

TYÖNTEKIJÄN OMAVASTUU TYÖHYVINVOINNIN OSATEKIJÄNÄ

Helena Hietalahti ja Raisa Pusenius
Terveyskasvatuksen pro gradu –tutkielma
Jyväskylän yliopisto
Terveystieteiden laitos
Kevät 2012

”Kaikki on hyvin epävarmaa,
ja juuri se tekee minut levolliseksi.”

Tove Jansson: Taikatalvi (1958)

TIIVISTELMÄ

Työntekijän omavastuu työhyvinvoinnin osatekijänä

Helena Hietalahti ja Raisa Pusenius

Terveyskasvatuksen pro gradu -tutkielma

Jyväskylän yliopisto, Liikunta- ja terveystieteiden tiedekunta, Terveystieteiden laitos,
2012, 94 s.

Liitteet 7 kpl

Työhyvinvoinnin tutkimus on ollut hyvin työuupumus- ja stressikeskeistä, mutta viime aikoina ratkaisuja työssä jaksamiseen on alettu etsiä työntekijän voimaantumisen ja elämänhallinnan taitojen kehittämisen kautta. Tutkimuksia työntekijän omavastuun osuudesta työhyvinvoinnissa on julkaistu kuitenkin vain vähän. Tutkimusidea työntekijän omavastuusta työhyvinvoinnin osatekijänä syntyi tämän huomion pohjalta. Tutkimus tarkastelee työntekijän omavastuun osuutta ja merkitystä työhyvinvoinnissa. Tutkimuksen avulla on haluttu löytää uudenlaista näkökulmaa työhyvinvointiin ja ennen kaikkea sen kehittämiseen.

Tutkimus on laadullinen; aineisto on kerätty eri ammattiryhmiin kuuluvien työntekijöiden (n=13) yksilöllisinä teemahaastatteluina (litteroitua haastattelutekstiä 110 sivua) ja analysoitu teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Tutkimuksen lähtökohtana oli Antonovskyn salutogeeninen, terveyslähtöinen, teoria. Tutkimusta ohjasi myös Juhani Ilmarisen kehittämän työhyvinvointimallin peruselementtejä sisältävä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman työhyvinvointiympyrä, jonka mukaan työhyvinvointi jakautuu kuuteen eri osa-alueeseen: johtaminen, osaaminen, motivaatio, työyhteisö, terveys ja elämäntilanne.

Työntekijöiden omavastuun osuus korostui erityisesti osaamisen ja siihen liittyvän työn hallinnan osa-alueella erilaisina käytännön ratkaisuuina selviytyä työn vaatimuksista mahdollisimman hyvin. Oppimis- ja ratkaisuhalu uusien haasteiden edessä, töiden organisointi ja rajaaminen, aikataulutus ja priorisointi olivat esimerkiksi tällaisia keinoja selviytymiseen. Näiden työn hallinnan keinojen omavastuullinen käyttö auttoi työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin, mikä ilmensi omavastuun merkitystä työhyvinvoinnille.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden omavastuullisuus auttoi heitä jaksamaan nykyisessä, hektisessä työkuulttuurissa. Tulevaisuudessa tarvittaisiin kuitenkin työn hallinnan ja itsensä johtamisen koulutusta kaikille työntekijäryhmille. Haastattelutilanne tarjosi työntekijöille tilaisuuden reflektoida ja vapaasti analysoida omaa suhtautumistaan työhönsä. Haastateltavat kokivat tämän voimaannuttavana. Työpaikan kehityskeskusteluja tulisikin kehittää siten, että keskusteluun sisällytettäisiin uusi, kyseessä olevan tutkimushaastattelun tyyppinen, työntekijän voimaantumista tukeva keskusteluosuus, joka tarjoaisi työntekijälle mahdollisuuden aiempaa paremmin sisäistää itseohjautuvuuden ja omavastuun merkityksen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä.

Asiasanat: työhyvinvointi, omavastuu, elämänhallinta, voimaantuminen, työkyky, johtaminen

ABSTRACT

Employee's self-responsibility as a factor in occupational well-being

Helena Hietalahti and Raisa Pusenius

Master's thesis in Health Education

University of Jyväskylä, Faculty of Sport and Health Sciences, Department of Health Sciences, 2012, 94 p.

Appendices 7

Research on occupational well-being has been very burnout- and stress-centered, but solutions for coping with work have lately been sought in employees' empowerment and the development of their life management skills. There have, however, been few studies on the influence of an employee's self-responsibility on occupational well-being. This observation forms the basis for studying self-responsibility as a factor in occupational well-being. The study focuses on the role and meaning of an employee's self-responsibility in occupational well-being and its purpose is to find a novel perspective into occupational well-being and especially its development.

The study is a qualitative one; the data were collected from individual thematic interviews of employees in different occupations (n=13, 110 pages of transcribed interviews) and analyzed with theory-driven content analysis. Antonovsky's salutogenic, i.e. health-based, theory has formed the starting point of the study. The occupational well-being circle containing the basic elements of an occupational well-being model, developed by Juhani Ilmarinen for the employment pension insurance company Varma, has also guided the study. The circle is divided into six sub-fields: management, know-how, motivation, working community, health and life situation.

The role of employees' self-responsibility was especially noticeable in the sub-field of know-how and the related mastery of work skills and manifested as various practical solutions for coping with the requirements of work as well as possible. For example, willingness to learn and solve problems when faced with new challenges, organizing and outlining work, and scheduling and prioritizing were among the resources used for coping. Self-responsibility for making use of these means helped employees to better cope with their work, which demonstrated the importance of self-responsibility for occupational well-being.

To conclude, employees' self-responsibility helped them cope with the modern, hectic work culture. However, training for all employee groups in work management and controlling their own work will be needed in the future. Interviews offered employees a chance to reflect on and freely analyze their own attitudes to work. This was experienced as empowering by the interviewees. Consequently, development discussions at work should be further developed in such a way that they would include a new discussion-type section, resembling our research interview and supporting employee empowerment, in order to offer them an opportunity to internalize the meaning of self-guidance and self-responsibility in maintaining occupational well-being.

Keywords: occupational well-being, self-responsibility, life management, empowerment, work ability, management

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	3
3 TYÖELÄMÄN NYKYHAASTEET	4
3.1 Työelämän lisääntyvä ennakoimattomuus	6
3.2 Yrityksen kilpailukyky ja markkina-arvo	8
3.3 Työelämän moninaistuva maailma	9
3.4 Työntekijä ja muutosvaatimukset	11
4 TYÖSSÄ VOIMAANTUMISEN MAHDOLLISUUDET	13
4.1 Työntekijän voimaantuminen	14
4.2 Yhteisön voimaantuminen	16
4.3 Lähtökohtia voimaantumisen lisäämiseen	17
5 TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDISTÄMINEN	19
5.1 Terveys	21
5.1.1 Yrityskulttuurin merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille	21
5.1.2 Oman työhyvinvoinnin arviointia	25
5.2 Työyhteisö	27
5.3 Motivaatio	28
5.3.1 Työn imu	30
5.3.2 Itseohjautuvuus	31
5.4 Osaaminen	31
5.4.1 Postmodernin ajan haasteet oppimiselle	32
5.4.2 Koulutus takuuna työelämässä pysymiselle	33
5.4.3 Oppimisen omavastuu	34
5.5 Johtaminen	37
5.5.1 Työyhteisötaidot	40
5.5.2 Ikäjohtaminen	41
5.5.3 Johtamisesta itsensä johtamiseen	42
5.6 Elämäntilanne	44
5.6.1 Ikä	44
5.6.2 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	45
5.6.3 Kulttuurin ja liikunnan merkitys	47

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	48
6.1 Fenomenologinen näkökulma	48
6.2 Aineiston hankinta	49
6.2.1 Teemahaastattelut	49
6.2.2 Haastattelujen eteneminen	52
6.3 Aineiston analyysi	53
7 TUTKIMUSTULOKSET	55
7.1 Työhyvinvointi työntekijöiden kuvaamana	56
7.2 Lähiesimiehen roolin korostuminen johtamisessa	56
7.3 Osaamisen, oppimisen ja työn hallinnan merkityksiä	58
7.4 Motivaation voima	61
7.5 Työyhteisön merkitys	63
7.6 Terveysten ja elämäntilanteen merkityksiä	64
8 POHDINTA	67
8.1 Tulosten tarkastelua	68
8.2 Johtopäätökset	71
8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	73
8.4 Jatkotutkimusehdotukset	79
LÄHTEET	80
LIITTEET 7 kpl	

1 JOHDANTO

Työelämän muutokset, kuten teollisuustyöstä palvelu- ja asiantuntijatyöhön siirtyminen, kiireen ja epätyypillisten työsuhteiden lisääntyminen, verkostomaiset toimintatavat ja mobiililyö, asettavat työntekijöille yhä suurempia haasteita, joten samalla myös työhyvinvoinnin haasteet lisääntyvät. Työn fyysinen rasittavuus on vähentynyt, mutta henkinen kuormittavuus lisääntynyt. Työntekijöiden ohella myös organisaatiot ovat joutuneet hyväksymään jatkuvan muutoksen sekä tehokkuuden ja globalisaation vaatimukset. (Suutarinen 2010a, 11.)

Työelämää on kuvattu tähän asti hyvin työuupumus- ja stressikeskeisesti, mutta esille on tullut myös toisenlainen näkökulma. EVAn raportin (Alasoini 2010) mukaan suomalaisista, johtavassa asemassa olevista työntekijöistä 87 % on tyytyväisiä työhönsä ja suorittavassa portaassa työskentelevistä tyytyväisiä on 73 %. Työelämän laatu on myös toistuvasti arvioitu hyväksi. Kansainvälisissä vertailevissa onnellisuustutkimuksissa olemme suomalaisina tämän lisäksi listan kärkipäässä. (Alasoini 2010.) Miksi sitten tällä hetkellä työntekijöiden sairauslomien (Työterveyslaitos 2010) ja työkyvyttömyyseläkkeiden (Kela 2010; Pensola, Gould ja Polvinen 2010, 44) suurimpia syitä tuki- ja liikuntaelinsairauksien ohella ovat mielenterveyden häiriöt?

Työhyvinvointi on yrityksille ja organisaatioille kilpailu- ja kannattavuustekijä (Ojala ja Ahonen 2005; Mäki-Fränti 2009; Juuti 2010b, 53). Työhyvinvointi olisi nostettava yrityksissä strategiatasolle ja olisi myös kirjallisesti määriteltävä, mitä työhyvinvointiin kuuluu ja kuinka sitä yrityksissä johdetaan. Työhyvinvoinnille asetettujen tavoitteiden tulisi tukea liiketoiminnan tavoitteita ja johtamista. (Suutarinen 2010a, 21.) Tämä ei kaikissa yrityksissä vielä toteudu, sillä vain noin kolmasosassa suomalaisista yrityksistä strateginen hyvinvointi on selkeästi johdettua (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 51). Hyvinvoivat työyhteisöt ovat yritysten tuottavinta pääomaa, sillä työntekijöiden hyvinvointi korreloi yrityksen taloudelliseen menestymiseen ja muun muassa alhaisiin sairauspoissaoloihin ja pitempiin työhäiriöihin (Ojala ja Ahonen 2005, 51, 72).

Työhyvinvoinnin tarkastelukulmat ovat tähän asti keskittyneet pääosin työympäristöllisiin tekijöihin ja tutkimusaiheet ovat kohdistuneet erityisesti työuupumukseen ja työssä jaksamiseen. Tutkimuksia, jotka etsisivät työntekijän omavastuun osuutta oman

työhyvinvointinsa ylläpitämisessä ja kehittämisessä ei juuri löydy. Edes tuoreessa suomalaisten yritysten strategisen hyvinvoinnin tilaa kartoittavassa seurantatutkimuksessa (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011) ei työntekijöiden omavastuisuutta nostettu esille. Marjalan (2009) tutkimuksessa on työhyvinvointi-ilmiötä lähestytty yli 55-vuotiaiden kertomusten kautta, ja samalla on arvioitu hyvinvointiprofiiliprosessia työhyvinvointia edistävänä toimintamuotona. Joissakin kyseisen tutkimuksen työhyvinvointitarinoissa on luettavissa erilaisia keinoja ja tapoja löytää vastuullisuus itsestä oman työhyvinvoinnin edistäjänä, mutta tutkimuksessa ei varsinaisesti etsitty vastauksia oman vastuun merkitykseen.

Nykyisin näyttäisi kuitenkin siltä, että omavastuu työhyvinvoinnissa on tärkeä lähtökohta työssä selviytymisen kannalta. Tarve tämäntyyppiseen tutkimukseen oli siis selkeästi olemassa. Tässä tutkimuksessa on lähdetty etsimään uudenlaista näkökulmaa työhyvinvointiin. On haluttu tietää, miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin, millä tavoin omavastuu näyttäytyy työhyvinvoinnin eri osa-alueilla ja mikä merkitys tällä omavastuulla on työhyvinvoinnille. Tavoitteena on ollut myös löytää työhyvinvoinnin alueelta uusia kysymyksiä, ei ainoastaan vastauksia.

Kirjallisuuskatsauksen avulla tarkasteltiin aluksi sitä, millaisia haasteita postmoderni aika asettaa työhyvinvoinnin edistämiseksi sekä sitä, mikä osuus omavastuulla on työhyvinvoinnissa. Empiirisesti aihetta lähestyttiin laadullisella tutkimusotteella. Tavoitteena oli tarkastella kohteena olevaa työhyvinvointi-ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja siksi käsiteltäviksi teemoiksi valittiin Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman julkaiseman työhyvinvointiympyrän mukaiset työhyvinvoinnin kaikki pääosa-alueet; johtaminen, osaaminen, motivaatio, työyhteisö, terveys ja elämäntilanne. Tämä työhyvinvointiympyrä sisältää Juhani Ilmarisen (2006b) kehittämän työhyvinvointimallin peruselementit. Osaamisen alueelle lisättiin tarkastelun kohteiksi vielä oppiminen ja työn hallinta, koska ne liittyvät oleellisesti osaamiseen.

Työhyvinvointi-ilmiön ympärille kehkeytynyttä yhteiskunnallista keskusteluilmapiiriä kuvaamaan otettiin kirjallisuuskatsaukseen mukaan myös varsinaisesta tutkimuskirjallisuudesta poikkeavia lähteitä. Lisäksi haluttiin tuoda esille, kuinka tämänhetkisiä työhyvinvointiin liittyviä ongelmia ja työkuulttuurin kehitystä on ennakoitu jo vuosia sitten, ja siksi mukana on myös vanhempia lähdeaineistoja. Aineistoa kirjallisuuskatsausta varten kerättiin kirjastojen tietokannoista erilaisten aiheeseen liittyvien

hakusanojen ja sanayhdistelmien avulla, hyödyntämällä kirjojen ja artikkeleiden lähdeluetteloita sekä seuraamalla aktiivisesti työelämäfoorumilla tapahtuvia asioita. Tähän työhön sisältyy lisäksi varsin paljon itselle tehtäviä kysymyksiä, jotka toimivat tietynlaisina suuntaviittoina, sillä ilman niitä oman vastuun konkretiaa olisi ollut vaikea esittää.

Keskeisinä käsitteinä tässä tutkimuksessa ovat työhyvinvointi ja työntekijän omavastuu. Jotta lukijalle syntyisi selkeä käsitys siitä, mitä tässä tutkimuksessa näillä käsitteillä tarkoitetaan, ne on määritelty seuraavasti:

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sekä yksilön henkilökohtaista että yhteisön yhteistä vireystilaa, jossa jokaisella on mahdollisuus tuntea onnistumisen ja työn iloa, arvostusta, turvallisuutta ja yhteisöllisyyttä ja jossa jokaisella on mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja toimintaansa. Työhyvinvointi perustuu olennaisesti myös työntekijän fyysiseen hyvinvointiin. (Ojala ja Ahonen 2005, 27–34.) Tässä tutkimuksessa puhuttaessa työhyvinvoinnista tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu jo aiemmin mainitun Varman työhyvinvointiympyrän eri osa-alueista. *Työntekijän omavastuulla* puolestaan tarkoitetaan sitä, että työntekijä ottaa aktiivisesti itse vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan ja sen edistämisestä. Tähän omavastuuseen liittyy olennaisesti myös voimaantuminen, työntekijän omien voimavarojen vahvistuminen.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Työhyvinvoinnin tutkimus on ollut hyvin työuupumus- ja stressikeskeistä ja pohdinta myönteisestä työhyvinvoinnista on jäänyt valitettavan vähäiseksi (Hakanen 2007, 227). Uusia, myönteisiä näkökulmia on kuitenkin hiljalleen nähtävissä, ja on alettu ymmärtää, että organisaatio- ja työntekijätasolla tulisi korostaa aiempaa enemmän organisaatioiden myönteisiä piirteitä ja henkilökunnan vahvuuksia keskittymättä vain epäkohtiin (Nelson ja Cooper 2007, 3–8). Tämä tutkimus rakentuu monitieteelliselle pohjalle. Terveystieteiden tutkimuskenttään ja ennen kaikkea terveyden edistämiseen tämän työn toivotaan tuovan tutkimuksellista lisäarvoa esittämällä työhyvinvointiin liittyvää aikaisemmasta poikkeavaa näkemystä.

Sairauden synnyn, patogeneesin, vastakohtaksi Aaron Antonovsky kehitti 1970-luvun loppupuolella filosofisen näkemyksen, teorian terveyden synnystä eli salutogeneesistä. Tämän

teorian pohjalta syntyi keskustelua siitä, mitkä ovat terveyttä tuottavia voimavaroja (Lindström ja Eriksson 2010, 32–33). Keskustelu asiasta laantui joksikin aikaa, mutta on viime aikoina noussut uudelleen esille. Antonovskyn (1982) salutogeeninen teoria on tämän tutkimuksen lähtökohtana. Teorian keskeisenä oletuksena on, että hyvän terveyden, ja siis myös työhyvinvoinnin, salaisuus piilee ihmisen koherenssin eli elämänhallinnan tunteessa. Antonovskyn teorian mukaan huomiota tulee kiinnittää ihmisen terveyteen ja sitä edistäviin voimavaratekijöihin, ei niinkään sairauksiin ja sairautta aiheuttaviin tekijöihin. Työhyvinvointiin liitettynä Antonovskyn teoria tukee hyvin ajatusta siitä, että ihmisen hyvinvointi lähtee hänestä itsestään niin, että hän löytää omat voimavaransa ja osaa myös hyödyntää niitä.

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työntekijöiden omavastuun osuutta työhyvinvoinnissa ja näin löytää uudenlaista näkökulmaa työhyvinvointiin. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Miten työntekijän omavastuu näyttäytyy työhyvinvoinnin eri osa-alueilla?
2. Mikä merkitys työntekijän omavastuulla on työhyvinvoinnille?

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää, kun yrityksissä ja organisaatioissa mietitään keinoja työntekijöiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi, sairauspoissaolojen vähentämiseksi ja työurien pidentämiseksi. Tutkimus ei ole tilaustyö eikä siihen ole saatu rahoitusta miltään taholta.

3 TYÖELÄMÄN NYKYHAASTEET

Suomalaiseen 2010-luvun työelämään kohdistuu paljon muutoksia. Keskeisimmät näistä ovat työvoiman supistuminen, työvoiman rakenteen muuttuminen (aiempaa suurempi osa työskentelee palvelualueilla), suurten ikäluokkien poistuminen työelämästä, Y-sukupolven astuminen työelämään, virtuaalisen työn lisääntyminen ja talouden globalisaation syveneminen. (Alasoini 2010; Suutarinen 2010a; Tienari ja Piekkari 2011.)

Jo vuoden 2006 presidenttifoorumissa, vuoden 2004 tulevaisuusvaliokunnan raportissa sekä samana vuonna julkaistussa Elinkeinoelämän Valtuuskunnan raportissa tuotiin julki huolestuminen tulevista suomalaisista työelämää kohtaavista ongelmista. Presidenttifoorumi elokuussa 2006 kokosi yhteen nelisenkymmentä vaikuttajaa keskustelemaan suomalaisesta

työstä. Tästä keskustelusta kiteytyivät tulevaisuuden ongelmiksi työvoimapula, vapaana olevan työvoiman ja työpaikkojen kohtaamattomuus sekä kilpailu nuoresta, osaavasta työvoimasta. Keskustelussa nousi esille myös huoli nuorten miesten huonosta fyysisestä kunnosta, epäterveellisistä elämäntavoista ja alkoholin käytöstä. Foorumi tähdensi lisäksi työhyvinvoinnin ja hyvän johtajuuden kehittämisen tärkeyttä. (Helsingin Sanomat 30.8.2006.) Työelämän laatuun ja ikääntymiseen liittyvät kysymykset ovat sen jälkeen nousseet pohdinnan kohteiksi laajemminkin (Ilmarinen 2006b) ja yhteiskunnallista keskustelua näistä aiheista käydään edelleen.

Hyvin samansuuntaisia toteamuksia kuin edellä esitti Himanen jo vuonna 2004 tulevaisuusvaliokunnalle laatimassaan raportissa. Himanen (2004) piti tuolloin ihmisten työelämässä pysymistä nykyistä pidempään epärealistisena ajatuksena kiireen, pitenevien ja entistä raskaampien työpäivien sekä uupumisen johdosta, vaikka tavoitteena olisi työn ja vapaa-ajan yhä parempi yhdistäminen sekä hyvä johtaminen ja myönteinen työkuultuuri. Suomen hallituksen toimeksiannon pohjalta vuonna 2010 tekemässään selvityksessä koskien Suomen henkisen ja aineellisen hyvinvoinnin tekijöitä 2010-luvulla Himanen (2010, 223, 141–164) edelleen korostaa asioiden katsomista uudesta perspektiivistä ja ehdottaa muun muassa, että työhyvinvoinnin kehittämiseen tehdyt investoinnit olisivat verottomia. Hän peräänkuuluttaa pidempien työurien saavuttamiseksi panostamista hyvään esimerkilliseen johtamiseen, jossa jokaista työntekijää ja työtä arvostetaan. Myös Alasoini (2010, 49) korostaa, että Suomen tulee onnistua tulevaisuudessa työurien pidentämisessä.

Tässä tutkimuksessa on haluttu etsiä uusia keinoja ja ratkaisuja työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Oman vastuun merkityksen oivaltaminen vaatii luopumista syyttelevästä asenteesta johtoa, esimiestä, työyhteisöä tai työolosuhteita kohtaan. On opittava näkemään olosuhteisiin kohdistuvien ratkaisujen lisäksi oman osuuden merkityksellisyys ja opittava myös säännöllisesti pysähtymään ja pohtimaan oman työhyvinvoinnin tilaa – käymään esimerkiksi Sydänmaanlakan (2006) ehdottamia kehityskeskusteluja oman itsensä kanssa.

Yhteiskunnallinen järjestelmämme on mahdollistanut varsin paradoksaalisesti työttömyyden kilpailukykyiseksi vaihtoehdoksi työn tekemiselle. Näin käytössä oleva rakenteellinen malli tukee osaltaan nuorten syrjäytymistä. Työn arvostusta tulisi nostaa sekä oman vastuun merkitystä lisätä eli olisi löydettävä malli, jossa työn tekeminen on aina kannattavampaa kuin joutenolo. Voidaan puhua myös eräänlaisesta vastikkeellisuudesta, joka perustuu

yhteiskunnallisessa kollektiivisessa toiminnassa vastavuoroisuuteen ja molemminpuoliseen velvollisuuteen. (Ruokanen 2004; Julkunen 2006.) Tällä hetkellä kannustinloukkuja, jotka osaltaan vähentävät työnteon kannattavuutta, on Suomessa onnistuttu osittain vähentämään vero- ja sosiaaliturvauudistuksilla (Kärkkäinen 2011).

3.1 Työelämän lisääntyvä ennakoimattomuus

Elämme nykyisin informaatioyhteiskunnassa, jolle tyypillistä on kiihtyvä globalisaatio sekä markkinatalouden muutosten ja kvartaalitalouden tulosvaatimusten vaikutusten näkyminen työn epävarmuutena. Kansainvälistyminen ja muuttoliike luovat lisäksi toimintaympäristöstämme aiempaa monikulttuurisemman. (Mauno ja Kinnunen 2008a, 168.) Muutokset ovat lisääntyneet, ja näille muutoksille on tyypillistä ennakoimattomuus. Lisäksi aikaamme leimaa nopeus, verkostoitumisen ja teknologisen kehityksen myötä organisaatioiden muuttuminen aiempaa monimutkaisemmiksi ja taloudellisia kysymyksiä ensisijaisesti huomioiviksi. Organisaationäkökulmasta katsoen virtuaalisuus, innovatiivisuus, tilapäisyys ja verkostot ovat hiljalleen muuttuneet osaksi tämän päivän organisaatioita. (Åhman 2004; Kangas, Huhtala, Lämsä ja Feldt 2010.)

Yksi jo pitkään jatkunut yhteiskunnallinen, työelämään liittyvä huoli on suurten ikäluokkien vanheneminen ja poistuminen työmarkkinoilta. Kasvio (2006, 22) on luonnehtinut tätä ilmiötä osuvasti työpaikkojen isoksi sukupolvenvaihdokseksi. Kun nuorten ikäluokkien määrä ei vähäisen syntyvyyden vuoksi riitä korvaamaan poistuvaa työvoimaa, uhkaa suomalaista yhteiskuntaa vakava työvoimapula (Ilmarinen 2006b, 69; Vainio 2012). Tilannetta kuvaa hyvin Suomessa työelämästä vuonna 2020 poistuvien (900.000) ja uusien tilalle tulevien työntekijöiden (650.000) määrän keskinäinen suhde (Ilmarinen 2006). Ongelmaa korostavat vielä jatkuvasti kasvava sairauspoissaolojen määrä ja uupuminen työssä sekä aikainen eläkkeelle siirtyminen (Ilmarinen 2006b, 112–116; Alasoini 2010). Sosiaali- ja terveysministeriön (2012) tiedotteen mukaan ikääntyneen väestön määrä lähivuosina kasvaa Suomessa nopeammin kuin useissa muissa maissa. Kun samalla työikäisten määrä vähenee, asettaa se haasteita työvoiman, eläkkeiden ja terveydenhuoltojärjestelmän sopeuttamiseksi uusien tarpeiden ja taloudellisen tilanteen suhteen. Tulevaisuudessa on siis entistä pienemmän joukon pystyttävä elättämään yhä suurempi määrä työelämän ulkopuolella olevia – ja vielä entistä tuottavammin ja innovatiivisemmin työskennellen (Alasoini 2010, 11–13). Paradoksina voidaan pitää ilmiötä, että vaikka nykyisin eletään pidempään ja

parempikuntoisina kuin koskaan aikaisemmin, eivät työvuodet kuitenkaan ole lisääntyneet. Ongelma ei siis lopulta olekaan ikääntyminen vaan varhainen eläköityminen. (Ilmarinen 2006a.) Toisaalta, viime vuosina erityisesti yli 55-vuotiaiden työllisyysaste on noussut (Tilastokeskus 2011). Tämä saattaa ainakin osittain johtua vuoden 2005 eläkeuudistuksesta, jolloin muun muassa varhaiseläkkeiden ehtoja kiristettiin ja kannustimia työssä jatkamiseen lisättiin. Myös työvoiman tarjonnan vähentyminen saattaa osaltaan vahvistaa ikääntyneen työvoiman kysyntää.

Työvoimavajeen täyttämiseksi työntekijöitä saadaan muuttoliikkeen myötä myös ulkomailta, joten ongelma voidaan nähdä myönteisesti ajateltuna mahdollisuudeksi innovatiivisuuden ja luovuuden lisääntymiseen. Ulkomaista työvoimaa ajatellen Suomen vetovoimaa kuitenkin heikentävät meidän tietynlainen eristyneisytemme sekä historiallisesti vähäinen vuorovaikutuksemme työvoimapolitiisissa asioissa muiden maiden kanssa. (Raunio 2005, 25.) Työvoimapulan lisäksi ongelmana on Suomessa tehtävän työn kallistuminen energian ja raaka-aineiden hintojen nousun myötä, jolloin yritykset joutuvat pohtimaan toimintojensa kansainvälistä ulkoistamista (Kasvio 2006, 22).

Vuosi 2012 on julistettu Euroopassa aktiivisen ikääntymisen teemavuodeksi, sillä tuoreiden ennusteiden mukaan noin joka kolmas eurooppalainen on vuonna 2060 yli 65-vuotias. Teemavuoden tavoitteena on ollut herätellä päättäjät ja kansalaiset huomaamaan, miten tärkeitä mielekäs työnteko, mahdollisuus oppia ja terve ikääntyminen ovat. Suomen osalta teemavuodesta vastaavat sosiaali- ja terveysministeriö sekä työterveyslaitos. Teemavuoden tavoitteisiin kuuluvat muun muassa työurien pidentäminen niiden alku-, keski- ja loppupäästä, eri-ikäisten osaamisen ja yhteistyön kehittäminen, ikäjohtaminen ja sukupuolten välinen tasa-arvo sekä elinikäisen oppimisen tukeminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012.)

Myös itse työ on muuttunut. Tuotteellisen ja materiaallisen työn määrä on vähentynyt, työstä ei välttämättä aina synny tuotetta vaan työ voi olla immateriaalista. Työntekijä voi työskennellä kovastikin saamatta aikaan mitään varsinaista tuotetta. Suuri osa työstä on itsensä toteuttamista, tieto- ja henkilöpalvelutyötä. (Holvas ja Vähämäki 2005, 80–81; Julkunen 2009, 129–141; Kehusmaa 2011, 68). Työn tuloksena saattaa syntyä tuotteiden sijasta esimerkiksi järjestystä, käsityksiä ja hyvinvointia eikä työn jälkeä voi työntekijä siis konkreettisesti nähdä. Tästä syystä saattaa syntyä paradoksaalinen tilanne, jossa työ koetaan samanaikaisesti sekä tärkeäksi että merkityksettömäksi. (Holvas ja Vähämäki 2005, 81.) Eri

ammattien harjoittaminen ei uudessa työssä välttämättä eroa kovinkaan paljon työliikkeiden tai eleiden tasolla. Työ on tietokoneen ääressä istumista, sähköpostien selausta tai puhelimesta puhumista, olipa sitten ammattina lipunmyyjä, tutkija tai arkkitehti. Jopa työympäristöt ovat tulleet eri ammattien välillä hyvin samankaltaisiksi, vaikka työn sisällöt saattavat poiketa toisistaan paljonkin. (Vähämäki 2004; Kehusmaa 2011.) Myös koulutus on muuttunut. Se näkyi vanhan työn aikaan siinä, että esimerkiksi pappi toimi papin tehtävässä, mutta uuden työkuulttuurin myötä hän saattaisi toimia jopa mainosmiehenä (Vähämäki 2004). Koko työiän kestävät työurat näyttävät siis enää harvoin olevan mahdollisia.

3.2 Yrityksen kilpailukyky ja markkina-arvo

Yrityksen kilpailukyky muodostuu pääsääntöisesti kustannustehokkuudesta, tuottavuudesta, laadusta ja asiakastyytyväisyydestä. Kilpailutekijöihin vaikuttamalla voidaan vaikuttaa yrityksen työhyvinvointiin ja yrityksen johto haluaa lähes poikkeuksetta nähdä työhyvinvointiin panostamisen lukuina eli kuinka paljon työtaturmat ja sairauspoissaolot vähenevät ja kuinka paljon ennaikaiselle eläkkeelle siirtymistä voidaan vähentää. Ennaikainen eläköityminen lisää yhteiskunnan ja yritysten kustannuksia, ja on laskettu, että ne ovat työpanoksen menetyksen kautta noin 24 miljardia euroa vuodessa. Sairauspoissaolojen lisäkustannusten on puolestaan arvioitu olevan noin 5 miljardia euroa vuodessa. (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 52.) Keskimääräinen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisikä vuonna 2011 oli 52,1 vuotta (Kannisto 2012, 47), joten työpanoksen menetys on merkittävä. Työhyvinvoinnin toteutumista yrityksissä tulisikin seurata säännöllisesti, sillä työhyvinvoinnin tuotoksen on laskettu olevan moninkertainen suhteessa työhyvinvointiin panostamiseen (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 52).

Suomalaisten hyvinvointi riippuu myös talouskasvusta, johon taas vaikuttaa merkittävästi työpanoksen määrä ja sitä kautta työn tuottavuus. Työpanoksen määrä on kuitenkin laskemassa, mikäli työuria ei olla valmiita pidentämään. (Alasoini 2010, 9.) Työhyvinvointi on myös yhteydessä liiketoiminnan tuloksellisuuteen (Åhman 2011) sekä yrityksen markkina-arvoon (Ojala ja Ahonen 2005). Organisaatio siis menestyy silloin, kun se tekee hyvää tulosta, on kilpailukykyinen ja kun henkilöstö voi hyvin. Tasapainotila näiden välillä ei välttämättä kuitenkaan ole helppo saavuttaa. On huomioitava, että kun henkilöstö tekee hyvää tulosta, voi kuormittuneisuus vaarantaa hyvinvoinnin, ja kun taas henkilöstö voi hyvin, voi olla, ettei tulos olekaan välttämättä yhtä hyvä. (Simola ja Kinnunen 2008, 138.)

Yrityksen taloudellinen arvo muodostuu kassavirrasta, uusista tuotteista ja uusista liiketoimintamahdollisuuksista. Kun tähän lisätään vielä tärkeä markkinoiden psykologinen vaikutus, tuloksena on yrityksen markkina-arvo. Uudet tuotteet ja mahdollisuudet riippuvat yrityksen tärkeimmästä voimavarasta, työntekijöistä, heidän innovatiivisuudestaan, osaamisestaan ja hyvinvoinnistaan. Yrityksen brandi-arvo on yksi työhyvinvointivarallisuuden kehittämisen ja johtamisen keskeisimpiä tuloksia. Brandi on lupaus asiakkaalle tietynlaisesta osaamisesta, ja on laskettu, että brandin osuus on yli puolet yrityksen arvosta. (Ojala ja Ahonen 2005, 223–230.)

3.3 Työelämän moninaistuva maailma

Työministeriön laskelmien mukaan Suomeen tarvitaan tulevaisuudessa paljon ulkomaista työvoimaa suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle (Vihavainen 2009). Maahanmuuttajat voisivatkin olla hyvä lisäresurssi Suomen yhteiskuntajärjestelmien, talouskasvun ja yritystoiminnan jatkuvuuden varmistamiseksi. Työpaikan monimuotoisuutta voidaan myös pitää joidenkin asiantuntijoiden mielestä jopa kilpailuvalttina rekrytoinnissa (Moisio ja Martikainen 2006, 5, 27).

Suomea on tähän saakka pidetty yhtenä Euroopan homogeenisimmista maista ja vasta viime vuosina on jouduttu opettelemaan diversiteetin mukanaan tuomia asioita. Diversiteetillä, monimuotoisuudella, tarkoitetaan työyhteisön, yhteiskunnan tai jonkun yhteisön henkilöiden tietynlaista kirjavuutta. Se voi olla etnistä, kulttuurista, uskonnollista, eri sukupuolten tai eri ikäryhmien välistä monimuotoisuutta. (Trux 2000, 344; Wood 2003, 86, 88.) Työntekijät Suomessa ovat olleet pääsääntöisesti suomalaisia ja maailmankuva on siten ollut kulttuurisesti hyvin yhtenäinen (Forsander ja Ekholm 2001; Lämsä ja Hautala 2008, 30), joten ulkomaalaisten integroituminen suomalaiseen työelämään tulisi toteuttaa maltillisesti ja hyvin (Vihavainen 2009).

Monissa yrityksissä toteutetaan jo tietynlaisia diversiteettiohjelmia, joissa huomioidaan työntekijöiden erilaisuus ja opetellaan hyödyntämään sitä. Tämänkaltaiset ohjelmat auttavat muualta muuttaneita työntekijöitä sopeutumaan uuteen työkuulttuuriin ja samalla näiden ohjelmien tarkoitus on sitouttaa heidät paremmin työhönsä. Monikulttuuriseen työhön liittyy myös tietynlaisia kuormitustekijöitä. Työskentely-, ajattelu- ja viestintätavat ovat

kulttuurisidonnaisia ja siten usein myös erilaisia. Tällaisissa toimintaympäristöissä työskenneltäessä saattaa syntyä oletuksia, väärinkäsityksiä ja mahdollisia konflikteja. Lisäksi vieraalla kielellä kommunikointi on usein myös yksi työn kuormitustekijä. (Koroma, Hyrkkänen ja Rauramo 2011, 20.)

Työkulttuureihin erilaisuutta tuovat lisäksi eri sukupolvien varsin erilaiset maailmankuvat ja orientaatiot työtä kohtaan. Meillä on työelämässä mukana niin sanottua lähiösukupolvea (1950-luvulla syntyneet), X-sukupolvea (1960-luvun puolivälin ja 1970-luvun lopun välillä syntyneet) sekä Y-sukupolvea (1970-luvun lopun ja 1990-luvun lopun välisenä aikana syntyneet). Näitä eri aikakausina syntyneitä työntekijöitä voidaan luonnehtia erilaisin orientaatioin. Lähiösukupolvi on moderni ja kehitysuskoinen sukupolvi, jolla on voimakas työtä koskeva velvollisuusetiikka ja ansiotyöllä on tämän sukupolven edustajille tietty itseisarvo. X-sukupolvi omaa puolestaan maailmankuvan, joka on edellistä pessimistisempi ja epäilevämpi osittain johtuen 1990-luvun lamasta. (Alasoini 2010, 13–14, 25, 51–52.) X-sukupolven edustajat omaavat kykyä sulattaa tietoa nopeammin ja helpommin kuin aiemmat sukupolvet. He ovat oppineet, ettei mikään ole pysyvää. He haluavat hyvää palkkaa, mutta toisaalta vaativat itseltään paljon ja ovat valmiita antamaan paljon sen vastapainoksi. He ovat itsevarmoja, yritteliäitä ja itsenäisiä. He haluavat kantaa omasta työstään ja etenemisestään vastuun. Lisäksi he haluavat työltä mukavuutta ja onnistumisen kokemuksia. Postmoderni työntekijä ei tyypiltään ole sitoutunut yhteen organisaatioon eikä arvosta hierarkiaa eikä auktoriteetteja. (Joensuu 2006, 58–60.)

Tällä hetkellä työelämää valtaamassa oleva sukupolvi on Y-sukupolvi. Siihen kuuluvien kiinnittyminen työhön on erilaista kuin aikaisempien sukupolvien edustajien. Työ ei ole velvollisuuden ohjaamaa vaan pikemminkin sen tulee olla mielenkiintoista ja yhteensopivaa omien yksilöllisten arvojen kanssa. Tämän, myös nettisukupolveksi kutsutun, sukupolven mielestä työssä tulee olla ennen kaikkea mukavaa ja työn ja vapaa-ajan pitää niveltä hyvin yhteen. Työpaikoilla uuden sukupolven tulo työelämään tulee nähdä mahdollisuutena uudistaa suomalaista työkulttuuria ja edesauttaa teknologiaa hyödyntäviä työnteon tapoja. (Alasoini 2010, 13–14, 25, 51–52; Vesterinen 2010b, 171–186; Vainio 2012.)

Y-sukupolven jälkeinen Z-sukupolvi on vielä mysteeri työelämälle. Siihen kuuluvien yksilöiden toiminta ei ole täysin ennustettavissa, mutta heille on leimallista voimakas nähdäksi tulemisen tarve, kilpailuhenkisyys, vapauden arvostus sekä uskallus vaatia aiempaa

yksilöllisempää kohtelua. (Tienari ja Piekkari 2011.) Tämä tulee olemaan omanlaisensa haaste työelämälle ja hyvinvoinnille työssä.

3.4 Työntekijä ja muutosvaatimukset

Työn merkitys ihmiselle on hyvin moninainen. Työ liittyy identiteettiin ja antaa elämään haasteita. Työ voi tuoda myös tietynlaista statusta ja sen avulla voidaan verkostoitua. Työ tarjoaa parhaimmillaan tekijöilleen monenlaisia kehittymismahdollisuuksia. (Baruch 2004, 58–73; Haavisto 2010.) EVAn arvo- ja asennetutkimuksen (Haavisto 2010) mukaan ainakin kolmasosalle työntekijöistä työ tuo ainakin ohimenevää merkitystä onnistumisen kokemuksina ja lähes puolelle työ on itsearvostuksen identiteettiä ylläpitävä lähde, joka muokkaa tekijäänsä sekä ammattilaisena että yksilönä. Työssä alinomaa tapahtuvien muutosten vuoksi turvattomuutta tutkimuksen mukaan kokivat kaikkein eniten (50 %) pörssiyritysten palveluksessa työskentelevät työntekijät. (Haavisto 2010.)

Työn luonne on muuttunut informaatioteknologian myötä, ja entistä pienemmällä työntekijämäärällä tehdään yhä enemmän työtä ja usein myös ilman varmuutta työpaikan pysyvyydestä. Tällainen lisää osaltaan työntekijöiden tuntemaa epävarmuutta. (Sparks, Faragher ja Cooper 2001, 489–490; Suonsivu 2011, 10.) Turvattomuutta tuo myös se, että omaa osaamista on osattava markkinoida ja päivittää jatkuvasti. Työ on lisäksi yhä enenevämmässä määrin asiantuntijuutta vaativaa ja on laskettu, että yli puolet suomalaisista tekee aivotyötä. (Kemppainen 2010, 146.) Alku- ja teollisuustuotannossa työntekijöiden määrä on vähentynyt ja yhä useammat toimivat palvelu- ja hoiva-alalla, tutkimustehtävissä ja tuotekehittelyssä (Suonsivu 2011, 9–10).

Työelämää tällä hetkellä leimaavasta tuloskeskeisyydestä sekä lisääntyvistä yhteiskunnallisista ja työhön liittyvistä haasteista johtuen vanha tekemisen kulttuuri ei yksin enää riitä (Kangas, Huhtala, Lämsä ja Feldt 2010). Työntekijältä vaaditaan yhä enemmän kykyä joustoihin, tehtävien siirtoihin ja nopeisiin vaihdoksiin, eikä pitkäaikaista työkokemusta välttämättä enää arvosteta samalla tavalla kuin aikaisemmin. Vahvasta ammattilaisuudesta ja pitkästä työkokemuksesta on joiltakin osin saattanut tulla jopa kielteinen ilmiö. Saatetaan esimerkiksi ajatella, että ammatissaan pätevoityneet ja kokeneet työntekijät eivät ole kovin halukkaita taipumaan hektisen työelämän vaatimiin joustoihin eivätkä hyväksymään puuttumista työtehtäviinsä. (Sennett 2006.) Työkokemuksen kautta

saatua hiljaista eli tacit-tietoa hyödyntävät yritykset menestyvät kuitenkin usein muita yrityksiä paremmin (Ilmarinen 2006b; Kemppainen 2010, 151). On siis syytä muistaa, että jos henkilöstön vaihtuvuus on tiheää, menettää organisaatio hiljaisen tietonsa ja se taas saattaa tuntua ratkaisevasti yrityksen asiakaspinnassa (Siltala 2004, 428).

Yksi nykyisen työelämän haasteista on joustavuuden vaatimus. Työntekijöiden sairauspoissaoloja voitaisiin vähentää ja hyvinvointia edistää jos heille annettaisiin enemmän liikkumavaraa työaikojen suhteen. Näin työntekijöille luotaisiin mahdollisuuksia parempaan työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. (Ala-Mursula 2006; Hakola, Paukkonen ja Pohjonen 2010.) Etätyö on tarjonnut työntekijöille joustoa, mutta työn aika- ja paikkasidonnaisuuden purkamisen vaarana on työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen. (Vartiainen ja Hyrkkänen 2010, 92.)

Koska keinot työhyvinvoinnin lisäämiseksi eivät ole tuntuneet riittävän, on huomiota alettu kiinnittää yhä enemmän ihmisen omaan vastuuttamiseen hyvinvointinsa ja terveytensä suhteen (Ilmarinen 2006b; Kuusi, Ryyänen, Kinnunen, Myllykangas ja Lammintakanen 2006). Aikaisemman ulkoapäin ohjatun toiminnan sijasta on alettu kiinnittää huomiota työntekijän omien vahvuuksien löytämiseen ja sitä kautta hänen mahdollisuuksiinsa parantaa omaa hyvinvointiaan. Suomen eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kannanotto vuoden 2015 terveydenhuoltoon (Kuusi ym. 2006) sisältää ehdotuksen terveydenhuollon valtakunnallisesta järjestämisestä, missä pyritään vastaamaan ikääntymisen haasteeseen sekä muun muassa terveyden edistämiseen ennalta ehkäisten. Kannanoton mukaan terveyden edistäminen vaatii tulevaisuudessa entistä enemmän kansalaisten vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä. Kannanotossa ehdotetaankin terveydenhuollon järjestämistä Suomessa niin, että se tukee tätä omavastuuta. (Kuusi ym. 2006.) Myös globaalilla tasolla, muun muassa edelleen vahvistetussa Ottawan asiakirjassa (WHO 1986), kehoitetaan yhteiskunnan eri järjestelmiä ja organisaatioita toimenpiteisiin kansalaisten henkilökohtaisten tietojen ja taitojen vahvistamiseksi, jotta yksilöiden edellytykset oman terveytensä ja hyvinvointinsa ylläpitämiseksi paranisivat.

Lisähaasteen työhyvinvoinnin kehittämiseksi luo myös tämänhetkinen varsin aikainen eläkkeelle siirtyminen. Onko eläkkeelle siirtymisessä enemmän imua kuin työhön jäämisessä? Tällä hetkellä vanhuuseläkkeelle siirrytään keskimäärin 63,5-vuotiaana, osa-aikaeläkkeelle 60,3-vuotiaana, työttömyyseläkkeelle 61,7-vuotiaana ja työkyvyttömyyseläkkeelle 52,1-

vuotiaana (Kannisto 2012, 47). Kaikkein innokkaimpia työssä jatkamaan ovat korkeasti koulutetut, johtavassa asemassa olevat, ylemmät toimihenkilöt ja yrittäjät (Perkiö-Mäkelä, Kauppinen ja Hirvonen 2012, 14). Eläkkeelle siirtymisen halukkuutta lisäävät työn henkinen rasittavuus ja suuret vaatimukset, kiire, työn hallinnan ongelmat, heikko johtaminen, arvostuksen puute ja työntekijän vähäiset vaikutusmahdollisuudet sekä työn kokeminen merkityksettömänä (Horppu 2007, 100–106; Vartia ja Hirvonen 2012, 68–69). Myös perheeseen liittyvät tekijät, mielenkiintoiset harrastukset ja vapaa-ajan arvostus sekä taloudelliset mahdollisuudet houkuttelevat jättäytymään työelämästä. Työ mielletään lisäksi usein uhaksi terveydelle, joten eläkkeelle jättäytymistä perustellaan halulla viettää terveitä eläkepäiviä. (Horppu 2007, 152–153.)

Valtiovalta on alkanut tukea ikääntyvien työntekijöiden työssä pysymistä työeläkeuudistuksen avulla nostamalla ansiotyössä käyvien eläkekertymää 1,5 prosentista 1,9 prosenttiin työntekijän täytettyä 53 vuotta ja 4,5 prosenttiin hänen täytettyään 63 vuotta (Julkunen 2006, 160; Eläketurvakeskus 2011). Monelle työntekijälle voisi uskoa tämän olevan merkittävä houkutin jäädä työelämään aiottua pidemmäksi ajaksi. Raha ei kuitenkaan pelkästään riitä kannustimeksi työntöön jatkamiseen (Horppu 2007, 19) ja kannustimia työuran pidentämiseen on etsittävä muista tekijöistä. Tutkimusten mukaan taloudellisten kannustimien lisäksi työuria voitaisiinkin pidentää parhaiten luomalla työntekijöille parempia mahdollisuuksia vaikuttaa yritysten päätöksentekoon sekä lisäämällä työhyvinvointia ja -viihtyvyyttä (Haavisto ja Kiljunen 2011, 103–104, 111). Työelämässä jatkamiseen vaikuttavat myös työntekijän terveys ja voimavarat, työn mielekkyys, hyvä työyhteisö (Perkiö-Mäkelä, Kauppinen ja Hirvonen 2012), työaikajoustot (Kandolin ja Tuomivaara 2012), tehtävien ja vastuunjaon selkeys sekä omien työtehtävien säätely ja mukaanotto suunnitteluun (Karpansalo 2006, 32). Vaikka työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen on syynä sairaus, myös muut tekijät, kuten ikä, ylipainoisuus, tupakointi, liikuntaharrastusten vähäisyys, fyysisesti tai henkisesti vaativa työ tai huono työasenne, alentavat työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen kynnyksiä (Karpansalo 2006, 32).

4 TYÖSSÄ VOIMAANTUMISEN MAHDOLLISUUDET

Voimaantumisessa on kyse yksilön mahdollisuuksista tunnistaa, luoda ja kanavoida omat voimavaransa itsensä auttamiseen (Siitonen 1999, 91–93; Mattila 2008, 28). Voimaantuminen on tietynlainen dynaaminen, ympäristön kanssa vastavuoroinen prosessi, joka muovaa

identiteettiä (Takanen 2005, 44; Adams 2008, 17; Mahlakaarto 2010, 35). Voimaantumisen prosessi lähtee liikkeelle yksilöstä itsestään, mutta toimintaympäristön olosuhteilla voidaan prosessin kulkuun vaikuttaa. Voimaantumista, sisäistä voimantunnetta, pidetään synonyymina nykyisin paljon käytetylle empowerment-käsitteelle, johon liittyvät muun muassa sellaiset elementit kuin vapaus, vastuu, arvostus, luottamus ja myönteisyys, itsenäisyys, positiivinen itsetunto, eheyden tunne, kyky asettaa ja saavuttaa tavoitteita sekä terveyttä edistävä käyttäytyminen (Siitonen 1999, 91–93; Mattila 2008, 28). Empowermentista on suomen kielessä käytetty myös termejä sisäinen voimantunne, voimavaraistuminen ja voimien vahvistaminen (Miettinen ja Pelkonen 2000, 39).

Voimaantuminen on henkilökohtainen ja sosiaalinen, ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, johon liittyvät päämäärät ja usko omaan kykyihin. Voimaantunut ihminen on löytänyt omat voimavaransa ja on itse itseään määräävä ja vapaa ulkoisesta pakosta. Voimaantuminen sitouttaa ja motivoi ihmistä ja edistää hyvinvointia, mutta se ei ole pysyvä olotila vaan voi vaihdella erilaisten kehitysvaiheiden, toimintaympäristöjen ja kulttuurien mukaan. Esimerkiksi työelämässä työn merkityksellisyyden kokeminen, mahdollisuus omien tietojen ja taitojen kehittämiseen, työn haasteellisuus sekä sosiaalisen ympäristön tuki, palaute ja rohkaiseminen auttavat työntekijän voimaantumisessa. (Siitonen 1999, 93–94.) Usein aivan liian helposti kiinnitetään huomio asioihin, jotka menevät huonosti, sen sijaan, että keskityttäisiin asioihin, jotka menevät hyvin. Voimaantumisen kannalta olisi hyvä oppia analysoimaan onnistumisia ja sitä, mitä se omalle hyvinvoinnille merkitsee. (Seligman 2011, 33, 84.)

4.1 Työntekijän voimaantuminen

Koherenssin tunne liittyy vahvasti voimaantumiseen. Kun voimaantuminen on yhteydessä yksilön omaan haluun, päämäärien asettamiseen ja luottamukseen omista mahdollisuuksista sekä uskallukseen nähdä ja näyttää omat heikkoutensa ja vahvuutensa (Siitonen 1999, 117–118; Mattila 2008, 122), vapauttaa tämä voimantunne ihmisen uskomaan oman elämänsä hallintaan lisäten hänen hyvinvointiaan. Mikäli ihminen lisäksi kokee jonkin tekemänsä asian erityisen kiinnostavaksi ja merkitykselliseksi, hän voi kokea käyttävänsä omaa ainutlaatuista potentiaaliaan täydesti ja jopa ylittävänsä itsensä (Himanen 2007, 115). Ihmisen potentiaaliset rajat ovat yleensä korkeammalla kuin mitkä ovat käytössä (Rossi 2012, 95) ja itsensä ylittäminen koetaan yleensä palkitsevana. (Himanen 2007, 115.) Monista syistä kaikki

voimavaramme eivät kuitenkaan aina ole käytössä ja meistä itsestämme riippuu annammeko edes ajatuksellisesti mahdollisuutta itsellemme uskoa siihen, että meissä olisi enemmän kuin tiedämme. Jokaisella on varmasti potentiaalia uuteen kaikenikäisenä. (Åhman 2012, 177.) Työpaikalla ja työyhteisöllä on myös merkitystä – jos yrityskulttuuri on innostava, voidaan työntekijöiden potentiaalista saada yhä suurempi osa käyttöön (Rossi 2012, 93).

Onnellisuus ei ole välttämättä jatkuvaa myönteisyyttä vaan monimutkaisuudet, turhautuneisuuden tunteet ja epäonnistumiset ja niiden kautta mielekkäät haasteet ja jatkuva kasvu ja kehitys kuuluvat osana onnelliseen elämään (Antonovsky 1982; Matilainen ja Helkama 2000). Kirjailija Johan Schmidt muistuttaa, että ihmisen elämään kuuluu luonnollisena osana tietynlaisia säröjä – asioita, joista toiset ovat hyvin ja toiset huonommin. Näistä säröistä, jotka ovat ikään kuin pieniä epätäydellisyyksiä, muodostuu henkistä kasvua, joka tuo samalla uteliaisuutta ihmisen elämään. Säröjä tarvitaan, jotta ihminen haastaisi paremmin itseään, voimaantuisi. (Rossi 2007.) Ihmisen tulisi siis myös pyrkiä ymmärtämään vaikeuksia ja niiden taustoja, jotta hän voisi suuntautua ajattelemaan myönteisesti (Antonovsky 1982, 124–127, 183; Cameron 2007, 129). Voimaantumiseen tarvitaan siis onnistumisten lisäksi sekä haasteita että vaikeuksia.

Voimaantuminen on yhteydessä yksilön hyvinvointiin. Työn kautta toteutuu osa minuuttamme, ja jotta työssä voitaisiin toteuttaa itseämme monien vaatimusten keskellä, tarvitaan taitoa pitää huolta itsestämme, kykyä ymmärtää itseä ja kykyä uusiutua voimaannuttavalla tavalla. Voimaantuminen merkitsee tietoisuuden lisääntymistä itsestä ja omista mahdollisuuksista. Voimaantumiseen liitetään myös osallisuus ja vaikuttaminen toimintaympäristössä. (Mahlakaarto 2010.) Työelämässä tasa-arvoisuuden ja kunnioituksen myötä sekä oman aktiivisen toiminnan kautta oppiminen lisää rohkeutta ja halua asettaa itselle uusia päämääriä. Lisäksi mahdollisuus riskien ottamiseen ja virheisiin ilman epäonnistumisen pelkoa on osoittautunut tärkeäksi työhyvinvointia edistäväksi tekijäksi. Tärkeää on, että työympäristössä luodaan työntekijälle myönteinen ilmapiiri, joka luo turvallisuutta ja kannustaa työntekijää kokeilemaan omia rajojaan. (Siitonen 1999.) Työelämässä haasteiden kautta kehittyneistä henkisistä vahvuuksista on hyötyä työntekijälle myös hänen työn ulkopuolisessa elämässään. Työllä on siis persoonaa kehittävä puoli, joka harvoin tiedostetaan. (Seligman 2011, 171–181.)

4.2 Yhteisön voimaantuminen

Voimaantuminen työyhteisössä on tulevaisuutta luova tekijä. Se sisältää paljon hyviä mahdollisuuksia työntekijän ja koko työyhteisön kehittämiseen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Työyhteisön voimaantuminen edellyttää kannustavaa ilmapiiriä, epäonnistumisten sallimista, ristiriitojen avointa käsittelyä, osaamisen kehittämistä yhdessä, keskinäisen kilpailun välttämistä, oman toiminnan arviointia ja kehittymisen ja oppimisen merkityksellisyyden näkemistä. (Takanen 2005, 243; Mattila 2008, 124–125.) Hyvinvoiva henkilöstö kykenee työskentelemään luovasti ja tehokkaasti (Viitala 2007, 212–230).

Kun työntekijä on tyytyväinen työhönsä, lisää se työhyvinvointia ja sitä kautta työniloa. Tyytyväisyys rakentuu odotusten ja kokemusten vertailusta. Työniloon vaikuttavat esimerkiksi työpaikan kehitysnäkymät, johtamistavat, avoimuus, sallivuus ja kannustavuus sekä työn sopiva itsenäisyys ja innostavuus. Hyvä työilmapiiri on perusta kollektiivisen työnilon kokemiseen. Jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta ja kiirettä pidetään kaikkein haitallisimpana työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Sopivalla stressin määrällä työssä on kuitenkin myönteisiä vaikutuksia. Se virittää toimintaan, terävöittää aisteja ja ajattelua ja mahdollistaa huippusuorituksen. (Kauko-Valli ja Koironen 2010.)

Työyhteisölle ulkoapäin tulevat muutostarpeet saattavat helposti aiheuttaa työntekijöissä turvattomuuden ja hallitsemattomuuden tunteita, kun entiset toimintamallit on hylättävä ja työn tekemiseen on suuntauduttava uudella tavalla. Voimaantuminen on prosessi, joka alkuun lähteäkseen tarvitsee *oivaltamisen ja tiedostamisen* hetkiä. Tiedostaminen havahduttaa muutoksen tarpeeseen ja uudelleen ajatteluun mutta vaatii myös rohkeutta kyseenalaistaa totuttuja toimintatapoja. Kun muutoksen tarve on sisäistetty, voi yksilö *vapautumisen* kautta päästä irti entisistä tehottomista ja energiaa vievistä ajatus- ja toimintamalleista ja saada tilaa uusille ratkaisumahdollisuuksille. Tämän jälkeen prosessissa seuraa *kirkastamisen* vaihe, jonka tarkoituksena on auttaa löytämään tekemisen syvin merkitys ja näin motivoida työntekijää uuteen suuntaan. Voimaantumisprosessin viimeinen vaihe, *harjoittaminen*, mahdollistaa käytäntöjen muuttamisen. Harjoittamalla, käytännön tehtävissä, yksilö voi ottaa käyttöön omat henkiset voimavaransa ja antaa omien arvojensa näkyä toiminnassaan. (Takanen 2005.)

Keskeisin viesti organisaation jäsenten voimaantumisessa on se, että voimaa ei voi antaa toiselle, mutta voimaantumista voidaan organisaatiossa yrittää tukea monilla erilaisilla ratkaisuilla. Organisaation olosuhteet vaikuttavat siten voimaantumiseen. Tasa-arvoinen kollegiaalisuus, yhteisten päämäärien asettaminen, yhteistoiminta, ilmapiirin avoimuus ja toisten arvostaminen auttavat työyhteisön voimaantumisessa. (Siitonen 1999, 189.) Eri työyhteisöillä on erilaiset valmiudet kehittyä ja voimaantua. Yhteisen tahdon, luottamuksen tai avoimuuden puute vievät pohjan kehittymisprosessilta. Näitä asioita tulisikin ensin tarkastella ja saattaa kuntoon, koska työyhteisö hyötyy voimaantumisesta: sitoutuminen ja yhteinen vastuu lisääntyvät, tavoitteet selkiytyvät sekä motivaatio ja innostus kasvavat. (Takanen 2005.)

Tämän hetken työhyvinvointikeskustelussa on toistuvasti tullut esille osallisuuden käsite, johon liittyy ymmärrys siitä, että ihmisen itseys kehittyy ja säilyy elinvoimaisena vain sosiaalisessa ympäristössä (Mattila 2008, 104). Työyhteisössä osallisuuden kokemisen kautta työ on mahdollista nähdä Antonovskyn (1982) teorian mukaan ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Työntekijät haluavat itse olla mukana toiminnan, palvelujen ja tuotteiden kehittämisessä. On tärkeää, että muutosprosesseissa työntekijät näin osallistetaan. Sellaisissa työpaikoissa, joissa työntekijät kykenevät kokemaan osallisuutta, kasvaa halukkuus jatkaa työelämässä aiottua pidempään. Tällainen uudenvuoden työhyvinvointiajattelu työurien pidentämiseen voisi olla Suomelle jopa vientituote. (Alasoini 2010, 43–44.)

4.3 Lähtökohtia voimaantumisen lisäämiseen

Voiko sisäistä voimantunnetta lisätä ja kuinka se onnistuu? Kokeeko voimaantunut työntekijä työhyvinvointinsa paremmaksi kuin ei-voimaantunut? Tietoperustan kasvattaminen koulutuksen ja opiskelun avulla, osallistuminen aktiivisesti omaa työtä ja työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon, itsetutkiskelu, itsearviointi ja toisten antama palaute auttavat vahvan itsetunnon kehittämisessä ja voimien kasvattamisessa. Tärkeitä voimanlähteitä ovat myös omien arvojen selkeyttäminen sekä omasta fyysisestä hyvinvoinnista huolehtiminen. Lisäksi voimavaraistumisajattelun edellytyksenä on luopuminen sellaisesta johtajakeskeisestä ajattelusta, jossa työyhteisön tai ryhmän johtajaan oman itsen sijasta kohdistetaan lähes kaikki kehittämisodotukset. (Miettinen ja Pelkonen 2000, 41–42.)

Voimaantumisen syntymistä voidaan tarkastella Csikszentmihályin (2006, 206–224) mukaan differentiaatiosta, integraatiosta ja kompleksisuudesta käsin. Myös flow-ilmiöstä voidaan löytää vastaus voimaantumisen syntymiseen. Kyse on vaikeiden, haastavien asioiden tekemisen tuomasta hyvästä olostä ja sen myötä halusta toistaa tätä toimintaa. Differentioituneisuus viittaa siihen, miten paljon ihmisellä on erilaisia kiinnostuksen kohteita sekä kykyä ja tavoitteita elämässään. Integroituneisuus taas tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tavoitteet, ajatukset, tunteet ja toiminta ovat sopusoinnussa keskenään. Pelkästään differentioitunut ihminen saattaa kärsiä sisäisistä ristiriidoista ja vastaavasti pelkästään integroitunut saattaa kokea sisäistä rauhaa, mutta ei pysty antamaan omaa panostaan ympäröivään kulttuuriin. Kompleksisuus, joka helposti ymmärretään monimutkaisuuden synonyymiksi, merkitsee kaikilla tasoilla sekä differentiaation että integraation optimaalista kehittymistä. (Antonovsky 1982, 144–149; Csikszentmihályi 2006, 206–224.)

Ihminen rakentaa tulevaisuuttaan osin omilla valinnoillaan. Hän tekee jotain vaativaa, lukee kompleksisemmän kirjan, käy aiempaa kompleksisempia keskusteluja tai esimerkiksi opettelee kompleksisempia taitoja. Hän voi myös toimia täysin vastakkaisesti. Psykologisen kehityksen tasolla kompleksisuuden vastakohta on psyykinen entropia, kyvyttömyys käyttää energiaa tehokkaasti. Se voi johtua tietämättömydestä, masennuksesta, pelosta tai motivaation puutteesta ja voi tarvita ulkopuolista rohkaisua, tukea ja opastusta. Entropiaa vastaan tarvitaan toimintoja, jotka ovat differentioituneita ja integroituneita, siis opiskelua, oppimista ja ylipäätään vaikeiden asioiden tekemistä. (Csikszentmihályi 2006, 206–224.) Myös Antonovsky (1982, 144–149) tuo esille Kohnin sekä Coserin tutkimuksiin liittyen sen, miten työn kompleksisuus kehittää psyykkistä kyvykkyyttä, voimistaa kykyä ratkaista asioita ja selviytyä yhä paremmin elämän haasteista. Kompleksisuus, jonka Csikszentmihályi (2006, 207) kuvaa muun muassa vaikeasti hahmottuvaksi, arvaamattomaksi ja hämmentäväksi, on tavoiteltava tila. Se, että harjaantuu työssä monissa haastavissa asioissa, vaikuttaa kehittymiseen ihmisenä ja auttaa näkemään maailmaa aiempaa ymmärrettävämpänä ja auttaa myös olemaan avoin uusille kokemuksille. Siten kyky sietää epäselvyyttä kasvaa. Tämän kaiken edellä mainitun on todettu auttavan voimakkaan elämänhallinnan tunteen kehittymisessä. (Antonovsky 1982, 144–149.)

Mistä halu vaikean tekemiseen syntyy? Tehtävä, joka venyttää henkilön taitoja uusiin suuntiin, tuottaa suurta mielihyvää ja iloa. Csikszentmihályi (2006) on luonut tällaisesta tunteesta käsitteen *flow*, joka voi ilmetä lähes jokaisessa ihmisen toiminnassa eräänlaisena

löytämisen tunteena. Mielihyvään liittyvä palkitsevuus auttaa ymmärtämään, miksi kompleksisuuden tavoittelemisen on niin tyydyttävää. Flow-kokemuksista, toiminnasta, voi tulla autoteelista eli toimintaa kannattaa tehdä sen itsensä takia. (Csikszentmihályi 2006, 229–233.) Kun ihminen nauttii haasteisiin vastaamisesta, hän kokee sen tarjoavan tilaisuuden itseilmaisuuksiin. Samalla hän oppii tuntemaan omat rajoituksensa sekä tuntemaan äärimmilleen venymisen. Haastava tekeminen ja keskittyminen vievät ajatukset pois ikävistä asioista ja lisäksi mieleen saadaan järjestystä keskittyneellä toiminnalla. (Csikszentmihályi 2006, 235, 246.) Näin ihminen itse edistää omaa psyykkistä terveyttään ja voimaantuu. Virtaustilaan pääsemiseksi tarvitaan luovia ratkaisuja, kokeilemista, toteuttamista, kontrollointia, arviointia, yhteistyötä ja tarkkailemista (Sydänmaanlakka 2009, 87, 227).

Mikä todellisuudessa ohjaa ihmisen toimintaa? Työntääkö jokin voima meitä liikkeelle vai vetävätkö jotkut asiat meitä puoleensa? Motivaatioon liittyvät aina tunteet, arvot, asenteet, pyrkimykset ja tarkoituksellisuus. Kun päämäärä, jota tavoitellaan, on kyllin voimakas, ohjaa se toimintaa mahdollisista esteistä huolimatta. (Salmela-Aro ja Nurmi 1995, 89–91; Tones ja Green 2008, 83.) Nurmi, Eronen ja Salmela-Aro (1995, 107) nostavat esille edellä olevaan liittyen Nancy Cantorin työryhmineen luoman menestyksellistä toimintastrategiaa kuvaavan ”illusorisen hohteen optimismin”, johon liittyvät hyvä itsetunto, luja usko omaan onnistumiseen, rationaalinen suunnittelu, suoraviivainen työskentely ja tietynlainen itsetuntoa suojaava ajattelutapa sekä onnistumis- että epäonnistumistilanteissa. Nurmi ja Salmela-Aro (2001, 92, 94) pitävätkin tärkeänä yksilön omaa uskoa mahdollisuuksiinsa ja tavoitteidensa saavuttamiseen.

5 TYÖHYVINVOINTI JA SEN EDISTÄMINEN

Aiemmin puhuttiin työkykyä ylläpitävästä toiminnasta (TYKY-toiminta), joka oli yrityksissä lähinnä fyysisen kunnon kohottamiseen liittyvää toimintaa, kuten esimerkiksi erilaisia liikuntatapahtumia. Nykyisin korostetaan kuitenkin enemmän työhön liittyvää laaja-alaista hyvinvointia ja sen edistämistä (TYHY-toiminta). Työhyvinvointi kuvaa työkykyrakenteen laatua kohdistaen huomion myös työyhteisöön ja työelämän laatuun. Vuonna 2011 työntekijöiden hyvinvointiin yrityksissä investoitiin 861 € jokaista työntekijää kohti. Henkilöstön koulutukseen käytettiin 327 €, työterveyshuoltoon 293 €, virkistys- ja kulttuuritoimintaan 157 €, yritysliikuntaan 67 €, TYHY-toimintaan 84 €, projekteihin 66 € ja viestintään 29 €. (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 30.)

Työkyvyn katsotaan rakentuvan ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta (Ilmarinen 2006b, 79–81). Työkykyä voidaan tarkastella Antonovskyn (1982) salutogeenisen teorian mukaan terveyslähtöisesti eli niin, että sitä pidetään yhteisöllisesti työtoiminnan muodostaman järjestelmän ominaisuutena eikä sitä tarkastella sairauden tai toimintakyvyn näkökulmasta. Työkyky voidaan nähdä kerroksellisena rakennelmana, jonka perusta on fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, siis terveys. Seuraavalle tasolle sijoittuvat työntekijän ammattitaito ja osaaminen, ja sen jälkeen työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio, jotka vaikuttavat työn ja omien voimavarojen välisissä suhteissa. Tämä kerros on varsin avoin erilaisille vaikutteille, niin että prosessoinnin tuloksena syntyvät uudet käsitykset muuttavat arvoja ja asenteita. Lopuksi tulevat vielä työ ja siihen liittyvät tekijät, vaatimukset, organisointi, työyhteisön toimivuus ja johtaminen. (Ilmarinen 2006b, 79–80.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä laajasti, muun muassa yksilön kokemuksena työnteon mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta sekä työn sujumisesta ja aikaansaamisen tunteesta. Työhyvinvointia voidaan kuvata myös työn imun näkökulmasta eli koetaanko työssä tarmokkuutta, halua ponnistella työssä ja halua omistautua työlle. (Suutarinen 2010b, 188–189.) Työeläkevakuutusyhtiö Varman (Leskelä 2006, 13; Varma 2006) mukaan työhyvinvointia tarkastellaan kuuden ulottuvuuden kautta: johtaminen, osaaminen, motivaatio, työyhteisö, terveys ja elämäntilanne (Kuvio 1). Yksilön näkökulmasta katsottuna edellä olevia alueita voidaan tarkastella myös työntekijän oman osuuden ja vastuun näkökulmasta ja kuinka työntekijä itse voi vaikuttaa omaan ja samalla koko organisaation hyvinvointiin. Työnantaja voi tukea monin eri tavoin yksilön voimavarojen vahvistumista, mutta vastuu on kuitenkin lopulta työntekijällä itsellään (Rautio ja Husman 2010, 169). Tähän omaan vastuuseen työntekijän haastaa se, että postmodernissa ajassamme työ hallitsee ihmisen elämää ehkä vahvemmin kuin koskaan aikaisemmin (Kasvio 2006, 24). Lisäksi työn ”kaikkiallisuus” eli ajasta ja paikasta riippumattomuus lisääntyy, työpaikkana saattaa olla jopa melkein koko maailma (Müller 2006, 29).



Kuvio 1. Työhyvinvointiympyrä (Lähde: Varma 2006)

5.1 Terveys

Työpaikka voidaan nähdä erinomaisena terveyden edistämisen ympäristönä, uhkaavathan monet elintapasairaudet juuri työikäisen väestön terveyttä. Keskeisimpiä työkyvyttömyyseläkkeiden myöntämisen perusteita ovat nykyisin tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt (Kela 2010, Perkiö-Mäkelä, Kauppinen ja Hirvonen 2012, 7). Joka viidennelle suomalaiselle on diagnosoitu jokin psyykinen sairaus kuten ahdistus tai masennus. Mielialalääkkeiden kulutus on myös runsasta (700 000 lääkettä päivässä). Myös sairauspoissaolojen syinä mielenterveysongelmat ovat kärkipäässä ja joka 20. yliopisto-opiskelija käy terapiassa. (Himanen 2010, 13.) Kansanterveysongelmista tärkeimpiä Suomessa ovat mielenterveysongelmien lisäksi verenkiertoelinten, hengityselinten ja tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, diabetes sekä nuorilla yleistyneet allergiset sairaudet. Lisäksi korkeaan elintason liittyvät rintasyöpä ja eturauhassyöpä ovat yleistyneet huomattavasti. (Koskinen ja Martelin 2007.)

Terveys jaetaan Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmän mukaan kolmeen ulottuvuuteen: fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Fyysinen terveys tarkoittaa elimistön moitteetonta toimimista, psyykinen terveys kykyä hyödyntää omia

henkisiä voimavaroja ja sosiaalinen terveys kykyä solmia sosiaalisia suhteita ja toimia vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa (Savola ja Koskinen-Ollonqvist 2005, 10). Tätä määritelmää on kuitenkin kritisoitu. Muun muassa Antonovsky (1982) piti määritelmää rajoittuneena, harhaanjohtavana ja filosofisesti utopistisena. Nykyään korostetaan myös emotionaalista terveyttä, joka tarkoittaa kykyä tunnistaa tunnetiloja ja hallita niitä (Savola ja Koskinen-Ollonqvist 2005, 10).

Terveyttä pidetään yhtenä merkittävimmistä ihmisen onnellisuuteen ja hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Torvi ja Kiljunen 2005, 58–59), joten sillä on tärkeä osuus myös työhyvinvoinnin kokemisessa. Liikunta auttaa tuki- ja liikuntaelimestön terveyden, kunnan ja suorituskyvyn ylläpitämisessä (Rintala, Huovinen ja Niemelä 2012, 116) ja liikunnan merkitystä fyysiselle terveydelle kuvastaa hyvin esimerkiksi se, että säännöllisesti liikkuvan 60-vuotiaan toiminta- ja työkyky saattaa vastata 40-vuotiaan ei-liikkuvan toiminta- ja työkykyä. Liikunnan avulla ihmisen onkin mahdollista saada elämäänsä jopa 20 toimintakykyistä lisävuotta. (Varma 2006, 22.) Kokeellisin tutkimuksin on lisäksi todettu, että liikunnalla on myönteisiä vaikutuksia masennukseen, ahdistuneisuuteen, itseluottamukseen, vireyteen sekä stressin sietoon (Barbour, Edenfield ja Blumenthal 2007). Liikunnalla on siis suuri merkitys sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin, joten työhyvinvointiin tähtäävissä toimenpiteissä tämä on tärkeää ottaa huomioon.

Vastuuta omasta terveydestä voidaan pitää moraalisenä velvollisuutena itseä ja yhteiskuntaa kohtaan. Professori Airaksinen on tuonut esille, kuinka suomalainen vaatimattomuus saattaa kuitenkin tukea huonoja elintapoja ihmisten tyytyessä omaan itseensä sellaisena kuin on, vaatimatta itseltään sen enempää. Terveys saatetaan myös kokea tärkeäksi vasta sitten, kun se menetetään. Toisaalta, terveystieteen ristiriitaisuus aiheuttaa hämmennystä, jonka turvin on ikään kuin helppo olla tekemättä mitään oman hyvinvoinnin eteen. (Väisänen 2006.) Monet pitävät lisäksi kiinni subjektiivisista oikeuksistaan ja kokevat olevansa pääasiassa saavana osapuolena eivätkä halua nähdä omaa osuuttaan terveysongelmissa (Ruokanen 2004, 110; Ranta 2005, 115). Myös filosofi Maija-Riitta Ollilan (2006) esittämä kysymys siitä, kenen tulee edistää terveyttä ja kenellä siitä on päävastuu – yksilöllä vai yhteiskunnalla – on osuva. Ollila muistuttaa, että jos vastuun oletetaan olevan yksilöllä, on otettava huomioon, ettei kaikilla välttämättä ole siihen yhtä suuria resursseja.

Työnantaja voi tehokkaasti kannustaa työntekijöitään hoitamaan itseään. Jo klassiseksi esimerkiksi on muodostunut vantaalaisen Pekkaniska-konsernin liikuntaan kannustava malli työntekijöiden hyvinvointiin panostamisesta. Yritys on maksanut työntekijöilleen hyvän elämäntavan kannustuspalkkioita jo vuodesta 1989 lähtien. Liikunta- ja tupakoimattomuusbonukset kuuluvat yrityksen toimintastrategiaan, samoin mahdollisuudet käydä työaikana lenkkeilemässä. Myös ulkoiluvaatteiden kustantaminen sekä ”ikuisen” työpaikan takuu kuuluvat tähän strategiaan. Tällaisella toimintatavalla pyritään lisäämään työntekijöiden hyvinvointia ja vähentämään sairauspoissaoloja. Tässä kyseinen yritys onkin onnistunut erittäin hyvin. (Etelä-Suomen Sanomat 19.2.2006.) Malli on kuitenkin saanut myös kritiikkiä eriarvoistamisen suhteen siinä, ettei kaikilla välttämättä ole tasavertaisia mahdollisuuksia osallistua liikuntaan esimerkiksi tiettyjen liikuntaelinsairauksien vuoksi.

Antonovskyn (1982) mukaan hyvän terveyden salaisuus piilee ihmisen elämänhallinnan eli koherenssin tunteessa. Elämänhallinnalla tarkoitetaan kykyä omien voimavarojen hyödyntämiseen, kykyä selviytyä vastoinkäymisistä sekä tunnetta siitä, että pystyy itse vaikuttamaan omaan elämäänsä. Koherenssin tunteessa on kysymys myös luottamuksesta siihen, että asiat elämässä todennäköisesti menevät juuri niin hyvin kuin kohtuullisesti voidaan odottaa niiden menevän. (Antonovsky 1982; Feldt 2000.) Elämänhallinta voidaan jakaa sisäiseen hallintaan, jossa ihminen tuntee, että voi vaikuttaa omaan elämäänsä ja sen tärkeisiin tapahtumiin, sekä ulkoiseen hallintaan, jossa ollaan ikään kuin ulkoisten voimien armoilla voimatta itse vaikuttaa tapahtumien kulkuun. Vahvaan koherenssin tunteeseen liitetään persoonallisuuden piirteinä sitkeys, itsetehokkuus, hallitsevuus ja sisäinen ohjautuvuus. (Manka 1999, 85–86.)

Antonovsky on toiminut uranuurtajana terveyttä suojaavien ja edistävien persoonallisuuden voimavaratekijöiden tutkimisessa päätyen sellaiseen johtopäätökseen, että koherenssin tunteessa on kyse eräänlaisesta stressinkäsittelyä edistävästä elämänorientaatiosta, jolloin stressitilanteista on mahdollisuus selvitä joustavasti. Antonovskyn määritelmän mukaan koherenssi koostuu kolmesta osatekijästä: ymmärrettävyydestä (*comprehensibility*), hallittavuudesta (*manageability*) sekä mielekkyydestä (*meaningfulness*). Ymmärrettävyydellä tarkoitetaan järjestystä ja johdonmukaisuutta etsivää asennoitumistapaa ja kykyä löytää loogisia asiayhteyksiä ympäristön tapahtumista. Hallittavuus puolestaan tarkoittaa uskoa siihen, että asioita ja tapahtumia voidaan säädellä ja niihin voi itse vaikuttaa. Mielekkyyden perusta on käsityksessä, että asioilla ja tapahtumilla on merkitys yhteisön arvojärjestelmässä,

ja tämä muovaa yleisen asennoitumisen tapahtumiin mielekkyyttä etsiväksi ja löytäväksi. Vahvan koherenssin avulla ihminen kokee vastaantulevat asiat enemmän haasteina kuin uhkina. Stressitilanteissa hänellä on kyky käyttää hyödyksi älykkyyttä ja toisten ihmisten tukea ja neuvoja. (Feldt 2000, 222.)

Tässä yhteydessä avainkysymykseksi nousee se, miten koherenssia voidaan vahvistaa. Koherenssi kehittyy pääasiassa ihmisen 30 ensimmäisen ikävuoden aikana, mutta siihen voidaan silti vielä tämän jälkeenkin vaikuttaa (Feldt 1999, 51). Antonovsky (1982, 124–127, 183) korostaa, että koherenssin tunteen taso vaihtelee elämäntilanteiden ja iän mukaan muuntautuen läpi elämän. Työelämässä hyvät ihmissuhteet, vaikutusmahdollisuudet ja sopiva työkuormitus vahvistavat koherenssin tunnetta, epävarmuus ja esimerkiksi työttömyyden uhka heikentävät sitä (Feldt 2000, 223). Yritysten ja työnantajien tulisikin suosia sellaisia työjärjestelyjä, että ne tukevat työntekijöiden omien voimavarojen kehittymistä. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi määräaikaisten työsuhteiden vakinaistaminen, avoin tiedotus organisaatiota koskevissa asioissa, koulutus ja perusteellinen perehdytys työhön. (Feldt 2000.) Heikon koherenssin omaavalle työntekijälle vaativat työtehtävät voivat aiheuttaa stressiä, mutta vahvan koherenssin omaava voi kokea työn vaativuuden päinvastoin hyvinvointia lisääväksi, kun työn tavoitteissa on mahdollista edistyä (Feldt 1999, 51; Matilainen ja Helkama 2000). Mielekkäät haasteet ja onnellisuus ovat yhteydessä toisiinsa. Työelämässäkin on mahdollista saavuttaa flow-elämyksiä, kun työntekijä saa kykijensä ylärajoille sijoittuvia haasteita, niin että kyvyt ja haasteet kohtaavat toisensa. (Csikszentmihályi 2005.)

Työelämän nopeissa muutoksissa epävarmuutta ei voida useinkaan vähentää, niinpä työntekijöiden mahdollisuudeksi jää valita sellaisia toimintatapoja, jotka auttavat elämään epävarmuudessa samalla opetellen tietynlaista sietämisen kulttuuria (Lämsä ja Hautala 2008, 64). Elämänhallintaan kuuluu olennaisesti myös työajan hallinta siten, että työt saadaan tehtyä kohtuullisessa ajassa riittävän hyvin ja työajalla, työtä voidaan tauottaa ja työn kuormitus voidaan pitää kohtuullisella tasolla (Sallinen, Kandolin ja Purola 2002).

5.1.1 Yrityskulttuurin merkitys työntekijöiden hyvinvoinnille

Yrityskulttuuri voidaan määritellä arvoiksi, periaatteiksi ja toimintavoiksi, jotka yrityksessä on omaksuttu ja jotka ohjaavat yrityksen suhtautumistapoja ja käytännön toimintoja – se siis ilmentää sitä, miten yrityksessä on totuttu toimimaan. Hyvän yrityskulttuurin omaavilla

yrittäjillä korostuu avoimuus, luottamus, avuliaisuus, keskinäinen kunnioitus ja tuki. Tällaisissa yrityksissä myös viihdytään muita yrityksiä paremmin, työ koetaan mielekkääksi, motivaatiotaso on korkealla, työpaikkakoulutus on yleisempää kuin muualla ja johtamistyyli on kannustava. (Jokiluoma 2006, 18; Mauno ja Ruokolainen 2008, 144.) Organisaatiokulttuurissa keskeisenä asiana on se, millainen käsitys organisaation olemassaolon tarkoituksesta on vallitsevana ja mikä organisaation perustehtävä on. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation oppimaksi tavaksi vastata perustehtävänsä vaatimuksia. (Juuti 2006, 240–258; Nuutinen ja Lappalainen 2010, 178.) Parhaiksi luokiteltujen työpaikkojen tapa kohdata haastavia ja vaikeita vaiheita poikkeaa massasta. Asioita osataan katsoa eri näkökulmasta niin, että haastavat tilanteet osataan ottaa luottamusta ja yrityksen kulttuuria vahvistavina mahdollisuuksina. (Rossi 2012, 320.)

Organisaatioiden oheneminen, henkilöstön vähentäminen, kilpailun kiristyminen ja tulospaineiden kasvu aiheuttavat yrityksille ongelmia. Henkilöstöjohtamisen haasteena on mahdollisimman hyvän tasapainon löytäminen tulostavoitteiden ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä. (Ojala ja Ahonen 2005, 34; Viitala 2007, 212.) Työhyvinvoinnin kehittämisen haasteet liittyvät siis myös työyhteisön kulttuuriin ja arvoihin sekä siihen, millaisia esimerkiksi työntekijöiden toimintamotiivit ovat. Yrityskulttuurin laadulla ja yrityksen johdon esimerkillä on tärkeä merkitys koko työyhteisön ilmapiirille ja kulttuurille (Moisio ja Martikainen 2006, 30). Työyhteisön kehittämiseen tarvitaan kaikkien työntekijöiden ja yritysjohdon pitkäjänteistä sitoutumista, jossa kaikkien näkemykset otetaan huomioon (Jokiluoma 2006, 18).

5.1.2 Oman työhyvinvoinnin arviointia

Koettu hyvinvointi, kuten myös työhyvinvointi rakentuu varsin yksilöllisesti. Jokainen muodostaa omanlaisiaan merkityksiä työelämän tapahtumille. Toisille työhyvinvointi saattaa rakentua pääasiassa työpaikan ihmissuhteista, toisille se taas muodostuu työn haasteista ja palkitsevuudesta. (Kauko-Valli ja Koiranen 2010, 108–110.) Ilman haasteita ja palkitsevuutta työhyvinvointia ja tyytyväisyyttä on vaikea kokea. Omaa työhyvinvointia pohtiessaan työntekijän on kuitenkin hyvä miettiä sitä, onko tasapaino haasteiden ja voimavarojen tai työn ja perheen välillä kunnossa ja jääkö aikaa myös muuhun kuin työhön.

Yrityksissä esimiesten kanssa käytävät kehityskeskustelut ovat hyvä foorumi työntekijöiden työhyvinvoinnin toteutumisen arvioinnille (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 51). Näissä keskusteluissa työntekijän on hyvä tuoda esille se, millaista tukea ja johtamista hän tarvitsee voidakseen hyvin. Tärkeää on, että sparraus ja palautteen anto on molemminpuolista. (Rossi 2012, 143.) Kehityskeskusteluissa on tärkeää pystyä ankkuroimaan työntekijä ja hänen työpanoksensa kokonaisuuteen niin, että yhdessä pohditaan myös sitä hyvää, jota organisaatio ja jokainen sen palveluksessa oleva voi asiakkaille ja yhteiskunnalle tuottaa. Valitettavasti suurin osa kehityskeskusteluista jää kuitenkin pinnallisiksi ja pidetään vain siksi, että saataisiin organisaation johtamisjärjestelmän vaatimukset täytetyiksi. (Autio, Juuti ja Wink 2010, 69–70; Aarnikoivu 2011, 76.)

Työntekijän tulee osata seurata suoritustaan ja antaa palautetta itselleen ja hakea palautetta myös esimieheltään ja tiimiltään, sillä jatkuvan palautteen saaminen ja analysointi on kasvun ja kehityksen edellytys. Nykyisin myös yksin tapahtuvan oman työn reflektointi ja pohdiskelu on tunnustettu tärkeäksi tekijäksi oman työn ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämisessä (Sydänmaanlakka 2009, 78). Oman vastuun ottamista niin terveyden kuin työhyvinvoinninkin suhteen siis tarvitaan. Onkin tärkeää aina välillä arvioida omaa fyysistä, psyykkistä, sosiaalista, henkistä ja ammatillista kuntoa sekä omaa kykyä uudistumiseen. Oman hyvinvointitilanteen tunnistamista voi lähestyä tiettyjen väittämien (Liite 1) avulla ja auttaa tiedostamaan omaa käyttäytymistä ja siihen liittyviä kehittämiskohteita. (Sydänmaanlakka 2006, 310–315.) Nämä väittämät voidaan hyvin liittää työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin ja saada näin kartoittamalla näkökulmaa omaan tilanteeseen. Tulisi muistaa, että työhyvinvointi ei ole staattinen tila vaan prosessi, joka muuttuu ja muuntautuu työuran aikana. Tässä prosessissa työntekijällä itsellään on jälleen mainittu ensisijainen vastuu työhyvinvointinsa huolehtimisesta. (Vesterinen 2010a, 114.)

On tärkeää, että henkilöstö voi hyvin, sillä työhyvinvoinnin ja asiakastyytyväisyyden välillä on korkea korrelaatio. Kehitettäessä työhyvinvointia tulee pitää mielessä sekä työntekijän etu että organisaation hyöty ilman kompromisseja niin, että löydetään synergiaetuja, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. (Juuti 2010b, 54.)

5.2 Työyhteisö

Työ on monelle ihmiselle identiteettiä määrittelevä tekijä, joka antaa tarkoituksellisuutta ja mahdollisuuden kuulua ryhmään (Matilainen ja Helkama 2000). Työidentiteetit vaihtelevat työuran eri vaiheissa ja niiden merkitys vaihtelee myös intensiteetiltään (Eteläpelto 2007; Mahlakaarto 2010, 82). Hyvä työpaikkahenki on keskeinen lisäarvon lähde ja sen vaikutukset työyhteisön luovuuteen, tehokkuuteen, jaksamiseen ja elämänlaatuun ovat kiistattomat (Langinvainio 1999, 11). Johtamisessa on kysymys työyhteisön yhdessä tekemästä tuloksesta. Jotta se olisi mahdollista, tarvitaan hyvin toimiva työyhteisö. Työyhteisön hyvin toimiminen pohjautuu ymmärrykseen työntekijöiden yhdessä tekemän työn vaikutuksista tuloksen syntyyn. Jokaisen työyhteisön jäsenen olisi omaksuttava itsensä johtamisen periaatteita, jotta työyhteisö voisi kehittyä. Hyvässä työyhteisössä kaikki yhteisön jäsenet pyrkivät edistämään työyhteisön toimivuutta, ja erilaisuutta arvostetaan siten, että tavoitellaan aina yhteistä etua. Hyvin toimivaa työyhteisöä voidaan luonnehtia myös niin, että työyhteisön jäsenet osaavat arvostaa juuri kyseiseen työyhteisöön kuulumisen tärkeyttä. (Autio, Juuti ja Wink 2010, 65–67.)

Työyhteisö on yksi merkittävä osa-alue työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusten mukaan työyhteisön rakentavassa ja hyväksyvässä ilmapiirissä työntekijät ovat motivoituneita työskentelemään, vaikka heillä olisi fyysisiä rajoitteita tai sairauksia, kun vastaavasti kielteiseksi koetussa ilmapiirissä pienetkin rajoitteet saattavat nousta ylipääsemättömiksi esteiksi. (Notkola 2002; Korppoo 2003, 14.) Hyvin toimivan työyhteisön kriteerejä ovat muun muassa toisten auttaminen ja se, että jokainen voi kokea olevansa arvostettu. Hyvin toimivalle työyhteisölle on myös ominaista keskustelevuus ja sen tiedostaminen, että omaa osaamista voi ja tulee jakaa eli jokainen voi oppia toinen toiseltaan. Tärkeää on myös antaa toisen ajatuksille tilaa ja näin jokainen voi rakentavassa ilmapiirissä esittää omia kehittämisajatuksiaan. (Autio, Juuti ja Wink 2010, 66–67; Åhman 2011.)

Jo vuonna 2002 Notkolan työssäjaksamistutkimuksista kootussa raportissa listattiin työyhteisön laatuun vaikuttavia, edelleenkin täysin ajankohtaisiksi todettuja tekijöitä. Kyseisestä raportista nousivat esille ennen kaikkea työyhteisön tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen, arvojen ja yrityskulttuurin ihmismyönteisyys, ilmapiirin avoimuuden ja yhteisöllisyyden tunne, oman työn merkitys suhteessa yhteisten tavoitteiden selkeyteen, työntekijän vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, palkka ja

palkitsemispolitiikka, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, tiedonkulkuun ja tiedonsaantiin liittyvät asiat, työolosuhteet ja työn ja perheen yhteensovittaminen. Työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä tärkeitä ovat myös vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (vastakohtana työn pakkotahtisuus), palautteen saaminen, mahdollisuudet sosiaalisiin suhteisiin ja sopiva määrä työn vaatimuksia (Mäkitalo 2003, 158).

Esimiehen rooli, tapa toimia, heijastuu ratkaisevalla tavalla työyhteisöön ja vaikuttaa motivaatioon ja työssä jaksamiseen. Esimies myös tasapainottaa työyhteisöä ja hänen tulee osata nähdä eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden erilaisia tarpeita ja odotuksia. (Korppoo 2003, 150; Autio, Juuti ja Wink 2010, 66.) Esimiehen tulee omalla toiminnallaan antaa mahdollisuus työntekijöilleen toimia itsenäisesti (Autio, Juuti ja Wink 2010, 69). Langinvainion (1999) ja Åhmanin (2003) mukaan omaa vastuuta ei välttämättä tiedosteta. Kuitenkin muuttamalla itseään voi muuttaa ympäristöään, luoda henkeä omakohtaisesti käytännön tilanteissa. ”*Be the change you want to see in the world*” on Mahatma Gandhin (1869–1949) viisas lausuma omaehtoisen muutoksen välttämättömyydestä.

5.3 Motivaatio

Motivaation tarkastelulla on keskeinen asema organisaation toiminnan kannalta, sillä organisaation tuottavuuteen ja toimivuuteen vaikuttaa se, kuinka motivoituneita työntekijät ovat (Juuti 2006, 37–38). Motivaatio saa ihmisen aktivoitumaan ja suuntaamaan voimavaransa kohti tiettyä päämäärää tai tavoitetta. Motiivit toimivat vaikuttimina tekemiselle ja voivat sävyttää sitä joko hetkellisesti tai jopa vuosien ajan. Usein motiivit toimivat tiedostamattomalla tasolla, persoonallisuuden yhtenä ulottuvuutena. Sisäinen motivaatio toimii sisäsyntyisesti, asian itsensä vuoksi, ulkoinen motivaatio ulkoisten tekijöiden, palkkion tai rangaistuksen, ohjaamana. (Vilkko-Riihelä 2006, 446–450, 741.) Motivoituneelle käyttäytymiselle on tyypillistä käyttäytymisen vapaaehtoisuus. Motivaatio on tietynlainen kokonaisprosessi, joka syntyy kaikkien yksilöön vaikuttavien motiivien, myös monien ristikkäisten motiivien yhteistuloksena. Organisaatioissa työntekijöiden motivaation taustalla ovat aina myös ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit. (Juuti 2006, 37–38.) Sitoutumisen merkitys motivoituneisuuteen on ilmeinen, sitoutuminen tarkoittaa omien päämäärien sulauttamista organisaation päämääriin, jolloin työstä löydetään tarkoitus (Goleman 1999, 144).

Motivaation katsotaan syntyvän tavoitteisiin sitoutumisen kautta. Ihmisellä on halu onnistua ja kehittyä työssään, ja organisaation tulisikin luoda sellaiset puitteet työlle, että suoriutumisen ja onnistumisen kokemukset olisivat ylipäättään mahdollisia ja siten vahvistaisivat motivaatiota. (Korppoo 2003, 150; Juuti 2006, 66.) Työn sisällöllä on keskeinen vaikutus ihmisen motivaatioon työssä (Juuti 2006, 66). Sen vuoksi työn vaatimien taitojen tulee olla kunnossa, työkokonaisuuden tulee olla mielekäs, tehtävän tulee olla merkittävä, työn tulee olla itsenäistä ja työstä tulee voida saada palautetta. Myös työaikajärjestelyihin tulee voida olla tyytyväinen. Nämä kaikki vaikuttavat työntekijän työtyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen ja hyvään työsuoritukseen. (Hakanen 2007, 258; Seitsamo 2007.)

Motivaatiolla on tärkeä merkitys työssä jaksamiselle. Pelkkä raha ei useinkaan riitä ainoaksi kannustimeksi (Huttunen 2000; Matilainen ja Helkama 2000; Horppu 2007), vaikka sillä onkin merkitystä muiden työssä jaksamista tukevien tekijöiden rinnalla. Ennen kaikkea tarvitaan terveyttä, varmuutta työpaikan säilymisestä, joustoa työajoissa ja hyvää johtamista (Forma, Tuominen ja Väänänen-Tomppo 2004, 63–67; Kandolin ja Tuomivaara 2012; Perkiö-Mäkelä, Kauppinen ja Hirvonen 2012). Kaiken oppimisen takana on motivaatio, tahtotila saada uutta tietoa, kehittyä, muuttaa aiempaa. Oppimismotivaatiota luonnehditaan eräänlaiseksi asennoitumiseksi oppimiseen. (Vilkko-Riihelä 2006, 346.) Kysymys siitä, halutaanko oppia vai pitäytyä tietyssä turvallisuuden tilassa, herättelee pohtimaan omaa uusiutumisen- ja oppimishalukkuutta (Salminen 2005, 163–164). Organisaatioiden olemassaolo perustuu nykyisin hyvin voimakkaasti työntekijöiden osaamisen ja innovatiivisuuden pohjalle ja tämän vuoksi työntekijöiden sitoutuminen ja myös omaehtoinen työskentely on yhä tärkeämpää (Juuti 2006, 66).

Hallitakseen ja optimoidakseen omaa elämäänsä ihmisillä on taipumus asettaa itselleen tavoitteita, joita haluavat elämässään saavuttaa. Resurssit, kuten esimerkiksi aika tai taidot, ovat usein kuitenkin rajalliset ja silloin vaaditaan kykyä joko tavoitteista luopumiseen tai niiden sopeuttamiseen realiteetteja vastaaviksi. (Salmela-Aro ja Nurmi 2000.) Tällaista kykyä, joka näyttäytyy osana elämänhallintaa ja sitä kautta myös osana työhyvinvointia, voidaan vahvistaa muun muassa tarkastelemalla omien motivaatioiden perusteita ja laatua. Tähän voidaan käyttää apuna motivaatiopsykologiaan liittyvää *Henkilökohtaiset projektit -kysymyssarjaa* (Salmela-Aro ja Nurmi 1995, 92). Kysymyksiä on mahdollisuus käyttää soveltaen:

- Onko tämä asia minulle tärkeä?
- Onko se toteutumiskelpoinen?
- Mitä olen valmis tekemään tämän asian eteen?
- Kuinka paljon tämä asia riippuu minusta itsestäni?
- Mitkä ovat keinoni tavoitteen saavuttamiseksi?
- Onko tehtävä vaikea?

Tällainen kysymyssarja auttaa omien tavoitteiden hahmottamisessa ja luo ikään kuin pohjaa omalle toiminnalle. Työyhteisössä motivaatioon vaikuttaa hyvä esimiestyö ja sieltä saatu palaute (Hakanen 2007).

5.3.1 Työn imu

Työuupumustutkimus on vähitellen alkanut keskittyä myös työuupumukselle vastakkaisten piirteiden tutkimiseen. On alettu puhua *job engagementista* (Schaufeli, Salanova, González-Romá ja Bakker 2002; Maslach ja Leiter 2008) tai *work engagementista*, jonka Hakanen (2007, 28) on kääntänyt osuvasti termiksi työn imu. Tätä termiä voidaan pitää eräänlaisena positiivisena antiteesinä työuupumukselle. Hakasen (2007, 290) mukaan työn imun ja työuupumuksen ulottuvuudet ovat käänteisessä yhteydessä toisiinsa, mutta näitä kahta ei silti voida pitää saman ilmiötä kuvaavan jatkumon ääripäinä. Hakanen (2007, 228) korostaa myös, että työn imun ja työuupumuksen suhdetta on vaikea tutkia, jos molemmissa käytetään samaa mittaria.

Kuvattaessa työuupumusta kolmiulotteisella stressioireyhtymällä eli pitkäaikaisen stressin tai liian suurina koettujen vaatimusten aiheuttamana uupumuksena, kyynistyneisyytenä ja heikentyneenä ammatillisena itsetuntona, liitetään työhyvinvointiin näiden oireiden puuttumista eli energisyyttä, sitoutumista, ammatillista itsetuntoa ja pystyvyyden tunnetta (Vilkko-Riihelä 2006, 750; Hakanen 2007, 228). Britt, Dickinson, Greene-Shortridge ja McKibben (2007) liittävät työn imun lähelle tässä työssä jo aiemmin käsiteltyä flow-käsitettä; myös työn imua kokiessaan työntekijä saattaa työhön keskittyessään kadottaa ajantajun. Työn imu on myönteinen, vahvan motivaation tila, joka toteutuessaan vaikuttaa myönteisesti terveyteen ja onnellisuuteen sekä hyvään työsuoritukseen ja sitä kautta koko yrityksen menestymiseen. Tämän tilan ansiosta työntekijä on yritteliäs, sinnikäs ja tarmokas. Työn imun syntyyn vaikuttavat selkeät suuntaviivat ja pääperiaatteet työssä, työn hallinta sekä työn

kokeminen merkityksellisenä. (Ojala ja Ahonen 2005; Britt ym. 2007; Hakanen 2007; Hakanen 2011.) Myös optimismin yhteyttä terveyteen on selitetty niin, että ihmisen myönteinen suhtautuminen ei sinänsä edistä terveyttä, mutta ihmiset, jotka uskovat suoriutuvansa työstä ja saavuttavansa asetetut päämäärät, hyödyntävät monipuolisesti erilaisia stressinkäsittely- ja työnhallintakeinoja (Feldt, Mäkikangas ja Piitulainen 2008, 111).

5.3.2 Itseohjautuvuus

Ulkosyntyisen motivaation rinnalle syntynyt käsite sisäsyntyinen motivaatio (*intrinsic motivation*) sisältää ajatuksen siitä, että henkilö tekee jotain omaehtoisesti, siksi, että jonkin asian tekeminen jo sinällään on palkitsevaa (Vilkko-Riihelä 2006, 450; Nurmi ja Salmela-Aro 2005, 16). Sisäinen motivaatio on olennainen osa ihmisen sisintä ja toimii niin, että ainoana toiminnan palkitsevina seurauksina ovat spontaanit tunteet ja ajatukset eli palkkio on siis toiminnassa itsessään. Autonominen orientaatio, itseohjautuvuus, liittyy sisäiseen motivaatioon ja määrittää yksilön suhtautumista ympäröiviin tapahtumiin. Autonomisesti orientoituneet työntekijät selviävät työelämässä tapahtuvista muutoksista paremmin kuin vähäistä itseohjautuvuutta omaavat. Autonomisesti orientoituneet kokevat muutokset enemmän mahdollisuuksina kuin itselleen uhkina ja osaavat valmistautua muutoksiin hankkimalla niistä aktiivisesti informaatiota niin, että pystyvät varautumaan niiden vaikutuksiin omassa työssään. Heillä on myös kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja mukauttaa toimintaansa aina tilanteiden mukaan. (Sundholm 2000, 16, 53–55.)

5.4 Osaaminen

Yhdeksi tietoyhteiskunnan avainkäsitteeksi on muotoutunut oppiminen – ja nimenomaan elinikäinen oppiminen. Tutkimusten mukaan aivoilla on elinikäinen kyky luoda uusia yhteyksiä oppimisen ja kokemuksen myötä. Aivojen toiminnasta ja yhteydestä työhyvinvointiin tiedetään nykyisin aiempaa enemmän. (Åhman 2012, 65–66.) Toimintaympäristöjen ja olosuhteiden muuttuessa oppiminen on alettu nähdä yhä enemmän menestymisen elinehtona (Rinne ja Jauhiainen 2006, 176). Tästä syystä tulisi työntekijöiden osaamisesta ja suorituskyvystä pitää huolta ja samalla tulisi myös nähdä osaamisen osuus työntekijöiden työhyvinvoinnissa. Työhyvinvointi luo yritykseen voimavaroja, jotka voidaan rinnastaa yrityksen varallisuuteen. Osaamisen merkitystä olisi siis tarkasteltava yhtä suurella huolellisuudella kuin taloutta koskevia asioita. (Ojala ja Ahonen 2005, 90–91, 251.)

Suomalaiset pärjäävät globaalissa kilpailussa erityisesti korkean osaamisensa johdosta, mutta sen on myös muututtava tuottavuudeksi. On tärkeää, että yrityksissä hyödynnetään osaamista antaen mahdollisuuksia sen kasvulle ja kehittymiselle. (Alasoini 2010, 28.)

Oppimisen vaatimukset ja muuttuneet oppimis- ja työskentely-ympäristöt, toisin sanoen kulttuurimuutokset, saattavat kuitenkin aiheuttaa ihmisille aivan uudenlaista uhkaa, epävarmuutta ja osaamattomuutta (Rinne ja Jauhiainen 2006, 176). Lisääntyneet kouluttautumisen- ja oppimisvaatimukset haastavat hankkimaan erilaisia valmiuksia, kuten esimerkiksi valmiuksia mukautua yhä nopeammin kehittyvään tietotekniikkaan, valmiuksia omaa työtä laajempien kokonaisuuksien ymmärtämiseen, valmiuksia kansainvälistymiseen ja sen edellyttämään kielitaitoon sekä oman alan jatkuvasti muuttuvan tietosisällön hallintaan (Launis ja Engeström 1999, 66; Lämsä ja Hautala 2008, 35). Koulutus ei kuitenkaan takaa nykyaikana vakituista työpaikkaa ja tilalle ovat tulleet tilapäiset ja määräaikaiset työsuhteet. Tällainen epävarmuus heijastuu väistämättä myös työntekijän jaksamiseen työssä.

5.4.1 Postmodernin ajan haasteet oppimiselle

Suomalainen yhteiskunta on hyvin oppimis- ja informaatiopainotteinen. Koulutus, osaaminen ja tieto ovat nykyisin vahva kilpailutekijä sekä työntekijälle että yritykselle (Jokiluoma 2006, 17). Työntekijöiltä odotetaan motivaatiota, kunnianhimoa ja kehittymishalukkuutta sekä sitoutumista organisaation tai ryhmän päämääriin. Nykyisin työhön haetaan useimmiten ”hyvää tyyppiä”, vaikka varsinaista hyvän tyypin määritelmää ei ole. (Vaahtio 2005.) Työnantajat tulevat olemaan hyvin valikoivia rekrytoidessaan uusia työntekijöitä, ja jos työntekijällä on puutteellinen osaaminen, vaikeuttaa se työnsaantia (Kasvio 2006, 25). Asiantuntijoiden mukaan tulevaisuudessa työmarkkinat eriytyvät yhä voimakkaammin hyvin ja huonosti palkattuihin aloihin, ja sen myötä kilpailu hyvistä työpaikoista tulee kiristymään (Moisio ja Martikainen 2006, 21).

Organisaatioiden nykyhaasteisiin liittyy innovatiivisuuden edistäminen. Tuottavuus, työelämän laatu, työllisyys ja innovatiivisuus linkittyvät yhteen. Innovatiivisuuteen liitetään luonnollisesti luovuus ja muutos – tarvitaan asioiden tekemistä toisin kuin aiemmin. Muutoksia on kuitenkin syytä aina myös kyseenalaistaa. Innovatiiviset organisaatiot parhaimmillaan rohkaisevat ihmisiä kokeilemaan uutta ja hyväksyvät myös epäonnistumisen. Keskinäisen harmonian tärkeyttä korostetaan usein liikaa, kuitenkin myös ristiriitoja tulisi

pystyä nostamaan esille ja käsittelemään rakentavasti. Innovatiivisille organisaatioille on tyypillistä, että ne ovat myös halukkaita kehittämään ja kouluttamaan henkilöstöään. (Lämsä ja Hautala 2008, 35–36, 55.)

Tehokkuutta ei ole se, että työtä tehdään enemmän, vaan asioita tulisi tehdä älykkäämmin. Jotta siihen päästäisiin, tarvitaan paljon tietoa, osaamista ja ennen kaikkea ymmärrystä. Tarvitaan myös uusiutumiskykyä ja kykyä kyseenalaistaa sekä kriittisesti arvioida omaa toimintaa niin, ettei reagoida tapahtumiin suoraan vaan punnitaan ja reflektoidaan omaa tulkintaa tapahtumasta. Nykyisessä työkuulttuurissa tämä tulisi huomioida arvioimalla tehokkuusajattelun merkitystä uudelleen. (Sydänmaanlakka 2009, 136, 191.)

5.4.2 Koulutus takuuna työelämässä pysymiselle

Koulutuksella on merkitystä itsensä toteuttamisen mahdollisuutena työelämässä. Suomessa tilanne on hyvä, sillä työvoima on korkeasti koulutettua (Alasoini 2010, 30). Koulutuksen arvo ei ole useinkaan mitattavissa pelkästään tuottavuuden kasvuna vaan työelämän on tyydytettävä myös yksilöiden työlle asettamia vaatimuksia. Koulutukseen osallistuminen lisää työntekijän uskoa siihen, että hän pystyy säilyttämään työllisyytensä tulevaisuudessa, ja näin ollen koulutus siis vähentää työelämän aiheuttamaa epävarmuutta ja lisää työhyvinvointia. Lisäksi koulutus lisää kykyä liikkua työmarkkinoilla sekä todennäköisyyttä löytää tarvittaessa uusi työ. (Jokinen ja Luoma-Keturi 2006.) Nykyisin on myös helpompi liikkua eri maiden työmarkkinoiden välillä, koska työntekijöiden koulutus yhtenäistyy ja kansainvälistyy, kyse on niin sanotusta aivokierrosta (*brain circulation*) (Raunio 2005).

Osaaminen on tärkeä selviytymiskeino jatkuvasti muuttuvassa työelämässä sekä oikeastaan jopa ainoa työsuhdeturva työntekijälle (Sydänmaanlakka 2009). Edellä esitettyä voidaan kuvata työntekijän oman ”kilpailukyvyyn” säilyttämisenä eli työntekijän on hallittava monia eri tehtäviä ja oltava valmis oppimaan uutta (Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 141). Kaikki eivät kuitenkaan välttämättä ole motivoituneita kehittämään itseään eikä kaikilla ole myöskään tarvittavia resursseja oppimiseen.

Luovuus ja oma-aloitteisuus ovat merkityksellisiä avuja (Vainio 2006, 13). Tärkeänä pidetään myös oppijan omaa aktiivisuutta, aloitekykyä, sosiaalisuutta, itsenäistä ajattelua ja päätöksentekoa, kielitaitoa, medialukutaitoa ja uuden teknologian hallintaa (Vilkko-Riihelä

2006, 350). Tulevaisuudessa on tyypillistä, että ammatti vaihtuu useaan otteeseen työuran aikana (Vainio 2006, 14). Työntekijöiden, joilta vaaditaan tietynlaisia erityistaitoja, on päivitettävä koko osaamisensa kolme kertaa koko työuransa aikana (Sennett 2006, 95). Työhyvinvoinnin kannalta vaatimukset eivät siis vaikuta kovin vähäisiltä.

Usein on tapana syyttää asioista olosuhteita, järjestelmää tai muuta tahoa ja vedota asioiden monimutkaisuuteen, mutta jokaisen tulisi pystyä näkemään itsensä aktiivisena osallistujana, ei vain tilanteen ”uhrina” (Senge 1994, 67–69). Ihmiset ovat onneksi luontaisesti oppivia ja monilla työntekijöillä on kokemusta myönteisestä tiimioppimisesta. Puhutaan oppivasta organisaatiosta, jossa saavutukset voivat olla yhdessä kehittymisen myötä merkittäviä. Tällaisen organisaation kykynä on uusiutuminen ja toimintatapojen muuttaminen. (Senge 1994; Juuti ja Luoma 2009; Sydänmaanlakka 2009.) Oppivalla organisaatiolla täytyy olla yhteinen voimakas visio, jota kohti yhdessä edetään. On kuitenkin huomattava, että organisaatiot eivät välttämättä aluksi ole tällaisia vaan työntekijät oppivat niissä yhdessä – ja saavuttavat parhaimmillaan yhdessä oppiessaan huipputuloksia. (Senge 1994, 4, 209.)

5.4.3 Oppimisen omavastuu

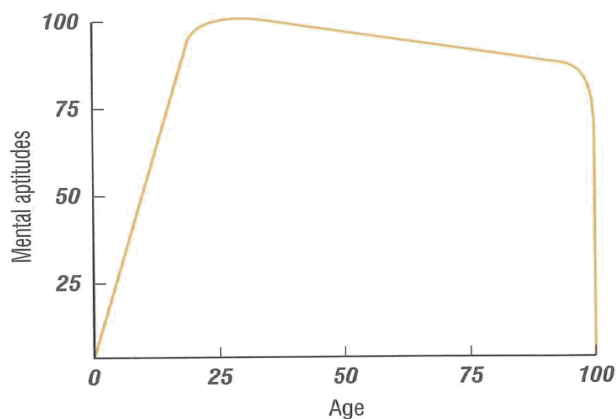
Nykyinen ihmiskuvamme on sellainen, jossa yksilöt itse ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja omaa elämää pitäisi pystyä arvioimaan ja ohjaamaan. Identiteettiä rakennetaan yhä yksilöllisemmin ja sen rakentamisesta on tullut aiempaa vaativampaa uusissa koordinaatioissa, joita media, kuluttaminen ja globaaleilla markkinoilla käytävä työnjako muuntelee. Yksilöiden on jatkuvasti tehtävä valintojaan, kun työurat ovat useimmiten katkonaisia. Myös valintojen seuraukset ovat omalla vastuulla, koska vastuu oman uran rakentamisesta on siirtynyt yksilöille itselleen. (Eteläpelto 2007.) Jatkuvuuteen ja ennustettavaan uraan vain harvalla on nykytyöelämässä enää mahdollisuus (Eteläpelto ja Vähäsantanen 2008).

On valitettavaa, ettei pitkää työkokemusta nykyisin välttämättä arvosteta (Julkunen 2009). Tästä on helposti seurauksena se, että työelämän nopeat muutokset saattavat aiheuttaa hämmennystä oman paikan löytämisessä (Sennett 2002). Työpaikkaa vaihdettaessa ja uudessa työssä koulutus alkaa uudestaan eikä mitään ole ikään kuin valmiina. Tietynlainen keskeneräisyys jatkuu kaiken aikaa, ja on pystyttävä nopeasti luopumaan vanhoista tottumuksista joustamisen ja sopeutumisen vaatimusten johdosta. (Holvas ja Vähämäki 2005,

130–132.) Tätä resilienssiä, kykyä sopeutua ja muovautua kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen, tarvitaan nykyisin yhä enemmän (Julkunen 2009, 105). Tietoa on kaiken aikaa päivitettävä ja kouluttauduttava uudenlaisiin tehtäviin (Holvas ja Vähämäki 2005, 126; Silvennoinen ja Kauppinen 2006, 141; Aarnikoivu 2010, 13). Vaatimukset ovat siis kovia ja on luonnollista, että esille tulee vahvasti pelko siitä, ettei ikäännyttäessä enää opita uutta.

Työntekijöillä on valitettavia uskomuksia siitä, että oppimiskyky heikkenee radikaalisti iän myötä. Nämä uskomukset voidaan kuitenkin kumota lukuisten oppimista käsittelevien tutkimusten perusteella. Lahjakkuus, kyvyt ja erilaiset taidot lisääntyvät ja saavuttavat huippunsa 18–25 vuoden iässä, mutta iän mukanaan tuoma 5–10 %:n vähenemä (Kuvio 2) on aivojen valtaisa kapasiteetti huomioon ottaen merkityksetön. (Buzan 2010, 192–194.) Tuoreessa tutkimuksessa (Singh-Manoux ym. 2012) sitä vastoin esitetään yllättäviä tuloksia siitä, miten ihmisen älyllinen suorituskyky alkaa heiketä jo keski-iässä. Tulosten mukaan muistin, päättelykyvyn ja kielellisen sujuvuuden huononeminen alkaa jo 45–49 vuoden iässä. Aiempaa näyttöä alle 65-vuotiaana alkaneesta kognitiivisuuden huonontumisesta ei tutkimuksen mukaan ole ollut. Ilmarisen (2006b, 141–151) mukaan on kuitenkin huomioitava, että kokenut työntekijä pystyy nuorempia työntekijöitä paremmin hahmottamaan laajoja asiakokonaisuuksia ja pureutumaan olennaiseen, oppimismotivaatio on korkeampi ja kokemusta ja työssä edellytettävää kiteytyntä kyvykkyyttä (*crystallized abilities*) on enemmän, samoin kuin verkosto-osaamista ja yhteistyöhalukkuutta. Sellaiset kognitiiviset asiat, jotka heikkenevät iän myötä, eivät ole kovin keskeisiä työelämässä. Kognitiomittausten ja työsuoritusten välillä vallitseva ristiriita saattaa myös liittyä työkokemukseen niin, että kokemuksen lisääntyminen voi muuttaa töiden suorittamistapoja ja siten vaikuttaa mittaukseen. (Ilmarinen 2006b, 141–151.)

Buzan (2010) korostaa jokaisen omaa vastuuta aivojen harjoittamisessa ja käyttämisessä. Esimerkiksi musiikkiharrastuksilla on todettu voitavan vahvistaa monia kognitiivisia kykyjä (Huotilainen 2011). Yli 70-vuotiaiden muistia, päättelykykyä ja tiedonkäsittelyä voidaan tehostaa erilaisilla harjoituksilla ja säilyttää saavutettu hyöty parhaimmillaan vielä viiden vuoden kuluttua (Willis ym. 2006).



Kuvio 2. Iän mukainen henkisen kapasiteetin vähenemä (Lähde: Buzan 2010)

Vastuu omasta oppimisesta on työntekijällä itsellään. Psykologinen työsopimus käsitteenä tarkoittaa sitä, että työntekijä sitoutuu kehittämään ja ylläpitämään omaa osaamistaan ja työnantaja on puolestaan valmis mahdollistamaan sen. Sopimus edellyttää sekä työntekijän että työnantajan molemminpuolista ymmärrystä velvollisuuksien ja vastuiden suhteen. Psykologisen sopimuksen sisällöt ovat viime vuosien aikana muuttuneet ja työsopimukset ovat usein lyhytaikaisia. Se lisää helposti turvattomuuden tunnetta. Myös vaihtuvat työmarkkinatilanteet vaikuttavat psykologisiin sopimuksiin. (Joensuu 2006, 60–61.) Tästä syystä tulisikin jokaisen työntekijän varmistaa itse oma osaamisensa ja kilpailukykyensä niin, että pystyy selviytymään, vaikka ei voisi jatkaa nykyisen työnantajansa palveluksessa (Ilmarinen 2006a). Työntekijän on siis jatkuvasti kehitettävä itseään pysyäkseen markkina-arvoisena, vaikka toisaalta työntekijä ei myöskään enää sitoudu organisaatioon kuten ennen. (Joensuu 2006, 62.)

Seuraavat osaamiseen ja kehittymiseen liittyvät kysymykset auttavat työntekijää tarkastelemaan omaa työhyvinvointia ja oman osaamisen tasoa: Missä työtehtävissä koen oman osaamiseni riittäväksi ja millaisia kehitystarpeita minulla olisi työssäni? Mitä sellaista osaamista ja kokemusta minulla on, jota kannattaisi jakaa myös muille? Onko jotain sellaista osaamista, jota haluaisin oppia muilta? (Varma 2006, 32.) Liitteessä 1 esitetyt Sydänmaanlakan (2006) ammatillisen kunnan ja oman uudistumisen tarkasteluun tarkoitetut väittämät laajentavat myös osaltaan tätä tarkastelua.

5.5 Johtaminen

Johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Tarkalleen se voitaisiin määritellä niin että: ”Johtajuus on arvo- ja valtalatautunut ihmisten välinen vastuullinen vaikuttamisen prosessi. Siinä ihminen pyrkii saamaan toiset ihmiset ymmärtämään ja hyväksymään sen, mitä ja miten on tehtävä, jotta toiminta yhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi mahdollistuisi.” Tässä määritelmässä korostuu ryhmän yhteisten tavoitteiden saavuttamisen päämäärä. Johtajuudessa (*leadership*) on kyse monimuotoisesta vuorovaikutusprosessista johtajan ja johdettavien välillä. Asioiden johtaminen (*management*) on toiminnan ja toimintaprosessien hallintaa ja siihen liittyvää päätöksentekoa. (Lämsä ja Hautala 2008, 206.) Hyvästä johtajuudesta käydyn julkisen keskustelun tuloksena on päädytty siihen, että molempia johtamisen muotoja tarvitaan (Juuti 2010a, 110–111).

Johtamisessa on siirrytty viime vuosisadan kahden merkittävän johtamisajattelijan Frederick Taylorin ja Max Weberin teolliseen aikaan hyvin sopineista ajatuksista kohti meidän aikamme tieto- ja verkostoyritysmaailmaa (Juuti 2006, 66–70; Sydänmaanlakka 2009, 146–147). Uutta johtamistapaa voidaan kutsua tieteelliseksi ihmisten johtamisen liikkeeksi. Tämän mukaan yritykseen on luotava sellaisia toimintaympäristöjä, joissa yksilöt ja tiimit voivat toimia samalla kertaa tehokkaasti ja innovatiivisesti. Uusissa raameissa sallitaan yhä enemmän työntekijöiden valtuuttamista, vapauksia, hyvinvointia ja luovuutta ja vähemmän kontrollia huomioiden kuitenkin yrityksen yhteinen visio ja suunta. Kaikessa tässä tarvitaan yhä enemmän epävarmuuden sietokykyä. Johtajan rooli nähdään nykyään pikemminkin mahdollistajana kuin perinteisenä johtajana. (Sydänmaanlakka 2009, 146–149.) Johtaminen perustuu luottamukseen, ilman luottamusta johtaja ei voi innostaa työntekijöitään. Luottamus alaisia kohtaan vaikuttaa myös siihen, missä määrin alaisten annetaan osallistua päätöksentekoon. (Juuti 2006, 171; Lämsä ja Pučetaité 2006; Rossi 2012, 92.) Kaiken kaikkiaan edelleenkin hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu olennaisesti se, että hän pystyy nopeaan päätöksentekoon (Huhtinen 2010, 155).

Aiemmin mainittujen Y- ja Z-sukupolvien mukaantulo työelämään on haastanut johtamisen. Nuoret eivät ole johdettavissa perinteisin keinoin. (Tienari ja Piekkari 2011.) He tarvitsevat aiempia sukupolvia enemmän jatkuvaa palautetta, sillä he ovat tottuneet saamaan sitä jo päiväkodista lähtien. Haasteita luovat myös esimerkiksi työaikojen noudattamiseen liittyvät kysymykset. (Vesterinen 2010b; Kupias, Peltola ja Saloranta 2011.)

Nykyisin puhutaan yhä enemmän valmentavasta johtamisesta, jossa yhtenä ulottuvuutena on alaisten kehittämisen edistäminen. Valmentava johtamisote on kyselevää ja alaisen omaan vastuunottoon tähtäävää vastauksien etsintää, suunnan näyttämistä, tukemista, auttamista ja motivointia (Salojärvi 2010, 108). Johtamisen kulmakiviksi on Euroopan parhaiden työpaikkojen käytäntöjen mukaan nostettu valmennus, itseohjautuvuus ja henkilökohtainen kasvu. Itseohjautuvuus ei vähennä johtamista vaan johtajia tarvitaan tukemaan työntekijöitä, jotta he saavuttaisivat täyden potentiaalinsa. Tämä tukeminen on jokaisen työntekijän kokonaisvaltaisen kehityksen tukemista – ei ainoastaan työhön liittyvien taitojen. Suomessa listattujen parhaiden työpaikkojen johtajat ovat luonnehtineet johtamistyötään ennen kaikkea palveluammattiksi. (Rossi 2012, 340.) Hyvä nykyjohtaja antaa johtamispalvelua niin, että hän osaa organisoida onnistumisia, saa työntekijöiden parhaat puolet esille ja kykenee mahdollistamaan työntekijöidensä kehittymisen. Hänen voidaan katsoa onnistuneen silloin, kun hänen työntekijänsä menestyvät. (Sydänmaanlakka 2009, 146–149; Autio, Juuti ja Wink 2010, 68; Juuti ja Rovio 2010, 3; Hakanen 2011, 76.)

Johtamista pidetään keskeisimpänä työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä, joka heijastuu koko organisaation toimintaan ja vaikuttaa jokaiseen työntekijään (Ojala ja Ahonen 2005, 172; Vainio 2006, 11; Elo ja Feldt 2008, 317; Alasoini 2010, 34). Hyvän esimiestyön on todettu olevan kaikkein merkittävin selittävä tekijä, kun on tutkittu työkyvyn paranemista 51–62 vuoden iässä. Hyvä esimiestyö parantaa ja vastaavasti huono esimiestyö heikentää iän myötä ihmisen työkykyä. (Ilmarinen 2006b, 210.) Huonon esimiestyön on todettu lisäävän sairauspoissaoloja, heikentävän työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yrityksen tavoitteisiin ja yritykseen ja siten vaikuttavan yrityksen kilpailukyvyn laskuun (Ojala ja Ahonen 2005, 95). Suomalaisia yrityksiä koskevassa hyvinvoinnin strategiaa kartoittavassa tutkimuksessa (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 54) hyvinvoinnin systemaattisella johtamisella voitiin selkeästi vaikuttaa sairauspoissaolojen vähenemiseen, työeläkkeiden kustannuksiin ja työkyvyttömyysmaksuluokkiin. Hyvinvointiasioiden ottaminen esille kehityskeskusteluissa oli yhteydessä alempiin työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkiin. Ainoastaan 43 % tutkimukseen osallistuneista suomalaisyrityksistä (n=697) oli määrittänyt esimiehilleen roolin alaistensa hyvinvoinnin tukemisessa. Esimiehen vastuu olisi kuitenkin tärkeä esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen kysymyksissä, kompetenssien kehittämisessä, varhaisessa puuttumisessa ja työhön paluun tukemisessa. (Aura, Ahonen ja Ilmarinen 2011, 20, 54.)

Moninaisuuden johtaminen (*diversity management*) on yksilöiden erilaisuuden hyväksymisestä lähtevä johtamistapa, jossa erilaisuus nähdään voimavarana (Raunio 2005, 36). Erilaisuutta tulisi oppia hyödyntämään, joten tarvitaan lähiesimiesten kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille sitoutuen kokonaisvaltaisesti vuoropuheluun (Erämetsä 2009; Alasoini 2010). Erilaisuuden pohjalta syntyy uusia näkökulmia, vaikkakin usein ristiriitojen kautta. Nämä ristiriidat täytyy oppia käsittelemään. Näin saadaan erilaisuudesta vahvuutta tiimiin. (Sydänmaanlakka 2009, 201.) Työyhteisöissä on tärkeää ymmärtää työntekijöiden olevan ainutlaatuisia persoonallisuuksia erilaisine vahvuuksineen, paineensietokykyineen ja taipumuksineen (Feldt, Mäkikangas ja Kokko 2008, 92). Vuoropuhelua työntekijöiden ja johdon kanssa siis tarvitaan eli tilaa erilaisille mielipiteille ja turvalliselle, välittävälle keskusteluilmapiirille, jotta työntekijät olisivat tarvittavan aikaisin esimerkiksi tietoisia tulevista muutoksista ja mahdollisista uusista työmenetelmistä (Sparks, Faragher ja Cooper 2001, 504; Jokiluoma 2006, 17; Wink 2010, 140). Hyvä esimiestyö, esimiesten tuki ja palaute työntekijöille korreloivat henkilöstön työtyytyväisyyteen vaikuttaen samalla yrityksen tehokkuuteen ja tuottavuuteen. Huonon esimiestyön on todettu suoraan vaikuttavan sairauspoissaoloihin ja henkilöstön motivaation ja sitoutumisen laskuun. (Sparks, Faragher ja Cooper 2001; Gilbreath ja Benson 2004; Ojala ja Ahonen 2005, 72; Suonsivu 2011.)

Organisaatioiden työkuulttuurissa kiinnitetään valitettavan helposti huomiota epäkohtiin sen sijaan, että keskityttäisiin myönteisiin ilmiöihin. Sekä kielteisistä että myönteisistä tapahtumista tulisi voida oppia. Myönteisyys ei suinkaan tarkoita negatiivisten asioiden sivuuttamista vaan menneeseen tulisi suhtautua tietyllä lempeydellä, ymmärtää ja hyväksyä senhetkinen tilanne ja suuntautua sitten tulevaisuuteen. (Luthans, Youssef ja Avolio 2007; Hakala 2011.) Myönteiseen suhtautumiseen liittyy onnistumiseen johtavien tekijöiden näkeminen pysyvinä. Myös niin sanotun kääntönopeuden eli sen, kuinka hyvin pystytään katsomaan esteen yli kohti ratkaisuja ja mahdollisuuksia on todettu vaikuttavan hyvinvointiin. (Åhman 2012, 89.)

Työpaikan ilmapiiri vaikuttaa työntekijöiden luovuuteen, asenteisiin ja työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. Sillä on myös merkittävä vaikutus tapaan, jolla tulkitaan toisten käyttäytymistä. Työpaikan tunneilmasto (*organizational climate*) on tietynlainen yhteinen ilmentymä mielialasta työtä, organisaatiota ja johtoa kohtaan ja se on siis eri asia kuin

organisaatiokulttuuri. Molemmissa, sekä organisaatiokulttuurissa että tunneilmastossa on kuitenkin tietynlainen tunnepohjainen lähtökohta. Esimies, joka pystyy luomaan myönteistä tunneilmastoa työpaikalle, voi odottaa sen johtavan laajemmallekin tasolle ja myönteisiin vaikutuksiin. Myönteinen tunneilmasto korreloi suoraan työtyytyväisyyteen. (Ashkanasy ja Ashton-James 2007; Åhman 2012). Me-henki syntyy yleensä silloin kun saavutetaan yhdessä jotain, menestytään yhdessä. Hyvä työilmapiiri perustuu yrityksen arvoihin ja niiden mukaiseen toimintaan, työntekijöiden haluun jakaa tietoa, auttaa toista, kysyä apua ja toimia täten avoimesti. (Ojala ja Ahonen 2005, 201.) Me-hengellä ja yhteisöllisyydellä on merkittävä osa ihmisen hyvinvoinnissa ja terveydessä. Se luo sosiaalista pääomaa, luottamusta, turvallisuutta ja yhteisöön kuulumisen tervehtyttävää tunnetta. (Hyypä 2005.)

5.5.1 Työyhteisötaidot

Nykyisin puhutaan työyhteisötaidoista, jotka ovat esimies- ja alaistaitoja yhdistävä termi. Seuraavassa kuvattavan tutkimuksen esille nostamia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja voidaan pitää esimerkkinä työyhteisötaidoista. Työyhteisötaitojen hyvän hallinnan uskotaan lisäävän työhyvinvointia työpaikoilla (Vesterinen 2010a, 111), samoin kuin oikeudenmukaisen johtamisen, jolloin päätökset perustellaan työntekijälle ja myös työntekijä tulee kuulluksi. (Manka, Hakala, Nuutinen ja Harju 2010).

Rauman kaupunki toteutti vuosina 2003–2004 työministeriön tukeman tutkimushankkeen, jonka yksi perusteema oli se, miten työntekijä voi tulla johdetuksi hyvin. Tutkimuksen mukaan esimiehillä oli merkittävä rooli työyhteisön toimivuuden ja hyvän ilmapiirin kannalta, mutta mielenkiintoista oli se, miten myös alaiset saattoivat olla osallisina onnistuneessa esimiestyössä. (Rehnbäck ja Keskinen 2005, 5, 17.)

Rauman tutkimuksen vastauksista (n=497) nousi esille seuraavanlaisia keskeisiä havaintoja *suuntautumisessa omaan työhön ja toimintaan*: työn hyvin tekeminen, ohjeiden kuunteleminen ja vastuun ottaminen omista tekemisistä. Kategoriassa *vuorovaikutus, sosiaalisuus ja työyhteisöön suuntautuminen* esille nousivat: yhteistyökykyisyys ja kyky toimia ryhmässä, mielipiteiden esille tuominen niin hyvien kuin huonojenkin asioiden suhteen, aktiivinen vuorovaikutus muiden työyhteisön jäsenten kanssa, kysely ja keskusteleminen työasioista, rehellisyys ja avoimuus, palautteen anto ja valmius kuulla erilaisia näkökulmia. *Yhteisöllisyyteen* liittyen saatiin vastaukseksi: erilaisuuden arvostaminen

ja rohkeus pyytää apua tarvittaessa. *Esimieheen* liittyvissä vastauksissa tuli esille esimiehen ajan tasalla pitäminen, avoimuus, näkemyksien perustelevuus ja suora keskustelu, palautteen antaminen ja esimiehen kuunteleminen. *Oman ammatillisen kasvun keinoina* nähtiin joustavuus, tinkiminen omasta ehdottomuudesta, avoimuus uusille haasteille, aktiivisuus ja innostuneisuus työtä kohtaan, omatoimisuus ja asioista selvää ottaminen. (Rehnback ja Keskinen 2005, 17–18.) Mikäli työntekijällä on näitä edellä mainittuja hallintakeinoja, mutta esimies joko etäisyytensä tai autoritaarisuutensa vuoksi ei suostu omalta osaltaan edistämään työntekijän pyrkimyksiä työympäristöön vaikuttamisessa, ei tuloksia synny – tarvitaan siis molempien myötävaikutusta.

5.5.2 Ikäjohtaminen

Demografinen kehitys on monissa yrityksissä ikäännyttänyt organisaatiota, koska ajanjakso, jolloin ei uutta henkilöstöä rekrytoitu, on tehnyt organisaation ikärakenteesta sellaisen, että sieltä puuttuu usein keski-ikäisten ryhmä. Elämme moniarvoisessa maailmassa, jolle tyypillisiä ovat tapahtumien yhteentörmäykset ja kilpailevat arvomaailmat. Yrityksissä toimivat junioreiden ja senioreiden tulisi työskennellä yhdessä ja johtamisilmaston tulisi olla vapaa, ennakkoluuloton ja keskusteluun kannustava. (Laine 2006; Vesterinen 2010b.) Nuoret painottavat johtamisessa arvostuksen, tasa-arvon, vapauden, ilon ja rennon menon johtamisilmapiiriä sekä hyvän ammatillisen osaamisen ja tuen merkitystä. Nuoret ovat ennakkoluulottomampia erilaisuuden suhteen kuin seniorit, eli ikäjohtamisen suurimpana haasteena saattavatkin olla ikäjohdettavat itse. (Laine 2006.)

Ikäjohtaminen (*age management*) perustuu työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomioon ottamiseen päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa ja organisoinnissa. Ikäjohtaminen on kaikenikäisten johtamista. Se on siis johtamistapa, jossa työyhteisön esimiehellä tulisi olla joustavaa ja psykologista näkemystä johtaa eri-ikäisiä ja erilaisen kokemuksen omaavia työntekijöitä erilaisissa elämäntilanteissa ja jossa jokaisella työntekijällä ikään katsomatta olisi mahdollisuus saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. Ikäjohtamista voidaan kuvata myös koko yrityksen menestyksen johtamisena. Ikäjohtaminen tulisi integroida kiinteäksi osaksi strategista johtamista, joten yrityksellä tulisi olla oma ikäjohtamisen strategia ja visio, kehittämisohjelma ja hyvät työkalut siihen. (Ilmarinen 2006a; Ilmarinen 2006b; Vesterinen 2010b.)

Hyvä ikäjohtaminen kasvattaa *inhimillistä pääomaa*, johon liittyvät ammatillinen erityisosaaminen, hiljainen tieto, vuorovaikutustaidot ja kokemukseen perustuva varmuus. *Rakenteellisen pääoman* kasvu näkyy organisaatiokulttuurin ja epävirallisten vaikutuskanavien tuntemuksena sekä *suhdepääoman* kasvu esimerkiksi hyvänä asiakastuntemuksena ja syvällisenä ymmärryksenä toimintaympäristön muutoksista. (Ilmarinen 2006a.) Ikäjohtaminen antaa mahdollisuuksia yksilölle oppimiseen ja kehittymiseen, työ- ja toimintakyvyn parantumiseen sekä valinnanvapauden eläkkeelle siirtymisen suhteen (Ilmarinen 2006).

5.5.3 Johtamisesta itsensä johtamiseen

Työhyvinvoinnissa on pitkälti kysymys kahdesta asiasta, johtamisesta ja itsensä johtamisesta (Åhman 2011). Nykyinen suuntaus, jossa jokainen työntekijä on vastuussa oman työnsä kehittämistä, omasta oppimisestaan ja voimavarojensa tunnistamisesta, on vähitellen johtanut siihen, että on alettu etsiä uudenlaista näkemystä johtamiseen. Itsensä johtaminen edustaa tällaista näkökulmaa. Hierarkkiset organisaatiot ovat historiaa, ja johtaminen on irtaantunut johtajasta siten, että strategiaa luodaan kaikkialla organisaatiossa, kaikki johtavat viime kädessä itseään (Demos Helsinki 2009).

Pohdittaessa oman vastuun merkitystä johtamisessa korostuu siinä erityisesti uudistumisen tärkeys. Oman elämän johtaminen kuuluu tähän aikaan ja henkilökohtaisen vastuullisuuden myötä työntekijä saa hyvinvointia sekä itselleen että menestystä koko organisaatiolle. Työntekijöiden tulisi säännöllisesti tarkastella mahdollisia omia vanhoja asenteitaan ja ajattelu- ja toimintamallejaan sekä analysoida sitä, miten nämä vaikuttavat havainnointiin asioista. (Åhman 2004, 120; Sydänmaanlakka 2006.) Dunderfeltin (2011) ja Åhmanin (2011) mukaan ulkoiset tapahtumat eivät suoraan vaikuta ihmiseen vaan henkilön oma tulkinta tapahtumista. Tarvitaan siis ymmärrystä ja laaja-alaisuutta nähdä myös erilaisia näkökantoja. Åhmanin (2004, 162) mukaan edellä olevan voisi kiteyttää yhdeksi kysymykseksi matkalla kohti omaa uudistumista: ”Onko minulla sellaisia uskomuksia, asenteita ja ajattelumalleja, joita minun tulisi muuttaa, että menestyisin ja jaksaisin myös tulevaisuudessa?” Uudistumiseen liittyy sellaisia määreitä kuin oivalluksen syntyminen, uuden näkökulman löytäminen, ongelman kohtaaminen ja tiedostaminen, muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen, yrityksen ja tahdon syntyminen, ahdistuksen sietäminen sekä päätös muuttumisen tarpeellisuudesta. Ajattelulla on suuri merkitys ja sillä on suora vaikutus niin

työntekijän omaan elämään kuin työyhteisöönkin. Jos asiat käännetään kohti ratkaisua, nähdään ne aiempaa laajemmin. Ajattelutaitoa voi ja tulee kehittää, erityisesti asioiden katsomista monesta näkökulmasta. (Åhman 2011.)

Åhman (2004, 115–116) kiteyttää hyvään itsensä johtamiseen kuuluvat piirteet lyhyesti joustavuuden eri muodoiksi:

1. *Minäjoustavuus*, jossa tunnetaan omat hyvät ja huonot puolet sekä niiden merkitys sekä itseen että ympäristöön sekä usko omiin mahdollisuuksiin ja kykyyn suoriutua haastavistakin tehtävistä.
2. *Tulosjoustavuus*, jossa tiedostetaan omat tärkeät arvot ja pystytään valikoimaan omat tavoitteet sekä kyetään toimimaan niiden suuntaisesti.
3. *Sinäjoustavuus*, jossa tiedostetaan oma ihmiskäsitys ja sen merkitys vuorovaikutustilanteissa ja osataan suhtautua toisiin ihmisiin vastuullisesti ja rakentavasti.
4. *Muutosjoustavuus*, jossa kyetään mukautumaan muutoksiin ja ohjaamaan omia ajattelu-, toiminta- ja tulkintamalleja ja tunteita ymmärtäen niiden vaikutuksen omaan elämään sekä kyetään tuntemaan tyytyväisyyttä elämään.

Näitä itsensä johtamisen piirteitä tulisi aika ajoin pohtia ja analysoida. Sydänmaanlakka (2006, 249) esittää, että työntekijän olisi tärkeää käydä itsensä kanssa säännöllisesti suunnittelu- ja kehityskeskusteluja ja niiden avulla kiteyttää omia avaintehtäviä ja tavoitteita. Hän pitää tärkeänä myös jatkuvan palautteen hakemista ympäristöstä. Näin työntekijä voi itse edistää omaa jaksamistaan ja hyvinvointiaan ja luoda merkityksellisyyttä työlleen.

On tärkeää osata kuunnella itseään, sillä kuuntelu on perusedellytys itsetuntemuksen kasvamiselle. Tätä taitoa voi harjoittaa. Tärkeää on myös itseään kuunnellessa havahtua äänensävyyn, jolla itselleen puhuu eli siihen, onko tällainen sisäinen puhe (*self-talk*) itseä arvostavaa. Oman itsen arvostaminen on edellytys kykyyn arvostaa toisia. (Siitonen, Repola ja Robinson 2002, 89.)

5.6 Elämäntilanne

Työelämä ja vapaa-aika eivät ole toisistaan irrallisia asioita vaan ne ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Ikä, perhetilanne ja vapaa-ajan käyttö heijastuvat työhön ja jaksamiseen, samoin se, miten työssä voidaan, vaikuttaa harrastuksiin ja perhe-elämään. Kulloisenkin elämäntilanteen huomioivat joustot kuten työaikajärjestelyt, osa-aikatyön mahdollisuus tai järjestelyt työtehtävissä luovat pohjaa työhyvinvoinnille ja työssä viihtymiselle (Kandolin ja Tuomivaara 2012).

5.6.1 Ikä

Ikää ajatellaan usein hyvin yksioikoisesti pelkkänä kronologisena ikänä (Ilmarinen 2006a), mutta Puohiniemi (2002, 201–202) näkee sen enemmänkin subjektiivisena asiana – jokainen kokee iän omalla tavallaan. Hän korostaa sitä, että mitä nuoremmaksi ihmiset itsensä tuntevat suhteessa kalenteri-ikänsä sitä vähemmän heillä on työhön liittyvää stressiä, eli subjektiivisen iän kokeminen on suoraan verrannollinen työhyvinvointiin. Ilmarinen (2006a) huomauttaa, että biologiseen, psykologiseen ja sosiaaliseen ikään on mahdollista itse vaikuttaa, vanhimmat 60-vuotiaat voivat todellisuudessa olla fyysiseltä kunnoltaan 65-vuotiaita ja nuorimmat jopa 55-vuotiaita.

Ilmarisen (2006a) mielestä esimiehillä ja työyhteisöllä tulisi olla tietynlaista ymmärrystä ihmisen elämänsä siirtymävaiheissa. Hän näkee sen uutena haasteellisena osaamisalueena esimiehille. Koko ikäkysymystä tulisikin ajatella täysin uudella tavalla. Nykypolvet elävät pitempään, terveempinä ja työkykyisempinä kuin edeltäjänsä kohonneen hyvinvoinnin myötä. Aiemmin Suomessa ajateltiin niin, ettei yli 50-vuotiaita kannattanut kouluttaa (Seies 2005), mutta tällä hetkellä kaikenikäiset tarvitsevat jatkuvaa koulutuksen sekä tietojen ja taitojen päivittämistä. Yksi keskeinen asia johtamisessa on erilaisuuden ymmärtäminen, kaikenikäisten yksilöiden kohtelu työelämänsä aikana. Ikäkulttuuriin liittyen olisikin tärkeää työpaikoilla pohtia, saadaanko eri-ikäiset työntekijät työskentelemään hyvin yhdessä ja miten hyvin eri-ikäisyys osataan ottaa huomioon esimerkiksi työtehtävissä (Ilmarinen 2006b, 203.)

Oma vastuu oman osaamisen päivittämisessä on tärkeää. Rekrytointitilanteessa työnhakijasta muodostuu käsitys hänen persoonansa perusteella ja moni asia kumoaa iän painoarvon.

Useimmiten käsitys muodostuu sen perusteella, kuinka kova motivaatio hakijalla on, millaista osaamista ja millainen työhistoria hänellä on. Myös se, onko hakija asettanut itselleen selkeitä uraan liittyviä tavoitteita, ja onko hakija valmis panostamaan tavoitteet saavuttaakseen, vaikuttaa hakutilanteessa. Myös sillä, onko hakija terve ja työkykyinen ja kuinka hän käyttäytyy rekrytointitilanteessa, on vaikutuksensa. Näistä kaikista edellä kuvatuista asioista muodostuu työmarkkinaikä, joka on siis aivan muuta kuin kronologinen ikä. Kaksi samanikäistä työnhakijaa voivat olla työmarkkinaiältään aivan eri-ikäisiä. Työmarkkinaikä on siis tietyssä suhteessa työkyvyn moniin tekijöihin, kuten elintapoihin, terveyteen ja motivaatioon sekä asenteeseen. Ihminen on moni-ikäinen niin, että työmarkkinoilla yksilön kaikki iät ovat yhtä aikaa läsnä ja heijastelevat erilaisten ikien signaaleja, vahvuuksia. (Vaahtio 2005.)

5.6.2 Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen

”Äiti sanoi: Olisivatpa kaikki päivät tällaisia, lämpimiä, pehmeitä, vaatimusta vailla.”

Bo Carpelan, Lehtiä syksyn arkistosta (2011)

Keskusteluissa työn ja perhe-elämän yhteensovittamisesta on tullut esille käsite perhemyönteinen työkuulttuuri (*family-friendly work culture*), jossa henkilöstöpolitiikka tukee työpaikoilla perheiden hyvinvointia kehittämällä käytäntöjä, jotka turvaavat hyvän vanhemmuuden ja antavat samalla mahdollisuuden toteuttaa tavoitteita työelämässä. On kuitenkin valitettavaa, että osa-aikatyötä ei Suomessa suosita kovinkaan paljon verrattuna muihin EU-maihin. (Kauppinen 2004, 9–10; Mauno ja Kinnunen 2008b, 265–271.) Perhemyönteisyyden hyvinvointivaikutuksista ei ole tehty laajemmin tutkimuksia, mutta perheasioiden huomioon ottamisen on kuitenkin todettu osaltaan edistävän työntekijöiden hyvinvointia (Mauno ja Kinnunen 2008b, 279–285).

Koska perinteiset roolimallit perheessä eivät ole suurestikaan muuttuneet ja naiset edelleenkin tekevät usein kahta työvuoroa, toisen työssä ja toisen kotona, kokevat he usein työstressin vaikutukset voimakkaammin kuin miehet. Työhyvinvoinnin kohentamiseksi on erilaisia keinoja, jotka kuitenkin vaativat työntekijän lisäksi panostusta myös työnantajalta, työorganisaation johdolta, esimiehiltä sekä koko työyhteisöltä. Näitä keinoja ovat esimerkiksi pysyvien työsuhteiden vaaliminen, työntekijöiden osallistumismahdollisuudet koulutukseen ja oman työn kehittämiseen sekä työjärjestelyt, kuten työn jakaminen, lyhennetyt työpäivät,

mobiililyö tai etätyömahdollisuus. (Mauno 2000; Rautio ja Husman 2010, 181.) Muutosta perheiden roolimalleissa, arvoissa ja asenteissa kaivattaisiin myös siten, että kotitöistä huolehtisivat molemmat työssäkäyvät vanhemmat tasapuolisesti ja että esimerkiksi perhevapaiden käyttö yleistyisi myös miesten keskuudessa (Mauno 2000). Hyvin organisoidut perheen perustehtävät sallivat kaikille perheenjäsenille mahdollisuuden terveyttä edistäviin aktiviteetteihin, kouluttautumiseen ja sosiaalisten verkostojen ylläpitämiseen, jotka osaltaan parantavat jaksamista ja stressinsietokykyä (Piekkola ja Ruuskanen 2006).

Tietoyhteiskunnalle ja erityisesti asiantuntijatyölle tyypilliset työn henkilökohtaisuus sekä työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen asettavat haasteita työn ja muun elämän yhteensovittamiselle. Nykyisin työ on yhä enemmän mobiililyötä. Mobiililyössä ihminen liikkuu työpaikkansa ulkopuolelle, käyttää yhteistyössään muiden toimijoiden kanssa sähköisiä viestintävälineitä, kannettavaa tietokonetta ja puhelinta. Työpiste vaihtelee ja se voi olla kotona, kahviloissa tai liikennevälineissä. Mobiililyön ansiosta työntekijä pystyy aiempaa enemmän organisoimaan työtään ja vaikuttamaan omaan ajankäyttönsä, mutta samalla luonnollisesti oma vastuu työstä ja työhyvinvoinnista kasvaa, kun haasteet kyvystä hallita vaihtuvia tilanteita ja uusia vaatimuksia sekä työstä palautumisesta kasvavat. (Koroma, Hyrkkänen ja Rauramo 2011, 3–6, 24; Kandolin ja Tuomivaara 2012, 29.)

Tutkimusten mukaan yksilöllisten joustojen mahdollisuus työssä yksilön elämäntilanteen mukaan vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Työaikajoustojen on todettu heijastuvan myös työurien pituuteen. Yksilöllisten työaikojen järjestäminen tietyissä tilanteissa, esimerkiksi lasten aloittaessa koulun, osa-aikaeläkemahdollisuudet, töiden organisointi ja työnjakoon liittyvät asiat ovat osoittautuneet hyviksi ratkaisuuksi työelämän kehittämisessä. (Sparks, Faragher ja Cooper 2001, 504; Forss 2004, 15; Seitsamo 2007; Alasoini 2010, 46; Kandolin ja Tuomivaara 2012, 39.) Työntekijän itsensä olisi aiheellista tarvittaessa nykyistä enemmän pohtia mahdollisuuksiaan työn keventämiseen, osa-aikalisään, lyhennettyyn työaikaan tai vuorotyöstä päivätyöhön siirtymiseen, vuorotteluvapaaseen tai muihin vastaaviin työjärjestelyihin. Tämä mahdollistaisi oman hyvinvoinnin tukemisen ajankäytön hallinnan avulla. Kiireeseen ja työajan riittämättömyyteen työntekijän hallintakeinoja ovat työskentelyn tehostaminen, tavoitteellisuus sekä järjestelmällisyys, johon liittyvät muun muassa asioiden asettaminen tärkeysjärjestykseen sekä työympäristön siisteys. Tarvittavista tauoista huolehtiminen ovat myös työntekijän itsensä mahdollisuuksien rajoissa. (Sallinen, Kandolin ja Purola 2002.)

5.6.3 Kulttuurin ja liikunnan merkitys

Kulttuuriharrastusten kautta syntyy uusiutuvaa sosiaalista pääomaa ja sitä kautta yhteyttä parempaan terveyteen. Lisäksi kulttuuri- ja taide-elämykset synnyttävät emootioita, jotka tasapainottavat aivojen säätelyjärjestelmää ja elämysten avulla on mahdollista irrottautua arjesta (Hyypä ja Liikanen 2005; Liikanen 2010, 58, 64). Taiteen ja kulttuurin työhyvinvointia lisääviä vaikutuksia on tutkittu vasta vähän, mutta koetun hyvinvoinnin ja elämänlaadun on todettu lisääntyvän kulttuuriharrastusten myötä. Osallistumisen kulttuuriharrastuksiin on todettu myös lisäävän sosiaalista yhdessäoloa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sen on jopa todettu pidentävän elinajan odotetta. (Liikanen 2010, 65–66.) Kirjaston käyttö ja kirjojen lainaamistiheys yhdistyvät sosiaaliseen pääomaan ja sen myötä pienempään kuolleisuuteen (Fukuda, Nakamura ja Takano 2004). Kansalaisten tasavertaiset mahdollisuudet käyttää kirjastoa inhimillisen pääoman kasvattamiseen, itseopiskeluun ja informaation saamiseen yhteisten asioiden ymmärtämiseksi luovat pohjaa yhteisöllisyyden tunteelle ja syrjäytymisen ehkäisemiselle. (Hyypä ja Liikanen 2005.)

Liikunnalla on tärkeä merkitys ihmisen työ- ja toimintakyvyn säilyttämisessä. Se vähentää liikuntaelinsairauksista ja mielenterveysongelmista johtuvia sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeelle joutumisen riskiä. Etenkin rasittavaa liikuntaa harrastavilla on parempi fyysinen toimintakyky ja vähemmän sairauspoissaoloja kuin vähemmän liikkuvilla. (Lahti 2011). Yksi esimerkki Suomessa työikäisten aktiivisesti harrastamasta liikuntamuodosta, jonka hyöty on tunnustettu myös muualla maailmassa, on sauvakävely. Suomessa sauvakävelijät liikkuvat yleensä yksin, mutta esimerkiksi Japanissa sauvakävelyn harrastamisessa yhdistyvät sekä liikunnallisuus että yhteisöllisyys. Kyseinen harrastus on lisääntynyt Japanissa nopeasti, koska japanilaisille on tärkeää saada toimia yhdessä ja jakaa hyödylliset kokemukset toisten kanssa (Kawamura 2009). Tässä onkin hyvä esimerkki yhteisötasollisten innovaatioiden leviämisen (Rogers 2003) mahdollisuuksista toteutua käytännössä, kun asenteet ja edellytykset toteutumiselle ovat suotuisat. Voitaisiinko tällaista yhteisöllisyyttä soveltaa aiempaa enemmän myös suomalaisten yritysten järjestämiin työhyvinvointitapahtumiin ja näin hyödyntää yhteisöllisyyden myönteisiä vaikutuksia terveydelle?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta saatiin laajasti näyttöä siitä, että uusia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi tarvitaan ja että ratkaisuja on jo alettu etsiä työntekijän voimaantumisen ja elämänhallinnan taitojen kehittämisen kautta. Yhteiskunnallisessa keskustelussa ja kirjallisuudessa on myös vähitellen alkanut esiintyä viitteitä omavastuisuuden tarpeellisuudesta työhyvinvoinnin rakentumisessa. Empiiristä tutkimusta omavastuun osuudesta ja merkityksestä työhyvinvoinnissa siis tarvittiin.

Koska laadullisella tutkimuksella uskottiin löytyvän syvempää ymmärrystä käsiteltävästä asiasta kuin jos tutkimusongelmaa olisi lähestytty määrällisen tutkimuksen kautta (ks. Denzin ja Lincoln 2005, 10; Silverman 2005, 112; Creswell 2007, 40), päädyttiin tämän tutkimuksen osalta hakemaan vastauksia laadullisen tutkimuksen näkökulmasta haastattelujen avulla. Laadulliselle tutkimukselle tyypillisesti (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2005, 155) tutkimusjoukko valittiin tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisesti, eikä tarkoituksena ollut yleistää tutkimustuloksia vaan saada uutta, näkemyksellistä tietoa avuksi työhyvinvoinnin kehittämiseen.

6.1 Fenomenologinen näkökulma

Fenomenologisen tutkimuksen keskeisinä tutkimuskohteina ovat ihmisten kokemukset eri ilmiöistä ja siitä, minkälaisia merkityksiä he näille ilmiöille antavat (Åstedt-Kurki ja Nieminen 1997; Metsämuuronen 2006, 92; Laine 2010, 28). Tarkemmin määriteltynä fenomenologia tarkoittaa metodikäsitettä, joka tarkastelee kohdettaan, ei sen sisällön kannalta vaan pyrkien löytämään sen miten-luonteen. Fenomenologia on sananmukaisesti tiedettä ilmiöistä ja se pyrkii osoittamaan ei-näkyvissä olevat ilmiöt näkyviksi. Se voidaan johtaa kreikankielisistä sanoista fainomenon (ilmiö) ja logos (oppi, merkitys) sekä verbistä fainesthai (näyttäytyä). (Heidegger 2000, 50–51, 58–59.) Fenomenologisen tutkimuksen lähtökohtana on aina subjektiivinen kokemus, merkitykset, jotka ihmisen mielessä rakentuvat. Merkityksmaailma koostuu havainnoista, tunne-elämyksistä, mielikuvista, kuvitelmistä, uskomuksista, mielipiteistä, käsityksistä ja arvostuksista, siis hyvin erilaisista kokemuksista. (Virtanen 2006, 157.) Fenomenologinen tutkimus on tietynlaista yksittäiseen suuntautuvaa paikallistutkimusta, tarkoituksellista havainnointia, joka ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä vaan ymmärtämään tutkittavan alueen ihmisten merkityksmaailmaa kullakin

hetkellä (Saarinen 2002; Laine 2010, 31). Tässä tutkimuksessa käytettiin fenomenologista näkökulmaa, koska haluttiin etsiä työhyvinvointiin liittyviä merkityksiä ja niiden kautta mahdollisesti avautuvia oman vastuun ottamisen näkemyksiä. Tutkimusta ei kuitenkaan toteutettu puhtaan fenomenologisen tutkimuksen lähtökohdista vaan ainoastaan fenomenologisen näkökulman mukaisesti ja aineisto kerättiin teemahaastatteluin sekä analysoitiin sisällönanalyysillä.

6.2 Aineiston hankinta

Pienehköstäkin haastatteluaineistosta teemahaastattelulla kerätty materiaali on yleensä runsas (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 135), joten haastatteluihin valittiin suhteellisen pieni, mutta mahdollisimman heterogeeninen tutkittavien joukko. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tarkoituksenmukaista löytää tutkittaviksi henkilöitä, joilla olisi kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86) eli henkilöistä, jotka olisivat aktiivisesti mukana työelämässä, joten haastateltavat valittiin kuudesta erilaisesta organisaatiosta ja niiden yhdestätoista eri työpisteestä terveystalveto-, hoito-, sosiaali-, mainos-, ravitsemus-, koulutus- ja tietotekniikka-aloilta. He edustivat työntekijöitä, toimihenkilöitä, ylempiä toimihenkilöitä sekä ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä kolmesta eri kaupungista Etelä-Suomessa. Iältään haastateltavat olivat 30–65-vuotiaita. Naisia heistä oli 11 ja miehiä 2. Haastateltavat hankittiin edellä mainituin kriteerein joko henkilökohtaisen yhteydenoton tai työpaikkojen yhteyshenkilöiden kautta. Osa haastateltavista saatiin myös niin sanotulla lumipallo-otannalla (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86), jolloin haastateltavilta saatiin ehdotuksia uusista haastateltavista.

6.2.1 Teemahaastattelut

Tämän tutkimuksen tutkimuksellinen mielenkiinto kohdistui tutkittavien henkilökohtaisiin näkemyksiin ja subjektiivisiin kokemuksiin työhyvinvoinnista, joten aineisto kerättiin yksilöllisin teemahaastatteluin. Tutkimus rajattiin teemojen avulla ja teemat toimivat myös tutkimuksen viitekehyksenä, siksi aineiston hankinnassa ei päädytty avoimiin haastatteluihin.

Haastattelumetodia on käytetty Suomessa jo yli sata vuotta eli se on menetelmänä varsin vanha ja edelleen hyväksi havaittu tapa kerätä aineistoa, vaikka aika ja tutkimuksen tavoitteet ovat muuttuneet (Nuolijärvi 2005, 244). Haastatteluun perustuvaa tutkimusmenetelmää on

myös kritisoitu, mutta ongelmia on pidetty lähinnä metodisina. Haastattelun etuna on kysymysten toistettavuus ja mahdollisuus ilmausten sanamuodon selventämiseen sekä mahdollisuus vuorovaikutteisuuteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 72–73.) Tämän tutkimuksen haastatteluista haluttiin saada mahdollisimman paljon tietoa tutkimusta varten, joten haastateltaville annettiin haastatteluaiheet (Liite 3) etukäteen tutustumista varten (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 73). Osa haastateltavista oli hyödyntänyt tätä mahdollisuutta valmistautumalla hyvin haastatteluun ja tekemällä etukäteismuistutuksia.

Haastattelu on kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta, jossa on samaa rakenteellisuutta kuin tavallisessa keskustelussa. Siinä on kysymyksiä, oletuksia, ymmärryksen osoittamista ja tietynlaisia julkilausumattomia sääntöjä. Siihen on ryhdytty haastattelijan aloitteesta ja haastattelijalla myös ohjaa ja fokusoi sitä kuljettaen keskustelua tietyn käsikirjoituksen mukaan. Haastattelussa erilaiset maailmat kohtaavat, mutta samalla maailmaa tarkastellaan ikään kuin yhteisestä näkökulmasta. Tulos haastatteluista on osallistujien välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua verbaalista materiaalia. (Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 22.) Haastattelijan ja haastateltavan on tärkeää ymmärtää toisiaan ja osoittaa myös empatiaa toinen toiselleen. Haastattelijalla ei saisi hämmästellä mitään eikä osoittaa mielipiteitään (Rastas 2005, 79; Ruusuvuori ja Tiittula 2005, 22), ja hänen tulisi pystyä katsomaan ongelmaa myös epätavallisesta näkökulmasta (Creswell 2007, 46). Kohtaamistilanteissa molemmat osapuolet ovat aina sidoksissa omasta todellisuudesta heijastuviin arvoihin (Ollila 1997, 165), mutta kun tutkittavana on toisen ihmisen kokemusmaailma, seuraa vastavuoroisuudesta se, että tutkija tutkimussysteeminä muuttuu kaiken aikaa. Tutkimustulosten luotettavuuden ja objektiivisuuden kannalta tätä muutosta on kuitenkin muistettava seurata koko tutkimuksen ajan. (Rauhala 2005, 152.) Näistä lähtökohdista käsin alkoi tutustuminen tämän tutkimuksen empiiriseen ympäristöön ja valmistautuminen tutkijoille osin täysin vieraiden ihmisten kohtaamiseen.

Koska tarkoituksena oli saada esille tutkittavien oma ääni ja pyrkiä minimoimaan haastattelijan ja haastateltavien välinen mahdollinen jännitys ja vierauden tunne (Creswell 2007, 40), toteutettiin haastattelut lähellä haastateltavien työympäristöä tai muuten tutussa ympäristössä. Osalla haastateltavista ei ollut mahdollisuutta järjestää haastattelua työaikana, joten se toteutettiin joko haastateltavan tai haastattelijan kotona. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, mikä varmisti mahdollisimman tarkan kokemuksen säilyttämisen ja optimaalisen haastattelujen jatkotyöstämisen.

Haastattelun muodoksi valittiin teemahaastattelu (*focused interview*), jolle on ominaista, että samat teemat ja aihepiirit käydään läpi kaikkien tutkittavien kanssa, joskin kysymysten muotoilu ja järjestys saattavat vaihdella. Teemahaastattelu muistuttaa vapaata keskustelua ja etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 48). Teemahaastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia asetettujen tutkimusongelmien ratkaisemiseksi. Etukäteen valitut teemat liittyvät tutkimuksen viitekehykseen eli siihen, mitä ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 75.)

Haastatteluteemojen ja erityisesti kysymysten muotoilu vaati pitkällistä ja tarkkaa harkintaa, jotta haastatteluista saataisiin varmasti esille se, mitä oli alun perin lähdetty tutkimaan. Tässä kohdin tiedostettiin olemassa oleva vaara lähteä ”syöttämään” tutkimukseen liittyviä odotuksia ja vastausoletuksia haastateltaville sitä vastoin, että odotettaisiin, millaisia asioita – jopa sellaisia, joita ei osattu edes odottaa – haastatteluista spontaanisti nousisi esille (ks. Creswell 2007, 108). Tämän vuoksi haastateltaville vältettiin ilmaisemasta tutkimuksen kohdistumista työntekijöiden omavastuun osuuteen työhyvinvoinnissa ja kysymykset laadittiin siten, että vastauksista saatiin kuvailevia ja kertomuksenomaisia ja että tutkittavien kokemukset, mielikuvat ja elämykset käsiteltävästä aiheesta pääsivät mahdollisimman hyvin esille (ks. Virtanen 2006, 170). Mitä- ja kuinka-kysymyksillä saatiin tutkittavien näkemyksistä enemmän irti kuin miksi-kysymyksillä (ks. Creswell 2007, 107).

Aiheen laajuuden vuoksi haastattelutilannetta kevennettiin jakamalla se kahteen osaan. Ensin toteutettiin varsinainen haastatteluosuus, jossa keskityttiin teemoihin johtaminen, osaaminen, oppiminen ja työn hallinta, motivaatio ja työyhteisö. Sen jälkeen haastateltavat saivat täytettäväkseen kyselylomakkeen (Liite 5), jonka tarkoitus oli täydentää haastattelua ja antaa näkemystä terveyden ja elämäntilanteen teemoihin. Ennen varsinaisia haastatteluja toteutettiin pienimuotoinen pilottihaastattelu, jolla testattiin muotoiltuja kysymyksiä ja niiden toimivuutta. Tämän haastattelun jälkeen muutamien kysymysten rakenteita vielä korjattiin. Pilottihaastattelu ei ole mukana tässä aineistossa.

6.2.2 Haastattelujen eteneminen

Haastattelut suunniteltiin tarkkaan ja ne aikataulutettiin. Yhteisen haastatteluajan löytäminen sekä haastattelijoiden että haastateltavien kesken osoittautui suhteellisen haasteelliseksi, mutta haastattelutilanteet saatiin silti järjestettyä niin, että ilmapiiri niissä oli kiireetön ja häiriötön. Jokaisen haastattelun alussa kerrattiin haastateltavalle haastattelun tarkoitus ja sen eteneminen, korostettiin keskustelun luottamuksellisuutta sekä kerrottiin, miten aineisto käsitellään haastattelujen jälkeen. Tutkittavan vapaaehtoisuus haastatteluun varmistettiin sekä kerrottiin mahdollisuudesta vielä tarvittaessa peräänkyä tutkimuksesta. Jokainen haastateltava allekirjoitti lisäksi suostumuslomakkeen (Liite 4). Ensimmäisen haastattelukysymyksen tarkoituksena oli johdatella haastateltavia aihe maailmaan pyytämällä heitä kertomaan, millaisia asioita työhyvinvointi heidän mielestään käsittää. Muuten haastatteluissa edettiin suunniteltujen teemojen mukaisesti ja kaikille esitettiin samat, teemojen mukaiset kysymykset kuitenkin huomioiden se, että haastateltavat tuottivat myös teemoja sivuavaa, arvokasta ylimääräistä tietoa. Niiltä haastateltavilta, joilla oli eniten kokemusta kyseessä olevasta aihealueesta, saatiin laajempia vastauksia eikä lisäkysymyksiä juurikaan tarvinnut esittää. Haastateltavien verbaaliset taidot kuvata asioita auttoivat tuomaan esille teemoja monipuolisesti eri näkökulmista. Kuhunkin haastatteluun oli varattu aikaa 60 minuuttia ja se riitti hyvin varsinaiseen haastatteluun, täydentävän kyselylomakkeen täyttöön sekä loppukeskusteluun. Haastatteluympäristö oli kaikissa haastattelutilanteissa rauhallinen ja ilmapiiri vapautunut.

Haastatteluihin lähdettiin avoimin mielin niin, että haastateltavien näkemykset saataisiin mahdollisimman objektiivisesti esille ja tutkittavien kokemukset pystyttäisiin tavoittamaan ilman haastattelijoiden omia ennakkokäsityksiä (Åstedt-Kurki ja Nieminen 1997, 156; Niiniluoto 2002, 32; Gadamer 2005, 74). Koska havaintoja tehtäessä usein mukaan tulevat kuitenkin havainnoijan omat, aiemmat kokemukset sekä tieto ja odotukset, jotka vaikuttavat havainnoinnin avulla saatuihin tuloksiin (Chalmers 2005, 7–9, 21), kävivät haastattelijat pitkiä, kahdenkeskisiä ja analysoivia keskusteluja subjektiivisuuden vähentämiseksi tulosten tulkinnassa.

Puhe on kirjoittamista selkeämmin interaktiivista toimintaa, jossa kuuliija huomioidaan monin tavoin, häntä myötäillään, luodaan vahvistusta sanoille, luodaan yhteyttä (Lehtonen 2004, 76), ikään kuin rakennetaan keskustelua toisen ajatusten päälle (Åhman 2011). Puhe koostuu usein

varsin epätäydellisistä lauseista, epäröinneistä, toistoista ja keskenjättämisistä ja silti näihin puutteisiin ei yleensä kuunneltaessa kiinnitetä paljonkaan huomiota (Lehtonen 2004, 75). Edellä kuvattu tuo esille hyvin sen, miten kirjoitus ja puhe eroavat toisistaan. Tämä korostui myöhemmin tutkimuksen litterointivaiheessa. Edellä mainitut puheen ominaispiirteet sekä esimerkiksi runsas tilkesanojen käyttö tekivät puheen kirjoittamisesta paikka paikoin jopa vaikeaa.

Ennen jokaista haastattelua pyrittiin suhtautumaan uuteen haastateltavaan ilman ennakkoletuksia ja ilman aiemmista haastatteluista syntyneitä käsityksiä. Haastattelujen nauhoitusten lisäksi tutkimuspäiväkirjaan kirjattiin haastatteluihin liittyviä tunnelmia, erityisiä havaintoja ja arviointia haastattelujen kulusta. Haastattelut toteutettiin rauhallisissa, ennalta sovitussa tiloissa joko haastateltavien työpaikoilla, heidän kotonaan tai toisen haastattelijan kotona aikavälillä 27.10.–12.12.2011. Molemmat haastattelijat olivat mukana kaikissa haastatteluissa ja molemmat myös osallistuivat keskusteluun. Haastattelujen nauhoitus tapahtui digitaalisella äänitallentimella Olympus VN-3500PC. Joidenkin haastattelujen lopuksi syntyi tunne siitä, ettei haastateltavalta saatu riittävästi verbaalista tuotosta, mutta myöhemmin haastatteluja analysoitaessa huomattiin, että teksti olikin varsin painavaa ja pohdittua.

6.3 Aineiston analyysi

Aineiston analysointiin ryhdyttiin mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, kun haastattelut olivat vielä tuoreina muistissa. Analyysi toteutettiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jolloin aineiston hankinnassa ja tulkinnassa oli mukana tietynlainen viitekehys, jonka puitteissa ilmiötä tarkasteltiin antaen kuitenkin tilaa myös uusille ajatuksille (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 96–97, 117–118). Tämän tutkimuksen kehyksenä toimivat Antonovskyn salutogeeninen teoria sekä työhyvinvoinnin kuusi osa-aluetta, joihin tutkimus kauttaaltaan kytkeytyy.

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi ja synteesi kulkevat usein limittäin. Analyysissä eritellään, tiivistetään, luokitellaan ja tulkitaan aineistoa. Aineistokokonaisuudesta edetään osiin, aineiston luokittelun kautta synteisiin ja luokkien yhdistelyyn ja synteessissä luodaan lopulta kokonaiskuva niin, että tutkittava ilmiö saadaan näkymään uudessa perspektiivissä. Synteessistä edetään takaisin kokonaisuuteen, tulkintaan ja ilmiön teoreettiseen uudelleen hahmottamiseen. (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 135–138, 144.) Tämän tutkimuksen analyysin eri

vaiheet ja erityisesti tulkinnat muotoutuivat pitkälti synteessin ja päättelyn avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli löytää aineistosta jotain uutta ja ennen havaitsematonta, löytää uusia merkityksiä ja ennen kuvailemattomia tapoja ymmärtää ympäröivää todellisuutta (ks. Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen 2011, 16). Analyysivaihe ei ollut ainoastaan luokittelua ja järjestämistä vaan se oli kuvan muodostamista siitä sosiaalisesta maailmasta, jota lähdettiin tutkimaan (ks. Coffey ja Atkinson 1996, 108).

Koska haastattelut nauhoitettiin, saatiin ne alkuperäisessä muodossaan tallennettua jatkokäyttöä varten. Haastattelut litteroitiin sanatarkasti, teksti rivitettiin ja työ jaettiin molempien haastattelijoiden kesken. Litteroitua haastattelutekstiä kertyi 110 sivua kirjoitettuna kirjasinkoolla 12 ja rivivälillä 1,5. Litterointi oli hidas vaihe, kun tallenteita kelattiin edestakaisin tekstiä tarkistaen ja korjaten, mutta toistojen ansiosta niistä löytyi monia sellaisia vivahteita, joita ei varsinaisessa haastattelussa tullut huomioitua. Tämä toisto syvensi ymmärrystä aiheesta siis jo haastattelumateriaalin aukikirjoitusvaiheessa. Päätelmiä ja teemojen koodaamista olisi voitu tehdä myös suoraan tallennetusta aineistosta litteroimatta sitä (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2010, 135–140; Ruusuvuori 2011, 424–426), mutta se olisi vähentänyt aineiston vivahteikkouden löytämistä eikä tätä haluttu. Lukeminen kirjoitetusta versiosta oli lisäksi helpompaa, ja aineistoon oli mahdollista tehdä muistiinpanoja. Litteroidusta aineistosta oli myös helpompaa karsia ei-olennaisia seikkoja.

Litteroitua tekstiä luettaessa pyrittiin kokonaisnäkemykseen aineistosta (ks. Metsämuuronen 2006, 93; Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen 2011, 13) ja avoimen lukemisen tuloksena saatiin aineistosta esille tietynlaisia alkukahmotuksia ja alkutunnelmia. Samalla pyrittiin ennakkokäsityksiä tietoisesti ohjaamaan sivuun. Tämä alkuvaihe nimettiin niin sanotuksi alkukuvaksi, haastatteluaineistosta nousevaksi esiyymmärrykseksi. Hienoinen yllätys oli, että alkukuvaa leimasi tietynlainen myönteisyys, joka poikkesi kirjallisuuskatsauksesta saadusta esiyymmärryksestä. Työelämän kuvaus ei ollutkaan niin synkkä kuin kirjallisuuskatsaus antoi ymmärtää. Haastatteluissa esille tulivat ylpeys omasta työstä, iloisuus, myönteisyys, onnistumisen elämykset ja itsenäisyys. Tästä alkukuvasta käytiin pitkä keskustelu haastattelijoiden kesken, jotta voitiin ymmärtää kuvan muodostumisen taustaa. Aineistoon perehtyminen – nauhoitusten kuunteleminen, litterointi ja erityisesti toistuvat lukemiskerrat – avasivat yhä enemmän näkemystä ja ymmärrystä haastateltavien ajatuksista.

Litteroidun aineiston lukemisen jälkeen alkoi aineiston työstäminen ja sen jäsentely. Tätä vaihetta helpotti se, että koska aineisto oli koottu teemahaastattelujen avulla, teemat olivat jo itsessään osaksi jäsentäneet aineistoa (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 93). Tässä vaiheessa mukana olivat myös haastattelujen yhteydessä haastateltavien täyttämät kyselylomakkeet. Aineiston merkityskokonaisuuksien esiin tuomiseksi analyysiyksiköksi valittiin ilmauksista nousevat ajatuskokonaisuudet (ks. Laine 2010, 41–44). Yläluokiksi, teoreettisiksi käsitteiksi, määriteltiin jo aikaisemmin mainitut työhyvinvoinnin eri osa-alueet. Sen jälkeen alkuperäiset ilmaukset pelkistettiin. Tämän tekivät molemmat tutkijat itsenäisesti tahoillaan, jonka jälkeen pelkistyyksiä verrattiin, ne yhdistettiin ja eriävistä ilmauksista neuvoteltiin yhteisen käsityksen aikaansaamiseksi. Pelkistykset koottiin niiden luonteen mukaisesti suoraan yllä mainittujen yläluokkien eli työhyvinvoinnin eri osa-alueiden alle. Ilmaukset, jotka eivät sopineet mihinkään näistä luokista, kerättiin omaksi ryhmäkseen. Tällä haluttiin varmistaa, ettei mitään tulosten kannalta tärkeää jäänyt pois (ks. Laine 2010, 41). Tämän jälkeen pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin samankaltaisuuksien mukaan ja näin muodostuivat alaluokat sisältöä kuvaaviksi käsitteiksi (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 110). Pelkistettyjen ilmausten muodostamisesta on esitetty esimerkki liitteessä 6 ja pelkistysten ryhmittelystä ja luokittelusta esimerkki liitteessä 7. Alaluokista muodostuivat tulokset jäsenneltyinä työhyvinvoinnin eri osa-alueiden mukaisesti.

7 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään aluksi haastateltavien kuvauksia siitä, millaisia merkityksiä työhyvinvointi käsitteenä heille toi mieleen. Sen jälkeen esitellään haastattelukysymysten mukaisesti johtamisen, osaamisen, oppimisen ja työn hallinnan, motivaation sekä työyhteisön teemoihin liittyvät tulokset. Jokaisen tulososion loppuun on laadittu lyhyt, tiivistetty yhteenveto tuloksista omavastuun näkökulmasta tarkasteltuna. Tutkittavat täyttivät haastattelujen yhteydessä myös kyselylomakkeen, jonka tarkoitus oli täydentää haastattelua ja antaa vastauksia terveyden ja elämäntilanteen teemoihin. Myös nämä tulokset esitetään tässä luvussa. Luvun loppuun on liitetty vielä tuloksia havainnollistava Varman työhyvinvointiympyrästä uudelleen muotoiltu malli, jonka keskiöön johtamisen tilalle on sijoitettu työntekijän omavastuu ja siihen kytkeytyvä itsensä johtaminen (Kuvio 3).

7.1 Työhyvinvointi työntekijöiden kuvaamana

Työhyvinvoinnin määrittelyä ei koettu helppona, pikemminkin laajana ja vaikeasti lähestyttävänä alueena. Kuitenkin haastateltavat kertoivat monipuolisesti työhyvinvointiin liittyvistä asioista. Työn sosiaalinen merkitys tuli esille useissa vastauksissa. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä pidettiin hyviä suhteita työkavereihin, hyvää työilmapiiriä ja sitä, että töihin on kaiken kaikkiaan mukava mennä. Myös työympäristö, joka mahdollisti työn tekemisen hyvin, merkitsi monille haastateltaville paljon. Riittävää fyysistä työkykyä pidettiin työhyvinvoinnin kannalta perusasia.

Moni haastateltava kuvasi sitä, kuinka työssä on hyvä olla silloin, kun työ on sisällöllisesti mielenkiintoista, työntekijöihin luotetaan ja heitä arvostetaan ja että yhteistyöverkosto toimii. Vastuun työhyvinvoinnista haastateltavat kokivat olevan etupäässä työntekijöillä itsellään. Muutamat haastateltavat korostivat kuitenkin myös esimiehen vastuuta – nähtiin, että hyvä johtaminen vaikuttaa laajasti kaikkien työntekijöiden työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin määrittelyyn liitettiin tärkeinä asioina myös työn autonomisuus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä työn riittävä haasteellisuus. Osaaminen nähtiin yhtenä osana työhyvinvointia. Merkitystä oli myös sillä, että omaa työtä on mahdollista kehittää ja että osaaminen ja työn vaatimukset ovat tasapainossa. Työnantajan tarjoama koulutus oli lähes kaikkien vastaajien mielestä riittävää ja tämän koettiin vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin myönteisesti. Tärkeänä koettiin myös se, että työntekijät ovat selvillä yrityksen tulevaisuusnäkymistä ja että heillä on myönteinen käsitys siitä kokonaisuudesta, jossa työtä tehdään.

7.2 Lähiesimiehen roolin korostuminen johtamisessa

Johtamisen temasta nousi esille kolme erillistä luokkaa. *Esimiehen rooli* nähtiin tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä ja *esimieheltä saatu tuki* korostui. Lisäksi haastateltavat määrittelivät, mitkä olivat heidän *odotuksensa esimiehiltä*.

Johtamisella, etenkin lähiesimiesten johtamisella nähtiin olevan tärkeä merkitys ja rooli työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja kehittäjänä, eräänlaisena ilmapiirin luojana. Varsinkin sitä, että esimies on kiinnostunut henkilöstönsä työhyvinvoinnista, pidettiin tärkeänä. Hyvää johtamista kuvattiin johdonmukaisena, oikeudenmukaisena ja tasapuolisena. Johdolta

toivottiin suunnan näyttöä ja selkeitä tavoitteita. Haastateltavat nostivat esille hyvän esimiehen kriteerejä. Niiden mukaan hyvä esimies ei käskytä ja hänellä on tilannetajua sekä joustavuutta. Lisäksi hyvä esimies pystyy luomaan pelisäännöt toiminnalle sekä takaamaan työn tekemiseen rakenteelliset edellytykset. Esimiehen toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja kiinnostunut henkilöstöstään ja häneltä odotettiin luotettavuutta, rehellisyyttä ja tasapuolisuutta. Tärkeäksi koettiin myös se, että esimies pystyy luomaan turvallisuuden tunnetta, jatkuvuutta sekä pystyy puuttumaan tarvittaessa konflikteihin. Työntekijöiden kuuleminen näyttäytyi myös tärkeänä. Useissa keskusteluissa tuli esille sen merkitys, että omaa työtä saattoi peilata esimieheltä saatuun palautteeseen. Osa haastateltavista toivoi rakentavaa palautetta jopa enemmän. Useissa vastauksissa korostui esimiehen tuen tärkeys ja luottamus työntekijää kohtaan. Yksi haastatelluista piti tärkeänä saada esimieheltä nimenomaan ammatillista tukea tarvittaessa.

Työntekijän omavastuu näyttäytyi tämän osa-alueen vastauksissa lähinnä haluna saada sekä myönteistä että kriittistä palautetta esimieheltä, jotta omaan työhön voisi saada lisää intoa ja jaksamista, työssään voisi kehittyä ja virheistään voisi oppia. Palautteen antoa esimieheltä odotettiin ja sitä myös pyydettiin.

”On se palaute sitten niinkun positiivista tai vähemmän positiivista, niin joka tapauksessa se on tervetullutta, koska ilman palautettahan se työ jää vähän ilmaan roikkumaan, ikään kuin merkityksettömäksi.” (2605)

”Toivoisin, että sais välillä semmosta rakentavasti kriittistä palautetta, koska myös oma tavoite työssä on kehittyä ja kasvaa. Sitä toivoisi välillä enemmän.” (2250)

Haastateltavien omavastuu johtamisen osa-alueelta nousi esiin siten, että he kokivat itsellään olevan vastuun tarvittaessa ilmoittaa esimiehelle mahdollisista epäkohdista työvälineiden, työympäristön, työjärjestelyjen tai henkilöstön resurssoinnin suhteen. Myös omaan jaksamiseen liittyvien ongelmien ilmaantuessa haastateltavat olivat osoittaneet rohkeutta pyytää esimiehen tukea.

7.3 Osaamisen, oppimisen ja työn hallinnan merkityksiä

Osaaminen ja oppiminen

Kuten johdannossa jo mainittiin, lisättiin osaamisen teemaan haastattelukysymyksissä tarkastelun kohteiksi oppiminen ja työn hallinta, koska ne hyvin oleellisesti liittyvät osaamiseen.

Useat haastateltavat kertoivat kärsineensä, jos työtä ei pystynyt tekemään laadukkaasti kiireen tai osaamattomuuden vuoksi. He myös kokivat tarvitsevansa tietojen ja taitojen päivitystä. Yhtenä luokkana esille nousi *oppimishalukkuus*. Haastateltavat toivat pääsääntöisesti esille kiinnostuksensa osallistua koulutuksiin ja olivat lähes poikkeuksetta sitä mieltä, että työnantaja tarjoaa riittävästi koulutusta. Ennakkoluuloisuutta oppimista kohtaan ei ollut ja nähtiin, että kaiken ikäisenä voi oppia uutta ja uudistua. Kiinnostus tiedollisesti kehittää taitojaan ja lisätä tietämystään omalta ammattialaltaan tuli haastatteluissa usein esille. Muutamat haastateltavat nostivat erityisesti esiin oppimisen myötä saatavan onnistumisen ilon.

”Et kun se tiedonhalu on, että haluaa niinku tietää kaikist uusista hoidoista ja kaikki mitä... Seuraa niinku aikaansa, kun käy koulutuksissa ja seuraa aikakauslehtiä ja tiedotusvälineitä, että nyt on tällänen ja tällänen ja tällänen... että tietyllä lailla on ajan hermolla.” (624)

Oman työn analysointitaitoja tuotiin paljon esille. Omaa työtä osattiin arvioida kriittisesti ja myös oppia epäonnistumisista. Jotkut haastateltavista korostivat sitä, miten vaikeat paikat olivat juuri niitä kohtia työsaralla, joista opittiin eniten. Myönteinen suhtautuminen kriittiseen palautteeseen ja lannistumattomuus epäonnistumisten jälkeen osoitti rohkeutta ja halua analysoida omaa työskentelyään ja kehittyä siinä.

”- joudun tavallaan hetkeksi istahtamaan alas ja miettimään sitä työtä ja et missä kohdin se meni sit pieleen ja millä tavalla se ois voitu tehdä eri tavalla. Tavallaan käydä työvaihe työvaiheelta läpi se ja katoo ja miettii, että ens kerralla sitten se kannattaakin tehdä noin ja tavallaan löytää virheiden kautta sitten se ratkaisu siihen seuraavaan juttuun.” (1709)

Itsearvioinnin merkitys nostettiin voimakkaasti esille. Sekä kriittistä että myönteistä palautetta itselle osattiin antaa. Palaute esimieheltä, työyhteisön muilta jäseniltä sekä asiakkailta koettiin

tärkeänä ja sen oppimiskokemuksellista luonnetta korostettiin muutamaa haastateltavaa lukuun ottamatta. Palautteen merkitys laajemminkin ymmärrettiin, ja palautetta myös osattiin pyytää. Myönteisestä palautteesta kuvattiin saatavan kannustavaa voimaa. Yksi haastateltava toi esille sen, ettei osaa ottaa negatiivista palautetta vastaan, vaan kokee sen epämiellyttävänä ja ahdistavana.

”Annan palautetta itselleni. Kyl mä sanon aina välillä, että ton teit hyvin, tossa onnistuit tosi hyvin tai sitten että hei, nyt tuo meni ihan pieleen, että ens kerralla teet ton paremmin tai teet eri tavalla.” (150)

Myönteisyys haasteita kohtaan tuli esille monissa vastauksissa. Pääsääntöisesti haasteet koettiin työssä kehittymisen mahdollisuuksina, jotkut haastateltavista jopa toivoivat niitä lisää. Työorganisaatioissa tapahtuvien muutosten aiheuttamia tuntemuksia ei kovinkaan paljon haastatteluissa tullut esille, mutta jotkut haastateltavista näkivät myös muutokset haastavana mahdollisuutena oppia uutta.

”- ja haluan aina välillä saada kokee sitä, et mä voitan itseni. Niin... on semmonen tunne tullut, et vois in vaikka ottaa enemmänkin haasteita vastaan.” (98)

”Joo, et tekee sen päätöksen itselleen, et nyt mä haluan oppia tämän, ja sit kun sen oppii, niin eiks oo aika hyvä? Se on aika palkitsevaa.” (460)

Oman osaamisen arvostaminen näkyi selkeästi ja omaan osaamiseen luotettiin. Sen koettiin tuovan varmuutta ja turvallisuutta työhön. Osaamisen lisääntyminen kasvatti itsevarmuutta, samoin kuin pitkä työkokemus. Osaaminen näkyi myös ylpeytenä omasta ammattitaidosta.

”Mä tunnen itteni silloin tosi tärkeäksi, kun joku lääkäri tulee mult kysymään kuule mitä sä tekisit tässä ja tässä ja tässä asiassa. Sillä lailla että niin kun arvostaa, että sä tiedät niin paljon, niin voisit sä nyt neuvoa minuakin niin miten mä tässä teen. Ja sitten kun tulee näitä kesäkandeja meille, niin nehän on kuin takiaiset takin helmassa kiinni ja kysyvät mitä sä tekisit tässä ja tässä ja tässä tapauksessa... Kyllä se vaan niinku motivoi ja se antaa sitä itsevarmuutta lisää ja tuntee itsensä tärkeäksi.” (699)

Eräs haastateltavista kiteytti oman oppimisen olevan kiinni nimenomaan omasta halusta ja muutamat korostivat erityisesti oma-aloitteisuuden merkitystä tiedon hankinnassa ja uuden opettelemisessä.

Omavastuu nousi siis esille tältä osaamisen ja oppimisen teema-alueelta tietynlaisina haastateltavien kuvaamina itsensä johtamisen keinoina. Ymmärrettiin se, miten paljon omilla päätöksillä voi vaikuttaa omaan työhön.

Työn hallinta

Haastateltavien vastauksista nousivat keskeisesti esille työn hallintaan liittyvät asiat. Työpäivät koettiin yleisesti kiireisinä ja aikapaineet sekä muutosten tuoma uuden oppimisen vaade sai usein aikaan riittämättömyyden tunteen. Haastateltavat totesivat yleisesti työn luonteen muuttuneen aikaisempaa hektisemmäksi ja vaativammaksi.

”No muutos on ollut semmosta niinkun että... sillon 10 vuotta sitten toimeksianto tuli tänään ja sen piti olla valmis kahden kuukauden päästä. Niin nyt se toimeksianto tulee tänään ja sen pitää olla valmis eilen. Eli periaatteessa tämmöstä.” (1597)

”Ennen vanhaan on odotettu, että se posti tulee ja sitä saa käsitellä, tavallinen maaposti. Niin nyt sitten, kun sähköpostiin tulee, niin ihmiset aina odottaa, että siihen vastataan hirveen nopeesti. Ja sit jos ei vastaa, niin sitten jo kysytäänkin, et hei, että oleksä saanu mun viestin.” (3454)

Työn hallinnan helpottamisen kannalta tärkeitä asioita esitettiin olevan *työn suunnittelu, taito rajata omaa työtä, työn delegointitaidot, oman rajallisuuden hyväksyminen* ja työssä tarvittava *rohkeus muutoksia kohtaan*. Selkeästi osattiin keskiöön tuoda myös tärkeimpiä *oman mielen johtamiseen* liittyviä asioita. Haastateltavat toivat esille sen, kuinka tärkeää olisi varata säännöllisesti oma aika töiden etukäteis- ja aikataulusuunnitteluun ja töiden järjestelyyn. Työn hallintakeinoina esitettiin myös töiden priorisointia ja erillisen ajan varaamista sähköpostin käsittelyyn.

Keskittymisen kohdistamista kullakin hetkellä käsillä oleviin asioihin, oman työajan määrittelyä ja työajan rajaamista pidettiin tärkeänä. Etätyötä pidettiin hyvänä mahdollisuutena rauhalliseen työympäristöön, jossa työ ei kaiken aikaa keskeydy. Näiden edellä mainittujen toimenpiteiden koettiin selkeästi auttavan töiden hallinnassa. Muutamit haastateltavat toivat esille, miten kovien työpaineiden ja liian suuren työmäärän alla viimeinen ratkaisu oli työpaikan vaihdos. Tämä osoitti osaltaan erityistä rohkeutta muutokseen ja vahvaa vastuullisuutta oman työhyvinvoinnin suhteen.

Rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille nousi tärkeäksi työn hallintakeinoksi lähes kaikkien haastateltavien mielestä. Vastuun työssä jaksamisesta katsottiin olevan jokaisella itsellään ja koettiin, että oman työn priorisointi ja työajan säätely auttavat työn hallinnassa. Työn kuormittavuuteen katsottiin esimiehen voivan vaikuttaa, mutta työntekijän vastuulla oli tuoda esille mahdollinen oma liian suuri työmäärä.

”Ja kyllä tuohon työn kuormittavuuteen pystyy esimies vaikuttamaan. Mutta itellä on kyllä sitten vastuu kertoo siitä, että jos on liikaa töitä, niin se täytyy kertoa, osata sanoa, että tästä asiasta ei tuu mitään.” (3614)

”Mä puhun tavallaan itelleni, että priorisoipas hei, et mikäs tänään nyt onkaan tärkeintä. Ja sit mä teen niit semmosii listoja itelleni, yleensä edellisenä päivänä tai aamulla, et mitä mun tänään pitää, mitkä on ne tärkeimmät tehtävät. Ja siitä tulee ihan mahtava tunne sit, kun se työpäivä loppuu ja sit kattoo, et kuis monta ruksia mä voin vetää noitten päälle.” (123)

Oman rajallisuuden hyväksyminen auttoi työn hallinnassa. Esitettiin, että myös asioiden keskeneräisyyttä täytyy osata sietää samoin kuin aikataulujen pettämistä. Lisäksi oma osaamattomuus on voitava hyväksyä ja tarvittaessa tulee osata pyytää apua muilta.

Kaikissa näissä edellä kuvatuissa työn hallintaan liittyvissä keinoissa tulee selkeästi esille, miten haastateltavat olivat ymmärtäneet oman vastuunsa työelämän haasteiden keskellä. Myös oman mielen johtaminen korostui kiireen hallinnassa. Keinoina tähän tulivat esille itselle myönteisesti puhuminen ja kärsivällisyyden opettelu. Useat toivat esille myös tietynlaisen rauhoittumisen opetteluun tärkeyden. Työstä irrottautuminen yhtäjaksoisen loman avulla koettiin hyväksi. Tärkeänä pidettiin myös oman jaksamisen tarkkailua sekä kykyä nähdä riittävän levon ja palautumisen merkitys omalle hyvinvoinnille.

7.4 Motivaation voima

Työssä motivoitumiseen vaikuttivat *työn merkityksellisyyden kokeminen, tietynlainen ylpeys omasta työstä, työn sosiaalinen merkitys, työn haasteellisuus ja onnistumisen kokemukset*. Vain muutamat mainitsivat rahan motivaationa työhön.

Työn merkityksellisyyden kokeminen osoittautui haastatteluissa ylivoimaisesti tärkeimmäksi motivaatiota ylläpitäväksi tekijäksi. Merkityksellisyyden kokemiseen vaikutti se, että työssä koettiin tarpeellisuuden ja itsensä tärkeäksi kokemisen tunteita. Esimiehen, työyhteisön muiden jäsenten sekä asiakkaiden antamaa palautetta pidettiin myös merkinä siitä, että työntekijän työllä on merkitystä. Myös työstä nauttiminen ja työn palkitsevuus nostettiin esille. Työn merkityksellisyyteen nähtiin ennen kaikkea eettisiä perusteita. Korostettiin auttamisen tärkeyttä, palvelua, tyytyväisiä asiakkaita ja hyvän tekemistä. Yksi vastaaja korosti sitä, että on tärkeää saada tehdä sitä työtä, johon on saanut koulutuksen.

Tunne, että on osa tietynlaista isoa kokonaisuutta, arvostus omaa työnantajaa kohtaan sekä kiinnostus omaan ammattialaan näkyi ylpeytenä omasta työstä. Itsetuntoa kohotti työkavereiden arvostus ja se, että he tarvittaessa kysyvät ammatillisia neuvoja. Työkavereilla ja kuulumisella työyhteisöön oli merkittävää sosiaalista merkitystä. Monenlaisten haasteiden, erityisesti työn kompleksisuuden koettiin motivoivan.

”...välillä siinä tulee niinku semmosta tylsistymistä, jos ei tule haasteita. Elikkä, jos ei opi mitään. Jos ei joudu tekemään semmosta mitä ei osaa, niin sehän alkaa tylsistyttää pidemmän päälle.”
(3149)

Edellä kuvattu tarve haasteisiin ja niiden voittamiseen tuli esille monien muidenkin haastateltavien vastauksista.

Onnistumisen kokemuksia työssä saatiin useiden haastateltavien mukaan myönteisestä esimiespalautteesta, joka koettiin arvostuksen ja kiinnostuksen osoituksena. Asiakkailta saatu palaute koettiin myös palkitsevana samoin kuin onnistumiset ylipäätään. Vaikeuksien ilmaantuessa aikaisempien onnistumiskokemusten reflektointi antoi uskoa selviytyä senhetkisestä tilanteesta.

”Sit sitä rupeekin miettiin, että hetkinen, silloin vuos sitte mä tein vähän samanlaisen työn ja sehän meni näin ja se lopputuloshan olikin todella hyvä, niin miksei täst tulis hyvää... niin kyl se vähän potkii eteenpäin semmonen.” (1702)

Omavastuu tällä teema-alueella näyttäytyi erityisesti siten, että ymmärrettiin työn kompleksisuudessa piilevä työtä motivoiva mielekkyys. Myönteistä palautetta ja aikaisempia onnistumiskokemuksia osattiin hyödyntää ja kääntää ne voimaksi uusien haasteiden edessä.

7.5 Työyhteisön merkitys

Asioita, jotka vaikuttavat siihen, että työyhteisössä on hyvä olla, kuvattiin laajasti. Hyviä tapoja arvostettiin. Tärkeää oli rehellisyys, toisen kunnioitus ja arvostus, ystävällisyys, kyky pyytää anteeksi, avoimuus ja iloisuus. Yhtenä merkittävänä hyvän työilmapiirin rakentajana pidettiin myönteisen palautteen jakamista työkavereille. Myös hyväksymisen, hyvän kohtelun, kannustuksen, onnistumisten jakamisen ja toisten huomioon ottamisen monet nostivat tärkeiksi asioiksi. Useiden haastateltujen mielestä hyvän työyhteisön piirteisiin kuului se, että saattoi helposti pyytää apua.

Työyhteisön sosiaalinen merkitys nousi esille henkilösuhteiden kautta. Yhteistyökykyisyys koettiin välttämättömäksi, ja etenkin, jos työtä tehtiin tiiviisti toisten kanssa, merkitsivät henkilöiden väliset suhteet paljon. Yksin työskentelevät kertoivat kaipaavansa kontakteja muihin työyhteisön jäseniin. Hyviä suhteita työkavereihin pyrittiin pitämään yllä tiedostamalla ja hyväksymällä ihmisten persoonallisuuksien erilaisuus, arvostamalla toisia ja antamalla myönteistä palautetta. Myös eri-ikäisten ja eri koulutustaustan omaavien työntekijöiden koettiin tuovan henkistä rikkautta työyhteisöön.

Haastateltavat analysoivat työyhteisöä varsin laajasti ja monilta tulokulmilta keskittyen siihen, kenellä on vastuu työyhteisön toimivuudesta ja siihen, millä tavoin työyhteisön hyvinvointiin voidaan vaikuttaa. *Oma vastuu* työyhteisön toimivuuden ja *hyvän työilmapiirin* rakentamisessa tuotiin erityisen vahvasti esille, ainoastaan ongelmatilanteissa haluttiin turvautua esimieheen.

”Toisen arvostaminen, hyväksyminen sellasena kun on. Jos se toinen ihminen ei tee mitään pahaa ja loukkaavaa. Ja sitten... kunnioitus, arvostaminen... sitten avoimuus... rehellisyys... Ja sittenhän toisen arvostamiseen ja kunnioittamiseen mun mielestä liittyy se, että otetaan vastuu siitä yksikön ilmapiiristä... että halutaan luoda sitä hyvää oloa myös toiselle.” (198)

Vain yksi haastateltava koki voimattomuutensa vaikuttaa työyhteisön toimivuuteen. Tämä saattoi johtua siitä, että työyhteisössä oli uutta henkilöstöä, joilla oli erilaiset työn tekemisen ajatusmallit kuin mihin haastateltava oli tottunut.

Yleisesti ottaen haastateltavat siis kokivat olevansa itse osaltaan vastuussa työyhteisön ilmapiiristä ja useimmat pyrkivät omalla toiminnallaan säilyttämään sen hyvänä. Ongelmaksi tosin koettiin joissakin työpaikoissa työsuhteiden lyhytaikaisuudet, jolloin tiivistä työyhteisöhenkeä ei päässyt syntymään.

7.6 Terveyden ja elämäntilanteen merkityksiä

Haastateltaville jaetun kyselylomakkeen vastauksissa kaikki vastaajat ilmoittivat pääsääntöisesti pystyvänsä irrottautumaan työstä vapaa-ajallaan. Se tosin vaati usein tietoista päätöstä irrottautumisesta, ja jos se ei tuntunut onnistuvan, avuksi otettiin liikunta tai muu rentouttavaksi koettu toiminta. Perheen ja mielekkäiden harrastusten koettiin lisäävän voimavaroja ja olevan hyvä vastapaino työlle.

Lomat pidettiin vaihtelevasti joko yhdessä yhtenäisessä jaksossa tai jaettuna lyhyempiin pätkiin. Toiset kokivat, että tarvitsevat työstä irrottautumiseen ja palautumiseen pidemmän ajan kuin toiset, jotka kaipasivat lyhyempiä taukoja työn lomaan. Vaihtoehdot olivat pääsääntöisesti omia valintoja, mutta jos valinta oli ollut esimerkiksi perhesyistä johtuva, ei sitä tuotu esille erityisen huonona vaihtoehtona.

Aktiivisuutta omasta fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista huolehtimisen suhteen kuvasti muun muassa se, että työnantajan tarjoamia liikunta-/kulttuuriseteleitä tai muita työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tarkoitettuja etuisuuksia hyödynnettiin melko ahkerasti ja niitä arvostettiin. Jotkut haastateltavista pitivät hyvänä sitä, että työyhteisön jäseniä saattoi tavata myös muuten kuin työn merkeissä. Tosin yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että jos henkilösuhteet eivät toimi työpaikalla, eivät ne voi toimia muissakaan yhteyksissä. Yleisesti ottaen työnantajan tarjoamiin etuisuuksiin ja mahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä. Ne työntekijät, joilla tällaisia etuuksia ei ollut, kaipasivat niitä.

Vastauksissa kysymykseen ”Miten pidät huolta itsestäsi?” korostui voimakkaasti liikunnan ja riittävän levon osuus hyvinvointiin. Tämä kuvasti selkeästi haastateltavien halua pitää yllä hyvää fyysistä kuntoaan ja terveyttään. Perhe, yhteydenpito ystäviin, erilaiset harrastukset ja matkustelu koettiin hyvänä vastapainona työlle.

Kun haastateltavia pyydettiin arvioimaan omaa senhetkistä työhyvinvoinnin tilaansa, arviot asettuivat kouluasteikolla 8 ja 10 välille. Tästä voidaan päätellä, että yleisesti ottaen tutkittavat kokivat oman työhyvinvointinsa joko hyväksi tai kiitettäväksi.

Seuraavalla sivulla on tutkimustulosten yhteenveto aiemmin esitetystä Varman työhyvinvointiympyrästä (ks. luku 5) uudelleen muotoiltuna mallina. Siinä tutkimuksen tulokset näkyvät työhyvinvoinnin eri osa-alueiden mukaisesti jaoteltuina. Uudessa mallissa työntekijän omavastuu ja siihen liittyvä itsensä johtaminen sijoittuvat ympyrän keskiöön osoittamaan omavastuun keskeistä merkitystä työhyvinvoinnissa. Johtaminen on keskiöstä siirtynyt kehäksi muiden osa-alueiden ympärille kuvaamaan sen edelleen merkittävää asemaa suunnan näyttäjänä ja työhyvinvoinnin kehittäjänä. Työhyvinvointiympyrässä aikaisemmin sijainnut työhyvinvoinnin taloudellisia vaikutuksia osoittava kehä on uudesta ympyrästä jätetty pois, sillä kirjallisuuskatsaus antaa hyvän kuvan siitä, mikä merkitys työhyvinvoinnilla on sekä yhteiskunnallisen että yritystalouden kannalta katsottuna.

Ymmärrys oman toiminnan merkityksestä yhteisön hyvinvoinnille

Myönteisen palautteen antaminen työyhteisön muille jäsenille

Onnistumisten jakaminen

Anteeksi pyytäminen

Työyhteisön muiden jäsenten huomioiminen, kunnioitus ja arvostus

Avun pyytäminen

Oppimishalukkuus

Oman työn analysointi

Itsearviointi

Myönteisyys ja rohkeus haasteita kohtaan

Oman osaamisen arvostaminen

Työn priorisointi, rajaus ja delegointi

Oman rajallisuuden hyväksyminen

Oman mielen johtaminen

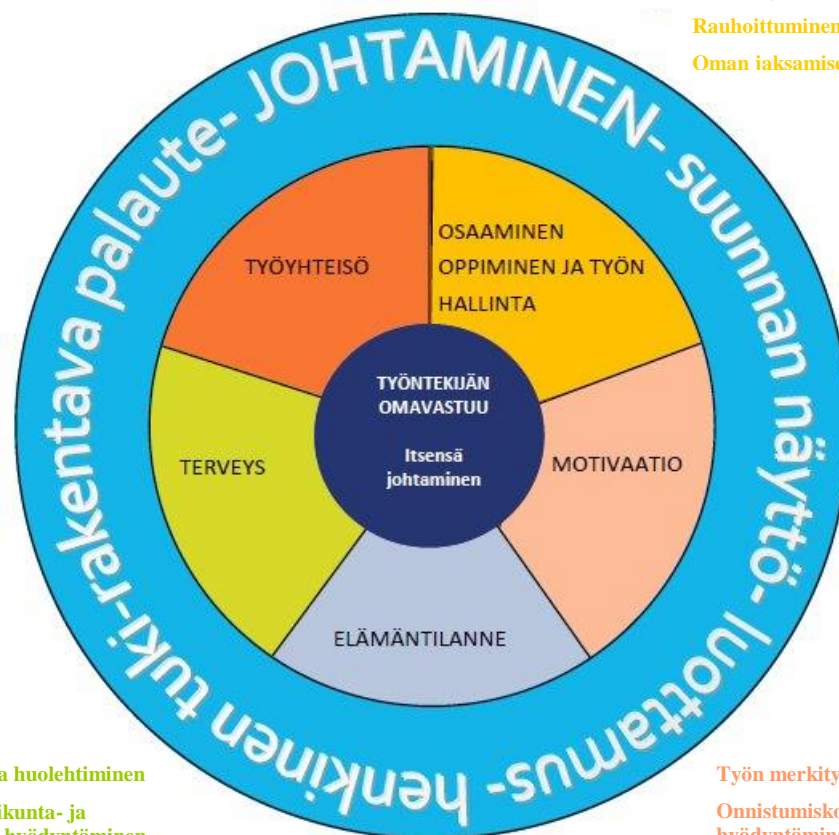
Rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille

Keskeneräisyyden sietäminen

Itselle myönteisesti puhuminen

Rauhoittuminen

Oman iaksamisen tarkkailu



Omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen

Työnantajan tarjoamien liikunta- ja kulttuurimahdollisuuksien hyödyntäminen

Riittävän levon varmistaminen

Vapaa-ajalla harrastaminen vastapainona työlle

Työn merkityksellisyyden sisäistäminen

Onnistumiskokemusten reflektointi ja hyödyntäminen uusien haasteiden edessä

Vaikeuksista oppiminen

Omaa jaksamista tukevat lomajärjestelyt

Tietoinen työstä irrottautuminen vapaa-ajalla

Yhteydenpito ystäviin

Perheen merkityksen sisäistäminen voimavarojen vahvistajana

Kuvio 3. Työntekijöiden omavastuun näyttäytyminen työhyvinvoinnin eri osa-alueilla

8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavoin työntekijän omavastuu näyttäytyy työhyvinvoinnin eri osa-alueilla ja mikä merkitys tällä omavastuulla on työhyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kehittämiseen haluttiin myös osoittaa uudenlaista näkökulmaa. Vastauksia haettiin kirjallisuuskatsauksen ja empiirisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksen lähtökohtana oli Antonovskyn (1982, 182–189) salutogeeninen teoria. Teorian keskeisenä oletuksena on se, että hyvän terveyden – tässä tapauksessa työhyvinvoinnin – lähtökohta on ihmisen koherenssin eli elämänhallinnan tunteessa. Antonovskyn teorian mukaan huomiota tulee kiinnittää ihmisen terveyteen ja sitä edistäviin voimavaratekijöihin eikä niinkään sairauksiin ja niitä aiheuttaviin tekijöihin. Tätä tutkimusta ohjasi myös Ilmarisen (2006b) kehittämän työhyvinvointimallin peruselementtejä sisältävä Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varman julkaisema työhyvinvointiympyrä. Sen mukaan työhyvinvointi koostuu kuudesta eri osa-alueesta – johtaminen, osaaminen, motivaatio, työyhteisö, terveys ja elämäntilanne.

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä etsittiin vastauksia työntekijän omavastuusta työhyvinvoinnin eri osa-alueilla. Johtamisen alueella se näkyi selkeästi ymmärryksenä palautteen antamasta hyödystä kehittyä työntekijänä. Oppimisen, osaamisen ja työnhallinnan alueella omavastuu nousi selkeästi esille tietynlaisina haastateltavien kuvaamina itsensä johtamisen keinoina ja siinä, että ymmärrettiin kuinka paljon omilla päätöksillä on vaikutusta oman työn hallintaan. Omavastuu ilmeni myös voimakkaana kehitymis- ja oppimishalukkuutena. Motivaatio löydettiin työn kompleksisuudesta ja haasteiden edessä aikaisempia onnistumisia osattiin hyödyntää refleктоimalla niitä. Työyhteisön toimivuus ja vastuu hyvän työilmapiirin rakentamisesta koettiin olevan vahvasti jokaisella työntekijällä itsellään. Omaehtoinen liikunta sekä riittävä lepo työn vastapainona osoitti vastuullisuutta myös oman fyysisen kunnon ylläpitämisessä. Haastattelujen perusteella selkeimmin omavastuu liittyi työn hallintaan – töiden organisointiin, aikataulutukseen, työn rajaamiseen ja priorisointiin. Tämä tuki kirjallisuudesta saatua kuvaa työelämän yhä kovenevista työn hallinnan haasteista ja tarpeesta vastata niihin.

Toisella tutkimuskysymyksellä etsittiin vastausta siihen, mikä merkitys työntekijän omavastuulla on työhyvinvoinnille. Haastattelujen perusteella työntekijöiden omavastuisuus näytti liittyvän heidän omaan arvioonsa työhyvinvoinnistaan. Tutkimuksessa tuli esille paljon sellaisia työn hallintaan liittyviä omavastuisia keinoja, joiden työntekijät kokivat parantaneen

työssä jaksamistaan ja hyvinvointiaan. He olivat opetelleet omaehtoisesti keinoja kiireessä rauhoittumiseen, olennaisiin asioihin keskittymiseen, itselleen myönteisesti puhumiseen, oman keskeneräisyyden ja vastoinkäymisten sietämiseen, kärsivällisyyteen ja oman jaksamisen tarkkailuun eli oman mielen hallintaan. Tulosten perusteella juuri ne työntekijät, joilla tällaisia työn hallintaan ja itsensä johtamiseen liittyviä keinoja oli paljon, kokivat pärjäävänsä näiden keinojen avulla. Tämä kuvastaa sitä, että työntekijöiden omavastuisuudella on suuri merkitys työhyvinvoinnissa ja näin ollen myös sen edistämisessä.

8.1 Tulosten tarkastelua

Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen (Laine 2010, 31). Kuitenkin tulokset osoittavat, että työntekijän omavastuulla on merkitystä työhyvinvointiin. Tuloksista nähdään myös, millä työhyvinvoinnin osa-alueella merkitys nousee selkeimmin esille. Tutkimuksen empiirisen osuuden alussa kartoitettiin sitä, miten tutkittavat määrittelivät työhyvinvointia ilmiönä. Työhyvinvoinnin koettiin koostuvan ennen kaikkea hyvästä työilmapiiristä, työn autonomiasta ja mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön (ks. Simola ja Kinnunen 2008, 129). Nämä näkemykset vahvistivat hyvin kirjallisuudesta saatua kuvaa siitä, kuinka työ voidaan nähdä ymmärrettävänä, hallittavana ja mielekkäänä. Haastatteluissa tuli siis esille koherenssin osuus jo määriteltäessä työhyvinvointia. Työntekijät kykenivät löytämään loogisia asiayhteyksiä ympäristön tapahtumista ja pystyivät kokemaan nämä tapahtumat mielekkäinä (ks. Feldt, Mäkikangas ja Piitulainen 2008, 95).

Kirjallisuuskatsaus toi esille sen, miten työ on muuttunut aiempaa hektisemmäksi ja vaativammaksi ja työn kaikkiallisuus kuormittaa työntekijöitä yhä enemmän (ks. Müller 2006; Sennett 2006; Suutarinen 2010a). Katsaus antoi myös viitteitä oman vastuun merkityksestä työhyvinvoinnissa, mutta varsinaisia tutkimustuloksia aiheesta ei löytynyt. Yllättävää tutkimuksessa oli se, että haastateltavat antoivat kirjallisuuskatsausta myönteisemmän näkymän työelämästä. Tämä oli sinänsä myös hämmentävää, olihan haastateltaviksi valittu työntekijöitä hyvin erilaisista organisaatioista ja ammattiryhmistä. Voisiko olla niin, että kun haastateltavat haastattelutilanteissa reflektoivat työelämään liittyviä teemoja ”irrallaan” työstä, pystyivät he katsomaan omaa työtään hetken eri näkökulmasta ja ikään kuin ulkopuolelta ja näin analysoimaan omaa suhtautumistaan työhön ja tuottamaan uutta ymmärrystä siitä? Heräsi myös kysymys siitä, onko työntekijöillä oikeastaan koskaan mahdollisuutta tällaisiin reflektointitilanteisiin, joissa he voivat vapaasti kertoa omasta

työstään ja analysoida sitä kuten tällaisissa haastattelutilanteissa. Saattaa myös olla, että kun kyse oli nimenomaan työhyvinvointiin liittyvästä haastattelusta, tutkittavat orientoituivat siihen eri tavalla kuin jos kyse olisi ollut esimerkiksi työuupumustutkimuksesta. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Voimakkaimmin työntekijän omavastuu työhyvinvoinnissa nousi esille osaamisen, oppimisen ja työn hallinnan osa-alueella. Omavastuiset työn hallinnan keinot auttoivat työntekijää jaksamaan nykyisessä, hektisessä työkuultuurissa, joten tähän tulisi kiinnittää enemmän huomiota tulevaisuudessa, kun suunnitellaan työhyvinvoinnin koulutuksia ja kehittämistoimenpiteitä. Työn autonomia nousi myös keskeiseksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi. Siksi olisi tärkeää antaa työntekijöille mahdollisuuksia omavastuullisesti vaikuttaa omaan työhönsä.

Kaikissa haastatteluissa oli kuultavissa tietynlainen ylpeyden ääni. Omat työtehtävät koettiin tärkeiksi. Haastattelut osoittivat, että työhyvinvointi pohjautuu paljolti oman työn arvostukseen ja työn merkityksellisyyden kokemiseen riippumatta työn yleisestä, yhteiskunnallisesta arvostuksesta. Tutkimustulokset olivat linjassa tutkimuksen taustalla olevan Antonovskyn salutogeenisen teorian kanssa. Tutkittavat, jotka kokivat omavastuuta työhyvinvoinnistaan, toivat esiin Antonovskyn teorian mukaista koherenssin tunnetta eli he pystyivät jäsentämään omaa työtään ja luomaan työnhallintakeinoja, joilla selviytyivät hankalistakin tilanteista. Koherenssia näytti osoittavan myös se, että tutkittavat pystyivät suhtautumaan muutoksiin enemmän haasteina kuin eteen tulevana uhkina ja uskoivat voivansa vaikuttaa työssä tapahtuviin asioihin eli he toivat esiin myös Feldtin, Mäkikankaan ja Piitulaisen (2008, 107) esittämää vahvaa koherenssin tunnetta ongelmien käsittelytilanteissa. Tutkittavat olivat siis motivoituneita aktiiviseen ongelman käsittelyyn ja heillä oli omaa kestokykyä ja voimavaroja tähän. Tutkimuksen jälkeen heräsi kysymys siitä, voitaisiinko myös niitä työntekijöitä tukea, jotka eivät vielä ole oivaltaneet itsensä johtamisen merkitystä työhyvinvoinnin rakentamisessa.

Useiden haastateltavien osalta omavastuu näyttäyty Sundholmin (2000) määrittelemän autonomisen orientaation eli tietynlaisen itseohjautuvuuden kautta, joka liittyy sisäiseen motivaatioon ja määrittää suhtautumista ympäröiviin tapahtumiin. Autonomisesti orientoituneiden työntekijöiden on todettu selviävän työelämässä tapahtuvista muutoksista paremmin kuin vähäistä itseohjautuvuutta omaavien. Autonomisesti orientoituneet kokevat

muutoksen enemmän mahdollisuutena kuin itselleen uhkana ja osaavat valmistautua muutoksiin hankkimalla aktiivisesti informaatiota tulevasta muutoksesta, jotta pystyvät varautumaan muutosten vaikutuksiin omassa työssään. (Sundholm 2000.) Useilla haastateltavilla näytti olevan tällaista edellä mainittua kykyä sopeutua uusiin tilanteisiin ja mukauttaa toimintaansa niiden mukaan. Työelämän vaatimuksiin jatkuvasta tiedon päivittämisestä ja kouluttautumisesta (ks. Silvennoinen ja Kauppinen 2006; Sydänmaanlakka 2009; Aarnikoivu 2010) useat haastateltavat olivat vastanneet osallistumalla aktiivisesti työnantajan tarjoamiin koulutuksiin ja päivittämällä omia tietojaan ja taitojaan omaehtoisesti.

Tutkittavat toivat esille itsensä johtamisen tärkeyttä, jota nykytyöelämässä selviytymiseen yhä enemmän tarvitaan (ks. Åhman 2004 ja 2011; Demos Helsinki 2009). Haastatteluissa esille nousi myös Åhmanin (2004) itsensä johtamiseen liittyviä joustavuuden eri elementtejä, kuten usko omiin mahdollisuuksiin ja kykyyn suoriutua haastavistakin tehtävistä (minäjoustavuus) sekä omien arvojen tiedostaminen ja toimiminen niiden mukaan (tulosjoustavuus). Työyhteisöön liittyvistä tuloksista nousi esille sinäjoustavuus eli vastuullinen ja rakentava suhtautuminen toisiin ihmisiin. Muutosjoustavuutta puolestaan osoitettiin kykenemällä mukautumaan jatkuviin työelämän muutoksiin ja ymmärtämällä omien ajattelu- ja toimintamallien ohjaamisen tärkeys. (ks. Åhman 2004, 115–116.)

Työssä tarvitaan uudenlaisia taitoja, kuten kaiken aikaa yhä nopeammin kehittyvän ja muuttuvan tietotekniikan asettamia valmiuksia, omaa työtä laajempien kokonaisuuksien hallitsemista ja jatkuvien muutosten asettamia haasteita, ennen kaikkea asioiden tekemistä toisin kuin aiemmin (ks. Launis ja Engeström 1999, 66; Lämsä ja Hautala 2008, 35). Tutkittavat toivat esille sen, miten muutoksia työpaikoilla esiintyy aiempaa tiheämmin ja uuden oppimisen merkitys on yhä korostuneempi. Tämä vaatii työntekijöiltä vastuullisuutta huolehtia ajan tasalla olevan työssä tarvittavan tiedon hankinnasta. Moni oli jo oivaltanut koulutuksen merkityksen oman työhyvinvointinsa ylläpitämisessä ja tähän tulisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota luomalla kaikille työntekijöille mahdollisuuksia kouluttautumiseen ja kannustamalla heitä oman osaamisensa päivittämiseen. Haastattelujen perusteella näytti pääsääntöisesti siltä, että työnantaja tarjosi työntekijöilleen tarpeeksi koulutusta ja siihen suhtauduttiin myönteisesti. Tämän voisi ajatella kuvastavan sekä työnantajan että työntekijän vastuullisuutta työn laadun, ammatillisen osaamisen ja työhyvinvoinnin varmistamiseksi. Myönteinen asenne ja halu kouluttautumiseen ja tietojen päivittämiseen edesauttoivat työssä selviytymisessä.

Työn rajauksen, työjärjestelyjen ja asioiden tärkeysjärjestykseen asettaminen on nykyisin työn hallinnassa yhä tärkeämpää (ks. Mauno 2000; Sallinen, Kandolin ja Purola 2002) ja tämä tuli esille myös tutkimustuloksista. Työntekijät olivat laatineet tietynlaisia keinoja itse luoda kaaokseen jäsenystä ja osoittivat näin tietynlaista järjestykseen pyrkivää asennoitumistapaa työssä selviytymisessä (ks. Simola ja Kinnunen 2008; Åhman 2011). He pyrkivät löytämään loogisia yhteyksiä työssä tapahtuville muutoksille ja pystyivät näkemään asioilla ja tapahtumilla tiettyjä merkityksiä. Työntekijät osasivat myös hakea tietynlaisilla työaikajoustoilla väljyyttä tiiviiseen työtahtiin (ks. Alasoini 2010). Haastateltavat näyttivät osoittavan vahvaa koherenssin tunnetta erityisesti tältä työn hallinnan alueelta myös niin, että työn vaativuus, kompleksisuus, pystyttiin kokemaan työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä lisäävänä tekijänä, tosin edellyttäen, että työn tavoitteet olivat toteuttamiskelpoisia (ks. Matilainen ja Helkama 2000).

Koska tarkasteltavaa ilmiötä voidaan nyt katsoa aiempaa selkeämmin ja monipuolisemmin ja ilmiötä ymmärtää paremmin kuin tutkimuksen alussa, voidaan tutkimuksen ajatella ainakin tältä osin onnistuneen (ks. Laine 2010, 44). Haastateltavat pystyivät tuottamaan monipuolisesti kuvaa nykytyöelämästä. Pelkkä kirjallisuuden kautta saatu kuva olisi jäänyt tietyllä tavalla vajaaksi. Päätös etsiä tutkittavia hyvin erilaisista yrityksistä ja erilaisista tehtävistä osoittautui oikeaksi. Näin saatiin esille näkemyksiä hyvin erilaisista työlähtökohdista. Laadullinen tutkimus ja fenomenologinen näkökulma siinä auttoivat saamaan ilmiöstä irti olennaisia asioita.

8.2 Johtopäätökset

Näyttää siltä, että nykytyöelämässä toimivien työntekijöiden työhyvinvoinnin säilyttämiseksi ja edistämiseksi kaivataan yhä enemmän työntekijöiden tietynlaista autonomiaa, johon yhdistyvät omavastuu ja hyvät työn hallinnan keinot. Jotta tähän päästäisiin, tulisi työpaikoilla käytäviin kehityskeskusteluihin lisätä uusi, työntekijöiden voimaantumista tukeva keskusteluosio, jossa työntekijöille tarjoutuisi mahdollisuus reflektoida ja analysoida vapaasti omaa suhtautumistaan työhönsä. Näin he voisivat sisäistää aiempaa paremmin itseohjautuvuuden ja omavastuun merkityksen työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Tarvitaan myös työn hallinnan ja itsensä johtamisen koulutusta kaikille työntekijäryhmille, jotta tuo

autonomisuuden kehitysprosessi toteutuisi ja jotta työntekijöillä olisi mahdollisuus löytää uusia käytännön keinoja työhyvinvointinsa tueksi.

Tavoitteena autonominen työntekijä

Tutkimuksen perusteella työelämässä selviytymisen ja työhyvinvoinnin kannalta tavoitteena voidaan pitää autonomista työntekijää, joka kokee omavastuuta ja jolla on sen laatuista kärsivällisyyttä, että hän kykenee pitkäjänteiseen tavoitteiden asetteluun, kykenee kohtaamaan yllätyksiä, epävarmuutta ja odottamattomia vastoinkäymisiä. Hänellä on myös taitoa osata kääntää eteen tulevat hankaluudet oppimiskokemuksiksi. Työhön liittyy nykyisin monesta syystä paljon epävarmuutta lisääviä tekijöitä. Epävarmuutta ei useinkaan voida vähentää, joten työntekijän mahdollisuudeksi jää valita sellaisia toimintatapoja, jotka auttavat elämään epävarmuudessa samalla opetellen tietynlaista sietämisen kulttuuria. (ks. Lämsä ja Hautala 2008, 64.) Olisi myös tärkeää, että työntekijät työelämän haasteiden edessä pystyisivät enemmän ymmärtämään ja tiedostamaan sitä, kuinka oma tulkinta vaikuttaa ulkoisiin tapahtumiin suhtautumisessa. Tällaisia tavoiteltavia piirteitä löytyi jo tästä tutkittavien ryhmästä. (ks. Dunderfelt 2011; Åhman 2011.) Haastatellut työntekijät näyttivät ymmärtäneen itsensä johtamisen merkityksen työelämässä. He olivat alkaneet ottaa omaa vastuuta selvitäkseen työelämän muutoksista ja haasteista, varsinkin osaamisen ja oppimisen alueilta nousseisiin työn hallintaan liittyvissä kysymyksissä.

Voimaannuttava osuus kehityskeskusteluihin

Haastatteluissa tuli selkeästi esille se, miten haastateltavat pystyivät analysoimaan omaa työtään. He kykenivät myös näkemään aiempia, hankaliakin haasteita nykyisinä voimavaroina sekä osoittamaan ylpeyttä omasta työstään ja kehittymisestään. Tämän perusteella pääteltiin, että kehityskeskustelujen funktion tulisi yhä enemmän olla voimaannuttava, kannustava ja työn merkitystä ihmisen kokonaisvaltaisessa kehittämisessä korostava. Voitaisiinko siis kehityskeskusteluihin lisätä erityinen, niin sanottu voimaannuttava keskusteluosuus, jossa työntekijää rohkaistaisiin etsimään työstä sellaisia asioita, joiden voitaisiin katsoa vahvistaneen hänen persoonaansa ja jotka havahduttaisivat hänet omavastuun lisäämiseen? Esimiehen tulisi näissä keskusteluissa antaa kompetenssia tukevaa palautetta ja rakentaa keskusteluja onnistumisten päälle. Hänen tulisi osata myös kannustaa työntekijää itseohjautuvuuteen ja omavastuisuuteen työhyvinvoinnin alueella tavoitteena tutkimuksen

esille nostama, nykytyöelämässä mahdollisesti parhaiten selviytyvä, autonominen työntekijä. Tulisi lisäksi miettiä, onko työympäristö autonomiaa tukeva ja annetaanko työntekijöille vastuuta riittävästi.

Työn hallintakeinojen koulutusta

Kuten tässä tutkimuksessa on tullut esille, on työelämä kehittynyt siihen suuntaan, että yhä enemmän tullaan tarvitsemaan tietynlaista itseohjautuvuutta työelämässä. Haastatellut työntekijät näyttivät ymmärtäneen itsensä johtamisen merkityksen. He olivat alkaneet ottaa omaa vastuuta selvittääkseen työelämän muutoksista ja haasteista, varsinkin osaamisen ja oppimisen alueelta esille nousevaan työn hallintaan liittyvissä kysymyksissä. He olivat kehittäneet erilaisia työnhallinnan omavastuisia keinoja, kuten töiden organisointi, aikataulut, työn rajaaminen ja priorisointi. Lisää koulutusta tällaisista keinoista työntekijöille siis tarvitaan.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Jotta tutkimuksen avulla saatua tietoa voitaisiin hyödyntää, on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kriteereinä voidaan käyttää uskottavuutta, vahvistettavuutta, refleksiivisyyttä ja siirrettävyyttä (Kylmä ja Juvakka 2007, 127–129; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136–139). Arviointia voidaan tehdä myös validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Tosin laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettia on vaikea määrittellä, ja sekä validiteetin että reliabiliteetin määrittelyä onkin kritisoitu ja jopa ehdotettu hylättäväksi (Creswell 2007, 202; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 137; Hirsjärvi ja Hurme 2010, 108). Tässä tutkimuksessa arviointia kuitenkin on tehty kaikkien näiden edellä mainittujen kriteereiden avulla siltä osin kuin se tutkimuksen luonne huomioon ottaen on ollut mahdollista. Näin tutkimuksen luotettavuutta on pyritty tarkastelemaan mahdollisimman monipuolisesti.

Uskottavuudella tarkoitetaan tutkimusten ja sen tulosten uskottavuutta eli sitä, että tutkimustulokset ja tutkijan tekemät tulkinnat vastaavat tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden käsityksiä (Kylmä ja Juvakka 2007, 128; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 138). Tämän varmistamiseksi molemmat tutkimuksen tekijät haastattelivat kaikki haastateltavat itse ja niin, että kumpikin haastattelijoista oli kaikissa haastatteluissa paikalla osallistuneen vuorotellen keskusteluun. Haastateltaville esitettiin tarkentavia ja oikeinymmärrystä varmentavia

lisäkysymyksiä ja haastattelut nauhoitettiin, jotta niihin voitiin palata vielä myöhemmin uudelleen. Nauhoitusten litterointi sanasta sanaan pian haastattelujen jälkeen vähensi myös tulkintavirheiden mahdollisuuksia. (ks. Hirsjärvi ja Hurme 2010, 184–189; Kylmä ja Juvakka 2007, 128; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 138–140.) Myös tutkimuspäiväkirjan pito vahvisti uskottavuutta siten, että haastattelujen tunnelmia ja tutkijoiden omia kokemuksia voitiin vielä jälkeinpäin pohtia.

Se, että tutkija purkaa haastattelut teksteiksi itse, lisää myös tutkimuksen luotettavuutta sekä antaa mahdollisuuden päästä eläytymään tutkimustilanteeseen uudelleen kuunnellen haastateltavien äänenpainoja ja äänensävyjä (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 135–140; Ruusuvuori 2011, 424–426). Tässä tutkimuksessa haastattelut litteroitiin itse niin, että kirjoitustyö jaettiin kummankin haastattelijan kesken ja molemmat tarkistivat vielä toistensa tekstin nauhalta kuunnellen. Tutkijat tekivät myös pelkistykset tekstistä ensin erikseen, minkä jälkeen niitä verrattiin keskenään. Tutkimusaineiston tulkinnan luotettavuutta lisäsi se, että molempien tutkijoiden muodostamat ilmaukset osoittautuivat yllättävän yhdenmukaisiksi (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 142; Hirsjärvi ja Hurme 2010, 186). Joitakin pieniä eroavuuksia löytyi, mutta yhteinen näkemys löydettiin keskustelemalla. Pelkistykset koottiin ilman ristiriitaisuuksia (ks. Eskola ja Suoranta 2005, 213) yhdessä haastatteluteemojen alle. Myös pelkistysten ryhmittely ja luokkien muodostaminen tapahtui yhtenevien näkemysten mukaisesti.

Vaikka haastattelut tehtiin teemahaastatteluina ja kysymykset toistettiin samanlaisina eri haastattelutilanteissa, on tulkinta kuitenkin ollut haastattelijoiden omien näkemysten varassa. Tätä tutkimusta tehtäessä on asianomaisten tutkijoiden kesken käyty vilkkaita konsensusta hakevia keskusteluja aineistosta ja päädytty vasta sen jälkeen tiettyyn näkemykseen käsiteltävästä asiasta. Uskottavuuden lisäämiseksi on tutkimusraportissa tuotu esille haastateltavien alkuperäisiä ilmaisuja esimerkkinä päätelmien perusteista. Nämä ilmaisut on erotettu tekstistä kirjoittamalla ne kursiivilla ja muuta tekstiä pienemmällä kirjasinkoolla. Raportin liitteenä on myös esimerkki siitä, miten alkuperäisiä ilmaisuja on pelkistetty ja miten näitä pelkistyskäsitteitä on luokiteltu (Liitteet 6 ja 7).

Vahvistettavuudella arvioidaan tutkimuksen totuusarvoa ja sovellettavuutta sekä tehtyjen ratkaisujen ja päättelyn oikeutusta (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 139). Vahvistettavuus arviointikriteerinä on hieman ongelmallinen, koska tutkimuksen tulokset perustuvat tulkintaan. Vaikka tutkimus toistettaisiin samanlaisena ja vaikka myös aineisto olisi sama, ei

välttämättä päädyttäisi samanlaisiin päätelmiin. (Kylmä ja Juvakka 2007, 129.) Tässä tutkimuksessa tämä ongelma on pyritty ratkaisemaan raportoimalla tutkimuksen perusteet, kulku, tutkimuksessa esiintyvät käsitteet, tulokset ja johtopäätökset mahdollisimman tarkasti (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 68).

Refleksiivisyyden avulla arvioidaan, kuinka tutkija vaikuttaa tutkimusprosessiin ja aineistoonsa (Kylmä ja Juvakka 2007, 129). Koska se, että tutkittavat tietävät olevansa tutkimuksen kohteena, saattaa vaikuttaa haastattelutilanteessa (Niiniluoto 2002, 29), pyrittiin haastattelutilanteista luomaan mahdollisimman luontevia. Haastateltaville korostettiin heidän omien, aitojen tuntemustensa ja näkemystensä merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta sekä sitä, että tutkimusraportista ei yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa. Koska tutkijoiden läsnäololla saattoi myös olla vaikutusta tutkittavien vastauksiin (ks. Virtanen 2006, 170), pyydettiin haastateltavilta haastattelujen jälkeen suullista palautetta haastattelutilanteen ilmapiiristä, haastattelijoiden esiintymisestä sekä haastattelujen onnistumisesta kokonaisuudessaan, jotta tätä mahdollista vaikutusta voitiin arvioida. Haastattelujen jälkeen pohdittiin myös haastattelijoiden kesken sitä, vaikuttiko haastattelijoiden myönteinen asenne ja innostus aiheeseen siten, että haastateltavat toivat työhyvinvointiin liittyviä asioita erityisen myönteisesti esille. Todettiin, että tämä saattoi omalta osaltaan vaikuttaa jonkin verran.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan tutkimuksen tulosten siirrettävyyttä ja sovellettavuutta tutkimuskontekstin ulkopuoliseen vastaavaan tilanteeseen ja kontekstiin (Kylmä ja Juvakka 2007, 129; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 138). Tämä tutkimus oli ainutkertainen eikä sitä voida sellaisenaan toistaa tai tutkimustuloksia yleistää. Kuitenkin saatuja tuloksia voidaan hyödyntää ja soveltaa eri organisaatioiden ja yritysten työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Validiteetin avulla arvioidaan, onko tutkimuksessa todella tutkittu sitä, mitä on aiottu tutkia, reliabiliteetilla puolestaan määritellään tutkimuksen toistettavuuden mahdollisuuksia (Silverman 2005, 210; Tuomi ja Sarajärvi 2009, 136). Päämääränä tässä tutkimuksessa oli tieteelle määritelty tavoite saada todellisuutta koskevaa informaatiota esille niin, että siinä näkyy toisistaan erottamattomana teoreettinen pyrkimys totuuteen sekä soveltamiskelpoisen tiedon etsintä (ks. Niiniluoto 2002, 73). Validiteetin osalta tutkimus täytti sille asetetut tavoitteet siltä osin, että tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset ja lisäksi saatiin mahdollisuus osoittaa uudenlaista näkemystä työhyvinvoinnin edistämiseen. Reliabiliteetin

osalta voidaan sanoa, että tutkimuksen luonteen vuoksi ei tutkimus ole toistettavissa täysin samanlaisena, mutta kahden tutkijan päätyminen samanlaisiin tuloksiin (Hirsjärvi ja Hurme 2010, 286) ilman aineiston tulkinnan ristiriitaisuuksia (Eskola ja Suoranta 2005, 213) paransi tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tutkimuksen kaikki vaiheet toteutettiin yhdessä. Näin menetellen haluttiin varmistaa, ettei tulkinta olisi yksipuolista ja ettei mitään oleellista ja tutkimuksellisesti tärkeää jäänyt huomioimatta.

Tutkimusprosessia kokonaisuudessaan on arvioitu koko sen toteutuksen aikana. Johtopäätösten perusteella esitetyn omavastuisuuden ja työn hallinnan keinojen koulutuksen sovellettavuutta käytäntöön testattiin järjestämällä kaksipäiväinen työhyvinvoinnin koulutustapahtuma ”Jos en minä itse – niin kuka sitten?” erään pääkaupunkiseudulla toimivan suuren palveluorganisaation piirissä työskenteleville esimiehille (18 henkilöä). Koulutus toteutettiin tutkimusaiheen lähtökohdista käsin, ja se sai erittäin hyvän vastaanoton sekä arvioinnin osallistujilta koulutuksen päätyttyä. Koulutus vahvisti tutkimuksen tuloksia ja antoi uskoa työntekijän omavastuisuuteen kannustavan koulutuksen mahdollisuuksista.

Fenomenologinen näkökulma

Fenomenologisen näkökulman mukaisesti työhyvinvointi-ilmiöstä pyrittiin saamaan selville haastateltavien subjektiivisia kokemuksia, käsityksiä ja merkityksiä. Tutkimukseen yhdistettiin viitteellinen teoriaohjaavuus sekä teemahaastattelut, joten puhtaasti fenomenologista tutkimusta ei ollut mahdollista tehdä. Tämä sovellus tuntui kuitenkin tämän tutkimuksen kohdalla sopivalta ratkaisulta, myös tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkimusta saatiin rajattua, mutta silti tutkittavien oma ääni ja heidän asioille antamansa merkitykset saatiin vapaasti esille. Tavoite tästä toteutui, kuten jo aiemmin esitetyistä tutkimustuloksista ilmenee, eli työhyvinvointiin liittyviä merkityksiä ja niihin liittyvää oman vastuun ottamisen orientaatiota saatiin hyvin esille.

Tutkimusmenetelmän arviointia

Oliko tässä tutkimuksessa käytetty menetelmä eli teemahaastattelu oikea tapa saada haluttua tietoa? Todettiin, että näkemyksiä ei olisi ollut mahdollista saada esille riittävän kattavasti esimerkiksi lomakehaastattelun keinoin. Teemahaastattelun etuna koettiin sen keskustelunomainen eteneminen antaen vapauksia haastateltaville, kuitenkin annettuja

teemoja noudattaen. Avoimeen haastatteluun ei päädytty, koska ilmiön käsittelyä haluttiin rajata teemojen mukaisesti. Lisäksi haluttiin varmistaa, että haastattelukysymykset toistuisivat kaikille haastateltaville samansuuntaisesti, vaikkakin tutkittavat saivat niihin vastata vapaasti ja tarkentavat kysymykset muotoutuivat keskustelun mukaan.

Tutkimusjoukko valikoitui hyvin erilaisista työympäristöistä, mikä antoi tutkimukselle perspektiiviä. Aluksi tarkoitus oli haastatella suurempaa tutkimusjoukkoa, mutta kun huomattiin, että vastauksissa alkoi ilmetä saturoitumista jo seitsemännen haastattelun jälkeen, luovuttiin ajatuksesta ja haastateltavien määrää (n=13) voitiin pitää riittävänä. Suuremmasta tutkimusjoukosta ei näin ollen olisi todennäköisesti saatu enää esille tutkimuksen kannalta merkittävää uutta tietoa. Koska tutkijat toteuttivat kaikki tutkimuksen vaiheet aineiston litterointi mukaan lukien itse, vahvistettiin näin tulkinnan oikeellisuutta.

Haastattelurungon lähettäminen haastateltaville etukäteen auttoi tutkittavia orientoitumaan haastatteluun. Haastattelu menetelmänä vaatii rauhallisen, häiriöttömän ympäristön ja kun tässä onnistuttiin, onnistuivat haastattelutkin hyvin. Haastatteluajan jakaminen varsinaisen haastattelun ja kyselylomakkeen täytön kesken kevensi haastatteluja niin, että haastateltavat jaksoivat vielä haastattelun lopuksi paneutua lomakkeen täyttöön.

Aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysitapa tuntui luontevalta, koska tutkimusta ohjasivat sekä Antonovskyn salutogeeninen teoria että Varman työhyvinvointiymyrä. Analyysivaihe oli aikaavievä ja työläs, koska aineistoa oli runsaasti, mutta menetelmänä analyysitapa oli selkeä. Analyysiä helpotti osaltaan se, että teoreettisia käsitteitä ei luotu aineistosta vaan ne olivat jo valmiina, syntyneinä työhyvinvoinnin eri osa-alueista eli haastattelun teemoista.

Lähteiden luotettavuus

Tässä työssä on käytetty tieteelliseen tietoon perustuvien lähteiden lisäksi varsinaisesta tutkimuskirjallisuudesta poikkeavia lähteitä, koska niillä on ollut oma merkityksensä työhyvinvointiin liittyvässä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja ne ovat nostaneet monia tässä työssä käsiteltyjä asioita yleiseen tietoisuuteen. Liike-elämän kirjallisuuteen liittyy lisäksi paljon koulutuksellista näkemystä, jota tässä työssä on hyödynnetty. Tällaista lähdeaineistoa

on kuitenkin tarkasteltu kriittisesti arvioiden ja tavoite on ollut tuoda eri näkökulmia esille mahdollisimman laaja-alaisesti.

Tutkimuksen eettisyys

Tässä tutkimuksessa noudatettiin Suomen Akatemian tutkimuseettisten ohjeiden mukaisia hyvän tieteellisen käytännön (*good scientific practice*) asettamia kriteerejä, joten tutkimuksen voidaan katsoa olevan kaikilta osin eettisesti hyväksyttävä (ks. Tuomi ja Sarajärvi 2009, 126–127, 132–133). Tutkimusaiheen toivotaan edistävän terveystieteellistä tutkimusta sekä antavan uutta näkökulmaa ja uusia keinoja työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimus toteutettiin tutkijoiden oman tieteenalan vaatimusten mukaisesti käyttäen tieteellisen tutkimuksen mukaisia tiedonhankintamenetelmiä, kunnioittaen muiden tutkijoiden aikaansaamia tutkimustuloksia ja pyrkimällä mahdollisimman tarkkaan lähdeviitteiden käyttöön. Tutkimuksen tarkoituksena on ollut lähtöisin tutkijoiden omasta mielenkiinnosta aiheeseen ja tavoitteeseen edistää työikäisen väestön hyvinvointia. Tähän tutkimukseen ei ole saatu ulkopuolista rahoitusta eivätkä siis mitkään tahot ole voineet ohjata tuloksia.

Haastateltavat lähtevät tutkimukseen usein siitä syystä, että he kokevat voivansa vaikuttaa tutkimuksen kautta ja samalla saada omia kokemuksiaan esille, joskus jotkut kokevat osallistumisensa jonkinlaisena velvollisuutena (Kuula ja Tiitinen 2011, 446). Tähän tutkimukseen haastateltavat osallistuivat vapaaehtoisesti ja he ilmaisivat myös halunsa olla edistämässä terveystieteellistä tutkimusta. Jokainen haastateltava sai kirjallisen kutsun tutkimukseen, jossa selvitettiin aineiston käsittelyyn liittyvät asiat (Liite 2). Tutkimuksesta oli mahdollisuus perääntyä vielä haastattelutilanteen alussa, mutta kukaan ei sitä halunnut tehdä. Vaikka haastatteluissa ei käsitelty niin sanottuja arkaluontoisia tietoja, pyydettiin tutkittavilta kuitenkin kirjallinen suostumus tutkimukseen (Liite 4). Tutkittavat pitivät tutkimuksen aihevalintaa hyvänä ja mielenkiintoisena. Koska tutkimusaineistoa tulee käyttää, käsitellä ja säilyttää, kuten tutkittavien kanssa on sovittu (Kuula ja Tiitinen 2011, 450), korostettiin haastateltaville haastattelujen luottamuksellisuutta ja tutkijoiden huolellisuutta aineiston jatkokäsittelyssä. Haastattelumateriaalista poistettiin kaikki tunnistetiedot niin henkilöiden kuin yritysten nimien suhteen eivätkä ulkopuoliset päässeet materiaaliin käsiksi. Koska tutkittavista osa työskenteli samassa työyhteisössä, päädyttiin tutkimussitaattien tunnistetietoina käyttämään aineiston rivinumeroitua, jotta työntekijät eivät voisi tutkimusraportista tunnistaa toisiaan haastattelujen järjestysnumeroiden perusteella. Lisäksi

tutkimukseen liittyvät äänitallenteet sekä muu haastateltaviin liittyvä materiaali hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä.

Lopuksi pohdittiin vielä itse tutkimusaiheeseen liittyvää etiikkaa. Korostettaessa oman vastuun merkitystä ei tule unohtaa sitä, kuinka erilaisia ihmisten resurssit omavastuun ja yleensäkin tiedon vastaanottamiseen ovat. Vaadittaessa omavastuuta on samalla myös luotava edellytyksiä ja mahdollisuuksia ottaa sitä. Vuonna 2007 julkaistussa terveydenhuoltomenojen hillitsemistä käsittelevässä raportissa ehdotettiin (Pekurinen 2007, 45–46), että normaalipainoisilta, tupakoimattomilta ja alkoholin kohtuukäyttäjiltä voitaisiin periä alhaisempia terveystmaksuja kuin niiltä, joiden elintavat ovat terveyden kannalta epäedullisia. Esityksen tavoitteena oli, että tietynlainen maksuporrastus kannustaisi kansalaisia pitämään paremmin huolta itsestään. Esitys oli eettisesti rohkea, koska – kuten jo aiemmin mainittiin – kaikilla ei välttämättä ole riittävästi resursseja oman vastuun ottamiseen. Myöskään terveystpoliitikot eivät innostuneet elintapojen mukaan määräytyvistä maksuista, joskin suhtautuminen yleensä omavastuuteen oli myönteistä (Kauppalehti 2.2.2007). Mainitussa raportissa korostettiin (Aromaa ja Puska 2007, 140–141), että terveyden edistäminen on taloudellisesti edullisin ja kustannusvaikuttavin tapa parantaa kansanterveyttä. Keinoja terveyden edistämiseen ja säästöihin on kuitenkin syytä miettiä tarkkaan syyllistämättä ketään. Tässä tutkimuksessa omavastuun merkityksen korostamisella ei ole ollut missään tapauksessa tarkoitus syyllistää tai luoda paineita työntekijöille vaan tavoitteena on ollut ainoastaan tuoda esille uudenlaista näkökulmaa työhyvinvoinnin kehittämiseen.

8.4 Jatkotutkimusehdotukset

Jotta työntekijöiden omavastuun lisäämiseen tähtääviä koulutustapahtumia ja kehityskeskusteluja voitaisiin kehittää mahdollisimman tarkoituksenmukaisiksi, voisi olla aiheellista tutkia työntekijöihin, työyhteisöön tai jopa lainsäädäntöön liittyviä tekijöitä, jotka erityisesti edistävät työntekijöiden omavastuuta työhyvinvointinsa suhteen.

Tätä tutkimusta voitaisiin myös täydentää tarkastelemalla laajemmin työntekijöiden kehittelemiä ja käyttämiä keinoja työn hallinnassa. Sekin voisi antaa arvokasta tietoa työhyvinvointiin liittyvien koulutusten suunnitteluun ja samalla siis siihen, miten työntekijöiden sairauspoissaoloja voitaisiin vähentää ja työntekijöiden työuria pidentää.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2010. Työelämätaidot – menesty ja voi hyvin. Juva: WSOYpro Oy.
- Aarnikoivu H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. 2., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Adams R. 2008. Empowerment, Participation and Social work. Neljäs painos. Kiina: Palgrave Macmillan.
- Ala-Mursula L. 2006. Employee worktime control and health. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.
- Alasoini T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA-raportti. Verkkojulkaisu.
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/11/mainettaan_parempi_tyo1.pdf
 Luettu 27.11.2011.
- Antonovsky A. 1982. Health, Stress and Coping. Neljäs painos. San Francisco: Jossey-Bass.
- Aromaa A., Puska P. 2007. Pohdinta. Teoksessa Pekurinen M., Puska P. (toim.) Terveystuollon menoien hillinta: rahoitusjärjestelmän ja ennaltaehkäisyn merkitys. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2007. s. 239–143. Verkkojulkaisu.
<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j04-terveydenhuollon-menoien-hillinta/pdf/fi.pdf>
 Luettu 12.2.2012.
- Ashkanasy N. M., Ashton-James C. E. 2007. Positive Emotion in Organizations: A Multi-level Framework. Teoksessa Nelson D. L., Cooper C. L. (toim.) Positive Organizational Behavior. New Delhi: SAGE Publications. s. 57–73.
- Aura O., Ahonen G., Ilmarinen J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos. Helsinki: Excenta Oy.
- Autio V. M., Juuti P., Wink H. 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Vantaa: JTO-Palvelut Oy.
- Barbour K. A., Edenfield T. M., Blumenthal J. A. 2007. Exercise as a Treatment for Depression and Other Psychiatric Disorders: A REVIEW. Journal of Cardiopulmonary Rehabilitation & Prevention 2007;27(6):359–367.
- Baruch Y. 2004. Transforming careers: from linear to multidirectional career paths Organizational and individual perspectives. Career Development International 2004; 9(1):58–73.
- Britt T. W., Dickinson J. M., Greene-Shortridge T. M., McKibben E. S. 2007. Self-Engagement at Work. Teoksessa Nelson D. L., Cooper C. L. (toim.) Positive Organizational Behavior. New Delhi: SAGE Publications. s. 143–158.
- Buzan T. 2010. Use Your Head. How to unleash the power of your mind. Gosport: BBC Active.

Cameron K. S. 2007. Forgiveness in Organizations. Teoksessa Nelson D. L., Cooper C. L. (toim.) Positive Organizational Behavior. New Delhi: SAGE Publications. s. 129–142.

Chalmers A. F. 2005. What is This Thing Called Science? Kolmas painos. King's Lynn: Open University Press.

Coffey A., Atkinson P. 1996. Making Sense of Qualitative Data. Complementary Research Strategies. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Creswell J. W. 2007. Qualitative Inquiry & Research Design. Choosing Among Five Approaches. 2. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Csikszentmihályi M. 2005. Flow – elämän virta. Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Tallinna: Rasalas Kustannus.

Csikszentmihályi M. 2006. Kehittyvä minuus. Visioita kolmannelle vuosituuhannelle. Tallinna: Rasalas Kustannus.

Demos Helsinki. 2009. Työ ei ole vain työtä. Hyvän työn manifesti 2009.
www.tem.fi/files/22595/hyvan_tyon_manifesti_2009.pdf
Luettu 28.4.2009.

Denzin N. K., Lincoln Y. S. 2005. Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. Teoksessa Denzin N. K., Lincoln Y. S. (toim.) The Sage Handbook of Qualitative Research. 3. painos. Thousand Oaks: SAGE Publications. s. 1–32.

Dunderfelt T. 2011. Mielen johtaminen organisaatiossa – Uusia työkaluja johtamiseen ja työhyvinvointiin –koulutus 15.11.2011. Sokos Hotel Presidentti. Helsinki.

Elo A-L., Feldt T. 2008. Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. s. 311–331.

Eläketurvakeskus. 2011. Vuoden 2005 työeläkeuudistus. Verkojulkaisu.
http://www.etk.fi/fi/service/el%C3%A4keuudistus_2005/1164/el%C3%A4keuudistus_2005
Päivitetty 20.12.2011. Luettu 27.4.2012.

Erämetsä T. 2009. Teoriasta todeksi. Esimiestyö käytännössä. Helsinki: Talentum.

Eskola J., Suoranta J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Eteläpelto A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiivisuus rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa Eteläpelto A., Collin K., Saarinen J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY. s. 90–142.

Eteläpelto A., Vähäsantanen K. 2008. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto A., Onnismaa J. (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. 1.–3. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. s. 26–49.

Etelä-Suomen Sanomat 19.2.2006. Vartalo solakammaksi, palkkapussi lihavammaksi.

Feldt T. 1999. Sense of Coherence: Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja Lievestuore: ER-Paino Ky.

Feldt T. 2000. Koherenssin rakenne, pysyvyys ja terveyttä edistävä merkitys työelämässä. *Psykologia* 2000;35(3):222–226.

Feldt T., Mäkikangas A., Kokko K. 2008. Persoonallisuus ja työhyvinvointi. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 75–94.

Feldt T., Mäkikangas A., Piitulainen S. 2008. Persoonallisuuden riski- ja suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 95–118.

Forma P., Tuominen E., Väänänen-Tomppo I. 2004. Työssä jatkamisen haasteet yksityisellä ja julkisella sektorilla. Teoksessa Tuominen E. (toim.) Eläkeuudistus ja ikääntyvien työssä jatkamisaikeet. Eläketurvakeskuksen raportteja 37. Helsinki: Hakapaino Oy. s. 23–82.

Forsander A., Ekholm E. 2001. Etniset ryhmät Suomessa. Teoksessa Forsander A., Ekholm E., Hautaniemi P., Abdullahi A., Alitolppa-Niitamo A., Kyntäjä E., Nguyen Q. C. (toim.) Monietnisyys, yhteiskunta ja työ. Helsinki: Palmenia. s. 83–160.

Forss S. 2004. Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Eläketurvakeskuksen monisteita 52. Verkkojulkaisu.
http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimus
 Luettu 10.2.2012.

Fukuda Y., Nakamura K., Takano T. 2004. Wide range of socioeconomic factors associated with mortality among cities in Japan. *Health Promotion International* 2004;19(2):177-187.

Gadamer H-G. 2005. Hermeneutiikka – ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Toinen painos. Tampere: Vastapaino.

Gilbreath B., Benson P. G. 2004. The Contribution of Supervisor Behaviour to Employee Psychological Well-Being. *Work and Stress* 2004;18(3):255–266.

Goleman D. 1999. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.

Haavisto I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVAn arvo- ja asennetutkimus 2010. EVA-raportti. Verkkojulkaisu.
http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/06/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf
Luettu 20.5.2012.

Haavisto I., Kiljunen P. 2011. Maailman paras maa. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2011. EVA-raportti. Verkkojulkaisu.
<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Maailman-paras-maa.pdf>
Luettu 24.11.2011.

Hakanen J. 2007. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 27. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakanen J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hakola T., Paukkonen M., Pohjonen T. 2010. Less Quick Returns – Greater Well-being. *Industrial Health* 2010;48:390–394.

Heidegger M. 2000. Oleminen ja aika. Jyväskylä: Osuuskunta Vastapaino.

Helsingin Sanomat 30.8.2006. Presidenttifoorumissa pelättiin työvoimapulaa.

Himanen P. 2004. Challenges of the global information society. Committee for the Future. Helsinki: Parliament of Finland.

Himanen P. 2007. Suomalainen unelma. Innovaatioraportti. Toinen, korjattu painos. Teknologiaateollisuuden 100-vuotissäätiö. Verkkojulkaisu.
http://www.teknologiainfo.net/content/kirjat/pdf-tiedostot/Liiketoiminnan_kehittaminen/suomalainen_unelma.pdf
Luettu 9.5.2007.

Himanen P. 2010. Kukoistuksen käsikirjoitus. Toinen painos. Jyväskylä: WSOY.

Hirsjärvi S., Hurme H. 2010. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus.

Hirsjärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Tammi.

Holvas J., Vähämäki J. 2005. Odotustila. Pamfletti uudesta työstä. Pieksämäki: Kustannusosakeyhtiö Teos.

Horppu R. 2007. Keskusteluja työssä jatkamisesta. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 32. Tampere: Työterveyslaitos.

Huhtinen A-M. 2010. Sotilasjohtamisen kärsivällisyys voimavarana. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 154–170.

Huotilainen M. 2011. Musiikki ja aivot. Aivotutkimus tunnistaa musiikin erityisen merkityksen ihmiselle. Teoksessa Lilja-Viherlampi L-M. (toim.) Ihminen ja musiikki. Musiikillisen vuorovaikutuksen ulottuvuuksia. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 57. Tampere: Turun ammattikorkeakoulu. s. 35–52.

Huttunen M. 2000. Työuupumus ja masennus. *Duodecim* 2000;116(20):2251-52.

Hyyppä M. T. 2005. Me-hengen mahti. Keuruu: PS-kustannus.

Hyyppä M. T., Liikanen H-L. 2005. Kulttuuri ja terveys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Iimarinen J. 2006a. Ikäjohtaminen tukee liiketoimintaa. Hyvä ikä –seminaari Tilaa kokemukselle – tilaa tulevaisuudelle 1.11.2006. Crowne Plaza Hotel. Helsinki.

Iimarinen J. 2006b. Pitkää työtä! Ikäntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. 2., korjattu painos. Jyväskylä: Työterveyslaitos.

Iimarinen M. 2006. Hyvä ikä –työvälineet johtamisen tukena. Hyvä ikä –seminaari Tilaa kokemukselle – tilaa tulevaisuudelle 1.11.2006. Crowne Plaza Hotel. Helsinki.

Joensuu S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä. Sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.

Jokiluoma H. 2006. Työolojen vaikutus työpaikkojen vetovoimaisuuteen. Raportissa Liesivuori J., Naumanen P., Aromaa E., Pääkkönen R., Starck J., Kauppinen T., Savolainen K. (toim.) Muuttuva työympäristö. Visio vuoteen 2015. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Työterveyslaitos. s. 15–21.

Jokinen E., Luoma-Keturi N. 2006. Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen työelämässä. Teoksessa Mäkinen J., Olkinuora E., Rinne R., Suikkanen A. (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Keuruu: PS-kustannus. s. 61–73.

Julkunen R. 2006. Kuka vastaa? Hyvinvointivaltion rajat ja julkinen vastuu. Vaajakoski: Stakes.

Julkunen R. 2009. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Jyväskylä: Vastapaino.

Juuti P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti P. 2010a. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 110–124.

Juuti P. 2010b. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 45–55.

Juuti P., Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti P., Rovio E. 2010. Keskusteleva johtaminen. Toinen painos. Keuruu: Otava.

Kandolin I., Tuomivaara S. 2012. Työn tekemisen joustot ja työssä jatkamisajatukset. Teoksessa Perkiö-Mäkelä M., Kauppinen T. (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Tampere: Työterveyslaitos. s. 27–41.

Kangas M., Huhtala M., Lämsä A-M., Feldt T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja 353. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kannisto J. 2012. Eläkkeellesiirtymisikä Suomen työeläkejärjestelmässä. Eläketurvakeskuksen tilastoraportteja 02/2012. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Karpansalo M. 2006. Predictors of Early Retirement. A Population-Based Study in Men From Eastern Finland. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja D. Lääketiede 384. Kuopio: Kopijyvä.

Kasvio A. 2006. Työ vuonna 2015 – sosiologinen näkökulma. Raportissa Liesivuori J., Naumanen P., Aromaa E., Pääkkönen R., Starck J., Kauppinen T., Savolainen K. (toim.) Muuttuva työympäristö. Visio vuoteen 2015. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Työterveyslaitos. s. 22–28.

Kauko-Valli S., Koironen M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 100–110.

Kauppalehti 2.2.2007. Terveysmaksuihin esitetään elintapaporrastusta.

Kauppinen K. 2004. TYÖ/ELÄMÄ –tasapaino –toimintaohjelma. Suunnitelma. Työterveyslaitoksen toimintaohjelmat 2004:6. Verkkojulkaisu. <http://www.ttl.fi/NR/rdonlyres/E930A088-4C4C-45AA-9FFC-BDF98D3E6BC5/0/työelämä.DOC>.
Luettu 2.11.2006.

Kawamura T. 2009. Effects of 8 Weeks of Nordic Walking on Physical Fitness of Japanese Elderly. Luento. Masters and Mentors –konferenssi 10.8.2009. Sibeliustalo. Lahti.

Kehusmaa K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kauppakamari.

Kela. 2010. Suomen työkyvyttömyyseläkkeensaajat sairauden mukaan. Verkkojulkaisu. http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/alias/kelasto_sisluo#E1%C3%A4kel%C3%A4iset
Luettu 25.11.2011.

Kempainen R. P. 2010. Työpari: muutos ja menestys. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 143–153.

Koroma J., Hyrkkänen U., Rauramo P. 2011. Mobiili työ. Työhyvinvointi liikkuvassa ja monipaikkaisessa tietotyössä. Tampere: Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä & Työterveyslaitos.

Korppoo L. 2003. Työyhteisö työkyvyn tukena. Teoksessa Antti-Poika M., Martimo K-P., Husman K. (toim.) Työterveyshuolto. Jyväskylä: Kustannus Oy Duodecim. s. 148–154.

Koskinen S., Martelin T. 2007. Nykyiset kansanterveysongelmat ja mahdollisuudet niiden torjumiseen. Teoksessa Pekurinen M., Puska P. (toim.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisusarja 4/2007. s. 78–92. Verkkojulkaisu.
<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j04-terveydenhuollon-menojen-hillinta/pdf/fi.pdf>
Luettu 12.2.2012.

Kupias P., Peltola R., Saloranta P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: WSOYpro Oy.

Kuula A., Tiitinen S. 2011. Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusuvaara J., Nikander P., Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino. s. 446–459.

Kuusi O., Ryyänen O-P., Kinnunen J., Myllykangas M., Lammintakanen J. 2006. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisusarja 7.4.2006. Teknologian arviointia 24. Verkkojulkaisu.
http://www.eduskunta.fi/fakta/vk/tuv/suomen_terveydenhuollon_tulevaisuudet.pdf
Luettu 24.4.2006.

Kylmä J., Juvakka T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kärkkäinen O. 2011. Työn vastaanottamisen kannustimet Suomessa. Palkansaajien tutkimuslaitos. Työpapereita. Verkkojulkaisu.
<http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/tyopaperit/sel266.pdf>
Luettu 25.4.2011.

Lahti J. 2011. Leisure-time physical activity, health related functioning and retirement: a prospective cohort study among middle-aged employees. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

Laine P. 2006. Erilaisuuden johtaminen. Juniorit ja seniorit johtajina ja johdettavina. Hyvä ikä –seminaari Tilaa kokemukselle – tilaa tulevaisuudelle 1.11.2006. Crowne Plaza Hotel. Helsinki.

Laine T. 2010. Miten kokemusta voidaan tulkita? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola J., Valli R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus. s. 28–45.

Langinvainio H. 1999. Gosbi. Työnteon hyvä henki. Juva: WSOY.

Launis K., Engeström Y. 1999. Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa. Teoksessa Eteläpelto A., Tynjälä P. (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus: työelämän ja koulutuksen näkökulmia. Juva: WSOY. s. 64–81.

Lehtonen M. 2004. Merkitysten maailma. 5. painos. Tampere: Vastapaino.

- Leskelä H. 2006. Evita-peilistä tuli luonteva osa kehityskeskustelua. *Varma* 3/2006. s. 12–13.
- Liikanen H-L. 2010. Taiteesta ja kulttuurista hyvinvointia – ehdotus toimintaohjelmaksi 2010–2014. Opetusministeriön julkaisuja 2010:1. Helsinki: Opetusministeriö.
- Lindström B., Eriksson M. 2010. Salutogeeninen lähestymistapa terveyteen – teoria terveyden resursseista. Teoksessa Pietilä A-M. (toim.) *Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan*. Helsinki: WSOYpro. s. 32–52.
- Luthans F., Youssef C. M., Avolio B. J. 2007. *Psychological Capital: Investing and Developing Positive Organizational Behavior*. Teoksessa Nelson D. L., Cooper C. L. (toim.) *Positive Organizational Behavior*. New Delhi: SAGE Publications. s. 9–24.
- Lämsä A-M., Hautala T. 2008. *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. 1–4. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lämsä A-M., Pučetaité R. 2006. Development of organizational trust among employees from a contextual perspective. *Business Ethics* 2006;15(2):130–141.
- Mahlakaarto S. 2010. *Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Manka M-L. 1999. *Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S., Harju R. 2010. *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.
- Marjala P. 2009. *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus*. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.
- Maslach C., Leiter M. P. 2008. Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology* 2008;93(3):498–512.
- Matilainen M., Helkama K. 2000. Mitä onni oikein on. Katsaus psykologiseen ja sosiologiseen onnellisuuden tutkimukseen. *Psykologia* 2000;35(4):35–360.
- Mattila H. 2008. *Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveystalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään*. Väitöskirja. Kuopion yliopisto. Kuopion yliopiston julkaisuja E. Yhteiskuntatieteet 151. Kuopio: Kopijyvä.
- Mauno S. 2000. Työn epävarmuus työn stressitekijänä työn ja perheen vuorovaikutuksen viitekehyksessä. *Psykologia* 2000;35(2):163-169.
- Mauno S., Kinnunen U. 2008a. Työn epävarmuus ja organisaatiomuutokset työhyvinvoinnin uhkina. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 167–199.

Mauno S., Kinnunen U. 2008b. Perhemyönteinen organisaatiokulttuuri ja henkilöstön hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 265–286.

Mauno S., Ruokolainen M. 2008. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 142–165.

Metsämuuronen J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky. s. 79–148.

Miettinen S., Pelkonen M. 2000. Empowerment ammatillisen kehittymisen osana. Teoksessa Miettinen S., Miettinen M., Nousiainen I., Kuokkanen L. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY. s. 39–45.

Moisio E., Martikainen T. 2006. Kykyjen mosaiikki? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä moninaisuudesta työelämässä vuonna 2020. Delfoi-paneelin tuloksia. Monikko-projekti 2006. Väestöliitto. Väestöntutkimuslaitos. Katsauksia E 25/2006. Verkkojulkaisu. http://vaestoliitto-fi-bin.directo.fi/@Bin/291ca30883b33a686500fe0b5c53afda/1322376986/application/pdf/1121733/Kykyjenmosaiikki_ekirja.pdf
Luettu 24.4.2006.

Müller K. 2006. Aivot työssä vuonna 2015: ihmisellä on niskalenkki teknologiasta kun inhimillinen ja tekoäly kohtaavat. Raportissa Liesivuori J., Naumanen P., Aromaa E., Pääkkönen R., Starck J., Kauppinen T., Savolainen K. (toim.) Muuttuva työympäristö. Visio vuoteen 2015. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Työterveyslaitos. s. 29–34.

Mäki-Fränki P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita N:o 118. Helsinki.

Mäkitalo J. 2003. Työn kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Antti-Poika M., Martimo K-P., Husman K. (toim.) Työterveyshuolto. Jyväskylä: Kustannus Oy Duodecim. s. 155–168.

Nelson D. L., Cooper C. L. 2007. Positive Organizational Behavior: An Inclusive View. Teoksessa Nelson D. L., Cooper C. L. (toim.) Positive Organizational Behavior. New Delhi: SAGE Publications. s. 3–8.

Niiniluoto I. 2002. Johdatus tieteenfilosofiaan. Kolmas painos. Keuruu: Otava.

Notkola V. 2002. (toim.) Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.

Nousiainen I. 2000. Minäkö johdan itseäni ja työtäni? Miksi niin tekisin? Teoksessa Miettinen S., Miettinen M., Nousiainen I., Kuokkanen L. Itsensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla. Juva: WSOY. s. 11–12.

Nuolijärvi P. 2005. Haastattelu kielentutkijan aineistona. Teoksessa Ruusuvuori J., Tiittula L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino. s. 242–263.

Nurmi J-E., Eronen S., Salmela-Aro K. 1995. Ajattelu- ja tulkintastrategiat ja psyykkinen hyvinvointi. Teoksessa Räikkönen K., Nurmi J-E. (toim.) Persoonallisuus, terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Suomen psykologinen seura. s. 104–117.

Nurmi J-E., Salmela-Aro K. 2001. Ihmisen psykologinen kehitys ja elämäntulkinta. Teoksessa Heikkinen E., Tuomi J. (toim.) Suomalainen elämäntulkinta. Helsinki: Tammi. s. 86–98.

Nurmi J-E., Salmela-Aro K. 2005. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Salmela-Aro K., Nurmi J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: modernin motivaatiopsykologian perusteet. 2. painos. Keuruu: PS-kustannus. s. 10–27.

Nuutinen M., Lappalainen I. 2010. Teknologiayritykset matkalla palveluliiketoimintaan: Palvelukyky ja –kulttuuri muutoksen johtamisen tulkittuna. Teoksessa Hyötyläinen R., Nuutinen M. (toim.) Mahdollisuuksien kenttä. Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Tampere: Teknologiainfo Teknova Oy. s. 170–207.

Ollila M-R. 1997. Moraalin tuolla puolen. Toinen painos. Juva: WSOY.

Ollila M-R. 2006. Yksilön vs. yhteisön oikeudet. Luento. Tupakka ja terveys. II Valtakunnallinen Tupakka- ja terveystapaaminen 12.12.2006. Sibeliustalo. Lahti.

Otala L., Ahonen G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

Pekurinen M. 2007. Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti rahoitusjärjestelmää kehittämällä. Teoksessa Pekurinen M., Puska P. (toim.) Terveystieteiden tutkimuskeskuksen tutkimusraportti: rahoitusjärjestelmän ja ennaltaehkäisyn merkitys. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 4/2007. s. 9–67. Verkojulkaisu.

<http://www.vnk.fi/julkaisukansio/2007/j04-terveydenhuollon-menojen-hillinta/pdf/fi.pdf>
Luettu 12.2.2012.

Pensola T., Gould R., Polvinen A. 2010. Ammatit ja työkyvyttömyyseläkkeet. Masennukseen, muihin mielenterveyden häiriöihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin perustuvat eläkkeet. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2010:16. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Perkiö-Mäkelä M., Kauppinen T., Hirvonen M. 2012. Suomalaisten työssä jatkamisen harkitseminen ja eläkeajatuksien. Teoksessa Perkiö-Mäkelä M., Kauppinen T. (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatuksien. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Tampere: Työterveyslaitos. s. 6–26.

Piekkola H., Ruuskanen O-P. 2006. Työtä eri elämäntilanteissa ja ajankäyttö. Äidit ja ikääntyvät. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2006:73. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö ja Elinkeinoelämän tutkimuslaitos.

Puohiniemi M. 2002. Arvot, asenteet ja ajankäyttö. Opaskirja suomalaisen arkielämän tulkintaan. Vantaa: Limor kustannus.

- Ranta R. 2005. Kehittyvä työyhteisö. Kehittäminen ja uudistuminen ihmisenä ja organisaationa. Jyväskylä: Yrityskirjat Oy.
- Rastas A. 2005. Kulttuurit ja erot haastattelutilanteissa. Teoksessa Ruusuvuori J., Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino. s. 78–102.
- Rauhala L. 2005. Hermeneuttisen tieteenfilosofian analyyseja ja sovelluksia. 2. täydennetty painos (1. painos julkaistu nimellä Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä). Helsinki: Yliopistopaino.
- Raunio M. 2005. Aivovuodosta aivokiertoon. Huippuosajat talouden voimavarana. EVA-raportti. Helsinki. Taloustieto Oy.
- Rautio M., Husman P. 2010. Työkäisten terveyden edistäminen – esimerkkejä työmenetelmistä ja toimintamalleista. Teoksessa Pietilä A-M. (toim.) Terveyden edistäminen. Teorioista toimintaan. Helsinki: WSOYpro. s. 165–190.
- Rehnbäck K., Keskinen S. 2005. Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Tutkimusraportti. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Rinne R., Jauhiainen A. 2006. Ikääntyneet sukupolvet, koulutuksen merkitys ja tietoyhteiskunta. Teoksessa Mäkinen J., Olkinuora E., Rinne R., Suikkanen A. (toim.) Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen. Keuruu: PS-kustannus. s. 175–196.
- Rintala P., Huovinen T., Niemelä S. 2012. Soveltava liikunta. Liikuntatieteellisen Seuran julkaisu nro 168. Tampere: Liikuntatieteellinen Seura ry.
- Rogers E. M. 2003. Diffusion of Innovations. Viides painos. New York: Free Press.
- Rossi A. 2012. Kulttuuristrategia. Hämeenlinna: Kauppakamari.
- Rossi J. 2007. Onni tulee sivutuotteena. Helsingin Sanomat 7.1.2007.
- Ruokanen T. 2004. Suomen menestyksen eväät. Tiekartta tulevaisuuteen. EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Ruusuvuori J. 2011. Litteroijan muistilista. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino s. 424–431.
- Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. 2011. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori J., Nikander P., Hyvärinen M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tallinna: Vastapaino s. 9–36.
- Ruusuvuori J., Tiittula L. 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori J., Tiittula L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino. s. 22–56.
- Saarinen E. 2002. Fenomenologia ja eksistentiaalisuus. Teoksessa Niiniluoto I., Saarinen E. (toim.) Nykyajan filosofia. Juva: WSOY. s. 215–260.

Sallinen M., Kandolin I., Purola M. 2002. Elämisen rytmi. Kohti tasapainoa työn ja muun elämän välillä. Vammalan Kirjapaino Oy: Työterveyslaitos.

Salmela-Aro K., Nurmi J-E. 1995. Henkilökohtaiset projektit ja hyvinvointi – Kognitiivinen lähestymistapa motivaatioon. Teoksessa Räikkönen K., Nurmi J-E. (toim.) Persoonallisuus, terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Suomen psykologinen seura. s. 89–103.

Salmela-Aro K., Nurmi J-E. 2000. Tavoitteet ja strategiat väylänä onnistumiseen ja epäonnistumiseen. *Psykologia* 2000;35(3):227–228.

Salminen E. O. 2005. Joustava urakehitys – Miten johtaa sitä? Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salojärvi S. 2010. Suomalaisen johtamisen voimavarat – mitä johtajuusarvioinnit kertovat? Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 95–109.

Savola E., Koskinen-Ollonqvist P. 2005. Terveysten edistäminen esimerkein. Käsitteitä ja selityksiä. Helsinki: Terveysten edistämisen keskus ry.

Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 2002;3:71–92.

Seies E. R. 2005. Vahvat kuusikymppiset. *Talouselämä* 43/2005. s. 91–94.

Seitsamo J. 2007. Retirement Transition and Well-Being. A 16-year Longitudinal Study. Väitöskirja. University of Helsinki. Finnish Institute of Occupational Health. People and Work Research Reports 76. Tampereen yliopistopaino Oy.

Seligman M. E. P. 2011. Flourish: A New Understanding of Happiness and Well-being – and How to Achieve Them. London: Nicholas Brealey Publishing.

Senge, P. M. 1994. The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency Doubleday.

Sennett R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Jyväskylä: Vastapaino.

Sennett, R. 2006. The Culture of the New Capitalism. New Haven (Conn.): Yale University Press.

Siitonen J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto. Oulu: Oulu University Press.

Siitonen J., Repola H., Robinson H. 2002. Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämiseksi – tutkimushankkeen tulosten esittelyä. Työtieteen laboratorion raportteja No. 16. 2. korjattu painos. Oulu: Oulun yliopisto.

Siltala J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Kolmas painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Silvennoinen M., Kauppinen R. 2006. Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Silverman D. 2005. Doing Qualitative Research. A Practical Handbook. Toinen painos. Trowbridge Wiltshire: SAGE Publications.

Simola A., Kinnunen U. 2008. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen U., Feldt T., Mauno S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. 2. painos. Juva: PS-kustannus. s. 119–141.

Singh-Manoux A., Kivimäki M., Glymour M. M., Elbaz A., Berr C., Ebmeier K. P., Ferrie J. E., Dugravot A. 2012. Timing of onset of cognitive decline: results from Whitehall II prospective cohort study. *BMJ* 2012;344:d7622

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2012. EU:n teemavuosi 2012: Aina on oikea ikä. Tiedote 7/2012. Verkkajulkaisu.

<http://www.stm.fi/tiedotteet/tiedote/view/1577189>

Luettu 30.1.2012.

Sparks K., Faragher B., Cooper C. L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2001;74:489–509.

Sundholm L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House ja Lievestuore: ER-Paino Ky.

Suonsivu K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: Oy UNIpress Ab.

Suutarinen M. 2010a. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 11–44.

Suutarinen M. 2010b. Työhyvinvointityötä tekevien arki: kyselytutkimus JTO:n työhyvinvointipäällikkökurssin käyneille. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 187–200.

Sydänmaanlakka P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Sydänmaanlakka P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Takanen T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta? Keuruu: Sun Innovations.

Tienari J., Piekkari R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Hämeenlinna: Talentum.

Tilastokeskus. 2011. Työvoimatutkimus. Työllisyys ja työttömyys vuonna 2011. Työllisyysasteet sukupuolen ja iän mukaan vuosina 2009–2011. Verkkojulkaisu. http://www.stat.fi/til/tyti/2011/13/tyti_2011_13_2012-03-09_fi.pdf
Luettu 5.6.2012.

Tones K., Green J. 2008. Health Promotion. Planning and Strategies. Gateshead: SAGE Publications.

Torvi K., Kiljunen P. 2005. Onnellisuuden vaikea yhtälö. EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2005. EVA-raportti. Helsinki: Taloustieto Oy.

Trux M-L. 2000. Yhteenveto ja sanasto. Teoksessa Trux M-L. (toim) Aukeavat ovet – kulttuurien moninaisuus Suomen elinkeinoelämässä. Juva: WSOY. s. 317–349.

Tuomi J., Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu laitos. Latvia: Tammi.

Työterveyslaitos. 2010. Sairauspäivärahopäivät ammateittain ja sairausryhmittäin. Vuosi 2010. Verkkojulkaisu. http://www.ttl.fi/fi/tilastot/tyotapaturmat_ammattitaudit_ja_sairauspoissaolot/Sivut/sairauslo_mapaivarahapaivat_ammateittain_ja_tautiryhmittain.aspx
Luettu 12.3.2012.

Vahtio E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Vainio H. 2006. Edessä valoisa tulevaisuus? Työterveyslaitos suuntautuu vuoteen 2015. Raportissa Liesivuori J., Naumanen P., Aromaa E., Pääkkönen R., Starck J., Kauppinen T., Savolainen K. (toim.) Muuttuva työympäristö. Visio vuoteen 2015. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 24. Työterveyslaitos. s. 9–14.

Vainio H. 2012. Alkupuheenvuoro väestön ikääntymisestä ja demografisen rakenteen muuttumisesta. Horisontti 2025 – Yhteinen sävel iästä ikään –seminaari 6.3.2012. Helsingin Musiikkitalo. Helsinki: Työterveyslaitos.

Varma. 2006. Hyvä ikä –opas. Helsinki: Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Vartia M., Hirvonen M. 2012. Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä. Teoksessa Perkiö-Mäkelä M., Kauppinen T. (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Tampere: Työterveyslaitos. s. 67–81.

Vartiainen M., Hyrkkänen U. 2010. Kuormitus- ja hyvinvointitekijät uusissa työnteon tavoissa. Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 79–99.

Vesterinen P-L. 2010a. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutarinen M., Vesterinen P-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otava. s. 111–117.

Vesterinen P-L. 2010b. Y-sukupolvi johtamista uudistamassa. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 11–186.

- Vihavainen T. 2009. Länsimaiden tuho. Keuruu: Otava.
- Viitala R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilkko-Riihelä A. 2006. Psykyke. Psykologian käsikirja. 1.-4. painos. Porvoo: WSOY.
- Virtanen J. 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: International Methelp Ky. s. 149–213.
- Vähämäki J. 2004. Kuhnurien kerho. Vanhan työn paheista uuden hyveiksi. Toinen painos. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Väisänen M. 2006. Keppiä vai porkkanaa? Miten kansalaiset saadaan huolehtimaan tule-terveydestään. *Reuma* 2006;54(3):8.
- WHO. 1986. Ottawa Charter for Health Promotion.
http://www.who.int/hpr/NPH/docs/ottawa_charter_hp.pdf
Luettu 30.11.2011.
- Willis S. L., Tennstedt S. L., Marsiske M., Ball K., Elias J., Mann Koepke K., Morris J. N., Rebok G. W., Unverzagt F. W., Stoddard A. M., Wright E. 2006. Long-term Effects of Cognitive Training on Everyday Functional Outcomes in Older Adults. *JAMA* 2006;296:2805–14.
- Wink H. 2010. Välittämällä parempaan suomalaiseen työelämään. Teoksessa Juuti P. (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Vantaa: JTO-Palvelut Oy. s. 125–142.
- Wood P. 2003. Diversity: The Invention of a Concept. San Francisco (CA): Encounter Books.
- Åhman H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Espoo: Monikko Oy.
- Åhman H. 2004. Menestyvä johtaminen - Haasta itsesi. Porvoo: WSOY.
- Åhman H. 2011. Mielen johtaminen organisaatiossa – Uusia työkaluja johtamiseen ja työhyvinvointiin –koulutus 15.11.2011. Sokos Hotel Presidentti. Helsinki.
- Åhman H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Åstedt-Kurki P., Nieminen H. 1997. Fenomenologisen tutkimuksen peruskysymykset hoitotieteessä. Teoksessa Paunonen M., Vehviläinen-Julkunen K. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY. s. 152–163.

Pentti Sydänmaanlakan (2006) mukaeltu oman hyvinvointitilanteen itsearviointi, joka auttaa kehittymään itsensä johtamisessa.

Kuhunkin väittämään valitaan itseä parhaiten kuvaava vaihtoehto asteikolla 1–6 siten, että väittämä 1 = ”ei kuvaa minua lainkaan” ja väittämä 6 = ”kuvaa minua erittäin hyvin”. Kunkin osa-alueen pisteet lasketaan yhteen ja jaetaan väittämien määrällä. Näin saadaan havainnollinen kuva omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista.

1. FYYSINEN KUNTO

	1	2	3	4	5	6
Fyysinen kuntoni on erinomainen						
Syön terveellisesti ja säännöllisesti						
Harrastan riittävästi liikuntaa						
Nukun riittävästi ja hyvin						
En käytä liikaa alkoholia						
En tupakoi						
Painoni on sopiva						
Olen oman käsitykseni mukaan terve						
Olen harvoin kipeä						
Osaan vain olla ja levätä riittävästi						

2. PSYKKINEN KUNTO

	1	2	3	4	5	6
Tunnen itseni vireäksi ja energiseksi						
Minun on helppo oppia uusia asioita						
Muistini on erinomainen						
Abstrakti ajattelu ja päättely ovat vahvuuksiani						
Osaan ihmetellä ja kyseenalaistaa totuttuja tapojani						
Osaan rauhoittaa mieleni ja hiljentää ajatukseni						
Minun on helppo tehdä päätöksiä						
Olen tasapainossa itseni ja ympäristöni kanssa						
En pelkää epäonnistumisia						
Asioiden syvällinen on pohdiskelu vahvuuteni						

3. SOSIAALINEN KUNTO

	1	2	3	4	5	6
Tulen hyvin toimeen muiden ihmisten kanssa						
Osaan käsitellä myös omia negatiivisia tunteitani						
Minulla on luottoystävä/ystäviä, joille uskoutua						
Parisuhteeni on kunnossa						
Minulla menee lasteni kanssa hyvin						
Minulla on mielenkiintoisia harrastuksia						
Olen yleensä iloinen ja hyvällä mielellä						
Muiden ihmisten tunteiden tunnistaminen ja ymmärtäminen on minulle helppoa						
Minulla on riittävästi ystäviä						
Osaan kuunnella omia tunteitani ja olen tietoinen niistä						

4. HENKINEN KUNTO

	1	2	3	4	5	6
Olen sopusoinnussa arvojeni kanssa						
Koen, että elämälläni on tarkoitus						
Minulla on selkeät tavoitteet elämässäni						
Tiedän, mitkä ovat tärkeimmät arvoni						
Osaan elää tässä hetkessä läsnäolevasti						
Kehitän itseäni jatkuvasti ja opiskelen uusia asioita						
Pyrin aina totuuteen						
Arvostan ympärilläni olevaa kaunista						
Hyvyys on yksi päämäärä elämässäni						
Osaan pysähtyä ja rauhoittua säännöllisesti						

5. AMMATILLINEN KUNTO

	1	2	3	4	5	6
Pidän nykyisestä työstäni						
Työni tarjoaa minulle riittävästi haasteita						
Selviydyn työstäni hyvin						
Minulla on hyvä osaaminen työtehtäviini						
Kehitän itseäni jatkuvasti ammatillisesti						
Pyydän muilta riittävästi palautetta						
Teen juuri sitä mitä todella haluan						
Minulla on selkeät tavoitteet työssäni						
Tulen työpaikallani hyvin toimeen ihmisten kanssa						
Työni ja vapaa-aikani välillä on tasapaino						

6. OMAN UUDISTUMISEN TARKASTELU

	1	2	3	4	5	6
Minun on helppo keksiä uusia ideoita ja omaperäisiä ratkaisuja						
Hakeudun tilanteisiin, joissa saan mahdollisuuden kokeilla uutta						
Pystyn näkemään ongelmat mahdollisuuksina ja haasteina						
Uskallan ottaa riskejä oppiakseni uutta						
Taistelen tietoisesti omaa urautumistani vastaan						
Pohdiskelen usein arvojani, tunteitani ja ajatuksiani						
Minulla on hyvä itseluottamus						
Pyrin myös kyseenalaistamaan omia näkemyksiäni ja asenteitani						
Yritän systemaattisesti jäsentää asioita ja ymmärtää niitä riittävän syvällisesti						
Olen tietoinen omista vahvuuksistani ja kehittämiskohteistani						

TUTKIMUSKUTSU: Kokemuksia työhyvinvoinnista

Teemme pro gradu –tutkielmaa Jyväskylän yliopiston terveystieteiden laitokselle työhyvinvoinnista ja sitä varten toivomme, että osallistut noin tunnin kestävään teemahaastatteluun, jota täydentää haastattelun lopuksi täytettävä pienimuotoinen kyselylomake. Tutkielmamme ohjaajana toimii lehtori Raili Välimaa Jyväskylän yliopiston terveystieteiden laitokselta.

Työhyvinvointia käsittelevät asiat ovat tällä hetkellä työelämässä aiempaa korostuneemmin esillä. Tästä syystä olemme kiinnostuneita kuulemaan Sinun kokemuksiasi ja näkemyksiäsi työhyvinvoinnista. Tutkimuksesta on toivoaksemme hyötyä tulevaisuudessa, kun eri tahoilla pohditaan työhyvinvointiin liittyviä ongelmanratkaisukeinoja. Tutkimuksemme on luonteeltaan laadullinen ja aineiston kokoamme haastattelemalla eri ammattiryhmiin kuuluvia henkilöitä eri työpaikoilta.

Tutkimuksen onnistumisen varmistamiseksi haastattelut nauhoitetaan ja sen jälkeen kirjoitetaan tekstitiedostoiksi. Ainoastaan alla mainitut tutkimuksen toteuttajat suorittavat nämä vaiheet eikä aineiston käsittelyyn osallistu missään vaiheessa muita henkilöitä. Tutkimuksen aineisto analysoidaan laajoina kokonaisuuksina, ei henkilöittäin. Tutkimusraportissa käytetään aineiston analyysin tukena alkuperäisiä otteita tutkimushaastatteluista, mutta ne tuodaan esille siten, että yksittäistä vastaajaa ei niistä voida tunnistaa.

Kaikki tutkimuksessa kerätyt tiedot ovat ehdottoman luottamuksellisia. Haastattelutallenteista kirjatut tekstitiedostot ja haastattelujen äänitallenteet säilytetään ulkopuolisilta suojattuina ja hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Tutkimus toteutetaan yksittäisenä tutkimuksena ilman ulkopuolista toimeksiantajaa tai rahoittajaa.

Tämän kirjeen liitteenä lähetämme Sinulle teemahaastattelun rungon, jotta voit halutessasi tutustua etukäteen haastattelun teemoihin. Erillisen suostumuslomakkeen tutkimukseen voit allekirjoittaa tultuasi haastatteluun.

Suuret kiitokset yhteistyöstä!

Yhteystietomme haastatteluajan sopimista ja mahdollisia lisätietoja varten:

Helena Hietalahti puh. 040 7714 196
Raisa Pusenius puh. 0400 871 849

TEEMAHAASTATTELUN RUNKO

Mitä mielestäsi on työhyvinvointi?

Johtaminen

Mikä merkitys johtamisella on omalle työhyvinvoinnillesi?

Mikä on lähiesimiehesi merkitys työhyvinvoinnillesi?

Saatko palautetta työstäsi? Pidätkö sitä tärkeänä - myös negatiivista?

Pyydätkö palautetta?

Osaaminen, oppiminen ja työn hallinta

Miten osaamisesi vaikuttaa työhyvinvointiisi?

Miten koet hallitsevasi työsi?

Miten nykyiset työtehtäväsi vastaavat koulutustasi?

Motivaatio

Mitä työ sinulle merkitsee?

Työyhteisö

Mitä työyhteisö sinulle merkitsee?

Mikä vaikuttaa hyvään työilmapiiriin?

KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Osallistun vapaaehtoisesti Helena Hietalahden ja Raisa Puseniuksen työhyvinvointia käsittelevän pro gradu –tutkimuksen teemahaastatteluun.

Olen saanut sekä suullisesti että kirjallisesti tietoa kyseessä olevasta tutkimuksesta ja minulla on ollut mahdollisuus esittää tutkijoille kysymyksiä tutkimukseen ja haastatteluun liittyen. Olen tietoinen, että minusta kerättäviä tutkimustietoja käsitellään luottamuksellisina eikä tutkimustuloksista voida tunnistaa henkilöllisyyttäni. Minulle on selvitetty, että tutkimuksesta saatu aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen päätyttyä. Olen myös tietoinen, että voin milloin tahansa perua suostumukseni tutkimukseen.

Päiväys _____

Allekirjoitus _____

Tutkijoiden yhteystiedot:

Helena Hietalahti puh. 040 7714 196

Raisa Pusenius puh. 0400 871 849

Päivämäärä _____

Haastattelutunnus _____

TEEMAHAASTATTELUUN LIITTYVÄ KYSELYLOMAKE TUTKITTAVALLE

1. Pystytkö vapaa-ajallasi irrottautumaan työstäsi? Perustele vastaustasi lyhyesti.

2. Pidätkö lomasi yleensä () yhdessä () kahdessa vai () useammassa jaksossa? Miksi?

3. Osallistutko työnantajasi järjestämiin työhyvinvoinnin ylläpitämiseen tähtääviin tapahtumiin tai hyödynnätkö työnantajan tarjoamia liikunta-/kulttuuriseteleitä tai vastaavia etuuksia?

() erittäin usein () usein () silloin tällöin

Mihin osallistut tai mitä etuuksia käytät?

Perustele vastauksesi lyhyesti

() en juuri koskaan

Miksi?

4. Haluaisitko lisätä näihin tapahtumiin osallistumistasi tai mahdollisuuksiasi käyttää etuuksia?

() kyllä () en

5. Miten pidät huolta itsestäsi?

6. Mistä saat voimia työhösi?

7. Minkä numeron antaisit omasta työhyvinvointitilanteestasi kouluasteikolla 4:stä 10:een?

4 5 6 7 8 9 10

Päivämäärä _____

Haastattelutunnus _____

TUTKITTAVAN TAUSTATIEDOTSukupuoli: nainen miesIkä: alle 30 v 30–40 v 41–50 v 51–60 v
 yli 60 vKoulutustausta: ylioppilastutkinto
 ammatillinen perustutkinto
 ammattikorkeakoulututkinto
 yliopistotutkinto
 muu, mikä? _____Ammattiasema: työntekijä
 toimihenkilö
 ylempi toimihenkilö
 ylimpään johtoon kuuluva

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työssäsi?

 alle 2 vuotta 2–5 vuotta
 6–10 vuotta 11–20 vuotta
 yli 20 vuottaOnko työsuhteesi? kokoaikainen osa-aikainen
 vakinainen määräaikainen**LÄMMIN KIITOS OSALLISTUMISESTASI TÄHÄN TUTKIMUKSEEN!**

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”Et mull on uusia haasteita nyt ja sitten myöskin siitä tulee sitä onnistumisen iloa sitten kun kokee oppivansa.” (50)	Ilo uuden oppimisesta
”Mutta toisaalta sitten, ei saa olla liian valmis, että sekin luo sitä työhyvinvointia, kun kokee, että hei, mähän pystyn koko ajan kehittymään.” (48)	Kehittymishalukkuus
”Et kun se tiedonhalu on, että haluaa niinku tietää kaikist uusista hoidoista ja kaikki mitä... Seuraa niinku aikaansa, kun käy koulutuksissa ja seuraa aikakauslehtiä ja tiedotusvälineitä, että nyt on tällänen ja tällänen ja tällänen... että tietyllä lailla on ajan hermolla.” (624)	Halukkuus osallistua koulutukseen
”- - joudun tavallaan hetkeksi istahtamaan alas ja miettimään sitä työtä ja et missä kohdin se meni sit pieleen ja millä tavalla se ois voitu tehdä eri tavalla. Tavallaan käydä työvaihe työvaiheelta läpi se ja katoo ja miettii että ens kerralla sitten se kannattaakin tehdä noin ja tavallaan löytää virheiden kautta sitten se ratkaisu siihen seuraavaan juttuun.” (1709)	Oman työn ja epäonnistumisten analysointi
”- - niin silti ite ajattelee, että mä oisin voinut tehdä niin ja näin, puhuin liian teoreettisesti tai liian käytännönläheisesti tai liian kiireellä tai...” (2256)	Oman työn kriittinen arviointi
”Annan palautetta itselleni. Kyl mä sanon aina välillä, että ton teit hyvin, tossa onnistuit tosi hyvin tai sitten että hei, nyt tuo meni ihan pieleen, että ens kerralla teet ton paremmin tai teet eri tavalla.” (150)	Palautteen anto itselle
”Myös pyydän työkavereilta palautetta. Kerran oon - - , niin mä pyydän myös niiltä - - palautetta, en ainoastaan esimiehiltäni.” (2896)	Palautteen pyytäminen
”- - olisin valmis ottamaan enemmänkin haasteita vastaan - - ja haluan aina välillä saada kokee sitä, et mä voitän itseni.” (94)	Halu lisähaasteisiin työssä
”Tää on ihan hyvä nyt, täällä on paljon haasteita.” (440)	Myönteisyys uusia haasteita kohtaan
”- - niin pystyy niinku menee sillekin sanomaan et hei miks sä teet näin eli ootko nyt ajatellu ihan tarkkaan, elikkä kun itte tietää, että nyt menee niin mettään kun voi mennä mettään, niin mä kyllä uskallan sanoa - - . (635)	Ylpeys omasta ammatitaidosta
”- - tiedät, että osaat jonkun asian ja voit perustella sitä asiaa siihen että mä tiedän, että tää on hyvä tapa tehdä tää näin. Et luottaa siihen omaan.” (2186)	Arvostus ja luottamus omaa osaamista kohtaan
”Että toi työn etukäteen suunnittelu ja aikataulutus. Se on mulla ihan ihan tosi, tosi tärkeä, että mä aina yleensä viikoks eteenpäin katon mun kalenterin ja työtehtävät ja sinne resurssoin sitte sen oman ajan.” (58)	Työn etukäteen suunnittelu ja aikataulutus
”- - jos sä uskallat antaa ittelles tavallaan niinku aikaa järjestää niitä juttuja semmoseen tiettyyn järjestykseen, niin sillon kyllä pystyy hallitseen niitä aika tehokkaastikin.” (1617)	Ajan varaaminen työn järjestämiseen
”- - pitää varata se aika, että nyt mä käyn sähköpostit läpi. Ja sitten mä siinä teen samalla tavalla, että mä yritän ne hoitaa heti pois alta ja poistan. Tai sit mä jätän ne sillai auki, mitkä pitää vielä hoitaa. Et ne löytyy siitä heti.” (2338)	Ajan varaaminen sähköpostin käsittelyyn

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
”- - ja mä listaan nyt nää asiat, ja sit mä rupeen konkreettisesti, keskityn niinku täysin siihen ja teen ne järjestyksessä ne asiat vaan ja...” (2298)	Töiden laittaminen tärkeysjärjestykseen
”Mutta itellä on kyllä sitten vastuu kertoo siitä, että jos on liikaa töitä, niin se täytyy kertoa, osata sanoa, että tästä asiasta ei tuu mitään.” (3615)	Rohkeus puuttua liialliseen työmäärään
”- - niin sitte mä kyllä kysyn joltain muulta et voisit sä ottaa multa tästä ja täst. Et täytyy osata delegoida myös sitä työtä eteenpäin, ettet sä niinku oo sellanen itsevaltiias, et mä teen nyt kaikki nää, vaikka mä en kerkiä, niin mä teen silti.” (650)	Töiden delegointi
”Aina silloin, jos tuntuu, että ei pärjää, niin ilman muuta pitää hakea vertaistukea. Aina. Ei pidä uskoa, että itse pärjää kaikessa. Ei missään nimessä.” (373)	Vertaistuen ja avun pyytäminen
”Täytyy vaan olla armollinen ja ymmärtää, että virheitä syntyy, vahinkoja sattuu, mutta ne ei pitäis toistua. Niistä pitää oppia.” (404)	Virheiden hyväksyminen ja niistä oppiminen
”- - et mul on lupa olla tietämättä asioita et mä voin ottaa niistä selvää.” (1340)	Oman rajallisuuden hyväksyminen
”Kyllä täällä olen oppinut, että keskeneräisyys pitää hyväksyä. Olen kyllä sen hyväksynyt.” (416)	Oman keskeneräisyyden hyväksyminen
”Kyllä se on varmaan siitä, että mä rupesin oleen niin loppu. - - että kyllä täytyy joku muutos tulla tähän, ja sitten tuli tällanen paikka hakuun ja mä sitä hain - -.” (1983)	Suunnanmuutoksen omavastuu
”Tai mä ensin läksin virkavapaalle ja sitten läksin. Mä kaipasin uusia haasteita, jonka takia läksin - -.” (2343)	Työpaikan vaihto omaehtoisesti
”Et mä niin kun puhun itelleni sen heti etukäteen, että nyt...! Ei kannata miettiä tätä asiaa. Ja mä tietosesti opettelen ajattelemaan... päätän, että nyt mä ajattelen ihan muuta. Mä rupeen miettiä mielikuvia... kaikkee... mä johdatan ajatukseni ihan muualle.” (272)	Itselleen puhuminen
”Sitten kun vaan ammattitaito tässä lisääntyy ja oli pakko tehdä päätöksiä niin tavallaan siinä sit tuli paksua nahkaa ja niinku huomaa et tuo oli huono päätös, tää oli hyvä päätös ja siinä sitte alko itse itseään ohjaamaan ja tekemään.”(1138)	Itsensä ohjaaminen
”Mä oon ainakin pyrkinyt aina siihen, että ite rauhottuu ensin. Ei siihen auta muu kuin pysähtyä ja vetää vähän henkeä ja sanoa itelleen, että nyt rauhotu, ei auta muu.”(2925)	Rauhoittuminen
”Koska mä koko ajan kuulostelen itseäni – se on mulle luontaista – niin mä olen tunnistanut, että tässä voi olla uupumisen vaara.”(2268)	Oman jaksamisen tarkkailu

