

**TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTIKÄSITYKSISTÄ
KOHTI KOKO ORGANISAATION YHTEISTÄ
TYÖHYVINVOINTIPUHETTA - TYÖHYVINVOINNIN
RAKENTUMISEN TAPAUSTUTKIMUS VAALIJALAN
KUNTAYHTYMÄSSÄ**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2018

**Sara Winter
Johtaminen
Tuomo Takala**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Sara Winter	
Työn nimi Työyhteisöjen hyvinvointikäsitteistä kohti koko organisaation yhteistä työhyvinvointipuhetta - työhyvinvoinnin tapaustutkimus Vaalijalan kuntayhtymässä	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 08.10.2018	Sivumäärä 61
Tiivistelmä - Abstract	
<p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan työhyvinvoinnin rakentumista organisaation jäsenten puheessa. Tutkielma on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jonka kohdeorganisaationa on julkisia kuntoutus- ja tukipalveluita erityistä tukea tarvitseville henkilöille ja heidän läheisilleen tuottava Vaalijalan kuntayhtymä. Aineisto on kerätty teemahaastattelujen kautta kevätkesällä 2018 haastattelemalla organisaation jäseniä kolmella eri organisaation tasolla: ylemmän johdon, lähiesimiesten sekä ilman esimiesasemaa toimivien työntekijöiden tasolla. Aineisto on analysoitu sosiaaliseen konstruktionismiin mukaiseen kielikäsitteeseen pohjaavan diskurssianalyysin keinoin.</p> <p>Työ on varsin erottamaton osa yksilön elämää; työhyvinvoinnin vaikutukset heijastuvat työntekijän hyvinvoinnin ja elämänlaadun kokonaisuuteen. Työhyvinvoinnilla on merkittäviä vaikutuksia yksilön kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ohella myös niin organisaatioiden toiminnan tulokseen ja kilpailukykyyn kuin myös kansantalouden tasolla pidempinä työurina ja myöhäisempänä eläkkeelle siirtymisenä. Työpahoinvoinnin ja -tyytymättömyyden kustannukset sekä organisaatioille että yhteiskunnalle voivat olla merkittäviä. Työhyvinvoinnin merkitystä ei millään tasolla voi vähätellä.</p> <p>Aineiston analyysin perusteella esiin nousi kuusi työhyvinvoinnin diskurssia: tasapainon, arjen, kääntöpuolen, yhteisön, esimiestyön sekä organisaation diskurssit. Diskursseissa ei esiintynyt vaihtelua eri haastatteluryhmien välillä, vaan vaihtelua esiintyi enemmänkin eri yksiköistä tulevien haastateltavien puheissa, mikä osoittaa työhyvinvoinnin rakentumista pitkälti yksikköjen sisäisissä sosiaalisissa todellisuuksissa. Nämä sosiaaliset todellisuudet rakentavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden, jonka kehittämistä koko organisaation mittakaavassa voisi tukea koko organisaatiolle yhteisen työhyvinvointipuheen ja -käsitteksen kehittäminen edelleen.</p>	
Asiasanat	Työhyvinvointi, diskurssianalyysi
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimusaiheen esittely.....	5
1.2	Metodologiset lähtökohdat	8
1.3	Tutkimuksen kohdeorganisaatio.....	9
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Työhyvinvoinnin piirteitä	11
2.1.1	Työhyvinvoinnin määrittelyä.....	11
2.1.2	Työhyvinvointi voimavarana.....	12
2.2	Työhyvinvoinnin mahdollistajia	13
2.2.1	Työhyvinvoinnin lähtökohdat strategiassa.....	13
2.2.2	Johtaminen ja esimiestyö.....	16
2.2.3	Työn resurssit hyvinvoinnin lähteenä.....	17
2.3	Työhyvinvoinnin ilmenemisiä.....	18
2.3.1	Työn imu.....	18
2.3.2	Motivaatio	19
2.3.3	Sitoutuminen.....	21
2.3.4	Työpahoinvointi ja burnout.....	22
2.3.5	Organisaation toiminnassa	22
2.4	Työhyvinvointi lainsäädännössä.....	23
3	TUTKIMUKSEN ESITTELY	25
3.1	Tutkimusprosessi ja kerätty aineisto.....	25
3.1.1	Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä	26
3.1.2	Aineiston kerääminen.....	26
3.2	Analyysimenetelmät	28
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	30
4.1	Työhyvinvoinnin monet muodot.....	30
4.1.1	Tasapainon diskurssi	32
4.1.2	Arjen diskurssi.....	34
4.1.3	Kääntöpuolen diskurssi.....	36
4.2	Työhyvinvointi organisaation kontekstissa.....	38
4.2.1	Yhteisön diskurssi	39
4.2.1	Esimiestyön diskurssi	43
4.2.2	Organisaation diskurssi.....	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	51
5.1	Diskussio	51
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	57
5.3	Jatkotutkimus	58
	LÄHTEET	59

LIITTEET	62
Liite 1: Haastattelurunko.....	62

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaiheen esittely

Tutkimus on Pro gradu -tutkielmana tehty laadullinen tapaustutkimus, jonka tarkoituksena on selvittää diskurssianalyysin metodologisin keinoin, kuinka työhyvinvointi kohdeorganisaation jäsenten puheissa rakentuu. Tutkimuksen tavoitteena on luoda tiheä ja tiivis kuvaus työhyvinvoinnin rakentumisesta kohdeorganisaation jäsenten kielenkäytössä. Tutkimuksen metodologiana ja pääasiallisena analyysimenetelmänä on sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva diskurssianalyysi. Tutkimuksen ontologinen lähtökohta on sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkemys kielestä ei vain välineenä todellisuuden tavoittamiseen, vaan osana itse todellisuutta (Eskola & Suoranta 2014, 195). Tutkimuksen ontologisesta näkökulmasta kielenkäyttö rakentaa työhyvinvoinnin sosiaalista todellisuutta kohdeorganisaatiossa. Näin ollen tutkimuksen näkökulmasta organisaation jäsenten puheessa rakentuvat työhyvinvoinnin diskurssit muodostavat työhyvinvointia organisaatiossa. Tutkielman epistemologisen lähtökohdan mukaan työhyvinvoinnin olemusta kohdeorganisaatiossa voidaan päästä tavoittamaan tutkimalla, miten organisaation jäsenet työhyvinvoinnista puhuvat.

Työ on varsin erottamaton osa yksilön elämää; työssä vietetään huomattava osa valveillaoloajasta. Nyky-yhteiskunnassa yhä enenevässä määrin työ liittyy myös vapaa-aikaan etätyön mahdollistaessa viimeisenkin fyysisen erottelun – työpaikan – työn ja vapaa-ajan välillä. Teknologia mahdollistaa töiden ottamisen mukaan kotiin, ja työhön liittyvät viestit tavoittavat työntekijän riippumatta työajoista. Voidaankin kysyä, työn ja vapaa-ajan yhä enemmän sekoituessa keskenään, onko hyvinvoinnin näkökulmastakaan mahdollista erottaa työhyvinvointia yksilön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista? Tutkimuksessa kuitenkin keskitytään tarkastelemaan hyvinvointia erityisesti työn kontekstissa. Työhön liittymättömän elämän hyvinvointivaikutukset pyritään kuitenkin ottamaan huomioon, vaikka tarkastelu kohdistuukin nimenomaan työhyvinvointiin.

Markkinoiden kansainvälistyminen on 1980-luvulta lähtien johdatellut organisaatioiden toimintaa pois massatuotantoon perustuvasta kilpailuedun tavoittelusta kohti strategian kehittämistä perustuen näkemykseen motivoituneesta, täysimääräisen panoksensa yrityksen käyttöön antavasta henkilöstöstä kilpailuedun lähteenä (Ahonen 2001, 124). Henkilöstön joustavuuden, innovatiivisuuden ja sitoutuneisuuden kehittämiseksi organisaatioiden on täytynyt alkaa panostaa myös työntekijöiden hyvinvointinäkökulmiin. Kirjallisuuskatsauksessaan Danna ja Griffin (1999) toteavat, että viimeisinä vuosina tieteellisessä tutkimuskirjallisuudessa on alettu huomioida työpaikan suoranaisten vaaratekijöiden ohella myös väkivallan, työergonomian sekä hengitystieoireita aiheuttavien pölyjen ja kemikaalien vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja tämän myötä hyvinvointiin. Nyt, lähes kaksikymmentä vuotta myöhemmin on jo otettu selkeitä edistysaskeleita työympäristön turvallisuuden suhteen, eikä vielä aikaisemmin työhyvinvointiin ja terveyteen selkeästi vaikuttaneista seikoista, esimerkiksi sisätiloissa tapahtuvasta passiivisesta tupakoinnista, pääasiassa Suomessa tarvitse huolehtia.

Lainsäädäntö takaa minimipuitteet työn turvallisuudelle ja terveydelle ja tämän myötä yhtenäisen pohjan myös työhyvinvoinnin rakentumiselle koko valtion mittakaavassa. Työsuojelu torjuu niitä vaaroja ja haittoja, jotka työsuhteessa uhkaavat työntekijän henkeä, terveyttä ja työkykyä. Työsuojelun pohjana ovat työturvallisuuslaki (738/2002), joka antaa perussäännökset työntekijän terveyden ja turvallisuuden suojelulle ja työterveyshuoltolaki (1383/2001), jonka säätelämänä työn, työympäristön ja työyhteisön terveellisyyttä ja turvallisuutta pyritään työterveyshuoltojärjestelmän avulla kehittämään sekä ylläpitämään työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Myös Euroopan Unioni vaikuttaa Suomessa tehtäviin työsuojelutoimenpiteisiin antamiensa direktiivien kautta. (Koskinen ja Ullakonoja 2012.)

Työhyvinvoinnin edistämisen hyödyt näkyvät sekä yksilöiden, organisaatioiden että kansantalouden tasolla. Kehittyvä työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa tuottavuuteen, pidempiin työuriin ja myöhäisempään eläkkeelle siirtymiseen, työpaikan imagoon, liiketoiminnan tulokseen, laatuun ja kilpailukykyyn sekä niin parempaan työn ja vapaa-ajan hallintaan kuin myös stressin vähentymiseen. (Työterveyslaitos 2009.) Työhyvinvoinnin vaikutukset sekä yhteiskunnassa että yksilötasolla ovat merkittäviä. Työpahoinvoinnin ja työtyytymättömyyden kustannukset organisaatioille sekä yhteiskunnalle voivat olla suoria, esimerkiksi kustannuksia työkyvyttömyydestä tai sairauspoissaoloista, sekä epäsuoria, jotka aiheutuvat esimerkiksi siitä, että sitoutuneemmat ja motivoituneemmat työntekijät saivat aikaan parempaa liiketoiminnallista tulosta. Työhyvinvoinnilla on valtavan suuri merkitys myös yksilön jaksamiseen kohtavan eläkeiän tuoman, yhä pidentyvän työuran eri vaiheissa sekä myös elämässään työn ulkopuolella. Työhyvinvoinnin moninaisten vaikutusten sekä myös koko yhteiskunnan mittakaavassa vaikuttavien kerrannaisvaikutusten myötä työhyvinvoinnin tutkiminen on tärkeää, sekä ajankohtaista esimerkiksi juuri työurien ajankohtaisen pidentymisen myötä.

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä esiintyy monia erilaisia näkökantoja. Työhyvinvointia voidaan tarkastella erikseen sekä työntekijän että organisaation näkökannasta, tai näiden yhdistelmänä. Myös tarkastelun holistisuudella on merkityksensä; tarkastelussa saatetaan usein tyytyä vain yhden työhyvinvoinnin osa-alueen, esimerkiksi työtyytyväisyyden tarkastelun asteelle, mutta toisaalta työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelussa voidaan mennä hyvinkin pitkälle tarkastelemaan työntekijän kokemuksen ja organisaation toimintojen kokonaisuutta työn kontekstissa (Grant, Christianson & Price 2007). Työhyvinvoinnin käsitteen rajaamisessa on paljon mahdollisuuksia tarkastelun kontekstista riippuen.

Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuudeksi, josta ei vain puutu epäterveelliset olosuhteet, vaan jossa on läsnä myös hyvinvointia kehittäviä elementtejä (WHO 2018). Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan:

Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa (Työterveyslaitos 2018a).

Tieteellisessä tutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitteen määrittely on usein riippuvainen tutkimuksen empiriaosan operationaalisista määritelmistä, minkä vuoksi määritelmiä sekä tutkimusmenetelmiä on lukemattomia. Hyvinvoinnin käsitteestä tarkastellaan usein joko fyysistä, psyykkistä tai subjektiivista näkökulmaa; osa tutkijoista näkee nämä näkökulmat toisistaan erillisinä, kun taas osa tutkii koko hyvinvoinnin entiteettiä ja fyysistä ja psyykkistä olemusta toisistaan erottamattomina. (Danna & Griffin 1999.) Työhyvinvoinnin käsitteen useammalle tieteenalalle ulottuva aihepiiri myös vaikuttaa määritelmien käyttöön, ja työhyvinvoinnin käsitteellinen operationalisointi saattaa sisällöltään ja laajuudeltaan olla hyvinkin erilainen tieteenalasta riippuen. Tässä tutkimuksessa keskitytään työhyvinvoinnin käsitteeseen pääasiassa kauppatieteellisen tutkimuksen näkökulmasta.

Työhyvinvointia tutkitaan paljon Suomessa erilaisten valtionvirastojen, esimerkiksi Työterveyslaitoksen sekä sosiaali- ja terveysministeriön puolesta. Myös erilaiset työsuuhdejärjestöt ja muut liitot, esimerkiksi Suomalaisen Työn Liitto, tutkivat työhyvinvointia. Työhyvinvointia tutkitaan myös organisaatioiden tasolla organisaatioiden omia kehittämistarpeita ajatellen, esimerkiksi erilaisilla säännöllisesti toistettavilla työhyvinvointikyselyillä ja -selvityksillä. Yhteiskunnan tasolla työhyvinvointia tutkitaan pääasiassa kvantitatiivisina tutkimuksina tutkimuksien yleistettävyyden kannalta myös tutkittavan kohdejoukon ulkopuolelle. Organisaatioissa tehtävää työhyvinvointitutkimusta puolestaan usein leimaa tutkimuksen pitkä aikajänne ja samanlaisena toistettavien tutkimusten tulosten vertailukelpoisuus: toistettavat työhyvinvointikyselyt antavat tietoa työhyvinvoinnin kyselyhetken tilasta, ja tätä tietoa voidaan verrata aikaisemmin tehdyistä kyselyistä saatuihin tuloksiin.

Sosiaali- ja terveysministeriön tekemän tutkimuksen mukaan suomalainen työhyvinvoinnin tieteellinen tutkimus vaikuttaa korkeatasoiselta: se on kan-

sainvälistä, palkittua ja käyttää menetelmätriangulaatiota. Tutkimusten laadukkuutta pohjaavat myös kattavat tutkimusaineistot: osa tutkimuksista yhdistää erilaisia rekisteriaineistoja, tai perustuu laajoihin pitkäaikaisaineistoihin. Suomalaisessa työhyvinvointitutkimuksessa on myös kehitetty uusia mittaus- ja arviointimenetelmiä, sekä testattu ulkomaisten menetelmien sopivuutta suomalaisen työympäristöön ja kulttuuriin. Nämä mittaus- ja arviointimenetelmät ovat olleet pääasiassa kvalitatiivisia. (Mäkinen et al. 2014, 36.) Myös käytettävät laajat aineistot, joita ovat esimerkiksi erilaiset rekisterit ja pitkäaikaisaineistot, antavat osviittaa siitä, että työhyvinvoinnin tutkimus Suomessa on vahvasti kvantitatiivista.

Kvantitatiivisen tutkimuksen metodologiset hyödyt työhyvinvointitutkimukselle lienevät vahvasti kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisessä tutkimustulosten tilastollisessa analysoinnissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131), jonka kautta voidaan tutkimusjoukosta kerätyn aineiston perusteella esittää tuloksia, joita voidaan yleistää koskemaan myös laajempaa joukkoa havaintojoukon ulkopuolelle. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on käytössä erilaisia mittareita, joiden avulla työhyvinvointia voidaan helpostikin tutkia määrällisesti. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin valittu käytettäväksi kvalitatiivista tutkimusotetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen kokonaisvaltainen tutkiminen, ja tarkoituksena on löytää tai paljastaa tosiasioita olemassa olevien väittämien todentamisen sijaan (Hirsjärvi et al. 2004, 152). Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, kuinka työhyvinvointi organisaatiossa organisaation jäsenten puheissa rakentuu, ja tämän myötä tarkastella työhyvinvoinnin luonnetta organisaatiossa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tutkimus täydentää omalta osaltaan suomalaista kvalitatiivista työhyvinvoinnin tutkimusta, joka esiintyy vahvan kvantitatiivisen työhyvinvoinnin tutkimusperinteen rinnalla.

Tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Millaisia työhyvinvoinnin diskursseja kohdeorganisaatiossa esiintyy?
 - a. Onko työhyvinvoinnin diskursseissa vaihtelua organisaation eri tasoilla?

sekä:

2. Millaisen työhyvinvoinnin kokonaisuuden diskurssit rakentavat?

1.2 Metodologiset lähtökohdat

Tutkimuksen metodologisena lähtökohtana on sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkemys kielestä todellisuuden rakentajana, ja tutkimuskohdetta tutkitaan tähän näkemykseen pohjaten diskurssianalyysin metodein. Jokapäiväisen elämämme sosiaalinen todellisuus rakentuu tekemiemme tyypittelyjen

vara. Kielen avulla tyypittelyt muokkaantuvat semanttiseen muotoon, jota jaamme jatkuvasti kanssakäymisissä toistemme kesken. Sosiaalista todellisuutta rakentavat tyypittelyt muodostavat merkityksiensä mukaan kokonaisuuksia, joita yhteisön jäsenet tiedostamattomastikin jakavat eräänlaisena sosiaalisena tietopankkina. (Berger & Luckmann 1966, 47–58.) Kieli ei tämän tutkimuksen metodologisen lähtökohdan mukaan vain kuvaa sosiaalista todellisuutta, vaan toimii sosiaalisen todellisuuden rakentajana.

Kieli on siis tiivis osa kohdetta, jota sillä kuvataan, eli myös osa tutkimuskohteen sosiaalista todellisuutta. Diskursiivinen lukutapa edellyttää kielen pohjalta syntyvien tarinoiden ymmärtämistä kulttuurissa tuotetuiksi kulttuurituotteiksi, eikä todellisuuden heijastuksiksi. Wetherellin ja Potterin näkemystä vuodelta 1988 mukaillen, tekstit ovat jo itsessään sosiaalista toimintaa ja rakentavat osaltaan sosiaalista todellisuutta. (Eskola & Suoranta 2014, 140–143.) Selonteko jostakin todellisuuttamme kuvaavasta ilmiöstä ei siis vain määrittele ilmiötä, vaan osaltaan rakentaa sen entiteettiä. Kielen todellisuutta rakentava, sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkemys kielestä, määrittää tutkimuksen pohjana olevaa metodologiaa. Tutkimuksessa siis työhyvinvoinnin luonnetta ja kokonaisuutta organisaatiossa päästään tavoittamaan tutkimalla, mitä ja miten työhyvinvoinnista organisaation jäsenet puhuvat.

1.3 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Vaalijalan kuntayhtymä. Vaalijalan kuntayhtymä tuottaa julkisia kuntoutus- ja tukipalveluita erityistä tukea tarvitseville henkilöille ja heidän läheisilleen eri elämäntilanteissa sekä tuottaa myös valtakunnallisesti vaativampia kuntoutuspalveluita. Vaalijalan jäsenkuntia on laajasti Itä-Suomen alueella yhteensä 33. Vaalijalan toiminta on lähtenyt liikkeelle 1900-luvun alussa Sortavalassa, ja Vaalijalan perustamisvuodeksi varsinaisesti katsotaan vuosi 1907. Vaalijala oli ensimmäinen paikka Suomessa, joka keskittyi vaikeasti kehitysvammaisten lasten hoitoon, ja alkujaan juuri lasten hoitoon keskittynyt toiminta laajeni koskettamaan kaikenikäisiä erityistä tukea tarvitsevia henkilöitä. 1950-luvulla Vaalijan palvelutoiminta keskittyi Pieksämäen Nenonpeltoon rakennettuun kylämiljööseen. Julkisten palvelujen tuottajaksi Vaalijala siirtyi vuonna 1975. (Vaalijalan kuntayhtymä 2018.) Vaalijalan toiminnassa keskeinen osaamis- ja tukikeskus toimii edelleen Pieksämäen Nenonpellossa, missä myös tutkimus tehtiin.

Organisaatorakenteeltaan Vaalijala on linjaorganisaatio, johon on lisätty matriisiorganisaation elementtejä. Vaalijalan toiminnassa ylin päättävä elin on normaalisti kaksi kertaa vuodessa kokoontuva yhtymäkokous. Vaalijalan operatiivista toimintaa tukee viikoittain kokoontuva johtoryhmä. Päälinjat Vaalijalan palvelutoiminnassa ovat kuntoutuskeskus ja avopalvelut, joita tukemassa ovat asiantuntija- ja tukipalvelut. (Vaalijalan kuntayhtymä 2018.) Kuntayhtymässä vuoden 2018 alussa virka- ja työsuhteita oli noin 800, ja tämän lisäksi määräaikaissä tehtävissä ja sijaisuuksissa toimivia työntekijöitä oli noin 400.

Kasvavien avopalveluiden arvioidaan työllistävän lisää osaavia työntekijöitä toimintasuunnitelmakaudella vuoteen 2020 mennessä, joten kokonaishenkilöstömäärän arvioidaan Vaalijalassa kasvavan jonkun verran tulevalla toimintakaudella. Vaativissa tehtävissä työskentelevän henkilöstön osaaminen ja jaksaminen tulevalla toimintakaudella turvataan riittävillä mahdollisuuksilla täydennyskoulutukseen, työnohjaukseen, työterveyshuoltoon ja muihin jaksamista ja osaamista edistäviin toimenpiteisiin. (Vaalijalan kuntayhtymä 2017.)

Vaalijalan strategiassa vuosille 2018-2022 keskeisiä teemoja ovat toimintalue, asiakkaat ja ostajat, kysyntäperusteiset palvelut, omistajien näkökulma, talouden vaatimukset sekä henkilöstön näkökulma. Henkilöstön näkökulmasta strategisena tavoitteena on koulutettu, organisaation arvot tunnustava henkilöstö. Työhyvinvoinnin toteuttamisen strategisena kehityskohteena on erityisesti hyvä työilmapiiri. Henkilöstön osaamisen ja itsensä kehittämisen arvostaminen on strateginen linjaus, ja Vaalijalan tavoitteena on olla turvallinen ja innostava työnantaja, joka tukee henkilöstönsä urakehitystä. Strategiakaudella sairauspoissaolojen määrässä pyritään alle alan keskitasoon. (Vaalijalan kuntayhtymä 2018.)

Vaalijalan kolme arvoa ovat ymmärtäminen ja vuorovaikutus, vastuullisuus sekä osaavuus. Arvojen tausta ulottuu kuntayhtymän juuriin ja perustajan ajatuksiin työn teosta hädänalaisten puolesta. Arvot on siirretty vastaamaan nykypäivän hädän ilmenemismuotoja asiakkaan äärimmäisessä käyttäytymisessä sekä perheen uupumisessa. Ymmärtämisen ja vuorovaikutuksen arvossa keskeistä on ihmisen tuleminen kuulluksi ja ymmärretyksi sekä jokapäiväisessä arjessa että elämän muutoksissa. Ihmisen tahtoa kunnioitetaan ja sitä tuetaan. Vastuullisuuden arvossa keskeistä on palvelujen luotettavuus ja pitkäjänteisyys. Osaavuuden arvossa näkyy palveluosaamisen kehittämisen pitkäjänteisyys koko organisaation toiminta-ajan puitteissa, ja osaavuuden toteutuminen nähdään Vaalijalan arvoissa kykynä vastata tulevaisuuden tarpeisiin vaativassa kuntoutus- ja palvelutoiminnassa. (Vaalijalan kuntayhtymä 2018.)

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Työhyvinvoinnin käsitteen moninaisen ja tapauskohtaisen määrittelyn luonteesta johtuen seuraavaksi luodaan katsaus työhyvinvoinnin tutkimukseen sekä työhyvinvoinnin käsitteen erilaisiin määritelmiin ja puitteisiin, jotka luovat tutkimukselle teoreettisen viitekehysten. Työhyvinvointia tässä tutkimuksessa käsitteellistetään kolmen näkökulman kautta: työhyvinvointiin liittyvinä piirteinä ja elementteinä, tekijöinä ja seikkoina, jotka edesauttavat ja mahdollistavat työhyvinvoinnin syntymistä, sekä työhyvinvoinnin ilmenemismuotoina.

2.1 Työhyvinvoinnin piirteitä

2.1.1 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Danna ja Griffin (1999) ehdottavat työhyvinvoinnin käsitteen määritelmäksi organisaatiotutkimuksen kontekstissa kolmea seikkaa: kontekstista riippumattomia elämäkokemuksia, työhön liittyviä kokemuksia sekä yksityiskohtaisempia työhön liittyviä tarkastelunäkökulmia. Työn kontekstisidonnaisuudesta vapaat kokemukset elämästä voivat sisältää esimerkiksi elementtejä, jotka kuvaavat elämään tyytyväisyyttä ja onnellisuutta yleisellä, tarkemmin rajaamattomalla tasolla, työhyvinvoinnin lähteitä työn vaikutuspiirin ulkopuolelta. Yleistason työhön liittyviä hyvinvointiin vaikuttavia kokemuksia ovat muun muassa yleinen tyytyväisyys sekä sitoutuminen organisaatioon, kun taas yksityiskohtaisempia työhyvinvointikokemuksia ovat tarkemmin määritellyt tyytyväisyyden kohteet, esimerkiksi tyytyväisyys palkkaan, työsuhteen muotoon tai työyhteisöön. (Danna & Griffin 1999.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työhön liittyvien kokemusten tarkasteluun, sekä yleisemmällä että yksityiskohtaisemmalla tasolla. Työn kontekstista riippumattomia elämäkokemuksia pyritään ottamaan huomioon niiden liittyessä tutkimuksen tuloksien tulkintaan, mutta niiden yhteyttä työhyvinvoinnin syntymiseen ei varsinaisesti tutkita. Työhyvinvoinnin tutkimisen lähtökohtana tässä tutkimuksessa ovat

työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta alkunsa saavat seikat, jotka määrittävät työntekijöiden työhyvinvoinnin syntymistä.

Työhyvinvointi on yksi yksilön subjektiivisesti kokeman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueista; työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin seuraukset nähdään sekä lyhyellä aikavälillä hetkellisinä mielialan vaihteluina, että myös pitkällä aikavälillä jopa vakavina mielenterveyden häiriöinä. Työhyvinvoinnin ilmenemiä ovat muun muassa työn imu, työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen sekä työmoraali, kun taas työpahoinvoinnin kokemukset voivat olla esimerkiksi työperäistä jännitystä, loppuun palamista (josta myös burnout-termiä käytetään), masennusta sekä työstä vieraantumista. (Sonnentag 2015.) Työhyvinvoinnin ilmenemiä käsitellään tässä luvussa lisää myöhemmin, mutta ne ovat myös keskeinen osa, jotka työhyvinvoinnin käsitettä ja sen piirteitä määrittävät.

Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia määritellään yllä esitettyjen määritelmien pohjalta, sekä maailman terveysjärjestö WHO:n ja Työterveyslaitoksen määritelmiin pohjautuen työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutena: turvallisena, terveellisenä ja tuottavana työskentelynä, joka sisältää työhyvinvointia kehittäviä elementtejä. Kokemukset työhyvinvoinnista määritellään perustuvaksi työn mielekkyyteen, palkitsevuuteen sekä hyvään johtamiseen, ja työhyvinvoinnin nähdään vaikuttavat myös työntekijöiden elämänhallintaan työn kontekstin ulkopuolella. (Danna & Griffin 1999; WHO 2018; Työterveyslaitos 2018a.) Työhyvinvoinnin tarkastelun viitekehyksessä liikutaan kolmella tasolla: työhyvinvoinnin ominaispiirteiden, työhyvinvoinnin mahdollistajien sekä työhyvinvoinnin ilmenemismuotojen tasoilla.

2.1.2 Työhyvinvointi voimavarana

Työhyvinvoinnin tarkastelussa erottuu kaksi toisistaan lähtökohdaltaan selkeästi poikkeavaa viitekehystä: toisaalta työhyvinvoinnin tarkastelussa voidaan käyttää lähtökohtana työntekijän yksilöllistä hyvinvointia itseisarvoisena lähtökohtana, kun taas toisaalta tarkastelun lähtökohtana voidaan pitää myös organisaation tuloksellisen parantamisen näkökulmaa. Ihmisen hyvinvoinnin itseisarvoisuutta korostava näkökanta näkee työhyvinvoinnin strategisen perustelun keinotekoisena, sillä organisaatiossa työhyvinvoinnin asema on näkökannan mukaan itseisarvoinen. Organisaation hyötyä korostava viitekehys näkee ihmiset organisaation voimavarana, jolloin hyvinvoinnin strategian keskiössä on organisaation inhimillisten voimavarojen ylläpitäminen ja kehittäminen. (Juuti 2010.)

Työhyvinvoinnin voimavaralähtöinen tarkastelunäkökanta nostaa työhyvinvoinnin organisaation polttoaineeksi, joka valjastaa innostuneet ja toimintakykyiset työntekijät toteuttamaan haastavammatkin muutokset ja tarttumaan toimeen. Vaikka työhyvinvointi periaatteiltaan onkin subjektiivisesti koettu ilmiö, se muodostuu osaltaan työpaikalla myös ryhmän kollektiivisena ilmiönä; työhyvinvoinnin sekä positiiviset, että negatiiviset kokemukset voivat tarttua työyhteisössä. Pohja kollektiiviselle ilmiölle, ryhmän jäsenten kokemukselle, on

peräisin organisaatiossa olemassa olevista tekijöistä, jotka koetaan työyhteisössä yhteisellä tavalla. (Lehto ja Viitala 2016.)

Työhyvinvointi on voimavara sekä yksilölle että organisaatiolle. Yksilötasolla työhyvinvointi näkyy sekä työssäjaksamisena, että myös hyvinvointina työn ulkopuolisessa elämässä. Yksilön työhyvinvointi on myös toimintakykyä, joka lopulta valjastuu organisaation voimavaraksi. Työhyvinvoinnin ilmiön kollektiivinen luonne; työhyvinvoinnin muodostuminen niin subjektiivisesti kuin yhteisöissäkin sekä työhyvinvointikokemusten tarttuminen työyhteisöissä, on keskeinen työhyvinvointia määrittävä piirre.

2.2 Työhyvinvoinnin mahdollistajia

2.2.1 Työhyvinvoinnin lähtökohdat strategiassa

Työhyvinvointi strategisena elementtinä edesauttaa työhyvinvoinnin kehittämistä organisaatiossa ja työhyvinvoinnin strateginen asema organisaatiossa mahdollistaa toisaalta myös systemaattista työhyvinvoinnin kehittämistä. 1980-luvulta lähtien organisaatioiden on täytynyt kansainvälistyvien kilpailumarkkinoiden aiheuttaman muutospaineen myötä alkaa kehittää kilpailukykyään myös muiden seikkojen kuin massatuotannon luoman kustannusjohtajuuden varaan. Tämän strategisen muutostarpeen ja erityisesti uudella tavalla joustavan organisoitumisen vaatimuksena on motivoitunut, ammattitaitoinen sekä yhteistyökykyinen henkilöstö. Henkilöstön osaamiseen perustuva kilpailuetuajattelu nosti myös työhyvinvoinnin keskeiseksi organisaatioiden tuloksellisuutta kehittäväksi strategian osa-alueeksi. Muuttuvien markkinoiden aiheuttaman organisaatioiden strategisen toiminnan muutoksen myötä johtamisajattelussa syntyivät käsitteet henkilöstövoimavarojen johtamisesta (HRM) sekä strategisesta henkilöstövoimavarojen johtamisesta (SHRM). (Ahonen 2001, 124.) Henkilöstönäkökulman noustessa strategisessa päätöksenteossa merkittäväm-pään asemaan myös työhyvinvointi sai johtamiskäytännöissä enemmän jalansijaa juuri organisaatioiden toiminnan joustavuuden lähtökohtana.

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa (HRM) tarkastellaan henkilöstöä tehokkuuden näkökulmasta sekä toisaalta myös strategisena peruselementtinä markkinoinnin, tuotteiden ja teknologian rinnalla (Ahonen 2001, 105). Työhyvinvoinnista on tullut yritykselle strateginen kilpailutekijä; ilman työntekijöiden korkeaa hyvinvointia ei synny osaamista eikä innovaatioita, jotka ovat juuri sitä ydintoimintaa, joka luo organisaatioille nykymarkkinoilla kilpailuetua ja organisaation asiakkaille lisäarvoa kilpailijoihin nähden. Organisaation tehokas kyky olla vuorovaikutuksessa asiakkaidensa ja ympäristönsä kanssa perustuu myös työntekijöiden korkeaan hyvinvointiin, jolloin työntekijät ovat alttiimpia antamaan täyden työpanoksensa organisaation toiminnan eteen. Organisaation aineeton pääoma koostuu työhyvinvoinnista, luottamuksesta, osaamisesta ja innovatiivisuudesta. Vaikka organisaatiot alkavat tunnistaa aineettoman pää-

oman merkityksen, se ei kuitenkaan vielä korostu strategisen toiminnan suunnittelun ja laatimisen tasolla. (Juuti 2010.)

Organisaatioiden strategiat ovat 1990-luvulla myös kehittyneet massatuotannosta kohti osaamiseen perustuvaa strategianäkemystä, jossa organisaation tuottama ydinosaaminen nähdään asiakkaan lisäarvona, joka erottaa organisaation kilpailijoistaan. Samalla ydinosaaminen perustuu pääosin organisaation aineettomaan henkilöstöresurssipääomaan, jonka kopioiminen ja monistaminen on kilpailijoille yhä hankalampaa, jolloin todellinen kilpailuetu pääsee kehittymään. 2000-luvun strategisen johtamisen keskustelut ovat nostaneet ympäristön haasteisiin vastaavaksi strategiatekijäksi juuri organisaation henkilöstön, joka luo inhimillistä joustavuutta organisaatiossa toimivien rakenteiden ja järjestelmien ympärille. (Juuti 2010.) Henkilöstö on nykyorganisaatioissa juuri se elementti, joka markkinoilla kehittyvän teknologian ohella eniten ketteryyttä organisaatioiden toimintaan luo sekä tarjoamansa joustavuuden että myös kilpailijoiden keskuudessa haasteellisen jäljiteltävyyden kautta.

Strategisen henkilöstöjohtamisen alueella yleisesti vallinneet valtavirta-ajattelut ovat jakautuneet kahteen osa-alueeseen: yhteensopivuusajatteluun sekä voimavaralähtöiseen ajatteluun. Yhteensopivuusajattelussa keskeistä on henkilöstöstrategian yhteensopivuus liiketoimintastrategian kanssa; henkilöstöstrategiaa haetaan tasapainoon ulkoisten ja sisäisten edellytysten ja vaatimusten kanssa. Malli olettaa henkilöstövoimavarojen johtamisen saavan resursseja ja toimintamahdollisuuksia liiketoimintastrategian tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavan määrän. (Viitala 2014.) Tarvittavien resurssien määrä korostuu kaikessa organisaation strategian toteuttamiseen liittyvässä keskustelussa: ilman tarvittavia resursseja strategian toimeenpano on mahdotonta, ja erityisesti henkilöstöstrategian osalta puuttuvat resurssit syövät organisaation työntekijöiden hyvinvointia.

Voimavaralähtöinen henkilöstöstrategia-ajattelu suuntaa perustuu organisaation sisäisten vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin ja näihin perustuvaan kilpailutekijään markkinoilla. Omien sisäisten voimavarojen, strategisen kyvykkyyden ja osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen ovat merkittävässä osassa henkilöstöstrategian luomisessa ulkoisten tekijöiden tarkastelun ja huomioimisen ohella. Ajattelumallissa myös liiketoimintastrategia luodaan henkilöstövoimavarojen perusteella, jotta organisaation henkilöstön kyvykkyyteen perustuvaa suhteellista kilpailuetua on kilpailijoiden hankalaa kopioida. (Viitala 2014.) Voimavaralähtöinen henkilöstöstrategia-ajattelu on kenties yksi voimakaimmin henkilöstövoimavaroja (ja niiden ohella henkilöstön työhyvinvointia) kehittävä strategia-ajattelun viitekehys.

Henkilöstöfunktion ja strategian yhdistymisessä haasteena on yrityksen liiketoimintastrategian kokonaislaatuiset puutteellisuudet, strategian heikko kommunikoiminen johdolta organisaation muille tasoille ja organisaation kaikille jäsenille sekä strategisten tavoitteiden väliset ristiriitaisuudet. Toisaalta haasteena voi olla myös henkilöstövoimavarojen roolin näkeminen aidosti strategisena tekijänä. (Viitala 2014.) Työhyvinvoinnin rooli organisaation strategian

laadinnassa pitkälti määrittää myös työhyvinvoinnin johtamistoimien käytännön mahdollistumisen organisaatiossa.

Kramar käsittelee artikkelissaan strategisen henkilöstöjohtamisen käsitteen rinnalla kestävästä henkilöstöjohtamisesta käsitettä. Vastuullisella henkilöstöjohtamisella tarkoitetaan henkilöstön johtamistapaa, joka koostuu kestävästä työmalleista, kestävästä henkilöstötoiminnoista, kestävästä henkilöstöjohtamisesta, kestävästä johtamisesta sekä kestävästä henkilöstöjohtamisesta (Kramar 2014). Henkilöstöjohtaminen kestävyys tässä näkökulmassa tulee siis esiin kokonaisvaltaisesti kaikissa henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, aina henkilöstöjohtamisen pohjana oleviin arvoihin saakka. Vastuullisessa ja kestävässä henkilöstöjohtamisessa vastuullisuuden tulisikin painottua läpi koko henkilöstöjohtamisen kentän aina strategiasta henkilöstöjohtamisen käytäntöihin.

Strategisessa henkilöstöjohtamisessa henkilöstöjohtamisen toimet keskittyvät edistämään organisaation strategiaa ja taloudellisia tuloksia, kun taas vastuullisessa henkilöstöjohtamisessa panostetaan organisaation yksilöiden ja sosiaalisen pääoman kehittämiseen (Kramar 2014). Strateginen ja vastuullinen henkilöstöjohtaminen eivät kuitenkaan ole toisilleen vastakkaisia käsitteitä, vaan kumpikin henkilöstöjohtamisen toimintamalli voi limittyä toisen kanssa ja toimia yhtäaikaaisesti; erityisesti vastuullinen henkilöstöjohtaminen vaatii seurakseen myös strategisen tason, jotta vastuullisuutta voidaan toteuttaa ja valvoa tehokkaasti ja järjestelmällisesti.

Muutoksiin reagoivaa ja integratiivista strategiantekoa pidetään kilpailuedun varmistamisen ratkaisevana tekijänä nykyaikaisessa, dynaamisessa organisaatioympäristössä. Tietyt henkilöstöjohtamisen toiminnot pystyvät takaamaan muutoksiin reagoivan ja integratiivisen strategiaprosessin toteuttamisen. Integratiivisen strategiantekoprosessin mahdollistajana erityisesti on strategiatietämyksen ja strategian sisältöjen jakaminen organisaation jäsenille kaikilla organisaation tasoilla. Näin saadaan koko organisaatio valjastettua uusien strategiaa tukevien aloitteiden tekemiseen. Henkilöstötoimintojen rooli strategian tekemisessä on yhdestä näkökulmasta katsottuna yhdistää sekä johdolta, ylhäältä alaspäin, että henkilöstöltä, alhaalta ylöspäin tulevat ideat strategianluomisprosessissa. (Andersen & Minbaeva 2013.)

Strategian suunnittelemisessa sekä jalkauttamisessa on aina kyse jonkinasteisesta muutoksesta organisaatiossa – harvempi jos yksikään organisaatio pystyy rakentamaan kilpailukykyistä toimintaa vain nykytilansa säilyttämisen kautta. Strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisessä tärkeä lähtökohta on ymmärtää organisaatiossa juurikin ylhäältä alaspäin (johdolta henkilöstölle, top-down) tapahtuvan muutoksen johtamisen rajoitteet (Grieves 2010, 175). Strategiaprosessin jalkauttaminen koko organisaatioon myös Andersenin ja Minbaevan (2013) näkemystä mukailien mahdollistaa organisaatiossa kattavamman strategisen kilpailuedun kehittämisen. Näiden ajatusten myötä henkilöstö saadaan myös sitoutumaan organisaatioon todennäköisesti voimakkaammin osallistamalla henkilöstöä organisaation ydintoimintojen kehittämiseen sekä arvostamisen tunteen vahvistumisen myötä, mitkä myös edesauttavat henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä.

Yksi Grievesin (2010, 39) esittämistä kaksituhattaluvun organisaation kehittämistrategioista on henkilöstön valtuuttamiseen (empowerment) keskittyvä strategia. Empowerment-käsitteen universaalia määritelmää ei sinällään varsinaisesti ole, mutta sen määritelmässä yleistä organisaatiokontekstissa on kuitenkin erilaiset valtuuttavat toiminnot, jotka lisäävät organisaatossa työntekijöiden itsemääräämistä ja autonomiaa. Valtuuttaminen työssä voidaan nähdä työstä vieraantumisen vastakohtana. Keskeistä valtuuttamisessa on vastata työntekijöiden emotionaalisiin, psykologisiin sekä sosiaalisiin tarpeisiin entistä paremmin esimerkiksi työn rikastuttamisen ja työkierron kautta. Valtuuttamiseen liittyy myös motivaatiotekijöitä, joita päästään kehittämään organisaation strategisilla, työntekijöiden voimaantumista tukevilla valinnoilla. (Grieves 2010 46–49.) Strategisena kehittämissuuntana työntekijöiden valtuuttamisella ja voimaannuttamisella on siis merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kehittymiseen organisaatiossa.

2.2.2 Johtaminen ja esimiestyö

Aktouf (1992) puhuu artikkelissaan inhimillistetyistä organisaatiokäsityksestä. Inhimillistetyn yrityksen toiminnassa ihmiset tulisi huomioida erottamattomina puheesta, symboleista, tarkoituksista, yhteiskunnasta, tunteista sekä vapaasta tahdosta sen sijaan, että heidät nähtäisiin ja heitä tarkasteltaisiin vain organisaation lisäarvon tuottamisnäkökulmasta. Organisaatiolle tehokkain työntekijä ei niinkään ole enää ”oikea ihminen oikeassa paikassa”, vaan työntekijä, joka tekee enemmän kuin häneltä odotetaan, erityisesti laadullisesta näkökulmasta. Organisaation menestys perustuu jäsenten haluun tehdä yhteistyötä; tämä yhteistyö puolestaan muodostuu vapaudelle puhua, työntekijöiden kasvavalle autonomialle ja vastuulle sekä tasa-arvolle. Inhimillisemmän organisaation jäsenet ovat autonomisempia, tarvitsevat vähemmän varsinaista johtamista sekä omaavat jossakin määrin enemmän valtaa. Organisaation inhimillistäminen perustuu välittömyyteen, symmetriaan, oikeudenmukaisuuteen sekä jakamiseen. (Aktouf 1992.) Vaikka inhimillistetyssä organisaatiokäsityksessä organisaation jäsenten oletetaan tarvitsevan vähemmän johtamista, inhimillistetyn toimintakulttuurin luominen organisaatiossa on pitkälti johtamisesta kiinni. Johtamistyön merkitys työhyvinvoinnin edeltäjänä ja mahdollistajana onkin keskeinen.

Työterveyslaitoksen mukaan työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu yhteistyössä johtajien, työntekijöiden ja esimiesten välillä, jolloin työhyvinvointi on sekä työntekijän että työnantajan vastuulla. Työhyvinvointi myös syntyy arjen tekemisen kautta, monien tekijöiden yhteissummana. (Työterveyslaitos 2018a.) Työhyvinvoinnin edistämistä kuvaavassa mallissaan Työterveyslaitos liittyy työhyvinvoinnin edistämisen aktiivisiksi toimijoiksi sekä työntekijän, työn itsessään sekä työpaikan tarjoamat olosuhteet, jotka yhdessä kokonaisuutena vaikuttavat työhyvinvoinnin kokonaisuuden rakentumiseen. (Työterveyslaitos, 2009). Työhyvinvoinnin vastuukysymyksissä ei näiden määritelmien perusteella voida siis vastuuttaa työhyvinvointia vain yksittäisen toimijan vastuulle, ei niin organisaation kuin työntekijänkään kohdalla.

Johtamistyön merkitys työhyvinvoinnin kehittämisessä voidaan pitää tärkeänä siitä näkökulmasta, että vaikka työhyvinvointi on sekä työnantajan että työntekijän vastuulla, työnantajalla on lain määräämiä velvoitteita työhyvinvoinnin kehittämistyön toteuttamiseen organisaation toiminnassa. Samalla toisaalta niin johtajan kuin lähiesimiehenkin aseman tuoma työnjohto-oikeus antaa myös oman painoarvonsa johtajan toiminnalle organisaatiossa verrattuna työntekijän toimintaan. Vastuun pääpiirteiltään jakautuessa jokaiselle organisaatioon kuuluvalla, voi vastuun painotus kuitenkin vaihdella työntekijän ja organisaation edustajien välillä tilannekohtaisesti paljonkin.

Erilaisilla johtamistavoilla on merkityksensä työhyvinvoinnin syntymisessä. Kokemukset työhyvinvoinnin ja johtamistyylin välillä riippuvat toki työntekijän henkilökohtaisista odotuksista ja toiveista, mutta toisaalta myös ympäröivästä kulttuurista – eri maissa erilaista johtamista pidetään arvostetumpana, ja erilaiset johtamistyyliä ovat ominaisempia lisäämään työhyvinvointia. Suomesta kerätyssä aineistossa työhyvinvoinnin edistäjänä esiin nousee erityisesti voimakkaasti osallistava johtamistapa, joka tarjoaa työntekijöille lisää autonomiaa oman työnsä suhteen. Suomesta peräisin olevassa aineistossa juuri osallistava johtamistyyli linkittyy vahvasti subjektiivisen työhyvinvoinnin kokemukseen työtyytyväisyyden kasvamisen ja uupumisen vähentymisen taustalla. (Böckerman, Bryson & Ilmakunnas 2012.)

2.2.3 Työn resurssit hyvinvoinnin lähteenä

1970-luvulta lähtien vaikuttanut työelämän laatuliikkeen periaatteita ovat työkierto, työn laajentaminen, työn rikastaminen sekä itseohjautuvat työryhmät. Työntekijöiden muuttuneisiin tarpeisiin vastaaminen tapahtuu työelämän laatuliikkeen katsontakannan mukaan työoloja, eli työn sisältöä ja haasteellisuutta, tarkastelemalla. (Ahonen 2001, 117–118.) Tästä näkökulmasta työntekijöiden tarpeita täyttämällä voidaan kehittää työntekijöiden hyvinvointia, ja työntekijöiden tarpeita voidaan täyttää juuri työn sisältöä rikastamalla. Työn sisältö nähdään työhyvinvoinnin edeltäjänä ja mahdollistajana.

Dawsonin et al. (2017) mukaan työtyytyväisyyden lähtökohtia ovat työsuhteen muoto, palkka, tunnit sekä työ itsessään, työn sisältö. Tässä tarkastelunäkökulmassa työhyvinvointi nähdään työstä ja sen resursseista riippuvaisena tekijänä, jolloin työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet eivät niinkään vaikuta työhyvinvoinnin rakentumiseen. Esimerkkinä voidaan pitää erityyppisten työsuhteiden vaikutusta työhyvinvointiin; esimerkiksi määräaikaiset työntekijät saattavat kokea, että työnteon psykologinen sopimus on enemmän työnantajan puolella, mikä vähentää työtyytyväisyyttä (Dawson et al. 2017).

Mallinnettaessa työhyvinvointia työn vaatimusten ja resurssien mallin kautta (Job Demands-Resource Model) saatavilla olevat työn resurssitekijät mahdollistavat työntekijöiden selviytymisen työn vaatimuksista sekä edistävät työntekijöiden työhyvinvointia. Näitä työn resursseja on kirjallisuudessa esitetty muun muassa olevan eteneminen uralla, arvostus, taloudelliset palkkiot, selkeät tavoitteet työssä, informaation kulku, työn haasteet, johtaminen, osallistuminen päätöksentekoon, prosessien oikeudenmukaisuus, kollegojen ja esimies-

ten antama tuki, esimies-alaisuuden laatu, coaching, työtehtävien vaihtelevuus sekä työyhteisön toimivuus. Toisaalta myös työntekijän henkilökohtaisilla resursseilla on vaikutuksensa työhyvinvoinnin rakentumiseen. (Gauche, de Beer & Brink 2017.)

Työn vaatimusten ja resurssien mallissa työn resursseilla on motivoiva potentiaali työntekijöihin sekä sisäisen että ulkoisen motivoinnin kautta; tämän motivaation lopputuloksena työntekijän kokemus työn imusta kasvaa, mikä johtaa myös erinomaiseen työstä suoriutumiseen (Bakker & Demerouti 2006). Työn resurssit ovat vahvana taustana työhyvinvoinnin ilmenemismuotojen, esimerkiksi juuri työn imun kokemuksen, syntymisessä.

Työn resurssit ovat tarpeellisia suhteessa työn vaatimuksista selviytymiseen, mutta toisaalta työn resursseilla on myös itseisarvoinen asema työhyvinvoinnin kehittymisessä, sillä ne mahdollistavat työntekijän henkisen kasvun, kehittymisen ja oppimisen työssä. Työn resursseja voidaan tarkastella esiintyvän organisaatiossa eri tasoilla. Koko organisaation mittakaavassa vaikuttavia resursseja ovat esimerkiksi palkka, uramahdollisuudet ja työn vakaus. Työntekijöiden keskinäisissä suhteissa piileviä työn resursseja ovat muun muassa johtajan sekä kollegojen tarjoama tuki sekä ryhmähenki. Työn järjestämiseen liittyvät työn resurssit voivat olla muun muassa työroolien selkeys ja mahdollisuus päätöksentekoon osallistumiseen. Työtehtävän tasolla esiintyviä työn resursseja voivat olla esimerkiksi työssä vaadittavien taitojen vaihtelevuus, autonomia, palaute sekä työtehtävien merkityksellisyys. (Bakker & Demerouti 2006.)

2.3 Työhyvinvoinnin ilmenemisiä

Työhyvinvoinnin työntekoa edistävien vaikutusten ohella työn voi nähdä tuottavan hyvinvointia myös yksilön muuhun elämään yksilön tarpeiden tyydyttämisen sekä mielekkään haasteellisuuden tarjoamisen myötä. Työ tarpeiden tyydyttäjänä voidaan nähdä suhteessa taloudellisiin tarpeisiin, ihmissuhteiden ylläpitotarpeisiin sekä itsetunnon tarpeisiin. Työn tarjoama tiedostettu toiminnallisuus tyydyttää yksilön hyvinvointia haasteellisuuden, kasvun mahdollisuuksien tarjoamisen sekä työn mielekkyyden kautta. Työn mielekkyydessä hyvinvoinnin lähteenä korostuvat henkilön sopivuus työhönsä, mistä myös termiä *person-job fit* käytetään, sekä autonomia työssä. Työtyytyväisyys, työntekijöiden sitoutuminen työhönsä, koetun organisaatiolta saatava tuen määrä sekä organisaation ja työntekijän välisen kommunikaation laatu peilaavat työelämän laatua yksilön näkemysten tasolla. (Erdogan et al. 2012.)

2.3.1 Työn imu

Yksi tapa käsitteellistää työperäistä hyvinvointia on nähdä hyvinvoinnin mittarina työn imu. Työn imu nähdään positiivisena mielentilana, joka ilmenee työskennellessä. Työn imu perustuu pitkälti työn resursseihin, kun puolestaan negatiiviset työhyvinvoinnin osa-alueet pohjaavat työn stressitekijöihin. (Sonnenschein & Schmitt 2001.)

tag 2015.) Työn imun määritelmään liitetään työtä kohtaan suuntautuvat tarmokkuus ja omistautuminen, jotka eivät sinällään liity mihinkään yksittäiseen tiettyyn työn osaan, tapahtumaan tai henkilöön. Työn imu on ilmiönä myös enemmän pitkäaikainen tila, kuin lyhytaikainen tai ohimenevä tarmonpuuska. (Schaufeli et al. 2002.) Työn imua voidaan siis kuvailla pitkäaikaisena, positiivisena mielentilana työntekoa kohtaan, joka ei ole yksilöitävissä tiettyihin tehtäviin tai tapahtumiin työssä.

Työn imuun liittyy kolme työhyvinvoinnin ulottuvuutta, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä työssä, halua panostaa työhön sekä myös sinnikkyyttä ponnistella myös vastoinkäymisten kohdatessa. Omistautumiseen liitetään tuntemukset työn merkityksellisyydestä, innokkuudesta tehdä työtä, ylpeydestä omasta työstään sekä työn kullekin antamasta sopivasta haasteellisuudesta. Uppoutumisella tarkoitetaan työntekijän syvää keskittymistä ja paneutumista työhönsä, jolloin aika työn parissa kuluu kuin siivillä, ja työn tekeminen itsessään synnyttää nautintoa. Työn imun kokemus saa työntekijän kestämään myös negatiivisemmat tapahtumat työssä; työn imulla ei tarkoiteta sitä, että työnteko on pelkästään kivaa, ja vailla vastoinkäymisiä, vaan sitä, että vastoinkäymisistä huolimatta työnteosta nautitaan. (Työterveyslaitos, 2018b.)

2.3.2 Motivaatio

Motivaation ja työtyytyväisyyden sekä tehokkuuden ja tuottavuuden väliset yhteydet ovat monimutkaisia, ja niihin vaikuttavia tekijöitä ovat ainakin sosiaaliset suhteet, työn sisältö, yrityksen hallinnollinen rakenne, työntekijöiden koulutustausta ja palkkaustapa sekä myös osaltaan epävirallinen organisaatio ja sen rooli (Ahonen 2001, 115). Motivaatiolla on määrän lisäksi myös lähde, mikä saa motivaation syntymään. Motivaatiota on perinteisesti tutkittu sisäisenä ja ulkoisena motivaationa: sisäinen motivaatio syntyy tekemisen luonteesta, siitä että tekeminen on itsessään mielekästä tai kiinnostavaa. Ulkoinen motivaatio saa ihmisen tekemään jotain siksi, että tekemisen tuloksena syntyy jotain, mitä kannattaa tavoitella. (Ryan & Deci 2000.) Motivaatiota, joka ei synny itse toiminnasta, vaan toiminnan tuloksien tavoittelun aiheuttamasta motivoinnista, pidetään joissakin tapauksessa työn tekemisen kontekstissa laadultaan vähäisempänä, kuin motivaatiota, joka syntyy työntekijän arvojen, tarpeiden tai kiinnostuksen pohjalta. Motivaation laatu osaltaan selittää motivaatiosta seuraavaa työntekijän sitoutumista ja tämän myötä kehittyvää työhyvinvointia ja suori-tuskykyä. (Rigby & Ryan 2018.)

Ahosen (2001, 115) esittämistä, edellä luetelluista motivaation ja työtyytyväisyyden välisistä tekijöistä osa on selkeästi ulkoisia motivaation lähteitä, palkkaustapa on vahva esimerkki juuri ulkoisesta motivaationlähteestä. Sisäisenä motivaation lähteinä voidaan suoranaisesti pitää ainakin työn sisältöä siitä tarkastelunäkökulmasta, että työ itsessään sisältäisi kiinnostavia ja palkitsevia elementtejä, jotka synnyttävät motivaatiota. Epävirallisen organisaation rooli sekä työpaikan sosiaaliset suhteet voivat olla sekä ulkoisia että sisäisiä motivaation lähteitä siinä mielessä, kokeeko työntekijä esimerkiksi tietyn sosiaalisen

aseman työyhteisössä saavutuksena tekemästään työstä, vai työtä ylipäänsä rikastuttavana seikkana, joka synnyttää motivaatiota sisäisesti. Nykyajan henkilöstöjohtamisessa kysymyksessä ei enää kuitenkaan niinkään ole se, kuinka työntekijöitä voitaisiin motivoida ulkoisesti, vaan kuinka saada työntekijöiden sisäistä motivaatiota kasvatettua (Rigby & Ryan 2018).

Maslow tarkastelee tutkimuksessa hyvin yleisesti käytetyssä motivaatiomallissaan ihmisen sisäistä psykologista motivaatiota, ja näkee sen muuttuvana; tarpeentyydyttämisen tasolta siirtyään seuraavalle vasta edellisen tarveportaan täytyttyä (Ahonen 2001, 111). Maslowin tarpeen tyydyttämisen viisi eri tasoa lähtevät ihmisen fysiologisista tarpeista esimerkiksi ruokaan, juomaan ja uneen. Seuraavalla portaalla ovat turvallisuuden tarpeet: suoja ulkoisia tekijöitä vastaan sekä vaaran uhatessa. Kolmannella portaalla on yhteenkuuluvuuden tarve, mikä tarkoittaa tarvetta kuulua ryhmään, rakastaa ja tulla rakastetuksi. Neljännellä portaalla tyydytetään ihmisen itsetunnon tarpeita, tarvetta tuntea olonsa hyväksi, kykeneväksi. Korkeimmalla Maslowin tarvehierarkiassa on itsensä toteuttamisen tarve, jossa ihminen pääsee hyödyntämään täysimääräisen potentiaalinsa. (Gordon Rouse 2004.) Maslowin mallissa motivaation pohjana on jokaisella portaalla perustarpeen tyydyttämisestä alkunsa saava sisäinen motivaatio. Mallissa motivaatiota synnyttävät tarpeet ovat helposti tunnistettavissa myös nykypäivän työpaikoilla – esimerkiksi turvallisuuden tarve voidaan tulkita fyysisen suojan tarpeen ohella myös tarpeena työyhteisön tarjoamalle tuelle tai vakituisen työsuhteen tarjoamana taloudellisena suojana ympäristön vaaroja vastaan.

Hertzbergin kaksiosaisen teorian mukaan työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys eivät ole yksiulotteisen ilmiön kaksi eri puolta, eivätkä toistensa jatkeita tai vastakohtia. Hertzberg näkee mallissaan työtyytymättömyyteen vaikuttavat tekijät pääosin työympäristöstä peräisin olevina, niin kutsuttuina hygieniatekijöinä, ja työtyytyväisyyttä lisäävinä tekijöinä työn sisällöstä kumpuavat motivaatiotekijät. Hygieniatekijät (esimerkiksi yleiset toimintatavat, työnjohto, työolosuhteet, työturvallisuus, palkkaus) kohentuessaan vähentävät työtyytymättömyyttä ainakin väliaikaisesti, mutta eivät toisaalta edesauta tai lisää työhyvinvoinnin kehittymistä. Laadullisesti ja määrällisesti parempiin suorituksiin puolestaan päästään Hertzbergin teorian mukaan motivaatiotekijöiden (esimerkiksi aikaansaamisen tunne, tunnustuksen saaminen, haasteellisuuden ja vastuullisuuden lisääntyminen sekä ammatillisen kehittymisen ja yksilöllisen kasvun mahdollisuudet) myötä. (Ahonen 2001, 112).

Sekä Maslow että Hertzberg näkevät motivaatioon voimakkaimmin vaikuttavat tekijät arvostukseen ja itsensä toteuttamisen tarpeiden tyydyttämisessä; näiden tarpeiden tyydyttämiseen vaikuttavat tekijät liittyvät työn sisältöön itseensä ja näin ollen kummankin mallin mukaan motivaation kehittymiseen päästään parhaiten vaikuttamaan työn rikastuttamisen, esimerkiksi todellisen vastuun, vapauden ja haasteellisuuden lisäämisen kautta (Ahonen 2001, 112). Työn kontekstissa keskeinen motivaatioteoria on myös Ryanin ja Decin STD-teoria. Teorian keskeisiä, motivaatiota synnyttäviä tarpeita ovat tarve autonomiaan, kokemus onnistumisesta työssä sekä yhteenkuuluvuuden tarve. Organi-

saation johto ja esimiehet voivat auttaa motivaation syntymistä luoden jokapäiväisessä työssä työntekijälle kokemuksen työn merkityksellisyydestä ja tärkeydestä. Kokemukseen onnistumisesta, ja onnistumisten myötä myös sitoutumisesta, päästään vaikuttamaan sekä auttamalla työntekijöitä pärjäämään paremmin työtehtävissään, että myös luomalla työntekijöille mahdollisuuksia edetä uralla. Yhteenkuuluvuuden tarvetta voidaan edesauttaa työpaikalla arvostuksen, kunnioituksen ja mukanaolon tuntemuksia kehittäväillä toimilla kaikilla organisaation tasoilla, niin johdon, esimiesten kuin työkavereidenkin keskuudessa. (Rigby & Ryan 2018.)

2.3.3 Sitoutuminen

Sitoutuneet työntekijät ovat tuottavampia, esimerkiksi alttiimpia laittamaan itsensä likoon vastoinkäymistenkin kohdatessa muun muassa työn imun kokemuksen kautta, sekä myös alttiimpia antamaan parhaan mahdollisen työpanoksensa organisaation käyttöön. Toisaalta sitoutuneemmat työntekijät myös tuovat organisaatiolle selkeitä kustannussäästöjä osaavan ja työpaikalla mahdollisesti koulutetunkin henkilöstön myös pysyessä organisaatiossa. Kun henkilöstö ei vaihdu liiallisesti, organisaatio säilyttää hiljaiseen tietotaitoon sekä henkilöstön osaamispääomaan perustuvan kilpailutekijän. Säästöä syntyy sekä sosiaalisen pääoman organisaatiossa säilymisen että myös rekrytointikulujen vähenemisen myötä. Sitoutuminen saa työntekijät kantamaan vastuuta työpai-kastaan, mutta se on toisaalta myös tunneperäistä kiintymistä ja osallistumista työyhteisöön; identifioitumista työyhteisön jäseneksi tunnetasolla (Tilev 2012). Sitoutuminen toisaalta kumpuaa pohjimmiltaan myös yhteenkuuluvuuden tarpeesta, ja työpaikkaan sitoutumisen myötä työntekijän hyvinvointi kasvaa myös yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymisen myötä.

Työstä vieraantuminen (alienation from work) on työntekijän sitoutumisen ja motivaation suurimpana kompastuskivenä organisaatioissa; työstään vieraantuneet työntekijät on irrotettu työnteon tarkoituksesta esimerkiksi teollisuustyöskentelyn kaltaisessa työssä. Työntekijöiden lähentymien työhönsä tapahtuu työntekijän aidon kokemuksen kautta, eikä sitä voida järjestää tai käskä; työntekijöiden tulisi kokea suhteensa tekemäänsä työhön todellisena, eikä vain muodollisena. (Aktouf 1992.) Shantz, Alfes ja Truss (2014) tutkimuksessaan havaitsivat työstä vieraantumisen vaikuttavan selvästi emotionaalisen väsymyksen kehittymiseen sekä työstä vieraantumisen johtavan myös työhyvinvoinnin alentumiseen. Teknologian kehittyminen on kenties vähentänyt niitä työtehtäviä, jotka teollisuustyön kaltaisena tasaisena suorittamisena aikaisemmin ovat voimakkaimmin aiheuttaneet työntekijöiden vieraantumista työstään, mutta työstä vieraantumisen käsitteen perusta, muodollinen suhde työntekoon sekä työnteon kokonaiskuvan hämärtyminen niin, ettei oman työn merkitystä nähdä organisaation toiminnalle keskeisenä, ovat seikkoja, jotka nykypäivänäkin vieraannuttavat työntekijöitä työstään.

2.3.4 Työpahoinvointi ja burnout

Työssä loppuunpalaminen, jota burnoutiksi myös kutsutaan, hahmotetaan tutkimuksen kontekstissa psykologisena syndroomana, joka kehittyy pitkään jatkuvien työn stressitekijöiden vaikutuksesta. Keskeisiä piirteitä loppuunpalamisessa ovat vahva uupumus, työstä vieraantuminen ja kyynisyys sekä suoriutumisen alentuminen. (Maslach et al. 2001.) Myös Schaufeli, Leiter ja Maslach (2009) pitävät loppuunpalamista määrittelevinä piirteinä uupumusta, kyynisyyttä sekä tehottomuutta. Heidän mukaansa työntekijä, joka kärsii loppuunpalamisesta, menettää hiljalleen mahdollisuutensa antaa työpanostaan organisaation käyttöön täysimääräisesti ja lopulta, jos työnteko loppuunpalamisen oireista huolimatta jatkuu, sekä loppuunpalava työntekijä että mahdollisesti myös muut hänen ympärillään työskentelevät kokevat, että he saavuttavat työssään yhä vain vähemmän ja vähemmän. Loppuunpalaminen on tavallaan siis itseään ruokkiva työpahoinvoinnin oravanpyörä.

Kaksituhattaluvulla työuupumukseen voimakkaimmin johtavina tekijöinä pidetään epätasapainoa työn resurssien ja vaatimusten välillä, sekä arvokonflikteja, jotka voivat muodostua työntekijän ja organisaation eriävien arvojen tuloksena, tai sen vuoksi, että organisaation puheessa esiintyvät arvot eivät lopulta kohtaa toiminnassa toteutuvia arvoja (Schaufeli et al. 2009). Työn resurssien ja vaatimusten välinen kuilu työuupumuksen aiheuttajana erityisesti kaksituhattaluvulla yhä enenevässä määrin on ilmeinen automatiikan ja teknisen kehityksen muutettua työnteon luonnetta toistuvasta ja mekaanisesta suorittavasta työstä kohti työntekijöiden työpanosta ja osaamista täysimääräisesti hyödyntäviä työtehtäviä.

Työinnostus voidaan määritellä energisyytenä työssä, osallistumisena sekä tehokkuutena, jotka ovat käytännössä suoraan vastakohtia työuupumusta määrittäville seikoille. Hiljalleen työuupumuksen tutkimus onkin kääntynyt erityisesti organisaatiokontekstissa tarkastelemaan työuupumusta positiivisemmasta näkökulmasta ”työinnostuksen eroosiona” loppuunpalamisen sijaan. Työinnostuksen väheneminen koetaan organisaatioiden kontekstissa luontevana tutkimusnäkökulmana organisaatioiden perinteisen järjestyksen ja johtajuusajattelun siirtyessä yhä enenevässä määrin kohti työntekijäpääoman kehittämistä. Henkisen pääoman merkityksen kasvaessa organisaatioiden toiminnassa on siirrytty loppuunpalamisen ehkäisystä kohti erilaisia mahdollisuuksia lisätä työinnostusta, sillä perinteiset ehkäisytoimet eivät muuttuvassa toimintaympäristössä enää riitä, vaan työntekijät on saatava innostumaan työstään yhä enemmän. (Schaufeli et al. 2009.)

2.3.5 Organisaation toiminnassa

Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation strategian toteuttamisessa saattaa johtaa merkittäviinkin tuloksellisiin vaikutuksiin – osaltaan erot laaditun ja toteutuneen strategian välillä saattavat johtua juurikin organisaatiokulttuurista, eikä henkilöstöstrategia ole poikkeus tässä tilanteessa. Organisaatiokulttuurin yhdistäminen strategian osa-alueita tukevaksi puolestaan voi parantaa strate-

gisten tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiokulttuuriin yhteensopivat strategiset valinnat voivat vaikuttaa organisaation tulokseen pienelläkin panostuksella merkittävästi kääntäen organisaation suuntaa. (Harrison & Bazy 2017.) Organisaatiokulttuurin ja organisaation strategian todellinen yhdistyminen voi vähentää myös Schaufelin et al. (2009) esittämää kaksituhattaluvun työuupumusta aiheuttavaa arvokonfliktia, joka syntyy kokemukselle siitä, että organisaatiossa puheen tasolla lausutut arvot eivät lopulta kohtaa toteutuneita arvoja. Kun organisaatiokulttuuri saadaan osaksi organisaation strategiaa ja strategiset arvot ovat yhtenevät organisaatiokulttuuriin sisältyvien arvo-odotusten kanssa, ei työuupumusta aiheuttavaa arvokonfliktia yhtä todennäköisesti pääse syntymään.

Edellä käsitellyt työhyvinvoinnin ilmenemät; työn imu, työntekijöiden motivaatio, sitoutuminen sekä myös kolikon kääntöpuolena työpahoinvointi ja burnout ovat kaikki käsitteitä, joilla on työntekijää koskevien vaikutusten ohella jollakin tapaa vaikutusta myös organisaation toimintaan, liiketoiminnalliseen tulokseen tai kustannuksiin. Työhyvinvoinnin ilmenemisen tarkastelussa on yksilön hyvinvoinnin ohella keskeistä kauppatieteellisessä tutkimuksessa tarkastella työhyvinvoinnin ilmenemistä myös organisaation toiminnassa ja tuloksellisuudessa.

2.4 Työhyvinvointi lainsäädännössä

Työhyvinvoinnin kehittämiseen johtavat toimet organisaatioissa eivät ole pelkästään välineitä organisaation tuloksen kehittämiseen, tai toisaalta kiinni organisaation johdon tahtotilasta. Työhyvinvoinnin toteutumista Suomessa määritellään työlainsäädännöllä, sekä Euroopan Unionista tulevilla direktiiveillä. Myös työehtosopimukset osaltaan määrittävät toimialakohtaisia työhyvinvointiin liittyviä vähimmäisvaatimuksia.

Työntekijöiden hyvinvoinnin turvana ovat työturvallisuuslaki, joka sisältää työsuojelua (työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden suojelua) koskevat perussäännökset. Työturvallisuuslaki asettaa työnantajalle yleisen velvoitteen huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja henkisestä sekä fyysisestä hyvinvoinnista työssä huomioimalla sekä työympäristöä, työolosuhteita että myös työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia koskevat seikat. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite on laaja; työnantaja käyttää työtä koskevaa päätäntävaltaa, ja samalla ratkaisee työpaikkaa koskevat asiat. Huolehtimisvelvoitteen ulkopuolelle rajataan epätavalliset ja ennalta arvaamattomat olosuhteet, joihin työnantaja ei voi vaikuttaa tai aiheellisista varotoimista huolimatta varautua. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 149–151.)

Työnantajan vastuu ulottuu työturvallisuuslain säännösten mukaan myös työntekijän henkisen ja fyysisen kuormittumisen ehkäisemiseen. Henkisen kuormittumisen syynä voi olla työn sisältö, puutteellisuudet työn hallinnassa tai työjärjestelyissä tai väkivallan uhka. Väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta järjestämällä työ tarpeenmu-

kaisella tavalla. (Koskinen & Ullakonoja 2012, 156–157.) Myös työntekijällä on vastuunsa työturvallisuuslain nojalla. Työturvallisuuslaki määrittelee työntekijän velvollisuudeksi noudattaa työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä, sekä muutenkin ylläpitää työn turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseen tarvittavaa järjestystä; työntekijän on huolehdittava käytettävissä olevin keinoin niin omasta kuin muidenkin työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työyhteisössä (Koskinen & Ullakonoja 2012, 166).

3 TUTKIMUKSEN ESITTELY

3.1 Tutkimusprosessi ja kerätty aineisto

Tutkimus on pro gradu -tutkielmana tehty laadullinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on luoda tiheä ja tiivis kuvaus työhyvinvoinnin rakentumisesta kohdeorganisaation jäsenten kielenkäytössä. Tutkimuksen metodologiana on sosiaaliseen konstruktionismiin pohjautuva diskurssianalyysi. Tutkimuksen ontologinen lähtökohta on sosiaalisen konstruktionismin mukainen näkemys kielestä ei vain välineenä todellisuuden tavoittamiseen, vaan osana itse todellisuutta. (Eskola & Suoranta 2014, 195). Tutkimuksen ontologisesta näkökulmasta kielenkäyttö rakentaa työhyvinvoinnin sosiaalista todellisuutta kohdeorganisaatiossa, ja tutkimuksen epistemologisen lähtökohdan mukaan työhyvinvoinnin olemusta kohdeorganisaatiossa voidaan päästä tavoittamaan tutkimalla diskurssianalyysin keinoin, miten organisaation jäsenet työhyvinvoinnista puhuvat.

Tutkimus on tehty kvalitatiivisena, kuvailemiseen pyrkivänä tutkimuksena, joka pohjaa hermeneuttiseen tutkimustraditioon. Lähtökohdaksi laadullinen tutkimus on valittu tutkimusaiheen myötä; vaikka työhyvinvointia paljon tutkitaankin kvantitatiivisen tutkimuksen kautta, tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työhyvinvoinnin ilmenemisen tai sitä edeltävien seikkojen yleistettävyyden sijaan työhyvinvoinnin rakentumisesta juuri kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, millaisena työhyvinvointi rakentuu. Tämän myötä laadullisen tutkimusotteen valitseminen tutkimukselle oli luontevaa. Tutkimuksen luonteen ja metodologian mukaisesti tutkimus on tehty tapaustutkimuksena yhden kohdeorganisaation sisällä, jolloin kohdeorganisaatio asettaa muuten hyvin laajalle tutkimusaiheelle kontekstin; tässä tutkimuksessa työhyvinvointia siis tutkitaan sosiaali- ja terveystieteiden toimivan suomalaisen organisaation kontekstissa.

3.1.1 Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Haastattelu on yhdenlainen keskustelun tyyppi, jossa tavanomaisesta keskustelusta poiketen osapuolilla on hieman erilaiset asemat; haastattelijalla on siinä mielessä haastattelutilanteen ohjat käsissään, että haastattelutilanteen tarkoitus, systemaattinen tiedonkeruu, saadaan toteutettua. Haastatteluaineisto, systemaattisesti kerättyä tutkimusaineistona, on aina konteksti- ja tilannesidonnaisista, mikä tulee ottaa huomioon tuloksia tulkitessa. Haastattelujen pohjalta tehtäviä yleistyksiä ei siis tulisi liioitella. (Hirsjärvi et al. 2004, 196.) Tämän tutkimuksen kontekstina voidaan pitää suomalaisen, kooltaan suurehkon sosiaali- ja terveysalan organisaation kontekstia.

Tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastattelujen kautta. Haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina siksi, että tutkittavien näkökulma ja ääni pääsisivät mahdollisimman autenttisesti esille (Hirsjärvi et al. 2004, 155). Teemahaastattelu myös vastaa hyvin laadullisen tutkimuksen lähtökohtia (Hirsjärvi et al. 2004, 197), mikä on vaikuttanut juuri teemahaastatteluun aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa olennaista on pohtia myös sitä, onko tutkimuksen tekemisellä vaikutuksensa tutkimuksen tuloksiin. Esimerkiksi juuri tutkimusmenetelmänä käytetyn haastattelun kyseessä ollessa voidaan miettiä, ovatko haastateltavien vastaukset samankaltaisia siksi, että ne ovat juuri haastatteluvastauksia, eivätkä sen vuoksi, että haastateltavat lähtökohtaisesti ajattelisivat tutkitusta asiasta samalla tavalla (Eskola & Suoranta 2014, 140). Tässä tutkimuksessa kuitenkin ei keskitytä laadullisen tutkimuksen aineiston analyysitavoissa perinteisen käytännön mukaan vain yhtäläisyyksien ja samankaltaisuuksien etsintään (Eskola & Suoranta 2014, 140), vaan aineistosta analyysivaiheessa etsitään hermeneuttiseen tutkimustraditioon pohjaten sekä kuvailevalla tutkimusotteella kaikkia niitä merkityksiä, joita tutkimuskohde aineistossa saa, sekä toistuvia että myös yksittäisiäkin tapauksia. Siispä haastatteluaineiston rajallisuus juuri haastattelumenetelmän avulla kerättyä aineistona ei ole tämän tutkimuksen analyysin vakavana rajoitteena.

3.1.2 Aineiston kerääminen

Teemahaastattelut toteutettiin touko-kesäkuussa 2018 puolistrukturoitua haastattelurunkoa pohjana käyttäen. Puolistrukturoituun haastattelurunkoon päädyttiin sen hieman helpottaessa vielä aloittelevana tutkijana teemahaastattelujen tekemistä, sekä myös kohdeorganisaation toivomuksesta saada perehtyä kysymyksiin ennakkoon ja mahdollisesti tehdä lisäyksiä kysymyksiin omat tarpeensa huomioiden. Haastattelurungon pohjana on käytetty kirjallisuuskatsauksen antamaa viitekehystä.

Haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän, haastateltavia oli kolme kultakin organisaation tasolta: ylimmästä johdosta, lähiesimiehistä sekä työntekijöistä, jotka eivät ole esimiesasemassa. Kohdeorganisaatio esitti haastateltavat henkilöt, joita on valittu organisaation eri yksiköistä. Esimies- ja työntekijähaastateltavat tulivat kaikki pareittain samoista yksiköistä. Laadullisessa tutkimuksessa lähtö-

kohtaisesti keskeistä on tutkittavan kohdejoukon valitseminen tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi et al. 2004, 155). Tämän tutkimuksen osalta haastateltavien valinta jäi kohdeorganisaatiolle, mutta koska sekä lähiesimies- että työntekijähaastateltavat tulevat samasta yksiköstä, haastateltavat on valittu tutkimukseen ainakin osittain harkinnanvaraista otantaa käyttäen.

Haastateltavien yksityisyydensuojan sekä keväällä 2018 voimaan tulleen Euroopan Unioni GDPR tietosuoja-asetuksen myötä haastateltavien henkilötietojen keruuta vältettiin, sillä henkilötietoja ei pidetty tutkimuksen tulosten kannalta merkityksellisinä. Haastateltavilta kysyttiin taustatietona vain työuran kestoa organisaatiossa sekä nykyisissä tehtävissä: näissä kummassakin esiintyi vaihteluväli alle vuodesta useampiin kymmeneen vuosiin. Myöskään tätä henkilöitä yksilöivää tietoa ei kuitenkaan lopulta pidetty analyysin kannalta merkityksellisenä, sillä analyysissä jokaisen haastateltavan puheelle annettiin sama painoarvo riippumatta hänen kokemuksestaan tai asemastaan organisaatiossa.

Haastattelut suoritettiin satunnaisessa järjestyksessä. Jokaiselle haastateltavalle esitettiin samat kysymykset, teemojen herättämään keskusteluun sopivassa järjestyksessä. Tutkittavien vapaalle puheelle ja teemojen esiin nostamalle keskustelulle on haastatteluissa pyritty antamaan mahdollisimman paljon tilaa. Haastattelut tehtiin yksilöhaastatteluina haastateltavien työhuoneissa tai yksikön erillisessä neuvottelutilassa. Muutama haastattelu keskeytyi hetkeksi puhe-
limen soidessa tai jonkun henkilön tullessa haastattelutilaan kysymään jotain, mutta lähtökohtaisesti haastattelut saatiin suoritettua rauhassa. Haastattelutilanteet sujuivat pääasiassa rennossa, välittömässä tunnelmassa, ja haastattelujen jälkeen haastattelijalle jäi sellainen olo, että haastateltavat pystyivät ja uskalsivat puhua tunnoistaan vapaasti. Muutaman haastattelun tunnelma oli syystä tai toisesta hieman kireämpi, ja haastattelijalle jäi tunne siitä, että haastateltavalla olisi ollut enemmänkin sanottavaa johonkin asiaan, mutta hän ei halunnut kaikkia ajatuksiaan ja tunteuksiaan tilanteessa esille tuoda. Aineiston analyysia tehdessä onkin pyritty huomioimaan, että haastattelutilanteissa haastateltaville ennalta tuntematon haastattelijä kyseli hyvinkin henkilökohtaisista ja mahdollisesti myös herkistä asioista, joista täysin avoimesti puhuminen vieraalle henkilölle ei välttämättä ole jokaiselle luontaista. Haastatteluista pidettiin haastattelupäiväkirjaa, jonne haastattelun jälkeen kirjattiin haastattelijan näkemykset ja tunteukset haastattelun sujumisesta.

Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Haastattelujen nauhoitteiden kestot vaihtelivat 18:sta minuutista 56:en minuuttiin, keskimääräinen kesto oli 30 minuuttia. Haastattelunauhoitetta kertyi yhteensä 271 minuuttia. Nauhoiteaineistot litteroitiin sanatarkasti, huomioiden tavanomaisesta puherytmistä poikkeavat tauot, keskeytyneet sanat, äänenkäytön poikkeavat tilanteet (erityiset painotukset, sanojen tai vokaalien pidennykset, yskäisyt, naurahdukset), jotka kirjattiin litterointiaineistoon ylös erilaisia merkitsemistapoja käyttäen. Litterointiaineistoon kirjattiin ylös myös mahdolliset haastattelutilanteissa tapahtuneet katkokset. Haastattelujen numerointi on tehty satunnaisesti, eikä numerointi viittaa tiettyyn haastatteluryhmään. Litterointiaineistoa kertyi 57 ja puoli arkkiä.

3.2 Analyysimenetelmät

Tutkimuksen ontologinen käsitys siitä, mitä voidaan pitää totena, pohjautuu sosiaalisen konstruktionismin näkemykseen kielestä osana todellisuutta (Eskola & Suoranta 2014, 195). Näin ollen haastateltavien kielenkäyttö työhyvinvointia koskien rakentaa organisaatiossa työhyvinvoinnin sosiaalista todellisuutta. Epistemologinen lähtökohta tutkielmassa on, että työhyvinvoinnin olemusta kohdeorganisaatiossa tutkimushetkellä voidaan päästä tavoittamaan tutkimalla diskurssianalyysin keinoin, miten organisaation jäsenet työhyvinvoinnista puhuvat.

Diskursiivisessa analyysissä painottuu kielellisyyden tutkiminen, diskursi. Diskursiiviset analyysitavat kattavat analyysimallina sisälleen hyvin monenlaisia eri asioita; laajimmillaan diskurssianalyysin voidaan nähdä analyysimallina koskevan kaikkea kielen sosiaalista ja kognitiivista tutkimusta. Diskurssi-analyysin voidaan ajatella olevan analyysimetodin perinteistä käsitystä väljempi; diskurssianalyysi voidaan nähdä teoreettisena viitekehystenä, joka antaa mahdollisuuden hyvin monenlaisen tutkimuksen tekemiselle. Tämän myötä diskursiivisten analyysitapojen määrittely ei ole kovin yksinkertaista. Yhdellä tapaa diskurssianalyysi voidaan määrittellä kielenkäytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa tehdään yksityiskohtainen analyysi siitä, kuinka sosiaalista todellisuutta tuotetaan, huomioiden erilaiset sosiaaliset käytännöt. Diskursiivisessa analyysissä ei nouse esiin sitaattien ja tutkijan oman tulkinnan välisen suhteen problematiikka, sillä diskurssianalyysissä sitaattit ovat keskeisessä roolissa kuvaten itse selontekoja, joihin myös tutkijan mielenkiinto analyysissä kohdistuu. (Eskola & Suoranta 2014, 195–197.)

Tämän tutkimuksen kontekstissa diskurssianalyysissä tarkastelun kohteena on se, miten työhyvinvoinnin todellisuutta tuotetaan kohdeorganisaation jäsenten puheessa. Haastatteluaineisto nähdään sosiaalisen todellisuuden osana, ja aineiston sitaatit analyysissä kuvaavat itse aineistoa omassa kontekstissaan, eivät siitä tehtyä analyysia (Eskola & Suoranta 2014, 197). Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena on kielen todellisuutta rakentavat piirteet, joita tutkitaan kommunikaation prosessin kautta diskurssianalyysin metodilla (Hirsjärvi et al. 2004, 157). Analyysimenetelmänä käytetään induktiivista diskurssianalyysia, jolloin tarkoituksena on tuoda tutkittavien ääni ja näkökulma mahdollisimman autenttisesti esille, ja analyysi pyrkii kunnioittamaan aineistoa sellaisenaan, aintuolautuisena, ja tästä näkökulmasta tarkastelemaan sitä mahdollisimman pitkälle (Hirsjärvi et al. 2004, 155).

Vaikka aineiston analyysissä pyritäänkin jollakin tasolla aineiston objektiiviseen tarkasteluun niin, että tutkijan omat näkemykset eivät pääse vaikuttamaan aineiston analyysin tuloksiin, analyysin tulokset ovat kuitenkin lopulta juuri tutkijan tulkintaa, ja hänen tekemistään valinnoista kiinni. Kuten Hirsjärvi et al. (2004, 214) sanovat, tutkija tulkitsee tutkimusta omalla tavallaan. Tämän vuoksi haastatteluaineiston analyysia ja tulkintaa tarkastellessa tulee ottaa huomioon, että analyysi ja tulkinta on lopulta tehty länsimaisesta, suomalais-

ta näkökulmasta. Tutkijan omat tulkinnat ja kokemukset työhyvinvoinnista voivat vaikuttaa siihen, millaisia tulkintoja aineiston pohjalta tehdään.

Litteroitu haastatteluaineisto jaoteltiin analysointia varten haastattelu-ryhmien (organisaation tasot) mukaan, ja tutkimuskysymysten ohjaamana aineistoa tarkastellaan sekä kokonaisuutena että tutkimusryhmittäin. Keskeisiä analyysin pohjana olleita kysymyksiä olivat: *mitä työhyvinvoinnista haastateltavat sanovat* sekä: *miten työhyvinvoinnista puhutaan*. Tutkimuksen aineiston analyysi aloitettiin sekä kuuntelemalla että lukemalla aineistoa useaan kertaan. Tämän jälkeen analyysin pohjana oleviin, edellä esitettyihin kysymyksiin tutkimusaineistosta vastaavat kohdat koodattiin eri väreillä. Tutkimusaineistoa tässä vaiheessa tarkasteltiin yhtenä kokonaisuutena. Aineistosta koodaamalla esiin nostetut, tutkijan mielestä analyysin ja tutkimustulosten kannalta keskeiset seikat luokiteltiin niin, että samansisältöiset lausumat ja samankaltaiset puhetavat tutkimusaihetta kohtaan muodostivat keskenään oman ryhmänsä, joka tulkittiin työhyvinvoinnin diskurssiksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimuskysymyksiin vastaava erottelu tutkimusryhmien välillä otettiin tarkasteluun mukaan vasta myöhemmin, kun koko aineistosta esiin nousseita diskursseja tulkittiin edelleen.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aineistosta esiin nousi kuusi diskurssia, jotka ovat tasapainon, arjen, kääntöpuolen, yhteisön, esimiestyön sekä organisaation diskurssit. Seuraavaksi aineistosta esiin nousseet diskurssit esitellään aineistositaattien avulla, sekä analysoidaan ja tulkitaan diskursseja edelleen.

Haastatteluaineistosta peräisin olevat katkelmat ovat pääasiassa sanatarkkoja sitaatteja suoraan haastattelulitteroinneista. Sitaatteja on selkeytetty poistamalla niistä äännähdykset sekä taukomerkinnät, ellei niillä tutkijan mielestä ole vahvaa merkitystä katkelman merkityksen kanssa. Sitaateista on myös poistettu erilaiset haastateltavan yksityisyydensuojaa koskevat sanavalinnat, esimerkiksi mahdolliset yksikköjen nimet, joiden tilalla on käytetty pelkästään sanaa yksikkö. Tutkimuksen tulosten esittelyssä käytetään paljon haastattelu-katkelmia osoittamassa lukijalle aineiston ominaispiirteitä. Samalla lukijalle mahdollistetaan omien johtopäätösten tekeminen aineiston pohjalta.

4.1 Työhyvinvoinnin monet muodot

Haastateltavat määrittelivät kukin työhyvinvointia sekä painottivat eri työhyvinvoinnin osa-alueita haastattelutilanteessa hieman omalla tavallaan, riippuen todennäköisesti pitkälti heidän kokemuksistaan työhyvinvoinnista, työnkuvaan sekä asemastaan organisaatiossa – samaan tapaan myös kuin tutkimuksessa esiintyy työhyvinvoinnille lukuisia määritelmiä, tutkimuksen näkökulmasta riippuen. Erilaiset uran varrelle sattuneet kokemukset työhyvinvoinnista ja kenties erityisesti sen heikkenemisestä antoivat haastateltaville kontekstin, jota vasten he työhyvinvointiaan tällä hetkellä peilaavat. Myös Lehto ja Viitala (2016) tekivät samansuuntaisen havainnon tutkiessaan työhyvinvointia kuntasektorilla eri organisaatiotasoilla: heidänkin mukaansa kukin informantti lähestyi työhyvinvointia omalta kannaltaan. Nykyhetken työhyvinvoinnista puhuttaessa haastateltavat korostivat voimakkaasti puhuvansa työhyvinvoinnistaan juuri nyt. Useampi kertoi menneistä työhyvinvoinnin kokemuksistaan nykyhetken

vertauskohteena, ja toisaalta osa peilasi työhyvinvoinnin näkökulmia myös tulevaisuuteen.

Kysymystä työhyvinvoinnin sisällöstä haastateltavat kuvasivat sekä ylimalkaisemmin kaikkina niinä tekijöinä, jotka työviihtyvyyteen, työssä jaksamiseen ja hyvinvointiin työyhteisössä vaikuttavat, että myös todella yksityiskohdaisesti tiettyihin eksakteihin työhyvinvointia rakentaviin tekijöihin pureutuen. Lähes kaikki haastateltavat määrittelivät työhyvinvoinnin hyvin laajaksi käsitteeksi, osa koki sen määrittelemisen myös haastavana tehtävänä samalla kun osalla oli heti mielessään selkeä kuva niistä asioista, joita he työhyvinvoinnissa keskeisinä pitivät. Muutama haastateltava myös kertoi, että työhyvinvointia ja erityisesti siihen vaikuttavia tekijöitä ei arjessa tule välttämättä edes kovin syvällisesti pohdittua, ja pitivät tämän myötä haastattelukysymyksiä hyödyllisinä.

Se on aika moni asia ja sitä ei oikein oo älynny aina ees pysähtyä miettimään et mitkä asiat siihen vaikuttaa ja tukee noita tommosia. (H6)

Haastateltavat puhuivat työhyvinvoinnista pääasiassa omaa tuntemustaan ja omia kokemuksiaan painottaen, sekä oman yksikkönsä, tai lähimmän työskentelypiirinsä kontekstissa. Kysymykseen siitä, millaisena haastateltava työhyvinvointinsa juuri tällä hetkellä kokevat, saatiin positiivisia ja tyytyväisiä vastauksia, jotka vaihtelivat skaalalla melko hyvästä todella hyvään työhyvinvoinnin nykyhetken kokemukseen. Jotkut kokivat työhyvinvointinsa niin hyväksi, että eivät osanneet esittää äkkiseltään mitään ajatusta siitä, kuinka sitä voisi vielä eteenpäin kehittää. Monet haastateltavista kokivat työhyvinvointinsa hyväksi, mutta samalla puhuivat myös niistä uhkatekijöistä, joita vallitsevalle tilanteelle saattaisi mahdollisesti sekä omassa työssä että työympäristössä olla.

Ku sit taas mä jotenkin ite kokisin, että sitä pitäis koko ajan tukee, eihän se oo mikään semmonen pysyvä voimavara, mikä, jos ei sitä sit hoida yhtään, niin jossain vaiheessa se nauru loppuu ja sit voidaan mennä nopeestikin syviin vesiin. (H7)

Työhyvinvoinnin tilaa ei pidetty vakiona ja muuttumattomana hetkestä ja tilanteesta toiseen, vaan se nähtiin muuttuvana sekä muovautuvana. Muutama haastateltavista kertoi olettavansa, kuulemaansa tai kokemaansa perustuen, että koko organisaation mittakaavassa työhyvinvointi ei todennäköisesti ole ihan tasalaatuista yksiköstä toiseen, eikä välttämättä saman yksikön sisälläkään. Työhyvinvointiin vaikuttavien toimenpiteiden jatkuvuus sekä toimenpiteiden ulottuvuus koko organisaation läpi nousivat muutaman haastateltavan puheessa esille tärkeinä työhyvinvointia edistävinä tekijöinä. Muutama haastateltavista halusi työhyvinvointinsa tilasta kertoessaan erityisesti painottaa puhuvansa juuri tämän hetken tilanteesta.

Työhyvinvoinnin merkitystä haastateltavat pitivät sekä yksilön että organisaation tasolla tarkasteltuna merkityksellisenä. Työhyvinvoinnin lähteenä haastateltavat kokivat monia seikkoja. Osa koki vahvasti työhyvinvoinnin syntyvän työstä alkunsa saavista tekijöistä; moni koki työn resurssien olevan organisaatiossa hyvin kohdallaan. Resursseista puhuttiin toisaalta myös työhyvinvointia nakertavana tekijänä. Yhteisön sekä ilmapiirin merkitys työhyvinvoin-

tiin korostui jokaisen haastateltavan puheessa, ja osa koki työhyvinvoinnin olevan vahvasti juuri yhteisöllinen seikka. Työhyvinvoinnista puhuttiin juuri yhteisön kautta, jopa enemmän kuin vain yksilön perspektiivistä. Johtamiskäytännöt ja johtamiskulttuuri nousivat monen haastateltavan puheessa tärkeiksi seikoiksi työhyvinvoinnin rakentumisessa. Työntekijän oma terveydentila nousi myös usean haastateltavan puheessa esiin tärkeänä seikkana työhyvinvoinnin rakentumiselle, jotta työtään voisi jaksaa tehdä menestyksekkäästi. Jokaisen työntekijän vastuu omasta terveydentilastaan huolehtimisesta korostui merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnista huolehtimisen taustalla. Kouluttautumisen ja osaamisen merkitys työhyvinvointiin nousi usean haastateltavan puheessa erityisen keskeiseksi ja työhyvinvointia erityisesti juuri Vaalijalassa leimaavaksi tekijäksi. Osaaminen korostui myös Lehdon ja Viitalan (2016) tutkimuksessa erityisesti johdon sekä henkilöstön esittämänä työhyvinvoinnin osatekijänä.

Kyllä sen työn täytyy niin kun olla sellasta että sä löydät siitä ne syyt miks sä haluat sitä työtä tehdä. Että sieltä se löytyy se työhyvinvointikin. Jos se työ ei oo sulle mielekästä, jos sulla ei oo siihen halua eikä intoon ni ei se työhyvinvointikaan sillon varmastikaan oo kovin hyvä, vaikka sille annettais minkälaiset puitteet ja resurssit. (H2)

Ja sitten että se ilmapiiri ja se johtaminen on niin kun hyvää. Siis että ilmapiiri on avoin, voi hyvin palautekulttuuri että voidaan puolin ja tosiin antaa palautetta. Eikä tarvi pelätä eikä jännittää ihmisiä ja että se, niin kun se huomio keskittyy siihen tekemiseen ja mitenkä tehdään sitä työtä niin kun oikein. (H5)

Useamman haastateltavan puheessa työhyvinvointia määrittäväksi tekijäksi nousi joustavuus sekä työntekijän kokemukset mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä. Työhyvinvointia haastateltavat puheessaan määrittelivät myös tietynlaiseksi mielentilaksi, jossa töihin on hyvä tulla, ja töistä voi myös lähteä hyvällä mielellä. Tähän vaikuttavana tekijänä puheissa painottui erityisesti työyhteisön merkitys työhyvinvoinnin syntymiselle. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksista puhuttiin sekä fyysisen että henkisen hyvinvoinnin osa-alueilla. Työn vaihtelevuus omaan työhön vaikuttamisen mahdollisuuksien lisäksi nousi keskeisenä tekijänä esiin puheessa työhyvinvoinnin syntymisestä. Työhyvinvoinnin kerrottiin ilmenevän työntekijöiden työviihtyvyytenä ja sitoutumisena työpaikkaansa kohtaan.

4.1.1 Tasapainon diskurssi

Haastattelupuheissa yksi toistuvimpia teemoja oli työhyvinvoinnin käsittäminen tasapainon, tietynlaisen balanssin kautta. Tasapainosta puhuttiin työhyvinvoinnin perustarpeena niin työn ja yksityiselämän kuin myös työn resurssien ja vaatimusten tasapainon suhteen. Tasapainotilasta puhuttiin myös työhyvinvoinnin tilan vaihteluiden välillä. Tasapainosta haastateltavat puhuivat toistuvasti, ja sen merkitys työntekijän ja myös työyhteisön työhyvinvoinnille painotui selkeästi. Aikaisemmassa työhyvinvoinnin rakentumisen diskurssien tutkimuksessa Engler et al. (2011) saivat myös tulokseksi työhyvinvoinnin kuvausten diskurssina juuri tasapainon diskurssin. Heidän tutkimuksessaan tasapai-

non diskurssissaan keskeisiä seikkoja olivat muun muassa monipuolisuus sekä elämän eri osa-alueiden järkevä tasapainottaminen.

No mä aattelen sitä varmaan sellasena niin kun että, semmosena niin kun tasapainoiluna niin kun arjen ja työn ja sen työntekijänkin välillä. Tota, se voi ehken yksinkertaisimmillaan, tai silleen niin kun me ihmiset sitä nyt käsitellään, että jaksetaan tehdä työtä, ja tota meillä on yleisesti hyvä työilmapiiri ja siellä koetaan että siellä on turvallista ja hyvä olla, olla ja kunnioitetaan työkavereita ja työyhteisöä ylipäättään ja jokainen tulee siinä työyhteisössä kuulluksi, omat mielipiteet esille ja eri arvojen perusteella mitä sitten työyhteisö tarjookaan. (H6)

No totta kai se työhyvinvointi koostuu myös sitten siitä omasta elämästä, ja oman tota terveyden ylläpidosta ja kaikkee sopivassa suhteessa. (H3)

Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin lähteenä useamman haastateltavan puheessa esiintyi tasapaino yksityiselämän ja työn välillä. Työstä irtautuminen harrastamisen tai urheilun kautta nähtiin perustavanlaatuisena tekijänä työhyvinvoinnin rakentumiseen. Vaalijalassa käytössä oleva työaikapankki, joustavuus työajoissa ja mahdollisuus joko toivoa tai itse suunnitella työvuorojaan koettiin organisaation toiminnassa todella vahvana työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Useamman haastateltavan kokemuksen mukaan Vaalijala oli työpaikkana hyvinkin joustava juuri työvuoroja tai lomien koskevien toiveiden suhteen verrattuna haastateltavien kokemuksiin muista hoitoalan työpaikoista.

Omalta kohdalta ajattelin että yleisesti työhyvinvointi on, kattaa niin kuin koko sen, työskentelyolosuhteet, voimien, henkisen ja fyysisen hyvinvoinnin ja sen työn mielekkyyden plus sitten vielä lisäksi sellaiset vähän niin kun perheen ja vapaa-ajan ja työn yhteensovittamisen. Se on niin, aika laaja, laaja käsite. Olosuhteet työssä, jakaminen, se työn sisällön niin kun, mitenkö motivoituu siitä työn sisällöstä. (H2)

Kun aatellaan, meidän asiakkaat on aika vaativia ja haasteellisia, niin kyllä siinä kaikki jutut pitää olla vähän balanssissa keskenään, että tätä työtä pystyy oikeesti sit tekemään. Kyllä hyvinvointi on siellä, suuri rooli kanssa, niin kun kaiken yks kulmakivi. (H3)

Tasapainosta puhuttiin myös koko työhyvinvoinnin rakentumisen perustana, kaikkien työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden yhdistävänä tekijänä. Juuri tasapainon löytyminen kaikkien työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavien tekijöiden välille koettiin tärkeänä työhyvinvoinnin rakentumisessa. Hyvän työhyvinvoinnin nähtiin myös edesauttavan työntekijää kestämaan mahdollisia tasapainotilan vaihtelua paremmin. Puheissa nousi esille esimerkiksi hyvän työhyvinvoinnin korvaavan, ainakin hetkellisesti, mahdollista motivaation puutetta työntekoa kohtaan. Toisaalta ilman korkeaa hyvinvointia työssä useampi haastateltava ei kokenut myöskään motivaatiota löytyvän työntekoon kovin helposti, jos laisinkaan.

Tasapainosta työn resurssien ja vaatimusten välillä puhuttiin sekä yksilön että työyhteisön jaksamisen näkökulmasta. Useamman haastateltavan puheessa resurssit nousivat työhyvinvointia Vaalijalassa tukeväksi tekijäksi; työhyvinvointia tukevia resursseja puheessa olivat esimerkiksi hyvät, uudet tai remontoidut työskentelytilat, sekä henkilökunnan kehittymisen tukeminen

koulutuksien kautta. Puhe resursseista sai toisaalta myös negatiivisia sävyjä – puheessa resurssien tasapainosta esiin nousi vahvastikin uupumisen mahdollisuuden tunnistaminen työyhteisössä ennestään laajenevan työpiirin vaatimusten kasvaessa samalla kun resurssit eivät kokonaisuudessaan riitä vastaamaan uusia vaatimuksia. Työhyvinvointia uhkaavassa resurssitasapainossa oli kyse työntekijöiden liian vähäisestä määrästä tehtävän työn laajuuteen nähden. Kova innostus tehdä työtä, tavallaan työn imukin nähtiin voimavarana, joka ei riitä loputtomiin, jos resurssit eivät ole tasapainossa työn vaativuuden kanssa.

Työhyvinvoinnin tilan kokonaistasapainon yhteydessä puhuttiin työhyvinvoinnin muuttuvasta ja muovautuvasta luonteesta – työhyvinvoinnin tason kuvattiin eri hetkillä aaltoilevasti vaihtelevan. Välillä työssä kerrottiin tulevan eteen kiireisempiä vaiheita, tai asiakkaalla pidempään jatkunut huonompi kausi, jotka heikentävät työhyvinvointia, mutta niitä kerrottiin tasapainottavan välillä vähemmän hektiset vaiheet sekä asiakkaiden parempi vointi. Tähän tasapainotilaan työhyvinvoinnin vaihtelussa nähtiin esimiestyöllä olevan hyvät mahdollisuudet vaikuttaa, esimerkiksi asiakaskontaktien vaihtamisen myötä. Työn aiheuttamasta kuormittumisesta puhuttiin pääasiassa hallittavissa olevana asiana.

4.1.2 Arjen diskurssi

Mut että hyvin haastaviahan meidän asiakkaat on, että se työn haasteellisuus, yhtälailla kun se on voimavara niin se on myös haaste ja voi rasittaa (V1).

Meidän asiakkaat on äärimmäisen haastavia, ja sinne liittyy monenlaisia tilanteita ja tota sitten lisänä on kirjaamiset ja kaikki muut tehtävänkuvaan liittyvät asiat, se on aika kuormittavaa. (V6)

Työ on henkisesti kuormittavaa työtä kyllä, mutta se kuormitus on minusta ehkä, mitä oon henkilöstöä kuullu, sellanen mikä on ihan hallittavissa oleva asia. (V2)

Haastateltavat puhuivat työhyvinvoinnista paljon myös konkreettisesti arjen työhön liittyvien tekijöiden kautta. Merkittävimpiä motivaation lähteitä Vaalijalassa työskentelyyn haastateltavien puheessa työyhteisön ohella olivat asiakkaat sekä onnistumiset asiakastyössä, kuntoutuksessa. Asiakkaat arjen pulmiineen ja onnistumisineen nousivat puheessa keskeiseen rooliin onnistumisten tunteen saavuttamisessa omassa työssä. Samalla, kun työn sisällössä keskeinen asiakastyö koettiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisenä työhyvinvointia rakentavana tekijänä, myös asiakastyön haasteet, erityisesti väkivallan uhkan näkökulmasta, esiintyivät puheessa hetkittäin myös työhyvinvointia alentavana tekijänä. Työnkuvassa entistä enemmän lisääntyvistä kirjaamisista ja muista työtehtävistä, jotka ovat pois suoranaisesta asiakastyöstä, puhuttiin osaltaan mahdollisesti työhyvinvointia heikentävinä seikkoina. Haastateltavien puheessa asiakastyö ja siinä eteen tulevat onnistumisen kokemukset nousivat keskeiseksi motivaation lähteeksi niiden haastateltavien puheessa, jotka arjessaan asiakastyötä tekevät.

Haastavampienkin asiakkaiden parissa työskentelevät haastateltavat puhuivat pääasiassa asiakastyön kuormittavuuden, erityisesti väkivaltatilanteiden uhkan, olevan hallittavissa olevassa määrissä. Vaalijalassa on käytössä koulu-

tusohjelma juuri väkivallan uhkan hallitsemiseen ja tilanteiden selvittämiseen omassa työssä, ja asiantuntijat eri yksiköistä luovat tukiverkoston haastavampienkin asiakastilanteiden kohtaamiseen. Kukaan haastateltavista ei henkilökohtaisesti puhunut asiakastyön kuormittavuuden heikentävän omaa työhyvinvointiaan tällä hetkellä, vaan asiakastyön kuorma työhyvinvoinnille nähtiin lähinnä seikkana, jota on seurattava, ja jonka mahdollisuus on hyvä tunnistaa jo ennalta, jottei työhyvinvointi pääsisi alenemaan.

Ja ehkä se heilläkin että jollakin tavalla pystyy vaikuttaa siihen omaan työhönsä esittämällä toiveita esimerkiksi työvuorojen suhteen ja sitten meillä on monta asiakasta, että he pystyy myös vaihtelevaan sitä asiakastyötä välillä, et ei olla jokainen sidottu sit siihen yhteisen työtehtävään tai yhteisen asiakkaaseen. (V2)

Puheissa koettiin asiakastyön voimavarana kuntoutuksen onnistuneiden tuloksen ohella myös ison organisaation mittakaavassa mahdollisuus työnkuvan muutoksiin asiakaskontaktien vaihtamisen myötä. Mahdollisuudesta siihen, ettei työssään ole jatkuvasti sidottuna vain yhden asiakkaan hyvinvointiin, puhuttiin omaa työhyvinvointia kohottavana tekijänä tilanteessa, jossa asiakkaan vointi ei jostakin syystä ole pidempään aikaan ollut kovin hyvä. Työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisenä moni haastateltava piti erityisesti mahdollisuutta vaikuttaa edes jollakin tapaa oman työnsä tekemiseen, työn aikatauluttamiseen tai ylipäänsä tapaan tehdä työtä. Mahdollisuus itsenäisten päätösten tekemiseen koettiin arvostavana eleenä omalta esimieheltä tai organisaation johdolta, ja puheissa korostui vähäisenkin autonomian suuri merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa.

Moni haastateltavista puhui mahdollisuudestaan itsenäiseen työn- ja päätöksentekoon luottamuslauseena organisaatiolta, ja oli hyvillään mahdollisuudesta hyödyntää omaa osaamistaan arjen työtehtävissä. Osa toisaalta toivoi myös lisää luottamusta työntekijöiden ammattitaitoa ja osaamista kohtaan, mutta joka tapauksessa arjen työn kunnioittaminen ja sen arvostaminen nousivat erittäin merkittäviksi työhyvinvoinnin lähteeksi riippumatta puhujan kokemuksesta siitä, esiintyykö niitä tällä hetkellä tarpeeksi vai ei.

Siihen työhyvinvointiin liittyy se että, että sillä työntekijällä on osaaminen ja taito tehdä sitä työtä. Hänellä on niin kun työkalut hanskassa ja hän tietää mitä tekee, vastuut ja valtuudet on selkeet. (V5)

Ja sit kyl mä tykkään siitä että pystyy ite vaikuttaa just siihen miten sitä työtä tekee, annetaan tietyllä lailla vapaat kädet, se on sit mielekästä. (H7)

Arjen työn keskeisenä hyvinvointitekijänä useimmat haastateltavat kokivat myös kohtaamiset sekä työntekijän ja esimiehen, että myös työntekijäkentän ja organisaation johdon välillä. Sekä palautetta että arvostusta oman työn tekemiselle koettiin kyllä saaduksi, mutta toisaalta vahva toive lisääntyvälle palautteelle, kannustamiselle sekä työntekijöiden aidolle kuulemiselle oli keskeistä monen haastateltavan puheessa. Puheessa huokui kaipuu myös niille pysähtymisen hetkille arjessa, joiden aikana olisi mahdollista keskustella työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä tai ylipäänsä koko työhyvinvoinnin tilasta kaikessa rau-

hassa. Haastateltavat puhuivat arjen pysähtymisten merkityksestä työhyvinvoinnille painokkaasti, ja juuri arjessa tapahtuvasta työhyvinvoinnin kehittämistyöstä puhuttiin merkittävänä tekijänä työhyvinvoinnin rakentumisessa.

Mut silleen, panostettu siihen että me, palautetta annetaan niissä (työpaikkakokoukset) ja sitten ihan arjessakin siinä hetkessä, keskustellaan jostakin toimintalinjoista tai toimintatavoista, ja sellaset varmaan palvelee. - -. Mut varsinaiseen sellaseen, että mä pystyisin kohtaamaan niitä ryhmiä ja pysähtymään paljon et, tosin ne on pysähtymisiä nekin hetket, mut että oikeesti että missä mennään ja miten sä jaksat, miten voit ja, voishan siihen enemmänkin olla. Ja semmosesta mä kyllä tykkään, tykkäisinkin. (V6)

Sen ohella, että työhyvinvoinnista puhuttiin arjen työssä syntyvänä kokonaisuutena, arjen käytännöillä nähtiin olevan vahva merkitys myös hyvinvoinnin rakentumisessa. Toimivat työpaikkakokoukset nähtiin tiedonjaon ja yhteisen näkemyksen foorumina, joiden pohjalta työyhteisön toiminta saadaan yhtenäisemmäksi, minkä myötä myös työhyvinvointi kehittyy. Työpaikkakokouksista puhuttiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen, sekä yhteisen käsityksen ja kielen rakentamisen paikkoina. Työntekijöiden yhtenäisyydestä, yhteisestä tavoitteesta työlle sekä yhteen hiileen puhaltamisesta puhuttiin työhyvinvoinnin rakentajana. Näiden kuitenkin kerrottiin vaativan juuri yhdessä keskustelemista ja tämän myötä kaikille työyksikön jäsenille yhteisen kielen ja näkemyksen muodostumista ennen kuin työhyvinvointia pääsee syntymään.

4.1.3 Kääntöpuolen diskurssi

Jokaisen haastateltavan kuvatessa työhyvinvointiaan tällä hetkellä vähintään melko hyväksi, puheessa työhyvinvoinnista oli mukana myös uhkakuvina mahdolliset haasteet tai suoranaisesti uhkat, jotka saattavat työhyvinvointia myös heikentää tai vaarantaa. Osa työhyvinvointia heikentävistä seikoista oli käänteisiä työhyvinvointia kehittäville seikoille, muun muassa vapaudelle tehdä töitä oman näkemyksensä mukaan verrattuna liikaan vahtimiseen ja työnteon tarkkaan kontrollointiin. Osa työhyvinvointia heikentävistä seikoista, esimerkiksi resurssien puutteellisuus työn vaatimuksiin nähden, eivät toisaalta nousseet puheissa esiin kääntäen suoraan työhyvinvointia edistävinä seikkoina, vaan asiana, joka lähinnä puutteellisuudessaan aiheuttaa hallaa työhyvinvoinnille, eikä kohentuessaan suoranaisesti työhyvinvointia kuitenkaan lisää.

Semmonen liika vahtiminen, niinku tota vaikuttaa siihen (työhyvinvointiin), että jos tota vahditaan niinku, että tuntuu että selän takana vahditaan mitä sä teet. Elikkä semmonen vapaus, niinku tehä sitä omaa työtä, niin tota, se vaikuttaa kanssa. (H4)

Työhyvinvoinnin kääntöpuoli muodostaa tässä tutkimuksessa vain yhden kuudesta diskurssista, mikä kertoo siitä, että vaikka työpahoinvoinnin mahdollisuudet ja työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat seikat puhuttavat haastateltavia, ne ovat kuitenkin haastateltavien puheessa vain yhtenä osa-alueena, ja vahvemmin haastateltavat tuovat esille työhyvinvoinnin positiivisia ilmentymiä ja vaikuttajia, päinvastoin kuin Lehdon ja Viitalan (2016) käyttämässä tutkimusaineistossa, jossa informanttien lähestymistapa työhyvinvointiin on pää-

asiassa ongelmalähtöinen, ja jossa positiivisen psykologian näkemyksiä ei juuri tuoda esille.

Työhyvinvointia heikentävänä ja sitoutumista sekä työyhteisöön kiinnittymistä vähentävänä seikkana haastateltavat näkivät myös työn kausiluonteisuudesta johtuvan työsuhteiden määräaikaisuuden, ja tämän myötä työn jatkuvuudesta aiheutuvat huolet. Työhyvinvointi psykologisella tasolla työhön ja työyhteisöön sitoutumisena ja kiinnittymisenä koettiin vaaranalaiseksi esimerkiksi juuri määräaikaisten työsuhdemuotojen johdosta. Työn epävarmuus on tekijä, joka nousi esiin myös Lehdon ja Viitalan (2016) tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat toisaalta puhuivat työpaikasta Vaalijalassa myös hyvin pysyvänä ja varmana asiana, eli työn epävarmuuteen liittyvät tekijät todennäköisesti nousevat esille enemmän yksiköissä, joissa esiintyy työn luonteen vuoksi enemmän määräaikaisia työsuhteita, ja niiden haastateltavien osalta, jotka työssään kohtaavat määräaikaisten työsuhteiden tuomia hyvinvointivaikutuksia. Psykologiseen työhyvinvoinnin alenemiseen useampi haastateltava esitti liittyväksi myös mahdolliset keskinäiset ristiriidat ja konfliktit työpaikalla, joiden nähtiin esiintyessään verottavan työpaikan ilmapiiriä, ja tämän myötä myös työhyvinvointia.

Mä niin kun hirveesti puhun siitä työn määrästä, musta se on niin kun semmonen keskeinen että mä tiedän näitä että nää on hirmu innostuneita työntekijöitä, ja semmosia että haluaa tehdä työnsä hyvin, ja sitten se työn imu tulee ja tota ja sekään ei aina riitä siihen väsymiseen, sit kun se väsyminen tulee, jos ei oo semmosta balanssia. Et jos sä et palaudukkaan työstä niin sitten se niin kun kärsii, kärsii se työhyvinvointi ja se oma jaksaminen. (H5)

Se että on ite, ei tee töitä sen oman työhyvinvointinsa eteen, ei liiku riittävästi tai muuten pura sitä työkuormaa vapaa-ajalla plus sitten ihan semmoset jos on työolosuhteissa jotakin, vaikka joku pitkäaikainen altistus jollekin väkivallalle esimerkiksi tai muulle tämmöselle henkiselälle kuormittumiselle niin se, se vähentää, vähentää työhyvinvointia. Plus sit semmoset niin kun keskinäiset ristiriidat ja konfliktit. (H2)

Työn resurssien ja vaatimusten kohtaamisessa, sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamisessa nähtiin potentiaalinen riskitekijä työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin työssä silloin, kun resurssit ja työn vaatimukset tai työntekijän työ ja vapaa-aika eivät ole tasapainossa keskenään. Näkökulmassa korostui nimenomaan työhyvinvoinnin ilmentyminen työssäjaksamisena. Työviihtyvyyteen vaikuttavissa puhetavoissa korostettiin enemmän työyhteisöä ja ilmapiiriä sekä johtamista tiukkojen resurssien sijaan.

No se että jos on epäselvät tavoitteet. Että ei oo sille työlle määritelty niitä tavoitteita. Semmonen, en kyllä sanois että itsellä olisi sillä tavalla, mutta se selkeys, että jos työnkuva on epäselvä ja ne tavoitteet. Kiire. Se jatkuva kiire. Että, että kun ei, ei kerkii pitää ruokataukoja ja ei kerkii niin kun pysähtyä, eikä olla läsnä, siinä hetkessä. - - Ja kyl se uuvuttaa se semmonen, että sitä tietyn aikaa jaksaa mut jos se jää koko ajan semmosenaan päälle niin jossain vaiheessa se jaksaminen loppuu sit jokaiselta. Sit siitä työstä tulis puuroo ja siitä häviäis se into tehdä sitä työtä. (H1)

Sinällään kovinkaan usea haastateltavista ei kertonut kokevansa työssään liikaa kiirettä, mutta muutama mainitsi kiireen tärkeänä työhyvinvointia vähentävänä

tekijänä, mikä todennäköisesti on peräisin yksiköiden erilaisesta toiminnasta ja työn erilaisista vaatimuksista ja haasteista eri yksiköissä. Useammassa haastattelussa tuli kuitenkin esille toive siitä, että aikaa olisi enemmän pysähtymisiin arjen työn keskellä, nimenomaan pysähtymisiin työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Vaikka haastateltavat pääosin kokivat, että työhyvinvoinnin kehittämistyölle on tarpeeksi aikaa organisaation päivittäisessä toiminnassa, puheessa nousi kuitenkin esiin toive sille, että aikaa olisi enemmän käytettävissä juuri rauhassa tapahtuvaan työntekijöiden kohtaamiseen ja yhdessä keskustelemiseen myös työhyvinvointiasioissa.

Epävarmuuden kokemisesta työssä ja työyhteisössä haastateltavat puhuivat työhyvinvointia vähentävänä tekijänä useammista erilaisista näkökulmista: epävarmuudesta työsuhteen jatkumisesta tai työsuorituksessa onnistumisesta, sekä myös informaatiotulvan aiheuttamasta epävarmuuden kokemuksesta. Epävarmuuden ja muidenkin kuormitusta aiheuttavien tekijöiden vaikutuksesta työhyvinvoinnin heikkenemiseen puhuttiin itsestään kertautuvana tapahtumaketjuna – kun työntekijä on jo valmiiksi väsynyt ja stressaantunut, pienetkin asiat ja sanomiset tuntuvat isommilta kuin ovatkaan, ja työhyvinvointi alentuu helpommin kuin jaksavassa ja motivoituneessa tilanteessa. Väsyminen myös tuo käyttäytymiseen tahattomia piirteitä, jotka eivät välttämättä edistä työyhteisön työhyvinvointia. Työssä kuormittumisen ratkaisemiseksi yksi haastateltavista ehdotti työnkuvan selkiyttämistä sekä yhteistä keskustelua, jotta kuormittavia tekijöitä päästään tarkastelemaan ja kenties vähentämään.

Stressin erilaisia diskursseja selvittänyt aikaisempi tutkimus tunnisti stressille kaksi toisilleen vastakohtaista diskurssia työelämässä: stressin tavanomaisuuden, normaaliuden diskurssin, jossa epänormaali tila olisi olla tuntematta minkäänlaista stressiä työssään, sekä toisaalta myös liialliset stressin kokemukset henkilökohtaiseksi viaksi tai puutteeksi leimaavan diskurssin (Harkenness et al. 2005). Stressi ei juuri puhututtanut haastateltavia; ne haastateltavat, jotka stressistä ja sen kautta työuupumuksesta puhuivat, kertoivat lähinnä tunnistavansa omassa tai myös työympäristössään stressiä aiheuttavien tekijöiden uhan, ja tämän tunnistamisen myötä koettiin, että liiallinen stressin syntyminen pystyttiin myös välttämään. Työhyvinvoinnin käänköpuolen diskurssin on osaltaan yhteneväinen Harkennessin et al. (2005) tunnistamaan stressin normaaliuden diskurssiin siinä mielessä, että työhyvinvoinnin käänköpuolista haastateltavat puhuivat työhyvinvoinnin kokemukseen lukeutuvana seikkana, tosin sellaisena, joka on tärkeä tunnistaa, jotta työhyvinvoinnin kehittyminen negatiiviseen suuntaan voidaan ehkäistä. Haastateltavien puheessa työhyvinvointi kuvattiin muuttuvana tilana, johon liittyvänä seikkana nähtiin välillä myös vaihtelu heikompaan suuntaan.

4.2 Työhyvinvointi organisaation kontekstissa

Haastateltavat puhuivat työhyvinvoinnista sekä työntekijän että organisaation yhteisenä asiana. Työhyvinvoinnin yhteisöllinen rakentuminen nousi haastatel-

tavien puheessa keskeisenä työhyvinvointia Vaalijalassa leimaavana tekijänä, tosin yhteisön konteksti pääosin puheissa pysytteli jokaisen haastateltavan lähipiirissä, omassa työyksikössä. Koko organisaation mittakaava nousi esille erityisesti puheessa työhyvinvointiin liittyvän vastuista, johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnin syntymisessä sekä puhuttaessa kehittyvän työhyvinvoinnin merkityksistä organisaation toiminnalle. Myös Viitala, Tanskanen ja Sääntti (2015) toteavat tutkimuksensa tulosten osoittavan, että työhyvinvointi ei ole vain yksilötason ilmiö, vaan työhyvinvointi ilmenee myös kollektiivisesti työyksikkötasolla.

4.2.1 Yhteisön diskurssi

Useampi haastateltava lähestyi työhyvinvointia koko työyhteisön yhteisen hyvinvoinnin, yhteen hiileen puhaltamisen kautta. Työhyvinvointi nähtiin seikkana, joka rakentuu työyhteisössä yhteisen kanssakäymisen kautta, ja juuri työyhteisön toimivuus ja ilmapiiritekiäjät nähtiin voimakkaana työhyvinvointia rakentavana tekijänä. Yhteisestä työhyvinvoinnista puhuttaessa esiin nousseita tekijöitä olivat yhteiset pelisäännöt ja yhteinen tavoite työn tekemisen suhteen. Myös Viitala, Tanskanen ja Sääntti (2015) tutkimuksensa tulosten perusteella osoittavat, että työhyvinvoinnilla ja työyksikön ilmapiirillä on yhteys, ja että työhyvinvointi ilmenee yksilötason ohella myös kollektiivisesti yksikkötasolla. Työntekijöiden keskinäisestä kanssakäymisestä puhuttaessa vahvasti painoa annettiin luottamuksen merkitykselle kollegoiden kesken ylipäänsä tiimityön tekemisen mahdollistajana, sekä myös työhyvinvoinnin uhkien, esimerkiksi väkivallan uhkan torjumisessa.

Varmaan semmoset yhteiset päämäärät ja semmonen toisen huomiointi työssä. Ja semmosten yhteisten sopimusten pitäminen. Että siihen se varmaan liittyy. Et siellä on kaikilla niin kun se sama, sama idea olla siellä. - -. Se yhteinen näkemys siitä työstä, et muutenhan se työhyvinvointi ei voi, ei voi mun mielestä syntyä. (H9).

Sehän on sellasta niinku, hyvin paljon sen työyhteisön semmosta hyvinvointia, että töissä ku ollaan, niin tota se työyhteisö ja sen, esimerkiksi työyhteisön ilmapiiri vaikuttaa hyvin paljon siihen työhyvinvointiin. - -. Semmonen yhteisöllinen kanssakäyminen. (H4)

Työyhteisön merkitys työhyvinvoinnille nähtiin sekä voimavarana, että toisaalta myös mahdollisesti hajottavanakin tekijänä. Jokainen haastateltava koki tällä hetkellä olevansa hyvässä työyhteisössä, jossa sosiaaliset suhteet ovat kunnossa; haastateltavat kokivat olevansa hyvien työkavereiden ympäröimänä. Työyhteisöstä peräisin olevat, työhyvinvointia mahdollisesti vähentävät seikat haastateltavien puheessa tulivat pääasiassa oman ydintyöryhmän ulkopuolelta tulevana haasteina. Tietyissä yksikössä työskentelevät työntekijät puhuivat monikon ensimmäisen persoonan muodoissa juuri omasta yksiköstään ja omasta työyhteisöstään, välillä myös ammatilliset yhteistyöyksiköt huomioiden. Yhteisöllisyyttä ei erityisesti koko Vaalijalan mittakaavassa, eri yksiköiden välillä, koettu, ainakaan nykypäivän tilanteesta puhuttaessa. Muutama haastateltava koki joko omiin kokemuksiin tai kuulemaansa perustuen, että aikaisemmin me-henki oli-

si enemmän vallinnut myös koko organisaation kesken. Tällä hetkellä kuitenkin ”me täällä”-ajattelu kohdistui pääasiassa juuri omaan yksikköön ja itse lähellä työskenteleviin työntekijöihin.

Työyhteisöstä puhuttiin mahdollisesti myös työhyvinvoinnin vähentäjänä: samalla kun työyhteisöstä puhuttiin jopa itsenäisenä työhyvinvointia kehittävänä seikkana, puheessa esiin nousi myös ihmisten välisessä kanssakäymisessä syntyvät työhyvinvointia heikentävät tekijät, esimerkiksi erilaiset toimintatavat tai erilaiset asioiden tärkeysjärjestykset, joista puhuttiin koko työyhteisön hyvinvointia heikentävinä seikkoina. Samalla kun työhyvinvointi nähtiin syntyvän yhteisössä, myös työpahoinvoinnin puhuttiin leviävän työyhteisössä jäsenten keskinäisen kanssakäymisen kautta.

Kyllähän sillä työporukalla ja niillä ympäröivillä ihmisillä on tosi iso merkitys siihen, mutta, tai niin mä sen koen, että et vaikka se työ olis miten merkityksellistä itsessään, mutta jos siinä, siinä työporukassa on paha olla, ei se sit kannu kuitenkaan loppupeleissä kovin pitkälle. (H7)

Mun mielestä ne on, toiset työntekijät, se että jos on niin kun silleen että kohdellaan hyvin, työntekijöitä, toiset työntekijät ja esimies, niin kyllä niin kun sit jaksaa tuulla, tulla myös tänne töihin, että. Mut jos on niinkin että kukaan ei halua keskustella mistään tai että syrji, niin sitten ei kyllä jaksakaan niin myös tulla töihin. Mutta onneks täällä meillä ei semmosta. (H8)

Työyhteisön luomien työhyvinvointivaikutusten ohella haastateltavat painottavat puheessaan vahvasti jokaisen roolia työyhteisöjen hyvinvoinnin rakentumisessa; jokainen omalla olemuksellaan ja toiminnallaan, yksistään jo sillä, millä asenteella ja mielellä töihin tulee, vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin kehittymiseen. Myöskään Viitalan, Tanskasen ja Sántin (2015) mukaan yksilöiden ja yksikköjen välisten hyvinvointivaikutusten kausaalisuuden suunnat eivät ole yksiselitteisesti määriteltävissä siinä mielessä, vaikuttaako ilmapiiri yksilöön, vai yksilö ilmapiiriin, vaan työhyvinvointi heidän mukaansa sekä yksilö- että yhteisötasolla on sosiaalisesti rakentuva ilmiö.

Haastateltavien puheista kävi ilmi työskentelyn Vaalijalassa olevan pitkälti tiimityötä. Tiimityön luonteen vuoksi työyhteisön merkitys jokaisen työssä menestymisessä, työhyvinvoinnissa sekä kuntoutuksen tuloksissa nähtiin merkittävänä tekijänä. Vaalijalan asiantuntijaverkosto koettiin osaltaan työhyvinvointia turvallisuuden ja tukemisen kautta lisäävänä tekijänä. Toisaalta osa myös puhui asiantuntijaverkoston myös heikentävän työhyvinvointia siinä mielessä, että asiakkaiden parissa työskentelevät työntekijät eivät joka tilanteessa kokeneet tulevansa kuulluksi asiantuntijatyöryhmää vaativissa tilanteissa. Luottamus korostui useamman haastateltavan puheessa juuri työyhteisön hyvinvoinnin kehittymisessä sekä myös työyhteisön merkityksessä yksittäisen työntekijän työhyvinvointiin.

Mä koen, et tota työyhteisö, niin meillä on hankalia tilanteita ja toinen auttaa toistaan ja niistä aina selvittää ja jos ei ite vaikka pysty jotain asiaa ihan niin kun pohtii, niin meillä on aika iso tällänen asiantuntijatyöryhmä tässä aina takana, niin sitten apua aina saa. (H3)

Joo kyllä se on semmonen että sen työyhteisön pitäis puhalttaa samaan hiileen tai se ruppee hyvin nopeasti näkymään sitten siellä työyhteisön hyvinvoinnissa ja siinä työssä niinkun niissä asiakkaissaki. - - Se on niin kun siinä arkipäivässä se työyhteisön merkitys. - - Ja kyllä se vaan paljon silleen on että miten, miten sä ite, että metsä vastaa niin kun huudetaan että miten sä ite suhtaudut siihen työyhteisöön ja niin se heijastuu sitten takas. (H4)

Varsinkin tämmösessä työssä missä, mikä on tiimityötä, tässä on ehottomasti luotettava siihen työkaveriin, kyl se työyhteisön merkitys on suuri. Kun sä tuut työvuo-roon sä voit tulla turvallisin mielin, sä tiedät ketä siellä on oottamassa ja voit luottaa siihen työkaveriin, se on ihan äärimmäisen tärkeä asia työhyvinvoinnin kannalta. - -. Koen kyllä että työyhteisö niin se voi olla semmonen tosi iso voimavara, kun siellä on niitä ihmisiä joihin sä oikeesti pystyt luottamaan ja tietää että ne on sun takana ja tukena, se on ihan hirvee merkitys niin kun sun omalle, omalle työhyvinvoinnille. (V2)

Sen lisäksi, että jokainen tuo oman panoksensa omalla käyttäytymisellään ja toiminnallaan työyhteisön hyvinvointiin, osa haastateltavista näki työhyvinvoinnin myös rakentuvan yhteisössä, sekä työntekijöiden että esimiehen myötävaikuttaessa työhyvinvoinnin rakentumiseen. Työhyvinvoinnista puhuttiin seikkana, joka rakentuu työyhteisön kulttuurin ja tähän kulttuuriin pohjaavan toiminnan tuotteena. Sekä työhyvinvoinnin kehittyminen että myös työpahoinvoinnin ja muiden negatiivisten työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden muotoutuminen yhteisöllisesti nousi esiin haastateltavien puheessa. Työhyvinvointi ei vain parane työyhteisön toimesta, vaan työyhteisöllä ja organisaation kulttuurilla on merkityksensä työhyvinvoinnin rakentumiseen joka suhteessa, myös negatiivisessa valossa. Työyhteisön yhteen hiileen puhaltamisen ohella yhteisestä huumorista yksiköissä puhuttiin vahvasti yhteisöllisyyttä ja yhteisöllisyyden kehittymisen myötä työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Yhteisestä huumorista puhuttiin jopa voimavarana työssä jaksamiseen. Tutkimuksessaan myös Viitala, Tanskanen ja Säntti (2015) toteavat tulostensa pohjalta sekä positiivisten että negatiivisten työhyvinvointivaikutusten leviävän työyhteisössä; heidän tulostensa perusteella positiivinen ilmapiiri kuitenkin lisää työhyvinvointia enemmän kun negatiivinen vähentää sitä yksilöiden hyvinvoinnin tasolla tarkastellessa.

Tavallaan se työ mitä esimies on tässä tehny sen yhteisön eteen, niin on tietysti mahdollistanu sen, sen että se työyhteisö nyt itsessään luo sitä hyvinvointia. (H7)

Siis yhdessähän sitä (työhyvinvointi) luodaan että ei sitä kukaan sinne tuo. Ja jokainen vaikuttaa siihen työhyvinvointiin, ihan sillä keskustelukulttuurilla ja käyttäytymisellä. - -. Mut yhteisöhän sen luo, myös osaltaan sitä työhyvinvointia, että jotenkin ne rakenteet pitkälti tulee sieltä esimiehiltä ja organisaatiolta mutta kyllä sinne, se tulee myös siitä yhteisöstä, miten ne ihmiset siellä tekee, minkälainen kulttuuri siellä on. (H5)

Esimiehen työn merkitys työyhteisön hyvinvoinnin rakentumiseen koettiin kahtalaisesti: osaltaan puhuttiin, että esimiehen työllä on suuri merkitys työyhteisön rakentumisessa ja sen varmistamisessa, että työyhteisön hyvinvointi pääsee syntymään suoraan yhteisöstä käsin. Työyhteisön itsessään luoman hyvinvoinnin perustana puheissa pidettiin esimerkiksi yhteisiä toimintakäytänteitä ja

avoimuutta, niin työntekijöiden kesken kuin tiedottamisessakin. Toisaalta haastateltavien puheessa nousi esille erityisesti sekä esimiehen että myös jokaisen työntekijän oman toiminnan merkitys yhteisön työhyvinvoinnille, niin hyvässä kuin pahassakin, toisaalta taas osa haastateltavista puhui työhyvinvoinnista juuri työyhteisössä ja organisaatiokulttuurissa rakentumisen kannalta niin, ettei kukaan sitä pysty työyhteisöön väkisin tuomaan.

Vastuu sekä jokaisen henkilökohtaisesta työhyvinvoinnista, että työyhteisön hyvinvoinnista, painottui haastateltavien puheessa vahvasti joka ikisen työyhteisön jäsenen vastuulle. Työhyvinvoinnin yhteisöllisen rakentumisen kautta koettiin, että työhyvinvointi rakentuu arjessa jokaisen tekojen, käyttäytymisen ja ylipäänsä työyhteisössä olemisen mukaan. Erityisesti korostui jokaisen oman panoksen merkitys jokaisen henkilökohtaiseen työhyvinvointiin: omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen sekä ylipäänsä omasta jaksamisesta huolehtiminen myös työstä irtautumisen näkökulmasta. Lehto ja Viitala (2016) saivat tutkimuksessaan vastakkaisen tuloksen: heidän aineistossa lähes yksikään informanteista ei puhu itsestään aktiivisena toimijana työhyvinvoinnin kehittymisessä, ja vain yksi heidän informanteistaan tuo työhyvinvoinnin jokaisen henkilökohtaiseksi asiaksi.

Jokaisen työntekijän oman panoksen merkityksestä puhuttiin myös työyhteisön ilmapiirin rakentumisessa työhyvinvointia tukevaksi, ja tästä näkökulmasta jokaisen olemisesta ja toiminnasta organisaatiossa puhuttiin hyvin vahvana työhyvinvoinnin syntymistä rakentavana tekijänä.

Kyllä se on kaikkien vastuulla. Että tota ihan joka ikisen työntekijän vastuulla se on. (H4)

Eikä voi silleen vastuuttaa, että se on esimiehen tehtävä huolehtia sen yhteisön hyvinvoinnista. - -. Mut kyllä se vastuu pitäis olla niin kun kaikilla siinä yhteisössä työskentelevillä omalta osaltaan huolehtia siitä että se, enemmän hyvinvoivaa kuin pahoinvoivaa. (H7)

Se, kuinka jokainen työyhteisössä toimii, nähtiin osaltaan työhyvinvointia kehittävänä tekijänä, mutta toisaalta mainittiin myös työhyvinvoinnin heikkene-
misen mahdollisuus työyhteisön jäsenten toiminnan ja käyttäytymisen myötä. Konfliktit ja ristiriidat työyhteisön jäsenten kesken, erilaiset toimintatavat sekä yleinen huono ilmapiiri työyhteisössä, muun muassa selän takana puhumisen myötä, olivat seikkoja, joista haastateltavat puhuivat työhyvinvointia heikentävinä työyhteisöön liittyvinä seikkoina, joista jokaisen tulee kantaa omalta osaltaan vastuu, jotta työyhteisö pystyy voimaan hyvin. Jokaisen kantaessa vastuuta työyhteisön hyvinvoinnista omalla toiminnallaan vastuu työhyvinvoinnista nähtiin kuuluvan myös tältä osin työyhteisöjen toiminnalle kokonaisuudessaan.

Myös alaisten esimiehelle antama tuki nousi esiin muutamassa haastattelussa tärkeänä tekijänä niin esimiehen kuin myös työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Esimiesten vastuu työhyvinvoinnista koettiin kuitenkin merkityksellisenä tekijänä senkin ohella, että pääsääntöisesti vastuu nähtiin kuuluvaksi jokaiselle – esimiehen toiminnalla haastateltavien puheessa oli kuitenkin merkittävä painoarvo työyhteisön hyvinvoinnille. Esimiestyön tasapuolisuus sekä

avoimuus nousivat esille, ja esimiehen merkitystä työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisijana korostettiin.

Niin kyllä se (vastuu) jakaantuu niin kun työntekijälle itselleen ja toki esimiehelle ja sille organisaatiolle. Et miten niitä työoloja sitten, minkälaiset työolot on ja minkälainen kulttuuri siellä ylipääntänsä on, johtamiskulttuuri. Ja kyllä se johtaminen siinä painottuu. Koska se koostuu sitten kaikista niistä hyvistä asioista ja siitä hyvästä johtamisesta. (V5)

Työnantaja, esimies ja työyhteisö varmastikin ottaa osan vastuuta, tarjoo ne työolosuhteet että ne voidaan järjestää sillä tavalla et siitä työstä ei aiheudu kohtuutonta kuormitusta plus sitten tämmöset, tietynlaisten niin kun ekstrojenkin tarjoaminen on mun mielestä sitten niin kun ylimäärästä vastuunottoo työnantajan puolelta. Että se-ikä työyhteisölle, sille lähiesimiehelle sekä organisaation johdolle ja ennen kaikkee sille ihmiselle itselleen. (H2)

Mun mielestä jokainen on vastuussa siitä omasta, oman työyhteisönsä hyvinvoinnista, omana pienenä osanaan. Et totta kai talon johdon pitää luoda meille niitä puitteita ja mahdollisuuksia, millä ne ylläpitää. (H1)

Koko organisaation vastuusta työhyvinvoinnissa puhuttiin resurssien kautta organisaation tarjotessa puitteet työyhteisöjen työhyvinvoinnin kehittymiselle, sekä tukea jokaisen oman hyvinvoinnin huolehtimiseen. Organisaation vastuu työhyvinvoinnista haastateltavien puheessa liittyi terveellisten sekä työhyvinvointia tukevien työolosuhteiden ja puitteiden tarjoamiseen. Organisaation antamasta tuesta myös työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleiden muodossa puhuttiin ylimääräisenä vastuunkantona organisaation suunnalta, sellaisena jota ei välttämättä työntekijä lähtökohtaisesti olettaisi saavansa henkilökohtaisen hyvinvointinsa tukemiseksi työsuhteestaan.

4.2.1 Esimiestyön diskurssi

Johtajan, esimiehen ja hyvien johtamiskäytäntöjen merkitys työhyvinvoinnin syntymiseen nousi esille monen haastateltavan puheessa hyvin merkityksellisessä asemassa työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. Johtajan ja esimiehen toiminnan tasapuolisuus, avoimuus, työntekijöiden ja heidän ammattitaitonsa arvostus ja tietynlainen jämäptiys olivat esiin nousevia työhyvinvointia kehittävän johtamistoiminnan ilmentymiä haastateltavien puheissa.

Esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnin syntymisessä puhuttiin hyvin keskeisenä seikkana. Pelkkä avoin työyhteisö ei haastateltavan mukaan ole työhyvinvoinnin tae, vaan tarvitaan myös esimiestyötä, joka säilyttää työyhteisön kulttuurin mahdollisimman avoimena. Kokemus esimieheltä saatavasta tuesta nousi myös merkittäväksi tekijäksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehen rooli puheissa esiintyi sekä työhyvinvoinnin rakentamisen että myös mahdollisen hajottamisen kannalta yhtä painokkaana. Hyvän johtamisen merkityksestä työhyvinvoinnille puhuttiin erityisesti avoimen ja toimivan ilmapiirin luomisessa työyhteisössä.

Semmonen, että henkilöitä tulisi kohdella niin kun samanvertaisina esimerkiksi. Niin se on hirveen tärkeä, se että ei niinku, ei nosteta sellasii johtamisessa, niin tota että ei nosteta sellasii, että toi, tai jaeta jyvään ja akanoihin, jyviin ja akanoihin ja silleen niin. Semmonen on hirveen tärkeä, tasa-arvo. Ja tota sit semmonen jokaisen työn kunnioitus. Että tuota kaikkien työ on niinku tärkeä ja semmonen. (H4)

Hyvinvointia kehittää se että työyhteisö on semmonen avoin, et siellä pystytään keskustelemaan asioista. Ja että sitä johdetaan sillä tavalla että sitä pitämään avoimena. (H2)

No varmaan sillä että on mahdollisimman paljon tietoo sillä, koskaanhan ei tällasessa työyhteisössä tiedonkulku oo riittävää, mutta et mahdollisimman paljon, ja sillain yhteisten suunnitelmien mukaan ja et, asiat ei mee tavallaan ylhäältä alas koko ajan, vaan pitäs ottaa sitä toimintatasoo mukaan kans. - -. Arvostaa työtä. Siis ihan tätä kenttätyötä, ihan täällä perus, perustehtävissä. (H9)

Onhan se hyvin tärkeä just se johtaja, kuinka hän niin kun, johtajahan voi olla rakentaja tai hajottaja varmaan omalta osaltaan hyvinkin pitkälti. - -. Kyllä se, jos tota joku, esimerkiksi vaikka tilanne semmonen että joku ei hoitas osuuttaan, niin kyllähän sitä pitemmän päälle varmaan tulis, tulis koko työyhteisössä niin vähän jotain närää tai joku pääsis jostakii, niin vähän helpommalla luistelis ja kyllähän siitä varmaan tulis aina. (H3)

Esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnille haasteltavat arvioivat puheessaan hyvin samansisältöisesti riippumatta siitä, toimivatko he itse esimiesasemassa. Esimiesasemassa toimivat työntekijät asemastaan johtuen luonnollisestikin arvioivat esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnille vahvasti omien toimiensa ja oman esimiestyönsä arvioimisen kautta. Myös esimiestyön merkitykselle työhyvinvoinnin rakentumisessa annettava painoarvo oli suunnilleen saman suuruinen haastateltavien välillä riippumatta heidän omasta asemastaan organisaatiossa. Lehto ja Viitala (2016) toteavat tutkimuksessaan aineistonsa pohjalta, että vain henkilöstön edustajat tuovat esille johtamisongelman työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämisessä, mikä on jokseenkin vastakkainen tämän tutkimuksen tulokselle, jossa organisaatiotasosta riippumatta haastateltavat antavat merkittävän painoarvon johtamistyön merkitykselle työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tämä tulosten välinen eroavaisuus voi johtua informanttien lähestymistavasta työhyvinvointiin, joka keskittyi Lehdon ja Viitalan mukaan heidän tutkimusaineistossaan vain lähinnä negatiivisiin näkemyksiin työhyvinvoinnista, kun taas tämän tutkimuksen aineistossa haastateltavat puhuvat työhyvinvoinnista suurelta osin positiivisessa valossa.

Esimiestyön merkitystä työhyvinvoinnin rakentumisessa haastateltavan puheessa korosti myös esimiehen vastuu huomioida ja tuoda esille omalle esimiehelleen niitä asioita, jotka omassa yksikössä työhyvinvointiin vaikuttavat tai hyvinvointia mahdollisesti kuormittavat. Esimiehillä on vaikutuksensa juuri tämän asioiden esiin tuomisen kautta koko organisaation työhyvinvointia kehittävän toiminnan rakentamisessa oman yksikkönsä hyvinvoinnista huolehtimisen ohella. Helposti lähestyttävyyys, avoimuus, tasapuolisuus sekä arjen pysähtymiset ovat puheessa esiin tulevia keskeisimpiä teemoja työyhteisön hyvinvointiin tähtäävässä esimiestyössä. Esimiehet itse kokivat toimintansa vaikuttavan työyhteisön kulttuuriin ja sen mahdollisuuksiin työhyvinvoinnin edistämässä esimerkiksi avoimuuden ja tasapuolisuuden kautta.

Esimiehen vastuusta työhyvinvoinnin syntymisessä puhuttiin keskeisenä seikkana; vaikka työhyvinvoinnin syntymisen vastuu nähtiin kaikille organisaation jäsenten vastuulle kuuluvaksi, esimiehen vastualueen tärkeys nousi esille puhuttaessa esimerkiksi erilaisten työntekijöiden keskinäisten ristiriitatilanteiden ratkaisemisesta, joissa esimiehen täytyy kantaa vastuunsa tilanteen selvittämiseksi sekä ratkaisemiseksi, jos tilannetta ei pystytä muuten työyhteisössä ratkaisemaan. Esimiehen rooli nousi puheessa esille myös keskustelun mahdollistajana ristiriitatilanteissa, sekä myös tilanteiden purkamisessa jälkikäteen. Pitkälti esimiehen luomien käytänteiden pohjalta nähtiin myös työhyvinvointia itsessään luovan työyhteisön rakentuminen.

Ja toki sitten se että mie yritän niin kun olla semmonen helposti lähestyttävä esimies kuitenkin ja tiedän et mie oonkin, et nää henkilöt, ne on hyvin semmosia itsenäisiä ja haluavatkin toimia, mut mutta toisaalta sit kaipaavatkin sitä tukee ja ehkä sitä pelaamista. Et niin kun olla käytettävissä ja mä yritän niitä saaha niitä pysähtymisen paikkoja että, että voidaan keskustella et miten menee. (H5)

Se heijastuu hirveen pitkälti henkilöstöön miten ite käyttäytyy töissä ja jos on ite kauheen kuormittunu niin se aika nopeesti näkyy sitten kyllä henkilöstössäkin. - -. Sitten miettiä sitä työn, työn niin kun mielekkyyttä, siltäkin osalta ne työtehtävät olis semmosia vaihtelevia, ja löytää niistä ihmisistä niin kun ne kohdat mistä he ehkä motivoituu tai missä he on hyviä. (H2)

Ja sitten sanon ihan kaikille, kaikille huomenta ja olipa se kuka tahhaan täällä joka vastaan tulee, ja niinkun että noiden asiakkaiden kanssa ihan, ihan ensiarvosen tärkeätä että silleen, että kaikki on, kaikki on samalla viivalla ja että kaikkien kanssa voi jääh juttusille vähäks aikaa ja silleen. (H4)

Myös esimiehen oma ymmärrys roolistaan työhyvinvoinnin kehittämisessä nousi puheiden tasolla tärkeäksi seikkaksi arvioitaessa esimiestyön vaikutusta työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Oma halu, tai ymmärrys työhyvinvoinnin johtamistyön tärkeydestä ja keinoista nähtiin tärkeänä seikkana johtamistointien toteutumisessa. Esimiesten tekemästä työhyvinvoinnin kehittämistyöstä puhuttiin myös organisaation näkökulmasta yksilöiden työhyvinvoinnin kehittymisen sekä työilmapiirin ja -yhteisön hyvinvoinnin kehittymisen ohella.

Esimiestyön merkitykset työhyvinvoinnin kasvattamisessa nähtiin myös toisaalta työntekijöiden tasapuolisessa huomioimisessa ja huomion antamisessa, mutta samalla myös työntekijöiden tuntemisessa, heidän vahvuuksiensa ja toiveidensa huomioimisessa ja jos mahdollista, työn räätälöimisessä niin, että se luo entistä enemmän positiivisia vaikutuksia työntekijän hyvinvointiin, esimerkiksi työtehtävien suuntaamisen kautta. Työntekijöiden kokemus siitä, että esimies arvostaa heidän tekemäänsä työtä nousi esille erityisesti itse esimiesasemassa olevien haastateltavien puheessa esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnille.

Just että se esimiehen tärkeys että ja se että se niin kun ymmärtäs sen että miten tärkeätä se työhyvinvointi on sille, siinä työyhteisössä. Että sä saat pysymään ne työntekijät, ja ne tekee sun, sen organisaation eteen sitten sen, enemmän mitä enemmän ne niin kun viihtyy siellä töissä. (H4)

Esimiestyön merkityksen nähtiin näkyvän jopa yksikköjen ulkopuolelle työhyvinvointiin liittyvissä seikoissa: haastateltava puhui, että työntekijöiden pysyvyydessä on vahva yhteys esimiestyöhön yksiköissä. Esimiestyön merkitys työntekijöiden työssä viihtymiseen ja tämän myötä työpaikassa pysymiseen koettiin puheissa tärkeänä seikkana nykypäivän tilanteesta, jossa hyvistä työntekijöistä joudutaan kilpailemaan – jos esimies pystyy toiminnallaan vähentämään työntekijöiden työpaikan vaihtoaikkeitä, se on organisaation toiminnan kannalta keskeinen tekijä.

4.2.2 Organisaation diskurssi

Organisaatio mitä vois ehkä tehdä tän niin kun tän työyhteisön hyvinvoinnin lisäksi, varmaan vois enemmän aina vähän kysäistä henkilöstöltä että mitä kuuluu ja ehkä näkyäkin jonkun verran enemmän yksiköissä. (H2)

Organisaation vahvempi läsnäolo yksiköissä haastateltavien puheessa koettiin mahdollisuudeksi kehittää työntekijöiden työhyvinvointia samalla, kun toisaalta myös työn vapautta ja itsenäisyyttä korostettiin työhyvinvoinnin lähtökohdanna. Useassa haastattelussa tuli esille tarve kokea työnsä arvostetuksi myös organisaation kokonaisuudessa oman kokemuksensa lisäksi. Päivittäisen työn arvostamisesta puhuttiin palautteen ja kiitoksen antamisen kautta, sekä arvostuksen antamisena työntekijöiden osaamiselle. Osaltaan organisaation näkyminen työpaikalla voimakkaammin koettiin liittyväksi juuri erilaisiin ongelmatilanteisiin, minkä myötä toivottiin enemmän läheisyyttä myös siitä näkökulmasta, että aina ei tarvitse olla ongelmaa ratkottavana, jotta organisaatio astuu vahvemmin mukaan työntekijöiden arkeen. Toisaalta organisaation etäisyys koettiin myös luottamuslauseena omaa toimintaa kohtaan; haastateltava ajatteli, että koska sanomista ei ole tullut, hän voi tulkita sen myös tyytyväisyytenä siihen, kuinka hän työtehtäviään hoitaa.

No mä näen sen sillä tavalla, että jos työhyvinvointi ei oo suuri niin me ei saavuteta niitä tavoitteita. Jotta me voidaan ne tavoitteet saavuttaa, mitä tälle meidän työlle on asetettu, niin se työhyvinvointi pitäis olla hyvällä mallilla. - - Ja työkyky, jos niin minkälaisena se työkyky pysyy ja miten ne tavoitteet saavutetaan ja toisaalta minkälaista tulosta pystytään tekemään. - - Mehän ollaan niitä jotka sitä työtä toteuttaa, jos me ei voida hyvin, niin ei me voida tehdä hyvää tulosta. (H1)

Haastateltavien puheessa nousi vahvasti esille näkemys siitä, että organisaation on mahdollista saavuttaa asettamansa tavoitteet, kun työntekijät voivat hyvin. Hyvinvoinnista puhuttiin tärkeänä seikkana organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. Työhyvinvointia organisaatiokontekstissa puhuttiin pitkälti työkyvyn valossa. Myös organisaation hyötyminen työntekijöistä, jotka ovat työhyvinvoinnin myötä sitoutuneempia organisaatioon, tuli myös esille usean haastateltavan näkemyksissä.

Se on se hyvä toimintatapa, tiedetään mitä tehdään että se ei oo liian kankee, mutta tiedetään että mikä, miten olis hyvä tehdä ja mitä, mitä odotetaan että se palvelun laatu, et jotenkin ne kytkeytyy niin kun osaaminen ja se, hyvät toimintatavat, se laatu

ni sit siihen työhyvinvointiin. Että nää lisää sitä työhyvinvointia, se yhdessä keskustelut, että miten me kehitetään tätä toimintaa. (H5)

Me tehtiin tälle meidän yksikölle omat, omat toimintamallit ja muut ja tuota me saatiin niitä olla niin kun suunnittelemassa ja laatimassa. - - kyllä että kun me ollaan ite tätä luotu ja tehty ja, et kyllähän se on mukava jatkaa ideaa. (H3)

Haastateltavien kokemukset osallistumismahdollisuuksistaan näkyivät vahvasti haastateltavan organisaation toimintaa arvostavana puheena. Ne haastateltavat, jotka puhuivat mahdollisuuksistaan vaikuttaa oman työnsä tekemiseen sekä työn tekemisen muotoihin ja toimintamalleihin ylipäänsä, kokivat vaikuttamisen ja päätöksentekoon osallistumisen mahdollisuuksien kasvattavan työhyvinvointiaan. Myös haastatteluryhmien sisäisesti organisaation panostukset työhyvinvointiin koettiin merkittävinä silloin, kun haastateltavat kokivat omaavansa todelliset vaikutusmahdollisuudet oman työnsä kontekstissa. Se, että haastateltava ei tullut näkemyksiensä ja ideoidensa kanssa kuulluksi, tai koki mahdollisena sen, ettei kenttätöön kokemuksia aina kuunnella, johti haastattelussa negatiivisempaan näkökulmaan työhyvinvoinnin ja -viihtyvyyden suhteen.

Jos ihmiset voi hyvin, niin ne viihtyy työssä. Ja sitten me pysyykin siellä, ja tekevät niistä töistä niin kun mielekkäämpää, asettavat tavoitteita, pääsevät niihin ja taas se kierre jatkuu.. Ja se tuolla organisaation näkökulmasta, niin jos e on tää, kenttä voi hyvin, työntekijät voi hyvin, niin toki se siihen koko organisaatioon vaikuttaa. Ja sitten jos organisaatio tasolla tehdään semmosia, työhyvinvointiin vaikuttavia liikkeitä, niin toki se tuntuu siellä työntekijöissäänkin. (H9)

Työviihtyvyydestä haastateltavat puhuivat pääasiassa sitoutumisen näkökulmasta, ja työssäjaksamisesta organisaation kustannusten säästönäkökulmasta, esimerkiksi sairauslomien vähentymisen kannalta. Koko organisaation mitta-kaavassa tehtävistä työhyvinvointiin vaikuttavia toimia kaivattiin lisää: niiden merkityksestä puhuttiin haastatteluissa ainakin sivumennen useasti, ja muutama haastateltava koki, että työhyvinvoinnin vastuu on jäänyt hieman liikaa yksikköjen harteille ja työhyvinvoinnin kehittämistä vastaavien tyhyvastaavien tuottaman toiminnan tasolle.

Mä aattelin että yks tärkeä on ainakin se Vaalijalan imago. Et onko meillä hyvä työhyvinvointi vai huono työhyvinvointi, että puheet kiertää hyvin nopeesti ja muodostuu, Vaalijalasta muodostuu sitten tietty kuva ihmisille. - - Elikkä meidän imago jo kertoo ett meillä, niin se on niin kun leviny että miellä koulutetaan hyvin, mä luulen että yhtä hyvin se leviäis jos meillä olis huono työhyvinvointikulttuuri täällä, niin kyllä se aika nopeasti vaikuttais siihen meidän imagoon, millasena työnantajana Vaalijalaa pidettäisiin. (H1)

Nythän on vielä semmonen että tota et ollaan tultu taas siihen aikaan kun pitää työntekijöistä kilpailla. Niin tota, niin se semmonen sehän on hirveen tärkeä se että miten se työntekijä viihtyy siellä töissä. Niinku kaikin puolin niin ni että miten se sitten jääpi vai vaihtaako se työpaikkaa. - - Että siinä mielessä sitten, sitten niin kun että pitää pitää kiinni että me saatas ne kaikki työntekijät pysymään täällä Vaalijalassa ja tulemaan tänne, hakeutumaan niin kun töihin. Semmonen rekrytoinnin ongelma se on, se on yksi se työviihtyvyyys ihan tärkeä, tärkeä asia sitten. (H4)

Sitten ihan näis arvoissa ja noissa että semmonen tietynlaisen osaamisen ylläpitäminen ja jatkuva kouluttautuminen niin on yks niitä tärkeitä ja millä pystytään sitä työhyvinvointia ja strategiaa yhdistämään. (H2)

Koko organisaation työhyvinvointia haastateltavat käsittelivät pitkälti organisaationmielikuvan kautta – ajatus työhyvinvoinnin merkityksestä organisaatiolle nähtiin toki toiminnan tulosten ja sairauspoissaolojen positiivisen kehityksen ohella myös työnantajamielikuvana. Jotta työhyvinvointia voitaisiin kehittää edelleen, nähtiin, että on tarpeen saada houkuteltua osaavaa henkilöstöä Vaalijalaan. Henkilöstön sitouttaminen juuri hyvinvoivan organisaation kautta nähtiin tärkeänä osana organisaation työhyvinvoinnin tulevaisuuden turvaamisessa. Erityisesti Vaalijalan arvoissa näkyvä kouluttautuminen nousi työhyvinvointia koko organisaation kontekstissa leimaavaksi tekijäksi haastateltavien puheissa. Lehto ja Viitala (2016) saivat myös tutkimuksessaan saman tuloksen: työhyvinvointi nähtiin heidän kuntasektorin aineistossa kuntien imagoa työllistäjänä kehittävänä tekijänä.

Myös esimiestyön merkitys koettiin Vaalijalan imagotekijän kannalta keskeisenä, esimiehen osaaminen ja toiminta nähtiin merkittävänä tekijänä sen suhteen, millainen kuva tietyistä yksiköistä sekä Vaalijalan sisällä että organisaation ulkopuolella muodostuu. Esimiesten oma ymmärrys tekemänsä työhyvinvoinnin johtamistyön tärkeydestä nousi esiin tärkeänä työhyvinvointia kehittävänä tekijänä.

Noo, no se, sehän on yks siellä strategian osa se työhyvinvointi, kyllä se silleen yhistyy, yhistyy siihen. No se on sellanen, henkilöstön tietysti kohalla et kyllä se on ihan merkittävä rooli, rooli sillä sitte että tota et sehän niin kun nähhään se työntekijät niinku voimavarana. - -. Siis se ei jotenkin mejän arvoissa näy mutta en on meillä vähän kun ylhäältä annettuja että ne arvot on hirveen niinkun asiakaslähtöisiä et niissä ei oo ehkä huomioitu mutta tota niin, niin ni no ehkä joku osaaminen, noh se nyt tietenkin on semmonen strateginen arvo. Ja se täydennyskoulutus kun tää on niin spesifiä hommaa niin tota niin kyllä se sitten taas siellä on, on siellä strategiassa meilläkin niin. (H4)

No tuota kyllä se minusta niin kun vaatii sitä selkiyttämistä, että, et toki, no et minusta meillä pitäis olla ihan semmonen työhyvinvointisuunnitelma, jossa nostettas niitä keskeisiä asioita ja kehittämiskohteita esille. - - Niin kyllä se jäi vähän niin kun puolitiehen sitten sen (edellisen henkilöstökyselyn), toimenpiteitten jalkauttaminen ja tulosten. Et mitä olis niin kun keskeistä tehdä. Ja miten me organisaationa sitten, se vastuu jäi ehkä liikaa sinne yksiköihin. Nyt sitten mitä niin kun organisaationa, minäkalaisia toimenpiteitä, keskeisiä asioita me te- nostetaan sitten esille. (H5)

Haastateltavat puhuvat työhyvinvoinnista vahvasti oman yksikkönsä ja lähi-työpiirinsä kontekstissa. Kokonaisuutena organisaation työhyvinvoinnista haastateltavat puhuivat vain hyvin vähän, pääasiassa paino oli juurikin käytänteissä ja toiminnoissa yksiköiden sisällä. Koko organisaation suunnitelmallisen työhyvinvoinnin rakentamisen sijaan vastuu nähtiin organisaation nykytilassa jäävän pitkälti yksiköihin ja erillisiin työhyvinvointiryhmiin, ja esiin nostettiin tarve kehittää koko organisaation yhteistä työhyvinvointia.

Kyllähän se on tää meidän osaava ja hyvinvoiva henkilöstö siellä mutta, kyllä sitä pitäis nostaa että painoarvo. Et ehkä se sitten tulis tiedostettuakin, ja mistä se niin

kun koostuu, että olis yhteinen ymmärrys et mistä se työhyvinvointi koostuu. Et mistä se on ollut meillä liikaa niin kun myös, vaikka et se on yksiköiden vastuulla, se on ollut tämmösen tyhy-ryhmän vastuulla, se suunnittelu. (H5)

Kun meidän pitäis kuitenkin pitää oma laiva siistinä, jos me halutaan ulospäin näyttää, no ees näyttää, hyvältä. Semmonen niin kun avoimuus ja kunnioitus ja arvostus ja kuunteleminen ois ehkä niitä mitä mä toivoin. Enemmän se niin kun aidosti kiinnostuminen. (H7)

Se semmonen aito ihmisten kohtaaminen, arvostaminen että teette hyvää työtä ja et se näkyis jotenkin silleen täältä. - - . Et jokainen mun mielestä jokainen ymmärtää käsitteet just sillä omalla tavallaan, mut se yhteinen keskustelu puuttuu, siinä ei ole ikein sitä sellasta. (H6)

Yhteisen sosiaalisen todellisuuden muodostuminen myös työhyvinvointiasioissa nousi haastateltavan mielestä esiin haasteena, jonka organisaatio voisi ratkaista tiiviimmällä yhteydellä organisaation johdon, työntekijöiden ja asiakkaiden välillä. Muutama haastateltavista koki tietynlaisen kuilun olemassaolon organisaation eri tasojen välillä siinä mielessä, että suorittavan kentän todellisuus, ajatukset ja näkemykset eivät pääse välttämättä läpi organisaation päättävään tasoon sellaisena, kuin organisaation jäsenet ne kokevat. Kokemus puheiden ja toteutuneen toiminnan tasosta ei useamman haastateltavan mielestä kohtaa käytännön arkityön tasolla. Lehto ja Viitala (2016) saivat tutkimuksessaan tässäkin suhteessa samanlaisen tuloksen; heidän aineistonsa informanttien, erityisesti henkilöstön edustajien, mukaan julkisuudessa esiintyvällä työhyvinvointipuheella ja toteutuneella käytännöllä on välissään ristiriita, joka ilmenee riittämättöminä panostuksina puheiden käytäntöön saattamisessa.

Organisaation rakenteen selkiyttämistä esitettiin vaihtoehdoksi, joka voisi lisätä työhyvinvointia läpi organisaation. Yhteinen ymmärrys siitä, mistä työhyvinvointi juuri Vaalijalassa koostuu, koettiin asiana, jota täytyisi kehittää. Organisaatorakennetta ehdotettiin jäsennettäväksi niin, että se tukisi entistä enemmän suorittavan tason toimintaa mahdollistaen aidon vuoropuhelun kentän ja johdon välillä niin, ettei samanlaista työtä tekevät jäisi jostakin organisaatorakenteellisesta syystä enemmän katveeseen kuin toiset. Työhyvinvointistrategian haasteena puhuttiin olevan yhteisen sosiaalisen todellisuuden puhumisen haasteellisuus, ja se, että jokainen ymmärtää käsitteet juuri omalla tavallaan; strategiantekoon toivottiinkin otettavan enemmän huomioon myös suorittavan kentän kokemukset työhyvinvoinnista aidon vuoropuhelun kautta.

No kyllä se (työhyvinvoinnin rooli strategiassa) mun mielestä on aika iso, merkittävä asia. Tai näin mä sen niin kun ite koen. Kyl mä uskon niin kun et Vaalijala haluaa, että niin kun jokaisella työntekijällä olis hyvä olla täällä ja. (H8)

Organisaation mittakaavassa työhyvinvoinnista puhuttaessa haastattelussa nousi esiin ajatus siitä, että Vaalijala pitää hyvää huolta asiakkaiden lisäksi myös henkilökunnastaan. Puheessa organisaation toiminnasta työhyvinvoinnin eteen esiin nousi yrittäminen: organisaation koettiin pyrkivän työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämiseen. Toisaalta osa haastateltavista puhui organisaation tekemästä työhyvinvoinnin johtamistyöstä myös epäilevämmältä kannalta;

että puheessa työhyvinvointia kyllä korostetaan, mutta toimet eivät kenttätyön tasolla kovin voimakkaasti näy. Esimiesasemassa toimivat haastateltavat kokivat pääsääntöisesti saavansa tukea työhyvinvoinnin kehittämistyöhön organisaatiolta tarvittavissa määrin, ja puheessa esiin nousi arvostus sille, että oma esimies ymmärtää heitä ja luottaa heidän tekemäänsä työhyvinvoinnin johtamistyöhön.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Diskussio

Vastauksena tutkimuskysymykseen *millaisia työhyvinvoinnin diskursseja kohdeorganisaatiossa esiintyy* aineistosta esiin nousi tutkijan tulkinnan mukaan kuusi erilaista työhyvinvoinnin diskurssia: tasapainon, arjen, kääntöpuolen, yhteisön, esimiestyön sekä organisaation diskurssit. Työhyvinvoinnista haastateltavat puhuivat sekä laajemmassa mielessä kaikkina niinä hyvinä tekijöinä, jotka tekevät työnteosta mielekästä ja saavat aikaan mielentilan, jossa töihin on mukava tulla, eikä työnteko tunnu vain pakkopullalta. Toisaalta työhyvinvoinnin ilmenemismuodoista sekä työhyvinvointiin johtavista seikoista puhuttiin myös hyvin tarkalla tasolla ja seikkoja määriteltiin yksityiskohtaisesti.

Tasapainon diskurssissa työhyvinvoinnin lähteenä puhuttiin tasapainosta eri asioiden suhteessa: tasapainoa työhyvinvoinnin taustalla koettiin tarvittavaksi niin työn vaatimuksiin ja resursseihin, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen kuin tasoittamisena myös vaihteleviin työhyvinvoinnin kokemuksiin. Työhyvinvoinnin kausittainen vaihtelu kiireisempien ja rauhallisempien aikakausien tai haasteellisempien ja voimaannuttavampien asiakaskontaktien välillä useamman haastateltavan puheessa nousi esille tasapainotilana, joka tasoittaa hetkellisesti heikkenevät hyvinvoinnin kokemukset niinä aikakausina, jolloin työhyvinvoinnin lähtökohdat ovat otollisemmalla tolalla.

Tasapainon diskurssissa aineistossa keskeistä oli työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen; vapaa-ajasta puhuttiin työperäisen stressin ja työstä irtautumisen keinona, joka helpottaa työssäjaksamista, mutta toisaalta vapaa-ajalla tapahtuvasta itsensä huolehtimisesta esimerkiksi hyvän fyysisen kunnon ylläpitämisen kautta vapaa-ajan nähtiin myös tuovan suoranaisesti jaksamisen resursseja työntekoon. Resurssien ja vaatimusten tasapainosta puhuttaessa haastateltavat pääasiassa puhuivat työn määrästä ja henkilöstöresursseista, jotka epätasapainossa ollessaan uhkaavat heikentää työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin mallintamisessa juuri työn resurssien ja vaatimusten malli on tutkimuksessakin paljon käytetty tapa jäsentää työhyvinvoinnin syntymistä, ja työn vaati-

muksiin vastaavia resursseja löytyy työhyvinvointia ja työntekijöiden motivaatiota edistävinä tekijöinä useita erilaisia (esimerkiksi Gauche et al. 2017; Bakker & Demerouti 2006). Työhyvinvointia tukevana resurssina Vaalijalassa haastateltavat pitivät työntekijöiden riittävän määrän ohella erityisesti hyvää työskentely-ympäristöä sekä työterveyden puitteita, jotka organisaatio tarjoaa. Kaipauksista esimieheltä ja koko organisaatiolta saatavaan työn palautteeseen ja arvostukseen nousi esille lähes jokaisen haastateltavan puheessa, joten palautteen ja arvostuksen saamisen voidaan sanoa nousevan tärkeäksi työhyvinvointia tukevaksi resurssiksi kohdeorganisaatiossa, ja samalla merkittäväksi työhyvinvoinnin rakentajaksi.

Arjen diskurssissa aineistosta keskeisenä esiin nousivat puhettavat työhyvinvoinnin rakentumisesta arjen työssä. Arkipäivän työnteosta nousi esiin monia konkreettisia tekijöitä, jotka työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat. Arjen työstä puhuttiin itsessään työntekijöiden jaksamista ja motivaatiota kehittävänä tekijänä, työhyvinvoinnin rakentajana. Asiakastyöstä ja muissakin työtehtävissä onnistumisesta haastateltavat puhuivat keskeisenä motivaatiota ja työn imua lisäävänä tekijänä. Työn sisällöstä lähtevät tekijät motivaation lähteenä kuvaavat nykypäivän käsitystä juuri sisäisen motivaation kasvattamisesta organisaation tulosten saavuttamiseksi, kuten Rigby ja Ryan (2018) toteavat. Työn sisällöstä kumpuavat motivaatiotekijät myös luovat hyvän pohjan työhön sitoutumiseen, ja mahdollisesti vähentävät työstä vieraantumisen riskiä ja sen myötä alenevan työhyvinvoinnin mahdollisuutta (Aktouf 1992; Shanzt et al. 2014). Organisaation jäsenten työhyvinvoinnin rakentuminen vahvasti työn sisällön sisäisen motivoimisen kautta antaa hyvän pohjan organisaation ydin toiminnan menestykselliselle toteuttamiselle.

Toisaalta työhyvinvoinnin rakentumista kuvaavat puheet painottivat vahvasti juuri arjen työssä tapahtuvan työhyvinvoinnin kehittämistoimien: esimerkiksi palautteen ja arvostuksen antamisen, tiedon jakamisen, läsnä olemisen ja pysähtymisen merkitystä työhyvinvoinnin syntymisessä. Edes jollakin tasolla autonominen arjen työn tekeminen nousi lähes jokaisen haastateltavan puheessa keskeiseksi seikaksi työhyvinvoinnin taustalla; autonomiasta nautittiin luonnollisesti enemmän esimiesten ja ylemmän johdon haastatteluryhmissä, mutta luottamus työntekijöiden osaamiseen ja itsenäiseen päätöksentekoon sekä mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä tekemiseen olivat keskeisiä seikkoja arjen työhyvinvoinnin rakentumisessa myös niin kutsutun kenttätyön edustajien puheessa. Vapaus ja vastuu työssä ovat useamman keskeisen motivaatio-teorian, esimerkiksi niin Maslowin ja Herzbergin mallien kuin Ryanin ja Decin STD-teorian mukaan merkittäviä motivaatiota kehittäviä seikkoja (Ahonen 2001, 112; Rigby & Ryan 2018).

Kääntöpuolen diskurssia leimaavat puheet työhyvinvoinnin muuttuvasta olemuksesta. Diskurssissa puhettavat liittyvät työhyvinvoinnin olemuksen tiedostamiseen siltä kannalta, että vaikka tällä hetkellä työhyvinvointi koetaan haastateltavien keskuudessa sekä heidän työskentelyn lähipiirissään pääsääntöisesti hyväksi, työhyvinvoinnin olemuksella on olemassa myös variaatioita ja varsinaisesti jopa tiettyjä nimettyjä uhkia, joita työhyvinvoinnin kehittymisen

tiellä tunnustetaan mahdollisiksi. Puheessa työhyvinvoinnin mahdollisista uhkista esiin nousivat sekä fyysistä että psyykkistä hyvinvointia uhkaavat tekijät. Fyysisen hyvinvoinnin vaarantajana puheissa esiin nousi työn luonteesta johtuva väkivallan uhka, joka on todennäköisesti ainakin jollakin tasolla läsnä suurella osaa suorittavaa kuntoutustyötä tekevillä työntekijöillä Vaalijalassa. Psyykkistä kuormitusta aiheuttavat työhyvinvoinnin uhkat puheessa olivat ongelmat ilmapiirissä ja työyhteisössä, työntekijöiden liian vähäinen määrä työn vaatavuuteen nähden, työhön liittyvät epävarmuustekijät sekä johtamiseen liittyvät käytännöt, joita ei koettu työhyvinvointia tukevinä, esimerkiksi liiallinen vahtiminen ja seuraaminen sekä ihmiset epätasa-arvoiseen asemaan asettavat johtamiskäytännöt.

Yhteisön diskurssi kokoaa yhteen puhettavat työhyvinvoinnin kollektiivisuudesta, yhteisön sisällä rakentumisesta sekä yhteisön jokaisen jäsenen toiminnan merkityksestä työhyvinvoinnin rakentumiseen. Työhyvinvoinnin puhuttiin rakentuvan yhteisön jäsenten keskinäisen luottamuksen ja yhteisten pelisääntöjen pohjalta, ja työyhteisössä esiintyvät konfliktit ja ristiriidat nähtiin myös työhyvinvointia alentavina tekijöinä. Yhteisön sosiaaliset suhteet nähtiin keskeisenä työhyvinvoinnin rakennuspalikkana, josta puhuvat myös Rigby ja Ryan (2018) Ryanin ja Decin motivaatiomallin yhteenkuuluvuuden perustarpeena, sekä Tilev (2012) työyhteisön jäseneksi identifioitumisen merkityksestä työntekijän sitoutumisessa.

Työyhteisö, johon haastateltavat puheessaan pääasiassa identifioituivat, käsitti heidän lähimmän työyhteisönsä: yksikön, tai jopa pienemmän ydintyöryhmän, jonka jäseneksi haastateltavat kokevat eniten kuuluvansa. Menehgestä puhuttiin koko organisaation mittakaavassa aikaisemmin voimakkaammin vallinneena seikkana, joka nykyisellään kenties organisaation laajentumisen ja toiminnan yhä laajemmalle jakaantumisen myötä ole enää samalla tasolla. Tällä hetkellä voimakkaimmin ”me täällä” -puhetapa liittyy tiiviisti juuri jokaisen omaan toimintaympäristöön työssä. Työhyvinvoinnin sosiaalinen rakentuminen koko kohdeorganisaatiossa tutkimushetkellä voidaan tulkita tämän tutkimuksen tulosten perusteella koostuvan yhdistelmästä yksikköjen toisistaan hieman poikkeavia työhyvinvointikäsitteitä. Työhyvinvoinnin rakentumista tiiviisti yksiköiden sisäisissä sosiaalisissa yhteisöissä tukee myös havainto siitä, että työhyvinvoinnista puhuttiin eri yksiköissä haastatteluaineiston mittakaavassa erottuvasti omanlaisilla tavoilla, painotuksilla ja sanavalinnoilla.

Työhyvinvoinnista puhuttiin työyhteisön jäsenten rakentamana kokonaisuutena, johon jokainen vaikuttaa yhtä lailla omalta osaltaan kuin kaikki muutkin yhteisön jäsenet, erilaisista statuksista, vaikkapa esimiesasemasta huolimatta. Työhyvinvointi haastateltavien puheessa vastuutettiin yhtä lailla jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulle. Toisaalta työhyvinvointi puhututti myös yhteisön kulttuurin ja toiminnan tuotteena, johon kukaan ei itsessään työhyvinvointia voi tuoda. Työhyvinvoinnin subjektiivisen luonteen ohella myös työhyvinvoinnin kollektiivinen muotoutuminen, josta myös esimerkiksi Viitala, Takala ja Sääntti (2015) puhuvat, nousi keskeiseksi työhyvinvoinnin rakentumisen teemaksi haastateltavien puheessa, niin hyvässä kuin pahassakin – työhyvinvoin-

nista ja työpahoinvoinnista puhuttiin seikkoina, jotka ovat työyhteisössä edes jollakin tasolla yhteisiä, ja jokaisen oman toiminnan merkitys niiden kehkeyty-misessä koettiin suurena. Puhetavassa työhyvinvoinnin kollektiivisesta muo-toutumisesta tämän tutkimuksen perusteella voidaan tulkita, että kohdeorgani-saatiossa jokaisen henkilökohtaisen panoksen koetaan vaikuttavan yhteiseen työhyvinvointiin merkittävästi, samalla kun yhteisön ilmapiirin koetaan vaikut-tavan myös yksittäisen työntekijän subjektiiviseen työhyvinvoinnin kokemuk-seen.

Vaikka jokaisen työyhteisön jäsenen merkitystä työhyvinvoinnille koros-tettiin, myös esimiestyölle annettiin puheessa merkittäviä painoarvoja työhy-vinvoinnin kehittämisessä ja kollektiivisesti rakentuvan työhyvinvoinnin suun-nannäyttäjänä; näistä puhetavoista muodostuu esimiestyön diskurssi. Esimies-työn ja työhyvinvoinnin välistä yhteyttä selvittävässä puheissa keskeisenä seik-kana nousi esimiehen vastuu työyhteisön kulttuurin säilyttämisessä avoimena sekä työhyvinvointia kaikin puolin edistävänä, sekä esimiehen rooli työyhteis-ön ristiriitatilanteiden ratkomisessa. Esimiehen vastuusta koko organisaation työhyvinvoinnin tilan kehittämisessä puhuttiin tärkeänä siltä kannalta, että esimiehellä asemansa puolesta on sekä vastuu että myös mahdollisuus nostaa esille omalle esimiehelleen ja organisaation johdolle asti seikkoja, jotka työhy-vinvointia mahdollisesti kenttätyössä saattavat vaarantaa.

Yksikköjen työhyvinvoinnin ilmentymien myös yksikköjen ulkopuolelta käsin tarkasteltuna esimerkiksi työntekijöiden vähäisen vaihtuvuuden suhteen, puhuttiin olevan selkeä merkki esimiestyön onnistuneesta roolista yksiköiden työhyvinvoinnin rakentumisessa. Esimiehellä puhuttiin olevan käytössään pal-jon mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämiseen yksittäistenkin työnteki-jöiden hyvinvoinnin kannalta esimerkiksi työntehtävien suuntaamisen ja työn-tekijöiden yksilöllisen huomioimisen kautta, sekä aikaisemmin mainittuna il-mapiirin ylläpitäjänä. Tässä esimiehen alaiensa työhyvinvointia kehittävässä roolissa tärkeänä tekijänä nähtiin työntekijöiden tunteminen, heidän vahvuuk-siensa ja toiveidensa tunnistaminen ja mahdollisuuksien mukaan myös huomi-oiminen. Erilaisten johtamistapojen merkityksestä työhyvinvointiin puhuttiin esimerkiksi sopivan vastuun ja autonomian tarjoamisen kautta, ja vastuun ja-kamisesta puhuttiin myös esimiehen omaa työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Autonomiaa työntekijöille tarjoava, voimakkaasti osallistava johtamistapa on todettu Suomesta kerätyssä aineistossa aikaisemminkin (esimerkiksi Böcker-man, Bryson & Ilmarinen 2012) olevan vahvasti yhteydessä työhyvinvoinnin kokemukseen niin työtyytyväisyyden kasvamisessa kuin uupumisen vähentä-misessäkin.

Organisaation diskurssissa työhyvinvoinnin puhettavat liittyivät työhy-vinvoinnin merkitykseen organisaation mittakaavassa, koko organisaation yh-teisen työhyvinvoinnin rakentumiseen, sekä sen esteisiin. Työhyvinvoinnista puhuttiin pohjana, jonka päälle rakentuva toiminta mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttamisen. Työhyvinvointiin pohjautuva työviihtyvyys nähtiin sitouttavana tekijänä, joka kehittää organisaation työnantajamielikuvaa myös organisaation ulkopuolelle, ja samalla myös mahdollisesti edesauttaa rekry-

toinnissa esiin tulevien ongelmien ratkeamista. Työntekijöiden osaamisen kehittämiseen tehtävät panostukset esimerkiksi sisäisen kouluttautumisen kautta puhuttivat myös Vaalijalan imagoon liittyvänä tekijänä, joka myös vahvasti kehittää työhyvinvointia organisaatiossa. Työhyvinvoinnin ilmenemisen parantuvana työssäjaksamisena puhuttiin johtavan suoriin säästöihin sairauslomien vähenemisen myötä, ja hyvinvoivasta henkilöstöstä puhuttiin myös avaintekijänä Vaalijalassa tehtävän kuntoutuksen tuloksissa.

Kaikissa haastatteluryhmissä puheesta esiin nousi työhyvinvoinnin kehittämistarpeena yhteisen ymmärryksen luominen kaikkien organisaation tasojen välille työhyvinvoinnin koostumisesta Vaalijalassa. Haastateltavat puhuivat kuilusta, joka syntyy organisaation eri tasojen välille; kuilusta, jonka molemmilla puolilla kenties puhutaan samoista työhyvinvoinnin teemoista, mutta niin, että vuoropuhelua ei käydä tarpeeksi tiiviisti. Yhteisen sosiaalisen todellisuuden ja yhteisen työhyvinvointipuheen kielen saavuttamisesta koko organisaation mittakaavassa puhuttiin haasteena työhyvinvoinnin kehittämistyössä tulevaisuudessa. Pääasiassa kaivattiin juuri suorittavan tason työntekijöiden näkemysten todellista kuulemistä. Organisaation sosiaalisen todellisuuksien kuilusta puhuvat tavallaan myös Schaufeli et al. (2009) puhuessaan organisaation arvojen välittymisen esteestä puheen ja toteutuneen toiminnan välillä.

Henkilöstön osallistamista strategianluontiprosessiin ja tämän myötä organisaation toiminnan kilpailukykyiseen kehittämiseen korostavat myös Andersen ja Minbaeva (2013); samasta asiasta puhuu myös Grieves (2010, 175) mainitessaan strategisen henkilöstöjohtamisen kehittämisen rajoitteet ylhäältä alas tapahtuvassa strategia-ajattelussa organisaatioissa. Yhdessä tutkimuksessa mukana olleista yksiköistä työntekijöiden todellinen kuuleminen ja heidän näkemystensä huomioiminen toiminnan kehittämisessä puhutti haastateltavia kuitenkin hyvin positiivisessa valossa. Tässä yksikössä haastateltavat kertoivat, että työntekijät oli vahvasti otettu mukaan suunnittelemaan yksikön toimintamalleja, minkä myötä kokemus työntekijöiden mahdollisuudesta vaikuttaa työhönsä sekä heidän todellisesta kuulemisestaan poikkeaa muissa yksiköissä puhutusta kokemuksesta selkeästi. Työntekijöitä osallistava toiminta nousi selkeäksi työtyytyväisyyttä tukevaksi seikaksi kohdeorganisaatiossa. Eri yksiköiden jäsenten väliset kokemukset työntekijöiden aidosta kuulemisesta ovat jopa lähes päinvastaiset keskenään, mikä osoittaa työntekijöiden osallistamisen oman työn tekemistä koskevaan päätöksentekoon olevan vahvasti työhyvinvointia rakentava tekijä.

Tutkimuskysymyksen *millaisia työhyvinvoinnin diskursseja kohdeorganisaatiossa esiintyy* lisäkysymykseen, *onko työhyvinvoinnin diskursseissa vaihtelua organisaation eri tasoilla*, tutkimuksen tulokset antavat kieltävän vastauksen. Pääasiassa jokainen haastateltava puhui jollakin tavalla jokaisesta tutkimuksen tuloksena olevasta työhyvinvoinnin diskurssista, kukin tosin hieman omasta näkökulmastaan ja oman työnsä piiristä käsin. Sinällään organisaation eri tasoilla työhyvinvoinnin todellisuudessa siis ei esiinny aineiston analyysin pohjalta tiettyjä diskursseja, joita jollakin toisella tasolla ei lainkaan esiintyisi. Haastateltavien työhyvinvointia koskevan puheen aiheet ja painotukset vaihtelivat haastat-

teluryhmien sisällä yhtä lailla kuin organisaation eri tasoilta tulevien haastatteluvien välilläkin. Enemmänkin aineistosta huomattavissa oli samasta työyhteisöstä peräisin olevien haastatteluvien työhyvinvointia koskevan puheen ja varsinkin sanavalintojen ja aiheiden yhteneväisyys. Tämän voi tulkita kuvastavan työhyvinvoinnin kollektiivista muotoutumista ja työhyvinvoinnin sosiaalisen todellisuuden tiiviyyttä juuri yksiköiden sisällä, työnteon välittömässä lähipiirissä.

Kuilu organisaation eri tasojen välillä, josta useat haastateltavat organisaation eri tasoilta puhuivat, ei ole sinällään havaittavissa tutkimuksen tuloksesta, jonka mukaan työhyvinvoinnin diskursseissa ei esiinny merkittävää vaihtelua eri haastatteluryhmien kesken. Kuten muutamat haastateltavat toteavat, kyseessä on kenties kuilu lähinnä kommunikaatiossa, eikä näkemyksissä työhyvinvoinnin rakentumisesta. Tiiviimpi kommunikaatio ja aidosti tiiviin vuoropuhelun lisääminen organisaation eri tasojen välille voisi luoda koko organisaation läpi rakentuvan, yhteisen työhyvinvointipuheen, joka kehittäisi koko organisaatiossa yhteisesti tunnistettua työhyvinvoinnin todellisuutta edelleen.

Tutkimuskysymykseen *millaisen työhyvinvoinnin kokonaisuuden diskurssit rakentavat* tutkimuksen tulokset, esiin nousseet diskurssit, ovat jaoteltavissa kahdeksi suuremmaksi kokonaisuudeksi: subjektiivista työhyvinvointia kuvaaviin diskursseihin (tasapainon, arjen ja kääntöpuolen diskurssit) sekä yhteisöllistä työhyvinvointia kuvaaviin diskursseihin (yhteisön, esimiestyön ja organisaation diskurssit). Diskursseissa esiintyy osaltaan kummankin ryhmän elementtejä, mutta jaottelu mahdollistaa diskurssien kokonaisuuden tarkastelun.

Yksilöiden subjektiivista hyvinvointia kuvaavat diskurssit nousivat haastateltavien puheessa esiin työhyvinvoinnin piirteistä kertovana ja työhyvinvoinnin käsitettä määrittelevänä puheena. Nämä diskurssit sisältävät myös puhetta työhyvinvoinnin taustalla vellovista voimavaroista, jotka työhyvinvointia rakentavat. Subjektiiviseen kokemukseen viittaavat puhettavat sisälsivät aineistossa ainakin yhtä monta erilaista määritelmää ja vielä useampia tärkeitä yksityiskohtaisia työhyvinvointia rakentavia seikkoja, kuin haastateltaviakin oli. Näiden diskurssien tasolla kukin haastateltavista puhui työhyvinvoinnista juuri omasta näkökulmastaan. Lähestyminen työhyvinvoinnin tilaan tällä hetkellä oli haastateltavien keskuudessa pääasiassa hyvin positiivinen.

Yhteisöllistä työhyvinvointia kuvaavat diskurssit saivat haastateltavien puheessa jopa merkittävämpää painoarvoa kuin yksilön subjektiiviseen kokemukseen viittaavat diskurssit. Näihin diskursseihin liittyvät puhettavat sisälsivät enemmän kehitystarpeita ja -ehdotuksia, ja nämä diskurssit olivat kokonaisuudeltaan myös koherentimpia ja samansisältöisempiä haastatteluryhmistä ja haastateltavista toiseen, kuin subjektiivisen hyvinvoinnin alueelle liittyvät diskurssit, joissa esiintyi näiden diskurssien subjektiivisen luonteen vuoksi luonnollisestikin enemmän työhyvinvoinnin variaatioita. Yhteisöllistä hyvinvointia kuvaavat diskurssit ovat edellä esitetyn jaottelun valossa niitä, joiden kehittämiseen panostamalla päästäisiin kehittämään koko organisaation yhteistä työhyvinvointia, sillä nämä diskurssit olivat niitä, jotka jokaisessa haastatteluryhmässä olivat vahvasti samansuuntaisina tunnistettavissa.

Työhyvinvoinnista haastateltavat puhuivat yhteisön rakentamana, tai jopa itsessään yhteisössä syntyvänä, kollektiivisena voimavarana. Haastateltavien puhe yhteisöstä käsitti koko laajan organisaation sijaan kuitenkin lähinnä heidän oman työyhteisönsä kontekstin, tai jopa vain tiiveimmän ydinryhmän, jonka kanssa työssä ollaan tekemisissä. Me-hengestä puhuttiin juuri oman yksikön kontekstissa, ja myös työhyvinvoinnin rakentumisesta luottamuksen ja yhteisöllisyyden kautta juuri omassa toimintaympäristössä. Puheessa työhyvinvoinnin kokonaisuudesta Vaalijalassa esiin nousi toive laajemmin koko organisaation mittakaavassa toteutettavista työhyvinvointia kehittävästä toimista; haastateltavat puhuivat kokemuksestaan, että työhyvinvoinnin kehittäminen on jäänyt pitkälti yksiköiden hartioille, ja tätä tukee myös analyysissä esiin noussut havainto siitä, että haastateltavat todella puhuvat yhteisestä työhyvinvoinnistaan juuri oman yksikkönsä kontekstissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella työhyvinvoinnin kokonaisuus Vaalijalassa rakentuu subjektiivista hyvinvointia rakentavien seikkojen pohjalta, kollektiivisena ilmiönä erityisesti työyksiköiden sisällä. Työhyvinvoinnin kokonaisuuden koko organisaation mittakaavassa voidaan siis tutkimuksen tulosten perusteella sanoa muodostuvan useammista työhyvinvoinnin kielellisistä, yksiköiden sisäisistä työhyvinvoinnin todellisuuksista, jotka kuitenkin sisältävät keskenään samoja elementtejä ja jotka muodostavat haastatteluryhmille ja eri yksiköille yhtenevät työhyvinvoinnin diskurssit. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi koko organisaation mittakaavassa olisi tutkimuksen tulosten perusteella keskeistä luoda yhteinen, tiivis työhyvinvointipuhe koko organisaation sisälle niin, että työhyvinvoinnista rakentuisi yhtenäisempi kielellinen sosiaalinen kokonaisuus koko organisaation mittakaavassa.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisena tutkimuksena, erityisesti haastattelun aineistonkeruumenetelmällä kerättyjä tutkimuksen tuloksia täytyy tulkita ympäröivän kulttuurin valossa (Hirsjärvi et al. 2004, 196.), tässä tapauksessa osana suomalaista sosiaali- ja terveysalan työkulttuuria. Laadullisena tutkimuksena tutkijan roolia ei myöskään voida koskaan täysin objektiivisesti erottaa tuloksista, vaan tutkimuksen tulokset ovat jollakin tasolla aina kiinni tutkijan tekemistä valinnoista ja tulkinnoista. Tutkimuksen tuloksien esittelyssä ja analysoinnin pohjana on käytetty tästä syystä paljon haastattelusitaatteja, jotka kuvaavat tutkielman lukijalle aineistoa itsessään.

Kuten aikaisemmin aineistonkeruumenetelmää käsittelevässä luvussa 3.1.1. on pohdittu, aineistosta esiin nousevilla tuloksilla, erityisesti tuloksissa esiintyvillä samankaltaisuuksilla, saattaa olla pohjana se, että aineisto on nimenomaan haastatteluaineistoa, eikä se, että haastateltavat pohjimmiltaan ajattelisivat asioista samalla tavalla (Eskola & Suoranta 2014, 140). Aineiston analyysimenetelmän valinta diskurssianalyysiksi sekä analyysin keskittyminen samankaltaisuuksien ohella myös aineistossa esiintyvään monimuotoisuuteen

ja poikkeamiin vähentää tutkimuksen tulosten perustumista aineistonkeruumenetelmästä riippuviin seikkoihin.

Tutkimuksen tulosten luotettavuuteen tutkimus- ja analyysimenetelmien tuomien haasteiden ohella keskeinen seikka on myös tutkimusaiheen arkuus siinä mielessä, että voidaan pohtia, vastaavatko haastateltavat kysymyksiin todellisen tuntemuksensa mukaan, vai sen mukaan, millaista vastausta pidetään kenties yleisesti hyväksyttävänä. Tutkimuksia tulkitessa onkin otettava huomioon se, puhuuko haastateltava todella omalla äänellään vai ympäröivässä kulttuurissa yleisesti hyväksyttävien normien mukaisesti. Työhyvinvoinnin tutkiminen organisaation kontekstissa informanteja haastatellen ei välttämättä anna aivan samoja tuloksia, kuin jos haastattelut tehtäisiin täysin anonymisti esimerkiksi kyselylomakkeen kautta. Vaikka haastattelutilanteessa onkin tehty erikseen selväksi, että haastattelut tehdään luottamuksellisesti, vastauksia on tulkittava kuitenkin niin, että niitä ei ole annettu täyden anonymiteetin suojassa, jolloin jotkut henkilökohtaisemmat vastaukset tai työhyvinvoinnin negatiivisemmat kuvaukset saattavat jäädä informanteilta kertomatta. Haastattelutilanteet kuitenkin tutkijan mielestä sujuivat pääosin hyvin välittömissä tunnelmissa, eivätkä haastateltavat tuntuneet harkitsevan tai pidättelevän puheitaan sen kummemmin kuin yleisesti keskustellessakaan.

5.3 Jatkotutkimus

Tutkimuksen tulosten perusteella mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita voisivat olla organisaation eri ryhmien sisäisten työhyvinvoinnin sosiaalisten todellisuuksien tutkiminen edelleen organisaatioiden toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Työhyvinvoinnin sosiaalisten todellisuuksien tiiviin rakentumisen ydintyöryhmien sisällä ja ryhmien välillä ilmenevien työhyvinvoinnin todellisuuksien vaihtelun tutkiminen edelleen esimerkiksi ryhmädynamiikan, esimiestyön tai organisaatorakenteen aiheuttamat vaikutukset huomioon ottaen voisi tuoda mielenkiintoista lisätietoa työhyvinvoinnin sosiaalisesta rakentumisesta organisaatiossa ja organisaatioiden sisäisten ryhmittymien sisällä. Koko organisaation työhyvinvoinnin todellisuuden kehittämisen näkökulmasta voisi olla olennaista ymmärtää paremmin työhyvinvoinnin eri todellisuuksien välistä suhdetta ja mahdollisia ristiriitoja, joita kehittämistoimet voivat aiheuttaa, jos organisaatiossa ei ole yhteistä työhyvinvointipuhetta, joka ymmärretään jokaisella organisaation tasolla ja organisaation sisäisissä ryhmittymissä samalla tavalla.

LÄHTEET

- Ahonen, A. 2001. Organisaatio, johtaminen ja edistyksen puhekäytännöt. Liikkeenjohdollisen tiedon kentät, kerrostumat ja kulttuurinen paikka. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja A-1:2001.
- Aktouf, O. 1992. Management and theories of organizations in the 1990s: Toward a critical radical humanism? *The Academy of Management Review* 17 (3), 407–431.
- Andersen, T. J. & Minbaeva, D. 2013. The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management* 52 (5), 809–827.
- Bakker, A. & Demerouti, E. 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology* 22 (3), 309–328.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1966. *The Social Construction of Reality. A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.
- Böckerman, P., Bryson, A. & Ilmakunnas, P. 2012. Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization* 84, 660–680.
- Danna, K. & Griffin, R. W. 1999. Health and Well-being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management* 25 (3), 357–384.
- Dawson, C., Veliziotis, M. & Hopkins, B. 2017. Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy* 38 (1), 69–98.
- Engler, K., Frohlick, K., Descarries, F. & Fernet, M. 2011. Single, childless working women's constructions of wellbeing: On balance, being dynamic and tension between them. *Work* 40 (2), 173–186.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. & Mansfield, L. R. 2012. Whistle While You Work: A Review of the Life Satisfaction Literature. *Journal of Management* 38 (4), 1038–1083.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Gauche, C., de Beer, L.-T. & Brink, L. (2017). Managing employee well-being: A qualitative study exploring job and personal resources of at-risk employees. *SA Journal of Human Resource Management* 15, 1683–7584.
- Gordon Rouse, K. A. 2004. Beyond Maslow's Hierarchy Of Needs: What Do People Strive For? *Performance Improvement* 43 (10), 27–31.
- Grant, A., Christianson, M. & Price, R. (2007). Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *Academy of Management Perspective* 21, (3) 51–63.
- Grieves, J. 2010. *Strategic Human Resource Development*. SAGE Publications.
- Harkness, A. M. B., Long, B. C., Bembach, N., Patterson, K., Jordan, C. & Kahn, H. 2005. Talking about work stress: Discourse analysis and implications for stress interventions. *Work & Stress* 19 (2), 121–136.

- Harrison, T. & Bassy, J. D. 2017. Aligning organizational culture and strategic human resource management. *The Journal of Management Development* 36 (10), 1260–1269.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino, 45–55.
- Koskinen, S. & Ullakonoja, V. 2012. *Oikeudet ja velvollisuudet työsuhteessa*. Jyväskylä: Edita.
- Kramar, R. 2014. Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management* 25 (8), 1069–1089.
- Lehto, K. & Viitala, R. 2016. "Enemmän tulosta vähemmällä väellä"? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*. 35 (2), 117–131.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. & Leiter, M. P. 2001. Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52, 397–422.
- Mäkinen, J.-P., Bordi, L., Heikkilä-Tammi, K., Seppänen, S. & Laine, N. 2014. *Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013*. Helsinki: Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus.
- Rigby, C. S. & Ryan, R. M. 2018. Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations. *Advances in Developing Human Resources* 20 (2), 113–147.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 25 (1), 54–67.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. 2009. Burnout: 35 years of research and practice. *Career Development International* 14 (3), 204–220.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. 2002. The Measurement of Engagement and Burnout: a Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies* 3, 71–92.
- Shantz, A., Alfes, K. & Truss, C. 2014. Alienation from work: Marxist ideologies and twenty-first-century practice. *The International Journal of Human Resource Management* 25 (18), 25–29.
- Sonnentag, S. 2015. Wellbeing and Burnout in the Workplace: Organizational Causes and Consequences. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* 25, 537–540.
- Tilev, K. 2012. Osa-aikainen työ ja organisaatioon sitoutuminen. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa + Talous 2.
- Työterveyslaitos 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Verkojulkaisu. Viitattu 4.8.2018. Saatavilla:

<http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132079/tyohyvinvointi-uudistuksia-ja-hyvia-kaytantoja.pdf?sequence=1>

- Työterveyslaitos 2018a. Työhyvinvointi. Verkkosivut. Viitattu 3.8.2018. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos 2018b. Työn imu. Verkkosivut. Viitattu 14.8.2018. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/>
- Vaalijalan kuntayhtymä 2017. Talousarvio 2018. Talous- ja toimintasuunnitelma 2019-2020. Verkkajulkaisu. Viitattu 4.8.2018. Saatavilla: https://vaalijala.fi/resources/public//materiaalipankki/julkiset_dokumentit/Talous-%20ja%20toimintasuunnitelma%202018-2020.pdf
- Vaalijalan kuntayhtymä 2018. Vaalijala. Verkkosivusto. Viitattu 4.8.2018. Saatavilla: <https://www.vaalijala.fi/>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Tanskanen, J. & Säntti, R. 2015. The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis* 23 (4), 606-620.
- World Health Organization 2018. Occupational Health. Verkkosivusto. Viitattu 3.8.2018. Saatavilla: http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/

LIITTEET

Liite 1: Haastattelurunko

1. TYÖHYVINVOINTI

Mitä mielestäsi työhyvinvointi on, mitä työhyvinvoinnin käsite pitää sisällään?

Millaisena kuvailisit omaa työhyvinvointiasi tällä hetkellä? Entä hyvinvointia koko työyhteisönne kontekstissa?

Mitkä seikat/ asiat työhyvinvointiin mielestäsi vaikuttavat eniten?

Mitkä seikat/ asiat työhyvinvointia kehittävät?

Mitkä seikat/ asiat mielestäsi työhyvinvointia vähentävät?

Miten / kenelle vastuu työhyvinvoinnista mielestäsi jakaantuu?

Miten voin itse edesauttaa työhyvinvoinnin syntymistä?

2. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖYHTEISÖ

Millaiset ovat esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin? Millainen esimiestyön merkitys mielestäsi työhyvinvoinnille on?

Millainen työyhteisön merkitys työhyvinvointiin on?

Kuinka kuvailisit työyhteisön merkitystä työhyvinvointiisi tällä hetkellä?

Mitä organisaation pitäisi tehdä toisin, että työhyvinvointi lisääntyisi?

3. TYÖHYVINVOINTI JA MOTIVAATIO

Mitkä asiat mielestäsi motivoivat sinua työssäsi eniten?

Millaiset seikat/ asiat koet motivaatiota vähentävinä?

Millaisena näet työhyvinvoinnin ja motivaation yhteyden?

4. TYÖHYVINVOINTI JA STRATEGIA

Miten mielestäsi työhyvinvointi ja strategia yhdistyvät?

Kuinka vahvana työhyvinvoinnin roolin näet strategiassa?

Millainen on mielestäsi työhyvinvoinnin merkitys ja vaikutukset työyhteisössä?

- työntekijöiden näkökulma
- organisaation näkökulma