

Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu

SUOMALAISTEN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI ITSENSÄ JOHTAMISEN
NÄKÖKULMASTA

Yrittäjyyden
Pro gradu -tutkielma
2013
Viljo Kuuluvainen
Ohjaaja: Tarja Niemelä

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Tekijä Kuuluvainen Viljo Iivari	
Työn nimi Suomalaisten johtajien työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta	
Oppiaine Yrittäjyys	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika Helmikuu 2013	Sivumäärä 77 + 2 liites.
Tiivistelmä – Abstract	
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa suomalaisten johtajien näkemyksiä heidän työhyvinvoinnistaan ja selvittää, kuinka itsensä johtamisen viitekehys toimii johtajien työhyvinvoinnin kuvaamisessa. Hyvinvointi ja itsensä johtaminen ovat usein toisiinsa liitettyjä teemoja, mutta tieteellinen tutkimus työhyvinvoinnista itsensä johtamisen viitekehyksessä on ollut hyvin vähäistä. Tässä tutkimuksessa käytetty itsensä johtamisen viitekehys perustui ihmisen mielen jakoon kognitiiviseen, affektiiviseen ja konatiiviseen alueeseen. Kognitiivisella alueella tarkasteltiin johtajien työhyvinvointiin liittyvää ajattelua ja tietoja. Affektiivisella alueella selvitettiin johtajien suhtautumista työhyvinvointiin. Konatiivinen alue avasi johtajien näkemyksiä työhyvinvointiin liittyvistä motivaatiotekijöistä, tavoitteista ja käytännön toimista.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta ja aineistonkeruu suoritettiin temahaastatteluilla. Yhteensä tutkimuksessa haastateltiin seitsemää organisaationsa ylintä johtajaa. Aineiston analyysissä keskiössä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että johtajien työhyvinvointiin liittyvä tietotaito oli keskimäärin hyvällä tasolla. He osasivat eritellä työhyvinvointinsa tekijöitä monipuolisesti ja he suhtautuivat pääasiassa positiivisesti työhyvinvointiin ilmiönä. Toisaalta johtajien lähestymistapa omaan työhyvinvointiinsa sisälsi vain osin itsensä johtamiselle tyypillisiä piirteitä. Tästä huolimatta johtajat näkivät yksilön vastuun omasta työhyvinvoinnista huolehtimisessa keskeisenä ja he olivat tottuneet tavoitteelliseen toimintatapaan työssään. Eniten kehitettävää itsensä johtamisessa löytyi työhyvinvointiin liittyvistä tavoitteista ja toiminnasta tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmeen alueeseen jakaantunut itsensä johtamisen viitekehys antoi erittäin monipuolisen kuvan johtajien työhyvinvointiin liittyvästä ajattelusta ja toiminnasta. Kognitiivinen ulottuvuus toimi näistä parhaiten avaten johtajien työhyvinvointiajattelua ja henkilökohtaisia työhyvinvointistrategioita. Tulosten perusteella viitekehystä kehitettiin suuntaan, jossa itsensä johtamista sovelletaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin sen sijaan, että työhyvinvointia käsiteltäisiin yhtenä isona käsitteenä. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että työhyvinvointi on enemmän onnistuneen itsensä johtamisen lopputulos kuin varsinainen johdettava ilmiö.</p>	
Asiasanat työhyvinvointi, yksilö, johtaminen, johtajat, itsesääätely	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu	

KUVIOT

KUVIO 1 Tutkimuksen toteutus.....	9
KUVIO 2 Itsensä johtamisen ulottuvuudet (mukaillen Snow ym. 1996, 247).....	26
KUVIO 3 Itsensä johtamisen suhde itsesäätelyyn ja sitä kautta yksilön älykkyyden ja persoonallisuuden osa-alueisiin	27
KUVIO 4 Työhyvinvointi itsensä johtamisen viitekehyksessä.....	31
KUVIO 5 Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi tutkimuksen tulosten valossa.....	66

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Ojala & Jokivuori 2012).....	15
TAULUKKO 2 Johtajien näkemykset oman työhyvinvointinsa ulottuvuuksista	43
TAULUKKO 3 Työhyvinvointiin vaikuttavia johtajan työn erityispiirteitä.....	45
TAULUKKO 4 Johtajia henkilökohtaisen työhyvinvoinnin edistämiseen motivoivat tekijät	54
TAULUKKO 5 Yhteenveto tutkimuksen viitekehysten toimivuudesta.....	59

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

KUVIOT JA TAULUKOT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoitteet	7
1.3 Rakenne	8
2 SUOMALAISTEN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA	10
2.1 Työhyvinvointi	11
2.1.1 Hyvinvointi ja työhyvinvointi	12
2.1.2 Työhyvinvoinnin monimuotoiset tekijät	13
2.1.3 Positiivinen psykologia sekä työn voimavarojen ja vaatimusten malli	16
2.1.4 Työhyvinvointi tässä tutkimuksessa	18
2.2 Johtajien työhyvinvointi	19
2.3 Itsensä johtaminen	21
2.3.1 Konatiivinen, affektiivinen ja kognitiivinen ulottuvuus	25
2.3.2 Työhyvinvointi itsensä johtamisen viitekehyksessä	28
2.3.3 Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen yhteys tässä tutkimuksessa	30
2.4 Yhteenveto	31
3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
3.1 Tutkimuskysymykset	33
3.2 Tutkimusmetodologia	34
3.2.1 Teemahaastattelu	35
3.2.2 Otos ja haastattelujen toteutus	37
3.2.3 Sisällönanalyysi	39
4 TUTKIMUSTULOKSET	41
4.1 Kognitiivinen	41
4.1.1 Työhyvinvoinnin tekijät	42
4.1.2 Johtajan työhyvinvoinnin erityispiirteet	44
4.1.3 Oman työhyvinvoinnin johtaminen	47
4.2 Affektiivinen	50
4.2.1 Suhtautuminen työhyvinvointiin	50
4.3. Konatiivinen	53
4.3.1 Motivaatio	53
4.3.2 Tavoitteet	55
4.3.3 Toiminta	56
4.4 Yhteenveto	57
5 POHDINTA	63
5.1 Pohdinta ja kehitysehdotukset	64
5.2 Tutkimuksen toteutuksen ja luotettavuuden arviointia	69

LÄHTEET.....	72
LIITTEET	78

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Työhyvinvointi on kiistattomasti yksi työelämän puhutuimpia aiheita tällä hetkellä. Ainakin osin kiinnostus työhyvinvointia kohtaan johtunee siitä, että moni taho näkee työhyvinvoinnissamme olevan vielä runsaasti kehitettävää. Julkisessa keskustelussa harva enää kiistää työhyvinvoinnin positiivista vaikutusta niin yksilölle, työyhteisölle kun yhteiskunnalle. Toisaalta on kyse hyvin nuoresta käsitteestä ja alasta, sillä työhyvinvoinnista ilmiönä on puhuttu vasta parin viime vuosikymmenen aikana. Lyhyestä historiasta ja käsitteen monitahoisuudesta johtuen ei aina ole täysin selvää mistä puhutaan kun kyse on työhyvinvoinnista. Alan nuoruus näkyy myös työhyvinvointipalveluiden kirjavassa tarjonnassa. Matalat alalle tulon esteet sekä asiakkaiden ja palveluntuottajien moninaiset käsitykset työhyvinvoinnin ydinasioista mahdollistavat vallitsevan tilanteen. Kehittyäkseen ja vastatakseen yhteiskunnassa vallitsevaan kysyntään entistä paremmin työhyvinvointiala tarvitsee entistä laadukkaampaa ja tarkempaa tutkimustietoa tuekseen. Tässä tutkimuksessa vastataan tähän kysyntään pureutumalla yhden erityisryhmän eli suomalaisten johtajien työhyvinvointiin.

Organisaatioiden ja palveluntuottajien sekä toki myös tutkijoiden näkökulmasta johtajat muodostavat erityisen mielenkiintoisen ryhmän. Ensinnäkin heidän työnsä vaativa ja usein stressaava luonne asettaa omanlaisia haasteita työhyvinvoinnille. Samalla johtajat ovat organisaatioiden kannalta keskeisiä henkilöitä, joiden jaksaminen ja työhyvinvointi näyttäytyy erityisen tärkeänä. Myös palveluntuottajat tiedostavat johtajien erityisaseman ja sitä kautta sen, että organisaatiot ovat valmiita panostamaan johtajien työhyvinvointiin. Tätä taustaa vasten onkin erikoista, että johtajien työhyvinvointia on aikaisemmin tutkittu suhteellisen vähän.

Tämä tutkimus lähestyy suomalaisten johtajien työhyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta. Itsensä johtaminen on noussut työelämässä yhä suurempaan rooliin. Osin tämä johtuu varmasti konsulttien menestyksekkäästä

markkinoinnista, mutta alati muuttuva toimintaympäristö vaatii nykyään yhä enemmän itsensä johtamisen taitoja. Yksilöiltä vaaditaan nykyään aikaisempaa enemmän itseohjautuvuutta, oman osaamisen kehittämistä ja sopeutumista ympäristön muutoksiin. Johtotehtävissä toimiville itsensä johtamisen taidot ovat jo lähes perusedellytys onnistumiselle kokonaisen organisaation johtamisessa. Hyvinvointi ja itsensä johtaminen linkitetään konsulttikirjallisuudessa usein toisiinsa, mutta tieteellinen tutkimus alalta on ollut vähäistä. Näin ollen johtajien työhyvinvoinnin tarkastelu itsensä johtamisen näkökulmasta tarjosi mielenkiintoisen ja tuoreen näkökulman tutkimukselle.

Tutkimuksen käynnistyessä voitiin perustellusti olettaa, että suomalaiset johtajat toteuttaisivat itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhtälöä keskenään eriävin tavoin ja eri lailla siinä onnistuen. Ylipäätään oli mielenkiintoista selvittää, kuvaako itsensä johtaminen sitä tapaa, jolla johtajat suhtautuvat omaan työhyvinvointiinsa. Lisäksi tässä tutkimuksessa kartoitettiin sitä, mistä johtajat näkevät työhyvinvointinsa muodostuvan. Tutkimuksessa käytetty itsensä johtamisen viitekehys muodostui kolmen ulottuvuuden, kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen varaan. Kognitiivisen ulottuvuuden kautta tarkasteltiin johtajien työhyvinvointiin liittyviä tietoja ja ajattelutapoja kun taas affektiivinen ulottuvuus avasi johtajien suhtautumista työhyvinvointiin. Kolmas eli konatiivinen ulottuvuus keskittyi johtajien työhyvinvointiin liittyviin motivaatiotekijöihin ja tavoitteisiin ja sitä kautta heidän konkreettisiin toimiin työhyvinvointinsa edistämiseksi.

Idea tutkia suomalaisten johtajien, nimenomaisesti ylimmän johdon, oman työhyvinvoinnin johtamista on lähtöisin pääkaupunkiseudulla toimivan terveystalvolyrityksen tarpeista. Yritys on yksi suurimmista pääkaupunkiseudulla toimivista terveystalvolyrityksistä ja sen tärkein liiketoiminta-alue on työterveystalvolyt. Toiminta on laajentunut muutama vuosi sitten työhyvinvointitalvolyihin ja tällä uudella liiketoiminta-alueella tarvitaan jatkuvasti uutta tietoa palvelukehityksen tueksi. Tehdessäni työharjoittelua yrityksen työhyvinvointitalvolyksikössä heidän tutkimustalvolyensa ja opintojeni vaihe kohtasivat sopivasti, joten päädyimme toteuttamaan suunnitteilla olleen tutkimusprojektin yhteistyössä. Tässä tutkimusraportissa yritys ei kuitenkaan ole näkyvässä roolissa vaan ainoastaan toimeksiantajana. Tutkimus on suunniteltu ja toteutettu tieteellisistä lähtökohdista ja toimeksiantajalle on tuotettu tutkimuksesta oma raporttinsa.

1.2 Tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kerätä lisätietoa johtajien henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyvistä kokemuksista ja näkemyksistä. Aihetta lähestyttiin tuoreesta näkökulmasta itsensä johtamisen viitekehityksen kautta. Tavoitteena oli selvittää, kuinka hyvin johtajien työhyvinvointia voidaan kuvata itsensä johtamisen viitekehityksessä. Tutkimuksen tuottaman tiedon avulla pyrittiin kasvattamaan tietoutta työhyvinvoinnista johtajien näkökulmasta katsoen ja ymmärtämään paremmin heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavia tekijöitä.

Käytännön tasolla tämä tieto toimii lähtökohtana entistä toimivampien ja tarkemmin suunnattujen työhyvinvointipalvelujen kehittämisessä.

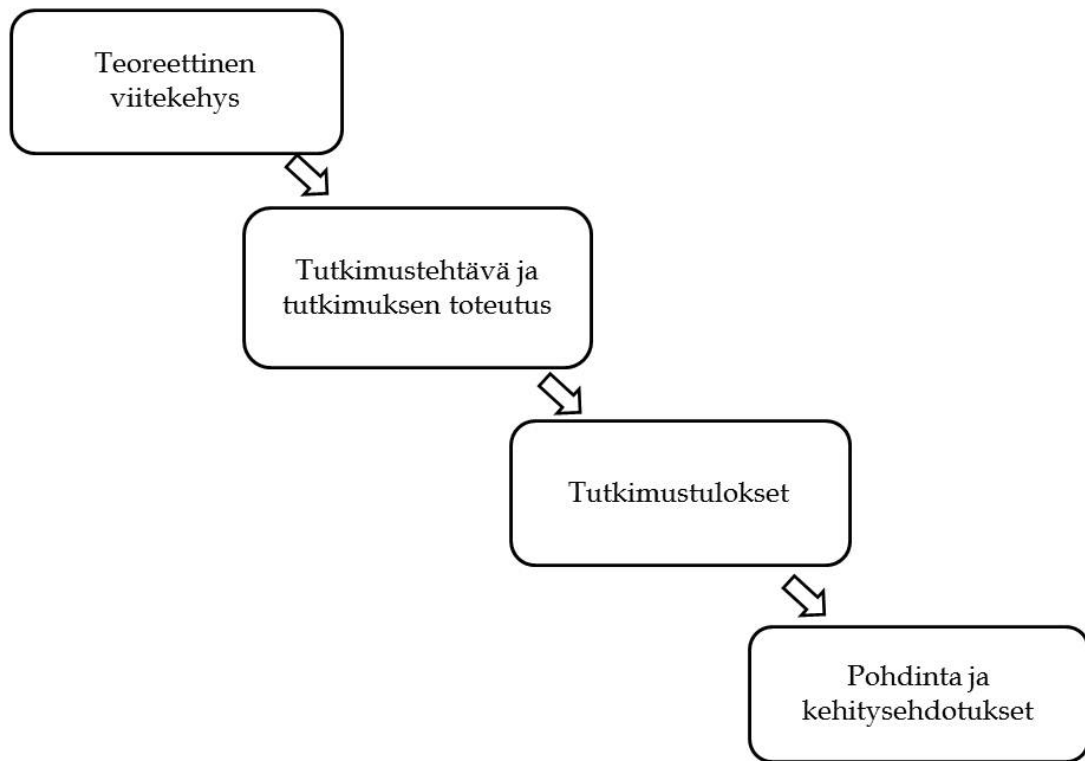
Tutkimuskohteena työhyvinvointi on hyvin laaja ilmiö, mutta tässä tutkimuksessa näkökulma työhyvinvointiin rajattiin tarkasti. Tavoitteena oli tutkia yhden erityisryhmän eli ylimmän johdon työhyvinvointia korostaen yksilön roolia oman työhyvinvoinnin hallinnassa. Tähän yksilölähtöiseen työhyvinvointinäkökulmaan kiinnittyy olennaisesti itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen ja hyvinvointi ovat usein toisiinsa yhdistettyjä teemoja, mutta aiempi tutkimus johtajien työhyvinvoinnista itsensä johtamisen näkökulmasta oli vähäistä, ellei jopa olematonta. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa liikuttiin näkökulman puolesta hyvin vähän tutkitulla alueella. Siksi tavoitteena olikin enemmän luoda uutta näkökulmaa johtajien työhyvinvointiin kuin antaa lopullisia ilmiöön liittyviä vastauksia.

1.3 Rakenne

Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan aikavälillä elokuu 2012 – tammikuu 2013. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen ja aineistonkeruu toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimussuunnitelman jälkeen varsinaisen tutkimuksen ensimmäinen vaihe oli perusteellinen perehtyminen alan kirjallisuuteen. Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen käsitteiden ympärille rakentunut viitekehys ohjasi tutkimuksen empiirisen osan toteutusta. Toki asiantuntemuksen lisääntyessä kirjallisuuteen perehtymisen lomassa myös tutkimustehtävä koko ajan tarkentui. Aineistonkeruumenetelmänä toimineet teemahaastattelut rakennettiin tutkimuksen kirjallisuusosion ja tutkimuskysymysten perusteella. Haastateltaviksi valittiin seitsemän suomalaista organisaationsa ylintä johtajaa. Heidät valittiin tutkimuksen toimeksiantajan asiakasorganisaatioiden joukosta. Haastatteluaineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin menetelmin ja tähän loppuraporttiin nostettiin esille tutkimustehtävän kannalta oleellimmat teemat. Tutkimusprosessi päättyi tuloksista tehtyihin johtopäätöksiin.

Käsissäsi oleva tutkimusraportti puolestaan noudattaa varsin perinteistä muotoa jakaantuen teoreettiseen viitekehykseen, tutkimustehtävän ja tutkimuksen toteutuksen kuvaukseen, tutkimustuloksiin sekä johtopäätöksiin (KUVIO 1). Teoriaosa sisältää tutkimuksen viitekehysten, joka muodostuu työhyvinvoinnin sekä itsensä johtamisen käsitteiden ympärille. Lisäksi viitekehyksessä tuodaan esille tutkimuksen kohderyhmän eli johtajien erityispiirteiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen toteutusta ja tutkimustehtävää kuvaavassa luvussa käydään ensiksi läpi tutkimuksessa käytetty metodologia sisältäen aineistonkeruun toteutuksen ja sisällönanalyysin kuvauksen. Lisäksi lukuun sisältyy tutkimuskysymysten esittely. Tulosluvussa raportoidaan tulosten analyysin tulokset ja tutkimustehtävän kannalta oleelliset löydökset tuodaan esille. Tulosten raportoinnin lopussa on yhteenveto, jossa vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimusraportti päättyy pohdintaan, jossa esitellään tutkimustulosten perusteella kehitetty malli itsensä johtamisen ja

työhyvinvoinnin suhteesta sekä arvioidaan yleisesti tutkimuksen toteutusta ja luotettavuutta.



KUVIO 1 Tutkimuksen toteutus

2 SUOMALAISTEN JOHTAJIEN TYÖHYVINVOINTI ITSENSÄ JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pyrkii luomaan uudenlaista näkökulmaa johtajien työhyvinvoinnin yksilötason tarkasteluun. Keskeisiä käsitteitä tässä viitekehyksessä ovat työhyvinvointi ja itsensä johtaminen. Itsensä johtamista tarkastellaan yksityiskohtaisemmin yksilön persoonallisuuden konatiivisen, affektiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuden mukaan. Tässä luvussa käydään ensin läpi laajasti työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyjä painottaen yksilölähtöistä näkökulmaa ilmiöön. Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä on todellisena vaarana eksyä määrittelyjen loputtoman tuntuiseen viidakkoon. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin valittu selkeäksi teemaksi yksilönäkökulma työhyvinvointiin, missä subjektiiviset näkemykset tulevat vahvasti kuvaan. Yhtenä esimerkkinä työhyvinvoinnin rakentumista kuvaavista teorioista käytetään työn vaatimusten ja voimavarojen mallia, jossa myös yksilön voimavaroilla on keskeinen rooli. Yksilön rooli oman työhyvinvoinnin muodostumisessa nousee keskeiseksi, sillä tutkimus tarkastelee työhyvinvointia juuri itsensä johtamisen näkökulmasta. Tästä huolimatta ikään kuin yhden palikan irrottaminen täysin työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ei ole mahdollista eikä tarpeellistakaan. Siksi tarkasteluun on sisällytetty myös laajempia näkökulmia työhyvinvointiin. Lisäksi katsaus aikaisempaan tutkimukseen johtajien työhyvinvoinnista ja johtajien työn erityispiirteistä luo teoreettista pohjaa tutkimuksen empiiriselle osalle.

Työhyvinvoinnin määrittelyn jälkeen perehdytään itsensä johtamisen käsitteeseen. Ensin käsitettä tarkastellaan yleisemmällä tasolla, jonka jälkeen edetään ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden eri tasoihin. Ihmisen persoonallisuuteen liittyvä jaottelu konatiiviseen (motivaatio, toiminta), affektiiviseen (tunteet) ja kognitiiviseen (tiedot) (Snow, Corno & Jakckson 1996) luo lähtökohdan, jonka avulla jäsennetään johtajien näkemyksiä heidän omasta työhyvinvoinnistaan. Lähestymistapaa on yleisimmin käytetty oppimisen yhteydessä, mutta se on sovellettavissa myös yksilön työhyvinvoinnin tarkasteluun. Esimerkiksi konatiivisella tasolla tutkitaan kuinka motivoituneita ja tavoitteellisia johtajat suhtautuvat työhyvinvointiinsa. Kognitiivisella alueella

kartoitetaan heidän työhyvinvointiin liittyvää ajattelua ja tietoja sekä kykyä soveltaa tätä tietoa käytäntöön. Tämän viitekehityksen tarkoituksena on avata sitä, kuinka johtajat näkevät oman työhyvinvointinsa ja mitkä ovat heidän edellytyksensä ja keinonsa oman työhyvinvointinsa ylläpitoon. Viitekehys ohjasi tutkimuksen empiirisen osan toteutusta aineistonkeruusta tulosten analyysiin ja raportointiin.

2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on ajankohtainen käsite, joka esiintyy hyvin usein tämän päivän työelämästä keskusteltaessa. Voidaan jopa väittää, että työhyvinvoinnista on tullut eräänlainen muotikäsite, jonka merkitystä korostavat niin julkinen valta, työnantajat, työntekijät kuin työhyvinvointipalvelujen tuottajat. Jokaisella taholla on omat perustellut intressinsä edistää työhyvinvointia suomalaisissa organisaatioissa. Valtiovalta kamppailee ikääntyvän väestön ja pienenevien verotulojen aiheuttamien ongelmien kanssa, jolloin työhyvinvoinnin edistämisestä toivotaan esimerkiksi pidennystä työuriin. Työnantajat taas ovat suurissa määrin havainneet työhyvinvoinnin edistämisen vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen ja sitä kautta organisaatioidensa taloudelliseen tulokseen. Työntekijöiden näkökulmasta työhyvinvoinnin edistäminen on itseisarvona positiivinen asia, onhan ilmiön perusyksikkö yksittäinen työntekijä. Toisaalta työhyvinvoinnin merkityksen korostaminen on synnyttänyt täysin uudet markkinat, joilla erilaiset palveluntuottajat tarjoavat palveluitaan työhyvinvoinnin edistämiseen. Välillä tuntuukin siltä, ettei työhyvinvointiin uskalla suhtautua kriittisesti mikään yhteiskunnan taho. Huolimatta tästä varsin laajasta konsensuksesta työhyvinvoinnin puolesta työtä sen edistämiseksi on tehtävänä vielä monella sektorilla. Tutkimukset osoittavat suomalaisten työhyvinvoinnissa olevan vielä paljon kehitettävää, joskin työhyvinvointi toki vaihtelee voimakkaasti eri ryhmien välillä (mm. Aho & Mäkiäho 2012).

Työhyvinvoinnin käsite ja sen edistämiseen liittyvä tutkimustoiminta on laaja kansainvälinen ilmiö, joka on korostetusti ollut esillä eurooppalaisissa maissa. Työhyvinvoinnin käsitteen kansainvälistä tarkastelua vaikeuttaa kuitenkin se, että ilmiöstä käytetään lukuisia toisistaan poikkeavia termejä eri maissa. Myös työhyvinvoinnin käsitteen alla tapahtuvan käytännön toiminnan painopisteet vaihtelevat eri maissa. Työhyvinvointiin viittaavien englanninkielisten käsitteiden määrä on erittäin suuri, mikä jo osaltaan todistaa toimintakentän monimuotoisuudesta. Eri puolilla Eurooppaa käytössä olevia, työhyvinvointiin läheisesti liittyviä termejä ovat esimerkiksi *quality and productivity of working life*, *well-being at work*, *well-being*, *healthy living*, *work ability*, *decreasing sickness rates*, *workplace as supporting health*. (Anttonen & Räsänen 2009, 5-17.) Työhyvinvoinnin aihealueeseen liittyvät läheisesti myös esimerkiksi käsitteet *work engagement* (työn imu) ja *job satisfaction* (työtyytyväisyys). Kansainvälisen käsitteikentän

vakiintumattomuuden vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työhyvinvoinnin suomenkielisen käsitteen tarkasteluun. Luvun lopussa määritellään vielä se, mitä työhyvinvoinnilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan.

Tarkastelun rajaaminen suomalaiseen viitekehykseen ei kuitenkaan te käsitteen määrittelystä millään tavalla yksinkertaista. Työhyvinvointi on suhteellisen nuori käsite, josta voidaan puhua painottaen hyvin erilaisia asioita ja näkökulmia. Lisäksi työhyvinvoinnista voidaan puhua rinnakkaisilla käsitteillä kuten esimerkiksi hyvä työ tai työelämän laatu (Pyöriä 2012, 9-10). Osaltaan käsitteen monimerkityksisyyteen on vaikuttanut se, että työhyvinvointia käsitellään erittäin monella eri tieteenalalla. Juuri käsitteen monimuotoisuuden ja tietynlaisen epämääräisyyden vuoksi on tärkeää luoda silmäys sen eri ulottuvuuksiin ja määritelmiin.

2.1.1 Hyvinvointi ja työhyvinvointi

Erityisesti yksilötason työhyvinvointia tarkasteltaessa voidaan keskustella siitä, onko ylipäätään mahdollista erottaa yksilön työhyvinvointia yksilön hyvinvoinnista. Kysymys on mielestäni luonteeltaan filosofinen eikä siihen löytyne yksiselitteistä vastausta. Esimerkiksi Mamia (2009) pohtii artikkelissaan olisiko parempi puhua hyvinvoinnista työssä tai työntekijän hyvinvoinnista, mutta hän päätyy silti käyttämään käsitettä työhyvinvointi (Mamia 2009). Toki työhyvinvointia määriteltessä voidaan painottaa työhön liittyviä tekijöitä, kuten jatkossa esiteltävissä työhyvinvoinnin malleissa tehdään.

Hyvinvoinnin käsitteellä on joka tapauksessa takanaan huomattavasti pidempi historia kuin työhyvinvoinnin käsitteellä. Hyvinvointia voidaan tarkastella monesta näkökulmasta, jolloin myös määrittelyt eroavat toisistaan. Tunnetuimpia kotimaisia hyvinvoinnin määritelmiä on Erik Allardtin kehittämä (1976, 38), hyvinvoinnin edellytyksiä kuvaava kolmijako materiaaliin elinoloihin (having), sosiaaliin suhteisiin (loving) ja itsensä toteuttamiseen (being). Allardtin määritelmä tulee itse asiassa varsin lähelle Maslow'n (1943) klassista teoriaa ihmisen tarvehierarkiasta. Konu, Lintonen ja Rimpelä (2002, 157) lisäsivät tutkimuksessaan Allardtin (1976) malliin neljänneksi ulottuvuudeksi yksilön terveyden. Yksilön terveyden lisääminen hyvinvoinnin ulottuvuudeksi on tämän tutkimuksen näkökulmasta siinä mielessä merkityksellistä, että (työ)hyvinvointia yksilön näkökulmasta tarkasteltaessa terveys on yksi sen konkreettisimmista ja mitattavimmista ulottuvuuksista. Hyvinvoinnin määrittelyssä Veenhoven (2000) tekee rajauksen yksilön hyvinvoinnin ja sosiaalisen hyvinvoinnin välille, jotka hänen mukaansa menevät hyvin usein keskenään sekaisin. Yksilön hyvinvointi on hänen mukaansa keskeisin käsite ja se muodostuu elinolosuhteiden laadusta, elämisen taidosta ja näiden yhteisvaikutuksesta syntyvästä pitkästä, terveestä ja onnellisesta elämästä. (Veenhoven 2000, 93-94.) Mielenkiintoista tässä tutkimuksessa sovellettavan itsensä johtamisen näkökulman kannalta on se, kuinka Veenhoven korostaa elämisen taidon merkitystä hyvinvoinnin kannalta. Yksilön hyvinvointi riippuu siitä, kuinka hyvin hän pystyy hallitsemaan omaa kohtaloaan (Veenhoven 2000, 94).

2.1.2 Työhyvinvoinnin monimuotoiset tekijät

Ylätason käsitteenä toimivan hyvinvoinnin määrittely johdattelee luontevasti tarkastelemaan erilaisia näkemyksiä työhyvinvoinnin sisällöstä. Suhteellisen yleisesti ajatellaan, että työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta yksilön hyvinvointia ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työyhteisön tasolla yksilöiden työhyvinvointia voidaan edistää tukemalla esimerkiksi hyvää johtamista, selkeitä työprosesseja, työterveyshuoltoa ja virkistystoimintaa. (Ojala & Ahonen 2003, 28–34.) Manka (2006) nostaa työyhteisötason tekijöistä esille esimerkiksi arvot, visiot, joustavan organisaatorakenteen ja avoimen vuorovaikutuksen (Manka 2006). Työyhteisötason tekijöillä on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvointiin, mutta tässä tutkimuksessa tavoitteena on työhyvinvoinnin yksilönäkökulman korostaminen. On kuitenkin selvää, että yksilötason ja työyhteisötason käsitteleminen täysin erillisinä on mahdotonta.

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyssä on syytä lähteä liikkeelle laajemmasta näkökulmasta edeten sitä kautta yksityiskohtaisempiin määrittelyihin. Laajat määritelmät tarkastelevat yleisellä tasolla monia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kun taas yksityiskohtaisemmat määritelmät keskittyvät johonkin tiettyyn työhyvinvoinnin syntymekanismiin. Tero Mami (2009) tarkastelee artikkelissaan hyvin monipuolisesti erilaisia työhyvinvoinnin määritelmiä. Työhyvinvointiin liittyen voidaan erottaa hyvinvoinnin tekijät (objektiivinen hyvinvointi) ja kokemus hyvinvoinnista (subjektiivinen hyvinvointi). Objektiiviset työhyvinvoinnin tekijät Mami (2009) jakaa neljään ryhmään: taloudelliset ja aineelliset tekijät, työn vaatimustekijät, työn voimavaratekijät sekä työn sosiaalinen ulottuvuus. Taloudellisiin ja aineellisiin tekijöihin kuuluvat palkkaus, uramahdollisuudet sekä työsuhteen määräaikaisuus ja varmuus. Työn voimavaratekijät ja työn vaatavuustekijät taas viittaavat myöhemmin esiteltävään työn imun rakentumista kuvaavaan malliin. Vaatavuustekijöihin kuuluvat esimerkiksi työaika, työn vaatimustaso, työn määrä ja työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Voimavaratekijöitä ovat esimerkiksi koulutus, työautonomia ja mahdollisuudet oman osaamisen käyttöön. Sosiaalinen ulottuvuus taas korostaa sitä, ettei työhyvinvointi ole vain yksilötason ilmiö. Sen alle kuuluu työyhteisöön liittyviä tekijöitä kuten solidaarisuus ja kannustavuus, tunnustus tehdystä työstä, johtamisen oikeudenmukaisuus ja organisaation yhtenäisyys. Monet hyvinvoinnin objektiiviset tekijät ovat yhteydessä subjektiivisesti koettuun työhyvinvointiin. Yhteys ei ole kuitenkaan niin vahva, että voitaisiin puhua yhdestä ja samasta asiasta. (Mami 2009.)

Näkökulma työhyvinvointiin voi toisinaan olla erittäin laaja sisältäen myös paljon työn ulkopuolisia elementtejä. Hakanen (2005) tarkastelee väitöskirjassaan hyvin laajalla perspektiivillä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi sosioekonominen asema ja elämäntyyli, työuran epävakaus, työn ja muun elämän tasapaino sekä yksilön persoonallisuustekijät. (Hakanen 2005.) Kaikki nämä ovat laajoja ja varsin erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia elämän osa-alueita. Tärkeää onkin huomata, ettei työhyvinvointia voi täysin hallita vain kontrolloimalla työpaikan

tapahtumia eivätkä toisaalta yksilön vaikutusmahdollisuudet ulotu kaikkiin työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin.

Otala ja Ahonen (2003) näkevät yksilön työhyvinvoinnin koostuvan fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista (terveys), sosiaalisesta hyvinvoinnista sekä ammatillisesta osaamisesta. (Otala & Ahonen 2003, 28–34.) Yksilön subjektiivista kokemusta tarkasteltaessa voidaan myös erottaa työhyvinvointi (työn imu tai työn ilo, työssä viihtyminen) työpahoinvoinnista (työperäinen stressi tai työuupumus). Työhyvinvoinnissa on vahva yksilöllinen elementti, sillä yksilön persoonallisuus ja asenteet saattavat vaikuttaa siihen, miten hän esimerkiksi kokee työpäivän pirstaleisuuden tai kuinka paljon hän kaipaa palautetta työstään. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat olla hyvin erilaisia esimerkiksi työntekijöiden, asiantuntijoiden ja johtajien välillä. (Mamia 2009.)

Manka (2006) näkee yksilön hyvinvoinnin rakentuvan neljästä osa-alueesta: elämänhallinta, työn hallinta, kasvumotivaatio ja uudistava oppiminen sekä fyysinen kunto (Manka 2006). Mankan määrittelyssä korostuu niin oman elämän kuin työn hallinnan tunteen merkitys yksilön työhyvinvoinnille. Varsinkin elämänhallinnan käsite tulee lähelle sitä itsensä johtamisen viitekehystä, jonka kautta työhyvinvointia tässä tutkimuksessa tarkastellaan. Myös Mamian (2009) näkemykset työhyvinvoinnin subjektiivisuudesta ovat tässä tutkimuksessa olennaisia, sillä tulemme tutkimuksen empiirisessä osassa tarkastelemaan johtajien henkilökohtaisia kokemuksia työhyvinvoinnistaan. Jo tässä vaiheessa työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä on kuitenkin selvää, että jonkin tietyn työhyvinvoinnin ulottuvuuden tarkastelu erillään kokonaisuudesta on käytännössä mahdotonta. Työhyvinvoinnin eri osa-alueet leikkaavat keskenään ja vaikuttavat toinen toisiinsa, joskin tietysti yksittäistä työhyvinvoinnin osa-aluetta tai näkökulmaa ilmiöön voidaan tarkastelussa korostaa.

Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelussa on oleellista huomioida myös työn muodon ja sisällön muuttuminen historian saatossa. Aikaisemmin kun työ oli pääasiassa fyysistä, voitiin huomio kiinnittää konkreettisiin asioihin kuten fyysisen työympäristön ja fyysisten olosuhteiden kehittämiseen. Työn muututtua yhä enemmän tietotyöksi on huomio kiinnitettävä yhä enemmän ei-konkreettisiin asioihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. (Otala & Ahonen 2003, 30–31.) Havainto yhteiskunnan ja työn muutoksen myötä tapahtuneesta työhyvinvoinnin määritelmän muutoksesta on mielestäni tärkeä. Työn vielä perustuessa pääasiassa fyysisiin ponnistuksiin myös työhyvinvointi oli konkreettisemmin määriteltävissä kuin nykyään. Toki työhyvinvoinnin käsitteen monimutkaistumiseen vaikuttaa myös se, että aihetta on tutkittu paljon ja sitä myötä uusia ulottuvuuksia on tullut ilmi. Aiemmin painopiste oli työhyvinvoinnin konkreettisissa, näkyvissä tekijöissä ehkä myös siksi, että huomiota ei osattu kiinnittää ei-konkreettisiin tekijöihin.

Ojala ja Jokivuori (2012, 26–31) ovat rakentaneet työhyvinvointi – indikaattorin, joka perustuu työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien mittaamiseen. Osa-alueiden jaottelu perustuu Francis Greenin (2006) alun perin luomaan malliin, jota he ovat laajentaneet kuudennella ulottuvuudella. Taulukossa 1. esitellään tutkijoiden näkemys työhyvinvoinnin ulottuvuuksista.

1. Ammattitaito ja osaaminen
2. Työpaine, työn vaativuus ja työn intensiteetti
3. Työorganisaation mahdollistama harkinta, päätöksenteko ja vaikutusmahdollisuudet
4. Palkka, työn riskit ja epävarmuus
5. Subjekttiivinen hyvinvoinnin kokemus
6. Työyhteisön tuki

TAULUKKO 1 Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Ojala & Jokivuori 2012)

Ojalan ja Jokivuoren (2012) työhyvinvointimalli ottaa laajalti huomioon ilmiöön liittyviä erilaisia tekijöitä ja tasoja. Se kartoittaa yksilön tasolla osaamista ja subjektiivisia työhyvinvoinnin kokemuksia. Organisaatiotasolle mallissa kuuluvat työn asettamat vaatimukset, työn tarjoamat mahdollisuudet sekä työyhteisön tarjoama tuki. Lisäksi työn ja muun elämän tasapaino huomioidaan subjektiivinen hyvinvoinnin kokemus - ulottuvuudessa. Toisaalta malli ei ota lainkaan huomioon työkykyisyyttä ja fyysisiä työhyvinvoinnin edellytyksiä.

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyy läheisesti työkyky - termi, jota on usein käytetty ja käytetään myös samassa merkityksessä. Usein työkyvystä puhuttaessa painotus on ollut enemmän ihmisen terveyteen liittyvissä asioissa. Myös työkyvyn käsitteen määrittelyä vaikeuttaa sen asettuminen monen eri tieteenalan välimaastoon (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006). Työkyky on osin väistytvä termi, mutta silti sitä käytetään yhä suhteellisen yleisesti. Esimerkiksi Työterveyslaitos käyttää edelleen mallia aktiivisesti toiminnassaan. Juhani Ilmarisen (2003) jo alun perin 1990-luvulla kehittämä työkykytalo -malli vastaa hyvin pitkälti myös tuorempien tutkimusten antamaa kuvaa työhyvinvoinnin ulottuvuuksista. Mallin neljästä kerroksesta kolme alinta - terveys ja toimintakyky, osaaminen sekä arvot ja asenteet - korostavat yksilönäkökulmaa työkykyyn kun taas neljäs kerros keskittyy organisaatiolähtöisesti itse työn sisältöön, johtamiseen ja työyhteisön tilaan. Keskeistä mallissa on ihmisen yksilöllisten voimavarojen ja työn vaatimusten välisen tasapainon löytäminen. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003.)

Työkyvyn talomallissa työhyvinvoinnin nähdään perustuvan yksilön terveyteen ja toimintakykyyn. Terveysten ja toimintakykyyn sisältyvät yksilön fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset voimavarat. Seuraavalta tasolta löytyvässä ammatillisessa osaamisessa korostuu sekä peruskoulutus että jatkuva oppiminen työssä. Kolmannella tasolla tarkastellaan arvoja, asenteita sekä motivaatiota työtä kohtaan. Työn mielekkyys vahvistaa työhyvinvointia kun taas merkityksetön työ heikentää sitä. Neljänneltä tasolta löytyvät itse työhön liittyvät tekijät, kuten työolot, työn sisältö, työyhteisö ja esimiestyö. (Ilmarinen, Lähteenmäki & Huuhtanen 2003.)

Työhyvinvoinnin käsitteeseen liittyvää tutkimustietoa sovelletaan aktiivisesti käytännön työhyvinvointityössä ja toisaalta käytäntö tuo uusia näkemyksiä tieteellisiin käsitteisiin. Esimerkiksi kotimaiset vakuutusyhtiöt ovat aktiivisia toimijoita asiakasyritystensä työhyvinvoinnin tukemisessa ja ne ovat

kehittäneet omia malleja kuvaamaan työhyvinvoinnin sisältöä. Kyseiset mallit sisältävät keskenään hyvin samankaltaisia osa-alueita pienin painotuseroin. Tämä samankaltaisuus johtunee varmasti siitä, että ne perustuvat pitkälti alalla tehtyyn tutkimukseen. Tutustuminen Varman, LähiTapiolan ja Eteran rakentamiin malleihin osoittaa kaikista niistä löytyvän yhteisinä elementteinä yksilön osaamisen, organisaation johtamisen, työyhteisön, yksilön henkilökohtaisen hyvinvoinnin ja terveyden sekä itse työn rakenteen ja sisällön. Myös pieniä eroja malleista löytyy, mutta tämä johtuu todennäköisesti enemmän halusta erottautua kilpailijasta kuin perustavanlaatuisesti erilaisista näkemyksistä työhyvinvoinnin käsitteen sisällöstä.

Huolimatta siitä, että edeltävässä tarkastelussa siirryttiin koko ajan kohti käytännönläheisempiä työhyvinvoinnin määrittelyjä, tuntuu käsitteen ydin jäävän vielä hyvin etäiseksi. Erilaisten mallien esittelyn tarkoituksena onkin antaa kuva siitä, kuinka monella erilaisella tavalla työhyvinvoinnin käsitettä voidaan lähestyä. Malleissa on paljon yhteneväisyyksiä, mutta näkökulmat aiheeseen myös vaihtelevat melkoisesti. Jotta työhyvinvoinnin käsitteen kanssa ei jäätäisi yhtä abstraktille tasolle kuin tämän luvun alussa, on syytä perehtyä yhteen työhyvinvoinnin malliin hieman tarkemmin. Seuraavaksi siirrytään tarkastelemaan varsin yksityiskohtaista ja laajalti käytettyä teoriaa työhyvinvoinnin rakentumisesta eli työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia.

2.1.3 Positiivinen psykologia sekä työn voimavarojen ja vaatimusten malli

Erityisesti historiallisessa katsannossa työhyvinvointia on tarkasteltu usein pahoinvoinnin puuttumisen tai poistamisen näkökulmasta positiivisen näkökulman sijaan. Positiivisen psykologian ja työn imun näkökulma työhyvinvointiin on kuitenkin vahvistunut merkittävästi 2000 - luvun kuluessa (mm. Hakanen 2005; Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Hakasen (2009) mukaan positiivinen psykologia tarkoittaa työelämän viitekehukseen sovellettuna sitä, ettei keskitytä vain riskitekijöihin, uupumuksiin ja poissaoloihin vaan ennen kaikkea siihen, mikä tekee työstä mielekäästä ja nautittavaa myös haasteellisissa olosuhteissa. Positiivisen psykologian tavoitteena on työntekijöiden ja organisaation voimavarojen varaan rakentuva toimiva työyhteisö ja työhyvinvointi. (Hakanen 2009, 4-5.) Positiiviseen psykologiaan linkittyy vahvasti työn imun käsite, jonka on todettu olevan positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin ulottuvuuksiin; esimerkiksi työpaikkaan sitoutumiseen (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006), tyytyväisyyteen elämässä (Hakanen & Perhoniemi 2006; Schaufeli, Taris & Bakker 2006) ja työkykyyn (Hakanen, Bakker & Schaufeli 2006). Schaufeli ja Bakker (2003) määrittelevät työn imun koostuvan kolmesta elementistä: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja uppoutumisesta. Tarmokkuus tarkoittaa energisyyttä, sinnikkyyttä ja halua panostaa työhön myös silloin kun kohdataan vastoinkäymisiä. Omistautumista luonnehtivat haasteellisuuden, innokkuuden ja merkityksellisyyden kokemukset työssä. Uppoutuminen taas on vahvan keskittyneisyyden ja työhön paneutumisen tila, jossa ihminen kokee nautintoa. (Schaufeli & Bakker 2003.)

Työn imu on myös keskeinen tekijä työhyvinvointia kuvaavassa työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallissa. Aiemmin tarkastelimme laajoja, työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ja osa-alueita käsitteleviä malleja, mutta nyt siirrytään kuvaamaan työhyvinvoinnin rakentumista hieman konkreettisemmalle tasolle. Huolimatta työhyvinvoinnin useista ulottuvuuksista ja osa-alueista monet tutkijat ovat havainneet itse työn ja sen mielekkyyden olevan keskeisessä roolissa työhyvinvoinnin rakentumisessa. Useat työhyvinvointia ja työkykyä selittävät tutkimukset perustuvat ajatusmalliin, että työn kuormittavuus ja työstressi ovat seurausta työntekijöihin kohdistettujen vaatimusten ja heidän käytössään olevien resurssien tasapainotilan järkkymisestä. Tämä niin sanottu työn vaatimusten ja työn voimavarojen (job demands – job resources) malli on myös edellä esitellyn Ilmarisen (2003) työkykytalon taustalla vaikuttava teoria. Työn voimavarojen ja työn vaatimusten malli lähtee ajatuksesta, että työn ominaisuudet voidaan jakaa voimavaroihin ja vaatimuksiin. Jokaisella työllä ja ammatilla on omat työhyvinvoinnin riskitekijät, mutta työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli olettaa, että nuo moninaiset riskit voidaan luokitella kyseisiin kahteen kategoriaan. Työn asettamia vaatimuksia voivat olla esimerkiksi työpaineet, epäsuotuisat työolosuhteet tai henkisesti vaativat asiakkaat. Resurssit viittaavat sellaisiin työn tai organisaatiotason ominaisuuksiin, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa, alentamaan työn vaatimuksiin liittyviä haittoja tai edistämään henkilökohtaista oppimista ja kasvua. (Bakker & Demerouti 2007).

Työn voimavarojen ja työn vaatimusten mallin mukaan heikosti suunnitellut työnkuvat ja työn liialliset vaatimukset kuluttavat työntekijän resursseja ja johtavat ennen pitkää uupumukseen ja terveysongelmiin. Työhön liittyvien resurssien taas nähdään motivoivan ihmisiä ja johtavan työn imuun ja sitä kautta työpaikkaan sitoutumiseen ja erinomaisiin suorituksiin. (Bakker & Demerouti 2007). Hakanen (2005) kuvaa samaa ilmiötä sanoilla energiapolku ja motivaatiopolku. Hänen mukaansa nämä kaksi prosessia ovat osittain erillisiä mutta rinnakkaisia. (Hakanen 2005, 254–259). Siten ne vaikuttavat osin myös toinen toisiinsa.

Kyseistä mallia on sittemmin kehitetty ja täydennetty henkilökohtaisten voimavarojen ulottuvuudella. Henkilökohtaisilla voimavaroilla viitataan yksilön uskoon saavuttaa tavoitteensa (pystyvyysusko), organisatorinen itsetunto ja yleinen optimismi. Organisatorisella itsetunnolla tarkoitetaan yksilön uskoa siihen, että hän pystyy tyydyttämään tarpeensa organisaatiossa tarjolla olevissa rooleissa. Xanthopoloun (ym. 2007) mukaan henkilökohtaisilla voimavaroilla on suuri rooli yksilön työhyvinvoinnissa, sillä ne vahvistavat yhteistyössä työn tarjoamien voimavarojen kanssa yksilön kykyä vastata työn asettamiin vaatimuksiin ja mahdollistavat täten työn imun. Henkilökohtaiset voimavarat myös auttavat yksilöä havaitsemaan paremmin työn tarjoamia voimavaroja ja jopa luomaan niitä pystyäkseen vastaamaan työn vaatimuksiin. Toisaalta taas alhaiset henkilökohtaiset voimavarat omaavilla henkilöt kohtaavat todennäköisemmin työuupumusta. (Xanthopoulou, Bakker, Heuven, Demerouti & Schaufeli 2007.)

Käytännössä työn vaatimusten ja voimavarojen malli osoittaa, että työntekijä kokee voivansa hyvin työssään kun hän kokee omien ja

organisaation tarjoamien resurssien vastaavan työn vaatimuksiin. Tärkeää oman työhyvinvoinnin johtamisen kannalta on huomata henkilökohtaisten voimavarojen ja optimistisen asenteen suuri rooli mallissa. Tämä malli on sovellettavissa myös kuvaamaan johtajien työtä, jossa usein suurten vaatimusten vastapainoksi yksilöllä on käytössään paljon niin organisatorisia kuin henkilökohtaisia resursseja ja vapauksia.

2.1.4 Työhyvinvointi tässä tutkimuksessa

Edellä esiteltyt työhyvinvoinnin käsitelmääritykset osoittavat, että aihetta voidaan lähestyä monella eri painotuksella. Huolimatta alalla tehtävästä tutkimustyöstä on epätodennäköistä, että työhyvinvoinnin käsitettä voitaisiin koskaan määrittellä täysin yleispätevästi, sillä siihen liittyy aina hyvin merkittävä subjektiivinen elementti. Siksi onkin tärkeää määrittellä se, missä tarkoituksessa ja millä sisällöllä työhyvinvointi -käsitettä tässä tutkimuksessa käytetään. Tiivistetysti työhyvinvointia lähestytään tässä tutkimuksessa yksilölähtöisestä näkökulmasta. Voidaan tietenkin kysyä, onko olemassa mitään muuta kuin yksilön työhyvinvointia. Tietysti voidaan tarkastella esimerkiksi työyhteisön hyvinvointia, mutta loppujen lopuksi sitäkin mitataan yksilöiden työhyvinvoinnin kautta. Oleellista tässä tutkimuksessa on yksilön subjektiiviset näkemykset ja kokemukset työhyvinvoinnista sekä yksilön rooli omaan työhyvinvointiin vaikuttamisessa ja sen rakentamisessa.

Tässä tutkimuksessa näkökulma työhyvinvointiin on tietoisesti korostetun yksilökeskeinen. Aikaisempi tutustuminen työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyihin osoitti, että yksilön rooli oman työhyvinvoinnin rakentumisessa on merkittävä. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin tarkastelu itsensä johtamisen näkökulmasta nostaa yksilön oman vastuun työhyvinvoinnistaan yhä korostetummin esille.

Toisaalta yksilökeskeistä näkökulmaa työhyvinvointiin voidaan myös perustellusti kritisoida. Onko oma työhyvinvointi vain omista toimista kiinni? Mikä on esimerkiksi ympäristön ja käytettävissä olevien resurssien rooli? Lähes kaikki työhyvinvointia määrittävät mallit huomioivat myös yksilöstä riippumattomia tekijöitä, kuten työyhteisön tuki, työn luonne ja vaativuus, työn epävarmuus sekä taloudelliset paineet. Kuten työn voimavarojen ja työn vaatimusten malli osoittaa (Hakanen 2005), työhyvinvoinnin rakentuminen on monen tekijän yhteispeliä, jossa myös henkilökohtaisilla voimavaroilla on tärkeä rooli (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007). Oletettavasti itsensä johtamisella voi vaikuttaa merkittävästi omaan työhyvinvointiinsa, mutta vastuun sysääminen täysin yksilön harteille ei ole teoriakirjallisuuden valossa perusteltua. Esimerkiksi tällä hetkellä vallitseva talouden epävarmuus luo haasteita työhyvinvoinnille monessa organisaatiossa. Tällaiseen laajaan ilmiöön kuten talouden epävarmuuteen yksilön vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Siten työhyvinvointia voisi perustellusti lähestyä myös aivan toisesta, yhteiskunnan, työyhteisön ja johtamisen merkitystä korostavasta näkökulmasta. Kuten niin usein muillakin elämänalueilla, lopullinen totuus työhyvinvoinnista löytyy monien näkökulmien yhdistelmästä eikä kummastakaan ääripäästä.

Kiistämättä esimerkiksi johtamisen, riittävien resurssien tai työyhteisön tuen merkitystä työhyvinvoinnille, tässä tutkimuksessa näkökulman rajaaminen yksilöön auttaa pureutumaan konkreettisemmin tähän monimuotoiseen ilmiöön. Näkökulmaa on rajattava, jotta ilmiötä voidaan tutkia tarkemmin ja jotta ilmiöstä voidaan saada konkreettista uutta tietoa. Tässä tapauksessa yksilötason tarkastelua puolsi myös tutkimuksen kohderyhmän, ylimmän johdon, erityisen suuri vapaus ja laajat mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa.

2.2 Johtajien työhyvinvointi

Johtajien työhyvinvoinnin ollessa tämän tutkimuksen keskiössä on paikallaan luoda katsaus aiempaan tutkimukseen alalta. Organisaation ylimmän johdon työ eroaa monessa suhteessa niin työntekijöiden kuin alemman portaan esimiesten työstä ja asettaa oletettavasti erilaisia vaatimuksia ja haasteita myös työhyvinvoinnin suhteen. Voidaan myös perustellusti olettaa, että suomalaiset johtajat ovat keskimäärin verrattain vahvoilla itsensä johtamisen kyvyillä ja taidoilla varustettuja henkilöitä. Tätä käsitystä tukevat esimerkiksi johtajiin tutkimuksissa liitetyt persoonallisuuden piirteet kuten korkea itseluottamus, tavoitehakuisuus, energisyys ja tunteiden hallinta (Judge, Ilies, Bono & Gerhardt 2002, 80). Toisaalta johtajien työn vaativuus ja työlle omistautuminen voivat aiheuttaa myös erityisiä haasteita henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille. Toimitusjohtajilla on vapaus johtaa itseään, mutta toisaalta myös vastuu pitää samalla huolta omasta työhyvinvoinnistaan.

Johtajien työstä on saatavilla lukuisia tutkimuksia sekä muita kuvauksia niin kotimaasta kuin kansainvälisesti. Menemättä laajemmin ja syvemmälle tähän keskusteluun tässä lainataan alaa pitkään tutkineen Henry Mintzbergin (2011) luonnehdintoja johtajien työstä. Hänen mukaansa johtamisesta puhutaan ja kirjoitetaan usein ihailevaan ja jopa mystifioituun sävyyn. Mintzberg pyrki raottamaan tätä salaperäisyyden verhoa ja tuomaan laajaan havaintomateriaaliinsa perustuen esille johtamistyön todellisen luonteen. Tulos on kuitenkin se, ettei voida puhua mistään yleispätevästä johtamistyöstä vaan sen luonne vaihtelee niin kulttuurien, erilaisten organisaatioiden, persoonallisuuden piirteiden kuin lukuisten muiden muuttujien mukaan. Ennen kaikkea johtamistyö on kuitenkin käytännönläheistä ja kokemuksen kautta opittavaa, kontekstiin sidottua työtä. Johtaminen ei suinkaan ole kulmahuoneesta tapahtuvaa suunnitelmallista ja pohdittua asioiden ohjaamista ja kontrollointia vaan usein hallittua kaaosta, nopeita päätöksiä ja jatkuvaa kommunikointia eri tahojen kanssa. Mintzberg toteaa, että menestyvän johtajan ei tarvitse olla täydellinen yli-ihminen vaan pikemminkin luonnollinen, normaali ja maalaisjärjellä varustettu henkilö. (Mintzberg 2011.)

Mintzbergin kuvaus johtamistyön kaoottisuudesta ja sirpaleisuudesta herättää heti ajatuksia työhyvinvoinnin sopimisesta mukaan samaan kuvaan. Ainakin työn vaativuus ja hankala ennustettavuus voivat aiheuttaa ongelmia omalle työhyvinvoinnille. Mielenkiintoinen on myös Mintzbergin näkemys

siitä, että johtaminen on luonnollista toimintaa, jossa parhaimmillaan ovat normaalit selväjärkiset ihmiset. Mielestäni tämä on erittäin tervetullut näkemys johtamisesta ja samalla se asettaa johtajiin kohdistuvat odotukset perspektiiviin. Esimerkiksi tämän tutkimuksen näkökulmasta muodostuu helposti suuria odotuksia siitä, että johtajat hallitsevat vaativan työnsä ohella suvereenisti myös omaa työhyvinvointiaan. Näin voi toki monesti olla, mutta kuten Mintzberg (2011) muistuttaa, johtajat eivät ole yliluonnollisilla voimavaroilla varustettuja ihmisiä.

Johtajien keskeinen rooli organisaatioissaan ja työn ainutlaatuinen luonne ovat varmasti osaltaan herättäneet myös tutkijoiden mielenkiintoa johtajien työhyvinvointia kohtaan. Mielenkiinnon kasvamisesta huolimatta tieteellinen tutkimus johtajien työhyvinvoinnista on edelleen määrällisesti suhteellisen vähäistä. Suomalaisesta näkökulmasta merkittävä johtajien työhyvinvointia kartoittava tutkimus toteutettiin 2000-luvun puolivälissä Jyväskylän yliopistossa. Sen loppuraportti (Kinnunen 2006) antaa varsin positiivisen kuvan erityisesti ylimmän johdon työhyvinvoinnista. Tutkimuksen mukaan johtamistyön vaativuus ei näy johtajien kuormittuneisuutena vaan työhön sisältyvät voimavaratekijät vähentävät kuormittavaa vaikutusta. Johtamistyölle tyypillisiä voimavaratekijöitä ovat työn hallinnan tunne, esimiesrooli, arvostus, turvallisuus, etenemismahdollisuudet ja palkka. (Kinnunen 2006.)

Suomalaisten johtajien kohdalla työhyvinvoinnin rakentumista kuvaavaa työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallia ovat soveltaneet tutkimuksessa muun muassa Tarvainen (ym. 2005) tutkimusryhmä. Heidän tutkimustuloksensa osoittivat tutkittujen työn vaatimustekijöiden (rooliepäselvyydet, työn ylikuormitus, ihmissuhdekuormitus) aiheuttavan vähemmän kuormitusta ylimmässä johdossa verrattuna alempiin johtoportaisiin. Samaan aikaan tutkitut voimavaratekijät (työn hallinta, johtamisen palkitsevuus, hyvä työilmapiiri) leimasivat ylimmän johdon työtä. Kuormitusta aiheuttavaa vastuuta lukuun ottamatta tutkimustulokset osoittivatkin ylimmän johdon työn vaatimusten ja voimavarojen olevan hyvässä tasapainossa. Toisaalta työn kuormittavuus oli suurinta alimman eli operatiivisen tason johtajilla. Kokonaisuudessaan tutkimus antaa johtajien työhyvinvoinnista myönteisen kuvan, sillä johtotyössä arvioidaan olevan keskimäärin enemmän voimavaratekijöitä kuin vaatimustekijöitä. (Tarvainen, Kinnunen, Feldt, Mauno & Mäkikangas 2005). Samaan aineistoon perustuvassa toisessa tutkimuksessa todettiin ylimmän tason johtajien kokevan eniten työn imua, minkä uskottiin olevan yhteydessä laajoihin vaikutusmahdollisuuksiin omassa työssä ja työn haastavuuteen. Yhtenä johtajien työn imua vahvistavana tekijänä todettiin olevan vahvan pystyvyysuskon eli hyvän luottamuksen omiin kykyihin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Ahtilina, Feldt, Kinnunen & Mäkikangas 2007).

Tuoreimmat tutkimukset suomalaisten johtajien työhyvinvoinnista ovat käytännönläheisiä selvityksiä, joiden tieteelliseen pätevyYTEEN on suhtauduttava varauksella. Tapiola -ryhmän vuonna 2011 suomalaisille pk-yritysjohtajille toteuttaman kyselytutkimuksen mukaan noin kolme neljäsosaa johtajista arvioi oman työhyvinvointinsa hyväksi tai erinomaiseksi. Johtajien iällä tai sukupuolella ei ollut merkittävää vaikutusta koettuun työhyvinvointiin.

Työn mielekkyyttä vähentävinä tekijöinä nousivat esiin jatkuva kiire, suuri työmäärä ja markkinoiden epävarmuus. Johtajista 37 prosenttia koki erittäin paljon tai melko paljon stressiä, joskin lähes samansuuruinen osuus vastaajista koki vain vähän stressiä. (www.lähitapiola.fi.) Toinen ajankohtainen tutkimus on Kuntien eläkevakuutuksen vuonna 2011 toteutettu kuntajohtajien työhyvinvointia selvittänyt tutkimus. Kuntajohtajien omalla tavallaan haastavassa toimintaympäristössä henkilökohtaisen työhyvinvoinnin haasteiksi ilmenivät pitkät työpäivät, perheen ja työn yhteensovittaminen sekä stressin ja työväsämyksen hallinta. Toisaalta kuntajohtajien henkinen ja fyysinen työkyky osoittautuivat hyviksi ja heillä on hyvät mahdollisuudet kehittää itseään. (Pekka, Kaartinen & Forma 2011.)

Feldt, Huhtala ja Lämsä (2012) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin eettisyyden vaikutusta suomalaisten johtajien työhyvinvointiin. Epäeettiseksi organisaatiokulttuurinsa arvioineet johtajat kokivat enemmän eettistä kuormittuneisuutta ja stressiä, mikä taas oli yhteydessä työuupumuksen kokemuksiin. Työhyvinvoinnin ongelmien taustalla oli usein ajanpuute, riittämättömät tiedot tai riittämättömästi valtaa hoitaa vastuullisesti omat tehtävänsä. Toisaalta eettiseksi oman organisaatiokulttuurinsa kokeneilla johtajilla oli muita enemmän työn imun kokemuksia, jolloin eettinen organisaatiokulttuuri toimi heille työhyvinvoinnin voimavarana. (Feldt, Huhtala & Lämsä 2012, 137–154.)

Saatavilla olevat tutkimukset viittaavat siihen, että suomalaisten johtajien työhyvinvointi on suhteellisen hyvällä tasolla. Tämän tutkimuksen kohderyhmän eli organisaatioiden ylimmän johdon kohdalla työhyvinvoinnin tila näyttää olevan erityisen hyvä. Kuten olettaa saattaa, johtamistyöhön sisältyy paljon vaatimustekijöitä, mutta niitä tasapainottavat runsaat työhön liittyvät voimavarat. Todennäköisesti myös johtajien monipuoliset henkilökohtaiset voimavarat auttavat henkilökohtaisen työhyvinvoinnin hallintaa. Kaiken kaikkiaan tieteellinen tutkimus, eritoten laadullinen tutkimus suomalaisten johtajien työhyvinvoinnista, vaikuttaa olevan yllättävän vähäistä, joten lisätutkimukselle alueella on selvästi tarvetta.

2.3 Itsensä johtaminen

Itsensä johtaminen on käsite, joka on viimeisten kahden vuosikymmenen aikana saavuttanut suosiota niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännönläheisissä johtamisoppaissaakin. Usein itsensä johtaminen on liitetty osaksi yksilötasoa laajempia organisatorisia ilmiöitä kuten itseohjautuvia tiimejä tai valtuuttavaa johtamista (empowerment). Muita itsensä johtamiseen liitettyjä aiheita ovat olleet esimerkiksi organisaatioiden muutos, laatujohtaminen ja yrittäjäyys. (Neck & Houghton 2006.) Itsensä johtaminen on pääasiassa nähty keinona edistää näitä laajempia organisatorisia ilmiöitä, kuten työntekijöiden parempaa itseohjautuvuutta. Toisinaan itsensä johtamisesta saattaa syntyä kuva konsulttien ylläpitämänä johtamisen muoti-ilmiönä. Kuten Åhman (2003) toteaa, itsensä johtamisesta löytyy paljon kirjallisuutta ja se on

laajasti esillä konsulttimaailmassa, mutta siihen nähden tieteellisesti perustellut itsensä johtamisen mallit ovat vähäisiä (Åhman 2003, 122). Itsensä johtamisen käsitteen tausta onkin monitieteellinen, sillä aihetta on käsitelty eri näkökulmista monilla tieteenaloilla. Seuraavassa perehdytään tarkemmin itsensä johtamisen käsitteeseen ja sen taustoihin.

Itsensä johtamisen käsitteen määrittely ei ole täysin ongelmatonta, sillä siinä törmätään monen akateemisen käsitteen kohdalla tuttuun moniulotteisuuteen. Tämä moniulotteisuus johtuu osin siitä, että käsite pohjautuu alun perin useisiin eri teorioihin. Yksi vahvasti itsensä johtamiseen limittyvä käsite on yksilön itsesäätelykyky. Parppein (2008) mukaan itsensä johtamisen ja itsesäätelyn käsitteitä käytetään toisinaan synonyymeinä tai laajalti päällekkäisin merkityksin. Joskus ero syntyy siitä, että itsesäätelyä käytetään lähinnä kasvatustieteellisessä kirjallisuudessa kun taas itsensä johtaminen liittyy johtamisen kontekstiin. Parpei näkee itsesäätelyn mahdollistavan uusien käyttäytymisstrategioiden luomisen ja itsensä johtamisen toisaalta tarkoittavan näiden strategioiden omaksumista ja toteuttamista. (Parpei 2008, 35–36.) Englanninkielisessä kirjallisuudessa itsensä johtamisesta puhutaan sekä self-management että self-leadership termeillä, joskin ensin mainittu on pitkälti väistynyt jälkimmäisen tieltä. Itsensä johtaminen voidaan nähdä ikään kuin ylemmän tason itsesäätelynä, jossa pyritään laajempaan näkökulmaan kuin ainoastaan oman käyttäytymisen hallitsemiseen kurin keinoin (Stewart, Courtright & Manz 2011, 188).

Manz (1986) määrittelee itsensä johtamisen prosessiksi, joka koostuu yksilön omaan käyttäytymiseensä kohdistamista strategioista ja itsesäätelymekanismeista sekä yksilön sisäisen motivaation hallinnasta ja ohjaamisesta (Manz 1986, 595). Tuoreemman ja varsin laajan määritelmän mukaan itsensä johtaminen on kaikessa yksinkertaisuudessaan prosessi, jossa yksilö vaikuttaa omaan itseensä (Neck & Manz 2010, 4). Jackson ym. (2000) määrittelevät itsensä johtamisen yksilön kyvyksi vastaanottaa informaatiota ja hahmottaa ympäröiviä tapahtumia, sekä suunnitella havaintojen perusteella toimintansa omien tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla yksilön tulee kyetä arvioimaan ympäristön asettamia vaatimuksia omalle toiminnalleen ja vastaamaan näihin tavoitteisiin. (Jackson, MacKenzie & Hobfoll 2000, 278.) Keskeistä itsensä johtamiselle näyttäisi olevan oman toiminnan ja ympäristön havainnointi, tavoitteiden asettaminen ja oman toiminnan ohjaaminen tavoitteiden saavuttamiseksi. Määritelmien valossa on selvää, että meistä jokainen johtaa tietyssä määrin itseään, vaikka emme kyseistä termiä tästä toiminnasta käyttäisikään. Täysin tietoiseen ja suunnitelmalliseen, erilaisiin strategioihin perustuvaan itsensä johtamiseen pyrkii huomattavasti harvempi.

Itsensä johtaminen koostuu erilaisista käyttäytymisstrategioista ja tiedollisista strategioista, joiden tavoitteena on vaikuttaa myönteisesti oman toiminnan tehokkuuteen (Neck & Houghton 2006; Manz & Neck 2004). Nämä strategiat voidaan luokitella kolmeen pääluokkaan: käyttäytymisstrategioihin (behavioral-focused strategies), luontaisen palkkion/motivaation strategioihin (natural reward strategies) ja ajatusmallistrategioihin (constructive thought pattern strategies). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat painottavat omien tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeiden käyttäytymismallien

vahvistamista ja epäsuotuisien käyttäytymismallien hylkäämistä. Tämä strategia vaatii oman toiminnan havainnointia ja arviointia sekä kykyä vaikuttaa toimintaansa analyysin perusteella. Oman toiminnan arvioinnin perusteella ihminen myös pystyy paremmin asettamaan itselleen tavoitteita. Käytännössä positiivisia käyttäytymismalleja voi vahvistaa palkitsemalla itseään hyvistä suorituksista kun taas omia huonoja käyttäytymismalleja tulee tarkastella kriittisesti, mutta rakentavasti. Luontaisen palkkion strategioiden ideana on löytää tekemisestä itsestään palkitsevia elementtejä ja vahvistaa siten sisäistä suorituspäätöstä. Tärkeää tässä strategiassa niin kuin itsensä johtamisessa kokonaisuudessaan on kyky vaikuttaa omaan motivaatioon. Käytännössä luontaisen palkkion strategia voi tarkoittaa esimerkiksi tehtävien muokkaamista sellaisiksi, että niiden suorittaminen palkitsee sinällään tai toisaalta se voi tarkoittaa huomion keskittämistä tehtävän positiivisiin ja palkitseviin puoliin. Näin yksilö saavuttaa onnistumisen tunteita, jotka taas parantavat edelleen omaa suoritusta. (Neck & Houghton 2006.)

Itsensä johtamisen ajatusmallistrategiat taas pyrkivät siihen, että yksilö pääsee eroon negatiivista ajatusmalleista ja korvaa ne rakentavammilla malleilla, jotka edesauttavat tavoitteiden saavuttamista. Strategiat perustuvat ajatukseen, että positiiviset ajatusmallit johtavat menestyksekkäisiin suorituksiin. (Neck & Houghton 2006, 271–272; Manz & Neck 2004.) Yksi esimerkki ajatusmallistrategioista on niin sanottu omien ajatusten johtaminen (thought self-leadership), joka koostuu uskomusten ja olettamusten, sisäisen dialogin sekä mielikuvien hallinnasta. Yksinkertaisuudessaan esimerkiksi mielikuvien hallinnassa voi olla kyse siitä, että yksilö hahmottaa positiivisen mielikuvan jostain tulevasta haastavasta tilanteesta, jolloin tämä mielikuva todellisuudessa ohjaa yksilön toimintaa. (Neck & Milliman 1994.) Myös nämä strategiat osoittavat itsensä johtamisen vaativan kykyä asettaa tavoitteita, kykyä analysoida omaa toimintaa ikään kuin ulkopuolisen asemasta katsottuna. Lisäksi yksilön on kyettävä oman toimintansa suunnitteluun tämän tiedon avulla sekä kyettävä löytämään sisäistä motivaatiota kulloisenkin tehtävän suorittamiseen.

Itsensä johtamisen käsitettä on kritisoitu siitä, ettei se varsinaisesti ole oma itsenäinen käsitteensä vaan se perustuu klassisiin motivaatioteorioihin kuten itsesäätelyn teoriaan (Neck & Houghton 2006, 274). Kritiikillä on perusteensa, sillä itsensä johtaminen rakentuu useille aikaisemmille teorioille, joiden tähtäimessä on ollut yksilön toiminnan tehokkuuden parantaminen. (Neck & Houghton 2006, 275.) Monesti myös itsensä johtamiseen liittyvä kirjallisuus perustuu enemmän kirjoittajien mielipiteisiin kuin tieteelliseen tutkimukseen. Lisäksi erityisesti itsensä johtamista käsittelevä yrityskirjallisuus antaa usein liian positiivisen kuvan ihmisen kyvystä muuttua. (Åhman 2003, 140.) Neck ja Houghton (2006) kuitenkin puolustavat itsensä johtamisen käsitettä sillä, että se on johtamisen käyttöön luotu normatiivinen sovellus aikaisemmista teorioista eikä sinällään yritäkään kuvata tarkasti mitään yksittäistä ilmiötä kuten deskriptiiviset teoriat. (Neck & Houghton 2006, 275.) Siten itsensä johtaminen on teoreettisesta perustastaan huolimatta enemmän käytännön toiminnan ohjaamiseen sovellettu käsite. Itsensä johtamisen soveltamista käytännössä

puoltaa se, että on toistuvasti osoitettu kehittävän yksilön asenteita työtä kohtaan ja yksilön suoritustasoa työssä (Stewart, Courtright & Manz 2011, 213).

Luvun alussa sivuttiin itsensä johtamisen kytköksiä erilaisiin organisatorisiin ilmiöihin ja tutkimusperinteisiin. Johtamistyössä on paljon yhtäläisyyksiä yrittäjyyteen ja toisaalta yrittäjyys on suurelta osin johtamista. Johtajan kohdalla linkki itsensä johtamiseen on siten luonnollinen. Tämän tutkimuksen johtajanäkökulman kannalta itsensä johtamisen yhtymäkohdat yrittäjyyteen ja yrittäjämäiseen käyttäytymiseen (sisäinen yrittäjyys) ovat erityisen mielenkiintoisia. Yrittäjyyteen liitetyt ominaisuudet kuten proaktiivisuus, itsenäisyys, tavoitteiden asettaminen, pystyvyysusko ja innovatiivisuus (Frese 2009, 24) ovat myös itsensä johtamiseen vahvasti sidoksissa olevia käsitteitä. Henkilökohtaisella kasvulla, kehittämisellä ja muutoksella on myös nähty olevan oma tärkeä roolinsa yrittäjyydessä (Betta, Jones & Latham 2009).

Yrittäjyyden ja itsensä johtamisen välisiä yhteyksiä taas on kuvailtu muutamissa tutkimuksissa. Neck ym. (1999) tarkastelivat katsauksessaan itsensä johtamisen periaatteiden soveltuvuutta yrittäjyyden viitekehykseen. Katsauksen kohteena olivat itsensä johtamisen kognitiiviset eli tietoon liittyvät strategiat, jotka keskittyvät yksilön ajatusmalleihin, dialogiin itsensä kanssa, mentaaliin malleihin ja uskomuksiin. Perustuen muilla aloilla kuten johtamisessa, psykologiassa ja koulutuksen parissa kertyneeseen näyttöön itsensä johtamisen tuloksista tutkijat ehdottavat itsensä johtamisen strategioiden potentiaalisesti parantavan suoritustasoa myös yrittäjien tai yrittäjäksi aikovien keskuudessa. (Neck, Neck, Manz & Godwin 1999.) Tästä yhteydestä ei ole kuitenkaan olemassa suoraa tieteellistä näyttöä.

Yritystoiminnassa yrittäjä kantaa aina lopullisen vastuun menestyksestä, vaikka hän usein saakin tukea ja neuvoja myös ulkopuolisilta tahoilta kuten rahoittajilta. Motivaation ja yrittäjämäisen asenteen tulee löytyä yrittäjästä itsestään ja tässä prosessissa itsensä johtamisen periaatteilla on lähtökohtaisesti paljon annettavaa. D'Intino ym. (2007) luovat silmäyksen yrittäjien henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja itsensä johtamisen rooliin positiivisten ominaisuuksien vahvistamisessa. He tarkastelevat esimerkiksi sitä, kuinka itsensä johtamisen keinot voivat toimia apuna yrittäjyydessä tarvittavan optimismin tai reflektointikyvyn kehittämisessä. Tuloksista käy ilmi, että itsensä johtamisella on useita potentiaalisia keinoja edistää yrittäjän menestystä, mutta varsinainen tutkimustieto alueelta on vielä vähäistä. (D'Intino, Goldsby, Houghton & Neck, 2007.)

Itsensä johtamisesta paljon kirjoittanut Pentti Sydänmaanlakka näkee tasapainoisen itsensä johtamisen olevan perusedellytyksen hyvälle johtajalle (Sydänmaanlakka 2006; ks. Neck & Manz 2010). Ajatus perustuu näkökulmaan, jonka mukaan ihminen ei voi johtaa muita menestyksekkäästi ellei hän ensin osaa johtaa itseään. Toisaalta itsensä johtamiseen liittyy ajatus siitä, että sen avulla tehdään ennen pitkää perinteinen ylhäältä alas tapahtuva johtaminen tarpeettomaksi. Itsensä johtamiseen kykenevät yksilöt eivät tällöin tarvitsisi enää johtajia ohjaamaan ja tukemaan toimintaansa. (Pierce & Newstrom 2011, 299.) Siten itsensä johtamisen taidot ovat oletettavasti eduksi johtamistyössä,

mutta toisaalta koko organisaation tasolla toteutettuna itsensä johtaminen vähentää johtamisen tarvetta ja voi jopa korvata sen kokonaan.

2.3.1 Konatiivinen, affektiivinen ja kognitiivinen ulottuvuus

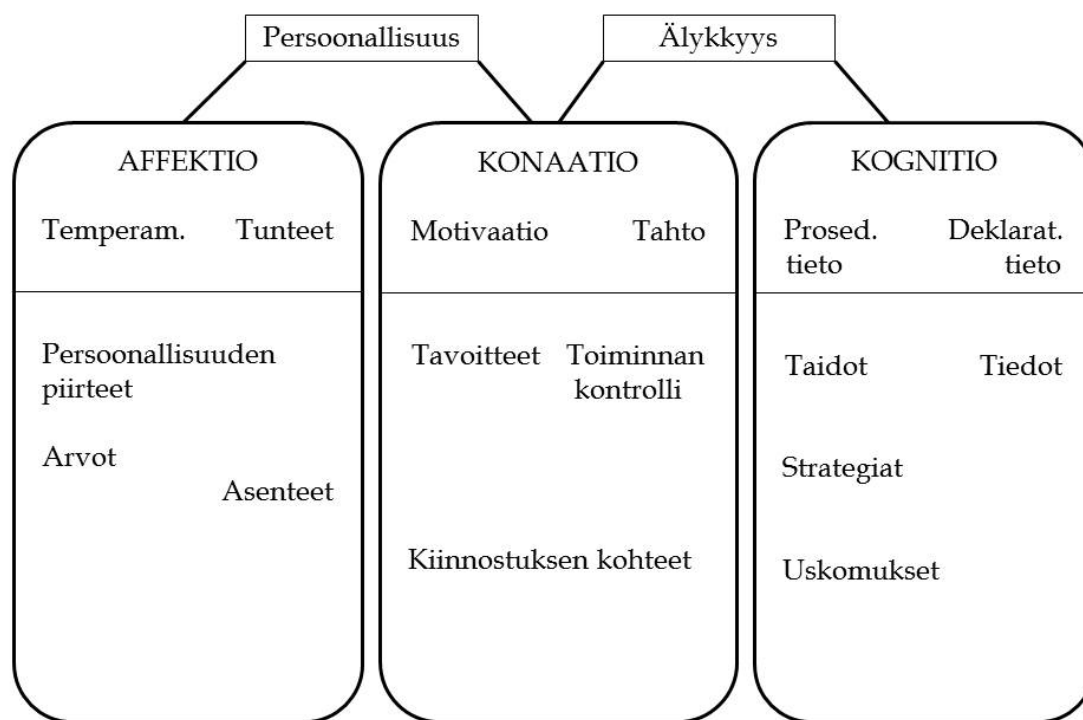
Itsensä johtamisen käsite muodostaa tässä tutkimuksessa viitekehyksen, jonka kautta johtajien työhyvinvointia tarkastellaan. Oman työhyvinvoinnin hallinta vaatii motivaatiota ja monipuolista tietoa sekä kykyä oman toiminnan kriittiseen tarkasteluun. Saadaksemme jäsennellymmän kuvan itsensä johtamiseen liittyvistä ulottuvuuksista tarkastelemme kasvatustieteen ja psykologian piirissä kehittyä teoriaa ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden yksilöllisistä rakenteista. Lähtökohtana tarkastelussa toimii Snow'n, Cornon & Jacksonin (1996, 243) artikkelissaan esittämä malli, joka jakaa ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden rakenteet konatiiviseen eli toiminnan, kognitiiviseen eli ajattelun ja affektiiviseen eli tunteiden alueeseen. Koska itsensä johtamisen käsitteen teoriatausta on sangen hajanainen, Snow'n (ym. 1996) mallin tehtävänä on tässä tutkimuksessa toimia selkeänä tutkimusta ohjaavana viitekehystenä.

Snow'n (ym. 1996) mallin kolmesta osa-alueesta tarkastellaan ensiksi kognitiivista ulottuvuutta (KUVIO 2). Kognitiivinen eli tiedon ja ajattelun alue koostuu muun muassa päättelystä, arvioinnista ja havainnoinnista. Kognitio kuvaa prosessia, jossa ihminen tulee tietoiseksi tai hankkii tietoa jostain kohteesta. Tarkemmin määriteltynä se sisältää esimerkiksi käsittämisen, tunnistamisen, arvioinnin ja päättelyn. Se voidaan jakaa asiatiioon (deklaratiivinen) ja menettelytapoja koskevaan tietoon (proseduraalinen). Asiatiio liittyy käsitteelliseen ajattelukykyymme eli esimerkiksi siihen, kuinka kykenemme yhdistämään asioita toisiinsa. Menettelytapoja koskeva tieto taas kuvaa sitä, kuinka hyvin pystymme soveltamaan tätä tietoa käytännössä. Siihen liittyvät ihmisen kognitiiviset taidot, strategiat ja taktiikat. (Snow, Corno & Jackson 1996, 243–244.)

Persoonallisuuden ja älykkyyden affektiivinen alue koostuu temperamentista sekä tunteista ja ilmenee yleensä tunneperäisenä ja tiedostamattomana reagoitina tiettyyn asiaan. Temperamentilla tarkoitetaan tunteita pysyvämpää persoonallisuuden ja älykkyyden ulottuvuutta. Temperamentti ei ole samalla tavalla riippuvainen tilannetekijöistä kuin tunteet. Affektiivinen alue viittaa myös käyttäytymistämme ja suhtautumistamme ohjaaviin arvoihin ja asenteisiin. (Snow, Corno & Jackson, 1996; Ruohotie & Koiranen 2000; Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008; Parppei 2008)

Konatiiviseen alueeseen sisältyvien motivaation ja tahdon nähdään luovan perustan ihmisen itsesäätelylle ja siten itsensä johtamiselle. Se liittyy tietoihin valintoihimme asettaa tavoitteita sekä pyrkimyksiimme ja toimiimme kyseisten tavoitteen saavuttamiseksi. Ulottuvuus sisältää esimerkiksi luottamuksen omiin kykyihin, halun oppimiseen sekä sisäisen säätelyn ja arviointiprosessit. Motivaation kautta asetamme mahdollisesti laajoja tavoitteita toiminnallemme. Teoriat ihmisen motivaatiosta ovat pyrkineet ymmärtämään syitä yksilön tekemien valintojen takana. Motivaatioon liittyvät yksilön toiveet,

kiinnostuksen kohteet, halut, tarpeet ja tavoitteet. Volitio eli tahto taas tarkoittaa aikeita, panostuksia, toimia, kontrollia ja itsesääteilyä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tahdon avulla laajat tavoitteet jäsenyivät ja ryhdymme toimiin niiden saavuttamiseksi. Hyvin motivoitunut yksilö tarvitsee myös tahtoa ja kontrollia toimiinsa päästäkseen tavoitteisiinsa. (Snow, Corno & Jackson 1996, 243–244, 248.)



KUVIO 2 Itsensä johtamisen ulottuvuudet (mukailen Snow ym. 1996, 247)

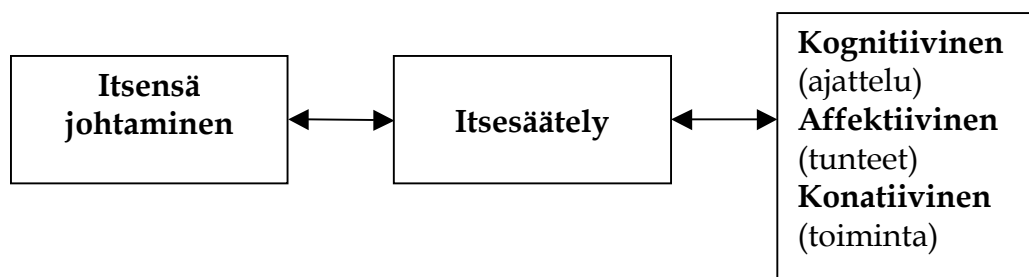
Kasvatustieteessä Snow'n (ym. 1996) mallia on sovellettu esimerkiksi oppimiseen vaikuttavien yksilöllisten eroavaisuuksien analysointiin. Opettajien ja koulutuksen suunnittelijoiden on ymmärrettävä esimerkiksi oppilaiden erilaisia motivaatioon, asenteeseen ja kykyihin liittyviä ominaisuuksia. Opetuksessa on tärkeää huomioida oppilaiden yksilölliset vahvuudet, heikkoudet ja mielenkiinnon kohteet. Toisaalta myös oppilaiden on osaltaan sopeuduttava opettajien erilaisiin persoonallisuuden piirteisiin. (Snow ym. 1996, 244.) Taloustieteissä Snow ym. (1996) mallia on käytetty muun muassa yrittäjämäisen oppimisen (Ruohotie & Koironen 2000; Kyrö, Mylläri & Seikkula-Leino 2008), yritysten verkostoitumisen (Niemelä 2003) ja business coachingin tutkimuksessa (Parpei 2008).

Åhman (2003) on kehittänyt pitkälti Snow'n (ym. 1996) malliin perustuen käsitteen nimeltä oman mielen johtaminen. Se kuvaa sitä, kuinka jokainen voi vaikuttaa omiin tunteisiinsa, ajatuksiinsa sekä tahtoonsa ja sitä kautta myös suorituksiinsa. Tässä prosessissa keskeisessä asemassa on tiedostaminen ja kriittinen itsereflektio. Tavoitteena taas on oman potentiaalın toteuttaminen ja

elämän tasapainon löytäminen (Åhman 2003, 132–133.) Oman mielen johtamisen malli on tämän tutkimuksen kannalta erityisen mielenkiintoinen juuri sen vuoksi, että myös siinä on sovellettu Snow'n (ym. 1996) mallia käytäntöön. Åhmanin (2003) tutkimuksessa toki mallin soveltamisympäristö on erilainen (tutkitaan oman mielen johtamisen merkitystä postmodernissa organisaatiossa), mutta soveltamisen periaate on hyvin samankaltainen kuin tässä tutkimuksessa.

Oman mielen johtaminen tulee käsitteenä hyvin lähelle Neckin ja Millimanin (1994) omien ajatusten johtaminen (thought self-leadership), joskin oman mielen johtaminen kattaa laajemmin Snow'n (ym. 1996) kuvaamat mielen osa-alueet. Åhmanin (2003) esittämässä oman mielen johtamisessa kognitiivinen puoli perustuu itsensä johtamiseen ja tarkoittaa käytännössä omien asenteiden ja uskomusten tiedostamista. Affektiivisen puolen hän perustaa intra- ja interpersoonallisen älykkyyden määritelmään, joka tarkoittaa käytännössä myönteistä ihmiskäsitystä ja verkostoitumista sekä hyvää itsetuntemusta ja myönteistä minäkäsitystä. Konatiivinen puoli perustuu jälleen itsensä johtamiseen ja ilmenee tavoitteellisuutena ja arvoina. Kokonaisuutena oman mielen johtamiseen kuuluu ajatus, että yksilö itse valitsee sen, mitä subjektiivisia merkityksiä hän antaa erilaisille kokemuksille elämässään. (Åhman 2003, 223.)

Ihmisen mielen jaottelu konatiiviseen, affektiiviseen ja kognitiiviseen osa-alueeseen on tietyllä tapaa keinotekoinen, sillä osa-alueet ovat monin kohdin päällekkäisiä. Jaottelu kuitenkin antaa mahdollisuuden persoonallisuuden ja sitä kautta itsensä johtamisen tarkempaan hahmottamiseen. Tarkasteltaessa kyseistä kolmijakoa suhteessa aiemmin käsiteltyihin itsensä johtamisen strategioihin on näiden väliltä löydettävissä varsin selkeitä yhteyksiä (KUVIO 3). Konatiivinen eli toiminnan, motivaation ja tahdon alue on selkeimmin yhteydessä itsensä johtamiseen. Sisäinen motivaatio on keskeisessä asemassa koko itsensä johtamisen käsitteen taustalla ja erityisesti se linkittyy luontaisen palkkion strategioihin, joissa ideana on löytää motivoivia elementtejä omasta toiminnasta (Manz, 1986, Neck & Houghton, 2006). Konatiivisen alueeseen liittyvä tahdonalainen toiminta mahdollistaa itsesäätelyn, itsearviointin ja oman toiminnan hallitsemisen (Kyrö ym. 2008). Juuri nämä ovat keskeisiä elementtejä itsensä johtamisen taustalla.



KUVIO 3 Itsensä johtamisen suhde itsesäätelyyn ja sitä kautta yksilön älykkyyden ja persoonallisuuden osa-alueisiin

Kognitiivinen eli tiedollinen älykkyyden ja persoonallisuuden alue liittyy itsensä johtamisen kannalta keskeiseen kykyyn analysoida omaa toimintaa ja asettaa tavoitteita tiedon pohjalta. Samaten se mahdollistaa tiedon soveltamisen käytännön toimintaamme. Näen kognitiiviseen alueen toimivan jokaisen kolmen itsensä johtamisen strategian taustalla, mutta se kiinnittyy vahvimmin ajatusmalli- ja käyttäytymisstrategioihin, joiden avulla pyritään tietoisesti rakentavampiin ajatus- ja käyttäytymismalleihin. Affektiivisen alueen eli tunnereaktioiden näen liittyvän itsensä johtamisen ajatusmallistrategioihin siten, että kyseisillä strategioilla pyritään ohjaamaan impulsiivisia tunnereaktioita. Toki tunteilla on kytköksensä myös yksilön sisäiseen motivaatioon muodostumiseen, tavoitteiden saavuttamiseen ja valintoihin (Parpei 2008, 65). Toisaalta itsensä johtamisella pyritään tunnereaktioiden hallintaan, mutta tunteet vaikuttavat vahvasti myös ihmisen motivaatioon. Tästä näkökulmasta affektiivisella alueella on suuri rooli siinä, kuinka yksilö suhtautuu esimerkiksi työhyvinvointiin ja kuinka suuria itsensä johtamisen ponnisteluja negatiivisten tunteiden voittaminen vaatii.

2.3.2 Työhyvinvointi itsensä johtamisen viitekehyksessä

Yksilön työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna itsensä johtaminen näyttäytyy potentiaalisena keinona. Sanaa potentiaalinen on tässä yhteydessä syytä korostaa, sillä tutkimus juuri itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin välisistä yhteyksistä on tähän mennessä ollut vähäistä. Seuraavassa esitellään kuitenkin tutkimuskirjallisuuteen perustuen erilaisia yhteyksiä näiden kahden ilmiön välillä. Luvun loppupuolella kuvataan, kuinka itsensä johtamisen teoria ja työhyvinvointi kytkeytyvät toisiinsa tässä tutkimuksessa.

Itsensä johtamiseen, elämänhallintaan ja sitä kautta yksilön hyvinvointiin liittyvää kirjallisuutta ja artikkeleita on tarjolla runsaasti (mm. Schwartz & McCarthy 2007; Friedman 2008; Neck & Manz 2010; Salmimies 2008; Paavilainen 2010; Tracy 1997; Sarasvuo 1996). Suurin osa kirjallisuudesta ei kuitenkaan perustu tieteelliseen tutkimukseen eikä siihen yleensä pyrikään. Lisäksi itsensä johtaminen on menetelmänä vahvasti esillä myös monissa työhyvinvoinnin konsulttipalveluissa. Yhteistä niin alan kirjallisuudelle kuin palveluille on, että itsensä johtamisen nähdään toimivan perustana yksilön hyvinvoinnille. Johtoajatuksena vaikuttaisi olevan se, että itsensä johtamisen hallitseva henkilö tuntee itsensä, omat vahvuutensa ja heikkoutensa ja pystyy siten pitämään huolta omasta hyvinvoinnistaan.

Huolimatta laajasta itsensä johtamista ja hyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta akateeminen tutkimus itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä on verrattain vähäistä. Roberts ja Foti (1998) tutkivat itsensä johtamisen ja työn luonteen yhteyksiä työhyvinvointiin läheisesti liittyvään työtyytyväisyyteen. Tulokset osoittivat vahvojen itsensä johtajien olevan tyytymättömiä ennalta tarkasti määritellyissä työtehtävissä. Kääntäen ajateltuna voidaan olettaa, että vahvat itsensä johtajat vaativat haastavia ja monipuolisia tehtäviä ollakseen tyytyväisiä. Heikot itsensä johtajat taas olivat tyytyväisimpiä tarkasti määritellyissä ja rutiininomaisissa työtehtävissä.

(Roberts & Foti 1998.) Tämä tutkimus ei kuitenkaan tuo valoa siihen, kuinka yksilö voi itsensä johtamisella edistää omaa työhyvinvointiaan. Lovelace, Manz & Alves (2007) tarkastelivat itsensä johtamista keinona edistää nimenomaan johtajien työhyvinvointia. Kirjallisuusanalyysin perustuen tutkijat suosittelivat itsensä johtamisen metodeja vaativassa ja stressaavassa työssä toimiville johtajille. Erityisesti itsensä johtamisen metodeilla voitaisiin parantaa johtajien fyysistä kuntoa sekä työhön sitoutumista. (Lovelace, Manz & Alves 2007.)

Syvemmin tarkasteltuna ja eri tutkimustulosten välisiä yhteyksiä tutkimalla on mahdollista löytää lisää potentiaalisia yhteyksiä itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin väliltä. Aikaisemmin tarkasteltiin työn voimavarat - työn vaatimukset mallia, jossa myös henkilökohtaisilla voimavaroilla on keskeinen merkitys työn imun ja siten työhyvinvoinnin rakentumiseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007). Henkilökohtaisten voimavarojen suuri merkitys yksilön työhyvinvoinnin kannalta korostaa jo sinällään itsensä kehittämisen ja yksilön vastuun roolia. Tätä yhteyttä vahvistaa se, että henkilökohtaisten voimavarojen kuten pystyvyyden tunteen on todettu olevan positiivisesti yhteydessä erilaisten itsensä johtamisen strategioiden käyttöön (Norris 2008). Henkilökohtaiset voimavarat edistävät yksilön työhyvinvointia ja tällaisia voimavaroja omaavat yksilöt todennäköisimmin johtavat tietoisesti itseään. Siten voidaankin ajatella, että runsaasti henkilökohtaisia voimavaroja omaavat yksilöt käyttäisivät itsensä johtamisen keinoja vastatessaan työn asettamiin vaatimuksiin. Tämän ajatuskulun mukaan itsensä johtamisen kyvyt olisivat keskeisessä roolissa yksilön työhyvinvoinnin rakentumisessa.

Toinen teoriakirjallisuuden kautta hahmottuva yhteys työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen välille muodostuu positiivisen psykologian kautta. Kuten jo työhyvinvoinnin käsitettä määriteltäessä havaittiin, on positiivisella psykologialla ja siihen liittyvillä työn imulla ja flow -kokemuksilla tärkeä merkitys yksilön työhyvinvoinnin rakentumisessa (mm. Hakanen 2004; Seligman & Csikszentmihalyi 2000). Itsensä johtaminen taas kiinnittyy positiiviseen psykologiaan monella tavalla. Esimerkiksi itsensä johtamisen ajatusmallistrategioilla pyritään luomaan positiivisia mielikuvia tulevista haasteista ja ohjaamaan sitä kautta omaa toimintaa. Lisäksi esimerkiksi sisäisen motivaation löytämiseen ja ylläpitämiseen liittyvien itsensä johtamisen strategioiden voi nähdä liittyvän hyvin läheisesti työn imun käsitteeseen ja työn merkityksellisyyteen. Kaiken kaikkiaan on ilmeistä, että itsensä johtamisella on mahdollista vaikuttaa positiivisten kokemusten syntyyn, motivaatioon ja työn merkityksen kirkastamiseen ja siten edistää yksilön työhyvinvointia.

Kotimaisista kirjoittajista Sydänmaanlakka (2006) on tuonut esille ajatuksiaan itsensä johtamisen itsensä johtamisen yhteyksistä yksilön omaan (työ)hyvinvointiin. Oikeastaan hän näkee itsensä johtamisen olevan pohjimmiltaan omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Itsensä johtamisen keinoin yksilön tulisi kyetä hallitsemaan niin fyysistä kuin psyykkistä kuntoaan, arvojaan, tunteita ja sosiaalisia suhteitaan sekä ammatillista osaamistaan. Jokaista näistä hyvinvoinnin alueista yksilö voi Sydänmaanlakan mukaan kehittää käyttämällä itsensä johtamiseen liittyviä strategioita tai tekniikoita. Monet näistä tekniikoista kiinnittyvät esimerkiksi omien

ajatusmallien muokkaamiseen, sitä kautta motivaation löytämiseen ja lopulta oman käyttäytymisen muuttamiseen. (Sydänmaanlakka 2006; ks. Neck & Houghton 2006.) Itsensä johtamiseen läheisesti liittyvän elämänhallinnan on todettu vaikuttavan positiivisesti useisiin työhyvinvointiin liittyviin muuttujiin. Åhman (2003) toteaa, että eri tutkimuksissa elämänhallinnan on havaittu olevan yhteydessä muun muassa yksilön terveyteen, hyvinvointiin, motivaatioon, stressin kokemiseen, työn hallintaan, sosiaalisiin verkostoihin ja sairauspoissaoloihin (Åhman 2003, 122). Myös Manka (1999) tuo esille elämänhallinnan tärkeän roolin yksilön hyvinvointiin vaikuttamisessa. Elämänhallintaan sisältyy hänen mukaansa itseluottamus, sitkeys, myönteinen ajattelu- ja toimintatapa sekä usko siihen, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä. (Manka 1999, 104.)

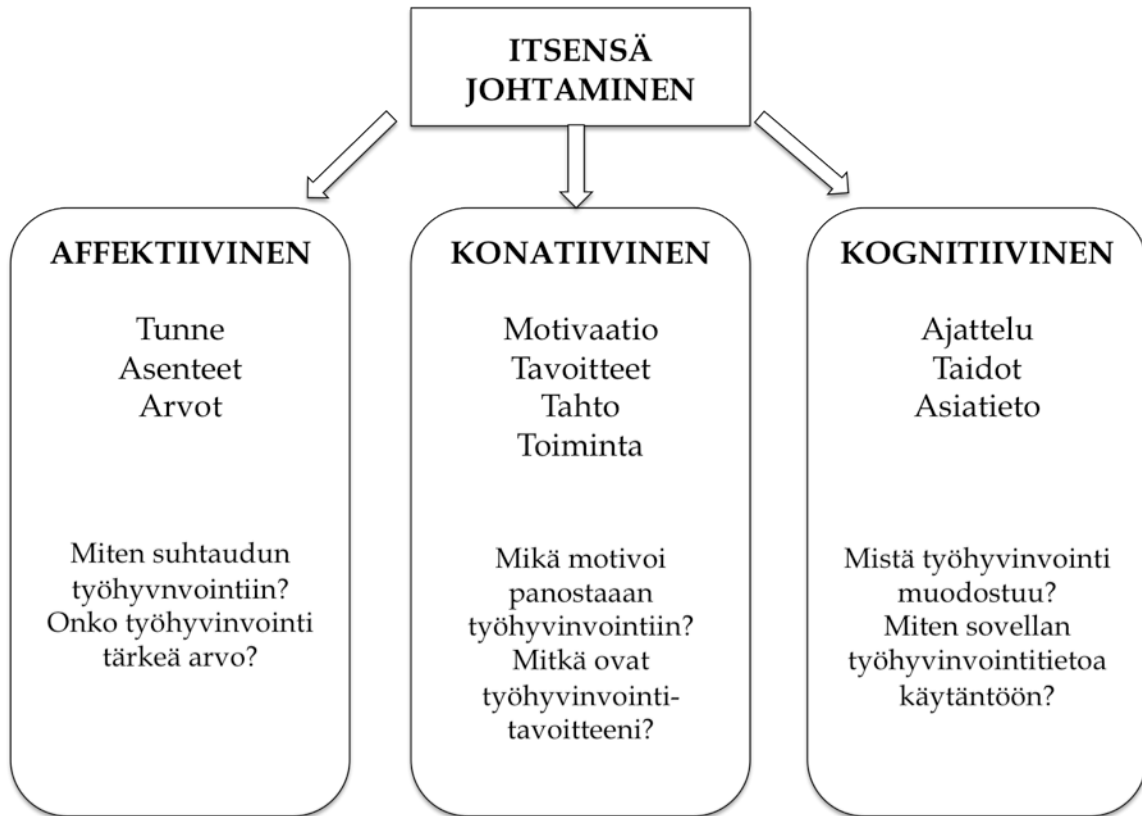
Kuten huomataan, itsensä johtaminen kiinnittyy mahdollisesti monella tapaa yksilön työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen. On jopa yllättävää, kuinka monella tapaa itsensä johtaminen mahdollisesti edistää työhyvinvointia. Äkkiseltään ajateltuna itsensä johtaminen yhdistyy monen mielissä esimerkiksi ajanhallintaan, fyysisestä kunnosta huolehtimiseen ja muihin elämänhallinnan osa-alueisiin. Itsensä johtamisen potentiaali työhyvinvoinnin edistämässä on kuitenkin huomattavasti tätä näkökulmaa laajempi. Itsensä johtamisella voidaan mahdollisesti vaikuttaa asennoitumiseen omaa työtä kohtaan, oman osaamisen kartuttamiseen, työn merkityksen löytämiseen ja motivaation kehittämiseen sekä positiivisen työn imun kokemiseen. Kaikki nämä ovat asioita, joiden merkitys työhyvinvoinnille on erittäin suuri, usein paljon suurempi kuin elämäntapatekijöillä. Toki tutkimustietoa itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä tarvitaan vielä huomattavasti lisää, jotta edellä esitellyt yhteydet voitaisiin kiistattomasti todistaa.

2.3.3 Työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen yhteys tässä tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa näkökulma suomalaisten johtajien työhyvinvointiin kiteytyy itsensä johtamiseen, mutta viitekehys poikkeaa merkittävästi aikaisemmasta tutkimuksesta. Edellä esiteltiin Snow'n (ym. 1996) malliin perustuen itsensä johtamiseen kytkeytyvät yksilön persoonallisuuden ja älykkyyden rakenteet. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kyseiseen malliin perustuen, kuinka johtajien työhyvinvointia voidaan kuvata affektiivisesta, konatiivisesta ja kognitiivisesta näkökulmasta (KUVIO 4).

Affektiivinen tunteiden ja temperamentin alue tarkoittaa työhyvinvoinnin kannalta sitä, kuinka johtajat suhtautuvat tunnetasolla työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointi herättää sekä käsitteenä että yksilötason ilmiönä tunteita ja suhtautuminen sitä kohtaan on erilaista henkilöstä riippuen. Toisille oma työhyvinvointia on oletettavasti tärkeä arvo ja toisille se on vähemmän tärkeä. Tunne- ja asennetasolla taas on yhteys yksilön tekemiin valintoihin ja motivaation johtaa omaa työhyvinvointiaan. Tätä kautta edetään konatiiviselle eli toiminnan tasolle, jossa motivaatio ja tahto ovat keskeisessä asemassa. Työhyvinvoinnin näkökulmasta tärkeää on se, löytääkö johtaja strategioita motivoitua oman työhyvinvointinsa edistämiseen ja löytyykö häneltä tahtoa toimia tavoitteet saavuttaakseen. Itsensä johtamisen näkökulmasta

tarkasteltuna konatiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat motivaation hallinta ja toiminta tavoitteiden saavuttamiseksi ovat erittäin keskeisiä.



KUVIO 4 Työhyvynvointi itsensä johtamisen viitekehyksessä

Kognitiivinen eli ajattelun alue on myös mielenkiintoinen oman työhyvynvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tällöin voidaan ensinnäkin tarkastella sitä, mistä johtajat näkevät oman työhyvynvointinsa muodostuvan eli mitä työhyvynvointi heille tarkoittaa. Lisäksi voidaan hahmottaa johtajien tiedollista tasoa työhyvynvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä työhyvynvoinnin edistämisen strategioista. Itsensä johtamisen viitekehykseen mallinnettuna tämä tarkoittaa sitä, mikä on johtajien työhyvynvointia koskevan asiatiedon (deklaratiivinen tieto) ja kuinka he kykenevät soveltamaan tätä tietoa käytäntöön (proseduraalinen tieto).

2.4 Yhteenveto

Edellä käsiteltiin monipuolisesti kirjallisuutta, jonka varaan tutkimuksen empiirisen osan analyysi perustuu. Läpi kirjallisuuskatsauksen käsitteitä tarkasteltiin myös siitä lähtökohdasta, mitä ne tarkoittavat tämän tutkimuksen kannalta. Tämä yhteenveto tiivistää tutkimuksen käsitteiden ja viitekehyksen keskeisimmät asiat.

Työhyvinvoinnin käsitteen määrittely on keskeistä koko tutkimukselle, sillä se rajaa aihepiirin ja luo näkökulman aiheen tutkimiseen. Työhyvinvointia lähestytään tässä tutkimuksessa yksilönäkökulmasta. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastelussa korostuu yksilön työhyvinvoinnin tila, hänen kokemukset ja suhtautuminen työhyvinvointiin sekä yksilön rooli omaan työhyvinvointiin vaikuttamisessa. Olennainen tekijä tutkimuksessa on se, että tarkastelun kohteena on johtajien työhyvinvointi. Johtajien työn luonne ja sen vaativuus asettaa työhyvinvoinnille haasteita, mutta johtamistyö tarjoaa myös hyvät mahdollisuudet työhyvinvoinnin hallintaan.

Yksilötason työhyvinvoinnin tarkastelussa itsensä johtamisen rooli oletettavasti korostuu. Erityisesti näin voidaan olettaa tutkimuksen kohderyhmän, itsenäistä työtä tekevien ylimpien johtajien kohdalla. Tämän vuoksi tarkastelimme itsensä johtamiseen liittyvää kirjallisuutta, joka muodostaa tässä tutkimuksessa johtajien työhyvinvointia jäsentävän viitekehyksen. Itsensä johtamiseen liittyvät yksilön älykkyyden ja persoonallisuuden affektiivinen, konatiivinen ja kognitiivinen ulottuvuus. Näiden ulottuvuuksien avulla tutkitaan esimerkiksi sitä, mistä johtajat kokevat työhyvinvointinsa rakentuvan, miten he suhtautuvat työhyvinvointiin, miten he motivoituvat työhyvinvoinnin edistämiseen ja kuinka he toimivat käytännössä työhyvinvointinsa hyväksi.

3 TUTKIMUSTEHTÄVÄ JA TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskysymykset

Laadullisessa tutkimuksessa kysymyksen asettelu voidaan tehdä kolmella tapaa: kuvailevana, kysymyksenä tai hypoteesina. Kuvaileva tutkimusongelma tulee kyseeseen kun aiempi tutkimustieto alueelta on hyvin vähäistä kun taas hypoteesin asettamiseen vaaditaan laaja aiempaa tutkimusta alueelta ja sitä kautta vahva oletus tutkimuksen tuloksista. (Metsämuuronen 2009, 54–56.) Tässä tutkimuksessa käytettiin kolmatta vaihtoehtoa eli tutkimuskysymyksen asettamista. Tähän ratkaisuun päädyttiin, sillä tutkittavasta ilmiöstä on olemassa jo kohtuullisesti aiempaa tutkimustietoa. Kirjallisuudessa esitelty tutkimustieto käsittelee aihepiiriä kuitenkin valtaosin eri näkökulmasta kuin tämä tutkimus. Työhyvinvointi on tahollaan paljon tutkittu aihe ja toisaalta myös itsensä johtamisesta on kirjoitettu paljon. Lisäksi johtajien työhyvinvoinnin tilaa on tutkittu jonkin verran määrällisin menetelmin, mutta tutkimus johtajien omista työhyvinvointiinsa liittyvistä näkemyksistä on ollut vähäistä. Tämän tutkimuksen lähtökohta perustuu siihen, minkälaisia yhteyksiä johtajien työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen käsitteiden väliltä löytyy. Johtajien työhyvinvointia tai työhyvinvointia ylipäätään ei ole aiemmin tutkittu itsensä johtamisen eri osa-alueiden näkökulmasta.

Teoriakirjallisuuteen perustuen voidaan olettaa, että itsensä johtamisen menetelmillä voidaan vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin. Oletettavasti johtajilla on myös hyvät edellytykset ja valmiudet itsensä johtamiseen. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, kuinka hyvin itsensä johtamisen viitekehys sopii johtajien työhyvinvoinnin kuvaamiseen ja miltä itsensä johtamisen alueilta löytyvät heidän mahdolliset vahvuutensa ja heikkoutensa. Samalla tavoitteena on kerätä lisätietoa siitä, kuinka johtajat kokevat oman työhyvinvointinsa, mitä he siitä ajattelevat ja miten he pitävät siitä huolta.

Yhtä päätutkimuskysymystä tarkennetaan kahdella alatutkimuskysymyksellä. Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten suomalaisten johtajien kokemaa työhyvinvointia voidaan kuvata itsensä johtamisen näkökulmasta?
 - Kuinka suomalaiset johtajat kokevat oman työhyvinvointinsa, miten he suhtautuvat työhyvinvointiinsa ja miten he edistävät työhyvinvointiaan?
 - Miten suomalaisten johtajien työhyvinvointi jäsentyy itsensä johtamisen affektiivisen, konatiivisen ja kognitiivisen ulottuvuuden kautta?

3.2 Tutkimusmetodologia

Suomalaisten johtajien työhyvinvointia lähestyttiin tässä tutkimuksessa kvalitatiivisen eli laadullisen metodologian avulla. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimuskäytäntöjen joukkoa, jonka määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa. Määrittelyn vaikeus johtuu muun muassa siitä, ettei laadullisella tutkimuksella ole yhtenäistä teoriaa tai vain sen alle kuuluvia omia metodeja. (Denzin & Lincoln 2000, 3.) Määrällisestä tutkimuksesta laadullinen tutkimus eroaa tietyistä yhteneväisyyksistä huolimatta merkittävästi niin metodien kuin tieteenfilosofisten lähtökohtien valossa. Filosofisesta näkökulmasta laadullinen tutkimus sisältää ajatuksen, että tutkija ja tutkittava ilmiö ovat toisiinsa sidoksissa ja vaikuttavat siten tutkimuksen lopputulokseen. Tutkijan tulkinnoilla on kvalitatiivisessa tutkimuksessa merkittävä rooli kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on objektiivisuus. (Metsämuuronen 2005, 201–202.)

Laadullisessa tutkimuksessa painottuu tutkimuskohteen kokonaisvaltainen, syvälinen ymmärtäminen ja ilmiön tulkinta. Tutkimusperinteen etuna on eräänlainen joustavuus, minkä vuoksi se soveltuu erityisen hyvin tutkimusaiheisiin, joita on tutkittu aiemmin suhteellisen vähän. (Eriksson & Kovalainen 2008, 5.) Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on myös se, että tutkimus ikään kuin elää ja tarkentuu tutkimusprosessin edetessä samalla kun tutkijan ymmärrys tutkimusaiheesta syvenee (Creswell 2009, 175–176).

Perusteluna laadullisen lähestymistavan valintaan tässä tutkimuksessa oli se, että se palveli parhaiten tutkimustehtävää eli suomalaisten johtajien työhyvinvoinnin tutkimista. Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda uutta näkökulmaa johtajien työhyvinvointiin ja tuoda esille nimenomaan johtajien omia kokemuksia ja näkemyksiä heidän työhyvinvoinnistaan. Tässä tapauksessa laadullinen tutkimusote nähtiin selvästi toimivimmaksi lähestymistavaksi moniulotteisen ja myös tulkinnallisen tutkimuskohteen tutkimisessa. Laadullista lähestymistapaa puolsi lisäksi se, että tutkimusaihetta ei ollut aiemmin juurikaan tutkittu tästä näkökulmasta.

Laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnassa voidaan käyttää monenlaisia strategioita, kuten tapaustutkimusta, etnografista tutkimusta, fenomenologiaa, toimintatutkimusta tai grounded theory -tutkimusta (Metsämuuronen 2005, 205). Tämä tutkimus sisältää paljon piirteitä eri tutkimusstrategioista ja erityisesti juuri tapaustutkimuksesta. Esimerkiksi tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu haastattelemalla viittä suomalaista johtajaa työhyvinvointiin liittyen. Tällöin jokainen haastateltava on oma tapauksensa, mutta tapausten väliltä haetaan myös yhteneväisyyksiä. Metsämuuronen (2005) mukaan tapaustutkimus onkin keskeinen laadullisen tutkimuksen strategia ja oikeastaan myös kaikki muut laadulliset strategiat käyttävät sitä tiedonhankinnassa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä yleistyksiä, mutta se voi toimia pontimena tulevissa tutkimuksissa tehtäville yleistyksille tai toisaalta yleistyksiä voidaan tehdä löytämällä linkkejä muihin tutkimuksiin. (Metsämuuronen 2005, 207.)

Tutkimusmetodeina laadullisessa tutkimuksessa käytetään havainnoimista, tekstianalyysiä, haastattelua ja litterointia. Osin samoja metodeja voidaan käyttää myös kvantitatiivisessa tutkimuksessa, mutta hieman eri tavoin toteutettuina. (Metsämuuronen 2005, 201–203.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruun menetelmäksi valittiin teemahaastattelu. Haastattelun avulla oli mahdollista tarkastella johtajien työhyvinvointia nimenomaan itsensä johtamisen näkökulmasta. Haastattelu tuotti myös vivahteikasta laadullista tietoa, joskin tiedon yleistettävyyteen on suhtauduttava kriittisesti. Toinen mahdollinen aineistonkeruun menetelmä olisi ollut havainnointi, mutta siihen ei tutkimuksen laajuuden ja käytettävien resurssien puitteissa ollut mahdollisuutta.

3.2.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on tutkimuksissa yleisesti käytetty tiedonkeruun menetelmä, josta on saatavilla paljon tutkimustietoa. Haastatteluiden tavoitteena on kerätä empiiristä aineistoa kulloinkin tutkittavasta aiheesta. Tavallisista arkipäivän keskusteluista laadukas tieteellinen haastattelu eroaa siten, että kysymykset ovat ainakin osin etukäteen valmisteltuja ja tulokset analysoidaan sekä raportoidaan suunnitelmallisesti. Haastattelukysymykset linkitetään ja rajataan tutkittavaan aiheeseen ja varsinaisiin tutkimuskysymyksiin. Usein haastattelu voi vaikuttaa äkkiseltään helpolta tiedonkeruun menetelmältä, mutta laadukkaan haastattelun toteuttaminen ja tulosten analysointi on vaativa tehtävä. (Eriksson & Kovalainen 2008, 78–79.)

Perinteinen tapa luokitella haastatteluja on se, kuinka strukturoitu ja muodollinen haastattelu on kyseessä. Laadullisen haastattelun tyypit jaetaan yleisesti kolmeen kategoriaan: strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin eli teemahaastatteluihin ja avoimiin haastatteluihin (syvähaastattelu) (Eriksson & Kovalainen 2008, 80; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 203). Haastattelumetodin valintaa tulisi ohjata tutkimuksen tavoitteet, sillä eri menetelmillä saadaan kerättyä keskenään hieman erityyppistä aineistoa. Strukturoitu haastattelu on nimensä mukaisesti kysymysten ja etenemisen suhteen tarkasti etukäteen suunniteltu. Se soveltuu

parhaiten tiedonkeruumenetelmäksi kun tarvitaan faktatietoa aiheeseen liittyen, käytettävä aika resurssit ovat rajalliset ja silloin, kun samaa haastattelua toteuttavat useat eri haastattelijat. Toisaalta menetelmä on jäykkä eikä sopeudu haastateltavan eikä tilanteen mukaan. Toisessa ääripäässä ovat avoimet haastattelut, jotka soveltuvat erityisesti aiheen syvälliseen tutkimiseen ja haastateltavan omien näkökulmien tuomiseen esille. Avoimen haastattelun vahvuutena on, että se heijastaa parhaiten haastateltavan ajatusmaailma haastattelijan ajatusten sijaan. Siten avautuu myös todennäköisesti näköaloja, joita haastattelijalla ei voi etukäteen tietää. Toisaalta avoin haastattelu vaatii hyviä sosiaalisia taitoja ja aineiston analysointi on haastavaa ja aikaa vievää. (Eriksson & Kovalainen 2008, 80–83.)

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Edellä esiteltyjen menetelmien väliin asettuva puolistrukturoitu haastattelu yhdistää ominaisuuksia niistä molemmista. Teemahaastattelu rakentuu ennalta suunnitelluista aihealueista ja niihin liittyvistä kysymyksistä. Haastattelijalla on kuitenkin vapaus soveltaa kysymysten ja teemojen järjestystä haastattelun luonnollisen kulun vaatimalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Kovalainen 2008, 82.) Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä tahansa, vaan kysymykset asetellaan tutkimustehtävän tai tutkimusongelman mukaisesti. Teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Riippuen teemahaastattelun avoimuudesta siinä voidaan joko pitäytyä viitekehyksen mukaisesti suunnitelluissa kysymyksissä tai sallia väljemmät intuitiiviset ja kokemusperäiset havainnot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75) Teemahaastattelun toteuttaminen vaatii haastattelijalta kokonaisuuden hallintaa, sillä osittaisesta vapaamuotoisuudesta huolimatta kaikki suunnitellut osa-alueet tulisi ehtiä käydä haastattelussa läpi. Vaikka teemahaastattelussa on selkeä runko, yksittäisten haastattelujen vertailua ja analysointia hankaloittaa usein vapaamuotoiset ja tulkinnanvaraiset vastaukset. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.)

Teemahaastatteluun tiedonkeruumenetelmänä päädyttiin ensinnäkin sen vuoksi, että metodin avulla nähtiin vastattavan parhaiten tutkimuskysymyksiin. Tämä johtui siitä, että tutkimuskysymykset jäsenyivät luontevasti eri teemoiksi. Kyseiset teemat, ihmisen älykkyyden ja persoonallisuuden ulottuvuudet oman työhyvinvoinnin johtamisessa, ovat suhteellisen monimutkaisia, jolloin strukturoitu haastattelu ei olisi ollut toimiva menetelmä. Tarkasti strukturoidussa haastattelussa oltaisiin myös menetetty laadullisen menetelmän vahvuuksia, kuten haastateltavan oman näkökulman kuuleminen eri vivahteineen. Lisäksi tässä tutkimuksessa liikuttiin näkökulman suhteen pitkälti ennestään tutkimmattomalla alueella, jolloin haastateltavien henkilökohtaisten näkemysten ja kokemusten merkitys korostui. Strukturoitu haastattelu ei näitä näkökulmia olisi tuonut esiin ja toisessa ääripäässä oleva avoin haastattelu taas olisi johtanut todennäköisesti liian laajaan ja epämääräiseen aineistoon. Viitekehys ja teemat, joissa tämä tutkimus liikkui, olivat kuitenkin selkeästi ennalta määriteltäviä. Lisäksi avoin haastattelu olisi vaatinut vankkaa kokemusta tutkijalta niin toteutuksessa kuin aineiston analysoinnissa. Tutkimuksen kohderyhmä vaikutti myös merkittävästi metodin

valintaan, sillä johtajien tiukat aikataulut tuli huomioida. Teemahaastattelun käytöllä haastatteluihin kuluva aika pystyttiin hallinnoimaan paremmin kuin avoimen haastattelun tapauksessa.

Varsinaisten tutkimuskysymysten ja haastattelukysymysten sekoittaminen keskenään on tavallinen ongelma varsinkin kokemattomille tutkijoille. Tutkimuskysymykset ja haastattelukysymykset toki liittyvät läheisesti toisiinsa, mutta ne eivät ole yksi ja sama asia. Haastattelukysymykset tulisi muotoilla niin, että niiden avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Toimivien kysymysten rakentaminen vaatiikin aikaa ja panostusta. Varsinkin kokemattomalle tutkijalle voi käydä niin, että hän huomaa aineistoa analysoidessa, että se ei suoranaisesti vastaakaan tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa voidaan käyttää monia erilaisia kysymystyyppejä, kuten avoimia tai suljettuja, yksinkertaisia tai monimutkaisia ja neutraaleja tai johdattelevia. Kysymyksiä voidaan myös jaotella pääkysymyksiin ja niitä tarkentaviin alakysymyksiin. (Eriksson & Kovalainen 2008, 79.) Tässä tutkimuksessa, teemahaastattelun ollessa kyseessä, kysymykset olivat luonteeltaan avoimia. Siten haastateltavat saivat tuoda vapaammin esille omia näkemyksiään aiheesta. Yleisesti ottaen kysymykset pyrittiin rakentamaan helposti hahmotettaviksi ja yksinkertaisiksi. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että esimerkiksi yksi teema jaettiin useampiin yksinkertaisiin kysymyksiin yhden vaikeaselkoisen ja laajan kysymyksen sijaan. Samaan asiaan liittyi myös kysymysten jakaminen pää- ja alakysymyksiin tarpeen mukaan.

3.2.2 Otos ja haastattelujen toteutus

Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan usein otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, jonka avulla pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä syvällisemmin. Tällöin tarkoituksena ei ole tehdä tilastollisia yleistyksiä vaan kerätä tarkkaa tietoa valituista haastateltavista. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 59.) Tässä tutkimuksessa haastatteluiden kohdejoukkona ovat aiemmin toteutettuun terveystutkimukseen vastanneet johtajat, jotka on siis valittu tutkimuksen toimeksiantajan asiakasorganisaatioiden joukosta. Terveystutkimus liittyi samaan tutkimushankkeeseen, mutta sillä ei ollut suoraa yhteyttä tähän tutkimukseen. Tämän rajauksen vuoksi haastateltavien johtajien organisaatiot sijaitsivat pääkaupunkiseudulla. Terveystutkimukseen vastanneiden joukosta haastatteluihin valittiin mukaan johtajia erityyppisistä ja erikokoisista organisaatioista.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli organisaatioiden ylin johto ja haastatteluihin valittiin sekä mies- että naisjohtajia. Haastatelluista seitsemästä johtajasta kolme oli naisia ja neljä miehiä. Haastateltaviin oltiin yhteydessä joko sähköpostitse tai puhelimitse ja heitä pyydettiin osallistumaan tutkimukseen. Suurin osa tavoitetuista johtajista suhtautui hyvin positiivisesti tutkimukseen ja suostui mielellään haastatteluun. Kuitenkin mitä suurempien organisaatioiden johtajiin oltiin yhteydessä, sitä vaikeampi heidän kalentereistaan oli löytää aikaa haastattelulle. Yleiseen positiiviseen suhtautumiseen vaikutti varmasti se, että kyseiset johtajat olivat jo aiemmin vastanneet terveystutkimukseen ja olivat siten oletettavasti kiinnostuneita työhyvinvoinnistaan. Lisäksi tämän

tutkimuksen toimeksiantaja on asiakkaidensa keskuudessa arvostettu yritys, mikä saattoi vaikuttaa myönteisesti johtajien halukkuuteen osallistua haastatteluun.

Tutkimuksessa haastateltujen johtajien organisaatioiden työntekijämäärä vaihteli 12 työntekijästä 154 työntekijään eli kyseessä olivat pienet ja keskisuuret organisaatiot. Organisaatioiden liikevaihdot vaihtelivat noin miljoonasta eurosta aina 57 miljoonaan euroon. Organisaatioista suurimman osan liikevaihto oli kuitenkin alle 5 miljoonaa euroa. Yksi organisaatioista oli voittoa tavoittelematon järjestö ja muut yrityksiä. Yritykset toimivat hyvin erilaisilla aloilla aina siivouspalveluista viestintäalaa.

Nuorin haastatelluista johtajista oli 36 -vuotias ja iäkkäin 62-vuotias keski- iän asettuessa runsaaseen 53 vuoteen. Johtajien työkokemus organisaation ylimpänä johtajana (yhteensä koko työura) vaihteli 5,5 vuodesta 14 vuoteen. Keskimäärin he olivat toimineet organisaation ylimpänä johtajana 9,6 vuotta.

Haastateltavien määrä on asia, johon ei ole olemassa yleispätevää vastausta vaan se riippuu tilanteesta ja tarpeesta. Ohjeena voidaan todeta, että haastatteluja tulee tehdä niin monta, että tutkija saa kokoon tarvitsemansa tiedon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58.) Tässä tutkimuksessa haastateltavien määräksi määrityksi lopulta seitsemän johtajaa. Tällä haastateltavien määrällä koettiin saavutetun riittävästi tietoa työhyvinvoinnin ilmiön hahmottamiseen uudesta näkökulmasta.

Ennen varsinaisia johtajahaastatteluita haastattelurunkoa ja haastattelun ajallista kestoa testattiin haastatteleamalla erään pienyrityksen johtajaa. Tämän haastattelun tuloksia ei kuitenkaan sisällytetty varsinaiseen tutkimusaineistoon. Johtajien haastattelut toteutettiin ajanjaksolla 12.11–3.1.2013 ja ne toteutettiin haastateltavien työpaikoilla. Kullekin haastattelulle oli varattu tunti aikaa ja se käytettiin lähes järjestään kokonaan haastattelun toteuttamiseen. Haastateltaville kerrottiin ensin tutkimuksen taustoista ja tarkoituksesta ja heiltä kysyttiin lupa aineiston tutkimuskäyttöön. Heille korostettiin haastattelun alussa, ettei kysymyksiin ole olemassa väriä tai oikeita vastauksia vaan tarkoituksena on kuulla heidän omia näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelut nauhoitettiin tietokoneen nauhurilla ja haastateltavilta kysyttiin lupa tallentamiseen.

Haastattelut olivat melko rentoja tilanteita ja haastateltavat kertoivat avoimesti omista kokemuksistaan työhyvinvoinnista. Haastateltavat olivat tutkijalle ennestään tuntemattomia henkilöitä, mikä saattoi aiheuttaa haastatteluiden alussa pientä varautuneisuutta osassa johtajista. Johtajat ovat kuitenkin tottuneet tapaamaan heille vieraita henkilöitä, joten varautuneisuus karisi nopeasti pois heidän olemuksestaan. Osa haastattelun kysymyksistä oli vaativia ja niitä oli tarpeen taustoittaa. Haastatteluteemoja käsiteltiin eri haastatteluissa pääosin samassa järjestyksessä, mutta haastattelurunkoa muokattiin tilanteen edellyttämällä tavalla. Jälkikäteen haastattelut litteroitiin analyysiä varten. On todettava, että aineistonkeruun aikana tutkija kehittyi haastattelemisessa, mikä luonnollisesti sujuvoitti haastatteluita. Teemahaastattelun runko myös löysi haastattelujen edetessä muotonsa ja osaa kysymyksistä muokattiin aiemmista haastatteluista saatujen kokemusten perusteella.

3.2.3 Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysi on menetelmä, jota on mahdollista käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä. Analyysimenetelmänä sisällönanalyysi on suhteellisen väljä käsite ja useimmat laadullisessa tutkimuksessa käytetyt menetelmät perustuvatkin jollain tapaa sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysin keinoin voidaan analysoida systemaattisesti miltei mitä tahansa kirjalliseen muotoon muokattua dokumenttia. Sen avulla pyritään kuvaamaan tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. On kuitenkin tärkeää muistaa, että sisällönanalyysi toimii vasta pohjana aineistosta tehtäville johtopäätöksille. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 91, 103.)

Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen luokkaan: aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan/-sidonnaiseen ja teorialähtöiseen analyysiin (Eskola 2001). Aineistolähtöisessä analyysissä tavoitteena on tulkita aineistoa vapaana tutkittavaa ilmiötä koskevista aikaisemmista havainnoista, tiedoista ja teorioista. Käytännössä tällaisten objektiivisten ja puhtaiden tulkintojen tekeminen on kuitenkin lähes mahdotonta, sillä havaintoihin vaikuttavat esimerkiksi käytetyt tutkimusmenetelmät ja käsitteet. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–120.) Tässä tutkimuksessa käytettävä sisällönanalyysi on pääosin teoriaohjaava, mutta sisältää tiettyjä piirteitä myös teorialähtöisestä ja aineistolähtöisestä analyysistä. Teoriaohjaava analyysi ei suoraan pohjautu tiettyyn teoriaan vaan teoria toimii apuna analyysin tekemisessä. Tarkoituksena ei ole testata teoriaa käytännössä vaan avata aikaisemman tiedon pohjalta uusia aineiston tulkintamahdollisuuksia. Teoriaohjaavassa tutkimuksessa aineistonkeruu voi olla suhteellisen vapaamuotoinen, mutta tuloksia peilataan tutkimuksen teoriaosassa esitelyihin teorioihin. Teorialähtöinen analyysi taas on luonnontieteissä perinteisesti käytetty malli, joka perustuu tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Sen ideana on kuvata teoreettinen malli, jonka pohjalta tutkittava ilmiö määritellään. Aineiston analyysiä ohjaa siten aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, ja usein tarkoituksena on usein testata aikaisempaa tietoa uudessa kontekstissa. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 95–120.)

Teorialähtöistä tässä tutkimuksessa on se, että johtajien työhyvinvointia tarkastellaan itsensä johtamiseen kiinnittyvän ihmisen persoonallisuuden ja älykkyyden teoreettisen kolmijaon (affektiivinen, konatiivinen, kognitiivinen) mukaan. Lähtökohtana on tarkastella sitä, kuinka johtajien työhyvinvointia ja suhtautumista työhyvinvointiin voidaan kuvata tämän teorian avulla. Tutkimuskysymykset ja niistä juontuvat haastatteluteemat perustuvat tähän teoreettiseen malliin. Teorialähtöiselle tutkimukselle tyypillisiä hypoteeseja (mm. Metsämuuronen 2009, 56–58) ei kuitenkaan tässä tutkimuksessa aseteta. Kuten usein teorialähtöisessä tutkimuksessa, myös tässä tutkimuksessa teoreettista mallia sovelletaan uudessa kontekstissa. Psykologiaan ja kasvatustieteeseen vahvasti liitettyä yksilön persoonallisuuden ja älykkyyden kolmijakoa (affektiivinen, konatiivinen, kognitiivinen) käytetään nyt kuvaamaan johtajien työhyvinvoinnin hallintaa. Näin ollen tässä tutkimuksessa on tiettyjä piirteitä teorialähtöisestä tutkimuksesta. Käytetty teoria ei ole

kuitenkaan verrattavissa luonnontieteissä käytettyihin tarkkoihin ja rajattuihin teoreettisiin malleihin.

Toisaalta on liioiteltua kutsua tutkimusta teorian testaamiseksi, sillä mukana on eniten piirteitä teoriaohjaavasta analyysistä. Voidaankin sanoa, että pääsääntöinen analyysimenetelmä tässä tutkimuksessa on teoriaohjaava. Ensinnäkin itsensä johtamiseen ja yksilön persoonallisuuteen liittyvä kolmijako (affektiivinen, konatiivinen, kognitiivinen) ei ole yksiselitteinen teorettinen malli, jonka toimivuutta voitaisiin suoraan testata työhyvinvoinnin käytäntöön. Enemmän se muodostaa yhdessä itsensä johtamisen, itsesäätelyn ja työhyvinvoinnin teorioiden kanssa viitekehysten, joka ohjaa tutkimusaineiston analyysiä. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että johtajien näkemyksiä omasta työhyvinvoinnistaan peilataan myös työhyvinvoinnin teorettiseen käsitteenmäärittelyyn. Lisäksi aineistoa ei ikään kuin pakoteta testattavan teorian muotoon, vaan siitä esille nousevien teemojen mukaan voidaan luoda uusia tutkittavaan ilmiöön liittyviä kategorioita. Käytännössä tämä voi tarkoittaa sitä, että aineiston perusteella työhyvinvointi ei taivu kuvattavaksi älykkyyden ja persoonallisuuden piirteiden (affektiivinen, konatiivinen, kognitiivinen) mukaan, jolloin lisäulottuvuudet tuodaan esille. Tässä mielessä tutkimuksen aineiston analyysimenetelmä on hyvin pitkälti teoriaohjaava.

Teoriaohjaava analyysi taas on käytännössä melko samankaltainen kuin aineistolähtöinen analyysi. Tärkeä ero on se, kuten tässä tutkimuksessa, että teorialähtöisessä analyysissä käsitteet on jo valmiina kun aineistolähtöisessä ne luodaan aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116.) Käytännössä aineiston analyysi eteni tässä tutkimuksessa seuraavalla tavalla (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 111–117). Aluksi haastattelunauhut kuunneltiin ja kirjoitettiin auki tekstimuotoon. Tämän jälkeen haastattelut luettiin läpi muutamaa otteeseen samalla sisältöön perehtyen. Samassa yhteydessä aineistosta alleviivattiin vastausten ydinvirkkeet, jotka olivat keskeisiä tutkimusongelmien kannalta. Analyysissä tutkimuksen viitekehysten teemat toimivat suunnannäyttäjinä. Esimerkiksi yhteen teemaan tai kysymykseen liittyviä vastauksia taulukoitiin ja etsittiin näin niistä mahdollisia yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Yhden teeman analyysissä ei suinkaan rajoitettu vain sitä käsittelevien kysymysten vastauksiin vaan jos johtajat olivat jossain muussa yhteydessä kuvanneet samaa ilmiötä, nämä sisällytettiin kyseisen teeman analyysiin.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen sisällönanalyysin keskiössä oli itsensä johtamiseen liittyvä älykkyyden ja persoonallisuuden jako affektiiviseen, konatiiviseen ja kognitiiviseen alueeseen. Teoriaa ei kuitenkaan testattu luonnontieteestä tunnetulla tavalla, vaan teoria ohjasi tiedonkeruuta ja sisällönanalyysiä. Teoria toimi johtoajatuksena ja keskeisenä ohjaajana aineiston analysoinnissa. Lisäksi sisällönanalyysissä oli oma osuutensa myös muilla tutkimuksen teoriaosuudessa esitellyillä työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen teorioilla. Siten voidaan puhua pääasiassa teoriaohjaavasta sisällönanalyysistä, josta löytyy myös tiettyjä teorialähtöisen ja jopa aineistolähtöisen analyysin piirteitä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tulososio jakaantuu teoreettisen viitekehyksen mukaisesti kolmeen osaan: kognitiiviseen, affektiiviseen ja konatiiviseen. Kussakin osiossa tarkastellaan sen teemaan liittyviä johtajien haastatteluvastauksia. Analyysissä vastauksia on luokiteltu ja etsitty niistä niin yhteneväisiä teemoja kuin myös eroavaisuuksia. Tulosten raportointi alkaa kognitiivisesta osiosta, jossa painopisteenä on johtajien työhyvinvointia koskeva ajattelu ja tiedot. Seuraavassa teemassa käydään läpi johtajien näkemyksiä heidän omasta työhyvinvoinnistaan affektiivisesta näkökulmasta. Tällöin syvennyttään muun muassa siihen, miten johtajat suhtautuvat työhyvinvointiinsa ja miten suhtautuminen näkyy käytännön toimissa. Viimeiseksi raportoidaan johtajien vastaukset konatiivista teemaa käsitelleisiin haastattelukysymyksiin. Käytännönläheisesti ilmaistuna tämä tarkoittaa työhyvinvoinnin edistämiseen liittyvien motivaatio- ja tahtotekijöiden ja niihin suoraan yhteydessä olevien käytännön tekojen tarkastelua. Tuloksia tarkasteltaessa on kuitenkin tärkeää muistaa, että eri osa-alueet ovat monin kohdin toistensa kanssa päällekkäisiä ja kolmijaon tarkoituksena on tuoda tulokset selkeämmin esille lukijalle.

Tutkimuksen tulososion tarkoituksena on esitellä tutkimustehtävän ja tutkimuskysymysten valossa keskeiset tulokset. Tutkimuskysymykset ovat ohjanneet haastatteluaineiston analyysia ja siten myös tulosten esittely jäsentyy tutkimuskysymysten mukaan. Tulosluvun lopun yhteenvedossa käydään läpi sitä, kuinka tutkimus vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin.

4.1 Kognitiivinen

Tulosten esittelyssä lähdetään liikkeelle kognitiivisesta ulottuvuudesta, jossa kuvataan johtajien työhyvinvointiin liittyvää ajattelua ja tietoja. Ensimmäiseksi tutustutaan johtajien näkemyksiin siitä, mitä työhyvinvointi heille henkilökohtaisesti tarkoittaa. Tämän jälkeen perehdytään siihen, miten merkitykselliseksi johtajat työhyvinvoinnin näkevät ja kuinka tietoisesti he

omaa työhyvinvointiaan johtavat. Kognitiivisen näkökulman tarkoituksena on saada kuva siitä, miten johtajat näkevät työhyvinvoinnin käsitteen ja kuinka tarkasti he pystyvät ilmiötä jäsentämään. Samalla avataan myös sitä, kuinka syvällisesti johtajat pohtivat omaa työhyvinvointiaan ja lähestyvätkö he sitä omasta mielestään itsensä johtamisen näkökulmasta. Haastatteluissa kognitiivinen teema oli se, joka synnytti eniten keskustelua ja johon johtajilla oli tuoda eniten esille omia näkemyksiään. Tämä oli sinänsä odotettavissa, koska kognitiivisen teeman alla käsiteltiin kaikkein yleisluontoisimmat asiat, kuten johtajien näkemykset oman työhyvinvointinsa alueista.

4.1.1 Työhyvinvoinnin tekijät

Haastatteluissa johtajat kuvasivat heille henkilökohtaisesti tärkeitä työhyvinvoinnin tekijöitä eli asioita, joista heidän työhyvinvointi rakentuu. Johtajien mainitsemisissa tekijöissä on hyvin paljon yhtäläisyyksiä, mutta toisaalta myös eroavaisuuksia. Lisäksi eri johtajat painottivat osa-alueiden tärkeyttä eri tavoin. Taulukossa 2 työhyvinvoinnin tekijät on kunkin johtajan kohdalla esitelty siten, että ylimpänä on se tekijä, jonka kautta he lähtivät omaa työhyvinvointiaan avaamaan. Yhteneväistä kaikille haastatetuille johtajille oli, että he näkivät työhyvinvointinsa jakautuvan ainakin tietyissä määrin henkiseen ja fyysiseen puoleen. Niin sanotulla henkisellä puolella keskeisiksi teemoiksi nousivat työn sisältö ja merkityksellisyys ja toisaalta työyhteisön vaikutukset työhyvinvointiin. Lähes jokainen johtaja korosti työn merkityksellisyyden tärkeyttä. Johtajat toimivat hyvin erilaisilla aloilla ja eri lähtökohdista, mutta jokainen koki työn merkityksellisyyden ja siihen liittyvän laajemman tarkoituksen tärkeäksi itselleen. Myös työn haasteellisuus ja siihen liittyvä uuden oppiminen oli monelle johtajalle tärkeä työhyvinvoinnin tekijä. Toinen merkittävä teema henkisellä puolella oli työyhteisö, jonka moni johtaja koki vaikuttavan suuresti omaan työhyvinvointiinsa. Tässä mielessä johtajat eivät näyttäneet millään tavalla erillisinä muusta työyhteisöstä vaan sosiaalisilla suhteilla oli heille yhtäläinen merkitys kuin muillekin henkilöstöryhmille.

Toinen selkeä kokonaisuus, joka aineistosta nousi esille, oli fyysinen jaksaminen, fyysinen kunto tai liikunta merkittävänä tekijänä henkilökohtaiselle työhyvinvoinnille. Osa haastatetuista mainitsi samaan asiaan liittyen laajemman käsitteen eli terveyden, jossa he nimenomaisesti painottivat fyysistä terveyttä. Vähemmistössä olivat kuitenkin ne johtajat, jotka lähtivät purkamaan työhyvinvointinsa tekijöitä juuri fyysisen kunnan tai terveyden kautta.

Johtaja 1	Johtaja 2	Johtaja 3	Johtaja 4	Johtaja 5	Johtaja 6	Johtaja 7
Henkinen tasapaino ja positiivisuus	Työn sisältö, tavoitteet ja merkitys	Fyysinen jaksaminen, liikunta ja ergonomia	Mukava tulla töihin	Terveys, fyysinen kunto	Työn kiinnostavuus ja merkitys	Työmotivaatio ja työn merkitys
Fyysinen jaksaminen, liikunta	Työyhteisö	Henkinen jaksaminen ja motivaatio	Työyhteisö ja alaisten hyvinvointi	Kiinnostavat ja haastavat tehtävät	Uuden oppiminen	Viihtyvyys, työyhteisö
Työympäristö ja -yhteisö, alaisten hyvinvointi	Elämän tasapaino ja liikunta	Työyhteisö	Terveys, liikunta	Osaaminen	Työyhteisö	Fyysinen hyvinvointi, liikunta
		Henkinen jaksaminen ja motivaatio			Fyysinen hyvinvointi ja terveys	
					Elämän tasapaino	

TAULUKKO 2 Johtajien näkemykset oman työhyvinvointinsa ulottuvuuksista

Huolimatta siitä, että haastatellut johtajat nostivat kokonaisuudessaan esille hyvin samanlaisia työhyvinvoinnin osa-alueita, heidän painotuksensa niiden tärkeydestä saattoivat vaihdella keskenään hyvinkin paljon. Esimerkiksi eräät johtajat kiteyttivät oman työhyvinvointinsa hyvin vahvasti itse työhön ja sen sisältöihin sekä merkityksellisyyteen muiden osa-alueiden jäädessä vähäpätöisemmiksi. Siten työhyvinvointi näyttäytyi myös hyvin subjektiivisena ilmiönä, joka jokaisella yksilöllä on omanlaisten tekijöiden summa. Seuraavassa esimerkkinä otteet kahdelta haastateltavalta, jotka korostivat työn keskeistä asemaa työhyvinvointinsa perustana ja lähtökohtana:

Mut siis se et on kiva tehdä tätä työtä, näitä sisältöjä. Et se jos on ongelmia prosesseissa tai rahoituksessa niin niit kyl jaksaa sitten kun näkee tän työn merkitykselliseksi ja se on niinku sellanen kantava voima vaik on kuin paineita niin sen työn sisältö ja tavoitteet on mulle tärkeitä. Johtaja 2

Se työ on mulle tosi tärkeätä, et työn pitää olla kiinnostavaa, et mun itse pitää olla siitä innostunut ja sehän tarkoittaa et mä motivoin itse itteeni siihen...et miten mä nyt sanoisin...Työn pitää olla kiinnostavaa ja pitää löytyä niinku sellanen kipinä ja innostus siihen - - - ja siihen liittyy paljon se oppiminen, et jatkuva uuden oppiminen. Johtaja 6

Eräs toinen haastatelluista johtajista taas lähti jäsentämään omaa työhyvinvointiaan hyvin eri näkökulmasta fyysisen hyvinvoinnin kautta. Hänelle liikunta ja sitä kautta kehittyvä fyysinen hyvinvointi muodosti perustan, jolle muita työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan alkaa rakentamaan:

No ite henkilökohtaisesti mä nään et fyysisellä kunnolla on todella iso merkitys - - - Mä näen kyllä et työssä jaksaminen edellyttää jonkinasteista hyöää peruskuntoa et jaksaa olla virkeänä koko työpäivän. Johtaja 3

Oikeastaan kaikki johtajat kuitenkin toivat esiin sekä henkisiä että fyysisiä tekijöitä työhyvinvoinnilleen ja arvioivat niiden merkitystä tasapainoisesti. Siten kukaan ei rajoittunut työhyvinvointinsa tekijöiden arvioinnissa nimenomaisesti vain johonkin tiettyyn ulottuvuuteen. Eroja toki johtajien välillä löytyi, mutta oli selvästi havaittavissa, että heidän kognitiiviset kykynsä arvioida oman työhyvinvointinsa tekijöitä olivat keskimäärin hyvällä tasolla. Monesti nousi esille se, kuinka johtajat olivat perehtyneet oman organisaationsa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja kykenivät soveltamaan tätä tietopohjaa myös oman työhyvinvointinsa analysoimiseen. Alla ote eräältä johtajalta, joka pohti eri osa-alueiden merkitystä työhyvinvoinnilleen.

No musta ydin on enemmän siinä asenteessa ja henkisellä puolella. Että toki ei pysty asennoitumaankaan oikein jos on fyysisesti kovin heikossa kunnossa mutta kyllä se lähtee siitä omasta mielestä ja sitä kautta sitten rakentuu myös se fyysinen puoli. Johtaja 1

Johtajien kuvaamista oman työhyvinvoinnin tekijöistä voitiin siis löytää vahvoja yhtenäisiä piirteitä, mutta toisaalta työhyvinvointi näyttäytyi myös hyvin subjektiivisena ilmiönä. Keskenään vertailtaessa jokaisen johtajan työhyvinvointimääritelmistä löytyi eroavaisuuksia. Osa näki työhyvinvoinnin kytkeytyvän hyvin vahvasti jokaiseen työpäivään ja rakentuvan mielekkään työn, toimivan organisaation ja työyhteisön tuloksena. Osa taas jäsensi työhyvinvointiaan enemmän juuri sen edistämisen nimissä tehtävien toimenpiteiden kautta, kuten fyysisen hyvinvoinnin, terveyden tai yhteishengen kautta. Jälkimmäiseen ryhmään jäsensivät asiaa enemmän asiaa siinä valossa, missä työhyvinvointi -käsite usein ymmärretään työyhteisöissä. Tällä tarkoitan ikään kuin kapea-alaista suhtautumista työhyvinvointiin, jossa se näyttäytyy erilaisten toimenpiteiden ja henkilöstökerhojen toiminnan kautta. Johtajien vastauksista oli havaittavissa, että tämänkaltaisesta sirpaleisesta työhyvinvointikäsitteestä ollaan kuitenkin siirtymässä kohti ensin esiteltyä, jossa työhyvinvointi rakentuu työn arjen tapahtumista. Tällöin itse työhyvinvoinnin käsite ei ole niinkään keskiössä vaan voidaan puhua pikemminkin työn sisällöistä ja merkityksestä, organisaation toimivuudesta ja sitä kautta myös organisaation menestyksestä. Tässä suhteessa johtajien näkemykset lähenevät esimerkiksi teorioita työn imusta (mm. Schaufeli & Bakker 2003) työhyvinvoinnin aikaansaajana. Samalla työhyvinvointi integroituu organisaation ja työyhteisön toimivuuteen ja kehittämiseen sekä yksilön kokemuksiin eikä jää omaksi irralliseksi käsitteekseen.

4.1.2 Johtajan työhyvinvoinnin erityispiirteet

Johtajan työ eroaa monilta osin muiden henkilöstöryhmien työstä, jolloin myös työhyvinvointiin vaikuttavissa tekijöissä on erityispiirteitä. Haastatellut johtajat toivat esille sekä työhyvinvointiinsa positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavia, juuri johtamistyöhön liittyviä tekijöitä (TAULUKKO 3). Kokonaisuudessaan johtajat painottivat enemmän johtamistyöhön liittyviä positiivisia tekijöitä,

vaikka myös negatiiviselle puolelle kertyi määrällisesti melko paljon asioita. Yleisesti johtajat kokivat työn positiivisten puolten jättävän selkeästi varjoonsa työhön liittyvät negatiiviset asiat.

Positiivisia	Negatiivisia
Päätösvalta omiin asioihin Vaikutusmahdollisuudet Mielenkiintoinen, monipuolinen ja haastava työ Vastuu Alaisten onnistumiset	Työn (liiallinen) määrä Vaikea ennustettavuus ja ympäristön epävarmuus Vastuu Hankalat sidosryhmät Hallintotyöt ja raportointi

TAULUKKO 3 Työhyvinvointiin vaikuttavia johtajan työn erityispiirteitä

Johtajan työhön liittyvistä piirteistä siihen kuuluva päätösvalta omiin asioihin ja vapaus nähtiin työhyvinvoinnin kannalta positiivisina asioina. Myös vaikutusmahdollisuudet eri asioihin laajemmin nähtiin työn positiivisena puolena. Käytännössä tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että johtajan toimet näkyvät usein konkreettisesti – joko hyvässä tai pahassa – organisaation menestyksessä. Johtajat myös kokivat johtamistyön mielenkiintoisena, vaihtelevana ja haasteellisena ja sitä kautta työhyvinvoinnin kannalta positiivisena.

Toisaalta johtajat tuntuivat tiedostavan sen, että vaikka heillä on runsaasti päätösvaltaa omiin tekemisiinsä niin silti oman työmäärän ja ajankäytön hallinta on usein hankalaa. Tämä liittyi erityisesti johtajan työn alati muuttuviin aikatauluihin ja sitä kautta vaikeaan ennustettavuuteen. Johtajan täytyy myös sietää epävarmuutta, joka voi liittyä oman organisaation uusiin hankkeisiin tai taloudelliseen menestykseen. Varsinkin organisaation koon kasvaessa johtajan työhön tulee yhä enemmän hallintotyötä ja pakollista raportointia, jonka eräät johtajat kokivat heikentävän heidän työhyvinvointiaan. He näkivät hallintotyön vievän aikaa organisaation menestymisen kannalta olennaisemmilta työtehtäviltä.

Usean haastatellun johtajan kohdalla nousi esille työyhteisön ja alaisten työhyvinvoinnin merkitys myös johtajan omalle työhyvinvoinnille. Moni johtaja näki oleellisena tekijänä omalle työhyvinvoinnilleen alaisten onnistumiset ja alaisten kehittymisen. Yleisemmin tämä kiinnittyi siihen, että johtajat mainitsivat onnistumisen ja menestymisen tunteet työhyvinvointinsa tekijöinä. Alaisten menestyminen tarkoittaa samalla koko organisaation menestymistä ja johtajan onnistumista työssään. Aiemmin käytiin läpi sitä, kuinka johtajat kokivat työyhteisön hyvin merkitykselliseksi omalle työhyvinvoinnilleen. Ainakin tällaisissa pienissä ja keskisuurissa organisaatioissa johtajat tuntuivat kiinnittyvän hyvin läheisesti työyhteisöönsä

ja iloitsevan alaisten onnistumisista. Alla lainaukset kahdelta johtajalta, jotka kuvasivat suhtautumistaan alaistensa onnistumisiin:

Tietysti onnistumiset et saavutetaan niitä tavoitteita joita on asetettu tai sitten selkeästi näkee että joku ihminen on todella yrittänyt ja sitten kehittynyt valtavasti niin se on ihan kuin kattos jotain taidetta tai hyvää kulttuurielämystä. Johtaja 1

Mä saan siitä positiivisen nautinnon nähdessäni että mun porukalla menee hyvin. Jos siellä menis helvetin huonosti ni mä luulen että menis mullakin. Johtaja 4

Työhyvinvointinsa tekijöitä arvioidessaan jokainen haastateltu johtaja toi jollain tapaa esiin johtajan työhön liittyvän runsaan työmäärän ja työhön kuuluvan vastuun. Johtajien suhtautuminen työn määrään kuitenkin vaihteli, sillä moni ei kokenut sitä lainkaan rasitteena omalle työhyvinvoinnilleen. Yleisesti ottaen johtajat näkivät suuren työmäärän ja pitkien päivien olevan osa johtajan työtä. Siten he osasivat asennoitua siihen oikealla tavalla. Toisaalta moni johtaja totesi pitävänsä tietoisesti työpäivien pituuden kohtuullisissa rajoissa, sillä he kokivat ylipitkien päivien vain heikentävän työnsä tuloksellisuutta. Seuraavassa kahden johtajan näkemykset aiheesta:

...niin kyllähän mä tiesin lähtiessäni kun pyydettiin tällaiseen toimeen et mitä tää on et tässä ei niinku kellonaikoja tunneta, se on aina 24/7 tavoitettavissa. Mut en mä sitä koe sillain rasitteena työhyvinvoinnin kannalta vaan se vaan täytyy itse omaksua. Johtaja 4

Kyllähän heikentävä tekijä on se työn määrä et kun oikeesti työtä on niin paljon et sitä joutuu tekemään kuus päivää viikossa aika säännöllisesti. Siinä sit kuitenkin helpottaa se huomio itsensä johtamisesta et tässä on kuitenkin sellasessa asemassa et voi vaikuttaa siihen omaan työmäärään, et miten siihen ei sit pysty vaikuttamaan. Osittain on tietenkin kyse siitä et se työkuormitus ei oo tasainen. Johtaja 2

Eräät johtaja analysoi mielenkiintoisella tavalla runsaan työmäärän ja toisaalta työhön liittyvän vapauden suhdetta. He pyrkivät tietoisesti pitämään työpäiviensä pituuden tietyissä rajoissa, mutta eivät toisaalta nähneet työn tekemistä epätavalliseen aikaan ongelmana. Usea johtaja mainitsi tulevansa varsin säännöllisesti toimistolleen viikonloppuisin tekemään joksikin aikaa töitä. Tämä ei ollut heille kuitenkaan rasite vaan pikemminkin he näkivät sen edistävän työhyvinvointiaan. Viikonloppuisin he pystyivät rauhassa hoitamaan keskittymistä vaativia tehtäviä tai rästihommia, jotka muuten painaisivat ainakin alitajuisesti heidän mieltä. Siten työn tekeminen myös normaalien työaikojen ulkopuolella auttoi heitä nauttimaan vapaammin ja huolettomammin vapaa-ajastaan.

Toki monissa haastatteluissa korostettiin monin kohdin myös sitä, kuinka johtajan työn vaihtuvat aikataulut ja kiireet vaikeuttavat huolehtimista omasta työhyvinvoinnista. Päiväohjelmaansa ei yleensä voi suunnitella oman

työhyvinvoinnin näkökulmasta ja vaikka näin tekisikin, suunnitelmista joutuu usein tinkimään kiireellisten ja odottamattomien työtehtävien vuoksi. Toisaalta esimerkiksi runsaaseen työmäärään osa johtajista suhtautui niin, etteivät he edes tee eroa työelämän ja vapaa-ajan välille. Yksi johtaja kuvasi asennoitumistaan seuraavasti:

Mulle oikeestaan työ on yhtä kuin elämä ja sitä sen on monessa muussakin tehtävässä nykyään...Mut mä nään sen työhyvinvointi kannalta pelkästään positiivisena asiana etten erottele työtä ja vapaa-aikaa, sehän kertoo että on mielenkiintosa tehtäviä joista on innostunut. Johtaja 5

Kaiken kaikkiaan haastatellut johtajat tuntuivat nauttivan johtamistyöstä ja näkivät siinä olevan monia työhyvinvoinnin kannalta positiivisia piirteitä. Negatiivisia tekijöitä joutui enemmän kaivelemaan, joskin niitäkin myös löytyi. Kautta linjan johtajat korostivat oikeanlaisen asennoitumisen työhön olevan tärkeää, jolloin pienet negatiiviset tekijätkin asettuvat oikeisiin mittasuhteisiin. Tässä onkin nähtävissä affektiivisen alueeseen kuuluvien itsensä johtamisen ajatusmallistrategioiden piirteitä. Johtajat kykenevät tietoisesti vaikuttamaan asennoitumiseensa ja parantavat sitä kautta omaa työhyvinvointiaan.

4.1.3 Oman työhyvinvoinnin johtaminen

Haastatellut johtajat olivat keskimäärin hyvin perehtyneitä työhyvinvointiinsa ja he pystyivät melko tarkasti erittelemään siihen vaikuttavia tekijöitä. Johtajien välillä oli toki vaihtelua ja osa analysoi työhyvinvointiaan tarkemmin kuin toiset. Kaiken kaikkiaan johtajien kyky analysoida työhyvinvointiaan vaikutti periytyvän siitä, että he joutuvat työnsä puolesta paneutumaan oman organisaationsa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tämä perehtyneisyys näyttäisi antavan työkaluja myös oman työhyvinvoinnin jäsentämiseen ja siihen vaikuttamiseen.

Jokainen johtaja näki oman työhyvinvoinnin aiheeksi, jonka syitä ja seurauksia he analysoivat ja johon he kiinnittävät huomiota ainakin jollain tasolla. Osalle työhyvinvointi näyttäytyi hyvin tärkeänä aiheena, mikä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että se olisi aina päällimmäisenä mielessä. Osa johtajista taas ei kokenut tietoisesti analysoivansa omaa työhyvinvointiaan, joskin he näkivät miettivänsä alitajuisesti siihen liittyviä asioita. Alla muutama lainaus johtajien haastatteluista, joissa kuvataan lähestymistapaa omaan työhyvinvointiin:

Kyl sitä tulee mietittyä ja analysoitua ja siihen täytyy kiinnittää huomiota...Siis tällanen kuormituksen jakaminen tai miten sen nyt sanois...Ennen kun uupuu kokonaan niin pitää pitää jonkinnäkönen breikki. Johtaja 3

Et tämmösiä mut en mä tiedä oonko mä ajatellu niit nimenomaan työhyvinvoinnin näkökulmasta vaan ylipäätään elämän hyvinvoinnin näkökulmasta. Johtaja 2

Kun johtajilta kysyttiin, kuinka tietoisesti he kehittävät tai johtavat omaa työhyvinvointiaan vastaukset olivat varautuneempia. Moni koki kiinnittävänsä huomiota omaan työhyvinvointiinsa ja myös vaikuttavansa siihen monella tavalla, mutta he eivät nähneet toimintaansa tarkasti suunniteltuna ja tietoisena itsensä johtamisena. Oma työhyvinvointi siis nähtiin tärkeänä aiheena, joka ei jää huomiotta, mutta siitä huolen pitäminen ei ole suunnitelmallista eikä hallitsevana mielessä. Tässäkin tullaan kuitenkin siihen, kuinka johtajat ylipäättään määrittävät oman työhyvinvointinsa. Jos työhyvinvointi tarkoittaa johtajalle arkipäivän toimista rakentuvaa ilmiötä, tällöin he pohtivat väistämättä usein siihen liittyviä asioita, vaikka eivät sitä tietoisesti mieltäisikään työhyvinvoinnin analysoimiseksi tai suunnittelemiseksi. Onkin selvää, että vaikka johtajat eivät tiedosta pohtivansa varsinaisesti työhyvinvointiaan, he miettivät esimerkiksi terveystään tai työnsä merkitystä, jotka oleellisesti kuuluvat työhyvinvoinnin alle.

Kysyttäessä omista työhyvinvointisuunnitelmista johtajien vastaukset keskittyivät liikunnan harrastamiseen ja muihin elämäntapoihin, kuten säännölliseen ja terveelliseen syömiseen. Juuri liikunta ja syömistottumukset ovatkin työhyvinvoinnin osa-alueista sellaisia, joilla suunnitelmallisuus näyttäisi olevan kaikkein luontevinta ja helpoiten toteutettavissa. Seuraavissa lainauksissa tulee ilmi, kuinka omaan työhyvinvointiin liittyvä suunnitelmallisuus ei ole täysin tietoista tai jos on, se keskittyy elämäntapoihin:

Mun mielestä johtajan työ on viime kädessä hyvin kurinalaista hommaa. Et sun on niinku pakko pystyä johtamaan itseäsi aika kurinalaisesti että sä pystyt johtamaan toisia...Mut se että kuinka tietoista on sit oman työhyvinvoinnin ylläpitäminen niin ei välttämättä. Johtaja 1

Et se uni ja liikunta on sellasia mitä mä ajattelen vaikka en välttämättä niinkään miellä sitä hyvinvoinnin ajatteluna. Johtaja 2

Fyysisen puolen ylläpito on täysin tietoista ja mä koitan työmatkat käyttää siten että mä kuljen fillarilla tai juoksen...Ja sitten muuten työtehtäviin liittyen mä tykkään tai mä oon sitä mieltä et uuden opettelu on yks osa sitä henkisen hyvinvoinnin lisäämistä niin mä tykkään sitäkin tehdä. Johtaja 3

Mielenkiintoinen piirre johtajien vastauksissa oli se, että moni näki panostuksen omaan työhyvinvointiin kasvaneen iän myötä. Suurin osa haastatelluista johtajista oli yli viisikymmentävuotiaita, joten iän merkitys tuli monesti esille. Juuri viidenkymmenen vuoden iän moni johtaja koki tärkeänä virstanpylväänä, jonka jälkeen he alkoivat kiinnittää entistä enemmän huomiota omaan työhyvinvointiinsa. Onkin hyvin luonnollista, että ikääntymisen myötä työhyvinvoinnin mahdollisen heikentymisen vaikutukset tulevat konkreettisemmin esille, mikä saa yksilön kiinnittämään asiaan aiempaa enemmän huomiota.

Useassa haastattelussa nousi esille se, kuinka vaikeaa suunnitelmallinen työhyvinvoinnin edistäminen ja suunnitelmista kiinni pitäminen johtajan työn luonteesta johtuen on. Huolimatta tietystä vapaudesta suunnitella ohjelmaansa

johtajan aikataulun määräävät yleensä lopulta asiakkaat ja muut yhteistyötahot. Johtaja on ikään kuin palveluammattissa myös organisaation sisällä, jolloin työhön sisältyy paljon reagointia muiden tarpeisiin. Nämä havainnot olivat hyvin yhteensopivia esimerkiksi aiemmin käsiteltyihin Mintzbergin (2011) kuvauksiin johtamistyön luonteesta. Seuraavat lainaukset johtajilta kuvaavat tätä työn hektistä luonnetta:

Mut kyllä tietysti jos on jotain tosi päälle kaatuvia niin eihän siihen silloin voi sit sanoo että mä lähenkin nyt tästä sitten lenkille et palataan asiaan huomenna. Tässä työssä tällanen välitön reagointi on tärkeätä et se vaatii silloin sellasta sporadista kykyä et pystyy sovitteleen sitä kuntonsa hoitoa ja vaalimista sinne väliin. Johtaja 5

Mä joudun työni puolesta elään sillain et mä joudun ottaan vastaan erilaisia palaverite oikeestaan sillä aikataululla kun se on kumppanille sopivaa...Niitä saattaa tulla hyvissä ajoin tai sitten parin päinä varoitusajalla, et ei siinä kokonaisuutta voi kovin hyvin suunnitella. Johtaja 4

Johtajat siis kokivat pyrkivänsä tietyssä määrin vaikuttamaan omaan työhyvinvointiinsa ja osin suunnittelemaan toimintaansa sen eteen. Monen johtajan mielestä itsensä johtaminen kalskahti kuitenkin liian tiedostetulta ja suunnitelmalliselta ollakseen oikea termi kuvaamaan heidän lähestymistapaansa omaan työhyvinvointiinsa. Myös kysymyksenasettelu saattoi rajata johtajien ajattelua varsin kapeaan käsitykseen työhyvinvoinnista, jolloin annetut esimerkit suunnitelmallisuudesta rajoittuivat lähinnä elämäntapoihin.

Joka tapauksessa johtajat näkivät yleisesti ottaen yksilön vaikutusmahdollisuudet omaan työhyvinvointiinsa erittäin suurina. Tämä yksilön vastuu omasta työhyvinvoinnistaan kuului johtajien mielestä kaikille henkilöstöryhmille, joskin he näkivät sen korostuvan erityisesti johtavassa asemassa olevilla. Johtajien ajatusmaailma vaikuttaisi siten olevan hyvin samankaltainen ja yhteensopiva itsensä johtamisen kanssa. Tässä yhteydessä tuli monesti esille kuinka johtajat pitivät tärkeänä oman positiivisen asennoitumisen merkitystä työhyvinvoinnille. Asenteen, että ihminen voi tiettyjen reunaehtojen vallitessa vaikuttaa paljon omaan työhyvinvointiinsa ja kuinka jo pelkkä positiivinen elämänsäntee auttaa pitkälle. Alla olevat lainaukset kertovat johtajien vahvasta uskosta yksilön vastuuseen omasta työhyvinvoinnistaan:

No mä nään sen ihan rankasti et se on yksilön vastuulla. Minähän niitä valintoja teen, et kun mä meen kotiin illalla niin mitä mä rupeen tekeen tai onks mul muuta elämää. Kuka muukaan siitä vois päättää?...Se on sit eri asia voiko joku tukee sua siinä mut siinäkin mä nään niinku läheisten roolin niinku paljon tärkeempänä kuin työnantajan. Johtaja 2

No mä oon sitä mieltä et se on tosi paljon omalla vastuulla koska mä uskon vahvasti siihen että asioita voi aina niinku katsella myönteisesti tai kielteisesti. Ja

mä uskon et oma asenne vaikuttaa hirmu paljon siihen miten suhtautuu asioihin et jaksaks kattoo niinku valoisalta puolelta mikä lisää työhyvinvointia vai onks niinku asiat huonosti. Johtaja 6

Varsin mielenkiintoista on kuitenkin se, että johtajat toivat haastatteluissa eri yhteydessä esille myös paljon tekijöitä, jotka rajoittavat heidän mahdollisuuksiaan vaikuttaa omiin tekemisiinsä. Johtajat siis suoraan kysyttäessä korostivat hyvin vahvasti yksilön roolia, mutta toisessa yhteydessä he ehkä huomaamattaan painottivat myös ympäristön asettamia rajoitteita omalle toiminnalleen. Tasapaino tässäkin löytynee jostain täydellisen yksilön vastuun ja ympäristön tarjoaman tuen ja mahdollisuuksien välimaastosta. Joka tapauksessa johtajien yksilön roolia korostava asennoituminen antaa hyvät lähtökohdat kehittää työhyvinvointia itsensä johtamisen keinoin.

4.2 Affektiivinen

Affektiivinen teema keskittyi johtajien tunteisiin, asenteisiin ja arvoihin työhyvinvointia kohtaan. Itsensä johtamisen näkökulmasta tunteiden tiedostamisella, reflektoinnilla ja hallinnalla on suuri merkitys, sillä tunteet ja arvot vaikuttavat pitkälti myös yksilön toimintaan. Kaiken kaikkiaan affektiivinen teema toi alun yleispositiivisesta linjasta huolimatta esille lopulta myös hieman kriittisiä äänenpainoja työhyvinvointia kohtaan.

4.2.1 Suhtautuminen työhyvinvointiin

Kysyttäessä johtajien suhtautumista omaan työhyvinvointiinsa näkökulma laajeni väistämättä koskemaan työhyvinvointia yleisesti niin organisaation tasolla kuin yhteiskunnallisena ilmiönä. Vastauksista näkyi, että johtajilla oli hankaluuksia erotella suhtautumisestaan omaan työhyvinvointiin suhtautumisesta oman organisaationsa työhyvinvointiin. Tämä on ymmärrettävää, eikä sinänsä alenna vastausten arvoa millään tavalla.

Lähtökohtaisesti johtajien suhtautuminen työhyvinvointiin oli odotusten mukaisesti hyvin positiivinen ja työhyvinvointi koettiin tärkeänä asiana niin omalta kuin organisaationkin kannalta. Monen johtajan ajattelu lähti siitä, että työhyvinvointi tukee myös niin sanottuja työelämän kovia arvoja kuten tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Siten työhyvinvoinnin edistäminen niin omalla kohdalla kuin organisaation tasolla nähtiin enemmän investointina kuin uhrauksena. Positiivinen suhtautuminen oli odotettavissa, sillä työhyvinvointi on myös yhteiskunnallisessa keskustelussa asia, johon hyvin harvoin suhtaudutaan negatiivisesti tai edes kriittisesti. Seuraavat lainaukset kuvaavat sitä lähtökohtaisesti positiivista suhtautumista, joka tuli esille monen johtajan vastauksissa:

Mul on ihan positiivinen suhtautuminen et mä näen sen ihan keskeisenä osana työkulttuuria ja osana yrityskulttuuria. - - - Omalla kohdalla esimerkiksi se että on fyysisesti hyvässä kunnossa niin tukee erittäin paljon sitä jaksamista. Johtaja 1

No siin on semmonen et se on tavattoman tärkeä ja se vaikuttaa ihan hurjasti, se on niinku tuottavuuden suurin tekijä jopa ennen osaamista. Johtaja 5

Yleispositiivinen suhtautuminen ja asennoituminen työhyvinvointiin ei ollut kuitenkaan koko kuva. Kaksi johtajaa toi suoraan esille neutraalin tai jopa hieman kriittisen suhtautumisensa ilmiöön tai käsitteeseen. Kuitenkin kun suhtautumisesta työhyvinvointiin keskusteltiin syvemmin, myös muilta johtajilta alkoi tulla esiin kriittisiä äänenpainoja. Työhyvinvointiin liittyvät negatiiviset mielleyhtymät koskivat usein sitä, että johtajat näkivät työhyvinvoinnin käsitettä käytettävän myös väärin tarkoituksiin. Johtajien mielestä työhyvinvoinnin verukkeella saatetaan esimerkiksi olla tarpeettomasti poissa töistä tai sen varjolla vaaditaan perusteettomia lisäetuja. Kritiikkiä sai myös se, että työhyvinvoinnin hoito on erään johtajan mielestä vieläkin liikaa sairaanhoitoa eikä ennaltaehkäisevää toimintaa.

Aika neutraaleja (tunteita)...Se on tärkeä, jep. Vähän niinku realiteetti. Työhyvinvointi on tärkeä mut ei se niinku mitään intohimoja herätä, vähän niinku sellanen elämän fakta. - - - ...se et ruvetaan työajalla urheilemaan tai annetaan liikuntasetelejä niin must se on sellasta kermakakun kuorrutusta. Johtaja 2

...ja siitä on tullu tavallaan sellanen kulttitermi jonka kriittistä arviointia ei sallita. Ja tää tällanen sairastelevuus, et itse asiassa ne jotka tekee keveintä ja vähiten työtä niin ne sairastaa eniten tai niillä on eniten sairaspöissaoloja. Johtaja 5

Kuten edellisestä sitaatista havaitaan, työhyvinvointi käsitteenä sai tietyiltä johtajilta osakseen kritiikkiä. Eräässä johtajassa itse käsite herätti varsin negatiivisia mielleyhtymiä ja hän kritisoi sen sisältöä ja rajoittuneisuutta.

Mun mielestä se kuulostaa sanana vähän tylsältä tai jotenkin kliiniseltä ja määritellyltä - - - Siitä työhyvinvoinnista tulee tosi vahvasti mieleen tällaset terveydelliset asiat et kiusataanko jotain töissä ja vähän niinku sellasta oppikirjamaista puuhaa et pitää olla tyky-päiviä ja kaikkee tällasta, joka on osin niinku vähän päälle liimattuakin. Johtaja 6

Kaikki johtajat näkivät työhyvinvointiin panostamisen – mikä tosin tarkoitti jokaiselle hieman eri asioita – tukevan organisaation toimintaa ja omaa työn kokonaisuutta sen sijaan, että he kokisivat sen olevan pois jostain muusta. Se, miten johtajat tunteiden ja asenteiden tasolla suhtautuvat työhyvinvointiin, ei kuitenkaan välttämättä aina näy heidän käytännön toiminnassaan. Koska lähes kaikki johtajat toivat ensisijassa esille positiivisen suhtautumisensa työhyvinvointiin, heitä pyydettiin antamaan esimerkkejä siitä, kuinka tämä

suhtautuminen näkyy käytännön toimissa ja valinnoissa. Johtajat pystyivätkin melko hyvin antamaan esimerkkejä siitä, miten työhyvinvointi ohjaa taustalla joitakin arkipäivän valintoja. Nämä esimerkit keskittyivät kuitenkin liikuntaan ja elämäntapavalintoihin, jotka ovat ehkä helpoiten hahmotettavia työhyvinvoinnin osa-alueita valintoja ajatellessa. Vastauksista tuli kuitenkin jälleen ilmi työhyvinvoinnin kannalta hyvien valintojen tekemisen vaikeus, sillä johtaja voi vain harvoin ajatella täysin itsekkäästi ja tehdä valintoja ainoastaan omaa parastaan ajatellen. Toisaalta osa johtajista ei kokenut tekevänsä valintoja tai että heidän olisi edes tarpeellista tehdä valintoja, sillä he kokivat työhyvinvointinsa olevan muutenkin hyvällä tasolla. Alla olevat lainaukset kuitenkin osoittavat, kuinka valinnat usein konkretisoituvat elämäntapoihin liittyvissä asioissa:

No täs fyysisessä puolessa niinku mä sanoin niin sen urheilun mä pyrin asettamaan tärkeysjärjestyksessä aika korkeelle. Mut kyl se muuten menee siihen et yrittää saada kaikki mahdolliset työt tehtyä ja sit kattoo mihin aikaa jää. Sit jossain vaiheessa tulee aina mietittyä et ois pitäny tehdä jollain muulla tavalla tai ois pitäny jättää jotain tekemättä. Eli jälkeenpäin tulee enemmänkin näitä mietittyä. Johtaja 3

No esimerkiks sillä tapaa et mä yritän päivän aikana syödä jotain tai että mä pidän tällaisen pienen lepotauon tai sit kun mä liikun paikasta toiseen ni mä yritän selkeästi nollat pääni siinä välillä et mä menisin hyvinvoivana seuraavaan palaveriin tai tapaamiseen. Johtaja 1

Toisaalta eräät johtajat antoivat esimerkkejä siitä, kuinka työhyvinvointiajattelu ohjaa heidän valintoja työhön ja oman osaamisen kehittämiseen liittyvissä asioissa. Moni johtaja kertoi, kuinka he pyrkivät raivaamaan tilaa kalentereistaan oman osaamisen kehittämiseen. Siihen liittyvään lukemiseen he voivat usein uhrata myös vapaa-aikaansa. Tämänkaltainen ajatusmaailma tulee esille seuraavassa lainauksessa:

...se mihin mä oon siinä (työhyvinvoinnissa) erityisesti panostanu on et mä oon hankkinu aktiivisesti tukee ja apuu johtamisen osaamiseeni...Mut se et mä näkisin työhyvinvoinnin jotenkin liikkumisena et mulla on nää hommat tekemättä mutta mä jätän ne tekemättä kun mä lähen nyt lenkille ni emmä sitä niin ajattele. Johtaja 2

Affektiivinen ulottuvuus avasi mielenkiintoisella tavalla johtajien suhtautumista työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin asemaa arvotasolla. Tarkastelu laajeni väkisinkin yksilötasolta työhyvinvoinnin käsitteeseen laajemmin, mutta yhtä kaikki, johtajien vastaukset kuvasivat heidän suhtautumistaan työhyvinvointiin. Erityisen mielenkiintoista oli se, kuinka johtajat toivat esille myös kriittisiä näkemyksiään työhyvinvoinnista. Osin kriittisistä näkemyksistä huolimatta työhyvinvointi oli suurimmalle osalle johtajista tärkeä arvo, johon he olivat valmiita panostamaan ja jonka merkitystä he korostivat. Tämänkaltainen työhyvinvoinnin arvostus on erittäin hyvä

lähtökohta onnistuneelle oman työhyvinvoinnin johtamiselle. Jos taas suhtautuminen työhyvinvointiin on jo lähtökohtaisesti negatiivinen, on tähän ongelmaan pureuduttava itsensä johtamisen prosessissa heti ensimmäisenä.

Affektiivinen näkökulma avasi erinomaisesti johtajien työhyvinvointiin liittyviä asenteita, mutta ulottuvuutta on silti syytä edelleen kehittää. Yhteenvedon ja pohdinnan yhteydessä hahmotellaan kuitenkin sitä, kuinka affektiivista ulottuvuutta voitaisiin käyttää eri tavalla työhyvinvoinnin edistämisessä.

4.3. Konatiivinen

Konatiivisessa näkökulmassa johtajien työhyvinvointiin korostuu motivaatio, tavoitteet ja toiminta. Konatiivinen ulottuvuus on itsensä johtamisen kannalta keskeisin, sillä siinä onnistuminen ratkaisee lopulta käytännössä koko itsensä johtamisen tuloksellisuuden. Tässä osiossa käydään ensiksi läpi johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin ylläpitoon motivoivista tekijöistä, jonka jälkeen tarkastellaan heidän itselleen asettamia työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita ja sitä, kuinka hyvin he omasta mielestään toteuttavat näitä tavoitteita.

4.3.1 Motivaatio

Motivaatio on itsensä johtamisen onnistumisen kannalta välttämätön ja erittäin keskeinen tekijä. Kysymys oman työhyvinvoinnin edistämiseen motivoivista tekijöistä ei ole kuitenkaan täysin yksiselitteinen, sillä johtajat hahmottavat työhyvinvoinnin käsitettä ja sen edistämiseen liittyviä tekijöitä omasta näkökulmastaan. Kysymys toimii paremmin silloin kun työhyvinvointia ajatellaan eri tekijöiden lopputuloksena, jolloin myös motivaatiota voidaan käsitellä pienemmissä osissa. Eräs johtaja kuvasi motivaatiokysymystä hyvin muna-kana -kysymykseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työhyvinvoinnin edistämisen motivaatioksi kiteytyy helposti hyvinvointi. Tai toisaalta motivaatiota voi kuvata työhyvinvoinnin osa-alueiden kautta kuten että motivaatiotekijänä on terveys.

Johtajien erilaisista työhyvinvointikäsitteistä huolimatta johtajia työhyvinvoinnin ylläpitoon ja edistämiseen motivoivista tekijöistä löytyi paljon yhtäläisyyksiä (TAULUKKO 4). Kaikkien vastauksissa tuli esille se, että työhyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää työssä jaksamisen ja työstä suoriutumisen vuoksi. Johtajat selvästi kokivat, että työhyvinvointiin on tavalla tai toisella kiinnitettävä huomiota, jotta vaativasta työstä suoriutuisi. Kyse ei ollut niinkään siitä, että työhyvinvointi auttaisi vain suoriutumaan työstä vaan usean johtajan mielestä oma työhyvinvointi kehittää oman työn tuloksellisuutta ja innovatiivisuutta.

Johtaja 1	Johtaja 2	Johtaja 3	Johtaja 4	Johtaja 5	Johtaja 6	Johtaja 7
Ikääntymisen vaikutusten minimointi	Halu elää ja nauttia elämästä	Työssä jaksaminen	Työsuorituksen parantuminen	Työstä suoriutuminen	Hyvinvointi	Työviihtyvyys, mielekkyys
Työssä jaksaminen	Työn tuloksellisuus	Työn sujuvuus	Päätösvalta omiin asioihin motivoi	Vireys ja sujuvuus	Työn tuloksellisuus	Jaksaminen
Vireys		Vireys			Esimerkin näyttäminen	

TAULUKKO 4 Johtajia henkilökohtaisen työhyvinvoinnin edistämiseen motivoivat tekijät

Johtajat toki tiedostivat, että työhyvinvointi auttaa heitä menestymään työssään, mutta tämä ei ollut aina se päällimmäinen motivoiva tekijä. Usein vastauksissa esiintyi ajatus, että hyvinvoivana jaksaa paremmin, viihtyy töissä ja esimerkiksi nukkuu paremmin, ja mahdollisesti sitä kautta seuraa parempia työsuorituksia. Työhyvinvointi ei ole johtajille väline, jolla suoriutua paremmin työstä vaan enemmän toinen toisiinsa vaikuttavien positiivisten asioiden kehä. Seuraavissa lainauksissa johtajat kuvaavat sitä, kuinka ensisijainen motivaatiotekijä on työviihtyvyys ja työstä nauttiminen, josta sitten usein seuraavat hyvät työsuoritukset.

Ja sit se vaikuttaa et täs on aika paljon luovuus pelissä, et täs pitäis niinku ratkoa näitä viestintähaasteita. Et ei siinä määrää, se et tekee enemmän ja enemmän auta mitään. Kolme sanaa voi merkitä enemmän kun koko yliopiston kirjasto. Ja se vaatii tietysti vireyttä, et jos ajatus ei kulje niin eihän niitä silloin synny. Johtaja 5

No jaksaminen on se tärkein...Tai onks se nyt jaksamista tai motivaatiota tai yleensä se et asiat luistaa paremmin kun voi hyvin ja kaikki on helpompaa...Ja kyl nyt ajattelu toimii paljon paremmin kun ei oo hirveen väsynyt et siin mielessä ongelmanratkaisu ja kaikki on helpompaa kun on motivoitunut eikä oo väsynyt ja niin edelleen. Johtaja 3

Eräs johtaja näki motivoituvansa pitämään huolta omasta työhyvinvoinnistaan myös sitä kautta, että se vaikuttaa välillisesti koko organisaation työhyvinvointiin. Johtaja on hyvin keskeisessä asemassa organisaatiossa ja hänellä on kiistämättä suuri vaikutus työyhteisöönsä. Tässä tullaan jälleen työhyvinvoinnin vuorovaikutteiseen luonteeseen, jossa toisaalta alaiset vaikuttavat johtajan työhyvinvointiin ja päinvastoin.

Ja onhan siinä sekin et kun mä oon toimarina ja mä kulkisin täällä pää riipuksissa ni emmä nyt kauheen hyvin onnistuis tässä työssä, et mä oisin niinku energian

viejä muilta ja sehän ois aika huono juttu. Et kyllähän mun täytyy pitää huolta et mä oon ite innostunu ja kiinnostunu uusista asioista ja mitä tääl tapahtuu ja sitä kautta vaikutan ehkä siihen työilmapiiriin. Johtaja 6

Kaiken kaikkiaan motivoivat tekijät kiteytyivät pitkälti kahteen asiaan, omaan hyvään oloon ja vireyteen sekä niihin kytköksissä olevaan työstä suoriutumiseen ja työssä jaksamiseen. Toisaalta kyse on johtajien sisäisestä motivaatiosta voida hyvin ja elää täysipainoista elämää, mutta toisaalta työssä menestymisen kautta saatava tunnustus ja mahdolliset palkkiot voidaan nähdä ulkoisina motivoivina tekijöinä. Motivoivissa tekijöissä oli ylipäättään yllättävän vähän eroja, mikä voi osin johtua siitä, että johtajat kokivat kysymyksen hankalana. Motivaation lähteitä miettiessään he eivät välttämättä pystyneet analysoimaan työhyvinvointia erilaisten tekijöiden summana, jonka osa-alueilta voi löytyä erilaisia motivoivia tekijöitä.

4.3.2 Tavoitteet

Johtajat eivät suoranaisesti mieltäneet asettavansa työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita itselleen, mutta keskustelujen edetessä tavoitteita joka tapauksessa löytyi. Suhtautuminen tavoitteisiin oli samankaltaista kuin oman työhyvinvoinnin johtamiseen yleisemmin, sillä tavoitteiden asettaminen ei ollut tietoista tai suunnitelmallista vaan enemmänkin alitajuista ja arkipäiväistä. Työhyvinvointia ei tässä yhteydessä nähty niin merkittävänä asiana, että se edellyttäisi tietoisia tavoitteita ja suunnitelmia niiden saavuttamiseksi. Pikemminkin johtajat tunnistivat tavoitteellisuuden liittyvän organisaatiotason työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastatteluissa moni johtaja pysähtyikin pohtimaan sitä, miksi he eivät ole asettaneet itselleen työhyvinvointitavoitteita, vaikka he organisaatiotasolla käyttävät työhyvinvointitavoitteita säännöllisesti hyväkseen. Henkilökohtaisella tasolla tavoitteiden asettaminen tai niiden tunnistaminen vaikutti olevan helpointa fyysistä työhyvinvointia ja elämäntapoja koskevissa asioissa.

No mun tavoitteet on varsin vaatimattomia mut se lähtee siitä että mulla on niinku viikottain tietyt tavoitteet ja suoritteet, jotka mä vapaa-aikana suoritan...Et mulla on näitä hyvin konkreettisia ja helppoja tavoitteita. Mutta mä huomaan että mä saan niidenkin kanssa todella ponnistella... Johtaja 1

Elää säällistä elämää, laihtua viistoista kilo! Et sen kaltasia joo mut en mä sitä niinku ilmiönä ajattele, ei se työhyvinvointi niinku käsitteenä kulje mun arjessa koko aika eikä se oo niinku se jonka perusteella mä teen ratkasuja. Johtaja 2

Vaikka suurin osa esille tuoduista tavoitteista liittyi elämäntapoihin, osa johtajista näki työhyvinvointiin liittyvän tavoitteellisuuden selkeästi myös itse työssä. Kyseiset johtajat tunnistivat työhyvinvointiin limittyviä tavoitteita ilmiön useilla eri osa-alueilla. Tällaiset tavoitteet saattoivat koskea esimerkiksi työn sisällön muokkaamista mielekkäämmäksi, oppimista tai työrutiineja.

Seuraavassa lainaukset johtajilta, jotka tarkastelivat työhyvinvointitavoitteitaan hyvin monipuolisesti:

Joo kyllä siinä niinku suppeasti ajatellen on se kunnon hoito siinä määrin kun se on mahdollista...Sit toinen on se tuota työn kiinnostavuus ja siihen on ollu hyöät mahdollisuudet, et pystyy innovoimaan uutta ja kaikkii uusii kuvioita kehittämään ja rakenteleen. Keskittymään hyvin olennaisiin asioihin ja tekeen sitä mitä tarvi niin se on sellanen tärke inspiraatio. Eli se tavoite on niinku se työn elävyys, kiinnostavuus, monipuolisuus, innostavuus ja vaihtelevuus. Johtaja 5

Et mä oon päättäny et mä en koskaan tee yötä myöten mitään duuneja. Et mä en tee öitä koskaan et mä lopetan illalla ja toteen et turha niinku, et mä oon parhaani tehny ja se riittää - - - Toinen työhyvinvointitavoite on et mä niinku raivaan itselleni aina aikaa siihen uuden oppimiseen. Johtaja 6

Tällainen tavoitteiden jakaminen työhyvinvoinnin eri osa-alueille auttaa konkretisoimaan oman työhyvinvoinnin edistämistä. Tavoitteiden asettaminen pistää samalla yksilön pohtimaan omalle työhyvinvoinnilleen tärkeitä tekijöitä. Selkeiden tavoitteiden asettaminen on mahdollista myös monilla muilla työhyvinvoinnin osa-alueilla kuin vain elämäntavoissa.

4.3.3 Toiminta

Tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttaminen käytännössä ovat kaksi eri asiaa, joiden välissä tahdolla on suuri merkitys. Tahdon avulla tavoitteet konkretisoituvat toiminnaksi. Siten toiminta tarkoittaa tässä yhteydessä lähes samaa kuin tavoitteiden saavuttaminen. Tässä tutkimuksessa tavoitteiden saavuttamisen arviointi perustuu johtajien omiin vastauksiin. Luotettavammin tavoitteiden saavuttamista voitaisiin arvioida seurantatutkimuksella.

Johtajia pyydettiin arvioimaan sitä, kuinka hyvin he tavallisesti onnistuvat toteuttamaan työhyvinvointiin liittyviä tavoitteitaan. Työhyvinvoinnin tavoitteet kytkeytyvät läheisesti aiemmin käsiteltyyn oman työhyvinvoinnin suunnitelmallisuuteen. Niin tavoitteiden kuin suunnitelmien toteuttaminen onnistuu johtajilta vaihtelevasti, sillä työn ennakoimaton ja vaativa luonne tulee usein tavoitteiden toteutumisen tielle. Huolimatta siitä, että johtajat korostivat aiemmin yksilön roolia oman työhyvinvoinnin ylläpidossa, he eivät nähneet mahdollisen tavoitteiden saavuttamatta jäämisen olevan niinkään kiinni omasta tahdosta kuin ympäristön realiteeteista. Tämä oli yksi selkeä ristiriitaisuus johtajien vastauksissa. Esille tuli monesti se, kuinka hankalaa tavoitteiden saavuttaminen on jatkuvasti muuttuvien aikataulujen puristuksessa. Seuraavista lainauksista käy hyvin ilmi, kuinka he kokivat ongelmia tavoitteiden saavuttamisessa:

Ne (tavoitteet) vaan pannaan siihen jatkuvaan virtaan aikataulussa jo muuttuu koko ajan. Et täähän on työnä sellasta et mulla voi olla joku en viikon tiistai jossa ei oo yhtän merkintää kalenterissa mut sit voi olla et siin alkaa puoli seitsemältä aamulla sellanen sutina et hyvä et ehtii syömässä käydä...Et sillen ne

(tavoitteet/suunnitelmat) jää siltä päiväältä tekemättä ja sit niitä tehdään sit seuraavana päivänä tai ens viikolla tai ens kuussa tai joskus. Johtaja 5

No se menee vähän niinku aaltoillen et välillä oikein huomaa et nyt halua panostaa johonkin tällaseen projektiin ja välillä huomaa et ei oo miettiny tällasii työhyvinvointiasioita oikeestaan lainkaan...Ja ehkä se menee myös työkuorman mukaisesti, et vaihtelevasti niihin panostaa. Johtaja 3

On kuitenkin selvää, että tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen on johtajille tuttua ja arkipäiväistä. Moni johtaja toi esille, kuinka johtamistyö on pitkälti tavoitteiden asettamista ja toimintaa niiden saavuttamiseksi. Harva johtaja kuitenkaan suhtautuu tällä mentaliteetilla omaan työhyvinvointiinsa. Käytännössä itsensä johtaminen tarkoittaisi organisaation johtamisessa käytettävän ajatusmaailman siirtämistä omalle kohdalle. Ei toki niin tarkkojen numerotavoitteiden ja tarkan seurannan muodossa kuin organisaatiotasolla, mutta pienemmässä mittakaavassa. Jokaisella organisaatiotansa menestyksellä johtavalla johtajalla on olemassa edellytykset jo sinällään itsensä johtamiseen.

4.4 Yhteenvedo

Edellä esiteltiin tutkimuksen tulokset viitekehyyksen mukaisiin teemoihin jaoteltuna. Tässä yhteenvedossa peilataan tutkimustuloksia tarkemmin itsensä johtamisen viitekehyykseen ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymys jakaantui kahteen alakysymykseen, joista ensimmäiseen (Miten suomalaiset johtajat näkevät työhyvinvointinsa rakentuvan, miten he suhtautuvat työhyvinvointiinsa ja miten he edistävät työhyvinvointiaan?) vastattiin käytännössä tulosten esittelyn yhteydessä. Tämän kysymyksen anti oli erityisesti se, kuinka monenlaisten ja usein yksilöllisten tekijöiden tuloksena johtajat oman työhyvinvointinsa näkivät. Vaikka työhyvinvoinin käsitettä kuvaavat teoriat antavat hyvän lähtökohdan työhyvinvoinnin tulkinneelle on subjektiivisten näkemysten rooli yksilön kohdalla aina vahva. Toki työhyvinvoinnin tekijöistä löytyi myös yhteisiä tekijöitä, kuten työn merkityksellisyys, työyhteisö sekä terveys ja fyysinen hyvinvointi. Kokonaisuudessaan johtajat kokivat työnsä mielekkääksi ja oikealla asennoitumisella he jättivät työhön liittyvät negatiiviset puolet vähemmälle huomiolle. Ennen kaikkea johtajien näkemykset omasta työhyvinvoinnistaan auttoivat ymmärtämään, ettei työhyvinvointi ole erillinen ilmiö, joka voidaan irrottaa työelämästä erikseen tarkasteltavaksi vaan se syntyy arkipäivän toimissa erilaisissa organisaatioissa. Sen juuret ovat yksilöstä riippumatta työn sisällössä ja merkityksellisyydessä sekä ihmisten kanssa toimimisessa työyhteisössä. Tämän perustan ollessa kunnossa työhyvinvoinnin syntymistä voidaan tukea monin eri tavoin.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin laajalti erilaisia työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyjä. Määrittelyjen moninaisuus aiheutti paikoin myös hämmennyneisyyttä. Tutkimuksen tulokset kuitenkin auttavat ymmärtämään

tätä määrittelyjen monipuolisuutta ja sitä vaikeutta, mikä työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn sisältyy. Vaikka tutkimustulokset antavat paljon lisätietoa johtajien työhyvinvoinnin tekijöistä, jää päällimmäisenä mieleen tuo aiemmin mainittu subjektiivisuus. Erilaisia työhyvinvointiin vaikuttavia mekanismeja voidaan tunnistaa, muttei voida olettaa niiden pätevän suoraan kaikkien kohdalla tai edes kovin laajojen ihmisryhmien kohdalla. Tutkimuksen tulokset tukivat teoriaosan viestiä siitä, että organisaatioiden ylin johto on tyytyväinen työhönsä ja he kokevat työhyvinvointinsa olevan kunnossa. Samoin tuloksista tuli esille tutkimuskirjallisuudesta (mm. Mintzberg 2011) tuttu johtamistyön pirstaleisuus ja hektisyys, joka omalta osaltaan asettaa haasteita työhyvinvoinnille.

Kun tutkimuskysymyksen ensimmäinen osa oli enemmän kuvaileva, niin toinen alakysymys vaatii enemmän tulkintaa edellä esitetyistä tuloksista. Osittain tutkimuskysymykset tietenkin myös leikkaavat toisiaan eivätkä ole siten täysin erillisiä. Tässä yhteenvedossa vastataan nyt siihen, kuinka suomalaisten johtajien kokemaa työhyvinvointia voidaan kuvata itsensä johtamisen viitekehyksessä eli tarkemmin miten suomalaisten johtajien työhyvinvointi jäsentyy itsensä johtamisen kognitiivisen, affektiivisen ja konatiivisen ulottuvuuden kautta.

Itsensä johtamisen viitekehysten soveltaminen johtajien työhyvinvointiin oli tutkimuksellisesti uusi lähestymistapa, jonka toimivuudesta ei ollut aiempia kokemuksia. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että viitekehykseen sisältyneet erilaiset ulottuvuudet auttoivat hahmottamaan johtajien työhyvinvointia ilmiönä hyvin monesta näkökulmasta. Ilman tällaista eri ulottuvuuksiin perustuvaa viitekehystä johtajien työhyvinvoinnin tarkastelu olisi todennäköisesti jäänyt pinnallisemmaksi, pääosin johtajien kognitiivisia työhyvinvointinäkömukseja kartoittavaksi. Taulukossa 5. on arvioitu sitä, kuinka viitekehysten eri ulottuvuudet toimivat johtajien työhyvinvoinnin kuvaamisessa.

Tässä tutkimuksessa kognitiivinen eli ajattelun ja tiedon näkökulma johtajien työhyvinvointiin tuotti eniten aineistoa ja puolsi ehdottomasti paikkaansa tarkastelussa. Kognitiivisessa ulottuvuudessa on kyse ihmisen tiedoista ja ajattelusta, mikä käytännössä tarkoittaa muun muassa havainnointia, päättelyä ja arviointia (Snow, Corno & Jakcsón 1996, 243-244). Ulottuvuuteen kuuluvat työhyvinvoinnin näkökulmasta tiedot, taidot ja strategiat. Tutkimuksessa haastateltujen johtajien omaan työhyvinvointiin liittyvän ajattelun ja tietotaidon taso oli melko korkea. He kykenivät pääsääntöisesti analysoimaan työhyvinvointiaan monen eri ulottuvuuden kautta ja työhyvinvointi oli heille aihe, johon he kiinnittivät huomiota. Yksi selkeä tekijä asiantuntemukseen työhyvinvoinnin saralla oli se, että johtajat olivat asemansa puolesta perehtyneet alaistensa työhyvinvoinnin johtamiseen. Tätä tietotaitoa he selkeästi kykenivät käyttämään myös henkilökohtaista työhyvinvointia analysoidessaan. Toisaalta johtajien näkömukset eivät ymmärrettävästi tavoittaneet tieteellisten työhyvinvointimääritelmien moniulotteisuutta. Siten vielä hieman yksityiskohtaisempi oman työhyvinvoinnin tekijöiden tarkastelu saattaisi ainakin joidenkin johtajien kohdalla auttaa henkilökohtaisen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Kognitiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - toimi parhaiten viitekehysten ulottuvuuksista - auttaa jakamaan työhyvinvointi -käsitteen konkreettisiin osiin - kuvasi hyvin johtajien ajattelua ja kykyä reflektoida omaa työhyvinvointiaan
Affektiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - merkitys jäi tässä tutkimuksessa melko vähäiseksi - avasi johtajien suhtautumista työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin arvoasemaa - jatkossa tulisi tarkastella yksilön ajatusmallien vaikutusta työhyvinvointiin, ei niinkään suhtautumista työhyvinvointiin käsitteenä
Konatiivinen	<ul style="list-style-type: none"> - ulottuvuus toimi varsin hyvin työhyvinvoinnin kuvaamisessa - paljasti kehityskohteita johtajien itsensä johtamisessa - jatkossa itsensä johtamista olisi tarkasteltava keskittyen työhyvinvoinnin osa-alueisiin, ei ilmiöön hahmottomana kokonaisuutena

TAULUKKO 5 Yhteenveto tutkimuksen viitekehysten toimivuudesta

Työhyvinvointitiedon soveltaminen käytäntöön ei sen sijaan vaikuttaisi olevan johtajilla aivan samalla tasolla kuin heidän asiantietonsa aiheesta. Johtajat eivät itse mieltäneet suhtautuvansa omaan työhyvinvointinsa kehittämiseen suunnitelmallisesti itsensä johtamisen kautta. Oma työhyvinvointi nähtiin enemmänkin asiana muiden joukossa, jonka tiettyihin ulottuvuuksiin kuten fyysiseen hyvinvointiin saatettiin suhtautua suunnitelmallisemmin. Siten sinänsä kattavan työhyvinvointitiedon soveltaminen omaan arkielämään ei vaikuttaisi olevan aineiston perusteella johtajien vahvuus. Näin ollen johtajat eivät soveltaneet kognitiiviseen ulottuvuuteen liittyvää strategista ajattelua omaan työhyvinvointiinsa. Kun taas ajatellaan itsensä johtamiseen sisältyvää oman toiminnan havainnointia ja reflektointia, johtajat suoriutuivat mielestäni melko hyvin. Lähes jokainen heistä tiedosti ja toi esille puutteita oman työhyvinvoinnin hallinnassa ja korosti samalla pyrkimystään muuttaa omaa toimintaansa. Tällöin johtajien toiminnassa voidaan nähdä elementtejä esimerkiksi itsensä johtamisen käyttäytymismallistrategioista. Yhteenvetona voidaankin todeta, että johtajien työhyvinvointiajattelu oli kehittynyttä, mutta strateginen, oman työhyvinvoinnin edistämistä koskeva ajattelu ei ollut tietyistä siihen viittaavista merkeistä huolimatta yleistä. Arvioitaessa viitekehysten toimivuutta, kognitiivinen ulottuvuus soveltui hyvin tutkimustarkoitukseen ja haastateltujen johtajien oli käsitellyistä teemoista helpoin jäsentää työhyvinvointiaan tässä ulottuvuudessa. Kognitiivisen ulottuvuuden erityisvahvuus oli se, että sen kautta työhyvinvoinnin käsitettä pystyttiin kunkin johtajan kohdalla jakamaan konkreettisempiin osa-alueisiin. Työhyvinvointi yläkäsitteenä on ikään kuin olotila, josta ei saa kiinni eikä sitä

voi silloin johtaa. Kun taas käsite jaetaan kullekin yksilölle ominaisiin osa-alueisiin, näitä osa-alueita voidaan johtaa itsensä johtamisen keinoin. Kognitiivinen analyysi ja työhyvinvoinnin käsitteen pilkkominen on myös olennaista, jotta itsensä johtamisen muilla osa-alueilla (affektiivinen ja konatiivinen) voidaan onnistua.

Affektiivinen ulottuvuus tarkoitti tämän tutkimuksen viitekehyksessä sitä, kuinka johtajat suhtautuvat asenne- ja tunnetasolla työhyvinvointiinsa ja kuinka tämä suhtautuminen näkyy heidän käytännön toiminnassaan. Itsensä johtamisen näkökulmasta affektiiviseen ulottuvuuteen kuuluu esimerkiksi se, kuinka yksilö tiedostaa omaan toimintaan vaikuttavia omia ajatusmalleja ja tarvittaessa vahvistaa positiivisia malleja tai pyrkii eroon negatiivisista (Neck & Houghton 2006). Tässä tutkimuksessa affektiivinen näkökulma avasi mielenkiintoisella tavalla johtajien suhtautumista työhyvinvointiinsa, mutta johtajille heidän omien asenteidensa ja oman suhtautumisensa arviointi osoittautui vaikeammaksi kuin edeltäneen kognitiivisen näkökulman analysointi. Omien työhyvinvointiin liittyvien asenteiden ja tunteiden arviointi vaikutti olevan johtajille uusi asia, eivätkä he siten kyenneet arvioimaan asiaa kovin monipuolisesti. Samalla työhyvinvointi -käsite laajeni helposti organisaation ja yhteiskunnan tasolle, mikä sinällään ei ollut tämän tutkimuksen tarkoituksena.

Lähtökohtaisesti johtajien suhtautuminen työhyvinvointiin oli positiivista ja he näkivät sen pääsääntöisesti tärkeänä asiana. Pintaa syvemmältä asiaa käsiteltäessä johtajat toivat esille myös kriittisiä näkemyksiään koskien työhyvinvointia ilmiönä ja käsitteen käyttämistä väärin tarkoitukseen. Vaikka johtajat näkivät työhyvinvoinnin sekä omalla kohdalla että organisaationsa suhteen investointina, työhyvinvointinäkökulma ei kuitenkaan merkittävästi ohjannut heidän päivittäisiä valintojaan. Siten positiivinen suhtautuminen työhyvinvointiin jäi haastattelujen perusteella varsin pinnalliseksi ja toisaalta työhyvinvointi herätti myös osittain ristiriitaisia tunteita. Itsensä johtamisen näkökulmasta ei näyttäisi olevan kuitenkaan ilmeistä tarvetta erityisille ajatusmallistrategioille, sillä selkeän negatiivista suhtautumista työhyvinvointiin ei havaittu yhdelläkään johtajalla. Suhtautuminen työhyvinvointiin ei selvästikään ollut asia, jota johtajat olisivat omalla kohdallaan analysoineet, mutta yleisemmällä tasolla ilmiö sinällään herätti jopa kärjekkäitä näkemyksiä.

Työhyvinvointia koskien affektiiviseen alueeseen kuuluville ajatusmallistrategioille olisi nähtävästi käyttöä vain tilanteissa, jossa työhyvinvointiin suhtautuminen olisi selkeän kielteistä ja heijastuisi näin välinpitämättömyytenä omaa työhyvinvointia kohtaan. Affektiivinen näkökulma toimii siis mielenkiintoisena lisänä hahmotettaessa johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnista, mutta itsensä johtamisen kannalta ulottuvuuden merkitys voi jäädä hämäräksi. Toisaalta affektiiviseen alueeseen liittyvät olennaisesti arvokysymykset ja siten se, kuinka tärkeä arvo työhyvinvointi johtajille on. Työhyvinvoinnin asema arvojärjestyksessä määrittää pitkälti myös oman työhyvinvoinnin johtamisen onnistumisen. Jos työhyvinvointi ei ole tärkeä arvo, sen ylläpitoon ja kehittämiseen tarvittavat toimet on helppo sivuuttaa ja sitä kautta tavoitteet jäävät saavuttamatta. Tästä

näkökulmasta katsottuna affektiivisen ulottuvuuden tärkeyttä itsensä johtamisen kannalta ei ole syytä väheksyä. Pohdinnan yhteydessä ehdotetaan lisäksi affektiivisen ulottuvuuden asemointia viitekehukseen eri tavalla, jolloin sen merkitys yksilön työhyvinvoinnille muuttuisi konkreettisemmaksi. Huolimatta siitä, että affektiivinen ulottuvuus ei tämän tutkimuksen viitekehyksessä toiminut aivan odotetulla tavalla, sen merkitys yksilön työhyvinvoinnille on mahdollisesti suuri.

Konatiivinen eli motivaation, tavoitteiden ja toiminnan ulottuvuus nähdään monesti itsensä johtamisen kannalta tärkeimmäksi alueeksi. Siihen kuuluva tavoitteiden asettaminen ja niiden saavuttaminen toiminnan kautta määrittävät lopulta itsensä johtamisen tuloksellisuuden. Tavoitteiden saavuttamisessa motivaation löytäminen ja tahto toimivat keskeisessä roolissa. (mm. Snow, Corno & Jackson 1996). Kokonaisuudessaan konatiivista ulottuvuutta käsitellyt haastatteluteema osoittautui johtajille melko haastavaksi. Jälkeenpäin tarkasteltuna tämä johtui todennäköisesti siitä, että johtajien suhtautuminen omaan työhyvinvointiinsa ja toiminta sen edistämiseksi ei monilta osin vastannut itsensä johtamisen teoriaa. Työhyvinvoinnin edistämiseen motivoivina tekijöinä johtajat toivat lähes yksimielisesti esiin työstä suoriutumisen, työssä viihtymisen ja työssä jaksamisen. Työn tulosten paraneminen ja tehokkuus eivät olleet motivoivia tekijöitä vaan mahdollisia seurauksia siitä, että työssä viihtyy. Esille tulleet motivoivat tekijät eivät olleet kovin monipuolisia tai yllättäviä, mutta on hyvä pohtia, olisivatko ne muunlaisia voineet ollakaan. Luontaisen palkkion strategiat (Neck & Houghton 2006) korostavat motivoivien ja palkitsevien elementtien löytämistä toiminnasta itsestään. Työhyvinvointiin sovellettuna motivoiva tekijä voi yksinkertaisuudessaan olla hyvinvointi itsessään, minkä myös johtajat toivat esille. Työhyvinvoinnin osa-alueilla motivaatio voi löytyä esimerkiksi liikunnan ilosta fyysistä kuntoa edistettäessä tai työyhteisön toimintaa edistettäessä siitä seuraavasta paremmasta työilmapiiristä. Ulkoisesti taas motivoiva tekijä myös henkilökohtaisella tasolla voi olla paremmat työtulokset ja tuottavuus ja sitä kautta mahdollinen eteneminen työuralla.

Omaa työhyvinvointia koskevien tavoitteiden asettaminen ei ollut johtajille täysin vieras asia, muttei myöskään täysin tietoinen ja säännöllinen toimenpide. Arkipäiväisten tavoitteiden asettaminen oli tavallisinta koskien elämäntapoja, kuten säännöllistä liikuntaa tai riittävää uneen määrää. Tällaisilla alueilla työhyvinvointitavoitteiden asettaminen onkin kaikista luontevinta toteuttaa ja tavoitteiksi voidaan asettaa konkreettisia asioita. Tavoitteiden asettamista olisi toki mahdollista laajentaa koskemaan myös työhyvinvoinnin muita osa-alueita. Itse työhön liittyvissä asioissa johtajilla on hyvät vaikutusmahdollisuudet ja kuten yksi johtaja totesi, tavoitteeksi voi asettaa esimerkiksi työn mielekkyyden parantamisen omilla toimillaan. Myös työyhteisötasolla yksilö voi asettaa tavoitteita esimerkiksi paremmasta työilmapiiristä, sillä se syntyy nimenomaan yksilöiden toiminnan summana.

Johtajat arvioivat saavuttavansa omat työhyvinvointiin liittyvät tavoitteensa varsin heikosti. Tavoitteiden saavuttamista estävinä tekijöinä nousivat esille muun muassa johtamistyön kiireiset ja alati muuttuvat aikataulut. Aikataulujen nostaminen esille kuitenkin viittaa osin puutteelliseen

tahtoon tavoitteiden saavuttamiseksi ja toisaalta työhyvinvoinnin alhaiseen asemaan henkilökohtaisessa arvojärjestyksessä. Puute itsensä johtamiselle tärkeässä tahto-elementissä on nostettava esille siksi, että johtajilla on valtuudet vaikuttaa omiin aikatauluihinsa. Tiukkojen tavoitteiden asettaminen ja niiden sääntillinen saavuttaminen ei ole kuitenkaan johtajille mitenkään vierasta, sillä he toimivat näin jatkuvasti omassa työssään. Sen vuoksi lähestymistavan ainakin osittainen siirtäminen omaan työhyvinvointiajatteluun olisi hyvin mahdollista toteuttaa.

Johtajien työhyvinvoinnin tarkastelu konatiivisesta näkökulmasta oli sikäli tärkeää, että se toi vahvasti esille sen, kuinka ohuella pohjalla johtajien itsensä johtamisen elementit loppujen lopuksi ovat. Johtajien suhtautuminen omaan työhyvinvointiinsa ei monessakaan mielessä täyttänyt itsensä johtamiselle tyypillisiä merkkejä. Jatkossa kuitenkin näkökulmaa myös konatiiviseen ulottuvuuteen tulee tarkentaa ja terävöittää. Tähän kokonaisuuteen palataan pohdinnan yhteydessä.

5 POHDINTA

Tutkimuksen käynnistyessä työhyvinvointi oli ollut jo pitkään ajankohtainen yhteiskunnallinen keskustelunaihe eikä yleinen mielenkiinto aiheeseen ole tutkimuksen toteutuksen aikana suinkaan laantunut. Työhyvinvoinnin aihepiiri on hyvin mielenkiintoinen ja monipuolinen, mikä tarkoittaa toisaalta tutkimuksellisesta näkökulmasta haasteellisuutta. Tämä tutkimus poikkesi niin näkökulmaltaan kuin kohderyhmältään monesta muusta alan tutkimuksesta. Ensinnäkin tutkimuksen kohteena olivat suomalaiset johtajat, joihin kohdistunut aiempi työhyvinvointitutkimus osoittautui jopa yllättävän vähäiseksi. Tarve lisätiedolle johtajien työhyvinvoinnista oli ilmeinen ja tämä tutkimus vastasi osaltaan tähän kysyntään. Toisekseen tämän tutkimuksen viitekehys tarkoitti astumista osin uudelle alueelle tässä kontekstissa.

Ennen tutkimustulosten pohdintaa ja johtopäätöksiä palautetaan vielä mieleen tutkimuksen kokonaisuus ja tavoitteet. Viitekehys rakentui ennen kaikkea kahden käsitteen, työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen käsitteiden ympärille. Teoriaosuudessa työhyvinvoinnin käsitettä tarkasteltiin monelta kantilta ja määriteltiin tämän tutkimuksen näkökulma, joka painotti yksilön kokemaa työhyvinvointia. Itsensä johtamisen kirjallisuus taas tarjosi mielenkiintoisen kehyksen, jossa avulla voitiin analysoida johtajien työhyvinvointia. Tavoitteena oli ennen kaikkea tuoda esille suomalaisten johtajien näkemyksiä ja kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja tutkia, kuinka saadut havainnot jäsentyvät itsensä johtamisen viitekehukseen. Tässä pohdinnassa arvioidaan sitä, kuinka asetettuihin tavoitteisiin päästiin ja ennen kaikkea esitetään malli, kuinka tutkimuksen viitekehystä voidaan tulosten perusteella edelleen kehittää ja tarkentaa. Tämä malli antaa aineksia niin käytännön työhyvinvointityöhön kuin mahdolliseen jatkotutkimukseen aiheesta.

5.1 Pohdinta ja kehitysehdotukset

Tässä tutkimuksessa sovellettu itsensä johtamisen viitekehys, joka jakaantui kognitiiviseen, affektiiviseen ja konatiiviseen ulottuvuuteen, avasi monipuolisesti johtajien henkilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyviä käsityksiä, toimintaa sen edistämiseksi ja suhtautumista ilmiöön. Viitekehysten avulla johtajien työhyvinvointia pystyttiin lähestymään monesta eri näkökulmasta ja samalla eri näkökulmat haastoivat johtajia miettimään omaa työhyvinvointiaan syvällisemmin. Toisaalta taas tutkimus osoitti selkeästi, että johtajien suhde omaan työhyvinvointiinsa ei tietyiltä osin täytä viitekehysten sisältämiä itsensä johtamisen tunnusmerkkejä.

Kognitiivinen ulottuvuus osoittautui johtajien vahvimaksi osa-alueeksi tarkasteltaessa työhyvinvointia itsensä johtamisen näkökulmasta. Johtajat olivat hyvin tietoisia omasta työhyvinvoinnistaan ja he pystyivät analysoimaan ja arvioimaan ilmiötä eri näkökulmista. Heillä oli jo asemaansa liittyvien vaatimusten vuoksi selkeitä kykyjä strategian luomiseen ja suunnitelmien laatimiseen, mutta tämä ei kuitenkaan ollut heidän lähestymistapansa henkilökohtaiseen työhyvinvointiin. Johtajat eivät pääsääntöisesti suhtautuneet työhyvinvointiinsa itsensä johtamisen mentaliteetilla, mikä tuli ilmi myös affektiivisen ja konatiivisen ulottuvuuden yhteydessä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että lähestymistapa omaan työhyvinvointiin olisi ollut kautta linjan täysin suunnittelematonta.

Affektiivisen ulottuvuuden merkitys oman työhyvinvoinnin johtamisen kannalta jäi tässä tutkimuksessa melko etäiseksi. Sen kautta toki saatiin mielenkiintoista tietoa johtajien suhtautumisesta työhyvinvointiin, mikä ei ollut niin yksiselitteisen positiivinen kuin moni johtaja aluksi toi esiin. Tämän tutkimuksen aineiston valossa työhyvinvointi ei ole kuitenkaan sellainen aihe, joka herättäisi niin voimakkaita tunnereaktioita, että niihin tulisi kiinnittää huomiota itsensä johtamisen strategioilla. Työhyvinvointi ei ollut myöskään aihe, johon liittyviä tunteita johtajat olisivat tarkemmin reflektoineet. Affektiivisen ulottuvuuden merkitys olisi ollut suurempi esimerkiksi tapauksessa, jossa työhyvinvointi olisi herättänyt hyvin negatiivisia ajatuksia, jotka taas olisivat ilmenneet käytännössä oman työhyvinvoinnin laiminlyöntinä. Arvonäkökulmasta katsottuna taas oli tärkeää, että johtaja kokivat pääosin työhyvinvoinnin itselleen tärkeänä arvona, mikä antaa hyvät lähtökohdat oman työhyvinvoinnin johtamiseen.

Konatiivinen ulottuvuus on itsensä johtamisen käytännön kannalta todennäköisesti keskeisin ulottuvuus ja tässä tutkimuksessa se paljasti johtajien lähestymisen omaan työhyvinvointiinsa täyttävän vain paikoittain itsensä johtamisen edellytykset. Johtajat löysivät työhyvinvoinnista itsestään sen ylläpitoon motivoivia tekijöitä, mutta näiden motivaatiotekijöiden analysointi olisi voinut olla monipuolisempaa. Johtajien toiminta oman työhyvinvointinsa edistämiseksi oli vain paikoin tavoitteellista ja usein tavoitteiden saavuttamista hankaloittivat johtajan työhön liittyvät useat muuttuvat tekijät. Tutkimus siis osoitti, etteivät konatiiviseen ulottuvuuteen kuuluvat elementit monilta osin toteudu johtajien suhteessa omaan työhyvinvointiinsa. Toisaalta johtajien

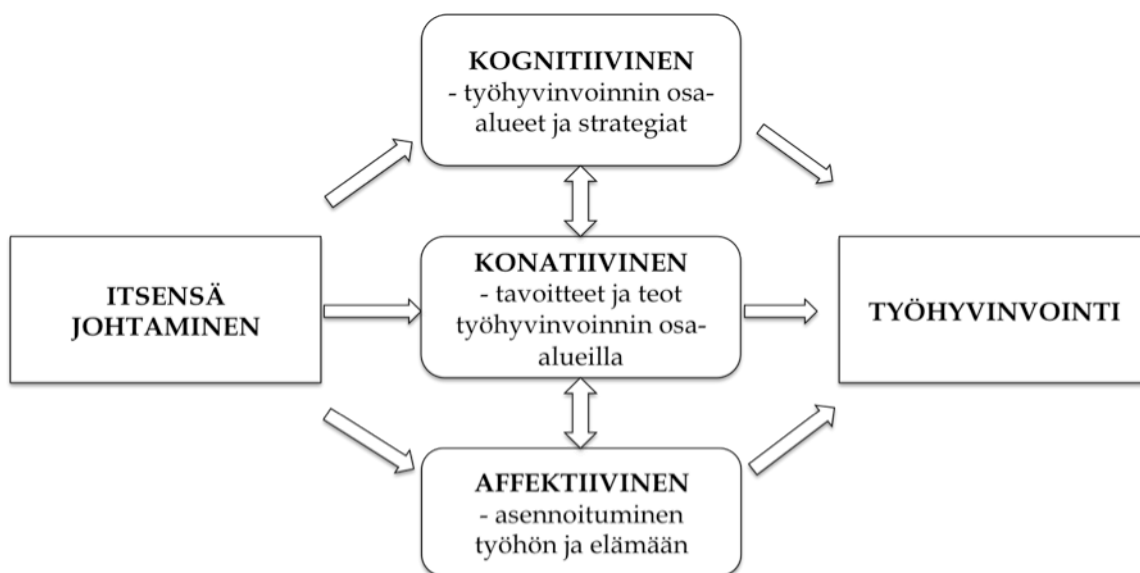
työhyvinvoinnin analysointi konatiivisen ulottuvuuden kautta paljasti selkeitä kehityskohteita, joihin huomiota kiinnittämällä johtajien työhyvinvointia on mahdollista edistää. Esimerkiksi oman työhyvinvoinnin edistämiseen motivoivia tekijöitä tulisi selvittää tarkemmin ja omaan työhyvinvointiin liittyvää tavoitteiden asettamista tulisi miettiä yksityiskohtaisemmin ja monipuolisemmin. Myös tahto -elementin kehittäminen tavoitteiden saavuttamiseksi on olennaista ja se kiinnittyy samalla oman työhyvinvoinnin asemaan yksilön arvojärjestyksessä.

Yhteenvetona tuloksista voidaan todeta, että johtajien asennoituminen henkilökohtaiseen työhyvinvointiinsa tai toiminta sen edistämiseksi ei näyttäisi tavoittavan itsensä johtamisen tunnusmerkkejä. Käytännön kannalta nämä puutteet osoittavat kuitenkin sen, että itsensä johtamisella on paljon käyttämätöntä potentiaalia johtajien työhyvinvoinnin edistämässä. Tämä tutkimus osoitti, että kehittämismahdollisuuksia johtajien osalta olisi erityisesti konatiiviseen ulottuvuuteen kuuluvissa tekijöissä sekä osin kognitiivisella ja affektiivisella alueella. Itsensä johtamisen kehittämiseksi johtajien keskuudessa on selkeä tilaus, sillä johtajat näkivät yksilön roolin työhyvinvoinnin edistämässä keskeisenä. Heidän puheissaan korostui oman toiminnan säätelyn ja suunnittelun eli itsensä johtamisen merkitys koko johtamistyön onnistumisen kannalta. Siten voidaan olettaa, että johtajat olisivat pääosin vastaanottavaisia toimille, joilla pyrittäisiin edistämään heidän työhyvinvointia itsensä johtamisen keinoin.

Uudenlaisen mallin kehittämisessä on muutettava tiettyjä oletuksia, jotka olivat tämän tutkimuksen lähtökohtina. Ensinnäkin on mielestäni lähdeittävä siitä, että itsensä johtaminen on käsitteenä ja käytäntönä nostettava entistä selkeämmin toiminnan keskiöön. Tämä tarkoittaa samalla työhyvinvointi - käsitteen asettamista erilaiseen asemaan. Tässä tutkimuksessa pyrittiin kuvaamaan sitä, miten johtajat johtavat omaa työhyvinvointiaan, miten sitä voitaisiin vielä paremmin johtaa ja miten ylipäätään työhyvinvointia voidaan kuvata valitussa viitekehyksessä. Tutkimukseen lähdettiin siis ennemminkin työhyvinvointi -käsite edellä. Loppujen lopuksi työhyvinvointi on kuitenkin olotila ja lopputulos, joka seuraa monien työhön ja myös siviilielämään liittyvien asioiden tasapainosta. Tällaisen tasapainon, jota myös työhyvinvoinniksi voidaan kutsua, saavuttamisessa itsensä johtaminen on hyvin potentiaalinen keino. Puhe oman työhyvinvoinnin johtamisesta jää liian yleiselle ja abstraktille tasolle ollakseen käytännössä relevantti. Pikemminkin tulisi puhua itsensä johtamisesta erilaisissa omaan työhön ja elämään liittyvissä asioissa ja sen seurauksena mahdollisesti saavutettavasta työhyvinvoinnista. Tämän toteuttaminen vaatii kuitenkin oman työhyvinvoinnin syvällistä ymmärtämistä ja paloittelua osa-alueisiin. Kuviossa 5 esitetään tutkimuksen tulosten pohjalta kehitetty malli siitä, kuinka itsensä johtamisella voidaan saavuttaa työhyvinvointia.

Uudessa mallissa työhyvinvointi on ikään kuin lopputulos, joka seuraa onnistuneesta itsensä johtamisesta. Kun tämän tutkimuksen viitekehyksessä työhyvinvointi pyrittiin kokonaisuksi käsitteenä asettamaan itsensä johtamisen viitekehykseen, niin nyt on oleellista pilkkoa ensin työhyvinvointi konkreettisiin osa-alueisiin ja pyrkiä vasta tämän jälkeen johtamaan niitä.

Tietyllä tapaa ajatusmallissa on yhtäläisyyksiä esimerkiksi Sydänmaanlakan (2006) esittämään oman itsensä toimitusjohtajuuteen. Tulosten perusteella kehitetyn uusi malli ei tarkoita sitä, että tämän tutkimuksen viitekehys ei sinällään olisi toiminut. Käytetty viitekehys vain lähestyi asiaa hieman eri näkökulmasta ja tuotti sellaisenaan monipuolista tietoa johtajien työhyvinvoinnista. Nyt esiteltävää uutta malliakin tulkittaessa on tärkeää muistaa, että itsensä johtamisen ulottuvuudet eivät ole omia lokeroitaan vaan monin osin päällekkäisiä. Mutta nyt, kuten kuviosta 5 havaitaan, kognitiivinen ulottuvuus toimii keskeisenä lähtökohtana oman työhyvinvoinnin johtamiselle. Käytännössä kognitiivisella alueella työhyvinvointi jaetaan kunkin yksilön kohdalla hänelle oleellisiin tekijöihin ja osa-alueisiin. Kun tämä osuus on suoritettu, vasta kullekin yksilölle keskeisiä työhyvinvoinnin osa-alueita voidaan lähteä kehittämään itsensä johtamisen keinoilla. Lisäksi kognitiivisella alueella kartoitetaan yksilön mahdolliset strategiset lähestymistavat työhyvinvoinnin osa-alueisiin eli miten hän yleensä soveltaa tietoaan käytäntöön.



KUVIO 5 Itsensä johtaminen ja työhyvinvointi tutkimuksen tulosten valossa

Tässä tutkimuksessa havaittu johtajien kognitiivinen kyvykkyys antaa hyvät edellytykset oman työhyvinvoinnin johtamiselle. Johtajien tietotaito ja ajattelu omasta työhyvinvoinnistaan on jo hyvällä tasolla ja luo siten vahvan perustan jatkotoimenpiteille. Itsensä johtamisen näkökulmasta johtajia voitaisiin jatkossa kannustaa vielä eritellympään analyysiin ja arvioon oman työhyvinvoinnin tekijöistä. Apuna tässä olisivat esimerkit työhyvinvoinnin tieteelliset mallit, joita johtajat voisivat soveltaa sopivin osin omaan tilanteeseensa. Tätä kautta päästäisiin vielä tarkemmin kiinni niihin oman työhyvinvoinnin tekijöihin, joita

tulee joko kehittää tai ylläpitää. Oman arvion lisäksi suurena apuna toimisi asiantuntijan suorittama terveys- ja hyvinvointianalyysi.

Kognitiivisella alueella tapahtuva työhyvinvoinnin paloittelu osa-alueisiin on oleellista, jotta sitä seuraavalla konatiivisella alueella voidaan onnistua. Tässä tutkimuksessa johtajien suurimmat kehittämiskohteet havaittiin juuri konatiivisella alueella, joka on itsensä johtamisen käytännön toteutuksen kannalta se kaikkein tärkein. Osaltaan kuva johtajien puutteellisesta itsensä johtamisesta syntyi siitä, että työhyvinvointia käsiteltiin konatiivisella alueella yhtenä kokonaisuutena. Jatkossa onkin tärkeää ottaa aina vain yksi työhyvinvoinnin osa-alue kerrallaan tarkasteluun. Tällainen voi olla esimerkiksi työn sisältö ja merkityksellisyys eli alue, jonka moni johtaja koki työhyvinvointinsa kannalta keskeiseksi. Jo aiemmin sivuttiin motivaatiotekijöitä, joiden löytämiseen on kiinnitettävä itsensä johtamisessa erityistä huomiota. Kun asiaa tarkastellaan tässä esitellyn uuden mallin mukaan, motivaatiotekijäksi muodostuu itsensä johtamisella saavutettava työhyvinvointi. Työhyvinvointi on siten ikään kuin itseisarvo ja sellaisenaan motivoiva tekijä, joka tuo mahdollisesti mukanaan monia muita hyviä asioita kuten työn tuloksellisuus.

Motivaation ollessa kunnossa yksilön tulee seuraavaksi asettaa tavoitteita työhyvinvoinnin eri osa-alueille. Johtajille tavoitteiden asettaminen on tuttua ja heidän tulisi siirtää oman työhyvinvoinnin suunnitteluun sitä ajatusmaailmaa, mitä he soveltavat alaistensa työhyvinvoinnin johtamiseen. Moni johtaja toi esille sen, kuinka he asettavat työhyvinvointitavoitteita organisaation tasolla. Miksei samankaltaisia tavoitteita voisi asettaa pienemmässä mittakaavassa henkilökohtaisella tasolla? Tavoitteiden asettamisessa olisi huomioitava työhyvinvoinnin eri osa-alueet paremmin eikä keskittyä vain alueisiin, joilla konkreettisten tavoitteiden asettaminen on yksinkertaisinta. Kun tarkastellaan aiemmin mainittua työn sisältöä ja merkityksellisyyttä työhyvinvoinnin osa-alueena, tavoitteeksi voidaan asettaa työn sisällön asteittainen muokkaaminen mielekkäämpään suuntaan ja siinä piilevien laajempien merkityksien kirkastaminen. Johtajien asemassa tällaisten omaan työhön liittyvien tavoitteiden asettaminen on erityisen mahdollista, sillä heillä on vaikutusvaltaa kyseisiin asioihin.

Viimeisenä elementtinä konatiivisella alueella tullaan tahtoon, joka on olennainen osa itsensä johtamisen käytännön toteutuksen ja toiminnan kannalta. Tämän tutkimuksen aineisto antoi viitteitä siitä, että tahto - elementissä olisi kehitettävää, sillä johtajat kokivat työhyvinvointitavoitteidensa jäävän usein saavuttamattomiin. Tahto on opittavissa oleva asia, jota voidaan kehittää esimerkiksi business coachingin avulla (Parpei 2008). Tahto on kuitenkin vain yksi, joskin tärkeä itsensä johtamisen osa-alue, jota kehittämällä johtajien työhyvinvointia voitaisiin parantaa.

Kehitettäessä itsensä johtamisen lähestymistapaa johtajien henkilökohtaiseen työhyvinvointiin on affektiivisella ulottuvuudella myös tärkeä rooli. Affektiivisen ulottuvuuden merkitys voidaan nähdä ainakin kahdella eri tavalla. Ensimmäinen perustuu siihen tapaan, jolla työhyvinvointia tarkasteltiin affektiivisella alueella tässä tutkimuksessa. Jotta oman työhyvinvoinnin johtamiselle luotaisiin onnistumisen edellytykset, on

työhyvinvoinnin oltava korkealla ihmisen arvojärjestyksessä ja hänen on suhtauduttava siihen positiivisesti ja innokkaasti. Tässäkin auttaa työhyvinvoinnin jakaminen itselle merkityksellisiin osa-alueisiin. Työhyvinvoinnin olisi oltava sellainen arvo, joka toimisi arkipäivän valintoja ohjaavana tekijänä. Jos johtaja ei koe omaa työhyvinvointiaan itselleen keskeisenä ja tärkeänä asiana, johon tulee kiinnittää huomiota ja suunnitella toimintaansa sen perusteella, itsensä johtaminen ei todennäköisesti tule onnistumaan. Arvot ovat melko pysyviä ja vaikeasti muutettavissa, mutta ne ovat oletettavasti yhteydessä konatiivisen alueen motivaatiotekijöiden. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että löytämällä motivoivia tekijöitä oman työhyvinvoinnin hoitamisesta työhyvinvointi voisi nousta ihmisen arvojärjestyksessä ylemmäksi. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin arvostuksen puute ei ollut johtajille ongelma, mutta itsensä johtamista kehitettäessä jokaiselle yksilöllisiin motivaatiotekijöihin tulisi kiinnittää huomiota.

Toinen lähestymistapa siihen, kuinka affektiivinen alue toimii edistettäessä johtajien työhyvinvointia, on esitelty kuviossa 5. Nyt lähtökohtana ei ole enää se, että työhyvinvointia sinällään pyrittäisiin jäsentämään affektiivisessa viitekehyksessä vaan se, kuinka affektiiviselle alueelle kuuluvat ajatusmallit voivat vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti. Yksilön mielen affektiivinen ulottuvuus siis joko tuottaa työhyvinvointia tai heikentää sitä. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, kuinka yksilö suhtautuu ja asennoituu työhönsä ja elämäänsä yleisesti ja miten tämä suhtautuminen näkyy hänen hyvinvoinnissaan. Tähän liittyvä omien tunteiden reflektointi ja hallinta on olennaista yksilön työhyvinvoinnin kannalta. Käytännössä affektiivisen puolen valmennuksessa voidaan käyttää itsensä johtamisen ajatusmallistrategioita (mm. Neck & Houghton 2006) sekä positiivisen psykologian oppeja (mm. Hakanen 2005).

Kokonaisuutena johtajille suunnattu oman työhyvinvoinnin johtamisen coaching -ohjelma voisi perustua edellä esiteltyihin elementteihin. Tällaisen ohjelman tavoitteena olisi antaa työkaluja johtajille johtaa omaa työhyvinvointiaan entistä paremmin ja ohjelman päätyttyä itsenäisesti. Toki valmentaja voisi toimia tukihenkilönä ja kannustajana taustalla myös pysyvämmin. Mielestäni kuitenkin yksittäisiä työhyvinvoinnin edistämisen malleja tai ohjelmia tärkeämpää on omaksua tässä pohdinnassa esitelty lähestymistapa työhyvinvointiin. Tässä, niin kuin monessa muussakin raportissa on toistettu työhyvinvointi -käsitettä jopa kyllästymiseen asti. Tällainen puhe työhyvinvoinnista ja oman työhyvinvoinnin johtamisesta kuitenkin helposti lokeroi ja marginalisoi ilmiön. Työhyvinvoinnista tulee jotenkin irrallinen ilmiö, joka on helppo ottaa käsittelyyn vasta kun muut tärkeämmät asiat on hoidettu. Tärkeää olisi kuitenkin nähdä työhyvinvointi tuloksena, joka seuraa yksilön elämän ja organisaatioelämän onnistuneesta tasapainosta. Vähemmän puhetta työhyvinvoinnista rajattuna ilmiönä ja käsitteenä, mutta enemmän ymmärrystä siitä, että lähes kaikella on oma vaikutuksensa työhyvinvointiin.

5.2 Tutkimuksen toteutuksen ja luotettavuuden arviointia

Lopuksi arvioidaan vielä tutkimuksen viitekehukseen ja lähestymistapaan liittyneitä haasteita ja tutkimuksen luotettavuutta. Tässä tutkimuksessa näkökulmaksi johtajien työhyvinvointiin valittiin itsensä johtaminen. Tämä valinta ei ollut helppo, sillä se tarkoitti astumista lähestulkoon uudelle alueelle työhyvinvointitutkimuksessa. Vaikka itsensä johtaminen on usein yhdistetty kirjallisuudessa hyvinvointiin ja myös työhyvinvointiin, on aiempi tieteellinen tutkimus alueelta kuitenkin hyvin vähäistä. Näkökulman valinta toi mukanaan tietysti haasteita, mutta avasi samalla hyvin tuoreen katsantokannan johtajien työhyvinvointiin. Erityisesti johtajien kohdalla itsensä johtamisen korostaminen oli perusteltua, sillä heillä asemansa ja kykyjensä puolesta on hyvät edellytykset sen toteuttamiseen. Yksilönäkökulman valinnasta huolimatta ei tule sokaistua itsensä johtamisen kaikkivoipaisuudesta edes johtajien työhyvinvoinnin edistämisessä. Niin ympäröivä yhteiskunta, talous kuin lukuisat sidosryhmät asettavat myös johtajien työhyvinvoinnille haasteita, joihin ei yksilön toimilla voi monissa tapauksissa vaikuttaa.

Toimivan ja jämäkän viitekehysten rakentaminen tutkimukselle ei ollut aivan yksinkertaista, sillä aiempia esimerkkejä vastaavista tutkimuksista samasta aihepiiristä ei oikeastaan ollut. Tärkeää oli aivan aluksi perehtyä työhyvinvoinnin käsitteeseen ja tuoda esille se valtava monipuolisuus ja moniulotteisuus, mikä käsitteen tieteellisiin määrittelyihin liittyy. Tämä loi hyvän pohjan analysoida johtajien henkilökohtaisia käsityksiä oman työhyvinvointinsa tekijöistä. Työhyvinvoinnin käsitettä haasteellisempaa oli kuitenkin luoda tutkimukselle selkeä itsensä johtamisen viitekehys ja kytkeä se työhyvinvoinnin yhteyteen. Tällaisessa uudella alueella liikkuvassa tutkimuksessa viitekehysten muodostaminen onkin tärkeydessään verrattavissa varsinaiseen tutkimuksen empiiriseen osaan. Koska itsensä johtamiselle ei ole yhtä suurta ja yleisesti käytettyä teoriaa, oli viitekehys rakennettava lukuisten erilaisten aihetta käsittelevien tieteellisten tekstien perusteella. Erilaisia itsensä johtamisen teorioita ja eri tieteenaloilla tehtyjä tutkimuksia yhdistämällä viitekehysten keskeisiksi elementeiksi jäsenyivät itsensä johtamisen kognitiivinen, affektiivinen ja konatiivinen ulottuvuus. Johtavana teoreettisena lähtökohtana tutkimukselle toimi Snow'n (ym. 1996) esitys kyseisistä ulottuvuuksista. Tämän moniin eri tieteenaloihin perustuvan ja monilla aloilla sovelletun mallin kiinnittäminen työhyvinvoinnin viitekehukseen edellytti vielä oman työstönsä. Tällaisessa laadullisessa tutkimuksessa viitekehys on harvoin tarkasti määritelty teoria ja tässäkin tapauksessa viitekehysten tehtävänä oli ohjata aineistonkeruuta ja sen analyysiä.

Tutkimuksen viitekehysten rakentaminen oli eräänlainen ensimmäisen välitehtävänä, kun taas sen soveltaminen käytäntöön ja arviointi johtajien työhyvinvoinnin edistämisen kannalta oli varsinainen tutkimustehtävä. Teoreettisesta näkökulmasta katsottuna tutkimuksen anti jäi mahdollisesti vaatimattomammaksi kuin anti käytännölle. Toki on muistettava, että

tutkimuksen tavoitteena ei ollut luoda tyhjästä uutta teoriaa johtajien työhyvinvoinnin tutkimiseen. Sen sijaan tutkimus toimi hyvin avatessaan uuden näkökulman tarkastella työhyvinvointia. Erityisesti viitekehysten ansioksi voidaan lukea se, että se avasi monesta eri näkökulmasta johtajien kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja sen ylläpidosta. Voidaan toki väittää, että tutkimus jää teoreettiselta anniltaan suhteellisen yleiselle tasolle, mutta se on jopa väistämätöntä tehtäessä gradutason tutkimusta näin tuoreista lähtökohdista. Jatkossa olisikin tärkeää tutkia esimerkiksi jotain oman työhyvinvoinnin johtamisen ulottuvuutta tarkemmin ja rajatummin. Tällöin saataisiin tarkempaa tietoa niistä oman työhyvinvoinnin johtamisen prosesseista, jotka tässä tutkimuksessa jäivät vain pintaraapaisuiksi. Edellä esiteltiin tutkimuksen tulosten perusteella tehdyt johtopäätökset ja ehdotus tulosten perusteella tarkennetusta viitekehyksestä. Tulevaisuudessa tätä viitekehysten toimivuutta olisi mielenkiintoista tutkia ja toisaalta soveltaa käytäntöön.

Tutkimuksen luotettavuutta on mielekästä pohtia vielä hieman tarkemmin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi ei ole yksiselitteistä, mutta oleellista tutkimusprosessin ja siihen vaikuttaneiden tekijöiden avoin kuvaaminen, jolloin lukijalle saa riittävästi tietoa oman arvionsa tueksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 135–138). Tutkimuksen toteutusta on kuvattu aiemmin tässä raportissa, joten tässä keskitytään muutamaaan tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavaan seikkaan. Tutkimus lähti liikkeelle toimeksiannosta, millä sinällään aina jonkinlainen vaikutus tutkimusprosessiin. Toimeksiantajan ja yliopiston vaatimukset voivat aiheuttaa ristiriitoja, mutta tässä tutkimuksessa ne pystyttiin hyvin välttämään. Tutkijalla oli alusta alkaen hyvin vapaat kädet suunnitella tutkimuksen sisältöä ja toteutusta. Loppujen lopuksi päädyttiin vielä siihen, että toimeksiantajalle tehdään oma tiivistetty tutkimusraportti tämän pro gradu -työn lisäksi. Toimeksiantajan näkyvimpänä vaikutuksena tähän tutkimukseen alkuperäisen tutkimusidean lisäksi oli se, että haastateltavat johtajat valittiin heidän asiakasorganisaatioistaan. Toki myös toimeksiantajan kanssa käytiin keskusteluja tutkimusprosessin aikana, mutta näissä ei esitetty heidän taholta vaatimuksia tai tarkkoja ohjeita tutkimuksen suorittamiseen.

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää johtajaa, jotka tulivat eri aloilta ja erilaisista organisaatioista. Heidän joukossaan oli sekä naisia että miehiä ja ikähaitari oli laaja. Haastateltavien määrä antaa hyvän näytteen siitä, minkälaisia kokemuksia ja näkemyksiä suomalaisilla johtajilla on työhyvinvoinnistaan. Tutkimustuloksia ei kuitenkaan voida tällaisesta näytteestä yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia johtajia eikä tämä ollut tarkoituksenaan. Seitsemän haastateltavan näytteestä löytyi silti paljon yhtäläisyyksiä ja toki myös monia eroavaisuuksia. Haastateltavien määrää nostamalla olisi saatu varmasti yksittäisiä uusia näkemyksiä, mutta toisaalta jo tässä tutkimuksessa havaitut yhtenäiset teemat olisivat tulleet yhä uudelleen esiin.

Omalla kohdallani tutkimuksen toteutus on toiminut oivallisena oppimisprosessina, kuten opinnäytetyön tarkoitukseen kuuluukin. Tutkimus oli itselleni jo toinen pro gradu -työ, joten työskentely sujui jouhevasti aiemman

kokemuksen turvin. Kuten tutkimuksen tuloksista ja erityisesti pohdinnoista havaitaan, tutkittavasta aiheesta saatiin paljon lisätietoa ja viitekehystä voitiin siten kehittää toimivammaksi. Tässä mielessä tutkimus opetti paljon ja prosessin aikana itsensä johtamisen ja työhyvinvoinnin käsitteet asettuivat mielessäni oikeaan suhteeseen keskenään. Uskon myös, että tutkimuksen tulokset tulevat näkymään konkreettisesti käytännössä, sillä niitä tullaan tulevaisuudessa hyödyntämään toimeksiantajan palvelujen kehitystyössä.

LÄHTEET

- Aho, S. & Mäkiäho, A. 2012. Työolobarometri lokakuu 2011. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 29/2012.
- Ahtilina, C., Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. 2007. Työn vaatimusten ja voimavarojen yhteys työn imuun suomalaisilla johtajilla: pystyvyysusko yhteyttä muuntavana ja välittävänä tekijänä. Työ ja ihminen. 21 (3), 230-249.
- Allardt, E. 1976. Hyvinvoinnin ulottuvuuksia. Helsinki: WSOY.
- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2007. The Job Demands-Resources model: state of the art. Journal of Managerial Psychology. 22 (3), 309-328.
- Betta, M., Jones, R. & Iatham, J. 2010. Entrepreneurship and the innovative self: a Schumpeterian reflection. International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 16 (3), 229-244.
- Burke Johnson, R. & Onwuegbuzie, A. J. 2004. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time has Come. Educational Researcher. 33 (7), 14-26.
- Creswell, J. W. 2009. Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. Los Angeles: Sage.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. 2000. Introduction. Entering the Field of Qualitative Research. Teoksessa: Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (toim.) 2000. Handbook of Qualitative Research. Sage Publications, Thousand Oaks. 1-17.
- D'Intino, R.S., Goldsby, M.G, Houghton, J.D. & Neck, C.P. 2007. Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. Journal of Leadership and Organizational Studies. 13 (4), 105-120.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in Business Research. Los Angeles: Sage.
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa: Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2 – näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 133-157.

- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T., Huhtala, M. & Lämsä, A-M. 2012. Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus. 137-154.
- Frese, M. 2009. Toward a Psychology of Entrepreneurship – An Action Theory Perspective. Now Publishers: Hanover.
- Friedman, S. D. 2008. Be a Better Leader, Have a Richer Life. Harvard Business Review. April 2008. vol. 86
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. Työkyvyn ulottuvuudet: Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus.
- Green, F. 2006. Demanding Work: The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy. Princeton: Princeton University Press.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. & Schaufeli, W.B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513.
- Hakanen, J. ja Perhoniemi, R. 2006. Hammaslääkäreiden työhyvinvointi Suomessa. Seurantatutkimus 2003-2006. Helsinki: Työterveyslaitos ja Suomen Hammaslääkäriliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. *Enterprise Advicer – kirjasarja nro 28*. Helsinki: Talentum.
- Jackson, T., MacKenzie, J. & Hobfoll, S. E. 2000. Communal aspects of self-regulation. Teoksessa M. Boekaerts, P.P. Pintrich & M. Zeidner (toim.) *Handbook of self-regulation*. San Diego: Academic Press. 275–300.

- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. Teoksessa: Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. 2011. Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications. New York: McGraw-Hill. 79-93.
- Kinnunen, U. 2006. Johtotehtävissä toimivien työssä jaksaminen: hyvinvointianalyysistä hyvinvoinnin ylläpitoon. Jyväskylän yliopisto, psykologian laitos.
- Konu, A. I., Lintonen, T. P. & Rimpelä, M. K. 2002. Factors associated with schoolchildren's general subjective well-being. Health Education Research 17 (2), 155-165.
- Kyrö, P., Mylläri, J. & Seikkula-Leino, J. 2008. Kognitiiviset, affektiiviset ja konatiiviset ulottuvuudet ja niihin liittyvät metavalmiudet yrittäjämäisessä oppimisessä. LTA 3/08, 269-296.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. & Alves, J. C. 2007. Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. Human Resource Management Review. 17 (4), 374-387.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa: Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.): Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus. 20-55.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto: Acta Universitatis Tamperensis 668.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manz, C.C. 1986. Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. Academy of Management Review 11, 585-600.
- Manz C.C. & Neck, C.P. 2004. Mastering Self-Leadership: Emporing Yourself for Personal Excellence, 3. painos. Pearson Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. 2001. The New Superleadership. San Francisco: Berret-Koehler Publishers.
- Maslow, A. 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review, 50 (4), 370-396.

- Metsämuuronen, J. 2005. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 3. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2009. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: tutkijalaitos. 4. laitos. Helsinki: International Methelp.
- Mintzberg, H. 2011. *Managing*. San Fransisco: Berret-Koehler Publishers.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*. 21 (4), 270-295.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. 2010. *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Neck, C.P. & Milliman, J.F. 1994. Thought Self-leadership: Finding Spiritual Fulfilment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*. 9 (6), 9-16.
- Neck, C.P., Neck, H.M., Manz, C.C. & Godwin, J. 1999. "I think I can; I think I can" A self-leadership perspective toward enhancing entrepreneur thought patterns, self-efficacy, and performance. *Journal of Managerial Psychology*. 14 (6), 477-501.
- Niemelä, T. 2003. *Inter-Firm Co-operation Capability: A Processual Empirical Study on Networking Family Firms*. Jyväskylä Studies in Business and Economics 22.
- Norris, S.E. 2008. An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*. 1 (2), 43-61.
- Ojala, S. & Jokivuori, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijöiden silmin. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 23-40.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Juva: WSOY.
- Paavilainen, U-M. 2010. *Superihmisiä? Johtajan voimavarat*. Helsinki: WSOYpro.
- Parppe, R. 2008. *Business coaching itsesäätelyn kehityksinterventiona*. Yliopistopaino: Helsinki.
- Pekka, T., Kaartinen, R. & Forma, P., 2011. *Kuntajohtajien työhyvinvointi 2011*. Kevan tutkimuksia 3/2011.

- Pierce, J. L. & Newstrom, J. W. 2011. *Leaders and the Leadership Process: Readings, Self-Assessments and Applications*. Sixth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Pyöriä, P. 2012. *Johdanto: Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio*. Teoksessa: Pyöriä, P. (toim.). *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. 7-22.
- Robets, H. E. & Foti, R. J. 1998. Evaluating the Interaction Between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*. 12 (3), 257-267.
- Ruohotie, P. & Koiranen, M. 2000. In the pursuit of conative constructs into entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*. Volume 3, 9-22.
- Salmimies, R. 2008. *Onnistu itsesi johtamisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Sarasvuo, J. 1996. *Sisäinen sankari*. Helsinki: WSOY.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. 2003. *UWES-Utrecht Work Engagement Scale: test manual*. Unpublished manuscript, Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W.B., Taris, T.W., & Bakker, A. 2006. Dr. Jekyll and Mr. Hide: On the differences between work engagement and workaholism. Teoksessa: R. Burke (toim.), *Research companion to working time and work addiction*. Northampton, UK: Edward Elgar. 193-217.
- Schwartz, T. & McCarthy, C. 2007. *Manage Your Energy, Not Your Time*. *Harvard Business Review*. 85 (10), 63-73.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. 1996. Individual differences in affective and conative functions, Teoksessa Berliner, D.C. & Calfee R.C. *Handbook of educational psychology*. New York: Simon & Schuster Macmillan, 243-310.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 37 (1), 185-222.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. *Älykäs itsensä johtaminen: näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun*. Helsinki: Talentum.

- Tarvainen, T., Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. & Mäkikangas, A. 2005. Kuormitus- ja voimavaratekijät suomalaisten johtajien työssä. *Työ ja ihminen*. 19 (4), 440-456.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tracy, B. Menestys & onnellinen elämä. Helsinki: WSOY.
- Veenhoven, R. 2000. Wellbeing in the welfare state: level not higher, distribution not more equitable. *Journal of Comparative Policy Analysis*. 2 (1), 91-125.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. & Schaufeli, W.B. 2007. The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*. 14 (2), 121-141.

Sähköiset lähteet

Lehdistötiedote: "Suomalaisen yritysjohtajien työhyvinvointi on parantunut"
<http://www.lahitapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Uutiset/Uutisia+vuodelta+2011/Suomalaisen+yritysjohtajien+tyohyvinvointi+on+parantunut_2011.htm> 12.1.2013

Mitä työhyvinvointi on?

<https://www.etera.fi/fi/tyohyvinvointi/tietoa_tyohyvinvoinnista/Sivut/Ty%C3%B6hyvinvoinninelj%C3%A4faktaa.aspx> 12.1.2013

Työhyvinvoinnin kokonaisuus -malli

<<https://www.varma.fi/fi/Yritykset/YrityksenToiminta/tyohyvinvointi/Pages/Default.aspx>> 12.1.2013

Työhyvinvoinnin osa-alueet

<<http://www.lahitapiola.fi/NR/rdonlyres/6ADA0174-206F-400B-AD0A-324BD5081C05/0/main.swf>> 12.1.2013

LIITTEET

Teemahaastattelu

Taustatiedot

Millä toimialalla organisaationne toimii ja kuinka suuri organisaationne on (henkilöstö, liikevaihto)?

Kuinka kauan olet toiminut organisaation ylimpänä johtaja (koko työhistoria)?

Mikä on ikäsi?

Kognitiivinen eli ajattelun näkökulma

Mistä työhyvinvointi -käsite sinulle tarkoittaa?

- Mistä tekijöistä se rakentuu?
- Mitkä tekijät haittaavat työhyvinvointiasi? Entä mitkä tukevat? Anna esimerkkejä käytännöstä?
- Oletko analysoinut omaa työhyvinvointiasi aiemmin? (mistä se rakentuu, etsinyt tietoa siitä ja miten voisit siihen vaikuttaa)
- Koetko että sinulla on tarpeeksi tietoa työhyvinvoinnista ja pystyt soveltamaan tietoa käytännössä?

Miten suurina näet omat mahdollisuutesi vaikuttaa omaan työhyvinvointiisi (eri osa-alueilla)? Mikä on ylipäättään yksilön rooli ja vaikutusmahdollisuudet oman työhyvinvointinsa suhteen?

Pyritkö tietoisesti kehittämään/johtamaan työhyvinvointiasi? (anna käytännön esimerkkejä?) Miten esimerkiksi hyödynnät organisaatiosi tarjoamia mahdollisuuksia?

Affektiivinen eli tunteiden/asenteiden näkökulma

Miten suhtaudut omaan työhyvinvointiisi tunne/asennetasolla?

- Onko omaan työhyvinvointiin panostaminen pois jostain muusta vai tukeeko se kokonaisuutta?

Onko työhyvinvointi sinulle tärkeä arvo?

- Jos on niin miten se näkyy käytännön valinnoissa että työhyvinvointi on etusijalla?

Tiedostatko ja reflektoitko työhyvinvointiin liittyviä tunteitasi?

Konatiivinen eli motivaation ja tahdon alue (toiminnan)

Mikä motivoi sinua edistämään työhyvinvointiasi? Voitko eritellä motivoivia tekijöitä työhyvinvoinnin eri osa-alueilla?

Asetatko omaan työhyvinvointiisi liittyviä tavoitteita?

Onko sinulla mielestäsi tarpeeksi tahtoa edistää työhyvinvointiasi?

Konkretisoituuko motivaatio toiminnaksi?

Anna esimerkki tavoitteellisesta toiminnasta työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Minkälaista apua/neuvoja/palveluja mahdollisesti kaipaisit työhyvinvoinnin edistämisessä?

Onko noussut esiin jotain mitä haluaisit vielä sanoa aiheeseen liittyen?