. Miten olet purkanut ikäviä tuntemuksia työssäsi?
6. Minkälaiset asiat koet tärkeäksi työelämässä? Minkälaisia saavutuksia tavoittelet?
7. Minkälainen rooli työllä on sinun elämässä? Kuinka ison roolin toivot sillä olevan tulevaisuudessa?

### Johtaminen

1. Minkälaiseksi näet johtajan roolin työhyvinvoinnissa?
2. Oletko voinut puhua esihenkilöllesi negatiivisista tuntemuksistasi? Miten hän reagoi?
3. Minkälaiset piirteet sinun mielestäsi hyvällä johtajalla on? Miten toivoisit, että työhyvinvointi otetaan huomioon työssä?

Lopuksi

1. Tuleeko mieleesi jotain sellaista lisättävää, jota emme käyneet vielä läpi?