

TAMPEREEN YLIOPISTO

Työhyvointia etsimässä

Työelämä tutkimuksen ja yleisö osaston
mielipidekirjoitusten näkökulmia työhyvointiin

Kasvatustieteiden yksikkö
Kasvatustieteiden pro gradu -tutkielma
SARI JOKINEN
Toukokuu 2014

TIIVISTELMÄ

Työelämä on viime vuosina ollut jatkuvassa murroksessa. Työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän tulosta samaan aikaan, kun työmäärä lisääntyy tulostavoitteiden ja säästöpainneiden keskellä. Työhyvinvoinnin tutkimus on yhteiskunnallisesti arvokasta, koska työhyvinvoinnin kysymykset koskevat suoraan tai välillisesti lähes jokaista suomalaista. Pahimmillaan puutteellinen työhyvinvointi ja siitä aiheutuvat lieveilmiöt voivat johtaa työuupumukseen. Vaikka työhyvinvointia tutkitaan Suomessa paljon, yhä edelleen tarvitaan toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työhyvinvointi on sidoksissa työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan ja riippuu keskeisesti organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä.

Tämä pro gradu -tutkielma jakautuu kahteen osaan. Tutkimuksen alussa teen yleistävän kartoituksen siitä, miten työhyvinvointia Suomessa tutkitaan ja millaisiin kysymyksiin työelämä tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota. Tutkimuskirjallisuus sekä esimiehille suunnattu ohjeistava konsulttikirjallisuus käsittelevät työelämä rakenteita, työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä työhyvinvointia edistäviä henkilöstöjohtamisen keinoja.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa kokoan empiirisen aineiston Helsingin Sanomien yleisönosaston mielipidekirjoituksista vuosilta 2010-2012. Sähköisestä arkistosta valikoituivat analysoitaviksi työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen sekä työviihtyvyyteen liittyvät hakutulokset. Haluan selvittää, millaista keskustelua mielipidepalstalla käydään työhyvinvoinnista ja miten tämä keskustelu poikkeaa tutkijoiden ylläpitämästä työhyvinvointikeskustelusta. Analysoin mielipidekirjoituksia teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Lisäksi tarkastelen retorisen analyysin avulla yleisönosaston kirjoittajaprofiilia sekä väitteen esittäjään liittyviä argumentoinnin keinoja.

Yhteenvedona voin todeta, että työhyvinvointia käsittelevät teemat olivat pitkälti samanlaisia sekä työelämäkirjallisuudessa että mielipidekirjoituksissa. Merkittävin eroavaisuus on ajankohtaisten aiheiden painottuminen mielipidekirjoituksissa. Mielipidekirjoitusten keskeisimmät kehittämistoiveet kohdistuivat työelämän laadullisiin kysymyksiin: työn joustoihin, varhaiskuntoutukseen, dialogisuuteen, palkitsemiseen sekä jatkuvan muutoksen hillitsemiseen. Toimivan esimiestyön tärkeys nousi esille sekä kirjallisuudessa että mielipidekirjoituksissa. Retorisen analyysin perusteella yleisönosasto on säilyttänyt asemansa kansalaisille tärkeänä ilmaisufoorumina. Vaikka yleisönosastolle kirjoittavat pääosin tavalliset kansalaiset, lisäarvoa kirjoituksille haetaan usein puhujakategorian takaa tai asiantuntijalausuntoihin viittaamalla.

Asiasanat: työhyvinvointi, henkilöstöjohtaminen, esimiestyö, mielipidekirjoitukset, retoriikka

Sisältö

1. JOHDANTO	4
2. TYÖHYVINVOINTI 2000-LUVUN SUOMESSA	8
2.1 Työn muuttuneet muodot	8
2.1.1. Prekariaatti ja pätkätyöt	9
2.1.2. Vuokratyö	11
2.2 Työuupumuksen käsite ja työuupumusta selittäviä tekijöitä	14
2.2.1. Kiiirekokemukset työssä	15
2.2.2. Työolotutkimusten tuloksia	18
2.2.3. Työstressiteorian JDC-malli	21
2.2.4. Psykologinen sopimus	23
2.3 Työhyvinvoinnin edistäminen	25
2.3.1. Työn joustot ja työn hallinnan teoria	27
2.3.2. Dialogin mahdollisuudet	29
2.3.3. Toimiva työyhteisö	31
2.3.4. Moderni työpaikka	32
2.4 Arvokeskustelu ja vastuukysymykset	35
3. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJINÄ	38
3.1 Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdat	38
3.2 Työhyvinvointia edistäviä henkilöstöjohtamisen keinoja	40
3.2.1. Palkitseminen ja työntekijän motivointi	41
3.2.2. Kehityskeskustelut	43
3.2.3. Palautteen antaminen	44
3.2.4. Osaamisen kehittäminen	45
3.2.5. Muutosjohtaminen	47
3.3 Sosiaalinen konstruktivismi ja dialoginen esimiestaito	49
3.4 Esimiestyössä kohdattavia haasteita	51
4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO	54
4.1 Tutkimuskysymykset ja aineiston hankinta	54
4.2 Sanomalehti tutkimusaineistona	56
4.3 Media ja yhteiskunta	58
4.4 Tutkielman metodologiset keinot	59
4.4.1. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi	59
4.4.2. Retoriikan ja argumentoinnin vaikutuskeinot	61
4.5 Tutkielman retoriset keinot	63
5. TUTKIMUKSEN TULOKSET	66
5.1 Aineiston analyysi	66
5.1.1. Kritiikki poliitikoita ja tutkimustuloksia kohtaan	67
5.1.2. Työurien pidentäminen ja ikääntyvät työntekijät	69
5.1.3. Pahoinvointi työssä	71
5.1.4. Työhyvinvointi	73
5.1.5. Johtamisen ja esimiestyön haasteet	76
5.2 Retoristen keinojen analyysi	78
5.2.1. Konsensuksen tuottaminen ja asiantuntijalausuntoihin vetoaminen	78
5.2.2. Hyökkäävä retoriikka	80
5.2.3. Puhujakategorioilla oikeuttaminen	82
6. YHTEENVETO JA POHDINTA	85
LÄHTEET	96

1. JOHDANTO

Työelämää koskeva keskustelu on alkanut Suomessa jo lähes sata vuotta sitten. Vaikka Suomi oli tuolloin maatalousyhteiskunta jossa palkkatyötä tehtiin suhteellisen vähän, keskusteltiin maassamme kuitenkin palkkatyöyhteiskunnan ongelmista, kuten työttömyydestä sekä työn rationalisoinnista. (Melin 2007, 18.) Vaikka uutisointia seuratessa voi muodostua negatiivinen mielikuva, huonot uutiset eivät missään nimessä ole työelämän koko kuva. Myös paljon erinomaista työtä on tehty työhyvinvoinnin parantamiseksi. Organisaatioissa on käynnistetty erilaisia hankkeita henkilöstön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kehittämistarpeita kuitenkin löytyy edelleen monelta työpaikalla. Organisaatioissa sitkeästi elävät johtamisen rutiinit ovat nykyisiin tarpeisiin nähden vanhentuneita. Työelämä on viime vuosikymmeninä muuttunut valtavasti. Jatkuva muutos ja uudistuminen ovat nykyisin työelämän kantavia teemoja.

Tämän pro gradu -tutkielman tavoitteena on syventää näkemystä työhyvinvoinnin kokemuksista ja työelämään kaivattavista muutoksista. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa avaan työelämä tutkimuksen avulla näkymää työelämän nykytilasta, sen keskeisistä rakenteista sekä tutkimustuloksista, joiden perusteella on mahdollista nimetä työhyvinvointia heikentäviä tai parantavia tekijöitä. Tähän suhteellisen laajaan katsaukseen liittyy olennaisesti myös työelämän kehittämistyön konsulttikirjallisuus, joka kiinnittää huomiota esimiestyön keinovalikoimaan ja merkitykseen työhyvinvoinnin edistäjänä. Työelämän kehittämiseen suuntautunut konsulttikirjallisuus on tutkimuksessani näkyvässä roolissa siksi, että lähtökohtaisesti oletan toimivan esimiestyön olevan työhyvinvoinnin kannalta erittäin merkityksellinen tekijä.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa avaan tutkielmassani myös empiirisen näkymän työelämän hyvinvointikeskusteluun tarkastellen, millaisia työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia sanomalehden mielipidekirjoituksissa nostetaan esille. Aineistona toimivat Helsingin Sanomien työhyvinvointia koskevat mielipidekirjoitukset vuosilta 2010-2012. Teoriakirjallisuuden ja tutkimusaineiston välisten yhtäläisyyksien tarkastelu luo tutkielmaan vertailunäkökulmaa.

Yleisönosaston mielipidekirjoituksia analysoimalla oli mahdollista perehtyä työhyvinvointikeskusteluun, johon osallistuivat sekä tavalliset työssäkäyvät kansalaiset kuin myös asiantuntijat. Eri alojen asiantuntijoille yleisönosasto on tapa saada äänensä kuuluviin sekä tuoda julki oman alan uusimpia tutkimustuloksia. Mielipidekirjoituksissa otetaan voimakkaasti kantaa työelämässä vallitse-

viin epäkohtiin, joten ne tarjoavat erinomaisen aineiston tarkastella työhyvinvoinnin keskeisiä puheenaiheita kansalaisten näkökulmasta. Työhyvinvointi koskettaa jokaista työssäkävää suomalaista jossain määrin, tietoisesti tai tiedostamatta. Näin ollen työhyvinvoinnin tutkimus on myös yhteiskunnallisesti arvokasta tutkimusta. Oikeanlaisten työelämäratkaisujen avulla voidaan inhimillisen hyvinvoinnin lisäksi saavuttaa rahallista säästöä.

Sanomalehti on olennainen osa suomalaisten arkipäivää. Yleisönosasto on tutkimuskohteena mielenkiintoinen, koska se on vahvasti mutta huomaamattomasti läsnä ihmisten arjessa. Suomen laajalevikkisimpänä sanomalehtenä Helsingin Sanomat tarjoaa näkyvän ja ajankohtaisen foorumin työhyvinvointikeskustelulle, joten yleisönosaston kirjoituksilla on myös yhteiskunnallisesti näkyvä rooli. Sanomalehtien mielipidepalstat ovat foorumeita, jotka tarjoavat jokaiselle kansalaiselle ainakin periaatteellisen mahdollisuuden aloittaa yhteiskunnallista keskustelua tärkeäksi kokemista aiheista. Lukija tulee harvoin ajatelleeksi, kuinka suuri valta medialla itse asiassa onkaan. Julkaisu- vapauden periaatteen myötä sanomalehdillä on oikeus valikoida lehdissä ilmestyvät jutunaiheet. Myös yleisönosastoa sanomalehti pystyy muokkaamaan oman näköisekseen määrittämällä julkaisuehtoja. Mielipidekirjoituksia voidaan muokata toimituksen taholta ja osa lehteen lähetetyistä kirjoituksista voidaan jättää kokonaan julkaisematta.

Kasvatustieteilijät ovat akateemisia osaajia, jotka sijoittuvat asiantuntijoiksi laajalle ammattikentälle eri tehtävänimikkeillä. Tampereen yliopiston kasvatustieteiden yksikkö on yhteiskunnallisesti suuntautunut. Koska tutkinto ei ole tulevien tehtävänimikkeiden osalta tarkasti rajautunutta, on kasvatustieteilijän työelämään sijoittuminen pitkälti kiinni yksilön omista kiinnostuksen kohteista sekä esimerkiksi sivuainevalinnoista. Työhyvinvoinnin kysymykset voivat kohdata kasvatustieteilijää esimerkiksi yritys-elämässä tai valtiosektorin asiantuntijatehtävissä. Tutkielmassani tarkastellaan suomalaista työhyvinvointia yhteiskunnallisena ilmiönä. Aihepiirin valintaan vaikuttivat kiinnostukseni yhteiskunnallisiin teemoihin sekä aikaisemmat yhteiskuntatieteiden opintoni. Tutkielmani rajoittuu suomalaisen työhyvinvoinnin tutkimukseen ja siten myös tutkimuskirjallisuuden valinnassa on keskitytty suomalaiseen tutkimustyöhön.

Tutkielmassa tarkastellaan millaiset seikat ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta ja kuinka työhyvinvoinnin puute heikentää ihmisten hyvinvointia. Pahimmillaan työhyvinvoinnin heikkeneminen voi johtaa jopa työuupumukseen. Työhyvinvointia on tutkielmassa tarkasteltu myös työnantajan näkökulmasta. Työhyvinvoinnin käytäntöihin panostaminen saattaa esimiehestä tuntua haasteelliselta ja aikaa vievältä. Tällöin muut tehokkuusmittarit ajavat helposti työhyvinvoinnin edelle.

Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan saavuttaa mittavia positiivisia muutoksia työmotivaatiossa ja työviihtyvyydessä, jotka maksaisivat kustannuksensa moninkertaisesti takaisin.

Erilaiset esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen keinot ovat tutkielmassa merkittävässä roolissa. Halusin keskittyä esimiestyön tarkasteluun monesta eri syystä. Tärkeimpänä on omakohtainen kiinnostukseni esimiestyön kehittämistä kohtaan. Tätä kiinnostusta tukivat useat lukemani tutkimustulokset, joissa on nostettu esille esimiestyön merkitys työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. Kerätessäni tutkimusaineistoa Helsingin Sanomien sähköisestä arkistosta tein hakuja liittyen työhyvinvointiin, työssä viihtymiseen ja työuupumukseen. Lisäksi kokeilin esimiestyöhön rajattuja hakuja, mutta ne eivät tuoneet uutta informaatiota tutkimusta varten. Tästä voidaan päätellä, että esimiestyö-termi liitettiin mielipidekirjoituksissa tiiviisti yhteen työhyvinvoinnin käsitteen kanssa. Aineistonkeruussa ei siis ollut tarpeellista tehdä hakuja erikseen esimiestyön termeillä.

Tutkielmani teoreettinen tarkastelu jakautuu kahteen lukuun. Luvussa kaksi tarkastellaan yleisesti työhyvinvointiin vaikuttavia työelämärakenteita sekä työhyvinvoinnin edistämistä. Tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi työn erilaiset muodot, työuupumus, työn kuormittavuus, arvokeskustelun merkitys työyhteisölle sekä organisaatiokulttuurin muutokset. Luvussa kolme syvennyn tarkastelemaan esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Perehdyn esimiesten työssään kohtaamiin haasteisiin sekä siihen, millainen merkitys esimiestyöllä voi olla työyhteisön hyvinvoinnille. Konkreettisia esimiestyön välineitä ovat esimerkiksi palautteen antaminen, kehityskeskustelut, palkitseminen, osaamisen kehittäminen, perehdyttäminen ja muutosjohtaminen. Näihin keinoihin keskittymällä voidaan saada aikaan paljon myönteisiä muutoksia työpaikoilla. Esimiestyön ansiokkaaseen hoitamiseen liittyy paljon haasteita. Vähiten merkitystä ei ole sillä, että esimiehiltä puuttuu varsin usein koulutus ja osaaminen ihmisten johtamiseen.

Lukija voi huomata tutkielman kirjoitustyylin muuttuvan siirryttäessä esimiestyötä käsittelevään lukuun. Tämä muutos johtuu lähdekirjallisuuden tyyliin muuttamisesta. Esimiestyötä käsittelevät teokset edustavat niin kutsuttua konsulttikirjallisuutta, eivätkä siten ole varsinaista tutkimuskirjallisuutta. Konsulttikirjallisuudelle on ominaista normatiivinen, käskyttävä kirjoittamistyyli. Teos voi olla oppikirjamaisesti kirjoitettu ohjeistus esimiehille siitä, kuinka hyvän esimiehen tulee toimia erilaisissa tilanteissa. Konsulttikirjallisuutta julkaistaan paljon liiketaloustieteellisessä kirjallisuudessa, erityisesti esimies- ja johtamiskirjallisuudessa. Jokainen esimies voi halutessaan perehtyä näihin julkaisuihin. Suurempana ongelmana lienee esimiesten puutteellinen kiinnostus pehmeitä arvoja ja

ihmisten johtamisen kysymyksiä kohtaan. Toisaalta esimiesten kokemat suorituspainet ja kiire eivät välttämättä anna mahdollisuutta paneutua esimiestyöhön halutulla tavalla.

Neljännessä luvussa esittelen tutkielman empiiristä aineistoa. Laadullisen sisällönanalyysin avulla pyrin selvittämään, millainen kuva nykypäivän työelämästä muodostuu yleisönosaston kirjoitusten kautta. Käsittelen myös sanomalehtien ja median yhteiskunnallista merkitystä sekä sitä, kuinka paljon valtaa riippumattomalla medialla on. Lehtien julkaisuvapautta pidetään tärkeänä yhteiskunnallisena periaatteena. Laadullisen sisällönanalyysin ohella tutkielmassa on tarkasteltu kolmen erilaisen retorisen keinon käyttöä yleisönosaston kirjoituksissa. Retorisen analyysin avulla tarkastelen, millä tavoin kirjoittajat pyrkivät vakuuttamaan kuulijansa. Retorisen analyysin avulla on myös mahdollista selvittää millaisia kirjoittajia mielipidekirjoituksen takana on, millaisista lähtökohdista puhe muodostuu ja kenelle teksti on suunnattu.

Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia. Aineiston analyysi on tehty laadullisen sisällönanalyysin sekä retoristen keinojen analyysin avulla. Kuudennessa luvussa tiivistän yhteen tutkielman antia esitellen tutkielman keskeisimmät tulokset sekä tarkastellen alan kirjallisuuden sekä yleisönosaston mielipidekirjoitusten linkittymistä toisiinsa. Retoristen keinojen analyysin kautta perehdyin yleisönosastolle kirjoitaviin ihmisiin sekä heidän käyttämiinsä argumentaation keinoihin.

2. TYÖHYVINVOINTI 2000-LUVUN SUOMESSA

2.1 Työn muuttuneet muodot

Maailmanlaajuinen kilpailu työpaikoista on muodostumassa kehittyneiden teollisuusmaiden näkökulmasta entistä ankarammaksi. Olemassa olevat työpaikat pystytään säilyttämään ja uusia kilpailukykyisiä työpaikkoja kyetään luomaan vain, mikäli työn tuottavuus tehostuu olennaisesti nykyisestä. Yritysten on pyrittävä mahdollisimman lähelle oman alansa kärkeä sekä erikoistuttava erityisesti korkealaatuisten tuotteiden ja palveluiden toimittajiksi. Strategioiden toteuttamisessa on ongelmana kuitenkin se, että lähes kaikki kehittyneet teollisuusmaat pyrkivät erottumaan toisista samankaltaisin keinoin. Kaikki eivät voi selviytyä voittajiksi ankarassa kilpailussa. Tulevaisuudessa tällaisten sopeutumisstrategioiden toteuttaminen näkyy työelämässä muun muassa siten, että organisaatiot rekrytoivat uutta työvoimaa hyvin valikoivasti. Työsuhdejärjestelyissä pyritään mahdollisimman suureen joustavuuteen niin, että palkkaa maksetaan ainoastaan todellista lisäarvoa tuottavasta työstä. Parhaista osaajista tullaan kilpailemaan ankarasti ja kaikkialla joudutaan kasvattamaan tulosvaatimuksia. Se johtaa entistä pidempiin työpäiviin ja yhä rajattommaksi muodostuvaan työntekoon. (Kasvio 2007, 35–36.)

Aaltonen, Luoma ja Rautiainen (2004) kuvailevat taloudellistumista viime vuosikymmenien trendiksi, joka koskee lähes kaikkia elämänalueita. Jokainen hanke on kyettävä perustelemaan taloudelliseksi menestyjäksi, jotta siihen ylipäänsä ryhdytään. Taloudellistumisen lieveilmiönä ovat kvartaalitalouden paineet. Organisaatitasolla se näkyy siten, että usein johtajan tärkeimmäksi tehtäväksi on määritelty tuloksen tekeminen. Äärimmillään se johtaa siihen, että tulosta saa tehdä lähes hinnalla millä hyvänsä. Eriarvoisuuden muodostama kuilu ilmenee länsimaissa erityisesti työttömyyden muodossa. Rinnan työttömyyden kanssa kulkee päinvastainen ilmiö, eli työssä olevien työkuorman kasvu ja työelämän pahoinvointi. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 31–33.) Työntekijöiltä siis vaaditaan entistä suurempaa panostusta työntekoon, samalla kun työnantajan mahdollisuudet panostaa työntekijöiden hyvinvointiin vähenevät entisestään.

Myös Kasvio (2007) kiinnittää huomiota hyvinvointinäkökulman toissijaisuuteen tulospaineiden keskellä. Organisaatioiden pyrkiessä toimimaan mahdollisimman taloudellisesti, toimitilajärjestelyissä ei välttämättä pyritä parhaaseen mahdolliseen laatuun ja henkilöstön odotetaan tyytyvän vaatimattomampiin olosuhteisiin. Sama logiikka voi vaikuttaa rajoittavasti myös muihin työelämän laa-

tuun ja henkilöstön hyvinvointiin kohdistuviin toimenpiteisiin. Hyvinvointinäkökulmat jäävät herkästi toissijaisiksi johdon pyrkiessä kulloinkin meneillään olevan kvartaalin tulostavoitteiden toteuttamiseen. Kilpailun ja jatkuvien tulospaineiden lisääntyminen voi kuitenkin johtaa siihen, etteivät ihmiset enää viihdy työelämässä kovin hyvin tai että he uupuvat ennen aikojaan. (Kasvio 2007, 36.) Tällaiseen työhyvinvoinnin tarkasteluun myös oma tutkielmani keskittyy selvittäessään, millaiset tekijät työhyvinvointia heikentävät ja millaisilla toimilla työhyvinvointia voitaisiin kohentaa.

Inhimillinen pääoma on muuttunut merkittäväksi kilpailutekijäksi ja yli puolet suomalaisista työskentelee tietotyöammateissa. Inhimillisellä pääomalla tarkoitetaan yksilöiden osaamista, luovuutta, motivaatiota ja sitoutumista. Tulevaisuudessa organisaatiot rakennetaan työntekijöiden tietopääoman varaan. (Nummelin 2007, 131.) Seuraavaksi esittelen nykyisin yleistyneitä työnteon muotoja, jotka osaltaan aiheuttavat työelämään epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta.

2.1.1. Prekariaatti ja pätkätyöt

Työelämän nurjaa puolta kuvataan prekariaatti-ilmiöllä. Prekariaatin käsite tarkoittaa oikeastaan kaikkea, mikä ei mahdu niin sanottuun normaaliin, kestoltaan sekä palkkaukseltaan vakaaseen työsuhteeseen. Prekariaatti merkitsee ennen kaikkea epävarmuuden kokemuksia, joihin voi sisältyä vastentahtoista osa-aikatyötä, toistuvia määräaikaista työsuhteita tai sijaisuuksia, projektimaisia työsuhteita tai yrittäjämäistä itsensä työllistävää keikkaa monelle eri työnantajalle. Lisäksi prekariaattiin kuuluva on välillä töissä ja välillä pois töistä, usein työ on alipalkattua eikä se vastaa koulutusta. Tilanteen perusongelma on se, että monille prekariaattityöt ovat esteitä keskivertokansalaisuuden toteuttamiselle, liittyen esimerkiksi asunnon hankkimiseen, vanhemmuuteen, velan ottamiseen tai velan maksuun. Toisaalta on huomioitava, että monelle niin kutsutusta normalityyöstä poikkeava työnteko voi olla myös tietoinen valinta. (Heiskanen, Korvajärvi & Rantalaiho 2008, 128.) Prekariaatti-ilmiön yleistyessä ihmiset todennäköisesti oppivat ymmärtämään sitä paremmin. Työelämään jatkossa tulevat sukupolvet pitävät luontevana elinikäisen oppimisen mahdollisuuksia ja koulutuksen päivittämisen tarpeellisuutta.

Työn sisältöjen kannalta keskeisiä muutostrendejä ovat Heiskanen, Korvajärven ja Rantalaihon (2008, 120) mukaan olleet tietotyön ja palvelutyön lisääntyminen. Pelkkä raha ei enää riitä sitouttamaan ja motivoimaan henkilöstöä, jolla on koulutuksen ja ammatillisen osaamisen kautta mahdollisuus kilpailuttaa työnantajia keskenään. Tietotyötä tutkineen Pyöriän (2007, 49) mukaan tietotyön-

tekijöiden tuottavuuden ensisijainen edellytys ei ole työhön käytetty aika, vaan vapaus kokea työnsä sisällöllisesti mielekkääksi ja haastavaksi. Erityisesti vaativaa ongelmanratkaisua edellyttävissä tehtävissä työympäristön viihtyvyys ja sosiaalinen yhteenkuuluvuus ovat ratkaisevia tekijöitä.

1990-luvun aikana pätkätyöt alkoivat lisääntyä voimakkaasti. Myös eurooppalaisessa vertailussa Suomi on osoittautunut maaksi, jossa käytetään erityisen paljon määräaikaista työsuhteita. Sukupuolten tasa-arvon näkökulmasta määräaikaisten työsuhteiden keskittyminen naisiin on huolestuttavaa. Määräaikaisuus on Suomessa yleisintä julkisen sektorin töissä. Vastaavasti yksityisellä sektorilla määräaikaista oli vuonna 2004 vain yhdeksän prosenttia työvoimasta. Pitkillä perhevapailta ja niistä aiheutuvilla sijaisuuksilla on usein perusteltu naisille kertyviä määräaikaisuuksia. Vaikka sijaisena toimiminen on yleisin syy määräaikaiselle työsuhteelle, vain reilu kolmannes naismääräaikaisista työskenteli sijaisuuksissa. (Lehto, Lyly-Yrjänäinen & Sutela 2005, 10–12.) Sijaisuuksien ketjuttamisten perusteella voidaan olettaa, että työnantajat yrittävät sijaisuuksiin ja perhevapaisiin vetoamalla peitellä haluttomuuttaan sitoutua vakituisiin työntekijöihin. Yksi syy määräaikaisuuksien lisääntymiselle lienee suomalainen työlainsäädäntö, joka antaa vakitukselle työntekijälle melko vahvan irtisanomissuojan.

Määräaikaisten työsuhteiden käyttöä on lisännyt erilaisten projektien lisääntyminen, jolloin määräaikaista työsuhteita perusteltiin rahoituksen jatkumisen epävarmuudella. Työnantajien edustajat pitivät määräaikaisten työsuhteiden käytön etuna sitä, ettei työsopimusta tarvinnut jatkaa mikäli työntekijä ei suoriutunut työtehtävistään. Määräaikaisen henkilöstön myös koettiin tuovan työpaikalle uusia ja tuoreita ideoita. Työnantajan kannalta määräaikaisten työsuhteiden ongelmana nähtiin työhön sitoutumattomuus. Määräaikaisten uskottiin etsivän työtä organisaation ulkopuolelta vakituista henkilökuntaa helpommin. Tiuhaan vaihtuvien määräaikaisten perehdyttäminen nähtiin rasitukseksi työyhteisön voimavaroille ja työpaikan yhteishengen katsottiin voivan heikentyä. Monilla työpaikoilla halutaan välttää yt-neuvotteluja sekä irtisanomisia. Siksi määräaikaisten käyttö koettiin hyväksi ratkaisuksi. (Lehto ym. 2005, 104–105.)

Vaikka pätkätyöläisten joukkoon mahtuu niitäkin joille työsuhteen tilapäisyys on sopiva vaihtoehto, suurin osa määräaikaisuuksista on vastentahtoisia. Olennainen kysymys määräaikaisuuteen suhtautumisessa onkin, muodostuuko määräaikaisuuksista toisiaan seuraava ketju vai toimiiko määräaikaisuus kenties ponnahduslautana työelämään. Pätkätyön kriteerit täyttävät edelleen sellaiset kausi- ja urakkatyöläiset, joiden koulutustaso on suhteellisen alhainen. Toinen perinteisen pätkätyöläisyyden luokka ovat työuran alkuun sijoittuvat määräaikaisuudet. Nykyisin puhutaan myös modernista

pätkätyöläisyydestä, millä tarkoitetaan naisvaltaista, korkeasti koulutettua työntekijäjoukkoa ketjutetuissa työsuhteissa. Kaikkein kielteisimminkin pätkätyöläisyyteen suhtautuva ryhmä ovat kuntasektorilla ketjutettuja sijaisuuksia tekevien naisten joukko. (Sutela 2006, 243–245.)

Pätkätyöläisten hyvinvointia heikentävät erityisesti epävarmuus työsuhteen jatkumisesta ja tulojen säännöllisyydestä. Määräaikaisuus vaikuttaa myös työyhteisön psykososiaalisiin piirteisiin ja sitä kautta välittyviin hyvinvointi- ja terveysriskeihin. Pätkätöiden vaatimustaso saattaa olla suhteellisen alhainen ja työstä saatavat palkkiot eivät ole yhtä hyvät kuin vakituisilla. Palkkakehitys voi jäädä heikommaksi työsuhteen katkosten takia, vuosilomia on vähemmän eikä pätkätyöläisillä ole aina oikeuksia kaikkiin henkilöstöetuihin. Pätkätyösuhteessa olevaa on helppo kohdella tavalla, jonka työntekijä kokee epäoikeudenmukaiseksi. Esimies- ja työtoverisuhteet ovat pätkätyöläisillä erilaisia kuin vakituisilla, minkä voi olettaa vaikuttavan keskeisesti myös pätkätyöläisen työhyvinvointiin. (Virtanen, Vahtera & Virtanen 2002, 55.)

Määräaikainen ei usein uskalla valittaa työpaikalla tai työsuhteessa esiintyvistä epäkohdista, vaikka tarvetta olisi. Määräaikaisen työsuhteen hyväksymiseen vaikuttaa huomattavasti se, nähdäänkö määräaikaisuuden vaihtoehtona työttömyys. (Lehto ym. 2005, 106.) Vaikka tällä hetkellä suurin osa työsuhteista on kokoaikaisia ja vakinaisia, tulevaisuuden pyrkimyksenä on lisätä määrällistä joustavuutta niin sanotun flexicurity-politiikan muodossa. Tällöin tulisi kuitenkin olla selvillä niistä seurauksista, joita työsuhteen määräaikaisuus tai satunnaisuus tuo tullessaan. (Moilanen 2007, 198.) Toinen esimerkki joustavan työsuhteen muodosta on vuokratyö, jonka esittelen seuraavaksi.

2.1.2. Vuokratyö

Lehdon, Lyly-Yrjänäisen ja Sutelan (2005, 104–106) tutkimuksen mukaan vuokratyön käyttö kunnissa ja valtiolla on harvinaista. Yksityisellä sektorilla vuokratyövoiman käyttö on selvästi lisääntynyt. Tähän vaikuttaa osaltaan määräaikaisuuksien perusteita koskevan lainsäädännön tiukkeneminen. Kustannussäästöjä katsotaan syntyvän siitä, että vuokratyöntekijät ovat töissä vain sen aikaa, kun heitä tarvitaan. Toisaalta osaavien vuokratyöntekijöiden joukosta on helppoa valikoida parhaat pysyvään työsuhteeseen. Lehdon ym. (2005, 19–24) mukaan epävarmuus leimaa vuokratyötä, koska työnantaja ei koskaan tiedä millaista työvoimaa hän kulloinkin saa käyttöönsä. Vuokratyön tilastointia vaikeuttaa se, että vuokratyöllisyys vaihtelee voimakkaasti jopa viikoittain. Vuokratyön käyttö on tullut yksityisellä sektorilla pitkälti korvaamaan määräaikaisilla työntekijöillä toteutettuja

joustoja. Vuokratyöhön liittyy kuitenkin uudenlaisia ongelmia. Niissä koetaan epävarmuutta paitsi tulevaisuuden työllistymisestä, myös itse työn tekemisestä ja turvallisuudesta. Lisäksi vuokratyö voi synnyttää työpaikoille eriarvoisuutta.

Vuokratyötä markkinoidaan joustavana työnteon muotona, mutta joustavuus voi saada jopa sellaisia muotoja, että se ulotetaan koskemaan vuokratyöntekijöitä ihmisinä. Heiltä odotetaan jatkuvaa joustoa ja venymistä kaikissa työsuhteeseen liittyvissä asioissa. Vuokratyöntekijä sitoutuu työhön välineellisesti siinä toivossa, että yrityksessä lopulta sitouduttaisiin häneen tarjoamalla vakituista työtä. Tyypillinen vuokratyöntekijä on usein nuori, työelämäänsä aloitteleva nainen, jolla on matala koulutustaso. Vuokratyöntekijöiden tekemään työhön liittyvät vaatimukset ovat samat, mutta yrityksen antamat vastikkeet eivät. Siksi myös vuokratyöntekijän itsensä sitoutuminen työhön on laskelmoivaa sitoutumista. (Viitala 2007b, 188–189.) Samoin kuin määräaikaiset, myöskään vuokratyöntekijät eivät usein uskalla valvoa omia oikeuksiaan. Esimerkiksi Viitalan, Vettensaaren ja Mäkipelkolan (2006, 169) tutkimuksessa ilmeni tapaus, jossa työntekijä oli oman kokemuksensa mukaan menettänyt työpaikkansa pelkästään siitä syystä, että oli uskaltanut vaatia itselleen lomiamia.

Tuotannon ja talouden syklien koettiin tihentyneen yksityisellä sektorilla viime vuosina, minkä vuoksi työvoiman joustava liikuteltavuus korostui entisestään (Lehto ym. 2005, 105–106). Työnantajat perustelevat vuokratyövoiman käyttöä sillä, että omia työntekijöitä ei tarvitse uuvuttaa liialla kiireellä tai ylitöillä, eikä notkahduksen sattuessa heti lomauttaa tai irtisanoa. Vuokratyövoimaa käyttämällä ajatellaan voitavan kantaa parempaa vastuuta omista työntekijöistä. Perustelu on kuitenkin kaksinaismoraalinen, koska samaan aikaan vuokratyövoiman avulla voidaan vältellä omaksi työntekijäksi ottamista ja pahimmillaan siirtää yrityksen palkkalistoilla olevia työntekijöitä vuokratyösuhteisiin. Vuokratyöntekijöiden työsuhteesta ei kanneta huolta, joten käytännössä vuokratyövoimaa käytettäessä yrityksissä samalla voidaan hyväksyä eriarvoisuus ja epätasa-arvoinen kohtelu. (Viitala 2007b, 188.) Yritysten ja organisaatioiden arvokysymyksiä ja yhteiskuntavastuuta tarkastellaan myöhemmin arvokeskustelua koskevassa luvussa.

Globaalit markkinat lienevät jatkossakin epävarmat ja vaikeasti ennustettavat, joten kynnys palkata henkilöstöä pysyviin työsuhteisiin Suomessa voi jatkossa osoittautua entistäkin korkeammaksi. Yritysten tietointensiivistyminen voi tehdä henkilöstön osaamisesta nykyistäkin selvemmän strategisen kilpailukeinon, josta halutaan pitää kiinni pitkällä aikajänteellä. Alan omat kannanotot sekä julkisuudessa esiin tullut keskustelu puhuvat sellaisen tulevaisuuden näkymän puolesta, jossa vuokratyövoiman käytön toimintamalleja ja käytäntöjä kehitettäisiin sekä vuokratyövoiman työsuhdetur-

vaa parannettaisiin. Tämän näkymän mukaan vuokratyövoimaa tulisi yrityksissä kohdella tasarvoisesti muun henkilöstön kanssa palkkauksen ja muiden työsuhteen ehtojen osalta. (Viitala 2007b, 192–194.)

Vuokratyöntekijöiden asemasta on myös tehty tutkimusta, vaikka Lehto, Lyly-Yrjänäinen ja Sutela (2005) edellä toteavatkin, että vuokratyön tilastointi on vaikeaa viikoittain vaihtelevan työtilanteen vuoksi ja vuokratyöntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Viitala ja Mäkipelkola (2005, 50–63) ovat tutkineet vuokratyöntekijöiden asenteita vuokratyötä kohtaan. Vuokratyöntekijät kokivat työmuodossaan olevan monenlaisia negatiivisia puolia. Päälimmäisinä ovat väliaikaisuuden ja erillisyyden kokemukset. Vuokratyö otetaan usein vastaan siksi, että sen kautta uskotaan avautuvan paremmat mahdollisuudet saada vakituinen työ. Lisäksi vuokratyö voi olla nopea tapa työllistää itsensä. Epäoikeudenmukaisuuden tunteet aiheutuvat esimerkiksi työsuhte-etujen puutteesta. Epävarmuuden ja pelon tuntemukset puolestaan liittyvät esimerkiksi työn jatkuvuuden kyseenalaisuuteen ja perhe-elämän ja työn yhdistämisen ongelmiin. Työnantajakuva jää vuokratyöntekijöille etäiseksi ja työssä koetaan usein jatkuvaa uuden oppimisen painetta.

Vuokratyöntekijöiden käyttö ei ole yksinkertainen asia myöskään työpaikan vakituisten työntekijöiden kannalta. Vuokratyöntekijöiden käyttämistä perustellaan sillä, että heistä pääsee tarvittaessa nopeasti eroon eikä yrityksen tarvitse irtisanoa ketään. Vakituiset kuitenkin tunsivat huolta vuokratyöntekijöiden pysymisestä yrityksessä, koska vakituisen työn löytyessä he ovat vapaita lähtemään. Työtehtävät ovat usein sellaisia, että ne vaativat tietynlaista kokemusta ja ajan kanssa perehtymistä. Aina uusien vuokratyöläisten opettaminen talon tavoille koettiin voimia vieväksi myös vakituisten työntekijöiden kannalta, koska perehdytysvastuu ja toiminnallinen vastuu kasautuvat heille. Usein myös palkitseminen, kehittymismahdollisuudet ja työsuhte-edut ovat vuokratyöntekijöillä heikkoja. Tästä syystä vakituiset työntekijät tunsivat myötätuntoa vuokratyöntekijöiden puolesta, koska he saattoivat tehdä täysin samaa työtä kuin vakituiset, mutta olivat silti epätasa-arvoisessa asemassa esimerkiksi työsuhte-etujen puuttuessa. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 67–86.) Samaa ongelmaa vuokratyöntekijöiden suhteen korosti myös Viitala (2007a).

Käyttäjäyritykselle vuokratyön käyttö on suoralta hinnaltaan kalliimpaa kuin vakituisen työntekijän palkkaaminen, mutta muut välilliset kustannukset sekä työmuodon joustavuus voivat houkutella vuokratyöntekijän palkkaamiseen. Säästöjä ovat työpaikkailmoittelusta ja muusta rekrytoinnista aiheutuneet kustannukset, sairauslomiin ja äitiyslomiin liittyvät kustannukset ja monet yrityksen vakinaiselle henkilöstölle tarjoamat etuudet, joita ei yleensä vuokratyöntekijöille tarjota samanlaisina tai

välttämättä ollenkaan. Lyhyellä aikajänteellä haitat eivät välttämättä vielä muodostu ongelmiksi, mutta vuokratyövoiman käytön pitkittyessä näkyvät myös muunlaiset vaikutukset. Tutkimusten mukaan kaikki vuokratyövoiman käytön osapuolet näkevät vuokratyövoiman käytössä sekä myönteisiä että kielteisiä asioita. Kielteisten asioiden listat muodostuvat kuitenkin varsin pitkiksi, joten vuokratyövoiman käyttöä on syytä punnita ja suunnitella tarkasti. Aiheesta on ajoittain käyty vilkasta poliittista keskustelua ja mahdollista on, että vuokratyöntekijöiden asemaa tullaan vahvistamaan lainsäädännöllisin keinoin. (Viitala 2007a, 96–98.)

2.2 Työuupumuksen käsite ja työuupumusta selittäviä tekijöitä

Työuupumus on moniselitteinen ilmiö. Esimerkiksi Nummelinin (2007, 98) mukaan työuupumus voidaan määritellä vakavaksi pitkäaikaisen työstressin tuloksena syntyväksi häiriöksi, joka ilmenee kolmenlaisina oireina: uupumusasteinen väsymys, kyynistyminen ja ammatillisen itsetunnon heikkeneminen. Kalimo ja Toppinen (1997, 44–45) viittaavat Työterveyslaitoksen vuonna 1997 toteuttamaan tutkimukseen, jonka mukaan työuupumus on odotettua yleisempää. Yli puolet työssäkäyvistä koki jonkinasteista työuupumusta. Noin joka viides oli voimakkaasti väsynyt työstään ja noin seitsemällä prosentilla työuupumus oli vakavaa. Työuupumus lisääntyi jonkin verran iän mukana. Naisilla työuupumus oli hieman yleisempää kuin miehillä ja se näkyi erityisesti voimakkaana väsymyksenä. Työuupuneilla myös muut hyvinvoinnin häiriöt olivat yleisempiä kuin oireettomilla. Unihäiriöt lisääntyivät työuupumuksen aikana.

Työssä ja työvoimarakenteessa tapahtuneet rakennemuutokset esitetään usein kansallisen menestysstrategian ehtona. Samanaikaisesti näiden rakennemuutosten kanssa alkoivat kuitenkin nousta stressi-, uupumus- ja masennusepidemiat sekä työelämän kovenemista koskevat näkemykset. Tästä näkökulmasta työelämän muutosta voidaan pitää kansallisen menestyksen hintana. (Julkunen 2008, 214.) Epäjatkuvuuden luoma epävarmuus saattaa olla merkittävin työhyvinvointia verottava tekijä. Työssä väsyttään, kun tulevaisuutta ei pystytä ennakoimaan ja työntekijät joutuvat jatkuvasti orientoitumaan uusiin ihmisiin, projekteihin, laitteisiin, tietokoneohjelmiin ja organisaatorakenteisiin. (Aro 2006, 64.) Tämä jatkuvan muutoksen aiheuttama ennakoimattomuus liittyy myös edellä käsiteltyihin epäsäännöllisen työn muotoihin.

Yhteenvedona eri työolotutkimuksista Lehto (2007, 101–102) toteaa, että muutosta työelämän laa-

dussa on tapahtunut sekä myönteiseen että kielteiseen suuntaan. Yleisesti ottaen heikointa työelämän laadun kehitys on ollut julkisella sektorilla, erityisesti kunnissa. Sinne kasautuvat monet haitat, kuten huono palkkakehitys, kiireen haittaavuus sekä yleistyvä työuupumuksen pelko. Toinen suuri linjamuutos on ollut, että erityisesti ylemmät toimihenkilöt ovat joutuneet työelämän huonontumisen kohteeksi. Heitä rasittavat muun muassa palkattomat ylityöt, jaksamisongelmat, työn ja perheen yhteensovittamisen ongelmat sekä tiedon saannin heikentyminen. Julkusen (2008, 123) mukaan asiantuntijatyössä korostunut yksilöllistyminen merkitsee sitä, että yksilöt ovat vastuussa omasta menestymisestään ja epäonnistumisestaan, kuten myös omasta työhyvinvoinnistaan ja rajojen asettamisesta työlleen.

2.2.1. Kiirekokemukset työssä

Pekka Hämäläinen (2005, 158–168) on osallistunut kouluttajana työelämän kehittämiseen erilaisissa organisaatioissa useiden vuosien ajan. Hämäläisen mukaan työelämässä on paljon hyvää, mutta myös paljon korjattavaa. Huoli ihmisten jaksamisesta on jo muutaman vuoden ajan ollut lisääntyvässä määrin otsikoissa. Monet työntekijät kokevat voimansa vähäisiksi työressurssien niukkenemisen, työn kuormittavuuden ja yhä hurjemmaksi käyvän kiireen edessä. Mieltään ei myöskään pysty sulkemaan yhtä helposti kuin työpaikan ovea. Kotona työstressi saattaa purkautua väsymyksenä, henkisenä poissaolona tai välinpitämättömyytenä läheisiä kohtaan. Pahimmillaan jatkuvat kiirekokemukset voivat johtaa työuupumukseen. Työssä uupuminen on usein tarpeellinen viesti oman elämän rajoista. Vauhdin pysäyttäminen voi olla uuden, paremman elämän, erityisesti paremman työelämän alku.

Huonon stressin piirteisiin kuuluvat muun muassa huolestuttava tai ahdistava jännitys, omien rajojen ja kykyjen ylittäminen ja hallinnan tunteen menettäminen. Omien rajojen löytäminen ei kuitenkaan ole helppoa. Jos ihminen ei tiedosta rajojaan, keho lopulta kertoo ne. Negatiivisesta stressistä kertovia kehollisista ilmaisuista tyypillisimpiä ovat lihasten kipeytyminen, päänsärky ja migreeni, kohonnut verenpaine, erilaiset sydäntuntemukset sekä vatsavaivat. Mielen ylikuormituksesta kertovia tavanomaisia merkkejä ovat ärtyneisyys, keskittymis- ja muistivaikeudet, väsymyksen tunne sekä seksuaalinen haluttomuus. Myös erilaiset unihäiriöt ovat tyypillisiä stressioireita. (Järvinen 2008, 27–37.)

Työuupumus voi syntyä myös täysin erilaisista lähtökohdista. Toinen äärilaita työuupumukselle on

tilanne jossa työntekijä kokee, ettei työ tarjoa riittävästi haastetta hänen taidoilleen ja kyvyilleen. Tällainen alikuormitustilanne on yhtä raskas kuin ylikuormitusta synnyttävä tilanne. Molemmissa tapauksissa kyseessä on epätasapaino ympäristön odotusten ja yksilön mahdollisuuksien välillä. Työhönsä ylisitoutunut henkilö puolestaan työskentelee usein haasteellisissa työtehtävissä. Työ antaa sisällöllisesti paljon ja yksilö kokee sen merkityksellisenä. Koska työstä saatu myönteinen palaute lisää työn myönteistä arvoa, työntekijä ponnistelee usein voimiensa äärirajoilla ja tekee jatkuvasti ylitöitä. Kun yksilö sitoutuu voimakkaasti työhönsä, hän on myös altis liialliselle stressille. Jotta ylikuormittumista ei tapahtuisi, työntekijällä tulisi olla mahdollisuudet säädellä omaa työtään. Jos työntekijä itse ei huomaa säädellä työmääräänsä vaikka hänellä olisi siihen mahdollisuus, on esimiehen velvollisuus keskustella asiasta työntekijän kanssa. (Nummelin 2007, 107–111.)

Työterveyslaitoksen tutkimuksen myötä tehty tärkeä havainto oli, että työuupumuksen yleisyys tuli selvästi esille erilaisissa vähän koulutusta edellyttävissä sekä ruumiilliseen kuormitukseen painottuvissa töissä. Työuupumuksen synnyssä oleellinen asia on se, että ahkerasta työstä huolimatta työntekijän ei ole mahdollista saada aikaan merkityksellistä tulosta. Kyse on siis riittämättömyyden tunteesta ja turhautumisesta, kun työllä ei ole sellaisia tavoitteita, joiden aikaansaamista työntekijä voisi pitää merkittävänä. (Kalimo & Toppinen 1997, 38.) Tällainen työnteon muoto on myöhemmin tässä luvussa esiteltävän työstressimallin mukaan lähimpänä passivoivaa työtä. Passivoiva työ aiheuttaa yleensä työmotivaation heikkenemistä. Kalimon ja Toppisen (1997, 45) mukaan työuupumus oli yleisempää työpaikoilla joissa oli tehty henkilöstösaneerauksia kuten irtisanomisista, henkilöstömäärän supistamisista, lomautuksista tai jätetty täyttämättä sijaisuuksia. Myös pitkää työpäivää (yli 50h/vko) tekevillä työuupumus oli yleisempää kuin muilla. Työuupumuksen seurauksena koettiin muita yleisemmin tarvetta koulutautua uuteen ammattiin. Rasittuneisuudesta johtuvat poissaolot sekä ajatukset ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisestä lisääntyivät työuupumuksen voimistuessa. (Kalimo & Toppinen 1997, 45.)

Työyhteisölle ei ole samantekevää, jos joku voi huonosti. Yhden väsyminen vaikuttaa ilmapiiriin ja kaikkien työtehoihin. Jos yksi ei jaksa, muiden on jaksettava sitäkin enemmän. Väsymyksen tunnistaminen itselle ja työkavereille avaa uusia ovia pois umpikujasta. Ongelmasta puhuminen on myös yksi keino katkaista ajoissa työuupumuskierte. (Hämäläinen 2005, 39.) Keskusteluiden myötä avautuvat toisen osapuolen kysymykset, näkökulmat ja ideat antavat uusia ajattelumalleja. Ei siis ihme, että työnohjaus, mentorointi, coaching ja sparraus ovat tulleet yhä useampien työyhteisöjen ja yksilöiden kehittämisen työkaluiksi. (Järvinen 2008, 44–45.)

Tämän päivän työelämässä yksi suurimmista ongelmista on kokemus, ettei tule kuulluksi eikä nähdyksi, vaan häviää persoonana johonkin suureen massaan. Siitä ehkä syvimmiltään johtuu se, että työntekijöillä voi olla jatkuvasti paha olo ja työmotivaatio voi kadota. Jos tilanteeseen ei tule korjausta, loppujen lopuksi masennumme ja uuvumme työssämme. Toinen suuri ongelma on tunne, että joku muu vie meitä, tehden päätökset puolestamme. Me vain hyväksymme sen, mitä meille tapahtuu. Tällaiset kokemukset syntyvät tunteesta, ettei kukaan välitä meistä ja emme ole kenellekään tarpeellisia. (Hämäläinen 2005, 132.) Mikäli henkilöstölle suodaan riittävät resurssit ja riittävä toimintavapaus, mahdollisuus kehittyä ja suunnitella omaa työtään, saadaan syntymään myönteinen kehä jossa kiire ja työpaineet eivät saa yliotetta (Lehto 2006, 270).

Hakanen (2005, 95–97) on tutkinut epävakaan työuran vaikutuksia työuupumukseen. Tulosten mukaan työuran epävakaas oli yleensä selvästi yhteydessä heikentyneeseen hyvinvointiin työssä ja muussa elämässä. Kuitenkaan työuran vakauden perusteella ei voida tehdä yksiselitteisiä päätelmiä työhyvinvoinnista. Esimerkiksi niillä, joilla on ollut vähintään neljä työpaikkaa viimeisten 13 vuoden kuluessa tai jotka olivat olleet tutkimusajankohtina määräaikaisissa työsuhteissa, oli yllättäen parempi ammatillinen itsetunto. Tämä voisi selittyä sillä että ihmiset ovat kohdanneet vaikeuksia ja selviytyneet niistä. Samalla heidän ammatillisen osaamisen tunteensa on voinut kasvaa.

Kiinnostava seikka on myös se, että työttömyyskokemukset ja työpaikan menetykset eivät kumuloi tuessaankaan yksiselitteisesti lisää työuupumusoireita. Katkos työuralla tai työpaikan vaihtaminen voi päinvastoin olla suotuisaa hyvinvoinnille, mikäli vanhassa työpaikassa on uuvuttavia epäkohtia. Samassa työpaikassa koko ajan toimineiden korkeampi työuupumuksen taso voi kertoa monista seikoista. Syitä voivat olla esimerkiksi pitkä ja yhtenäinen, mutta samalla kuluttava työura, rasittavien vastuiden kertyminen pitkään samassa työpaikassa olleille tai myös se, ettei työpaikan vaihtamiseen ole ollut mahdollisuuksia. Selkeästi haitallista työhyvinvoinnille on ollut useammin kuin kerran koettu työttömyys, lukuisat työpaikan vaihdokset, toistuva työssä koettu epävarmuus, toistuva tai kertaalleen koettu määräaikaisuus sekä niukka toimeentulo. (Hakanen 2005, 97–98.)

On esitetty myös arvauksia siitä, ettei työuupumus olisikaan työperäistä, vaan johtuisi muista elämässä koetuista vastoinkäymisistä. Jos työuupumusongelma on yksilö- ja kotilähtöistä, ei työolojen kehittäminen silloin ole ensisijainen keino työuupumuksen ennaltaehkäisemiseksi. Hakasen tutkimuksen mukaan yksityiselämän kriisien ja kuormitusten yhteys työuupumukseen oli vähäistä, mutta merkittävää kokemukselle oman elämän yleisestä tyydyttävyydestä. Suurin osa ihmisistä selviytyy yksityiselämänsä ongelmista ilman, että heidän työhyvinvointinsa ja työsuorituksensa merkittävästi

häiriintyy. Kun organisaatioissa huolehditaan kelvollisista työoloista ja vältetään kohtuuttomia vaatimuksia, vaikuttavat myös yksityiselämän kuormitukset entistä vähemmän työhyvinvointiin. Työssä tulisi myös tarpeen vaatiessa sallia joustavuutta ja lieviä tilapäisiä muutoksia työjärjestelyissä. (Hakanen 2005, 132–134.)

2.2.2. Työolotutkimusten tuloksia

Työhyvinvoinnissa tapahtuvia muutoksia seurataan laajoilla ja säännöllisillä kyselytutkimuksilla. Tällaisia kyselytutkimuksia ovat Tilastokeskuksen työolotutkimus, Työministeriön Työolobarometri sekä Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys -tutkimus. Esittelen tutkielmassani kahta työolotutkimusten pohjalta tehtyä jatkotutkimusta. Ensimmäinen on Järnefeltin ja Lehdon (2002) tekemä tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Kyseisessä tutkimuksessa he jatkavat Tilastokeskuksen vuoden 1997 työolobarometrin tulkintaa laadullisilla haastatteluilla. Toinen jatkotutkimuksista käsittelee Työministeriön vuonna 2007 julkaisemaa työolobarometriä, joka alkuperäisessä muodossaan sisältää pääosin kaavioita ja lukuja. Ylöstalo ja Jukka (2008) ovat analysoineet työolobarometriä kirjalliseen muotoon, mikä helpottaa barometrin tulkintaa.

Tilastokeskus on tehnyt työolotutkimuksia vuodesta 1977 lähtien, julkaisten niitä keskimäärin kuuden vuoden välein. Työministeriö julkaisee työolobarometriä vuosittain ja Työterveyslaitoksen tutkimus on toteutettu kolmen vuoden välein, vuodesta 1997 lähtien. Tilastokeskuksen vuonna 1997 tekemän työolotutkimuksen pohjalta Lehto ja Järnefelt (2002, 9–10) ovat tulkinneet laadullisten haastattelujen avulla vastaajien antamia merkityksiä työelämän kiirekokemuksille. Haastateltaviksi valittiin sellaisia vastaajia, joilla vuoden 1997 työolotutkimuksen mukaan oli korkea pistemäärä kiirettä kuvaavassa summamuuttujassa. Aineistosta löytyi kaksi yllättävää piirrettä. Ensimmäinen on ikään liittyvä havainto. Aiempien tutkimustulosten perusteella on ollut tiedossa, että kiirekokemukset ovat suurimpia ikäryhmässä 25-44 -vuotiaat. Siksi on yllättävää, miten paljon on puhuttu vain vanhempien ikäryhmien jaksamisongelmista ja varhaisesta eläkkeelle siirtymisestä, sekä etsitty keinoja tämän ongelman ratkaisemiseksi. Pitkään työelämässä olleet eivät kuitenkaan koe kiirettä kaikkein haittaavimpana, koska he ovat oppineet hallitsemaan kiirettä ja sekä kieltäytymään esimerkiksi ylitöistä. Lisäksi ikääntyneiden kohdalla työn ja perheen yhteensovittamisen vaatimukset eivät enää ole yhtä ongelmallisia kuin aiemmin.

Toinen yllättävä piirre oli esimiesten merkitys kiireen lisääjänä tai lieventäjänä. Usein työolotutki-

muksissa ei ole ymmärretty kysyä esimiesten yhteyttä työpaineisiin. Samoin viime aikoina on herätty huomaamaan, miten tärkeää on kouluttaa esimiehiä niin sanotussa ikäjohtamisessa, eli ikääntyneiden huomioimisessa työpaikalla. (Järnefelt & Lehto 2002, 10.) Työolotutkimuksen mukaan esimiehet ovat siis olennaisessa asemassa aikapaineen säätelyssä. Organisaation johdon vaatimukset välittyvät heidän kauttaan alaisille. Kiireen hallinnan kannalta korostuu esimiehen kyky pitää alaisensa puolia ja huolehtia siitä, että työn tavoitteet ja niihin käytettävissä oleva aika vastaavat toisiaan. Esimiehet kokevat tässä yhteydessä olevansa haastavassa tilanteessa, koska heidän tulee huolehtia paitsi alaisensa jaksamisesta, myös vastata omista tulostavoitteistaan johdolle. (Järnefelt & Lehto 2002, 99–100.)

Työolotutkimuksen mukaan kiireen syyt voitiin kategorisoida neljään luokkaan. Organisaation tasolla kiirekokemuksia aiheuttavat henkilökunnan riittämättömyys ja lisääntynyt työmäärä, organisaation suuremmat tehokkuusvaatimukset sekä organisaatiomuutokset ja kehittäminen. Työyksikön tasolla tai esimiestasolla kiirettä aiheuttavat ongelmat työnjaossa, liian kireät aikataulut sekä se, ettei esimies pidä alaisensa puolta. Työtehtävän tasolla kiirekokemuksia lisäävät työn vaatimustason nousu, työtehtävien monipuolistuminen, työssä tapahtuvat keskeytykset, asiakastyö, ATK:n lisääntynyt määrä sekä vaikeudet suunnitella työtään yksin. Yksilön tasolla kiirekokemus voi lisäksi olla itse aiheutettua. (Järnefelt & Lehto 2002, 23.)

Työolotutkimuksen vastauksissa painottuivat yksilökeskeiset kiireenhallintakeinot, joilla tarkoitetaan työntekijän omassa elämässään toteuttamia muutoksia. Osittain kiireen hallinnan yksilökohtaisten keinojen korostuminen voi johtua siitä, että perinteinen stressinhallinta-kirjallisuus sekä julkinen keskustelu on voimakkaasti keskittynyt yksilöllisiin selviytymiskeinoihin. Perinteisiä yksilöllisiä kiireenhallinnan keinoja ovat vapaa-ajan merkitys ja työstä irtautuminen, fyysisen kunnan ylläpitäminen, töiden asettaminen tärkeysjärjestykseen ja ajankäytön hallinta yhteen asiaan keskittymällä. Suurin ongelma yksilöllisten selviytymiskeinojen painottumisessa on, että ne merkitsevät useimmiten vain työntekijän kokemien oireiden hoitamista, eivätkä ne pureudu varsinaiseen työssä koetun kiireen syihin. Työntekijöiltä kysyttiin myös, millaisina he näkevät organisaation ja toisaalta omat mahdollisuutensa selviytyä työkiireestä ja kontrolloida sitä. Kaikkein selvimmin tulivat jälleen esille haastateltavien henkilökohtaisesti käyttämät keinot. Kuitenkin ainoana todellisena keinona vähentää työaikapaineita pidettiin henkilökunnan lisäämistä ja sitä kautta työmäärän vähentämistä. Työn uudelleenorganisointia ja delegointia pidettiin tähän verrattuna marginaalisena keinona vähentää työn aikapaineita. (Järnefelt & Lehto 2002, 98–100.)

Toinen säännöllisiä työhyvinvointitutkimuksia julkaiseva taho on Työministeriö. Työministeriö on seurannut vuodesta 1992 lähtien työelämän laatua ja siinä tapahtuvia muutoksia tekemällä vuosittain julkaistavan työolobarometrin. Siinä tarkastellaan työssä olevien palkansaajien näkökulmasta heidän oman työpaikkansa oloja. Työolobarometri ei anna valmiita vastauksia siihen, mitä työelämässä pitäisi tehdä, mutta antaa viitteitä siitä mihin huomiota pitäisi kiinnittää. Työelämän laatua kuvataan työolobarometrissä neljällä ulottuvuudella, joita ovat tasapuolinen kohtelu, työpaikan epävarmuus, kannustavuus ja voimavarat suhteessa työn vaatimuksiin. Vuoden 2007 työolobarometrissä vastaajat antoivat edellisiä vuosia paremman arvosanan kaikille muille paitsi voimavarojen riittämiseksi. (Ylöstalo & Jukka 2008, 5.) Tämä kehityssuunta viittaa siihen, että työhyvinvoinnin kehittämiseksi on kyetty tekemään positiivisia muutoksia. Kiire ja lisääntynyt työmäärä kuitenkin osaltaan heikentää työhyvinvoinnissa tapahtuneita parannuksia.

Ylöstalo ja Jukka (2008, 17–19) ovat tarkastelleet vuoden 2007 työolobarometria. Barometrin mukaan alle kymmenen hengen työpaikoilla työelämän laadun arvosana on korkein. Tällaisilla työpaikoilla työskentelevät katsovat työpaikkansa olevan muita tasapuolisempi ja kannustavampi. Yli 200 hengen työpaikoilla työpaikan varmuus ja tasapuolinen kohtelu ovat saaneet muita huonompia arvosanoja. Työelämässä jaksamista arvioitaessa noin viisi prosenttia kaikista palkansaajista epäilee jaksamistaan nykyisessä ammatissa kahden vuoden kuluttua. Kuntasektorilla jaksamisongelmat ovat korostuneet.

Työn mielekkyyden muutossuuntaa on arvioitu sen mukaan, ovatko asiat muuttumassa aikaisempaa parempaan suuntaan, pysymässä ennallaan vai muuttumassa aikaisempaa huonompaan suuntaan. Pitkällä aikavälillä palkansaajien arviot työelämän laatuun liittyvien asioiden muutossuunnasta ovat muuttuneet vuosi vuodelta myönteisemmiksi. Negatiivisimpia arviot olivat 1990-luvun taantuman aikana. Vuodesta 2001 lähtien tilanne on jälleen muuttunut ja positiiviset arviot ovat selvästi vähentyneet. Työn mielekkyyden muutossuunta on edelleen enemmistön mielestä negatiivinen. Yksi asia tilastoista nousee selkeästi esille: työpaikat ovat muuttumassa aikaisempaa hitaammin tavoitteistaan informoiviksi. Myös johtamistapojen muutossuuntaa on kuvattu hieman aikaisempaa harvemmin hyvänä. (Ylöstalo & Jukka 2008, 23.)

Kokonaisuutena positiiviseen suuntaan muuttuneita asioita oli huomattavasti enemmän kuin negatiiviseen muuttuneita. Kielteisissä asioissa muutoksen suuruus oli kuitenkin selvempi. Työolobarometrin mukaan suurimmat erot työpaikoilla liittyivät kohtelun tasapuolisuuteen, mahdollisuuteen osallistua toiminnan kehittämiseen sekä työntekijöiden ja johdon välisten suhteiden avoimuuteen.

Erot työpaikkojen välillä olivat todella selkeitä. Hyvillä työpaikoilla yleensä keskustellaan asioista riittävästi. Niissä myös kannustetaan kokeilemaan uusia asioita. Työt on organisoitu hyvin ja henkilöstön määrä on mitoitettu oikein. Erityisesti työn henkisen rasittavuuden kokemukset olivat selvästi yleisempiä huonosti toimivilla työpaikoilla. Työpaikkojen väliset erot aiheutuvat toimintatapojen eroista ja niiden myötä töiden sujuvuudesta tai asioiden toimivuudesta. Työn henkinen rasittavuus on vähäisempää työpaikoilla, joissa ei ole piilossa olevia asioita joista pitäisi keskustella, joilla työt on organisoitu hyvin, joissa keskustellaan yhdessä asioista ja joissa ilmapiiri on avoin ja työntekijöitä rohkaiseva. (Ylöstalo & Jukka 2008, 71–79.)

Kolmas työhyvinvointia seuraava tutkimus on Tilastokeskuksen työolotutkimus. Pensola ja Järvikoski (2006, 332–333) toteavat vuoden 2003 työolotutkimuksen tulosten vastaavan päätelmiltään useita aiempia tutkimuksia. Naisilla oli oman arvionsa mukaan enemmän psyykkisiä oireita kuin miehillä. Työn epävarmuustekijät, kuten työntekijämäärän vähennykset tai määräaikaaisuuteen liittyvä epävarmuus olivat selvästi yhteydessä psyykkiseen oireiluun. Yksi tutkimuksessa selvästi esille noussut psyykkistä oireilua vähentävä tekijä oli toimiva esimiestyö. Se näkyi vastauksissa sekä oireettomien että oirehtivien parempana terveytenä ja työkyynä sekä vähäisempinä sairauspoissaoloina.

Pensola ja Järvikoski (2006, 333–334) huomioivat työolotutkimuksen tuloksia tulkitessaan, että hyvin yksinkertaiset keinot kuten avoin tiedotus, riittävä keskustelu, syrjintään puuttuminen ja riittävät tauot ovat työpaikalla avainasemassa vaikuttaen työntekijöiden parempaan työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. Tärkeässä asemassa ovat myös työn hallinnan kokemukset, mahdollisuus käyttää työn joustoja työntekijän tarpeisiin sekä uralla eteneminen. Varhaisen puuttumisen mahdollisuuksia ei työpaikoilla ja työterveyshuollossa riittävästi tunneta ja käytetä hyväksi. Usein kuntoutusmahdollisuuksia harkitaan vasta kun uupumus ja oireilu ovat edenneet lääkärin toteamiksi sairauksiksi ja aiheuttaneet jo pidempiä sairauslomia.

2.2.3. Työstressiteorian JDC-malli

Esittelen tutkielmassani kahta teoreettista mallia liittyen työhyvinvointiin. Ensimmäinen on tunnettu työstressimalli ja toinen psykologisen sopimuksen käsite. Molempien mallien mukaan työntekijällä on tiettyjä odotuksia työnantajaa kohtaan. Mikäli nämä odotukset eivät täyty, työntekijä kokee oletusarvoisen psykologisen sopimuksen rikkoontuneen, mikä puolestaan heikentää työssä viihtymistä.

Yhteistä näille malleille on jonkinlainen ristiriita työntekijän odotusten ja työnantajan tarjoamien mahdollisuuksien välillä. *Psykologisen sopimuksen käsite* muodostuu näistä kahdesta selvemmin työntekijän odotusten ympärille. Myös *työstressiteoriamallin* voidaan nähdä liittyvän työntekijän odotuksiin siten, että työntekijöiden kaipaamat vaikutusmahdollisuudet ja työn hallinnan kokemukset ennustavat työssä viihtymistä. Sitä vastoin epämiellyttävinä koetut ylimääräinen kuormitus ja aikapaineet ennustavat työn kuormittavuuden lisääntymistä ja heikentävät hyvinvointia.

Työstressitutkimuksessa niin sanottu skandinaavinen suuntaus keskittyy työn organisoinnin ja työstressin välisiin yhteyksiin. Tässä tutkimustraditiossa tunnetuin teoreettinen viitekehys on työn vaatimusten ja työn hallinnan malli, jonka ovat esittäneet ruotsalaiset tutkijat Robert Karasek ja Töres Theorell. Tämän työstressimallin mukaan stressi on seurausta ristiriidasta työn vaatimusten ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksien välillä. Keskeistä stressioireiden syntymisen kannalta on se, ovatko työn vaatimukset sopivassa suhteessa työn vaikutusmahdollisuuksiin. (Järnefelt & Lehto 2002, 18.)

JDC-mallin (Job Demand-Control model) eli *työn vaatimusten ja hallinnan mallin* mukaan psykologiset tarpeet työssä, kuten omien taitojen käyttö ja työtehtävien hallinta voivat ennustaa laajalti terveyttä ja työn kokemista mielekkäänä. Työn hallintaan liittyvät työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, mahdollisuus osallistua omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työtehtävien monipuolisuus. Työn vaatimuksilla puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi työn määrällistä ylikuormitusta, työn aikapaineita ja rooliristiriitoja. Työt voidaan JDC-mallin mukaan jakaa karkeasti neljään luokkaan: kuormittamaton työ, aktiivinen työ, kuormittava työ sekä passiivinen työ. Malli sisältää kaksi keskeistä hyvinvointia selittävää hypoteesia: kuormitushypoteesin sekä aktiivisen oppimisen hypoteesin. (Karasek & Theorell 1990, 31–37; Feldt & Kinnunen 2005, 18.)

Kuormitushypoteesin mukaan *kuormittavaa työtä* kuvaavat työn korkea vaatimustaso sekä vähäiset hallintamahdollisuudet. Tällaisen työn on katsottu altistavan työntekijän stressiperäisille sairauksille, kuten sydän- ja verisuonitaudeille. *Kuormittamatonta työtä* kuvaa puolestaan matala vaatimustaso sekä runsaat hallintamahdollisuudet. Tällaisessa työssä stressioireita ilmenee keskimääräistä vähemmän. JDC-mallin mukaista aktiivista oppimista kuvaavan hypoteesin mukaan työ voi olla joko aktiivista tai passiivista. *Aktiivista työtä* kuvaavat suuret työn vaatimukset ja suuret hallintamahdollisuudet. Aktiivisessa työssä työntekijä joutuu ponnistelemaan, mutta samanaikaisesti hänellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työn sisältöön sekä tulla kuulluksi työyhteisössä. Aktiivisen työn katsotaan tarjoavan parhaat mahdollisuudet työssä oppimiselle sekä työmotivaatiolle ja työssä kehittymi-

selle. Tässä yhteydessä voidaan puhua niin sanotusta hyvästä stressistä. Vastakohtana aktiiviselle työlle on *passiivinen työ*, jossa työntekijään kohdistuu vähän vaatimuksia mutta hänellä on myös vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhönsä. Tällainen työ passivoi yksilöä ja sen seurauksena työmotivaatio vähenee ja työssä kehittyminen vaikeutuu. (Feldt & Kinnunen 2005, 18–19.)

JDC-mallia laajennettiin myöhemmin lisäämällä siihen sosiaalisen tuen vaikutus. Mallia kutsutaan JDCS-malliksi (Job Demand-Control-Support model). Laajennetussa mallissa kuormitushypoteesin ja aktiivisen oppimisen hypoteesi jaetaan kahdelle eri tasolle työssä saadun sosiaalisen tuen määrän mukaisesti. Esimerkiksi kuormittava työ voi olla joko kollektiivista (työntekijä saa paljon tukea) tai eristäytynyttä (työntekijä saa vähän sosiaalista tukea). Kuormittava työ nähdään erityisen haitallisena yksilön hyvinvoinnille silloin, kun sosiaalisen tuen määrä on vähäinen. Työntekijän työssä oppimista ja työmotivaatiota edistää parhaiten työ, joka on samalla sekä kollektiivista että aktiivista. (Karasek & Theorell 1990, 68–72; Feldt & Kinnunen 2005, 20–21.)

2.2.4. Psykologinen sopimus

Työnantajalla on tiettyjä odotuksia työntekijälle, kuten esimerkiksi lojaalius työnantajaa kohtaan, tunnollinen suoriutuminen työtehtävistä sekä asiallinen käyttäytyminen. Työntekijä puolestaan odottaa esimerkiksi oikeudenmukaista kohtelua, työhön perehdyttämistä sekä tarvittaessa täydennyskoulutuksen saamista. Työntekijä on myös saattanut edellisessä työpaikassaan tottua täysin erilaisiin käytäntöihin esimerkiksi yksityisasioiden hoitamisesta työajalla. Nämä edellä kuvatut ilmiöt kuuluvat ns. *psykologisen sopimuksen* alueelle. (Kaivola & Launila 2007, 111.) Yhdysvaltalainen tutkija ja toimintatieteen kehittäjä Chris Agyris kehitti 1960-luvulla käsitteen psykologinen sopimus. Yleensä psykologisella sopimuksella tarkoitetaan ääneen lausumattomia epävirallisia odotuksia, sitoumuksia ja velvoitteita, joita syntyy työntekijän ja työnantajan välille. Psykologinen sopimus on luonteeltaan vaihtosuhde: ihminen kokee että hänen tulisi saada vastinetta antamalleen työpanokselle. Psykologisen sopimus toteutumista on kuitenkin vaikea näyttää toteen, koska sen vaikutus kohdistuu ensisijaisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. (Kaivola & Launila 2007, 20–21.)

Yksi syy lisääntyneelle mielenkiinnolle psykologista sopimusta kohtaan on se, että erilaisissa muutosprosesseissa psykologista sopimusta on koettu rikottavan. Työnantaja vaatii työntekijöiltä sitoutumista ja uskollisuutta, mutta ei ole itse valmis lupaamaan samaa. Työntekijä joutuu tasapainoilemaan lisääntyvien vaatimusten ja työn jatkuvan epävarmuuden ristipaineessa. Työelämässä meneil-

lään olevan murroksen takia voidaan olettaa, että nyt eletään aikaa ilman selkeää, voimassa olevaa psykologista sopimusta. Samalla etsitään pohjaa uudelle sopimukselle, joka takaisi työrauhan ja mahdollisuuden kehittyä työelämän muutosten mukana. Psykologisen sopimuksen puuttuminen heijastuu koko kansantalouteen turhautumisen ja kyynisyyden lisääntyessä. Työstä poissaolot lisääntyvät, työsuoritukset heikkenevät ja paineet lähteä pois työelämästä kasvavat. Tämän suuntaan kehitys on ristiriidassa esimerkiksi niiden toiveiden kanssa, että eläkekannustimien avulla lisättäisiin halukkuutta jatkaa työelämässä pidempään. (Kaivola & Launila 2007, 21.)

Yksi syy siihen, että psykologinen sopimus on viime vuosina saanut osakseen lisääntyvää mielenkiintoa, liittyy käsitykseen jonka mukaan globalisoituvassa taloudessa toimivat yritykset rikkovat yhä useammin joko tarkoituksella tai pakotettuina erilaisia psykologisia sopimuksia. Näiden sopimusten ytimenä on ollut palkansaajien lojaalisuuden ja täyden työpanoksen vastineena suhteellisen turvattun työsuhteen ja ennustettavien asioiden välinen vaihtosuhte. Työpaikan vahvistuva taloudellinen tilanne vahvistaa varmuutta työsuhteen turvallisuudesta ja antaa mahdollisuuden rekrytoida uutta työvoimaa eli sitä kautta keventää työilmapiiriä. Lisäksi yleisen työmarkkinatilanteen paraneminen voi edelleen parantaa palkansaajien valinnanmahdollisuuksia työmarkkinoilla ja vähentää riippuvuutta nykyisestä työnantajasta. Työmarkkinatilanteen heikentyessä vallitsee päinvastainen tilanne. Työelämässä vallitsevan mekanismin mukaan voidaan ajatella, että palkansaajat luottavat siihen, että oman työpaikan menestyminen sekä työsuhteen kautta saatavat palkkiot kietoutuvat läheisesti toisiinsa. Muutokset tässä vaihtosuhteessa heijastuvat työnteon mielekkyyttä koskeviin näkemyksiin. (Alasoini 2006, 22–25.)

Alasoini (2006, 33) analysoi tutkimuksessaan palkansaajien negatiivisemmiksi kääntyneitä käsityksiä työnteon mielekkyydestä. Alasoini arvioi muutoksen liittyvän enemmän käsityksiin talouden ja työmarkkinoiden yleisestä lisääntyneestä epävarmuudesta kuin omaa työpaikkaa välittömästi koskevista muutoksista. Ajatukseen vaihtosuhteesta perustuu myös Juha Siltalan (2007, 16–17) paljon huomiota saanut kirja Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Työn vaihtosuhteella tarkoitetaan objektiivisimmillaan sitä, paljonko työtä täytyy tehdä ja millaisilla ehdoilla saadakseensa hyväksyttävän elintason. Tällä tarkoitetaan paitsi aineellisesti naapureihin verrattavaa elintasoa myös sitä, että työstä jää myös tarpeeksi vapaa-aikaa ja voimia, jotta vapaa-ajalla voisi ryhtyä tekemään jotakin vain omasta mielenkiinnosta.

Erilaisten odotusten olemassaolo kannattaa ottaa huomioon ja työsopimusta tehdessä. Kaikkea ei voi sisällyttää sopimusteksteihin, mutta keskusteluissa voidaan käydä läpi tulokkaan työtä ja tehtä-

viä niin monipuolisesti kuin mahdollista. Seuraavan kerran aiheeseen voidaan palata varsinaisen työhön perehdyttämisohjelman yhteydessä. Tästä eteenpäin säännölliset kehityskeskustelut ylläpitävät myönteistä vuorovaikutusketjua ja mahdollistavat psykologisen sopimuksen jatkumisen. Myös työntekijöiden täydennyskoulutukseen panostaminen antaa ymmärtää, että työntekijästä kannetaan huolta myös pitkällä tähtäimellä. Samalla se palvelee koko yrityksen etua. Luottamus työnantajaan vahvistaa psykologista sopimusta. (Kaivola & Launila 2007, 111.)

Lehto ja Sutela (2004, 33–34) ehdottavat uudenlaisen psykologisen sopimuksen muodostamista Suomen oloihin sovellettuna. Siinä työnantaja pyrkisi hyvän johtamisen ja työn organisoinnin avulla takaamaan palkansaajille entistä parempia mahdollisuuksia haasteelliseen työhön ja oman osaamisen jatkuvaan kehittymiseen sekä tällä tavoin huolehtimaan heidän työllistettävyydestään. Palkansaajat eivät tällöin sitoutuisi ensisijaisesti työnantajaan vaan itsensä kehittämiseen. Tällaisen ajattelutavan lisääntyminen merkitsisi siirtymää kohti oppivia organisaatioita ja oppivaa yhteiskuntaa.

2.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Monet tahot maamme korkeinta johtoa myöten ovat sitoutuneet työhyvinvoinnin edistämiseen. Monissa yrityksissä on käynnistetty erilaisia hankkeita henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Työhyvinvointi ei kuitenkaan ole pelkästään projekteilla luotavissa oleva ilmiö, vaan se on sidoksissa jokaisen työyhteisön jokapäiväiseen toimintaan. Työhyvinvointi riippuu keskeisesti organisaatiossa vallitsevasta ilmapiiristä ja tässä yhteydessä esimiestyö on tärkeä työhyvinvointia luova tekijä. Työhyvinvointi on ilmiönä monitahoinen. Työntekijän kannalta se tarkoittaa kannustavaa työyhteisöä ja sitä, että työ on oikeassa suhteessa omiin voimavaroihin. Työnantajan näkökulmasta työhyvinvointi tarkoittaa työntekijöiden pysymistä toimintakykyisinä niin, että sairauspoissaolot eivät haittaa toimintaa ja etteivät ihmiset joudu työkyvyttömyyden takia ennenaikaiselle eläkkeelle. (Salminen 2006, 130–131.)

Nummelin (2007, 91–94) korostaa, että organisaation johdon tulisi kyetä luomaan työpaikalle organisaatiokulttuuri, jossa työsuojelua ja työkykyä ylläpitävää toimintaa arvostetaan organisaation kilpailukykyä tukevana kehittämistyönä. Työhyvinvoinnin tavoitteet ja keinot tulee määritellä esimiesten toimesta, jotta voidaan varmistua asioiden toteutumisesta käytännössä. Myös työsuojeluorgani-

saation ja työterveyshuollon rooli on hyvä huomioida suunnitelmissa. Työhyvinvointia lisäävät tekijät eivät usein vaadi juurikaan taloudellisia investointeja. Enemmänkin on kyse arkipäivän työhön liittyvistä toimintamalleista ja johtamiskäytännöistä. Sairauspoissaolot, työtaturmat ja työkyvyttömyys ovat organisaatiolle riskitekijöitä, jotka heijastuvat välittömästi tuottavuuteen. Kun työolot koetaan mielekkäiksi, työviihtyvyys lisääntyy. Työyhteisössä hyvinvoinnin aistii hyvästä ilmapiiristä, työn sujuvuudesta ja yhteistyön mutkattomuudesta. Yksilötasolla henkinen hyvinvointi tulee esille korkeana työmotivaationa. Hyvin järjestetty työ ei kuormita liikaa ja se tarjoaa jatkuvia kehittymismahdollisuuksia.

Ajatus siitä, että vain jotkut ihmiset ovat luovia, on myytti. Luovuus kuitenkin tarvitsee kukoistaakseen suotuisat olosuhteet. Yksinkertaistaen voidaan sanoa niin, että ihmiset jotka ovat innostuneita työstään, toimivat usein luovasti. Esimiehet saattavat virheellisesti ajatella, että luovuutta tarvitaan vain tietyillä osastoilla, kuten tuotekehityksessä tai markkinoinnissa. Luovuus on tärkeää kaikkialla, koska luovat ajatukset tuottavat uusia tapoja toimia tehokkaammin. (Salminen 2006, 73–74.) Monet yritysjohtajat vannovat sen nimeen, että henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara. Taloudellisesti menestyvissä yrityksissä henkilöstö voi keskimäärin paremmin kuin taloudellisesti huonosti menestyvissä yrityksissä. Ei kuitenkaan voida yksiselitteisesti sanoa, että taloudellinen menestys tuottaisi yhteisöllistä hyvinvointia. Taloudellisesti huonosti menestyvillä työpaikoilla henkilöstö saattaa voida keskimääräistä paremmin. Monilla erilaisilla organisointi- ja johtamistavoilla voidaan saavuttaa menestystä. (Blom, Mamia & Melin 2006, 255–259.)

Sinänsä ilahduttavaa on, että työhyvinvoinnin kehittäminen ja työkykyä ylläpitävä toiminta koetaan monissa organisaatioissa tärkeäksi. Ongelmana on, että työhyvinvointia tulkitaan liian kapealaisesti. Ennen vallassa olleen tyky-ajattelun mukaan ihmisiä valmennettiin jaksamaan fyysisesti huonosti toimivissa työyhteisöissä ja sietämään huonoa johtamista sen sijaan, että pyrittäisiin kehittämään työyhteisöjä ihmisille sopiviksi. Tyky-ajattelua voidaan pitää vanhentuneena ja sen haasteena on usein se, ettei se tavoita niitä ihmisiä, joilla jo on ongelmia työssä jaksamiseen liittyen. Vaikka työuupumus voikin syntyä liiallisen työkuormituksen seurauksena, useimmiten olennaisimpia syitä ovat työn laadulliset tekijät kuten työtavoitteiden epäselvyys, liian tiheästi toteutetut muutokset tai liian vähäinen esimiehen tuki. Esimiehen tuen ja ohjauksen puute onkin ehkä tärkein työuupumukselle altistava tekijä. (Salminen 2006, 133–135.) Esimiehen omasta jaksamisesta ja työn ohjauksesta huolehtiminen on avaintekijänä koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Työhyvinvointi on kilpailukeino, jonka avulla turvataan organisaation tai yrityksen menestyminen

pitkällä aikavälillä. Nummelinin (2007, 91–92) mukaan yritykset voivat saada jopa 20-kertaisina takaisin ne rahat, jotka on investoitu työhyvinvointiin. Säästöt syntyvät vähentyneistä sairauspoissaoloista ja tuottavuuden kasvusta. Parhaita tuloksia työhyvinvoinnin parantamiseksi on saavutettu kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista ja henkilöstön yhteistyötaitoja.

2.3.1. Työn joustot ja työn hallinnan teoria

Työelämässä on käytössä monenlaisia joustavien työjärjestelyiden muotoja. Etätyöstä on käyty paljon keskustelua, mutta se ei ole levinnyt merkittävästi. Kaikista palkansaajista etätyötä tekee vähintään yhden työpäivän viikossa vain reilu prosentti. Tyypillisintä etätyötä on julkisten palveluiden alalla ja julkisella sektorilla. Etätyöntekijöiden määrää olisi kuitenkin varaa lisätä sekä työnantajien että työntekijöiden mielestä. (Blom, Mamia & Melin 2006, 246–247.) Työaikapankki tarkoittaa järjestelyä, jossa työaika voi joustavasti tehdä sisään, säästää ja pitää myöhemmin vapaana. Liukuvan työajan parissa on 4/5 yleimmästä toimihenkilöstä, 2/3 toimihenkilöistä sekä 1/3 työntekijöistä. Liukuva työaika on yleisintä yksityisellä palvelualalla ja teollisuudessa. Valtion virastot ja liikelaitokset käyttävät liukuvaa työaika laajasti, mutta kuntasektorilla vain kolmannes henkilöstöstä pääsee nauttimaan sen eduista. Työaikajoustot voivat jo vähäisenkin liukuma-ajan puitteissa parantaa merkittävästi työntekijän mahdollisuuksia sovittaa yhteen työn ja yksityiselämän tarpeita. Työajoista sovitaan yhä useammin paikallisesti työpaikkatasolla. Tyypillisiä työajoista sopimisen muotoja ovat esimerkiksi työaikapankki, liukuva työaika, työajan tauot, ylityökorvausten vaihtaminen vapaaajaksi sekä lomiin sekä vapaisiin liittyvät järjestelyt. (Blom ym. 2006, 247–249.)

Työelämässä toteutetaan joustoja molemmin puolin, sekä työnantajan että työntekijän hyödyksi. Tuotannolliset joustot eli työtehtävien tai esimiesten vaatimuksesta aiheutuvat joustot toteutuvat useimmiten ylitöinä. Vuoden 2003 Työolotutkimuksessa ilmeni, että puolet (51 %) työntekijöistä teki vähintään kuukausittain ylityötä. Yksilölliset joustot eli mahdollisuus työaikajoustoon työntekijän tarpeiden mukaan oli hieman harvinaisempaa (41 %) kuin tuotannolliset joustot. Yleensä yksilölliset ja tuotannolliset joustot eivät kuulu samaan työnkuvaan. Tämä tarkoittaa, että osa työpaikoista vaatii työntekijöiltään joustoa, kun osa työpaikoista puolestaan tarjoaa työntekijöilleen yksilöllisiä joustomahdollisuuksia. Työn organisoinnista ja työn ongelmista keskustelemissa työyhteisöissä molemminpuoliset joustot toteutuivat useammin. Molemminpuoliset joustot olisivat tärkeitä psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin kannalta. Stressioireita havaittiin selvästi enemmän silloin, kun työaikajoustot toteutuivat vain tuotannollisiin tarpeisiin. (Kandolin & Huuhtanen 2006,

Erilaisilla työajoilla on etunsa ja haittansa. Myös Työterveyslaitos on nähnyt asian tärkeänä ja julkaissut aiheeseen liittyen teoksen *Toimivat ja terveet työajat* (2007), jossa käsitellään laaja-alaisesti erilaisten epäsäännöllisten työaikojen vaikutusta terveyteen, työturvallisuuteen ja työn sekä muun elämän yhteensovittamiseen. Hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat kokonaistyöaika, työskentelyn vuorokaudenaika ja työajan säännöllisyys. Vaikutusmahdollisuudet omiin työaikoihin ovat osoittautuneet tärkeäksi hyvinvointia tukevaksi tekijäksi. Vuorotyö ja erityisesti ilta- ja viikonloppuvuorot merkitsevät eritahtisuutta perheen ja muiden sosiaalisen elämän toimintojen kanssa. Perhe-elämän ja sosiaalisen toiminnan häiriintyminen nousevatkin esille vuorotyön haittoina lähes yhtä usein ja jopa selvemmin, kuin terveyteen ja nukkumiseen liittyvät ongelmat. Suomalaisista vuorotyötä tekevistä miehistä ja naisista lähes joka neljäs pitää perhe-elämän häiriintymistä vuorotyön suurimpana haittana. (Hakola, Hublin, Härmä, Kandolin, Laitinen & Sallinen 2007, 40–41.)

Työn hallinnan teorian mukaan huonosta työn hallinnasta seuraa vakavia terveyshaittoja ja sairastumista. Huonoon työn hallintaan kuuluvat tehtävien yksipuolisuus, alhainen omaa työtä koskeva päätösvalta sekä heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet tehtävien suunnittelussa ja kehittämisessä. Hyvä työn hallinta puolestaan tarkoittaa henkilöstön välitöntä osallistumista, johon yhdistyvät tehtävien rikastaminen, monipuolistaminen ja kehittäminen. Hyvä työn hallinta ylläpitää terveyttä työssä ja suojaa sairastumisilta, sekä muodostaa perustan osaamisen kasvulle, tulokselliselle työkäyttäytymiselle ja organisaatio-oppimiselle. Erityisen mielenkiintoisia ovat työn hallinnan parantamisen vaikutuksia koskevat tutkimustulokset. Sädevirta (2002) on tutkinut kunnallisessa palveluorganisaatiossa, kuinka työn hallinnan parantamisella voidaan tuottaa työelämään lisää terveyttä. Tämä merkitsi 20 prosentin alentumaa sairauspoissaoloissa. Eniten terveysvaikutuksia todettiin olevan työn monipuolistamisella ja rikastamisella. Muissa työn hallinnan osatekijöissä terveyden lisääntyminen oli vähäisempää, joskin merkitsevää. (Sädevirta 2002, 81–82.)

Työajan säätelymahdollisuuksien on todettu olevan naisten terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttava resurssitekijä. Työaikojen hallinnan vaikutus hyvinvointiin liittyy todennäköisemmin työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen kuin itse työn piirteisiin. Naiset kantavat useimmiten vastuun kodin ja läheisten hoidosta. Jos työelämän joustavuus auttaa näistä vastuista selviytymisessä, ei naisille ole odotettavissa terveysongelmia. Joustomahdollisuuksien puuttuessa tilanne on päinvastainen. Kuntatutkimuksessa havaittiin kohonnutta sairastumisriskiä selittävän eniten työmäärän kasvun, osallistumismahdollisuuksien heikentymisen, työn yksipuolistumisen sekä työssä koetun epä-

varmuuden. Yhdessä nämä työn sisällön muutokset selittivät kuitenkin vain noin puolet pitkien sairauspoissaolojen kasvusta. (Elovainio, Kivimäki, Vahtera & Virtanen 2002, 35–41.)

2.3.2. Dialogin mahdollisuudet

Koska yksilöoppiminen ei aina riitä, on alettu puhua koko organisaatiossa tapahtuvasta uuden oppimisesta (organizational learning) tai oppivasta organisaatiosta (learning organization). Ajatuksena on löytää työtapoja, joissa tehokkuutta etsitään yhdessä ajattelemisesta, yhteistoiminnallisuudesta, kokemuksellisesta oppimisesta ja yhteisen vision kehittämisestä sekä siihen sitoutumisesta. Dialogiin osallistuva voi antaa oman luovan panoksensa yhteisen merkityksen tuottamiseen, mikä puolestaan laajentaa hänen kokonaiskäsitystään ilmiöstä. Kysymykseksi muodostuu, miten oppivassa organisaatiossa kyetään luomaan sellainen psykologisesti turvallinen yrityskulttuuri ja ilmasto, että avoin dialogi mahdollistuu. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 8–13.)

Yksinkertaisesti määritellen dialogilla tarkoitetaan kahden tai useamman ihmisen välistä vuoropuhelua, jonka tavoitteena on synnyttää uudenlaista ajattelua. Vähämäki (2008, 99) määrittelee seuraavassa dialogia sen perusteella, mitä se ei ole. Dialogi poikkeaa monologista ja retoriikasta siinä, että dialogissa toimijoita on enemmän kuin yksi. Monologissa vuorovaikutus on yksisuuntainen, dialogissa vuorovaikutus muodostuu ihmisten välille. Retoriikan pyrkimys on vakuuttaa keskustelukumppani oman argumentin oikeutuksesta, mutta dialogi ei ole väittelyä, jossa oma näkökulma yritettäisiin nostaa parhaimmaksi. Dialogia ei voida myöskään määritellä neuvotteluksi, jossa etsittäisiin yhtä yhteistä kompromissiratkaisua. Keskustelusta dialogi eroaa siinä, että se pyrkii ymmärtämään taustalla olevien ajatusten syvempiä perusteluja. Dialogissa pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja uskotaan mahdollisuuksien siihen aukeavan parhaiten ryhmässä. Tässä lienee pääasiallinen perustelu sille, miksi dialoginen toiminta on omaksuttu esimerkiksi työyhteisöjen kehittämiseen.

Tavallisessa arkisessa keskustelussa jokainen esittelee oman väitteensä ja perustelee sitä yrittäen saada muut kanssaan samalle kannalle. Tällöin voidaan puhua tilanteesta, jossa yksilö mielipiteineen joko häviää tai voittaa muut puolelleen. Dialogi rakentuu täysin toisella tavalla. Dialogissa jokainen voittaa, jos joku voittaa. Kukaan ei kerää pisteitä eikä yritä saada omaa näkemystään hallitsevaksi. Kaikki rakentavat yhteistä tietoa, jossa virheellisen osan löytymisestä hyötyvät kaikki, huolimatta siitä kuka löydön tekee. (Bohm 2004, 7.)

Lähes kaikissa työorganisaatioissa on oppimis- ja muutospaineiden myötä syntynyt jännitteitä, jotka aiheuttavat ihmisissä pelkoa oman asemansa menettämisestä. Työhön littyvien uusien asioiden oppimiseen kohdistuvat vaatimukset voivat muuttua niin radikaalisti, ettei työntekijä enää kykene hallitsemaan uusia tehtäviä. Suurin osa peloista ja epäonnistumisista voidaan välttää, jos työyhteisöissä opetellaan uudenlainen avoin kommunikaatio eli dialogi. Dialogin avulla vanhat ajatusmallit voidaan tuoda turvallisesti esille ja vertailla niitä muutoksen edellyttämiin uusiin malleihin. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 18.) Dialogi voidaan siis nähdä merkityksellisenä apuvälineenä myös muutosjohtamisessa.

Silloin kun organisaatiotasojen väliltä puuttuu vuoropuhelu, massakeskustelujen tilalle kannattaisi kehittää järjestäytyneitä dialogeja ja samalla pitäisi suosia spontaaneja käytäväkeskusteluja. Useat dialogin tuntevat ihmiset ovat sitä mieltä, että käytäväkeskustelut ovat parhaita dialogisia keskusteluja, joihin he ovat koskaan osallistuneet. Virallisiin ja muodollisiin kokouksiin sekä konferensseihin osallistujien toteamukset kertovat siitä, että virallisissa tilanteissa ei tapahdu avoimelle dialogille tyypillistä vapautta ja spontaaniutta. Organisaatioiden toimintakulttuureja tulisi kehittää sellaisiksi, joissa työntekijät pääsevät itse suunnittelemaan oman työnsä toteuttamista. Mitä suurempi etäisyys ajattelun ja toteuttamisen välillä vallitsee, sitä vahvemmin ajallinen viive ja motivaation ristiiriita ovat toteuttamisen esteenä. Myös sitoutuminen on heikkoa, jos toteuttaja ei ole ollut itse suunnittelemassa omaa työtään. Tällöin myös suoritus koetaan ulkokohtaisena ja vastuu helposti siirretään ulkopuolisille. (Heikkilä & Heikkilä 2001; 32, 168.)

Dialogin tärkeänä tavoitteena pidetään yhteisen ymmärryksen rakentumista, mutta se ei silti ole itseisarvo. Vaikka lopputuloksena ei olisikaan yksimielisyys, tutkimusten mukaan siitä voi silti seurata syvällisempi, rikkaampi ja monipuolisempi kirjo keskustelun kohteena olevaan ilmiöön. Hyvä dialogi on usein henkilökemiallinen asia, mutta siihen voi tarkoituksellisesti pyrkiä. (Viitala 2007a, 200.) Vakiintuneissa organisaatioissa pidetään tyypillisesti työkokouksia, viikkopalavereja ja muita vastaavia, mutta niissä keskustelu muuttuu helposti asia- ja esityslistan läpikäymiseksi. Uusille ideoille ei enää tunneta olevan tarvetta tai niille ei osata varata aikaa. Työkulttuuriin alkaa jo nuorensakin organisaatiossa muodostua sellaisia tapoja ja rutiineja, jotka omalta osaltaan muodostavat rajoja uutta luovalle keskustelulle. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 30.) Kun yhteisössä vallitsee empowerment-kulttuuri eli voimaantumisen kulttuuri, siellä ei enää vyörytetä päätöksiä ylhäältä alas neuvottelematta tai käyttämättä osallistuvaa dialogia (Heikkilä & Heikkilä 2001, 28).

Nummelin (2007, 63) toteaa, että esimiestyössä olisi tärkeää omaksua tutkiva, kyselevä ja vastuulli-

nen asenne. Olisi luovuttava pyrkimyksestä saada muut ymmärtämään itseä ja sen sijasta lisättävä omaa ymmärrystään itsestämme ja muista ihmisistä. Myös Kaivola ja Launila (2007, 112–113) huomauttavat, ettei dialogiin ryhtyminen ole helppoa. Omana itsenä oleminen voi joskus tuntua vaikealta, koska omien ajatusmallien paljastaminen ja oman itsensä peiliin katsominen vaatii rohkeutta. Myös ryhmässä puhuminen voi monen mielestä tuntua jännittävältä. Dialogin aikaansaaminen on ajan kanssa tapahtuvaa kehitystä, eikä sitä ole mahdollista saavuttaa hetkessä.

Mikäli organisaatio on jo ajautunut tilaan jossa työyhteisön keskusteluyhteys on kadotettu, se harvoin selviytyy tästä kriisistä omin avuin. Työn mielekkyys katoaa ja merkitystä elämään aletaan etsiä työn ulkopuolelta harrastuksista ja vapaa-ajasta. Tällöin avuksi tarvitaan ulkopuolista apua ja henkilöstön koulutusta. Dialogin avulla on mahdollista muuttaa ihmisten toimintamalleja yhteistyötä edistävään suuntaan ja rakentaa pysyvä toimintamalli yhteisistä asioista sopimista varten. (Aho-
nen & Pohjanheimo 2008, 30–33.)

Dialogin kiistattomia hyötyjä työyhteisöjen kehittämisessä ovat ymmärryksen, luovuuden ja innovaatioiden lisääntyminen, yhteisen vision ja strategian löytyminen, tiedon tuottaminen sekä tiedostamattoman aineksen nouseminen tietoiseksi. Lisäksi keskusteluryhmät toimivat peilinä, joissa jokainen saa palautetta omasta käyttäytymisestään. Dialogin myötä vuorovaikutus paranee ja ristiriitoja sekä konflikteja voidaan ennaltaehkäistä. (Kaivola & Launila 2007, 118–124.) Dialogin avulla yritys voi tunnistaa uudistumisen tarpeitaan ja oppia tavan reflektoida omia käytäntöjään. Dialogisuus organisaatiossa tarkoittaa kykyä yhteiseen ajatteluun organisaation eri osastojen, tiimien ja yksiköiden välillä. (Vähämäki 2008, 210.)

2.3.3. Toimiva työyhteisö

Pekka Järvisen (2008, 11–12) mukaan ei ole riittävästi keskusteltu siitä, ettei työyhteisön toimivuus ole pelkästään esimiesasia tai johtamiskysymys. Jokainen organisaation jäsen vaikuttaa omalla toimintatavallaan, työpanoksellaan ja käytöksellään yhteistyön sujumiseen, ongelmien ratkaisuun, asiakastyytyväisyyteen, työilmapiiriin ja muihin työpaikan menestystekijöihin. Tämän päivän työelämässä ei kukaan pärjää yksin, vaan työyhteisön jäsenet toimivat erilaisissa tiimeissä, projekteissa ja verkostoissa, joissa ihmiset ovat hyvin riippuvaisia toisten osaamisesta ja tekemisestä. Siksi työpaikalla ei ole kyse vain esimiehenä ja alaisena toimimisesta, vaan ennen kaikkea yhteistyöstä.

Työelämästä käytävää keskustelua leimaa Järvisen (2008, 17) mukaan vahva vastakkainasettelu. Työnteko on joko pelkkää luovaa itsensä toteuttamista, tai vastaavasti se on itsensä näännyttämistä mahdottoman työtaakan alla. Jokaisen olisi hyvä ymmärtää, että työhön liittyy aina sekä tyydytystä tuottavia kuin myös vaikeita ja epämiellyttäviä asioita. Myöskään stressikokemuksia ei voida pitää yksioikoisen huonoina: on myös paljon työhön liittyvää kiirettä, jonka ihminen kokee hyväksi ja joka auttaa häntä motivoitumaan ja viihtymään työssä. Kielteinen stressi puolestaan voi jopa vaarantaa ihmisen työssä viihtymisen ja jaksamisen.

Työllä, johon ihmiset tulevat mielellään, jossa vallitsee luottamuksellinen ja auttavainen tunnelma ja jossa ihmiset tarttuvat työhön innostuneina ja luottaen menestykseensä, on monia myönteisiä vaikutuksia. Kun työyhteisöön onnistutaan luomaan tällainen ilmapiiri, työ muuttuu pakonomaisesta puurtamisesta vapautuneeksi toiminnaksi, jota leimaa innostus ja ilo. Positiivisuus ei kuitenkaan saa tarkoittaa, ettei vaikeita asioita käsitellä tai että ongelmien esille tuojaa kohdeltaisiin yhteishengen rikkojana. (Salminen 2006, 103–105.) Ihmisen suhde työhön vaihtelee lisäksi suuresti henkilön persoonan mukaan. Yhdelle sopii toistoluonteinen työ, toinen puolestaan kyllästyy muutamassa viikossa. Turvallisuushakuinen henkilö ei kaipaa samalla tavalla vaihtelua kuin joku toinen. (Järvinen 2008, 23.) Työyhteisön erilaiset persoonallisuudet voidaan siis nähdä rikkautena, mikäli ihmisten kyvyt ja ominaisuudet osataan valjastaa oikeisiin puitteisiin. Yksi esimiestyön haasteista onkin löytää työtehtävään siihen persoonallisuudeltaan sopiva henkilö.

Työmotivaatio on monen tekijän summa. Yhdellä tasolla voidaan puhua työn palkitsevuudesta eli siitä, että työntekijä kokee työnsä mielekkäänä ja sopivan haasteellisena omiin voimavaroihinsa nähden. Työn määrän tulee olla sopiva eli sitä ei saa olla liikaa eikä liian vähän. Työstä tulee myös saada kohtuullinen korvaus. Toinen tärkeä työmotivaation synnyttäjä on työyhteisön ilmapiiri. Työmaalle on mukava tulla töihin, jos ihmiset toimivat selkeillä pelisäännöillä rehdisti ja avoimesti, auttavat ja kunnioittavat toisiaan ja työyhteisö osaa ratkoa keskenään vuorovaikutusongelmia. Tällöin työmotivaation perusta on kunnossa. (Hämäläinen 2005, 79.)

2.3.4. Moderni työpaikka

Monet työelämän muutokset ovat johtaneet tuottavuuden kasvuun ja taloudellisen kilpailukyvyn paranemiseen. Samalla ne ovat kuitenkin tuoneet mukanaan paljon puhutut lieveilmiöt: kiireen, stressin, työuupumuksen ja masennuksen. Työelämän muutokset vaikuttavat laajasti hyvinvoin-

tiimme. Vuoden 2005 työolobarometrin mukaan palkansaajat ovat 1990-luvulta lähtien koko ajan arvioineet työn henkisen ja ruumiillisen rasittavuuden lisääntyneen. Kaikista työtä tekevistä jopa 40-70 prosenttia on vuosittain vastannut, että kokee työn rasittavuuden lisääntyneen edelliseen vuoteen verrattuna. Psykiatriisiin diagnooseihin perustuvien työkyvyttömyyseläkkeiden osuus on ollut 1990-luvulta lähtien jatkuvasti nousussa. (Kaivola & Launila 2007, 16.)

Työn organisoinnissa on tapahtunut muutoksia. Aiemmin työnjohtaja tai esimies jakoi jokaiselle selkeät tehtävät ja vastualueet. Nykyään työtä tehdään tiimeissä ja työntekijöiltä odotetaan itseohjautuvuutta. Tulosten tekemiseen vaaditaan useiden henkilöiden erilaista osaamista. Tiimit voivat olla moniammatillisia ja niiden elinkaari voi olla lyhyt, esimerkiksi yhden projektin mittainen. Määräaikaisuus ja kireät aikataulut luovat paineita suoriutumiseen. Usein työntekijä kokee olevansa näiden asioiden kanssa yksin, koska työryhmän tai esimiehen tuki on vähäistä. (Kaivola & Launila 2007, 19.) Myös työn perustehtävä voi vaatia jatkuvaa uudelleenmäärittelyä ja rajauksia, koska tehtävät ja tavoitteet saattavat muuttua. Jos esimerkiksi henkilöstöresursseja merkittävästi leikataan, on samalla tärkeää määritellä mitä se merkitsee työtehtävien kannalta. Muuten on vaarana, että ihmiset yrittävät hoitaa työnsä kuten ennenkin, vaikka se ei ole enää mahdollista. Tämän seurauksena työntekijät voivat turhautua ja väsyä. Lisäksi työyhteisön tyytymättömyys lisääntyy, koska työntekijät eivät enää koe samanlaista työn hallinnan tunnetta kuin aiemmin. (Järvinen 2008, 58–59.)

Joillekin ihmisille työssä koettu mukaansatempaavuus ja positiivinen stressi voivat muodostua elämän tärkeimmäksi sisällöksi. Yhtenä selityksenä ovat tällaisen työn tarjoamat loputtomat oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet. Siten työelämän vaatimusten ja paineiden kasvu ei ole läheskään kaikille ihmisille kielteinen asia, vaan se voidaan kokea hyvinkin mieleisenä. Työn laadun määrittely saattaisi olla olennaisen tärkeää tietyille ihmisille, jotta työntekijä sen kautta ymmärtäisi, ettei kaikkea tarvitse hoitaa niin hyvin kuin haluaisi. Vaikka esimies luo suuntaviivat, työntekijältä vaaditaan kykyä myös itse asettaa työnsä tärkeys- tai kiireellisyysjärjestykseen. (Järvinen 2008, 39–42.)

Työntekijöistä on aiemmin käytetty nimitystä alainen. Tämä termi vääristää nykypäivän työntekijän roolia ja merkitystä osana kokonaisuutta. Alaistaitojen käsitettä on viime vuosina sitkeästi tuotu työelämä tutkimukseen. (ks. esim. Keskinen 2005.) Aiemmin työntekijän mahdollisuudet esittää kritiikkiä tai olla eri mieltä johdon kanssa olivat rajatut. Tällainen asetelma on ruokkinut vallankäyttöä johtamisen välineenä. Organisaatioissa toimittiin yksisuuntaisesti ylhäältä alaspäin. Nykyisin eletään tässä suhteessa murroksen aikaa ja ollaan enemmän riippuvaisia keskinäisestä yhteistyöstä. Työyhteisöön ratkaisevaksi hyvinvointi- ja menestystekijäksi muodostuu kunkin henkilön kyky ja

ymmärrys toimia osana työyhteisöä. Hyvä työntekijä on riittävän itsenäinen, mutta ymmärtää myös riippuvuutensa muista. (Kaivola & Launila 2007, 70–72.)

Johtajan tehtävänä on luoda edellytyksiä yhteisölliselle toiminnalle. Esimiehen tulee luoda sellaiset edellytykset, jossa työntekijät haluavat ponnistella työyhteisön tehtävän ja tavoitteiden puolesta. Johtaminen ei ole pelkästään rationaalinen ilmiö, vaan siihen liittyvät myös tunteet ja koko ihmiselämän kirjo. Johtajan ominaisuuksissa korostuu kyky ymmärtää muita ja tehdä itsensä ymmärrettäväksi. Johtamisen taito on arjen elämänviisautta. Hyvä johtaja tietää, ettei hänen tarvitse tietää kaikkea eikä korostaa itseään. Vaikka olemme jo lapsuudessa tai kouluaikoina sisäistäneet kilpailuasenteen, se ei sovellu yhteistyöhön perustuvaan toimintatapaan. Organisaation palkitsemisjärjestelmien tulisi rakentua yksilösuoritusten sijaan ennemminkin yhteisölliselle pohjalle. (Kaivola & Launila 2007, 42–44.)

Maunun ja Ruokolaisen (2005, 160–162) tutkimuksessa selvitettiin organisaatiokulttuurin vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin ja työasenteisiin. Mitä ihmisläheisemmäksi työntekijät arvioivat organisaation kulttuurin, sitä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia he olivat. Työntekijät kokivat myös enemmän työn imua ja vähemmän työväsymystä. Myös vahva johtamiskulttuuri oli myönteisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen, organisaatioon sitoutumiseen ja työn imuun. Sen sijaan sääntökeisyys vaikutti työtyytyväisyyteen negatiivisesti.

Nykyisin on alettu kiinnittää huomiota myös työntekijän rooliin työhyvinvoinnin rakentamisessa. Alaistaito on käsitteenä arvolatautunut. Henkilö jolla on hyvät alaistaidot, toimii työsuhteessaan rakentavasti. Hän huomioi ja auttaa muita myös vapaaehtoisesti, eikä pidä tiukasti kiinni omasta toimenkuvastaan. Tukemalla, kannustamalla ja vastuuta kantamalla hyvät alaistaidot omaava henkilö huolehtii sekä työtovereistaan että esimiehestään. Lisäksi alaistaidot tulevat esille kyvyssä toimia aktiivisesti työn kehittämisessä sekä kyvyssä saada ja antaa palautetta. Alaistaitoinen työntekijä luo omalta osaltaan me-henkeä, johon liittyy toisten huomioiminen, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Nämä sinällään yksinkertaiset perustaidot ovat valitettavan usein kadoksissa nykypäivän työyhteisöissä. (Kaivola & Launila 2007, 66–67.)

2.4 Arvokeskustelu ja vastuukysymykset

Yhteiskuntavastuun käsite on moniulotteinen. Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen (2004, 29–30) mukaan se kohdistuu entistä selkeämmin koskemaan kaiken tyyppisiä organisaatioita, kuten eri kokoisia yrityksiä, valtionhallintoa, kuntia, seurankuntia, oppilaitoksia ja järjestöjä. Yritykset ovat aina olleet osa yhteiskunnan sosiaalista ja taloudellista järjestelmää kouluttaen ja työllistäen ihmisiä, luoden varallisuutta ja kuljettaen tavaroita. Näin ne ovat vaikuttaneet poliittisesti yhteiskunnan kehittymiseen, samoin kuin julkinen hallinto on eri aikakausina vaikuttanut heikentävästi tai vahvistavasti ihmisten hyvinvointiin.

Yrityksen tai muun organisaation arvojen määrittely on yksi keino muuttaa siellä vallitsevaa työ-
kulttuuria. Arvokeskusteluissa voi tulla esille asioita, joista ei normaalisti ole totuttu puhumaan ää-
neen. Siksi keskustelun aloittaminen voi usein tuntua vaikealta. Usein jo hyvä keskustelu koetaan
tärkeäksi ja arvokkaaksi. Arvokeskustelun varsinaisena tavoitteena on kuitenkin johtaa muutokseen
työyhteisön jäsenten toiminnassa eli tuottaa uudenlaista toimintatapaa. Arvojen määrittely on siten
vasta ensimmäinen, mutta välttämätön vaihe arvojen kautta toteutettavassa toimintakulttuurin muu-
toksessa. Yksi usein käytetty ja suositeltava tapa on ottaa arvojen käsittely osaksi kehityskeskustelu-
ja. (Ahonen & Pohjanheimo 2008, 20–27.)

Arvokeskustelu on prosessi, johon työyhteisön tulisi sitoutua loppuiäkseen. On hyvä sopia siitä,
milloin kokoonnutaan yhdessä pohtimaan tai milloin asiaan palataan uudelleen. Mutta on pidettävä
mielessä, että arvot ovat arvoja vasta sitten, kun ne toimivat arjen työtilanteissa. Arvoprosessi tar-
koittaa arkipäivän ongelmatilanteessa sen pohtimista, toiminko ratkaisuisiani arvojen puolesta vai
niitä vastaan. Todellinen arvokeskustelu on oikeiden mahdollisuuksien tarjoamista kaikille työnteki-
jölle tasavertaisesti sekä sellaisen kokemuksen luomista, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi.
Vasta kun kaikki ovat saaneet olla arvokeskustelun osapuolia, yhdessä sovitut arvot voidaan lyödä
lukkoon. Yhdessä sovittuihin arvoihin myös sitoudutaan paremmin. Näennäisvuorovaikutuksella
tähän ei koskaan päästä. (Hämäläinen 2005, 75–82.)

Vuorovaikutuksen puuttuminen tarkoittaa esimerkiksi sitä, että liian usein tärkeät strategiaa koske-
vat päätökset tehdään työntekijäporrasta aliarvioiden. Valmiiksi pureskeltu ja päätetty tieto visioi-
neen ja faktoineen tuodaan työntekijän eteen lähinnä ilmoitusasiana, ilman että työntekijät olisivat
voineet olla mukana luomassa uusia näkemyksiä tai vaikuttamassa muutoksiin. Ei ole ihme, että

työntekijöille syntyy tunne, että heitä ei oteta vakavasti eikä heillä ole todellista vaikutusvaltaa asioihin, vaikka usein juhlapuheissa niin vakuutellaankin. Tilanne on absurdi siinä mielessä, että jokainen työntekijä on oman alansa asiantuntija, eikä kukaan silti kysy häneltä miten asioita tulisi hoitaa. (Hämäläinen 2005, 92.)

Monet työyhteisöt ovat kietoutuneet näennäisvuorovaikutuksen verkkoon. Työpaikoilla järjestetään keskustelutilaisuuksia, annetaan mahdollisuus osallistua, mutta päätöksentekoon keskustelu ei vaikuta. Monissa työyhteisöissä tehdään säännöllisesti työtyytyväisyystutkimuksia. Sen jälkeen tulokset julkistetaan ja asiat todetaan, mutta mitään muutoksia ei tapahdu. Jos luottamus halutaan palauttaa ja näennäisvuorovaikutuksesta halutaan päästä aitoon vuorovaikutukseen, työtyytyväisyystutkimuksista kerättävällä tiedolla pitäisi olla paljon suurempi painoarvo. Ainakin jälkipuinnissa tulisi palata perusteltuihin parannusehdotuksiin ja kertoa, miksi ehdotusta ei voitu toteuttaa. Työntekijän motivaation kannalta se olisi merkittävää, koska työntekijälle syntyisi tunne että häntä on kuunneltu ja hänen ehdotuksensa on otettu vakavasti. (Hämäläinen 2005, 102.)

Vastuullisuus osana johtamista ja organisaatioiden toimintaa on tärkeä ja ajankohtainen näkökulma, jonka painoarvo kasvaa koko ajan. Yritykset, julkisen sektorin organisaatiot ja kolmannen sektorin edustajat ovat osa laajempaa järjestelmää, jossa ne ovat sekä antavia että saavia osapuolia. Moraalinen toiminta kuuluu osana kaikkeen inhimilliseen toimintaan. Tässä yhteydessä voidaan puhua yhteiskuntavastuun käsitteestä. Johtajuuteen kuuluu olennaisesti huolehtiminen siitä, että henkilökunta on osaavaa, motivoitunutta ja hyvinvoivaa sekä yhteiseen päämäärään ja yhteisiin arvoihin sitoutunutta. Organisaation arvojen kirjaaminen ja arvojen ympärillä käytävä keskustelu voidaan nähdä pyrkimyksenä tuoda tiukan taloudellisen ajattelun rinnalle tasapainottavia tekijöitä. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 19–36.) Muutosjohtamiseen liittyvä työntekijöiden uudelleensijoittamistoiminta eli outplacement -toiminta voidaan nähdä yhtenä mahdollisuutena toteuttaa organisaation yhteiskuntavastuuta. Monenlaiset henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin liittyvät toimintatavat ovat lisääntyneet ja kehittyneet viime vuosikymmeninä.

Organisaation osaamis-, asiakas- ja vuorovaikutusprosessit kertovat siitä, miten organisaatio on valmistautunut kohtaamaan tulevaisuuden. Sosiaalista pääomaa tai luottamuspääomaa on vaikea mitata kvantitatiivisin mittarein, mutta niidenkin mittaamiseen on kehitetty toimivia työkaluja. Keskeinen osa aineetonta pääomaa ja entistä keskeisempi osa organisaation kilpailukykyä on organisaation maine. Ehdottomia kärkiasioita on myös yhteiskuntavastuu. On myös todettu, että vastuullinen toimintatapa on omiaan lisäämään henkilökunnan motivaatiota ja asiakkaiden luottamusta. Esimer-

kiksi henkilöstön hyvinvointiin panostaminen vähentää turhia poissaoloja, mikä puolestaan kertoo henkilöstön sitoutumisesta ja tuo kustannussäästöjä. (Aaltonen ym. 2004, 37–40.) Vastuullisuuden ja eettisyyden toteutumista voi mahdollisesti haitata se, että niiden kautta syntyneitä säästöjä ja kilpailuetuja on vaikea nähdä lyhyen tähtäimen toimintakaavalla. Tätä voi olla haasteellista ymmärtää kvartaalitalouden pyöriessä.

Arvokeskustelu voi joskus muodostua vaikeaksi, koska arvoja koskevat ristiriidat koetaan vahvasti ja ne vetoavat ihmisen tunteisiin. Yleensä arvokeskustelu on kuitenkin hedelmällinen prosessi, jossa tuuletetaan yrityksen ilmapiiriä ja tehdään asioita näkyviksi. Tämän prosessin avulla kirkastuneet arvot myös luovat syvempää pohjaa toiminnalle. (Viitala 2007a, 35.) Myös työelämän johtamisen arvokeskusteluihin on toisinaan haluttu tuoda kritiikkiä ihmisten välineellistä käyttöä ja alistamista vastaan. Samalla puhutaan työn autonomiasta ja vaikuttamismahdollisuuksista, jotka liittyvät keskusteluun työhyvinvoinnista. Tällöin argumentoidaan usein hyvin ihanteellisella ja työelämän arjen raadollisille käytännöille vieraalla tavalla. Silloin saatetaan esimerkiksi todeta, että ihmisarvo tulee katsoa asiaksi, jolla on itseisarvo. Tämän keskustelun mukaan myös työelämässä jokaisen tulisi toimia oikeudenmukaisesti ja ihmisarvoa kunnioittaen, vaikkei sillä saavutettaisi kilpailuetua. Ihmisarvo ei saisi koskaan olla väline jonkin korkeamman päämäärän saavuttamiseksi. Talouselämä ja työnteke ovat välineitä, jotta ihminen voisi hyvin ja olisi onnellinen. (Aaltonen ym. 2004, 40.)

3. ESIMIESTYÖ JA JOHTAMINEN TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJINÄ

3.1 Esimiestyön ja henkilöstöjohtamisen lähtökohdat

Järvisen (2008, 65) mukaan työpaikoilla ei voida puhua enää pelkästään esimiehen työnjohto-oikeudesta, vaan myös johtamisvelvollisuudesta. Itseohjautuvuuden oppi on liiaksikin iskostunut moniin esimiehiin ja he saattavat ajatella, että johtaminen on käynyt vanhanaikaiseksi ja tarpeettomaksi. Johtajuuden surkastumisesta on seurannut, että monissa työyhteisöissä ihmiset kaipaavat hyvää esimiestyötä. Kuitenkin paljon vakavampia seurauksia työyhteisön hyvinvoinnin kannalta seuraa siitä, jos esimies haluaa vain miellyttää alaisiaan ja olla heidän kanssaan kiva kaveri. Epäonnistunut esimiestyö voi muodostaa johtamistyhjiön, joka on tuhonnut monen työyhteisön myönteisen hengen. (Järvinen 2008, 65.)

Työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttaa olennaisesti se, miten työyhteisöä johdetaan. Esimiehen tehtävänä on antaa tarvittavia tietoja, luoda avointa vuorovaikutuksen ilmapiiriä ja kannustaa alaisiaan niin yksilöinä kuin ryhmänä. Esimies huolehtii myös töiden selkeistä järjestelyistä ja riittävän haastavien työtehtävien tarjoamisesta. Työtehtävien jaossa on myös otettava huomioon, ettei kukaan työntekijöistä ylikuormitu. Österberg viittaa kirjassaan useisiin tutkimuksiin, joiden mukaan yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä on sen ylivoimainen kyky johtaa henkilöstöään. Esimies tarvitsee menestymiseen ja kehittymiseen jatkuvaa koulutusta ja aitoa kiinnostusta esimiehen tehtäviä kohtaan. Johtamiseen liittyvän kirjallisuuden ja lehtien lukeminen sekä verkostoituminen muiden esimiesten kanssa ovat kehittymisvälineitä, joiden käyttö on jokaiselle esimiehelle vaivatonta. (Österberg 2005, 100–102.)

Kuten Österberg edellä toteaa, toimiva esimiestyö voi olla organisaatiolle korvaamaton menestystekijä monella eri tavalla. Myös tämän tutkielman yhtenä lähtökohtana on ajatus siitä, että organisaatioissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota esimiestyön toimivuuteen ja panostaa lisää resursseja esimiestyön kehittämiseen. Tutkielmassa perehdytään siihen, millaisista lähtökohdista esimiehet hoitavat tehtäviään ja millaisia ovat keskeiset haasteet, joita esimiehet työtehtävissään ratkovat.

Esimiehen työssä tarvitaan selkeää arvomaailmaa. Vain sillä edellytyksellä pystyy uskottavasti ja luotettavasti kertomaan työntekijöilleen ja mahdollisille asiakkaille sekä omista että työpaikan arvoista. Tutkimukset osoittavat, että esimiehen arvoselkeydellä on merkitystä: se heijastuu toiminnan

tehokkuuteen ja on yhteisölle arvokasta. Arvot vaikuttavat siihen, millaisia taitoja ryhdytään kehittämään. (Jalava & Uhinki 2007, 185.) Organisaatioiden arvomaailman merkitystä olen käsitellyt jo aikaisemmin luvussa Arvokeskustelu ja vastuukysymykset. Työntekijän osalta on tärkeää tiedostaa, että esimiehen työnjohto-oikeus ei määrittele pelkästään esimiehen valtaoikeuksia, vaan myös monia esimiehen velvollisuuksia alaisiaan kohtaan. Esimiehen tehtävänä on edistää hyvää työilmapiiriä ja luottamuksellista yhteistyötä sekä huolehtia siitä, että työntekijät voivat työtehtävien muuttuessa suoriutua työstään. Perehdyttämistä ja kouluttamista on järjestettävä työn muutosten vaatimalla tavalla. (Järvinen 2008, 71–72.)

Moni esimies miettii, miten saada ihmiset puhumaan palaverissa ja osallistumaan aktiivisesti. Ihmiset ovat usein kovin passiivisia ja kritiikki ja tyytymättömyys tulevat esille vasta virallisen tilaisuuden jälkeen käytävillä ja kahvihuoneissa. Ryhmän vetäjän tai esimiehen tulisi pystyä luomaan tilanne, joissa työyhteisö voi keskittyä oman toimintansa tarkasteluun. Tähän puitteen luovat säännölliset keskustelufoorumit, joille on varattu aika ja paikka. Keskusteluiden vetäjän tehtävänä on ohjata keskustelua ja pitää se rakentavana. Hiljaisia henkilöitä tulisi aktivoida ja rohkaista sanomaan mielipiteensä. Esimiehen tulisi olla avoin ja vastaanottavainen kaikille kommentille, tuntuivatpa ne kuinka harkitsemattomilta, yksioikoisilta tai provosoivilta tahansa. Joskus työyhteisön toiminnan tutkiminen voi tarvita ulkopuolista apua, jos ongelmat ovat niin henkilöityneitä tai tulehuneita, ettei työyhteisö kykene niistä keskustelemaan riittävän objektiivisesti. (Järvinen 2008, 106–110.)

Henkilöstöjohtamisen tehtävien organisointi yrityksessä riippuu monesta tekijästä, kuten yrityksen liiketoiminnan luonteesta, yrityksen iästä, toiminnan laajuudesta ja henkilöstömäärästä. Aivan pienissä yrityksissä ei ole lainkaan erillisiä henkilöstötoimintoja, mutta henkilöstömäärän kasvaessa lähemmäksi sataa, syntyy tarve kokopäivätoimisen henkilöstöammattilaisen tehtävälle. (Viitala 2007a, 254.) Kaikilla ulkopuolisia henkilöitä työllistävillä työpaikoilla olisi aiheellista laatia henkilöstösuunnitelma, jolla tuetaan työntekijöiden hyvinvointia. Henkilöstösuunnitelman hyvinvointiin keskittyviä osa-alueita ovat henkilöstön sitouttaminen, työntekijöiden palkitseminen sekä hyvinvoinnin edistämissuunnitelma.

Henkilöstön sitouttamisella tarkoitetaan työntekijöiden työpaikassa pysymisen ja viihtymisen varmistamista. Sitouttamisen keinoista tärkein on onnistunut henkilöstöpolitiikka. Siihen kuuluvat alaan verrattuna kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat muut edut, hyvä johtaminen, mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen sekä

kiinnostava työ. Yrityksen tasolla onnistuneen henkilöstöjohtamisen tulokset näkyvät hyvänä tuotavuutena, korkeana laatuna ja luovuutena sekä innovaatioina. Jos taas henkilöstöjohtamisessa on epäonnistuttu, yrityksen tasolla seurauksena on poissaoloja, henkilöstön korkea vaihtuvuus, konflikteja, virheitä ja asiakkaiden valituksia. Organisaation työnantajakuva on mahdollista ja syytäkin kehittää aktiivisesti. Keskeisistä kehittämiskohteista on mahdollista saada tietoa omilta työntekijöiltä sekä toisista organisaatioista, joiden työnantajakuva on arvostettu. Myös jokaisen vapaaehtoisesti irtisanoutuvan mukana lähtee arvokasta tietoa kehittämiskohteista. Tällöin on tärkeää suorittaa lähtöhaastattelut, joiden avulla saadaan kerättyä talteen arvokasta tietoa. Yksi mahdollinen keino työnantajakuvan rakentamiseen on oppilaitosyhteistyö, jolla tehdään organisaatiota tutuksi mahdollisena työpaikkana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. (Viitala 2007a, 90–104.)

Yrityksillä on erilaisia keinoja lisätä työvoimansa joustavuutta. Usein näistä keinoista on hyötyä myös työntekijäosapuolelle niiden kautta toteutettavien joustojen avulla. Liukuva työaika ja ylityöt ovat esimerkkejä työn joustavuudesta. Selvitysten mukaan työntekijät itse ovat kiinnostuneita joustavista työaikamahdollisuuksista. Ne mahdollistavat erilaisten elämäntilanteiden ottamisen huomioon työajoissa. Ylitöitä saa teettää vain työntekijän suostumuksella. Ylityöstä maksettava palkka sovitaan usein vaihdettavaksi joko osittain tai kokonaan vastaavaan vapaa-aikaan, mikä usein lisää innokkuutta ylitöiden tekemiseen työntekijöiden keskuudessa. Samoin se parantaa ylitöiden mielekkyyttä työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Organisaation kannalta joustavia työnteon muotoja ovat esimerkiksi osa-aikatyö, määräaikaiset työsopimukset ja vuokratyö, joita puolestaan työntekijän näkökulmasta ei yleensä pidetä toivottuina työnteon muotoina. (Viitala 2007a, 91–95.)

3.2 Työhyvinvointia edistäviä henkilöstöjohtamisen keinoja

Esimiehen tulisi tuntee omat työntekijänsä riittävän hyvin, jotta hän löytää parhaat keinot motivoida henkilöstöään ja toteuttaa heidän toiveitaan. Tässä hyvänä apuna ovat säännölliset kehityskeskustelut, joissa pyritään saavuttamaan aidon kuuntelemisen ja ymmärtämisen ilmapiiri. Kehityskeskustelut eivät kuitenkaan saisi olla ainoa mahdollisuus avoimelle kanssakäymiselle. Tärkeää on myös esimiehen avoin liikkuminen työntekijöiden parissa, jotta työpaikalle voi muodostua luottavainen keskusteluilmapiiri arkisissakin kohtaamistilanteissa.

Konsulttikirjallisuudessa esitellyt henkilöstöjohtamisen keinot ovat olennainen osa tämän tutkiel-

man rakennetta. Niiden avulla perehdytään konsulttikirjallisuudessa tarjolla oleviin ohjeistuksiin työhyvinvoinnin edistämiseksi. Johtamiskoulutuksiin osallistuminen on yksi tapa ylläpitää esimiestaitoja. Johtamistaidon oppaiden lukeminen puolestaan tarjoaa esimiehille mahdollisuuden reflektoida omaa toimintaansa esimiehenä. Konsulttikirjallisuuden valinnassa on kuitenkin syytä käyttää harkintaa, koska esimiehille suunnatun opaskirjan voi periaatteessa kirjoittaa kuka tahansa. Konsulttikirjallisuuden arvostusta ehkä nostaa se, että samat henkilöt jotka tarjoavat organisaatioille konsultointipalveluita, kirjoittavat usein myös johtamistaitojen oppaita.

Keskinarkaus (2008) viittaa opinnäytetyössään konsulttikirjallisuutta koskevaan uskottavuusongelmaan. Konsulttikirjallisuus eroaa tutkimuskirjallisuudesta merkittävimmin siinä, ettei tietoa tarvitse perustaa faktoihin. Toisin kuin tutkimuskirjallisuudessa, konsulttikirjallisuudelta ei odoteta objektivista suhtautumista käsiteltävään asiaan. Vaikka Keskinarkaus puhuu konsulttikirjallisuuden sijasta gurukirjallisuudesta, kyseisellä termillä hän viittaa samanlaiseen ohjeistavaan konsulttikirjallisuuteen kuin tässä tutkielmassa. (Keskinarkaus 2008, 5.)

Seuraavaksi esittelen eräitä konsulttikirjallisuudessakin käsiteltyjä henkilöstöjohtamisen keinoja, joita hyödyntämällä organisaation on mahdollista kohentaa työhyvinvointia ja työntekijöiden viihtyvyyttä. Tällaisia keinoja ovat palkitseminen ja työntekijän motivointi, kehityskeskustelut, palautteen antaminen, osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen sekä muutosjohtaminen. Jokainen työyhteisö on erilainen, eikä yhdessäkään oppaassa voida tyhjentävästi listata kaikkia esimiestyöhön ja johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Nämä kuusi henkilöstöjohtamisen työvälinettä valikoituivat mukaan tutkielmaan siksi, että ne olivat erilaisissa johtamistaidon oppaissa yleisimmin käsiteltyjä ohjeistuksia.

3.2.1. Palkitseminen ja työntekijän motivointi

Palkka on vastine tehdystä työstä. Se voi perustua paitsi suoritukseen ja tulokseen, myös erilaisiin ajan myötä kertyviin lisiin. Ihminen odottaa työltään muutakin kuin pelkästään mahdollisimman hyvää hintaa työlleen. Palkan määrittely on useimmissa yrityksissä joka tapauksessa haasteellinen prosessi. Siinä pitäisi pystyä huomioimaan yksilötasolla työn vaativuus, henkilön osaaminen ja työn merkitys liiketoiminnan menestyksellisyydelle. Palkanmaksun perussäännöillä on varmistettava myös se, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti sekä säädöksiä noudattaen myös palkkauskysymyksissä. (Viitala 2007a, 138–143.)

Ihmistä motivoivat tekijät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin vaikuttimiin. Sisäiset vaikuttimet esiintyvät tunteiden muodossa ja liittyvät työn sisältöön. Niitä voivat olla esimerkiksi kiinnostus työtehtävää kohtaan, uusien taitojen oppimisen luoma innostus, halu tehdä merkittävää työtä tai olla hyödyksi muille. Sisäiset vaikuttimet ovat ulkoisia vaikuttimia kestävämpiä ja tehokkaampia, mutta niihin on osin vaikeaa työnantajan vaikuttaa. Ulkoisia vaikuttimia ovat puolestaan palkka, kannusteet, julkiset tunnustukset, ylennykset, ulkopuolinen tuki ja osallistumismahdollisuudet. Ulkoisten vaikuttimien merkitys motivaatiolle on lyhytvaikutteisempi kuin sisäisten tekijöiden merkitys. On kuitenkin yksilöllistä, millainen vaikutin kutakin työntekijää parhaiten motivoi. (Piili 2006, 48.) Ongelmallista on, mikäli palkkausta ei uskalleta käyttää aitona palkitsemiskeinona. Hyviä työntekijöitä ja työsuorituksia tulisi palkita, mutta toisaalta heikoista työsuorituksista ylimääräiset korotukset voisi jättää antamatta. (Viitala 2007a, 139.) Piilin ja Viitalan teosten pohjalta voidaan esittää, että organisaatioiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota palkitsemiskäytäntöihin. Työyhteisöjen toimintakulttuuria voisi hiljalleen kehittää siihen suuntaan, etteivät tunnustukset tule automaattisesti kaikille. Palkitsemisen merkitys olisi todennäköisesti huomattavasti nykyistä suurempi, mikäli se osattaisiin kohdentaa oikein.

Parhaimmat mahdollisuudet esimiestyön kehittämiseen löytyvät sosiaalisen palkitsemisen keinoista. Sosiaalisen palkitsemisen keinot ovat sellaisia, joita ei voi mitata rahassa. Ne ovat tunnustuksia, jotka tuottavat työntekijälle hyvää mieltä ja motivaatiota. Sosiaaliset palkkiot saavat parhaimmillaan työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi ja tärkeäksi työyhteisössään. Julkisen tunnustuksen antaminen ei kuitenkaan kovin hyvin luonnistu suomalaiseen organisaatiokulttuuriin. Kiitosta on säästelty kateuden pelossa, mikä on johtanut palkitsemisen vähyyteen. Julkiset tunnustukset ovat tavallisimpia juhla- ja merkkipäivien sekä eläkkeellesiirtymisen yhteydessä. Niiden ongelmana on kuitenkin persoonattomuus. Jos tunnustus tulee automaattisesti, se ei tuota mielihyvää samalla tavalla kuin henkilökohtaisen aikaansaannoksen huomioiminen. (Viitala 2007a, 161–162.) Työntekijöiden palkitsemista suunnitellessaan työnantajan olisi suositeltavaa hyödyntää Viitalan esittelemiä sosiaalisen palkitsemisen mahdollisuuksia, vaikka niiden käyttäminen vaatiikin työnantajalta enemmän ponnisteluja.

Motivoitunut henkilöstö haluaa aidosti kehittää ja kehittyä. Menestyvät yritykset osaavat kannustaa työntekijöitään siinä prosessissa. (Österberg 2005, 13.) Työntekijää voidaan huomioda ja motivoida myös päästämällä hänet sisälle organisaation sosiaalisiin verkostoihin. Esimerkiksi yrityksen edustaminen eri sidosryhmätilanteissa avaa väyliä uusiin mielenkiintoisiin kontakteihin. Myös organi-

saation edustajaksi valitseminen motivoi työntekijää, koska siinä pääsee mielenkiintoisella tavalla työstämään suhdetta omaan organisaatioon uudesta näkökulmasta. Valitettavasti organisaatiot eivät käytä tätä palkitsemisen mahdollisuutta palkitsemiseen niin hyvin kuin voisivat. Edustamisella on tärkeä psykologinen merkitys. (Viitala 2007a, 162.)

Österberg (2005, 138–141) jaottelee palkitseminen muodostuvan ei-taloudellisista ja taloudellisista elementeistä. Motivaatio on sisäinen käyttövoima, joka saa ihmisen ponnistelemaan haluamiinsa tavoitteisiin. Ihminen on tyytyväinen kun hän kokee tekevänsä itselleen sopivaa, innostavaa ja haastavaa työtä. Sisäinen motivaatio liittyy tilaisuuteen käyttää omia kykyjään ja kokea onnistumisia itsenäisesti toimien. Tällaiset palkitsemismuodot ovat ei-taloudellisia. Sen lisäksi, että jokainen työntekijä saa oikeudenmukaisen palkan työstään, muunkinlainen palkitseminen hyvin tehdystä työstä on oleellista. Toimiva palkitsemisjärjestelmän etuna on, että se houkuttelee osaavaa työvoimaa yritykseen ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä pysymään yrityksen palveluksessa. Taloudellisia palkitsemiskeinoja ovat erilaiset lisät, osakeoptiot, bonukset joko henkilökohtaisella tai ryhmätasolla sekä tulospalkkiot. Myös omaehtoisesta osaamisen kehittämisestä voidaan palkita esimerkiksi palkankorotuksin tai mahdollisuutena uralla etenemiseen. Erilaiset harrastusmahdollisuudet sekä virkistystoiminta ovat esimerkkejä työsuhte-eduista. Lisäksi henkilöstölle voidaan järjestää yhteisiä tilaisuuksia, jotka osaltaan luovat yhteishenkeä.

Tehokas palkitseminen edellyttää toimivaa seurantajärjestelmää, koska palkitsemisen tulisi perustua todellisiin saavutuksiin. Henkilökohtainen seuranta on usein tehokkainta, mutta mitä suurempi organisaatio on, sitä vaikeampi esimiehen on pysyä selvillä siitä mitä kaikkea organisaatiossa tapahtuu. Siksi esimiehen tulisi hallita seurantajärjestelmien tehokas käyttö. Hyvä seurantajärjestelmä antaa riittävästi tietoa organisaation suoriutumisesta sekä toiminnan laaja-alaisesta kehittämisestä. Seurantajärjestelmiin liittyy paljon haasteita. Esimerkiksi asiantuntijatyön seuranta on usein vaikeaa, koska konkreettisia suoritteita on vaikeaa löytää. (Salminen 2006, 78–84.)

3.2.2. Kehityskeskustelut

Kehityskeskusteluilla tarkoitetaan ennalta sovittuja ja suunniteltuja tapaamisia esimiehen ja alaisten välillä. Kehityskeskusteluilla on selkeät tavoitteet, systematiikka ja säännöllisyys. Ne toimivat sekä henkilökohtaisen ohjaamisen välineenä että keinona yrityksen kehittämissuunnitteluun. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat osaamisen kehittämisen lisäksi myös yksilön ammatillista kas-

vua ja tuottavat tietoa urasuunnittelun tarpeisiin. Ennen henkilökohtaisia keskusteluja voidaan järjestää yksikköä tai ryhmää koskeva ryhmäkehityskeskustelu, joka ei kuitenkaan saa olla kahdenkeskisten keskustelujen korvike, vaan ennemminkin niiden lisä. (Viitala 2007a, 186–187.)

Kehityskeskustelu on yksilöjohtamisen tärkein työväline. Kehityskeskusteluissa selvitetään, onko työntekijän tehtäväkuvan muuttamiseen tarvetta ja millaisia koulutustarpeita tähän mahdollisesti liittyy. Myös työntekijän omat toiveet, suunnitelmat, mahdolliset ongelmat sekä muut työn kannalta olennaiset asiat tulevat kehityskeskusteluissa esille. Vuorovaikutuksen tulee olla kahdensuuntaista: työntekijä antaa esimiehelleen palautetta tämän toiminnasta ja saa vastavuoroisesti palautetta omasta suoriutumisestaan. Kokemus osoittaa, että työyhteisö löytää omiin tarkoituksiinsa parhaiten sopivan keskustelukäytännön kokeiltuaan eri vaihtoehtoja parin kolmen vuoden ajan. (Jalava & Uhinki 2007, 119.)

On erinomaista, että säännölliset tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tulleet jäädäkseen suomalaiseen työelämään. Kehityskeskustelu on oiva paikka keskustella motivaatioon ja ylipäänsä työn mielekkyyteen tai haastavuuteen liittyvistä kysymyksistä. Jos työntekijä kokee, että työn imu ja innostus alkaa kadota, on hyvä pohtia esimiehen kanssa mistä saada uutta virtaa. Työntekijän on mielekästä olla itse aktiivinen ja esittää toiveita millä tavoin haluaisi kehittyä tai millainen lisäkoulutus olisi tarpeen, kiinnostaisivatko uudet tehtävät tai esimerkiksi työnkierto. (Järvinen 2008, 110–111.)

Kehityskeskustelut liittyvät olennaisesti muihin työhyvinvointia tukeviin esimiestyön keinoihin. Kehityskeskusteluun tullessaan työntekijä on henkisesti valmistautunut käsittelemään asioita yhdessä esimiehen kanssa. Myös työntekijän odotetaan antavan palautetta esimiehen toimintaa kohtaan. Kriittisenkin palautteen antaminen ja vastaanottaminen voi kehityskeskustelun yhteydessä olla luontevampaa kuin muualla työnteon ohessa. Koska kehityskeskustelujen käyminen on vaativaa, jokaisen esimiehen tulisi saada siihen perusteellista valmennusta. Österberg (2005, 104.)

3.2.3. Palautteen antaminen

Esimiehen ja työntekijän välisessä suhteessa yksi tärkeimmistä työkaluista on palautteen antaminen rakentavalla tavalla. Siitä huolimatta, että palautteesta puhutaan paljon ja sen puuttumista pidetään yleisesti ongelmallisena, sekä palautteen antaminen että saaminen näyttävät herättävän osapuolissa monenlaisia ongelmia. Palautteen antaminen helpottuu kun esimies tiedostaa mitä palautteen anta-

misella halutaan saavuttaa ja että palautetta annetaan ennen kaikkea työntekijän edistymisestä yhdessä asetetuissa tavoitteissa. Työntekijän kannalta tilanne helpottuu jos hän voi kokea, että esimies toimii tosiasioihin perustuen ja työntekijöitä kunnioittavasti pyrkimyksensä auttaa työyhteisöä. Toimiva palaute edellyttää luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä. (Jalava & Uhinki 2007, 95–103.)

Palautteen voimaa ei ymmärretä riittävän hyvin. Tämä koskee sekä kritiikkiä että myönteistä palautetta. Kiitos on merkittävä voima silloin, kun se annetaan oikeassa paikassa. Kritiikillä voi vastavasti saada paljon pahaa aikaan, mikäli se ei kohdistu suoritukseen, vaan alainen kokee kritiikin kohdistuvan persoonaansa. Vain palautteen avulla työntekijä tai esimies kykenee löytämään omat kehittämisalueensa. Oikealla tavalla annettuna palaute toimii usein myös kipinä oman toiminnan kehittämiseksi. Mitä ylempänä organisaatiossa esimies toimii, sitä vaikeampi hänen on peilata alaisensa työtapoja. Tällöin esimiehelle olennaisesti kuuluva alaisen kehittämistyö jää helposti hoitamatta. (Salminen 2006, 82–83.)

Erityisesti tuloskeskeisen esimiehen haasteena on työntekijää ymmärtävä kuunteleminen silloin, kun työntekijän toiminta ei syystä tai toisesta ole ollut standardit täyttävää. Henkisen tuen tarjoamisen kannalta on paradoksaalista, että yleensäkin palautetta on helpompi antaa sitoutuneelle ja innokkaalle työntekijälle kuin sellaiselle, jonka suoriutuminen ei ole täysin tyydyttävää. Ihmiset kokevat eri tavoin omat mahdollisuutensa suoriutua erilaisista työtehtävistä. Henkisen tuen tavoitteena on lisätä työntekijän uskoa omaan kykyihinsä. Tukemisen on havaittu vahvistavan halukkuutta ottaa vastaan haastavia työtehtäviä ja se myös lisää onnistumisen todennäköisyyttä. (Jalava & Uhinki 2007, 109.) Esimiehen on hyvä tiedustella työntekijältä etukäteen esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä, millä tavoin hän haluaa saada palautetta työstään. Tällöin esimiehellä on tieto miten toimia asian suhteen, kun palautteen antamisen aika koittaa. (Nummelin 2007, 90.)

3.2.4. Osaamisen kehittäminen

Organisaatiossa voidaan toteuttaa erilaisia ratkaisuja, joiden avulla kehitetään yksittäisen työntekijän osaamista. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi perehdyttäminen, työnkierto, haasteelliset erityistehtävät, sijaisuuksien hoito, ristiinkoulutus, projektityöskentely, mentorointi, työnohjaus, toimintaoppiminen ja perehdyttäjänä tai työnopastajana toimiminen. (Viitala 2007a, 189–193; Österberg 2005, 122.) Näistä toiminnoista perehdyttäminen sekä mahdollisesti myös sijaisuuksien hoito

ovat Viitalan (2007a, 189–193) mukaan välttämättömiä toimintoja, joille yksilön osaaminen rakentuu. Myös muihin kehittämismuotoihin olisi toivottavaa panostaa enemmän, koska ne kehittävät paitsi työyhteisön osaamista, myös yksittäisen työntekijän kokemuksia omasta osaamisestaan ja kehittymismahdollisuuksistaan.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, joiden avulla henkilö saadaan mahdollisimman pian toimivaksi osaksi organisaatiota ja työyhteisöä. Perehdyttäminen on aikaa vaativa tehtävä, mutta mitä nopeammin perehdytettävä pystyy työskentelemään ilman muiden ohjausta, sitä enemmän siitä hyötyvät kaikki organisaation jäsenet. Perehdyttäminen on tärkeää, jotta vältytään ylimääräiseltä virheiden korjaamiselta ja uusi työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi perusteellisen ohjeistuksen turvin. Myös turvallisuusriskit vähenevät, kun perehdytettävälle kerrotaan työpaikan vaaralliset kohteet. (Österberg 2005, 90.) Työtehtävien täysipainoinen hallinta vaatii lähes kaikissa tehtävissä useiden osa-alueiden laajaa osaamista. Lyhyen aikavälin tulostavoitteet houkuttelevat esimiehiä keskittymään alaistensa kehittämisessä pelkästään ammatilliseen substanssiosaamiseen, koska sen tuoma hyöty näkyy konkreettisimmin. Yksittäisillä työntekijöillä voi olla myös omia kiinnostuksen kohteita ja kehittämiskohteita. Esimiehen kannattaisi tukea näitä toiveita, mikäli ne eivät ole ristiriidassa organisaation omien tavoitteiden kanssa. (Piili 2006, 107.)

Henkilöstölle suunnattuja kehittämismenetelmiä löytyy laaja valikoima. Esimerkiksi mentorointi tukee kokemattoman työntekijän osaamisen kehittymistä ja motivoi oppimaan. Mentorina toimiminen puolestaan luo kokeneelle työntekijälle uutta mielekkyyttä ja motivaatiota omaan työhön, kun hänen osaamistaan ja ammattitaitoaan arvostetaan avoimesti. Sijaisuuksien tekeminen ja työnkierto syventävät osallistujien osaamista ja laajentavat työkokemusta. Näistä toiminnoista hyötyvät sekä työntekijä että yritys. (Österberg 2005, 122.)

Työn ulkopuolella tapahtuvaa omaehtoista osaamisen kehittämistä ovat erilaiset koulutukset, opintokäynnit, itseopiskeluohjelmat, ammattikirjallisuuden lukeminen, omaehtoinen oppiminen, vuorotteluvapaa ja opintovapaa. Näistä yksilön hyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä ovat erityisesti vuorottelu- ja opintovapaa. Vuorotteluvapaa on 3-12 kuukauden mittainen vapaa, jonka tarkoituksena on edistää työssä jaksamista. Opintovapaata käytetään työntekijän ammattitaidon kehittämiseen. Ryhmätasolla osaamisen kehittämisen muotoja ovat erilaiset kehittämisprojektit, kokeilutoiminta, oppimista tukevat tilaisuudet, ongelmanratkaisutilanteet, tiimityöskentely, palaverit, parhaista käytännöistä oppiminen sekä vierailut ja opintokäynnit. (Viitala 2007a, 194–199.) Työntekijän omaehtoista osaamisen kehittämistä organisaation ulkopuolella voidaan tukea organisaation toimesta esi-

merkiksi osallistumalla opiskelun kustannuksiin, antamalla yksittäisiä vapaapäiviä tai myöntämällä opintovapaata opiskelun tueksi. Työntekijälle voidaan myös tarjota mahdollisuutta osallistua organisaatiossa käynnissä oleviin projekteihin jotka tukevat hänen opiskeluaan sekä avustaa etsimään opiskeluun liittyvää opinnäyte- ja projektityötä. Palkkiona osaamisen kehittämisestä ja hyvin suoritetuista työtehtävistä työntekijälle tarjotaan mahdollisuuksien mukaan vastuullisempia työtehtäviä. (Österberg 2005, 121–122.)

Myös organisaation on mahdollista hyötyä uudesta, kokeneesta työntekijästä, jolta löytyy vertailupohjaa muihin alan työpaikkoihin. Kokeneen uuden työntekijän alkuaikojen havainnointi kannattaa käyttää hyödyksi, koska hän on kyvykäs tekemään huomioita toimintatavoista, joihin vakituinen henkilöstö on jo urautunut. Hyvä keino on antaa uudelle henkilölle mahdollisuus kyseenalaistaa totuttuja tapoja ja kertoa vaihtoehtoisten tapojen toimivuudesta muissa organisaatioissa. (Österberg 2005, 91–98.)

Moni esimies joutuu pohtimaan myös ikääntyvien työntekijöiden jaksamiseen liittyviä kysymyksiä. Ikääntyvien työntekijöiden johtamisessa ei kuitenkaan ole kysymys pelkästä työkyvystä, vaan myös valtavasta osaamispotentiaalista ja sen säilyttämisestä organisaation käytössä. Esimies joutuu miettimään, miten tämä hiljainen tieto ja osaaminen säilytetään yrityksessä suurten ikäluokkien eläkkeelle siirtymisen jälkeen. (Salminen 2006, 53.) Kokeneet työntekijät saattavat jäädä syrjään kehittämistoimenpiteissä, koska he jäävät helposti ulkopuolelle koulutuksesta ja työnopastuksesta. Kaikki organisaation työntekijät joutuvat kohtaamaan uudistuksia, koska uutta teknologiaa ja uutta tietoa syntyy jatkuvasti. (Jalava & Uhinki 2007, 115.)

3.2.5. Muutosjohtaminen

Erityisesti erilaisissa muutostilanteissa tulee huolehtia työntekijöiden ammattitaidon ylläpitämisestä. Muutostilanteissa työntekijät joutuvat usein tunnustamaan oman rajallisuutensa ja silloin esimiehen tehtävä on rakentaa siltaa vanhan ja uuden välille. Muutostilanteessa esimiehen tulee olla läsnä ja saavutettavissa. Myös osaamisaukkoja on hyvä paikata, mutta hyvä lähtökohta on etsiä ensisijaisesti työntekijän vahvuuksia. Oma-aloitteinen työntekijöiden parissa kiertely ja keskusteluiden avaaminen osoittaa työntekijöille, että työntekijöiden mielipiteistä ja ponnistuksista välitetään. Suuret muutokset tapahtuvat aina pienten muutosten kautta. Vaikka kyse olisi suuresta organisaatiouudistuksesta, sen toteuttaminen edellyttää ensin lukemattomia pieniä muutoksia yhteisissä ja yksilöl-

lisissä toiminta- ja ajattelutavoissa. Esimies ei voi toteuttaa uudistuksia yksin, vaan hänen on tuettava työntekijöitä niiden toteuttamisessa. (Jalava & Uhinki 2007, 76–79.)

Hyvät muutosjohtajat eivät hallitse työntekijöitään, vaan pyrkivät vetämään heidät mukaansa muutokseen. Työntekijä on tärkeää saada mukaan mahdollisimman moneen muutosprosessin vaiheeseen. Vaikka tämä tosiasia on tiedossa, se käytännössä toteutuu harvoin. Muutokset tapahtuvat yleensä lähinnä ilmoitusluonteisina asioina. Johto- ja esimiestaso yleensä tietävät muutoksesta paljon aiemmin kuin työntekijät, minkä vuoksi heidän on vaikeaa ymmärtää kohtaamaansa muutosvastarintaa. Muutos synnyttää ahdistuksen, epävarmuuden ja pelon tunteita, joita voitaisiin ehkäistä tiedottamalla muutoksesta riittävästi ja ajoissa. Molemminpuolisen ymmärryksen rakentamisessa auttaisi myös, mikäli työntekijöiden ajatuksia kuunneltaisiin. Silloin paljastuisivat ne huolenaiheet, jotka synnyttävät työntekijöissä epävarmuutta. (Nummelin 2007, 114–116.)

Viitala (2007a, 121–122) käsittelee muutosjohtamisen yhteydessä myös irtisanomisia, jotka voivat aiheuttaa suurta hämmennystä työyhteisöissä. Irtisanominen on usein rankka kokemus molemmille osapuolille. Irtisanomiset myös haavoittavat yritystä aina monella tavoin. Ensinnäkin ne vaikuttavat yrityskuvaan ja yrityksen nauttimaan luottamukseen asiakkaiden, tavarantoimittajien, alihankkijoiden ja muiden sidosryhmien keskuudessa. Toiseksi irtisanomiset voivat vaurioittaa yrityksen ilmapiiriä pitkäksi ajaksi, koska yrityksen palvelukseen jääneet voivat kokea syyllisyyttä omasta etuolkeudestaan säilyttää työpaikkansa. Lisäksi irtisanomiset tuovat prosesseihin ja työtehtäviin aina häiriöitä. Irtisanottujen työtehtävät eivät yleensä ole turhia, vaan niitä on irtisanomisten jälkeen siirrettävä muiden vastuulle. Tehtäviin liittyvä osaaminen kuitenkin poistuu yrityksestä irtisanottujen henkilöiden mukana, jolloin toisten on opeteltava jäljelle jääneet tehtävät. Siten irtisanomiset lisäävät paineita ja kiirettä työpaikoilla. Saneeraustilanteessa tulisi analysoida toimintoja ja työtehtäviä uudelleen sekä luopua turhasta työstä. Muutoin henkilöstön vähentäminen voi helposti johtaa kohtuuttomiin lisätaakoihin jäljelle jäävien ihmisten osalta.

Yksi mahdollisuus toteuttaa uusien työntekijöiden hankintaa on sisäinen rekrytointi. Se tarkoittaa hakuprosessia, jossa avoimeen tehtävään valitaan työntekijä yrityksen sisältä. Sisäisen rekrytoinnin etuna on nopeus ja luotettavuus, lisäksi se on henkilöstön kannalta motivoivaa. Sisäiset urakiertomahdollisuudet kannustavat henkilöstöä kehittämään itseään ja sitoutumaan organisaatioon. Jos ihmiset kokevat voivansa omalla työsuorituksellaan ja kehitymisponnistuksillaan mahdollistaa mielekkään urakehityksen, työntekoon myös panostetaan. Mikäli tiedetään että uralla kehittymisen mahdollisuuksia on tarjolla myös omalla työpaikalla, työntekijät eivät siirry yrityksen ulkopuolelle

yhtä helposti. Sisäinen rekrytointi tulee myös yritykselle halvemmaksi, koska siinä ei tarvita yhtä pitkää perehdyttämisvaihetta eikä siihen sisälly ulkoisen rekrytoinnin kuluja. (Viitala 2007a, 106.)

Outplacement -nimitystä käytetään kuvaamaan sellaista henkilökohtaista tukea ja ohjausta, jota työstä luopumaan joutuva henkilö saa etsiessään uutta työtä. Suomenkielinen vastike sanalle on uudelleensijoittaminen. Monet yritykset ovat ryhtyneet tarjoamaan irtisanottaville työntekijöilleen uudelleensijoittamispalvelua. Toiminta on osoittautunut hyödylliseksi, koska monet irtisanotut työllistyvät sen varassa tai löytävät opiskelun tai muun mielekkään vaihtoehdon elämäänsä. Toisaalta se nähdään yhtenä luonnollisena keinona kantaa yhteiskuntavastuuta yrityksen osalta. Tärkeä syy uudelleensijoittamispalveluiden käytölle on myös sen vaikutus työnantajaimagolle. Huonosti hoidettu irtisanominen on yksi tehokkaimpia tapoja pilata yrityksen maine. (Viitala 2007a, 124–125.) Outplacement -toiminta on Suomessa kasvussa ja yhä useampi yritys käyttää ulkopuolisen konsultin palveluja hyväkseen. Outplacement -konsultointi tukee nykyisen työelämän dynamiikkaa. On parempi keskittää voimavaroja siihen miten muutoksista selvitään, kuin yrittää torjua välttämättömiä muutoksia esimerkiksi irtisanomiskynnystä nostamalla. (Kurtén & Järvinen 2003, 108–109.)

3.3 Sosiaalinen konstruktivismi ja dialoginen esimiestaito

Johtamisen taitoihin alettiin toden teolla kiinnittää huomiota vasta 1990-luvulla. Johtajuuden ympärille syntyi erilaisia koulukuntia joissa uskottiin, että hyväksi johtajaksi voi oppia kursseja käymällä. Monet työnantajat pitävät johtamiskursseja edelleen eräänlaisena johtajuuden laadun mittarina. (Kaivola & Launila 2007, 20.) Erilaiset esimiehille suunnatut johtamiskurssit ovatkin ehkä eniten käytetty keino johtamistaitojen hankkimiseksi ja päivittämiseksi. Kaivolan ja Launilan (2007, 20) mukaan riskinä on kuitenkin koulutuksen jääminen irralliseksi. Vaikka kursseilla ja koulutusohjelmilla saadaan paljon uutta tietoa, on haasteellista saada koulutuksista saatu hyöty siirrettyä omaan organisaatioon ja omiin työtehtäviin. Esimies ei saa muutosta aikaan yksin, vaan siihen tarvitaan koko organisaation tuki.

Ihmiset muokkaavat organisaatioita ja itseään tehdessään työtänsä puhumalla ja viestimällä. Postmoderni organisaatioajattelu on nostanut esiin myös hiljaisen tiedon merkityksen. Tätä taustaa vasten voidaan olettaa kaikella kanssakäymisellä olevan merkitystä työlle. Postmodernin organisaatiokulttuurin yhteydessä puhutaan oppivista organisaatioista, joissa korostuu tietämisen sijasta tai-

taminen ja vuorovaikutus. Organisaatiot eivät nykyisissä muuttuvissa olosuhteissa voi selvitä uudistumiskyvyttöminä. Postmoderni organisaationäkökulma tarjoaa mahdollisuuden muutokseen hyväksymällä inhimillisyyden itseisarvoksi organisaation työskentelyssä. (Kaivola & Launila 2007, 28–30.)

Vuorovaikutus ja yhteisöllisyys on viime aikoina painottunut erilaisissa tutkimussuuntauksissa. Esimerkiksi Peavy (1999) sekä Kaivola ja Launila (2007) avaavat teoksissaan näkökulmaa sosiaaliseen konstruktivismiin. Sosiaalisen konstruktivismin perusolettamuksena on, että ihmiset rakentavat todellisuutta keskustelujen kautta. Arjen tieto nostetaan tieteellisen tiedon veroiseksi. Tieto on aina myös kontekstisidonnaista eli se riippuu niistä olosuhteista, joissa tietoa välitetään. Ihmiset nähdään aktiivisina toimijoina ja jokainen organisaatio ja työyhteisö ainutlaatuisena. (Kaivola & Launila 2007, 33.) Konstruktivistisesti orientoitunut ohjaaja ymmärtää, että on olemassa monia todellisuuksia, ei vain yhtä oikeaa. Konstruktivistisesti suuntautunut työyhteisö puolestaan ymmärtää, että elämisen säännöt ovat tulosta ihmisten välisistä neuvotteluista. (Peavy 1999, 42–43.)

Dialogisuutta edistävän esimiestyön tehtävänä on luoda avoin, keskustelua suosiva ilmapiiri työpaikalle. Nummelinin (2007) mukaan ihanteellisessa tilassa ollaan silloin, kun jokainen organisaation jäsen osaa määritellä, mitä varten organisaatio on olemassa ja mikä työntekijän merkitys organisaatiolle on. Kaikella sillä mitä työntekijä tekee työaikanaan, tulisi olla yhteys tähän yhdessä määritellyyn perustehtävään. Mitä suurempi organisaatio on tai mitä useammin muutoksia tapahtuu, sitä haasteellisemmaksi tehtävä muodostuu. Ainoa lääke väärrien tulkintojen ratkaisemiseksi on keskustelu. Kun työyhteisössä on riittävästi säännöllisiä palavereita, joissa voidaan keskustella ja kehittää omaa työtä, ollaan jo hyvällä pohjalla. Seuraavassa vaiheessa tulisi pyrkiä luomaan sellainen ilmapiiri, jossa kaikki uskaltavat tuoda omat näkemyksensä esille. Jotta keskusteluissa syntyneet ajatukset ja ideat saataisiin vietyä käytännön tasolle, tulee sopia niihin liittyvistä toimintamalleista. (Nummelin 2007, 62–65.)

Peavy (1999) korostaa konstruktivistisen ohjauksen erityistä dialogiluonnetta. Ohjauskeskusteluissa pyritään saavuttamaan molemminpuolinen ymmärrys. Kuuntelu on dialogissa keskeinen osatekijä. Ihmistä pyritään ymmärtämään hänen omasta viitekehiksestään. Dialogissa kuunnellaan avoimin mielin, yrittäen minimoida omien oletusten ja ennakkoluulojen vaikutusta viestien ymmärtämiseen. Dialogiselle keskustelulle luonteenomaista on se, että on jo etukäteen valmis olemaan avoin ja antaa kuulemansa muuttaa itseään. Tavoitteena on uusi ymmärrys, jonka molemmat osapuolet kokevat yhteiseksi. Dialoginen kommunikaatio on omanlainen olemisen tapa,

jossa kumpikaan osapuoli ei pyri määräämään tai hallitsemaan, vaan osoittaa kunnioitusta toiselle ja heidän välisille eroavuuksille. (Peavy 1999, 87–89.)

Esimiehet ovat usein hyvin kiireisiä työtehtävissään, mistä johtuen työntekijät usein kokevat, ettei esimies ole riittävästi paikalla ja tavoitettavissa. Kyselyiden mukaan työntekijät kaipaivat enemmän keskustelua arkipäivän työstä. Jos kiireen vuoksi yhteisistä keskustelumahdollisuuksista on tingitty, samanaikaisesti ylikuormittuneisuus ja uupumusoireet ovat lisääntyneet. Mitä vähemmän aikaa työyhteisössä on yhteisille keskusteluille, sitä enemmän työyhteisössä ilmenee ongelmia. Dialoginen esimiestaito on syvällistä toisen ymmärtämistä, hänen yksilöllisyytensä kunnioittamista ja aitoa myötäelämistä. Kun esimies pystyy soveltamaan johtamistapansa kunkin työntekijän tarpeita vastaavaksi, vuorovaikutuksesta välittyy aito halu yhteistyöhön. (Nummelin 2007, 62–66.)

3.4 Esimiestyössä kohdattavia haasteita

Esimiehiksi nousee usein muiden kuin ihmisten johtamiseen perustuvien ansioiden perusteella. Tästä syystä työntekijöitä usein häiritsevät esimiesten rajoittuneet sosiaaliset kyvyt. Suurin osa työntekijöistä odottaa esimieheltä nykyistä enemmän palautetta, avoimuutta ja kannustusta. Yli kaksikymmentä vuotta on yrityksissä tehty työtä kehityskeskustelujen käynnistämiseksi ja kehittämiseksi, mutta yhä edelleen löytyy esimiehiä jotka eivät viitsi panostaa kehityskeskusteluihin. Toisaalta esimiestyön tuki on monissa organisaatioissa varsin niukkaa, mikä osaltaan selittää esimiestyön ongelmia. (Salminen 2006, 94–95.)

Kaikki sellaiset ongelmat jotka häiritsevät työyhteisön perustehtävän toteuttamista, on ratkaistava. Ei voida olettaa esimieheltä itseltään löytyvän ratkaisua kaikkiin ongelmatilanteisiin, mutta esimiehen tehtävänä on varmistaa, että ongelmat tulevat ratkaistuksi. Esimiehen ei pidä asettaa ulkopuolisen avun hakemisen kynnyksiä liian korkealle. Usein hyväksi osoittautunut yhteistyökumppani on työterveyshuolto, jossa työterveyspsykologin palvelut ovat käytettävissä. Usein käytetty toimintamalli on psykologin tai työnohjaajan hankkiminen ongelmanratkaisijaksi. Tällainen ratkaisu voi synnyttää kielteisiä tunteita työyhteisössä. Tärkeintä on kuitenkin tarttua toimeen jollakin tavoin. Käsittelemättömät ongelmat vaikuttavat yhteisöön hyvin vahingoittavasti. (Nummelin 2007, 77–79.)

Organisaation johdon tulee määritellä työhyvinvoinnin tavoitteet, joilla henkilöstön hyvinvointia ylläpidetään. Työkykyä ylläpitävä toiminta sekä työsuojeluorganisaation ja työterveyshuollon rooli tulee huomioida näissä suunnitelmissa. Työhyvinvointi on kilpailukeino, jolla voidaan turvata yrityksen menestyminen pitkällä aikavälillä. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestymisellä on todettu olevan selkeä yhteys pitkällä aikavälillä. Säästöt syntyvät vähentyneistä sairauspoissaoloista ja tuottavuuden kasvusta. Laskelmien mukaan yritykset voivat saada jopa kaksikymmenkertaisena takaisin rahat, joita työhyvinvointiin on investoitu. Uupumusoireet puolestaan voivat hoitamattomina johtaa masennukseen. Kun joku henkilökunnasta jää sairaslomalle työuupumuksen takia, sen tulisi olla pysähtymisen paikka esimies- ja johtotehtävissä työskenteleville. (Nummelin 2007, 91–105.)

Heikentyneestä työhyvinvoinnista aiheutuu yritykselle merkittäviä kustannuksia. Suoria kustannuksia aiheuttavat lyhytaikaiset poissaolot, pitkäaikaiset sairauspoissaolot, tapaturmat, varhainen eläköityminen, osa-aikaeläkkeet, henkilöstön vaihtuvuus sekä osaamisen poistuminen yrityksestä. Suorien kustannusten ohella työhyvinvoinnin puute aiheuttaa yrityksille epäsuoria kustannuksia. Epäsuoria kustannuksia syntyy sijaisten hankkimisesta, jaksamis- ja motivaatio-ongelmista sekä poissaolojen aiheuttamista katkoksista työnteossa. Lisäksi suuria menetyksiä yritykselle voivat olla eläköitymisen ja henkilöstön vaihtuvuuden seurauksena tapahtuva hiljaisen tiedon katoaminen. Myös uusien henkilöiden perehdyttäminen ja organisaation sisäisen yhteistyön ongelmat tuovat epäsuoria kustannuksia yrityksille. (Österberg 2005, 145.)

Kuten Kontiainen (2006, 155) toteaa, esimiestyötä koskevassa kirjallisuudessa on perinteisesti painotettu johtamismenetelmiä. Samalla esimiesten työolot ja hyvinvointi ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Kontiainen on verrannut vuonna 2003 toteutettua työolotutkimusta aiempina vuosina toteutettuihin vastaaviin tutkimuksiin ja toteaa, että työelämän kiristyneet vaatimukset ovat kohdistuneet erityisen voimakkaasti juuri esimiestyötä tekeviin. Esimiestyö on koettu keskimäärin sitä raskaammaksi, mitä enemmän alaisia esimiehellä on. Tätä taustaa vasten pidettiin jopa hieman yllättävänä, etteivät esimiehet ole kokeneet keskimääräistä enempää psyykkisen yllirasittuneisuuden oireita. Yhtenä selityksenä tälle ristiriitaiselle tulokselle on pidetty sitä, että esimiestyössä saattaa olla muita ominaisuuksia jotka toimivat niin sanottuina voimavaratekijöinä työuupumusta vastaan. Yhtenä voimavaratekijänä esimiestyössä ovat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. (Kontiainen 2006, 171–172.) Esimerkiksi Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallin mukaan hyvät vaikutusmahdollisuudet kompensoivat työn kovia vaatimuksia (ks. Karasek & Theorell 1990).

Yksi tapa huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista on siis tukea esimiesten jaksamista. Nykyajan työelämässä esimieheltä odotetaan hyvää henkistä tasapainoa kaikkien vaatimusten ristipaineessa. Kärjistetysti esimiehen tulee huolehtia sekä työntekijöiden että koko organisaation edusta ja hyvinvoinnista. Esimiehen hyvinvointi jää usein toissijaiseksi huomion kiinnittyessä työntekijöihin. Esimiehen hyvinvoinnilla on kuitenkin olennainen merkitys koko organisaation hyvinvoinnille. Kun esimies jaksaa hyvin, hän kykenee vastaamaan henkilöstönsä kasvaviin odotuksiin ja pystyy tarjoamaan henkilöstölle tukea. (Nummelin 2007, 103–104.) Useat nykyiset työhyvinvointitutkimukset ovat paljastaneet, että esimiesten yleiseen työssä jaksamiseen, työntekijävien hallintaan ja jatkokoulutukseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

4. TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN AINEISTO

4.1 Tutkimuskysymykset ja aineiston hankinta

Pro gradu -tutkielmani tarkastelee työhyvinvointia sekä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kokonaisvaltaisena yhteiskunnallisena ilmiönä. Tutkielman aihe pohjautuu yhteiskunnalliseen kiinnostukseeni sekä mielenkiintoni työhyvinvoinnin kehittämistä ja yleensäkin kehittämistyötä kohtaan. Sen lisäksi, että aihe on minulle henkilökohtaisesti tärkeä, kaikenlainen työelämän kehittämistyö koskettaa kasvatustieteen opiskelijoiden tulevaa työnkuvaa. Tästä syystä työhyvinvoinnin kehittämisen kysymyksiä on tarpeellista pohtia. Myös työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseksi tulisi mielestäni tehdä enemmän kehittämistyötä.

Työuupumusongelmat ja vakavat sairastumiset tulevat kalliiksi sekä työnantajalle että yhteiskunnalle. Tällä tutkimuksella en varsinaisesti pystynyt edistämään työelämän kehittämismotiiviani. Päädyin tutkimuksessani kartoittamaan työhyvinvointiin, työssä jaksamiseen ja työviihtyvyyteen liittyvää keskustelua sekä selvittämään, millaista tutkimusta työhyvinvoinnista Suomessa tehdään. Toiseksi halusin selvittää empiirisesti, millaista julkista keskustelua työhyvinvoinnista Suomessa on viime vuosina käyty ja miten työhyvinvointitutkimuksen teemat elävät maan johtavan sanomalehden, Helsingin Sanomien, yleisönosaston kirjoituksissa.

Tutkimuksessani haen vastauksia seuraavanlaisiin tutkimuskysymyksiin:

- 1) Millaista työhyvinvoinnin tutkimusta Suomessa tehdään ja millaisiin kysymyksiin työelämä tutkimuksen sekä työelämän konsulttikirjallisuuden kentällä on kiinnitetty erityistä huomiota?
- 2) Millaista keskustelua työhyvinvoinnista käydään julkisessa mielipidekirjoittelussa?
- 3) Miten omia näkökulmia perustellaan mielipidekirjoituksissa ja miten näkemysten vaikuttavuutta pyritään retorisesti vahvistamaan?

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy työelämä tutkimukseen ja konsulttikirjallisuuteen. Tutkimuskirjallisuuden avulla oli mahdollista saada laaja katsaus työhyvinvointiin vaikuttavista seikoista kuten työelämän rakenteista, työuupumuksen kokemuksista sekä työhyvinvointiin liittyvästä tutkimuksesta. Esimiehille suunnattu ohjeistava konsulttikirjallisuus puolestaan avasi näkemystä niistä keinoista, joita kehittämällä työhyvinvointia voidaan edistää.

Toinen ja kolmas tutkimuskysymykseni liittyy tutkimuksen empiiriseen aineistoon, jonka avulla tarkastelen, millaisista työhyvinvoinnin teemoista yleisönosastolla kirjoitetaan. Lisäksi pohdin, kuinka mielipidekirjoituksissa esille nousseet kehitysehdotukset voitaisiin huomioida työhyvinvoinnin kehittämistyössä. Näin on mahdollista myös vertailla työelämä tutkimuksessa sekä yleisönosaston mielipidekirjoituksissa esiin tuotuja näkökulmia työhyvinvoinnin kysymyksistä. Mielipidekirjoittelun analyysillä tarkastelen myös mielipidekirjoittajien retorisia keinoja, joilla he pyrkivät lisäämään argumenttiensa vaikuttavuutta. Tällöin tarkastelu ei kohdistu väitteen sisältöön, vaan siihen miten väite perustellaan, muotoillaan ja esitetään. Taustalla on ajatus siitä, että on helpompi saada kannatusta väitteelle, jonka perusteluja vahvistetaan esimerkiksi yhteiskunnalliseen asemaan liittyvällä arvovallalla.

Tutkimuksen aineisto on kerätty Helsingin Sanomien sähköisestä arkistosta ajanjaksolla 1.1.2010-30.6.2012. Tällä kahden ja puolen vuoden aikavälillä mielipidekirjoituksia kertyi asettamillani haun rajauksilla 57 kappaletta. Analyysivaiheessa tutkimuksen ulkopuolelle rajautui kaksi mielipidekirjoitusta, jotka eivät sisällöltään vastanneet tutkimuksen aihepiiriä. Niissä työhyvinvointi mainittiin vain terminä, mutta sisällöllisesti niissä ei käsitelty työhyvinvointia. Aineiston ulkopuolelle jääneet kirjoitukset käsitelivät työväenliikkeen toimintaa Suomessa sekä valtion työterveyshuollon kilpailuttamistoiminnan periaatteita. Lopullinen aineiston koko oli 55 mielipidekirjoitusta, jotka muodostivat kattavan näytteen työhyvinvointia koskevasta keskustelusta. Hakusanoina Helsingin Sanomien sähköisessä arkistossa käytin kolmea hakusanaa: *työhyvinvointi*, *työssä jaksaminen* ja *työviihtyvyys*. Sanat katkaistiin hakukoneen ohjeiden mukaan.

Tekemääni haun rajausta perustelen kolmella eri näkökulmalla. Ensimmäkin opinnäytetyön rajallisen laajuuden huomioiden aineiston kokoa ei voinut kasvattaa loputtomiin. Näin olisi tapahtunut tekemällä hakuja laajemmilla termeillä. Toisena syynä oli työhyvinvoinnin käsitteen laajuus itsessään. Koska työhyvinvoinnin tutkimusta on mahdollista lähestyä useista eri näkökulmista, rajanvetoa hakusanojen käytölle olisi vaikea perustella. Myös tästä syystä oli selkeintä keskittää haku pelkästään yleisiin työhyvinvoinnin termeihin. Kolmas syy haun rajaamiselle oli, että hakusanojen valikointi tutkijan ennako-odotusten tai mielenkiinnon kohteiden perusteella olisi voinut ohjata aineiston muodostumista liikaa. Siksi tein päätöksen hakusanojen kohdistamisesta yleiseen työhyvinvoinnin kokemukseen, eli rajasin hakusanoiksi työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työviihtyvyyden. Tämän rajauksen avulla pääsin tarkastelemaan myös sitä, millaiset asiat mielipidekirjoituksissa liitettiin työhyvinvoinnin kokemuksiin.

Kirjallisuutta sekä mielipidekirjoituksia vertaillen tulee huomioida myös mahdolliset aineistoa

rajanneet tekijät. Hakutulosten rajaus työhyvinvoinnin käsitteeseen on voinut sulkea pois sellaisia mielipidekirjoituksia, jotka olisivat liittyneet läheisesti työhyvinvoinnin teemoihin. Esimerkiksi nykyisin yleiset työnteon muodot kuten vuokratyö sekä määräaikaiset työsopimukset eivät aineistoni mielipidekirjoituksissa tulleet esille. Silti on oletettavissa, että edellä mainittuja työn tekemisen muotoja on voitu jollakin tavoin käsitellä mielipidepalstalla tuolla kahden ja puolen vuoden ajanjaksolla. Hakutermistöä laajentamalla tällaisia kirjoituksia olisi voitu tavoittaa, mutta opinnäytetyön yhteydessä mahdollisuudet aineiston keruuseen ovat rajalliset. Rajaukset hakuehtoihin oli välttämättömyyksiä tehdä, muuten aineiston määrä olisi kasvanut hallitsemattoman suureksi.

Tutkimuksen uskottavuuden kannalta tärkeintä on varmistaa, että kerätty aineisto vastaa tutkimuksen tarpeita riittävän hyvin. Tämän vaatimuksen koen toteutuneen omassa tutkielmassani. Ennen lopullisten hakuehtojen määrittelyä kokeilin hakuja tarkemmin kohdistetuilla hakusanoilla, mutta nämä haut eivät yhdessäkään tuottaneet kuin muutamia lisätuloksia. Siksi laajempien hakusanojen käyttö ei olisi tuonut tutkimukselle juurikaan lisäarvoa. Joidenkin aineistojen yhteydessä voidaan puhua myös saturaation eli kylläntymisen käsitteestä: aineiston koko on riittävä siinä vaiheessa, kun se alkaa toistaa itseään. Omassa aineistossani riittävyys näkyy niin, että käsitellyistä teemoista muodostui analyysin yhteydessä viisi samansuuruisia kategorioita, joihin kaikkiin kertyi tasaisesti työhyvinvointiin liittyviä mainintoja.

Vaikka esimiestyön merkitys korostui tekemässäni kirjallisuuskatsauksessa, aineistohaussa en esimiestyötä erikseen huomionnut. Lähtöoletukseni oli, että työhyvinvointia koskevilla hakusanoilla pystyisin löytämään myös esimiestyötä koskevaa aineiston ilman, että suuntaisin erillisiä hakuja erityisesti esimiestyöhön. Toisaalta sellaiset hakusanat kuten pahoinvoinnin ja työuupumuksen jätin tarkoituksella pois hakuehdoista, jotta ne eivät liikaa ohjailisi aineiston muodostumista negatiiviseen suuntaan. Yhteenvedona voidaan todeta, että vaikka valitsemani hakusanat ohjasivat ja rajasivat aineistoni valikoitumista, ei mitään työhyvinvoinnin teemaa jätetty tietoisesti analyysin ulkopuolelle.

4.2 Sanomalehti tutkimusaineistona

Valtakunnallisen lehden yleisönosastolla on laaja näkyvyys ja paljon lukijoita. Merkityksellisen tutkimuskohteen yleisönosastosta tekee se, että foorumina se on periaatteessa kaikille avoin. Se antaa tavallisille kansalaisille mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan sekä työelämässä havainnoimistaan

ongelmista. Valitsin aineistokseni Helsingin Sanomien mielipidekirjoitukset, koska Suomen laajalevikkisimmän sanomalehden mielipidepalstalla mahdollisimman monella kansalaisella on ainakin teoreettinen mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Helsingin Sanomissa julkaistaan lukuisia yleisönosaston kirjoituksia päivittäin. Retorisen analyysin avulla pääsen myös syventämään tulkintoja mielipidekirjoitusten sisällöstä sekä mielipidepalstalle kirjoittavien henkilöiden taustoista. Retorinen analyysi keskittyy erityisesti argumentointiin eli erilaisiin lukijoihin vaikuttamisen keinoihin.

Koska median käyttö on meille niin luontevaa ja arkipäiväistä, emme useinkaan tule huomanneeksi kuinka merkittävää yhteiskunnallista valtaa medially on. Yleisönosasto on tarpeellinen lisä sanomalehden sisältöön, koska se tuo lehteen toimittajien ulkopuolista näkemystä. Ihmiset myös arvostavat mahdollisuutta päästä kirjoittamaan itseään kiinnostavista aiheista yleisönosastoon. Helsingin Sanomat oli luonteva valinta tutkimusaineistoni keräämiseen, koska se on levikiltään Suomen suurin tilattava sanomalehti ja sisältää päivittäin julkaistavan mielipidepalstan. Vuonna 2010 Helsingin Sanomien levikki oli 365 994 ja sunnuntailevikki 416 163. Lukijoita sillä on keskimäärin 905 000. Helsingin Sanomat on levikiltään Pohjoismaiden suurin sanomalehti. (Helsingin Sanomat 29.9.2012.)

Helsingin Sanomien mielipidepalstalla annetaan kirjoittajille seuraavanlainen ohje: *”Helsingin Sanomien mielipidesivu on kaikille avoin keskustelufoorumi. Mitä napakammin kirjoitat, sitä todennäköisemmin tekstisi päätyy lehteen. Lähetä kirjoituksesi mukana kotiosoitteesi ja mahdolliset puhelinnumerosi. Emme luovuta tietoja ulkopuolisille. Toimitus valitsee, otsikoi, muokkaa ja tarvittaessa lyhentää kirjoitukset.”* (Helsingin Sanomat 14.11.2012.) Tällaiset rajaukset ovat lehden kannalta ymmärrettäviä, mutta samalla ne vaikeuttavat aineiston tarkkaa analyysia. Esimerkiksi tiettyjen hienovaraisten retoristen keinojen ilmaisutavat voivat kadota kirjoituksia lyhennettäessä tai muokattaessa. Tämä on huomioitava aina mielipidekirjoitusten analysoinnin yhteydessä, koska kirjoitukset eivät välttämättä päädy lehteen täsmälleen samanlaisena kuin alkuperäinen kirjoittaja on ne lähettänyt.

Edeltävän ohjeen perusteella on selvää, että kovin tarkkaa retorista analyysia mielipidekirjoituksista ei ole mahdollista tehdä. Esimerkiksi Jokisen (1999) esittämässä retoristen keinojen kymmenkohtaisessa jaottelussa argumenttiin liittyvät keinot ovat sellaisia, joissa tutkitaan vaikkapa ääri-ilmaisujen tai toiston käyttöä teksteissä. Tällaiset retoriset keinot voivat helposti karsiutua pois alkuperäisestä tekstistä, mikäli toimitus lyhentää tai muokkaa tekstiä. Osittain edellä mainitusta syystä sekä opinäytetyön rajallisen laajuuden huomioiden olen tarkastellut Jokisen nimeämistä keinoista vain puhujakategorioilla oikeuttamista sekä väitteen vahvistamista asiantuntijalausunnoilla tai konsensus-

sella.

4.3 Media ja yhteiskunta

Media on itse osa ympäröivää maailmaa, toisaalta se luo omaa todellisuuttaan valintojensa ja arvoasetelmiensa välityksellä. Media voidaan nähdä ristiriitaisia arvoja ja käsityksiä muokkaavana ja uusintavana keskusteluareenana. Mediatutkimusta ja -kritiikkiä tarvitaan, koska medially on kasvava rooli siinä, kuinka ihmiset merkityksellistävät todellisuutta ja omaa arvomaailmaansa. Suomessa median yhteiskunnallinen sääntely perustuu median sosiaalisen vastuun periaatteelle. Media ei ole vastuussa toiminnastaan vain itselleen, vaan koko yhteiskunnalle. Sosiaalisen vastuun teorian keskeisenä ajatuksena on, että lehdistön on toimittava yleisen edun hyväksi ja edistettävä yhteiskunnallisia päämääriä ja arvoja. Yleisen edun toteutuminen tulisi varmistaa ensisijaisesti itsesääteilyllä ja vasta toissijaisesti julkisen vallan pakkotoimilla. (Nieminen & Pantti 2004, 14–38.)

Joukkotiedotusvälineillä on kyky vaikuttaa tietoon, uskomuksiin, arvoihin, sosiaalisiin suhteisiin ja sosiaalisiin identiteetteihin. Fairclough (2002, 10–13) toteaa, että tiedotusvälineet tekevät asioista merkityksellisiä sen avulla, miten ne esittävät uutisoimansa asian. Representoinnissa valitaan aina se, mitä kuvaukseen sisällytetään ja mitä siitä jätetään pois, mikä asetetaan ensisijaiseksi ja mikä toissijaiseksi. Kuneliuksen (2009, 29) mukaan median vaikutusta päätöksentekoon voi arvioida sen perusteella, kenen kanta tulee päätöksenteon pohjaksi ja ohjaa tulevaa toimintaa. Median valta merkitsee tällöin sitä, missä määrin ja millä tavoin media osaltaan vaikuttaa osapuolten toimintaan.

Median tarjonta on ammatillisesti ja institutionaalisesti valvottua ja yleensä tiedotusvälineissä pääsevät parhaiten esille ne, joilla jo ennestään on taloudellista, poliittista tai kulttuurista valtaa. Voidaan väittää, että mediaan pääsy on muun muassa sosiaalisen median kehittymisen myötä muuttunut avoimemmaksi. Tällä tarkoitetaan median ilmaisuvälineiden monipuolistumista sekä ihmisten lisääntyneitä mahdollisuuksia osallistua ja vaikuttaa median ja uutisoinnin sisältöihin erityisesti sosiaalisen median kautta. Lehdet myös aktiivisesti kannustavat lukijoitaan esimerkiksi lähettämään uutiskuvia tai käymään internetissä keskustelua lehdessä julkaistun uutisjutun yhteydessä. (Fairclough 2002, 58.) Tulevaisuudessa sanomalehdet haluavatkin kehittää vuorovaikutusta yleisön kanssa yhä tiiviimmäksi internetin kautta avautuvilla mahdollisuuksilla. Yleisön osallistumiselle hahmottuu kolme funktiota: palautteen saaminen toimitukselle, toimituksen tuottaman journalismin täydentäminen sekä yleisön horisontaalinen viestintä. Journalismin yhteiskunnallisen roolin kannal-

ta ei riitä, että pelkästään asiantuntijat kertovat päätöksistä ja suunnitelmista. On tärkeää, että myös kohteet eli asianosaiset saavat näkökulmansa julkisuuteen. (Heinonen 2008, 3–10.)

Uusiin nopeatempoisiin verkkofoorumeihin verrattuna yleisönosastoa pidetään jäykähkönä foorumina avoimelle keskustelulle. Lähes poikkeuksetta kirjoitukset valikoidaan ja tarkastetaan toimituksessa ennen julkaisua. Verkon keskustelualueet ovat tyyliltään lähempänä arkista jutustelua. Erityisesti sellaiset verkkofoorunit joissa ei ole ennakkomoderointia eli tekstien sensurointia, voivat sisältää hyvinkin värikästä, jopa asiatonta kielenkäyttöä. Omalla nimellä kirjoittamisen on todettu pitävän keskustelun tason korkeana. Heinosen (2008, 59–62) tutkimuksen yhteydessä toteutetuissa haastatteluissa ilmeni, että monet sanomalehdet ovat viime vuosina laajentaneet yleisönosastossa julkaistavien kirjoitusten määrää. Tutkimuksen mukaan perinteisen yleisönosaston merkitys vaikuttaa jopa vahvistuneen viime aikoina. Mielipideosaston voidaan siis edelleen nähdä ansaitsevan paikkansa yhteiskunnallisessa keskustelussa.

4.4 Tutkielman metodologiset keinot

4.4.1. Laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi

Laadullisen tutkimuksen perusmenetelmänä voidaan pitää sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on sovellettavissa useiden erilaisten tutkimusotteiden sisällä (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 91–100). Sisällönanalyysia voidaan pitää paitsi yksittäisenä metodina, myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä. Se voidaan liittää moniin erilaisiin analyysikokonaisuuksiin ja sen avulla voi tehdä monenlaista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009; 14, 91.)

Eskola (1998, 61) huomauttaa, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan kuvaamaan jotain tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä. Sisällönanalyysi ja diskurssianalyysi eroavat toisestaan siten, että sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä, kun diskurssianalyysissa puolestaan analysoidaan kuinka näitä merkityksiä kirjallisesti tuotetaan. Vaikka diskurssianalyysi ja sisällönanalyysi eivät tuota samankaltaista tietoa, niiden sisällä tutkimukselliset ideat voivat täydentää hyvin toisiaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104.)

Perinteisesti tutkimuksissa lähdetään liikkeelle tutkijan asettamasta tutkimuskysymyksestä, johon

aineistolta haetaan vastauksia. Tällöin puhutaan hypoteesien testaamisesta. Viitaten Eskolan (2007, 162) pohdintaan, aineiston tehtävänä voi olla myös hypoteesien keksiminen, ei niiden todentaminen. Koska käytin työhyvinvointiin liittyvää tutkimus- ja konsulttikirjallisuutta lähinnä kartoittamaan tutkijoiden ja konsulttien työhyvinvoinnista käymiä keskusteluja, ei tekemäni tutkimuskatsaus voinut sellaisenaan toimia empiirisen aineistoni analyysiä ohjaavana teoriakehyksenä tai aineiston rajaamisen apuna. Siksi oli luontevaa kerätä aineisto työhyvinvoinnin käsitteen ympäriltä ja lähteä sen jälkeen analysoimaan, millaiset työhyvinvointiin liittyvät asiat olivat aineistossa keskeisiä. Teoria siis määrittelee tutkimukseni raamit, joiden sisällä havainnoin aineistoa.

Tuomen ja Sarajärven (2009, 96–98) esittelemä teoriaohjaava analyysi on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin ohella yksi laadullisen analyysin muodoista. Aineistolähtöinen ja teorialähtöinen analyysi edustavat analyysimuotojen ääripäitä. Tutkimuksessa käyttämäni teoriaohjaava analyysi on näiden kahden välimuoto. Se sisältää teoreettisia kytkentöjä, mutta teoria ei suoraan määrittele aineiston analyysiä. Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksikköjen valinta pohjautuu aineistoon, mutta teoria voi toimia apuna analyysin etenemisessä. Tutkimuskirjallisuuden pohjalta muotoutunut tietämys auttaa analyysin teossa siten, että analyysistä on tunnistettavissa teorian vaikutus. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole teoreettisten määritteiden paikkansa pitävyyden testaaminen aineiston avulla, eli aikaisemman tiedon merkitys ei ole teoriaa testaavaa. Sekä aineistolähtöisessä että teoriaohjaavassa analyysissä tutkittavan ilmiön määrittely ja aineiston hankinta on vapaata suhteessa aiemmin tiedettyyn tietoon tutkittavasta ilmiöstä. Sitä vastoin teorialähtöisessä analyysissä lähtökohtana on teorian pohjalta muotoutunut ajatusmalli, jonka toimivuutta testataan tutkimuksen empiirisessä aineistossa.

Tekstit ovat jälkiä, joita seuraamalla voidaan tutkia erilaisia viestinnän ilmiöitä. Mediateksteihin on jäänyt jälkiä niiden tekijöistä, instituutioista, toisista teksteistä, lajityypeistä sekä oletetuista katsojista tai lukijoista. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös kontekstien etsimisestä ja määrittelystä. Mihin suuntaan kontekstien tulkinnassa edetään, riippuu tutkijan lähtöoletuksista, tutkimusongelmasta ja näkökulman rajauksesta. Puhdas aineistolähtöisyys on mahdottomuus, koska tutkimusta tehdessämme meillä on aina joitakin enemmän tai vähemmän tiedostettuja lähtökohtia. Toinen tapa on tietoisesti rakentaa tulkintaa aineistosta jonkin teorian tai useampien erilaisten teoreettisten oletusten pohjalta, kuten teen tässä tutkimuksessa. Tällöin teoreettinen viitekehys jossain määrin ohjaa aineiston rajautumista, tulkinnan etenemissuuntaa ja itse havainnoista tehtyjä päätelmiä. (Väliverro- nen 1998, 32–33.)

Eskolan (1998, 62) sanoin ei ole olemassa mekaanisia sääntöjä aineiston koon määrittelemiseksi.

Tutkielmani aineistoa lukemalla selkiytyi, että aineisto on riittävä ja sieltä löytyi yhtäläisyyksiä teorian ja empirian välille. Tämän aineiston yhteydessä ei voida puhua kylläntymisestä, koska mielihyväkirjoituksen lähestyvät tutkimusaihetta erilaisista näkökulmista. Rajatun tutkimuskysymyksen tapauksessa olisi ollut mahdollista hakea aineiston saturaatiota eli kylläntymispistettä. (ks. Eskola 1998, 62–63.) Aineiston koko oli opinnäytetyön luonteen huomioon ottaen rajattava jollakin tavoin. Kahden ja puolen vuoden tutkimusaineisto palveli tutkimukseni tarkoitusta hyvin ja osoittautui riittäväksi vastatakseni asettamaani tutkimusongelmaan.

Käynnistin tutkielman perehtymällä monipuolisesti työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, jonka avulla pystyin rakentamaan laajan teoreettisen pohjan tutkielmalle. Työelämäkirjallisuudesta löytyy runsaasti teoksia, joissa puhutaan työhyvinvoinnista ja aihetta käsitellään lukuisista eri näkökulmista. Tutkielmani teoriaosuus muodostuu tutkimuskirjallisuudesta sekä ohjeistavasta konsulttikirjallisuudesta, josta löytyy esimiehille suunnattuja neuvoja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Teoriapohjan rakentamisen jälkeen keräsin Helsingin Sanomien yleisönosastolta tutkimusaineiston. Tämän aineiston kautta avautui toisenlainen näkökulma työelämän hyvinvointikeskusteluun. Teoriaohjaavan analyysin periaatteiden mukaisesti tutkimukseni tarkoituksena ei ole testata teoreettisten määrittelien paikkaansa pitävyyttä aineiston avulla. Teoreettiset määreet eivät siis rajanneet aineiston valintaa, mutta aiempi teoreettinen tieto toimi apuna aineiston analyysissä. Sisällönanalyysin avulla pystyin löytämään sekä teoriakirjallisuudesta että tutkimusaineistosta tutkimukselleni hyödyllisen sisällön.

4.4.2. Retoriikan ja argumentoinnin vaikutuskeinot

Puhe- ja argumentaatiotaitoa tarvitaan kaikkialla, esimerkiksi lehtikirjoituksissa, julkisissa puheissa, politiikassa, tieteellisessä tutkimuksessa, kaupankäynnissä ja opinnoissa. Argumentti tarkoittaa väitettä tai johtopäätöstä perusteluineen. Vähimmillään argumentoinnin tulee sisältää yksi väite ja yksi väitteen perustelu. Harvoin ihmiset edes esittävät mielipiteitään perustelematta niitä. Siksi arkisetkin keskustelut pohjautuvat usein argumentaatioon, jolla vahvistamme näkemyksemme uskottavuutta. (Kurki & Tomperi 2011, 7–17.)

Sananvapaus ja julkaisuvapaus ovat tärkeitä demokraattisia saavutuksia. Silti liberaalissakaan yhteiskunnassa ei puhuminen ja kuulluksi tuleminen ole mahdollista kenelle vain ja joka tilanteessa. Argumentoija ei erikseen vetoa järkeemme, tunteisiimme tai tahtoomme, vaan suuntaa puheensa yksilölle kokonaisuutena. Tavoitellut tulokset vaihtelevat ja argumentaation keinot onkin aina sovi-

teltava kuulijakunnan luonteen mukaan. Esimerkiksi erityisyleisöille suunnatuissa esityksissä voidaan turvautua yksityiskohtaiseen suostutteluun, mutta laajempaan yleisöön vetoaminen toteutetaan varovaisemman vakuuttamisen keinoin. (Perelman 1996, 18–25) Yleisönosastolla tapahtuva vetoaminen kohdistuu laajaan yleisöön, joten mielipidekirjoitusten retoristen keinojen voidaan olettaa olevan sellaisia, jotka vetoavat suuriin lukijaryhmiin.

Luonnollisten aineistojen suosimista on viime aikoina korostettu diskurssianalyttisessä tutkimuksessa. Luonnollisuudella tarkoitetaan sitä, että aineistot ovat olemassa tai syntyneet tutkijasta riippumatta. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 236.) Esimerkiksi tutkielmassani analysoidut yleisönosaston kirjoituksen ovat edellä kuvatun kaltaista luonnollista aineistoa, kuten kaikki muukin sanomalehden aineisto. Myös retorinen analyysi on viime vuosikymmeninä yleistynyt. On puhuttu niin sanotusta retorisestä käänteestä. Retoriikan traditiot ja ilmenemismuodot ovat niin moninaisia, ettei kysymys ole mistään yhdestä oppirakennelmasta tai metodista. (Palonen & Summa 1998, 7.) Retoriikan tutkimuksesta diskurssianalyttikot ovat hakeneet työvälineitä erilaisten tekstiaineistojen analysointiin. Arvioitaessa tekstiä ja puhetta retorista näkökulmasta tarkastellaan usein niissä esiintyviä argumentoinnin keinoja. Retorisen puheen analyysin keskiössä on erilaisten retoristen keinojen erittely: millaisin suostuttelun tai vakuuttelun keinoin lukija pyritään vakuuttamaan esitetyn argumentin kannatettavuudesta. Retoriikassa huomio on ennen kaikkea lausumien muotoilussa ja kohdeyleisön tarkastelussa. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 47.)

Retorisen analyysin kohteena on myös tekstin laajempi sosiaalinen yhteys. Retorisen tilanteen käsite sisältää puhujan, yleisön sekä puheen foorumin. Se kuka puhuu tai kirjoittaa, kenelle ja minkälaisissa olosuhteissa, määräytyy yhteiskunnallisesti. Retorisen analyysin tekijä seuraa tilannetta ulkopuolisena henkilönä. Hän analysoi keinoja joilla meihin yritetään vaikuttaa. Taustakysymyksenä on tällöin, millä eri keinoin tekstin tuottaja pyrkii vaikuttamaan yleisöönsä. Vaikuttamispyrkimysten ei tarvitse olla tietoisia, sillä suurin osa kommunikointikeinojen käytöstä on tiedostamatonta. Tiettyjen keinojen valinta ei myöskään välttämättä osoita yksilöllisiä tahdonilmauksia, vaan pikemminkin kommunikaatioon sisäänrakennettuja yhteiskunnallisia arvostuksia. Retorisen analyysin tekijä voi lisäksi selvittää tehokeinojen käyttöä tekstissä. Lisäksi voidaan arvioida kuinka onnistuneita tekstin lähettäjän keinot ovat oletetun yleisön kannalta. (Kakkuri-Knuutila 1998, 235–239.)

Yksi argumentaation keskeinen ulottuvuus on puhujan ja yleisön suhde. Puhe ei ole vain puhetta jostakin, vaan selkeästi myös jollekin henkilölle suunnattua puhetta. Puhe pyrkii sitouttamaan tietyn yleisön esitettyyn argumenttiin. Suhde yleisöön tekee argumentaatiosta yllätyksellisen tapahtuman, koska argumentin vakuuttavuus rakentuu lopulta siinä, kuinka se otetaan vastaan. Mikä vakuuttaa

yhden yleisön, ei välttämättä vakuutakaan toista. Tämä koskee sekä argumentin sisältöä että niitä retorisia keinoja, joilla argumentaatiota pyritään vahvistamaan. (Jokinen 1999, 128–129.)

Myös Perelman (1996, 29–46) nostaa merkityksellisenä esille yleisön huomioimisen ja esityksen sovittamisen yleisön mukaan. Jokainen argumentti edellyttää määrättyjen tosiseikkojen ja arvojen valitsemista ja kuvaamista. Esittämistapojen valinta sekä niiden painoarvon punninta koetaan kannanotoksi sitä perustellummin, mitä selkeämmin on nähtävissä että vaihtoehtoisia valintoja ja painotuksia olisi ollut mahdollista tehdä. Tietyn tosiseikan kumoaminen onnistuu parhaiten osoittamalla se yhteen sopimattomaksi muiden, varmemmiksi havaittujen totuuksien kanssa. Omien mielipiteiden alleviivaamiseen voidaan käyttää esimerkiksi toistoa, yksityiskohtien kasaamista sekä tiettyjen jaksojen painottamista.

4.5 Tutkielman retoriset keinot

Tutkielmani retorisessa analyysissä hyödynnän Jokisen tulkintaa retoristen keinojen jaottelusta. Jokinen (1999, 126–127) esittelee kirjassa *Diskurssianalyysi liikkeessä* diskurssianalyttisen tutkimuksen yhtä analyttistä painopistealuetta, retorista analyysia. Jokinen mainitsee, että retorista analyysia voidaan tehdä hyvin monenlaisilla aineistoilla, yhtenä esimerkkinä sanomalehtikirjoitukset. Retorisen analyysin lähtökohtana on todellisuuden tulkinnallisen luonteen korostaminen. Kielenkäytön ei millään yksiselitteisellä tavalla oleteta kertovan meille esimerkiksi kirjoittajan asenteista tai ulkomaailman faktoista. Kyse on kirjoittajan tekemistä tulkinnoista eli argumentaatiosta.

Jokinen (1999, 132–157) jakaa argumentaation vaikuttavuutta lisäävät retoriset keinot kahteen luokkaan. Ensimmäiset keskittyvät väitteen esittäjään ja toiset esitettyyn argumenttiin. Väitteen esittäjään liittyvät keinot kohdistuvat henkilöön argumentin takana. On helpompi saada kannatusta argumentille jonka esittäjä nauttii lukijoiden luottamusta kuin sellaiselle, jonka esittäjää pidetään jollain tavoin arveluttavana henkilönä. Esitettyyn argumenttiin liittyvät keinot puolestaan viittaavat sellaisiin retorisiin keinoihin, joilla vahvistetaan argumenttia itsessään ja saadaan se näyttämään todelta ja kannatettavalta.

Oman tutkielmani retorisen tarkastelun olen rajannut koskemaan väitteen esittäjään liittyviä keinoja. Tulkitseen analyysissä kahta yleisintä väitteen esittäjään liittyvää keinoa, puhujakategorioilla oikeuttamista sekä konsensuksella tai asiantuntijalausunnoilla vahvistamista. *Puhujakategorioilla oikeut-*

taminen viittaa siihen, että tietynlaiseen kategoriaan sijoitetaan oikeus tietynlaiseen tietoon ja tietämykseen. Arvostetusta kategoriasta esitetty puhe voi saada helpommin vakuuttavan puheen statuksen kuin heikommasta kategoriasta esitetty, vastaavansisältöinen puhe. Esimerkiksi professorin, tutkijan tai lääkärin kategoria on yleisesti hyväksytty asiantuntijan kategoria, josta käsin esitetyt väitteet saavat helposti erityisen painoarvon. Puhuja tai kirjoittaja voi kuulua samanaikaisesti useampaan kategoriaan. Riippuu yleisöstä eli siitä keneen halutaan vaikuttaa, millaiseen kategoriaan kulloinkin halutaan kuulua. Toiset kategoriat ovat hyvin selkeitä, esimerkiksi presidentin tai lääkärin kategoriat. Toiset kategoriat puolestaan ovat rajoiltaan häilyviä, erikseen neuvoteltavissa olevia tai paikallisia. (Jokinen 1999, 132–136.)

Konsensuksella tai asiantuntijan lausunnolla vahvistaminen on toinen analysoimistani väitteen esittäjään liittyvistä keinoista. Argumenttia voidaan vahvistaa siten, että kerrotaan useiden eri tahojen allekirjoittavan jonkin väitteen. Tällöin asia ei näyttäydy pelkästään henkilökohtaisena mielipiteenä. Tutkimuksen uskottavuutta lisäävät luotettavat tutkimustulokset, joihin asiantuntijalausunto voi viitata. Asiantuntijalausunto voi merkitä sitä, että useampi eri taho on tullut samaan johtopäätökseen toisistaan riippumatta. Siksi väitteitä tuetaan usein tutkimusten tuloksilla tai asiantuntijoiden lausunnoilla. Vetoaminen ulkopuoliseen tahoan on erityisen tehokasta silloin kun ulkopuolista tahoja pidetään arvovaltaisena. (Jokinen 1999, 138–139.)

Eräänlaista konsensuksen käyttöä on myös *me-retoriikan käyttö*. Sen avulla annetaan ymmärtää, ettei väitteen esittäjä seiso väitteen takana yksin, vaan hän esiintyy laajemman joukon nimissä. Esimerkiksi erilaisten instituutioiden edustajat käyttävät usein me-muotoa, jotta lausunnoille saadaan instituution mukanaan tuoma vahvistus. Erityisen tyypillistä me-retoriikka on suostuttelevalla poliittiselle kielenkäytölle. Konsensuksen tuottaminen on vahvimmillaan vedottaessa sellaisiin kulttuurisiin näkemyksiin tai toimintatapoihin, joiden ajatellaan olevan kaikkien tai ainakin hyvin suuren joukon jakamia itsestäänselvyyksiä. Argumentaatio ”kaikkihan sen tietävät” tukahduttaa vaihtoehdotiset äänet, koska on vaikeaa vastustaa näkemystä jonka annetaan ymmärtää olevan kaikkien yhteisesti hyväksymä totuus. (Jokinen 1999, 139.)

Potter (1996) tuo retoriseen analyysin mukaan vielä kolmannen näkökulman, jota tarkastelen tutkielmassani. Retorisestä argumentaatiosta löytyy kaksi eri ulottuvuutta, joita voidaan havainnollistaa sotametaforalla. Selonteot voivat olla joko *hyökkäävää* tai *puolustavaa retoriikkaa*. Hyökkäävässä retoriikassa pyritään vahingoittamaan vasta-argumenttia. Puolustavassa retoriikassa omaa positiota pyritään vahvistamaan siten, ettei vastapuoli pääse sitä vahingoittamaan. (Potter 1996, 107.) Puolustavan retoriikan ideana on saada argumentin esittäjä näyttäytymään mahdollisimman luotet-

tavana ja esitetty argumentti mahdollisimman vakuuttavana. Hyökkäävä retoriikka puolestaan pyrkii näyttämään vastapuolen argumentin tai esittäjän negatiivisessa valossa ja sitä kautta todistamaan oman mielipiteensä oikeaksi. (Jokinen 1999, 155.) Hyökkäävän retoriikan keinojen analysointi sopii hyvin toteutettavaksi mielipidekirjoitusten yhteydessä, koska niiden kirjoitustyyli on usein tiivistettyä ja niiden taustalla on selkeä kannanotto jonkin asian puolesta taikka sitä vastaan. Tarkastelen tutkielmassani millaisia hyökkäävän retoriikan keinoja mielipidekirjoituksissa esiintyy sekä kuinka yleistä niiden käyttö on.

5. TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Aineiston analyysi

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 103) huomauttavat, että monia sisällönanalyyysillä toteutettuja tutkimuksia on kritisoitu keskeneräisyydestä eli siitä, että niissä analysoidaan aineistoa hyvinkin tarkasti, mutta mielekkäitä johtopäätöksiä ei ole kyetty tekemään. Järjestelty ja analysoitu aineisto esitellään ikään kuin valmiina tuloksena. Tässä luvussa pyrin havainnollistamaan tutkimukseni tuloksia siten, että kerään mielipidekirjoituksista yhteen kirjoittajien olennaisimmat ajatukset. Jokaista yksittäistä mainintaa ei ole mahdollista eikä tarpeellistakaan nostaa esiin analyysin tutkimustuloksissa. Tutkimuksen kannalta tärkeintä on tavoittaa olennaisimmat mielipiteet, jotka liittyvät työhyvointikeskusteluun sekä syyt, jotka ovat saaneet ihmiset aktivoitumaan ja hakemaan asioihin muutosta kirjoittamalla yleisönosastoon. Tämän analyysin pohjalta pääsen vastaamaan tutkimuskysymyksiini sekä lopulta tekemään mielekkäitä johtopäätöksiä aineiston tuottamista havainnoista.

Analyysia varten jaottelin teemoittelun (kts. esim. Eskola 1998) keinoin mielipidekirjoituksia erilaisiin kategorioihin. Analyysin alkuvaiheessa kategorioita muodostui lukuisia erilaisia, mutta useamman peräkkäisen analyysikierroksen jälkeen aineiston ryhmittyi ja jakautui selkeiksi kategorioiksi. Lopulta aineistosta muodostui viisi ryhmää, joihin mielipidekirjoitusten sisältö voitiin jaotella. Mielipidekirjoituksille annettiin analyysin alussa järjestysnumero, jonka avulla kirjoitukset erottuvat toisistaan. Kirjoittajien nimiä ei tuoda esille tutkimuksessa, vaikka ne lehdessä olisi julkaistu mielipidekirjoituksen yhteydessä. Tutkimuksessa pätevät siis samanlaiset anonymiteettisäännöt kuin minkä tahansa aineiston käsittelyssä.

Analysoimistani kirjoituksista muodostui viisi kategoriaa, joihin jaottelin mielipidekirjoitusten sisällön. Kategorioista puhuttaessa tulee ottaa huomioon, että yhdestä mielipidekirjoituksesta saattoi tulla maininta useampaan kategoriaan. Yhtä mielipidekirjoitusta ei siis sijoitettu kokonaisuutena tiettyyn kategoriaan, vaan sen olennaisin sisältö luokiteltiin analyysin yhteydessä. Tutkimuksen laadullisen luonteen mukaisesti tärkeintä ei ollut havaintojen määrä, vaan niiden laatu. Osa edellä mainittuihin kategorioihin kirjaamistani kommentteista oli sisällöltään hyvin lyhyitä ja pinnallisia, eivätkä kaikki niistä liittyneet sisällöltään työhyvoinnin edistämiseen. Esimerkiksi eräässä mielipidekirjoituksessa kommentoitiin pääministerin täysistunnossa esittämää lausahdusta ja kummasteltiin, kuinka virkamiesosaston sallitaan toimia uupuneena vajaanmiehityksellä. Tällaisen kommentin kirjasin analyysivaiheessa kuuluvaksi ryhmään ”poliitikkojen arvostelu”. Tällaisen mielipidekirjoit-

tuksen sisältöä ei kuitenkaan ollut tarpeellista lähteä analysoimaan tämän tutkimuksen yhteydessä sen tarkemmin. Nämä pintapuolisetkin maininnat antavat kuitenkin kokonaiskuvan siitä, minkä suuntaista työhyvinvointiin liittyvää keskustelua yleisönosastossa käytiin.

Kategorioiden kuuluvat maininnat jakautuivat seuraavasti: poliitikkojen ja tutkimusten kritisointi (20 kpl), työurien pidentäminen (20 kpl), pahoinvointi työssä (21 kpl), työhyvinvointi (32 kpl) sekä johtaminen (24 kpl). Ensimmäiseen ryhmään laskin kuuluvaksi kaikki maininnat liittyen politiikkaan, tutkimuksiin tai työryhmiin. Toinen ryhmä muodostuu työurien pidentämisestä tai ikääntyviä työntekijöitä koskevista lausunnoista. Kolmanteen ryhmään sisältyivät maininnat pahoinvoinnista ja sen syistä työpaikoilla, esimerkiksi ylipitkistä työajoista ja palkattomista ylitöistä, sekä lainsäädännön epäkohdista liittyen esimerkiksi työaikoihin. Neljännessä kategoriassa ovat maininnat työhyvinvointia edistävästä käytännöistä. Tähän ryhmään sisältyvät myös työterveyshuoltoa ja varhaiskuntoutusta koskevat maininnat. Viidentenä ryhmänä ovat johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät maininnat. Viides ryhmä sisältää maininnat kehityskeskusteluista, määrärahoista ja säästöistä sekä työpaikoilla vallitsevasta pelon ilmapiiristä. Edellä esitelty jako syntyi sisällönanalyysin tuloksena. Kussakin kategoriassa esiintyvien mainintojen määrästä voidaan huomata, että ne määrällisesti jakautuvat hyvin tasaisesti eri kategorioihin.

Jokaista yksittäistä mielipidekirjoituksissa esitettyä kommenttia, toivetta tai kritiikkiä ei ole mahdollista eikä tarpeellista huomioida tämän tutkielman puitteissa. Analyysi järjestäytyi kategorioiden avulla, joihin kunkin mielipidekirjoituksen olennaisin sisältö sijoitettiin. Kyseisen jaottelun jälkeen oli mahdollista analysoida tutkimuskysymyksen puitteissa, millaiset työhyvinvointiin liittyvät seikat olivat merkityksellisiä mielipidekirjoituksissa. Esimerkiksi eräässä mielipidekirjoituksessa esiintyi seuraavanlainen väittäjä: ”Nykyhallitus on luvannut yhteiskuntatakuun työttömille nuorille, mutta lupaus ei ole pidetty” (nro 14). Tällainen maininta ryhmiteltiin kuuluvaksi kategoriaan poliitikkojen ja tutkimusten kritisointi. Analyysissä muodostuneita kategorioita käsitellään tarkemmin seuraavissa viidessä alaluvussa.

5.1.1. Kritiikki poliitikoita ja tutkimustuloksia kohtaan

Yksi mielipidekirjoitusten ryhmä suuntautui kritisoimaan poliitikkojen ja hallituksen toimintaa sekä hallituksen asettamia työryhmiä. Samoin työelämän muutoksia varten perustetut työryhmät saivat kritiikkiä tehottomuudestaan. Arvosteluihin yleensä liittyivät poliitikoille osoitetut kehittämissuositukset. Erilaiset valtion toiminnot kuten opintotuki uudistus, yhteiskuntatakuu nuorille ja valtion

tuottavuusohjelma olivat kirjoittajien mielestä toteutettu väärällä tavalla. Myös joitakin hallituksen antamia lupauksia pidettiin tyhjinä. Tärkeänä yksityiskohtana useammassa mielipidekirjoituksessa nousi esille se, että yhteistyötä erilaisten yhteiskunnan vaikutustahojen välillä pitäisi lisätä. Parissa kirjoituksessa kehoitettiin tekemään Suomi maailmalla tunnetuksi hyödyntämällä työhyvinvoinnin eteen tehtyä tutkimustyötä entistä paremmin. Tällöin Suomea voitaisiin markkinoida ”työelämän laadun ykkösmaa” -statuksella. Myös kirjoituksissa mainittuja työhyvinvoinnin edistämiseksi perustettuja työryhmiä kritisoitiin samalla tavoin kuin edellä mainittuja valtion toimintoja. Työryhmiä pidettiin joko kokonaan toimimattomina tai niiden toimintamallia vääränlaisena.

”Nyt istuneet työryhmät eivät saaneet aikaan muuta kuin lisää työryhmiä.” Nro 2

Kirjoituksissa todettiin, että Suomessa on tehty paljon hyvää tutkimusta työelämän kehittämiseksi, mutta tutkimustietoa ei osata käyttää oikealla tavalla yhteiskunnalliseksi hyödyksi. Kirjoituksissa käytiin myös keskustelua siitä, kuinka tehtyjä tutkimuksia voidaan tahallisesti tai tahattomasti tulkita väärin. Tällaista tapahtuu esimerkiksi antamalla liikaa painoarvoa jollekin tutkimuksen osiolle, tai vastaavasti jättämällä toinen osio vähemmälle huomiolle. Vastaava epäkohta liittyi erilaisiin työhyvinvoinnin kyselyihin, joihin henkilöstöä pyydetään vastaamaan säännöllisesti. Useassa mielipidekirjoituksessa tuotiin esille, että työntekijät oli ohjeistettu tai peloteltu vastaamaan johdon ohjeistamalla tavalla. Tällöin tilastot saadaan näyttämään hyviltä, mutta todellisuudessa ihmiset työpaikoilla voivat huonosti. Samassa yhteydessä useissa kirjoituksissa puhuttiin työpaikoilla vallitsevasta pelon ilmapiiristä, joka estää tehokkaasti epäkohtiin puuttumisen. Nimimerkillä julkaistava kirjoitus (nro 21) kertoo, kuinka kirjoittaja oman käsityksensä mukaan irtisanottiin siitä syystä, että hän vastasi työilmapiirikyselyyn totuuden mukaisesti, asioita vääristelemättä. Sama kirjoittaja kritisoi myös useissa mielipidekirjoituksissa esiin tullutta epäkohtaa siitä, että työilmapiiritutkimusten tuloksia voidaan tulkita tahallisesti väärin.

”Minulla on kokemusta sekä yksityisen sektorin että valtion käytännöistä. Molemmista tutkiminen on vääristynyt, ja viimeistään tulosten julkistamisessa ja analysoinnissa saatetaan harjoittaa ”tilanteeseen sopivaa harkintaa”.” Nro 21

”Suomessa on tuotettu laadukasta tutkimustietoa työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta, mutta ymmärrys ja tieto eivät usein kuitenkaan kohtaa työelämää.” (Nro 6)

Lainsäädännön näkökulmasta muutosta toivottiin erityisesti työajan vähimmäisehtojen saavuttamiseksi. Vakavimmat terveyden ja työkyvyn menettämisen riskit korkeasti koulutetuilla liittyvät nimenomaan ylipitkiin työaikoihin. Lainsäädäntö voi aiheuttaa myös yrittäjille ongelmia. Ongelmina

koettiin esimerkiksi yliopitkät aukioloajat kauppakeskuksissa. Myös hankintalainsäädäntö monimutkaisena prosessina hankaloittaa aidon kilpailutuksen toteutumista. Hätkähdyttävän ajatuksen ilmaisten ylitöiden teettämisestä esittää seuraavassa lainauksessa Suomen Ekonomiliiton edunvalvontajohtaja.

”Yksittäisen palkatonta ylityötä tekevän taloudelliset menetykset ovat suuret. Jos 3500 euroa kuukaudessa ansaitseva työntekijä tekee 30-vuotiaasta asti palkatonta ylityötä kolme tuntia joka viikko, hän on menettänyt 65-vuotiaana 157 000 euron bruttoansiotulon.” Nro 43

5.1.2. Työurien pidentäminen ja ikääntyvät työntekijät

Mielipidekeskusteluissa ilmaistiin runsaasti mielenkiintoa työurien pidentämisestä käytyä julkista keskustelua kohtaan. Työurien pidentämisestä ja ikääntyvien työntekijöiden asemaan liittyvistä kysymyksistä muodostuikin tutkielman toinen kategoria. Eniten kommentointia keräsi maininta siitä, että huomio tulisi jatkossa kiinnittää työelämän laadullisiin kysymyksiin. Usein ongelmia pyritään julkisen vallan taholta ratkaisemaan liian mekaanisilla keinoilla, kuten eläkeiän nostamisella. Kirjoittajien mukaan työelämään toivotaan ennen kaikkea lisää joustavuutta, esimerkiksi mahdollisuutta tehdä lyhyempää työviikkoa. Numerolla 2 (herrastuomari, Helsinki) kirjoittava toivoo työpaikoille vihdoin työrauhaa ja huomion kiinnittämistä työn laatuun. Myös tradenomiliiton puheenjohtaja (nro 54) kiinnittää kirjoituksessaan huomiota eläkeuudistuksen lähtökohtaisesti vääränlaiseen toteuttamiseen.

”Työn laatuun tulee kiinnittää huomiota, ei siihen, minkä ikäisenä eläkkeelle lähdetään. Tällä menolla ainoastaan työkyvyttömyyseläkkeet kasvavat ja pahoinvointi lisääntyy.” Nro 2

”Selvää on sekin, että työurien pidentämiseksi pelkkä eläkeiän korotus ei yksin riitä vaan työelämän laadullisiin kysymyksiin on panostettava.” Nro 54

Mielipidekirjoituksissa esitettiin, että työurien pidentämispyrkimykset tulisi keskittää työuran alkupäässä oleviin eli nuoriin työntekijöihin. Myös tässä yhteydessä kontrollointia ja pakkokeinoja pidettiin vääränlaisena suuntauksena, kuten työurien pidentämisen kohdallakin. Nuorten työllisyystilanteen parantamiseksi ehdotettiin muutosta opintorakenteisiin sekä opinto-ohjauksen parantamista. Esimerkiksi työelämäjaksoja ehdotettiin lisättäväksi tutkintoihin. Yksi työurakeskusteluissa usein unohdettu ryhmä ovat vammaiset ihmiset työvoimaresurssina. Myös työiässä vammautuvien työsäkäläntä voidaan tukea kuntoutuksella. Toimiva kuntoutustoiminta vähentäisi samalla muiden tu-

kipalveluiden tarvetta.

Työurien pidentämistä koskevissa mielipidekirjoituksissa Suomen Yrittäjien puheenjohtajan (nro 29) kirjoitus poikkesi selvästi muiden kirjoittajien linjasta. Kyseisessä kirjoituksessa ehdotettiin kaikkien mahdollisten keinojen käyttöönottoa työurien pidentämiseksi: kaikki työikäiset saatava mukaan työelämään, tuottavuuden on parannuttava, työaika on lisättävä, osa-aikatyöt pois, yritys-kohtaiset sopimukset työajoista ja ylitöihin tulisi kannustaa. Monissa muissa mielipidekirjoituksissa edellä lueteltuja asioita nimenomaan kritisoitiin, ei puolustettu. Muista kirjoituksista poiketessaan tämä kirjoitus provosoikin ihmiset kirjoittamaan useita vastineita.

Työurien pidentämisen keinovalikoimaa pohdittaessa esille nostettiin työterveyshuoltoon panostamisen tärkeys. Myös työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrää tulisi pystyä vähentämään. Julkisuuudessa on paljon keskusteltu keinoista vähentää työkyvyttömyyseläkkeitä. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto voisi parhaiten onnistua tässä tavoitteessa. Työterveyshuollon professori (nro 55) kuitenkin väittää julkisessa keskustelussa esiintyvän harhaanjohtavia käsityksiä siitä, että työuria voitaisiin pidentää yksinkertaisesti vain vähentämällä työkyvyttömyyseläkkeelle jäävien määrää. Työurat pitenevät automaattisesti työelämän rakennemuutosten myötä, esimerkiksi töiden keventyessä fyysisesti. Tulee myös huomioida, että tilastointimenetelmien takia väärinkäsityksiä voi syntyä. Suuri osa työkyvyttömyyseläkkeelle jäävistä henkilöistä ei ole ollut työelämässä ollenkaan. Suomen ylioppilaskuntien liiton puheenjohtaja (nro 38) tiivistää ongelman ytimen todetessaan, että työelämästä tulee luoda sellaista, että ihmiset jaksavat työskennellä niin kauan kunnes jäävät eläkkeelle.

”Mielenterveysongelmien vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jää vuosittain noin 8000 suomalaista. Alle 45-vuotiaita jäi työkyvyttömyyseläkkeelle vuonna 2009 yli kuusituhatta. Tämän takia todellinen eläköitymisikä Suomessa on vain 58,8 vuotta.”
Nro 38

Aineistosta löytyi paljon kommentteja liittyen vanheneviin työntekijöihin. Ikääntyvän ihmisen työkyky ei aina heikkene, tehtävästä riippuen se voi jopa parantua. Mutta ikääntyvän työntekijän palautumisaika pitenee, mikä työnantajien tulisi huomioida. Tulostavoitteisiin ei usein mahdu ikääntyvien työntekijöiden huomioiminen. Useasta kirjoituksesta voidaan lukea kokemus siitä, että työnantajat syrjivät ikääntyneitä. Eräs nimimerkillä julkaistava kirjoitus (nro 30) kertoo, kuinka sen kirjoittaja vältti työuupumuksen työn mahdollistamien joustojen turvin. Toisen lainauksen (nro 5) kirjoittaja nostaa työn tärkeimmäksi viihtymistekijäksi johtamisen ja on huolestunut siitä, kuinka muutosohjeet vain annetaan ylhäältä käsin, eivätkö välttämättä edes esimiehet kykene vaikuttamaan niihin.

”Julkisessa keskustelussa syylliseksi eläköitymiseen leimataan usein eläkkeelle lähtevät. Tämä on epäoikeudenmukaista, sillä käytännössä työnantajat työntävät jatkamishaluisiakin ikääntyneitä ulos.” Nro 30

”Tulostavoitteet ja muutosvauhti ovat liian kovia vanheneville työntekijöille.” Nro 5

Mielipidekirjoituksissa todetaan, että ikääntyvillä työntekijöillä haasteita työssä jaksamiselle asettaa ikääntymisen myötä heikkenevä unen laatu, mikä vaikuttaa suoraan työssä jaksamiseen. Lisäksi työergonomian merkitys korostuu ikääntyvillä työntekijöillä. Työntekijät itse kokevat eläkekeskustelun painostavana. Myös osa-aikaeläkettä ehdotettiin toimivaksi apukeinoksi työelämässä jaksamiseen. Nimimerkin takaa kirjoittava (nro 30) kertoo seuraavassa, millaisia haasteita hän koki ikääntyvänsä työntekijänä työpaikallaan.

”Jaksoin kuitenkin 65-vuotiaaksi, viimeiset seitsemän vuotta, vain osa-aikaeläkkeen avulla. Syy sille jääntiin oli väsyminen pitkiin työpäiviin ja matkustamiseen. Päivät venyivät 10-14 -tuntisiksi, ylityökorvauksia ei maksettu. Matka-aika oli omaa aikaa. Kotona vallitsi kaaos, koska kotitöille ei jäänyt aikaa. Ei ihminen voi niin elää uupumatta. ... Osa-aikaeläke antoi aikaa palautua, tehdä kotityöt ja rakentaa elämänmallia vanhuuseläkeaikaa varten. Työnantajalle eläkkeestä oli se ilo, että syntyi sama työpanos kuin ennenkin, mutta pienemmällä palkalla.” Nro 30

5.1.3. Pahoinvointi työssä

Lukijat kirjoittivat yleisönosastoon useita kirjoituksia, joissa käsiteltiin työyhteisöissä koettua pahoinvointia eri näkökulmista. Työpaikoilla tapahtuu jatkuvasti muutoksia, mikä luo työntekijöille paineita ja epävarmuutta. Nämä reaktiot heijastuvat myös työntekoon tehottomuutena. Työpaikoille vaaditaankin nyt työskentelyrauhaa jatkuvan muutoksen sijaan. Monissa työpaikoissa työntekijöiden määrää on vähennetty, jolloin jäljelle jäävien työmäärä automaattisesti lisääntyy. Pahimmassa tapauksessa nopea muutosvauhti ja tulostavoitteet lisäävät jäljellä olevien työntekijöiden työmäärää entisestään. Palkansaajajärjestö Pardian puheenjohtaja (nro 30) kirjoittaakin tutkimuksesta, jonka mukaan työhyvinvointi on heikkoa työpaikoissa, jotka ovat suuren muutoksen kohteena. Seuraavissa lainauksissa eräs mielipidekirjoittajista (nro 3) vaatii työpaikkojen nykyisiin käytäntöihin muutosta: huomion lisääminen esimiestyöhön, kehityskeskusteluihin ja asioista yhdessä sopimiseen. Toinenkin kirjoittaja (nro 13) on samalla tavoin pettynyt nykyiseen työkuultuuriin, jossa vallitsee jatkuva muutos ja työpaikoista on tullut persoonattomia.

”Surullisinta tässä ajassa on, että monia toimialoja vaivaa suuruudenhulluus: vain iso ja keskitetty toiminta on kaunista. Olemme kaikki nähneet mihin se johtaa: työntekijöiden uupumiseen ja työn tekemiseen jatkuvassa uudistusten paineessa. Siitä

seuraa vain huonoa työnjälkeä ja laatua.” Nro 3

”Muutos, jatkuva epävarmuus työpaikasta sekä uusien töiden oppiminen tuovat paineita työpaikoilla. Masennus lisääntyy ja työmotivaatio hukkuu, kun huoli tulevaisuudesta on suurempi. Työpaikoilla pienentynyt henkilöstömäärä on pystynyt pitämään tuotannon nousuvalla käyrällä.” Nro 13

Esimerkki pienestä mutta merkityksellisestä seikasta työhyvinvoinnin kannalta on työrauhan puute avokonttorissa. Tietotyö vaatii työntekijältä uusien asioiden omaksumista ja tiukkaa keskittymistä, joten avokonttorityöskentely voi selkeästi haitata työn suorittamista. Akavan lakimiehen mukaan vakavimmat työterveyden ja työkyvyn menettämisen riskit korkeasti koulutetuilla liittyvät ylipitkiin työaikoihin. Tähän epäkohtaan toivottiin voitavan puuttua lainsäädännöllä. Työmäärän lisääntymisen vaikutukset näkyvät myös perheissä. Useassa mielipidekirjoituksessa tuotiin esille se, kuinka työstä tulevat paineet ja uupumus vaikuttavat negatiivisesti perhe-elämään. Akavan lakimies (nro 31) on huolissaan korkeakoulutettujen työssä jaksamisesta ja toteakin, että suurimmat työkyvyn menettämisen riskit liittyvät ylipitkiin työaikoihin.

”Jatkuvasti tavoitettavissa olemisen kulttuurista on päästävä eroon, ja ihmisten on saatava päättää vapaa-aikansa käytöstä ilman työpaineita. Joustavat työaikajärjestelmät lisäävät tuottavuutta ja parantavat ihmisten hyvinvointia ja jaksamista. Niiden käyttöönottoa työpaikoilla on tuettava lainsäädännöllä, esimerkiksi kirjaamalla lakiin työaikapankkijärjestelmän vähimmäisehdot.” Nro 31

Säästötoimenpiteet ovat vaikuttaneet valtion tuottavuusohjelman kautta myös virastojen resursseihin käsitellä ilmeneviä ongelmia. Valvonnan vähentyminen heijastuu työhyvinvointiin. Eräissä mielipidekirjoituksessa käytettiin esimerkkinä työsuojeluhallintoa, joka on joutunut priorisoimaan tehtäviään. Tällöin vähemmän merkitykselliset asiat ovat jääneet kokonaan huomiotta. Työsuojelutarkastukset olisivat tärkeitä sellaisena aikana, jolloin kaikista kuluista säästetään. Työsuojelutarkastusten vähentymisellä on suora vaikutus työturvallisuuteen ja jaksamiseen, mikä voi tulevaisuudessa johtaa suuriin ongelmiin työmarkkinoilla. Monilla työpaikoilla omavalvonta toimii huonosti, jos ollenkaan. Eräs mielipidekirjoittajista (nro 28) kritisoi sitä, että yhä useampi työntekijä jää nykyisin vaille työehtosopimuksen ja ammattiyhdistyksen tarjoamaa suojaa, eikä mikään taho valvo työnantajan asettamia, välillä kohtuuttomiakin vaatimuksia. Työhyvinvointipäällikkö (nro 9) kritisoi mielipidekirjoituksissa esiin tuotuja epäkohtia valtion määräraahaleikkauksista ja jatkuvasta säästökohteiden etsimisestä.

”Työtä teetetään kokonaispalkalla niin paljon, että monet jatkavat työpäivää kotona lasten nukahdettua. Ei ihme, että yhä nuoremmat uupuvat.” Nro 28

”Virastojen määrärahat leikataan alle minimin. Näin ollaan tilanteessa, jossa tärkein päämäärä onkin säästäminen eikä työnteko. Pyöritään virastolla sen sijaan, että päästäisiin tekemään esimerkiksi varsinaista kenttätöitä. Erityisesti tämä turhauttaa kokeneita virkamiehiä, ja työnjättöhalut kasvavat.” Nro 9

5.1.4. Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnin perustana voidaan pitää työn psykologisen sopimuksen käsitettä, jolla tarkoitetaan sitä, että työstä saatavan palkan on oltava oikeassa suhteessa työn vaativuuteen nähden (ks. esim. Kaivola & Launila 2007). Työterveystutkimusten mukaan työn yksipuolinen heikentyminen ponnistuksen ja palkinnon suhteen liittyy yleensä uuvuttavaan stressiin. Työntekijät voivat pelätä työn psykologisen sopimuksen järkkymistä esimerkiksi siten, että poistuneiden työntekijöiden työt jaetaan jäljelle jääneiden hoidettavaksi.

Mielipidekirjoitusten mukaan todellinen työhyvinvoinnin kehittämiskohde löytyy yhteisten pelisääntöjen laatimisesta työpaikalle. Jokaisella työpaikalla tulisi sopia yhdessä siitä, kuinka työyhteisössä voidaan toimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Säännöt koskevat sekä työnantajaa että työntekijöitä ja niiden rakentamiseksi tarvitaan avointa keskustelua ja dialogia. Myös vapaata sopimista työpaikoilla olisi hyvä tukea. Erään mielipidekirjoittajan (nro 18) mukaan avoimen dialogin työpaikalle voivat synnyttää vain avoimuus sekä kuunteleva esimies.

”Paljon olisi tehtävä, jotta työyhteisöt kasvaisivat sellaisiksi, että työntekijöitä rohkaistaan ilmaisemaan itseään ja käyttämään kykyjään.” Nro 18

”Jokaisen työpaikan olisi mietittävä työhyvinvointia tuottavat toimenpiteet itse ja sovittava, että niistä pidetään kiinni ja että niiden täytäntöönpanoa ja toteutumista seurataan.” Nro 3

Työhyvinvoinnin tutkija (nro 12) toteaa, että tärkeimpiä työn voimavaroja ovat hyvä työilmapiiri, esimiehen tuki sekä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön. Myös muissa mielipidekirjoituksissa edellä mainittuja asioita pidettiin tärkeimpinä työhyvinvointia edistävinä keinoina. Erityisesti mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön koetaan tärkeänä. Erilaisia joustavia työn muotoja tulisi kehittää edelleen. Vapaa-ajan riittämättömyys heijastuu myös ikävinä vaikutuksina työntekijöiden perheisiin. Riittävä palautuminen työn rasituksista olisi tärkeää. Tämä käy ilmi esimerkiksi Aslak-kuntoutusta (nro 56) käsittelevästä mielipidekirjoituksesta, jonka yhteydessä tavoiteltiin riittävää palautumista sekä työn ja vapaa-ajan selkeyttämistä. Riittävää vapaa-aikaa pidettiin kunnollisen työstä palautumisen edellytyksenä. Työelämän muutosta koskevaa tutkimuskirjallisuutta julkaissut Suomen his-

torian professori Juha Siltala kommentoi mielipidekirjoituksessaan (nro 32) teoksesta Työelämän huonontumisen lyhyt historia saamaansa kritiikkiä. Siltalan mukaan tarinoita hyvästä johtamisesta kuulee liian harvoin. Hän syyttää työelämän nykytilasta kannustejärjestelmää. Se ei palkitse pitkäjännitteistä tuotannon kehittymistä, vaan palkitsee välittömästä osakearvon noususta.

”Proaktiiviset työpaikat, joissa voi olla hetkittäin kovaa mutta useimmiten kivaa, palkitsevat kontrollimotiivia. Niissä muutoksen suuntaankin voi vaikuttaa. Mitä nuorempi työntekijä on, sitä tärkeämpää hänelle on omien tavoitteiden toteuttaminen työssä.” Nro 32

Mielipidekirjoituksissa todettiin työterveyshuollolla ja varhaiskuntoutuksella olevan selkeä yhteys työhyvinvointiin. Varhaiskuntoutuksen avulla voidaan edistää työkykyä, mutta edellytyksenä on että kuntoutuksen yhteydessä huolehditaan samanaikaisesti työolojen kehittämisestä. Tutkija Tampereen yliopiston psykologian laitokselta (nro 12) viittaa Tampereen yliopistossa tekeillä olevaan väitöstudiumukseen, joka koskee Aslak-varhaiskuntoutusta. Tutkimusta esittelevässä mielipidekirjoituksessa todettiin kuntoutuksen yltävän parhaisiin tuloksiin silloin, kun kuntoutukseen tuleva työntekijä on vielä työkykyinen, eli vailla pitkiä sairauslomia tai työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riskiä. Lieviä työ- ja toimintakyvyn riskejä voi kuitenkin olla havaittavissa jo kuntoutukseen tultaessa. Tämä väitöskirja vahvistaa varhaisella puuttumisella saavutettavia etuja. Myös psykologian lisensiaatti (nro 56) Tampereen yliopistosta kirjoittaa mielipidekirjoituksessaan Aslak-varhaiskuntoutuksen mahdollisuuksista työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kirjoituksessa korostuu varhaisen puuttumisen tärkeys. Ne osallistujat joiden työhyvinvointi seurantatutkimuksessa vahvistui, näyttivät tekevän muutoksia sekä työpaikalla että omassa toiminnassaan ja suhtautumisessaan työhön.

”Usein vastuu kuntoutusaikana suunnitelluista työolojen muutoksista jää yksin kuntoutujalle. Tätä ei voida pitää riittävänä silloin, kun työstä johtuva kuormitus on jo muodostunut uhkaksi hyvinvoinnille ja terveydelle.” Nro 12

”Hyvinvointi vahvistui niillä, joilla työhyvinvoinnin arviot olivat vielä hyvällä tasolla kuntoutukseen tultaessa. Tämän ryhmän tulokset korostavat varhaisen puuttumisen tärkeyttä.” Nro 56

Useissa mielipidekirjoituksissa korostettiin varhaisen puuttumisen tärkeyttä myös työterveyshuollossa. Myös Työterveyslaitoksen pääjohtaja tuo omassa kirjoituksessaan esille ennaltaehkäisevän hoidon painotuksen. Työterveyshuollon professorin (nro 55) mukaan työterveyshuollon avulla kyetään edistämään vain vakaisissa työsuhteissa olevien työssä jatkamista. Silti monet pitkäaikaissairaudetkaan eivät oikein hoidettuna estä työntekoa, mikäli työ muokataan tekijälleen sopivaksi. Pitkittyvät sairauslomat ja ongelmien myöhästynyt toteaminen alentavat työkykyä. Sairauslomien pit-

kittyessä kuuteen kuukauteen vain puolet palaa työhönsä. Esimerkiksi kaksi SDP:n kaupunginvaltuutettua Helsingistä (nro 48) vaativat mielipidekirjoituksessaan, että työterveyshuoltoon on luotava voittoa tavoittelematon palvelujärjestelmä. Jo aiemmin esitettyyn kritiikkiin vastanneet Lääkärikeskuksen liiketoimintajohtaja, varatoimitusjohtaja sekä työterveyslääkäri (nro 26) kommentoivat yksityistä työterveyshuoltoa arvostelevia kirjoituksia ja toteavat, että yksityinen työterveyshuolto pyrkii ennaltaehkäisevään toimintatapaan, varhaiseen diagnostiikkaan sekä tarvittaessa erikoislääkäritasoiseen hoitoon.

Työterveyshuoltoa koskevat mielipidekirjoitukset olivat puhujakategorialtaan poikkeuksellisen selkeästi asiantuntijoiden kirjoittamia. Mukana oli kuitenkin myös kansalaisten esittämää kritiikkiä työterveyshuoltoa kohtaan. Terveystalon työterveyslääkäri pahoittelee mielipidekirjoituksessaan, kuinka terveystalouden yritykset ovat joutuneet arvostelun kohteeksi. Niitä on jopa syytetty valtion työterveyshuollon kustannusten noususta. Sosiaali- ja terveysministeriön osastopäällikkö (nro 46) muistuttaa, että laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

”Jos työnantajalla ei ole arviointiin riittävää asiantuntemusta, hänen on käytettävä ulkopuolisia asiantuntijoita. Jokaisen työnantajan käytössä on ainakin yksi asiantuntija, työterveyshuolto. Sen tehtäviin kuuluu laatia selvitys työkuormituksesta, jos työntekijällä on perusteltu syy sitä pyytää.”

Yhteenvedon asiantuntijoiden mielipidekirjoituksista voidaan todeta, että työterveyshuollon osallistuksessa työkykyä heikentävien sairauksien hoitoon, työolosuhteiden muokkaamiseen ja kuntoutuksen koordinointiin yhdessä työpaikan kanssa, työterveyshuolto pystyy toimimaan tehokkaasti työssä jaksamisen ja työkyvyn tukena. Toimivan työterveyshuollon rooli on tärkeä, koska kaikilla työnantajilla ei ole riittäviä valmiuksia arvioida työn kuormitustekijöitä. Tällöin työnantajalla on käytettävissään työterveyshuolto ulkopuolisena asiantuntijana. Toimiva työterveyshuolto tuo säästöjä myös työnantajalle. Terveystalon työterveyslääkäri (nro 45) tiivistää mielipidekirjoituksista luettavissa olevan ajatuksen:

”Sairauspoissaoloista, työkyvyn heikkenemisestä ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuu yhteiskunnalle vuosittain aivan eri suuruusluokkaa olevia kuluja kuin mitä edelleenkin melko edulliset työterveyshuollon kustannukset ovat.” Nro 45

5.1.5. Johtamisen ja esimiestyön haasteet

Mielipidekirjoituksissa puhuttiin paljon johtajuudesta ja esimiestyöstä. Esimiestyön vaikutus ulottui moniin työhyvinvointia käsitteleviin kysymyksiin. Esimiestyön merkityksellisyydestä työhyvinvoinnille kertoo se, että aineistohakua tehdessä esimiestyötä ei nimetty erilliseksi hakusanaksi. Siitä huolimatta esimiestyö nousi selkeästi esille mielipidekirjoituksissa, kuten jo lähtökohtaisesti oletin. Esimiestyöstä ja johtamisesta muodostui yksi viidestä kategoriasta, joihin yleisönosaston kirjoitukset jaoteltiin. Laadukas esimiestyö oli useiden kirjoittajien mukaan tärkein avaintekijä hyvinvoivan työyhteisön luomisessa. Ongelmien nähtiin usein liittyvän puutteelliseen esimiestyöhön.

Mielipidekirjoitusten mukaan yksi selkeästi esille noussut ongelma oli työyhteisöissä vallitseva väkijohdon kulttuuri. Työntekijät eivät uskaltaneet olla eri mieltä johdon kanssa. Tällaisella työpaikalla dialogisuuden kehittäminen ja vastavuoroisen ilmapiirin luominen voisi avata työpaikalle syntyneitä jännitteitä. Oletettavasti on paljolti kiinni myös esimiehen persoonallisuudesta, kuinka valmis hän on vastaanottamaan kritiikkiä ja toteuttamaan muutoksia. Muutosta kaivataan paitsi konkreettisissa työntehtävien suunnittelussa, myös työnjohdollisissa haasteissa sekä ihmisten johtamisessa.

Useissa mielipidekirjoituksissa mainittu epäkohta työpaikoilla vallitsevasta pelon ilmapiiristä liittyy myös johtamisen laatuun ja sen ongelmiin. Mikäli työpaikalla vallitsee tiukka ryhmäkuri, työntekijät eivät uskalla kritisoida työnsä tai työyhteisönsä ongelmakohtia. Kukaan ei uskalla leimaantua epämiellyttävien totuuksien kertojaksi, vaan johtoa mielistellään ja virheitä pelätään. Mielipidekirjoituksissa kerrotaan, että ääritapauksissa johto on jopa ohjeistanut kuinka työtyytyväisyyskyselyihin tulee vastata. Tilanteet työpaikoilla voivat pahimmillaan kärjistyä hyvin ahdistaviksi. Kahdessa aihetta käsittelevässä mielipidekirjoituksessa kommentoitiin, että erityisesti korkeasti koulutetuissa asiantuntija-ammateissa työskentelevien saattaa olla vaikeaa ottaa vastaan käskyjä osaamattomalta johdolta. Eräs mielipidekirjoittajista (nro 21) kertoo nimimerkin takaa ikävistä kokemuksistaan työilmapiirikyselyistä eri työpaikoilla.

”Jos joku uskaltaa käytännöt kyseenalaistaa, seuraa siitä suurella todennäköisyydellä välitön ura- ja palkkakehityksen pysähtyminen. Mikäli tämä ei tuo poikkeavaa yksilöä työyhteisöjen joukkoon, ryhdytään radikaaleihin toimenpiteisiin.” Nro 21

”Pomotuksen vuoksi liian moni joutuu pelkäämään kosta työpaikalla tilanteissa, joissa on uskaltanut esittämään avoimesti eriäviä mielipiteitään.” Nro 52

Kehityskeskustelut mainittiin useassa mielipidekirjoituksessa ja kirjoittajat pitivät niitä olennaisen

tärkeinä. Hieman yllättäen dialogisuutta korostaneet kirjoittajat eivät olleet ammattinsa takaa kirjoittavia, vaan enimmäkseen tavallisia kansalaisia. Kaikki kirjoittajat eivät välttämättä käyttäneet varsinaista dialogi-termiä, mutta tarkoittivat dialogia puhuessaan esimerkiksi vastavuoroisesta ja avoimesta keskusteluilmapiiiristä esimiestyön yhteydessä. Dialogisuuteen työpaikoilla tulisi kannustaa, koska kuulluksi, ymmärretyksi ja arvostetuksi tuleminen ovat ihmisen perustarpeita. Mieli-
pidekirjoituksissa korostettiin, että edellytyksenä kehityskeskusteluiden onnistumiselle on niiden perustuminen aidolle kuuntelemiselle ja dialogille.

Dialogisuuden kehittäminen kohtaa myös haasteita. Tällä hetkellä kehityskeskusteluissa koettiin olevan monenlaisia ongelmia. Kehityskeskusteluiden tuloksellisuutta heikentävänä koettiin esimerkiksi se, jos esimiehet vaihtuvat tiuhaan tahtiin. Tampereen yliopiston Dinno -tutkimuksen dosentti (nro 52) toteaa, että dialogi on tuloksellista vain toisiinsa tasavertaisesti ja arvostavasti suhtautuvien osapuolten kesken. Hedelmällinen dialogi ja suorasukainen vallankäyttö eivät hänen mukaansa sovi samaan organisaatioon. Liian moni joutuu työpaikallaan varomaan sanomisiaan eikä uskalla esittää eriäviä mielipiteitä. Myös toisen kirjoittajan (nro 18) mielestä työpaikan ilmapiiri ja onnistuneen keskusteluilmapiiirin luominen on esimiehestä riippuvaista.

”On erittäin vaikea saada dialogia aikaan esimerkiksi huonon johtajan kanssa, joka itse tietää kaiken paremmin kuin alaisensa.” Nro 18

”Suomalaisessa työelämässä kannattaa panostaa työhyvinvointia ja sitoutumista vahvistamaan dialogiin. Sen parempaa, halvempaa ja vaikutuksiltaan laaja-alaisempaa innovointistrategiaa ei hevin löydy.” Nro 52

Organisaatiot hakevat jatkuvasti uusia tapoja säästää, koska halutaan lisää tehokkuutta ja suorituskykyä. Tämä puolestaan usein heikentää työhyvinvointia. Tradenomiliiton valtuuston puheenjohtaja (nro 54) haluaa muistuttaa johtajia siitä kiistattomasta tosiasiasta, että työhyvinvointiin panostaminen maksaa itsensä moninkertaisesti takaisin. Työpaikoilla tapahtuu paljon muutoksia, jotka vaativat osaavaa muutosjohtajuutta. Useassa mielipidekirjoituksessa nostettiin esille huomio siitä, että jatkuva muutos aiheuttaa uupumusta ja työhyvinvoinnin kokemusten heikkenemistä, mikäli ihmisiä ei johdeta kohtaamaan muutosta oikealla tavalla. Liialliset säästötoimenpiteet voivat myös huonontaa työhyvinvointia. Lisäksi säästötoimenpiteet voivat vaikuttaa välillisesti monien sidosryhmien hyvinvointiin. Esimerkiksi opetustyöhön kohdistuvat leikkaukset vaikuttavat myös oppilaiden hyvinvointiin. Yritysvalmentaja (nro 27) kritisoi sitä, kuinka organisaatioissa ei panosteta johtamistaitojen kehittämiseen. Mikäli halutaan olla tuottavia, työntekijöiden tulee olla motivoituneita. Tämä onnistuu vain osaavan johtajuuden avulla.

”Suomalainen on aina ollut hyvä johtamaan asioita. Ihmisten johtaminen on jäänyt vähemmälle. Nykyvaatimukset ovat kuitenkin muuttuneet. Organisaatiot hakevat jatkuvasti uusia tapoja säästää. Koneisiin, laitteisiin ja tietojärjestelmiin investoidaan helposti – miksei johtamiseen? Ihmiset käyttävät koneita ja järjestelmiä, ja näitä ihmisiä täytyy johtaa.” Nro 27

Esimiestyöstä puhuttaessa kirjoituksissa tulivat esille myös alaistaidot. Ne tarkoittavat vastuun ottamista omasta työympäristöstä ja pohdintaa siitä, kuinka työntekijä itse voi vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin omalla asennoitumisellaan. Esimies ei saa kuitenkaan kääntää asetelmaa vastakkaiseksi ja pakoilla omaa vastuutaan syyttämällä ongelmistaan alaisia. Toisaalta eräässä mielipidekirjoituksessa (nro 4) tuotiin esille myös vastakkainen näkemys alaistaitojen korostamisesta. Kirjoittajan mukaan huonoa johtamista ei pelasta se, että organisaatioteorioihin tuodaan sellaisia uusia käsitteitä kuten alaisosaaminen paikkaamaan johtamisosaamisen puutteita. Kokonaisuudessaan mielipidekirjoituksista löytyi suuri määrä viittauksia puutteelliseen johtamiseen ja sen aiheuttamiin moninaisiin ongelmiin työyhteisöissä. Tästä voidaan päätellä, että esimiestyössä havaitut puutteet koettiin todella ongelmalliseksi työhyvinvoinnin kannalta.

Hyviin esimiestaitoihin kuuluu taito kohdata ja ohjata erilaisia ihmisiä kullekin yksilölle sopivalla tavalla. Onnistunut johtaminen on tärkeä tekijä yrityksen menestyksessä, työssä jaksamisessa sekä työhyvinvoinnissa. Hyvä johtaja toimii ikään kuin valmentajana, joka omalla esimerkillään ja kannustuksellaan saa työntekijät tekemään parhaansa. Hyvä esimiestyö on yksi tärkeimmistä viihtymistekijöistä työssä. Eräs omalla nimellä kirjoitettu, hyvää työyhteisöä käsittelevä mielipidekirjoitus (nro 28) tiivistää hyvin ajatuksen tulevaisuuden organisaatiosta.

”Tulevaisuudessa menestyvät yritykset, joissa on hyvä ilmapiiri ja motivoiva johto. Nämä yritykset löytävät työn kehittämiseen, työssä jaksamiseen ja motivointiin muita keinoja kuin sanelupolitiikan, jatkuvat yt-neuvottelut ja pelolla johtamisen.” Nro 28

5.2 Retoristen keinojen analyysi

5.2.1. Konsensuksen tuottaminen ja asiantuntijalausuntoihin vetoaminen

Ensimmäisenä analysoin kolmea aineistossa esiintyvää retorista keinoa, eli kulttuurisiin toimintatapoihin vetoamista, me-retoriikkaa sekä asiantuntijalausuntoihin vetoamista. Näistä retorisesta keinoista konsensuksen tuottamista esiintyi aineistossa melko vähän. Sekä itsestään selvänä pidettyihin kulttuurisiin toimintatapoihin vetoaminen että me-retoriikan käyttäminen olivat aineistossa yhtä

harvalukuisia. Molempia näistä esiintyi kolmessa tai neljässä mielipidekirjoituksessa. Ensimmäinen tulkitsemani retorinen keino yleisönosastokirjoituksissa oli konsensukseen vetoaminen. Konsensuksen tuottaminen on vahvimmillaan vedottaessa itsestäänselvyyksinä pidettyihin kulttuurisiin näemyksiin tai toimintatapoihin. Tätä retorista keinoa käytettiin aineistossani kirjoitusten alkupuolella.

”Suomalaista johtamiskulttuuria on moitittu suoraviivaisuudesta johtamisen perustuksessa erityisesti rationaalisiin johtamisoppeihin ihmiskeskeisten oppien jäädessä toissijaiseen asemaan. Mutta eikö juuri muutostilanteessa henkilöstövoimavarojen johtamiseen sekä tunne- ja vuorovaikutusosaamiseen pitäisi laittaa erityisen suuri arvo?” Nro 4

Toinen konsensuksen tuottamistapa oli me-retoriikkaan vetoaminen. Me-retoriikan avulla halutaan tuoda esille, ettei väitteen esittäjä seiso väitteen takana yksin, vaan hän esiintyy suuremman joukon tai yleisesti hyväksytyyn mielipiteen edustajana. Me-retoriikkaan vetoaminen on arkikielessäkin helppo ja luonteva tapa vedota ihmisiin, koska ihmisellä on luontainen halu kuulua joukkoon ja tulla hyväksytyksi. Tämän retoriikkalajin käyttöä esiintyi kirjoituksen alussa tai alkupuolella, pienen alustuksen jälkeen siirryttäessä asiapitoisista faktoista kirjoituksen henkilökohtaisempaan osioon. Tällä järjestyksellä voidaan olettaa kirjoittajien haluavan voittaa yleisön hyväksyntää puolelleen jo ennen varsinaisen kannanottonsa perusteluja. Seuraavat lainaukset ovat mielipidekirjoituksista jotka on otsikoitu ”Työntekijöistä on syytä pitää hyvää huolta” ja ”Onko solidaarisuudella enää sijaa työelämässä?”

”Jokainen voisi itse tykönään miettiä, mitä työhyvinvointi omalla kohdalla tarkoittaa. Työnantajien luulisi olevan kiinnostuneita meidän mielipiteistämme ja ajatuksistamme.” Nro 3

”Suomalaisilla on perinteisesti ollut vahva näkemys työn merkityksestä elämän keskeisenä osana. Monet ihmiset ovat valmiita sitoutumaan työhönsä ja tekemään sen mahdollisimman hyvin.” Nro 51

Asiantuntijalausuntoihin vetoaminen sen sijaan oli hyvin yleisesti käytetty muoto saada omille mielipiteilleen lisää painoarvoa. Vajaa puolet mielipidekirjoituksista sisälsi viittauksen tutkimustulokseen tai vetoamuksen liittyen asiantuntijalausuntoon. Asiantuntijuuteen vetoavat kirjoitukset jakaantuvat kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä asiantuntijalausunnon takana oleva taho oli selkeästi löydettävissä kirjoituksen yhteydessä. Tällöin kirjoituksessa mainitaan tutkimuksen tai asiantuntijalausunnon alkuperä, esimerkiksi tietty yliopisto. Ensimmäisessä lainauksessa on kyse Pardian jäsenistöilleen teettämästä kyselystä, toisessa Akavan ammattiliittoon kuuluvien tekemistä ylityötunneista.

”Vuonna 2002 Pardia jäsentutkimukseen vastanneista 15 prosenttia koki uhkana työpaikan menettämisen, vuonna 2006 luku oli 25 prosenttia ja vuoden 2009 lopulla peräti 30 prosenttia.” Nro 20 (puheenjohtaja, palkansaajajärjestö Pardia)

”Harmaata, tilastoihin merkitsemätöntä ylityötä teetetään jatkuvasti. Vuonna 2009 noin joka kymmenes akavalainen teki yli 48 tunnin työviikkoa. Tämän lisäksi muu työhön sidonnainen aika, kuten matkustaminen, kasvaa.” Nro 31 (lakimies, Akava)

Toisessa ryhmässä asiantuntijalausuntoihin viittaava kirjoittaja vetosi tutkimustuloksiin, mutta ei ole ilmaissut millainen taho kyseisen tutkimustiedon on julkaissut. Kirjoittaja saattoi kertoa, että ”vuonna 2010 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä yli 22 000 henkilöstä vain hieman yli 800 oli iältään 52 vuotta” tai ”monet tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutuksen tulisi olla vasta-
vuoroisempaa”. Moni tämän ryhmän kirjoittaja oli puhujakategorialtaan alan asiantuntija, kuten työelämän tutkija, työterveyshuollon professori, tutkimuksen tekijä, kuormitusfysiologian dosentti tai työterveyslaitoksen pääjohtaja. Oletuksena voi olla, että tällainen puhujakategoria luo automaattisesti arvostusta kirjoittajaa kohtaan, eikä tarkempaa selvitystä tutkimuksen alkuperästä näin ollen tarvita. Vastaavalla tavalla järjestöjen edustaja tai työmarkkinajärjestön lakimies saattoi mielipidekirjoituksessaan vedota tutkimustuloksiin ilmaisematta, onko kyseinen tutkimustieto oman järjestön julkaisemaa vai millaisesta lähteestä peräisin.

”Keskustelu on osoittanut, että myös lääketieteen asiantuntijoiden mielestä on erittäin tärkeää selvittää työuupumuksen takana olevat syyt.” Nro 24 (henkilöstöjohtaja, Tampereen kaupunki)

”Tutkimusten mukaan jokainen syrjäytynyt nuori maksaa yhteiskunnalle yli miljoona euroa.” Nro 38 (puheenjohtaja, Suomen ylioppilaskuntien liitto)

5.2.2. Hyökkäävä retoriikka

Potter (1996, 107) havainnollistaa retorisen argumentaation kahta ulottuvuutta sodan metaforalla. Selonteot voivat olla joko puolustavaa tai hyökkäävää retoriikkaa. Hyökkäävä retoriikka pyrkii vahingoittamaan vasta-argumenttia. Puolustava retoriikka puolestaan perustuu siihen, että omaa positiota pyritään vahvistamaan siten, ettei kukaan pääsisi sitä vahingoittamaan. Tutkielmani hyökkäävän retoriikan analyysi pohjautuu Jokisen (1999, 130–157) tekemälle jaottelulle retorisisista keinoista. Jokinen keskittyy omassa tulkinnassaan havainnollistamaan sellaisten retoristen keinojen käyttöä, joilla omaa argumentaatiota pyritään vahvistamaan ja saamaan yleisö vakuutettua esitetyn argumentin kannatettavuudesta. Kyseessä ovat ennen kaikkea puolustavan retoriikan keinot.

Jokinen (1999, 130–157) perustelee valintaansa aihealueen selkeytyksellä sekä sillä, että puolustava retoriikka on retorisen argumentaation kivijalka. Hyökkäävä retoriikka voi käytännön väittelytilanteessa olla hyvä apuväline puolustavalle retoriikalle. Argumentaation perustaminen pelkästään hyökkäävälle retoriikalle ei kuitenkaan Jokisen mukaan voi olla pidemmän päälle kantavaa. Lisäksi Jokinen toteaa puolustavan ja hyökkäävän retoriikan keinojen olevan pitkälti samanlaisia, mutta niitä käytetään aktuaalisissa kielenkäyttötilanteissa eri funktioiden toteuttamiseen. Jokisen jaottelussa ei käsitellä hyökkäävän retoriikan keinoja, mutta omaan analyysiini halusin tuoda nimenomaan hyökkäävän retoriikan keinojen tarkastelun. Hyökkäävän retoriikan keinot sopivat tyyliltään hyvin käytettäviksi juuri mielipidekirjoituksissa ja muussa nopeaan vaikuttamiseen pyrkivässä viestinnässä.

Hyökkäävään retoriikkaan oli aineistossani turvauduttu suunnilleen neljäsosassa mielipidekirjoituksia. Hyökkäävän retoriikan keinoja käyttivät yhtäläisesti kirjoittajat kaikista puhujakategorioista. Kirjoitukset voidaan sisältönsä perusteella jakaa kolmeen ryhmään. Ensimmäinen ja laajin ryhmä hyökkäävää retoriikkaa kohdistuu poliitikkojen toimiin tai hallituksen tekemiin valintoihin. Hallituksen poliittista linjausta arvostellaan siitä, että erilaiset pakkokeinot eivät ole oikea tapa saada ammattitaitoisia ihmisiä nopeammin työmarkkinoille. Eräs kirjoituksista (nro 14) arvosteli kuinka yhteiskuntatakuu nuorille olisi nykyresurssein mahdollista toteuttaa, mutta hallitus ei ole halunnut tehdä sitä. Kaksi kirjoittajista (nro 22 ja nro 45) kritisoivat valtion tuottavuusohjelman kautta toteutettuja säästökeinoja vääränlaisena tienä hakea säästöjä.

Toinen hyökkäävän retoriikan ryhmä sisältää työelämään liittyvää kritisointia. Näissä mielipidekirjoituksissa kyseenalaistettiin hyväksymmekö nykyisin vallitsevan arvomaailman, jossa on vallalla pelolla johtamisen kulttuuri (nro 18). Työuria halutaan kyllä pidentää, mutta huomioita ei kiinnitetä itse ongelmaan, eli ihmisten viihtymiseen työpaikoilla (nro 28). Työssä jatkaminen ei kiinnosta, jos työ ei tuota sellaista mielihyvää joka motivoisi jatkamaan.

Kolmas hyökkäävää retoriikkaa sisältävä ryhmä on muita sekalaisempi. Kirjoittajat kertovat työelämässä vallitsevista epäkohdista, jotka ulkopuolinen taho on toimillaan aiheuttanut. Ryhmästä löytyy myös vastinekirjoitus kritiikkiin, joka on osoitettu kirjoittajan edustamaa laitosta kohtaan (nro 19, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus). Vastineen mukaan kritiikkiä perusteltiin väärin tulkituilla tutkimustuloksilla. Luokanopettaja (nro 53) puolestaan kritisoi sitä, että Helsingin kaupunki on päättänyt lomauttaa määräaikaista opettajia kesän ajaksi. Erikoiskaupan yrittäjä (nro 57) vetoaa kirjoituksessaan siihen, että haluaisi viettää vapaa-aikaansa kuten muutkin työssäkäyvät ihmiset. Muutokset kaupan aukioloissa ovat kuitenkin pakottaneet hänet työskentelemään myös taloudelli-

sesti kannattamattomina päivinä, esimerkiksi juhannusaattona. Yksi kirjoittajista (nro 48) arvostelee toimimatonta työterveyshuoltojärjestelmää, joka ei ole pysynyt ajan tasalla yhteiskunnan muutoksissa. Kirjoittaja ehdottaa myös, että työterveyshuolto tulisi palauttaa julkisen terveydenhuollon piiriin.

5.2.3. Puhujakategorioilla oikeuttaminen

Puhujakategorioilla oikeuttamisella viitataan siihen, että arvostetusta asemasta esitetty puhe voi saada hyväksynnän helpommin kuin heikommasta asemasta esitetty vastaavansisältöinen puhe. Tämä retorinen keino on isossa roolissa analysoitaessa mielipidekirjoituksia, koska mielipidekirjoitukset sisältävät aina allekirjoituksen. Jaottelin aineistossani esiintyvät puhujakategoriat seitsemään ryhmään, joista viisi on kirjoitettu puhujakategorian takaa. Muut kaksi ryhmää muodostuivat nimimerkillä kirjoittavista sekä oman nimen ja paikkakunnan esittävistä kirjoittajista. Seuraavassa taulukossa on eritelty puhujakategorioiden esiintyminen yleisönosastolla.

TAULUKKO 1. Mielipidekirjoitusten puhujakategoriat

kirjoittajan nimi ja paikkakunta	14 kpl
kirjoittajan nimi ja ammatti / koulutustausta (+paikkakunta)	15 kpl
poliittinen suuntautuneisuus	3 kpl
nimimerkki	4 kpl
yliopistotutkija / valtion tai kunnan työntekijä	8 kpl
yrittäjä / yrityselämän edustaja	2 kpl
liiton / järjestön edustaja	9 kpl

Yleisönosastoon kirjoittivat pääosin tavalliset kansalaiset, mutta kirjoituksista löytyi myös alan tutkijoiden tai alansa edustajien asiantuntijamielipiteitä. Aineistoni mielipidekirjoitukset jakautuvat niin, että 55:sta mielipidekirjoituksesta 19 kappaletta eli noin 1/3 oli kirjoitettu työpaikan tai järjestön edustajana. Jäljelle jääneistä 36:esta kirjoituksesta ainoastaan neljä oli nimimerkillä kirjoitettuja, loput 32 kirjoitusta olivat kansalaisten omalla nimellään kirjoittamia. Asiantuntijat kirjoittavat yleisönosastoon kommentoidakseen aiempia mielipidekirjoituksia sekä mahdollisesti pyrkivät korjaamaan niissä esitettyjä väitteitä, esimerkiksi uusimpien tutkimustulosten valossa. Kirjoittajaprofiilin laajasta vaihtelusta voidaan päätellä, että kansalaiset kokevat yleisönosastot tärkeäksi ilmaisukanavaksi, jota erilaiset lukijat osaavat ja uskaltavat käyttää.

Ensimmäinen kategorioista on nimimerkillä kirjoittavat. Helsingin Sanomien mielipidepalstalla pääsääntönä on, että kirjoitukset julkaistaan omalla nimellä. Omalla nimellä kirjoittaminen ei kui-

tenkaan ole ehdoton edellytys. Tämän aineiston mielipidekirjoituksista neljä on julkaistu *poikkeuksellisesti nimimerkillä*. Ne käsittelevät arkaluonteisia työelämän tapahtumia, joihin kirjoittajat eivät henkilökohtaisesti halua tulla yhdistetyiksi ja kirjoittavat siksi nimimerkin turvin. Kirjoittajan nimi jää kuitenkin toimituksen tietoon, eli täysin anonyymina henkilönä kirjoittaminen on mahdotonta.

Aineistosta löytyi kaksi pienehköä puhujakategoriaa, joihin luokittelin vain kaksi tai kolme kirjoittajaa. Ensimmäiseen ryhmään kuului kaksi *yrityselämän edustajien* laatimaa kirjoitusta, jotka molemmat olivat vastineita Helsingin Sanomissa aiemmin ilmestyneeseen mielipidekirjoitukseen. Toiseen ryhmään luokittelin kuuluvaksi *poliittisen suuntautuneisuuden* esille tuomisen. Mielipidekirjoituksista kolme oli sellaisia, joissa esiinnyttiin tietyn puolueen kannattajana. Kirjoituksissa ei ollut varsinaisia viitteitä poliittiseen toimintaan, mutta toisaalta kaikki yhteiskunnalliset ongelmat voidaan nähdä jossain määrin poliittisina kysymyksinä. Esimerkiksi kysymykset työllisyydestä, työhyvinvoinnista tai työterveyshuollon järjestämisestä voidaan nähdä myös poliittisina kysymyksinä.

Neljäs kategorioista sisälsi seitsemän kirjoitusta ja oli ensimmäinen isompi kirjoittajaryhmä. Heihin luokittelin kuuluvaksi *yliopistoissa tai muissa valtion ja kunnan organisaatioissa työskentelevät* henkilöt. Osa näistä kirjoituksista on selkeitä vastineita aikaisemmille Helsingin Sanomissa ilmestyneille kirjoituksille, joissa arvosteltiin kyseisen organisaation toimia. Osa kirjoituksista puolestaan perustuu kirjoittajan edustaman laitoksen tekemään tutkimukseen, jonka tuloksia organisaatio haluaa tuoda julki. Kirjoituksissa edustettuja laitoksia olivat eri yliopistot, teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus, Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, Tampereen kaupunki sekä sosiaali- ja terveysministeriö.

Mielipidepalsta vaikuttaa toimivan äänitorvena myös *järjestöjen edustajille*. Liittojen edustajien kirjoituksia oli yhteensä 9 kappaletta ja ne olivat enimmäkseen kannanottoja liiton edustaman asian puolesta. Esimerkiksi Ekonomiliiton edunvalvoja kirjoittaa ylempien toimihenkilöiden palkattomien ylitöiden ongelmasta. Toinen tyypillinen edustuskirjoitus oli Näkövammaisten keskusliiton kannanotto näkövammaisten kuntoutuksen puolesta. Järjestöjen kirjoitukset ottivat asioihin kantaa selkeämmin ja suuremmin, eli niiden kirjoitustyyliä voisi kuvailla värikkäämmäksi. Tässä suhteessa ne poikkesivat selvästi valtion organisaatioista. Varsinaisia vastinekirjoituksia järjestöjen edustajien kirjoituksille ei aineistosta löytynyt. Yksi kirjoituksista poikkesi selvästi muiden työurien pidentämisestä koskevien kirjoitusten linjoista. Siinä Suomen Yrittäjien puheenjohtaja kirjoitti palstalle näkemyksensä työurien pidentämisestä ja tuottavuuden kasvusta. Tälle kirjoitukselle Akavan lakimies osoitti jyrkästi kritisoivan vastikkeen.

Ylivoimaisesti suurin kirjoittajien ryhmä, yli puolet kirjoittajista, oli kuitenkin niin sanotusti tavallisia kansalaisia. Heistä muodostui kaksi eri kategoriaa. Allekirjoituksena suurimmalla osalla oli *oma nimi ja paikkakunta* (14 kirjoitusta). Osa kirjoittajista mainitsi *nimen ja paikkakunnan lisäksi ammattinsa tai koulutustaustansa*, kuten ”opiskelijoita”, ”atk-suunnittelija” tai ”yritysvalmentaja” (15 kirjoitusta). Hieman yleistäen voisi todeta, että kirjoitettaessa omalla nimellään ilman organisaatiotaustaa, kirjoitukset olivat värikkäämpiä ja omakohtaisempia. Näissä kirjoituksissa otetaan enemmän ja jyrkemmin kantaa asioihin, puolesta tai vastaan. Organisaation puolesta kirjoittavat säilyttävät teksteissään selkeämmän asialinjan. Tämä on siltä kannalta ymmärrettävää, että organisaation edustajina heidän täytyy muistaa edustavansa samalla kyseistä organisaatiota kirjoituksensa nimissä.

Mielenkiintoinen yksityiskohta aineistossa olivat neljä nimimerkillä kirjoitettua mielipidekirjoitusta. Näitä kirjoituksia yhdistää aiheen arkaluontoisuus ja toive siitä, ettei kirjoittajaa tunnistettaisi. Kirjoituksista kolme käsittelee liiallisen työmäärän aiheuttamaa väsymystä. Ensimmäisenä kauppakeskuksessa toimivan erikoisliikkeen yrittäjä kritisoi ylipitkiä työaikoja. Uusi aukioloaikalaki mahdollisti kauppakeskusten pakollisen aukiolon esimerkiksi juhlapyhien aikana, vaikka aukiolo olisi yrittäjälle itselleen jopa tappiollista. Ylipitkät työpäivät uuvuttavat yrittäjän eivätkä edistä työllisyyttä, koska pienyrittäjiin kohdistuvat vaatimukset ovat kirjoittajien mielestä täysin kohtuuttomia.

Myös kahdessa muussa kirjoituksessa käsitellään lisääntyneen työmäärän aiheuttamia haittoja. Papin aviomies kirjoittaa seurakunnan työntekijöiden lisääntyneestä työmäärästä, kohtuuttomista työajoista ja työpaikkakiusaamisesta. Nämä lieveilmiöt aiheuttavat väsymystä ja uupumusta, heijastaen myös muiden perheenjäsenten hyvinvointiin. Kohtuutonta työmäärää käsitteli myös toinen mielipidekirjoitus, jossa ikääntynyt työntekijä koki osa-aikaeläkkeen pelastukseksi työuupumisen välttämiseksi. Neljännessä mielipidekirjoituksessa kritisoidaan työilmapiirikyselyiden tuloksia. Nimimerkin takaa kirjoittaja epäilee, ettei kyselyiden tuloksia hyödynnetä organisaatioissa, vaan tavoitteena on pelkästään saavuttaa työnantajan kannalta edullinen kuva organisaatiosta.

6. YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkielman innoittajana toimivat Helsingin Sanomien yleisönosaston kirjoitukset. Lehden aktiivisena lukijana olen vuosien varrella huomannut yleisönosastolla useita työhyvinvointiin liittyviä mielipidekirjoituksia. Tutkielmaa aloittaessani minulla ei kuitenkaan ollut tarkempaa tietoa siitä, millaisia aiheita työhyvinvointiin liittyvät kirjoitukset sisältävät, ketkä yleisönosastolle kirjoittavat ja paljonko aiheesta on kirjoitettu. Tutkielmassani on laadullinen lähestymisote, joten määrällisiin kysymyksiin ei tässä tutkielmassa oteta kantaa. Kirjoitusten sisällöistä ja kirjoittajien taustoista aineiston analyysi antoi kattavasti tietoa.

Tutkielman lähtökohtana oli ajatus siitä, että arvostetun ja luetun foorumin sisältämällä teksteillä on myös laajempaa yhteiskunnallista merkitystä. Mielipidekirjoituksista on mahdollista löytää paljon mielenkiintoisia näkökulmia työhyvinvointiin ja tekstit ovat sisällöllisesti rikkaita. Kirjoituksista löytyy asiantuntijamielipiteitä, mutta suurin osa teksteistä on tavallisten kansalaisten kirjoituksia. Mielipidekirjoitusten sisältämä teksti poikkeaa monista kirjallisista tutkimusaineistoista siinä mielessä, ettei kirjoitusten sisältö ole rönsyilevää, vaan kirjoitukset on yleensä ennen lehteen lähettämistä pohdiskeltu moneen kertaan. Tämä tarkoittaa, että lyhyeksi tiivistetty kirjoitus voi pituudestaan huolimatta sisältää poikkeuksellisen paljon asiaa.

Mielipidekirjoitukset sisältävät kokemuksia työelämän epäkohdista ja ovat siksi sopivia lähteitä työhyvinvoinnin kokemusten havainnointiin. Suurin osa mielipidekirjoituksista oli kirjoitettu humanistisesta näkökulmasta ja niissä oltiin aidosti huolissaan ihmisten hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Kirjoittajat haluavat tuoda työelämässä kohtamiaan haasteita yleiseen tietoisuuteen ja herättää keskustelua niistä. Usein työntekijä myös kokee, että häneltä löytyisi ratkaisuehdotus kohtaamiensa ongelmien ratkaisuun. Todennäköisesti näistä lähtökohdista syntyy tarve kirjoittaa mielipidepalstalle.

Mielipidekirjoitukset avaavat näkymää työhyvinvoinnin tämänhetkiseen tilaan. Työhyvinvoinnin eteen tehty tutkimus on ansiokasta, mutta edelleen monissa työpaikoissa kaivattaisiin muutoksia henkilöstöjohtamisen käytäntöihin. Tämä tarve kertoo ihmisten johtamisen haasteellisuudesta sekä siitä, että olemassa olevan tiedon saattaminen osaksi työyhteisöjen arkea vaikuttaa olevan haastavaa. Teoriakirjallisuuden ansioksi voidaan kuitenkin nähdä, että se käsittelee työhyvinvoinnin teemoja ajantasaisesti. Mielipidekirjoituksissa käsitellyt teemat olivat hyvin samankaltaisia kirjallisuudessa käsiteltyjen aiheiden kanssa.

Analyysin tuloksissa yllättävää oli, kuinka samankaltaisia sekä mielipidekirjoituksissa että tutkimuskirjallisuudessa käsitellyt teemat olivat. Selkein eroavaisuus oli, että mielipidekirjoituksista löytyi paljon ajankohtaisia aiheita käsitteleviä kirjoituksia. Teoriakirjallisuudessa puolestaan käsiteltiin epätyypillisiä työnteon muotoja, kuten vuokratyötä sekä pätkätyötä, joista mielipidekirjoituksissa ei löytynyt mainintoja tutkimusajanjaksolla. Lähtökohtaisesti oletin löytäväni tutkielman tarpeisiin sopivan aineiston asettamatta liian tarkkoja hakuehtoja. Tämän oletuksen voin todeta analyysin jälkeen oikeaksi. Aineiston hakuun käyttämäni hakusanat olivat työhyvinvointi, työssä jaksaminen ja työviihtyvyys. Näiden hakusanojen avulla yleisönosastolta löytyi runsaasti keskustelua myös esimiestyön merkityksestä työhyvinvoinnille. Tämä kertonee osaltaan esimiestyön oleellisesta merkityksestä työhyvinvoinnille.

Tutkielma yhdistää teoreettisen ja empiirisen tutkimuksen siten, että teoreettinen tutkimus määritteli tutkielman lähtökohdat kertomalla työelämän nykytilasta ja työhyvinvoinnin haasteista. Lisäksi teoreettista tutkimusta käytetään vertailupohjana yleisönosaston kirjoitusten analysoinnissa. Empiirinen tutkimus puolestaan tuo tutkielmaan henkilökohtaista näkökulmaa ja konkreettisia esimerkkejä työhyvinvoinnin kokemuksista. Seuraavassa yhteenvedossa käyn läpi mielipidekirjoitusten olennaimmat työhyvinvoinnin teemat. Käyn läpi kahden ensimmäisen tutkimuskysymyksen vastauksia, tarkastellen samalla vuoropuhelua teorian ja empirian välillä. Käyn läpi mielipidekirjoituksissa avattuja keskustelunaiheita ja peilaan niitä teoria- ja konsulttikirjallisuudessa käsiteltyihin tutkimuksiin ja oppaisiin. Lähes kaikki mielipidekirjoitusten teemoista ovat sellaisia, joita käsiteltiin sekä yleisönosastolla että työelämäkirjallisuudessa.

Yleisönosastolle kirjoitetaan usein ajankohtaisista aiheista, joita aktiivisesti käsitellään muuallakin mediassa. Sanomalehden yleisönosasto onkin sosiaalisen median ohella luonteva paikka käynnistää ajatuksia herättävää keskustelua. Tutkimusajanjaksolla mediassa olivat esillä työurien pidentämistä sekä eläkeikää koskevat keskustelut, jotka saivat laajaa huomiota myös mielipidekirjoituksissa. Toinen mielipidekirjoitusten ajankohtaisiin tapahtumiin liittyvä teema oli mediassa käsiteltyjen poliittisten toimien kritisointi. Nämä ajankohtaiset aiheet ovat niitä, joita tutkimuskirjallisuus ei käsitellyt.

Eläkeikään liittyvässä keskustelussa todettiin, että ilman panostusta työelämän laadullisiin muutoksiin ikääntyvät työntekijät eivät jaksakaan yhä vaativammaksi muuttuvassa työelämässä. Mielipidekirjoituksissa kannustettiin huolehtimaan työntekijöiden hyvinvoinnista, koska sillä oletettiin päästävän pidemmällä tarkastelujaksolla huomattavasti parempiin tuloksiin kuin esimerkiksi mekaanisella

eläkeiän nostolla. Tulostavoitteiden paineessa työnantajilla ei useinkaan ole mahdollisuuksia suoda erityishuomiota ikääntyvien työntekijöiden tarpeille. Organisaatioiden rajallisia resursseja ei haluta ensisijaisesti kohdistaa ikääntyvien työntekijöiden uudelleenkoulutukseen. Tämä voi merkitä, että ihmiset kokevat työnantajien syrjivän ikääntyneitä työntekijöitä.

Työn joustoja, esimerkiksi osa-aikaeläkettä, pidettiin mielipidekirjoituksissa hyvänä vaihtoehtona ikääntyville työntekijöille. Ennaltaehkäisevä työterveyshuolto koettiin tärkeäksi keinoksi työurien pidentämiseen. Tutkimuskirjallisuudessa työurien pidentämistä lähestyttiin lähinnä ikäjohtamisen teorioiden kautta. Eri-ikäisten työntekijöiden huomioiminen työpaikoilla on yksi esimiestyön haasteista. Myös säännöllisesti toistuvissa valtakunnallisissa työolotutkimuksissa on viime aikoina huomioitu, että ikäjohtamiseen tulisi työpaikoilla kiinnittää nykyistä enemmän huomiota. Salminen (2006) huomauttaa ikäjohtamiseen liittyvien kysymysten tärkeydestä ja toteaa siinä olevan yksi esimiestyön kehittämiskohteista. Kokeneita työntekijöitä ei aina ymmärretä huomioida riittävästi esimerkiksi koulutustarjonnassa tai muutostilanteissa. On suuri menetys organisaatiolle, mikäli se ei osaa hyödyntää ikääntyvien työntekijöiden tietotaitoa esimerkiksi mentorointiohjelman avulla.

Toinen mielipidekirjoituksissa käsitellyistä ajankohtaisista teemoista oli kritiikki hallituksen tai poliitikkojen toimintaa kohtaan. Kritiikki liittyi esimerkiksi hallituksen tekemiin päätöksiin, joiden toteutustapaa pidettiin vääränlaisena. Yhteistyötä erilaisten yhteiskunnallisten vaikutustahojen välillä toivottiin lisättävän. Mielipidekirjoituksissa ilmeni oletus siitä, että Suomesta tehdään paljon tutkimusta työelämän kehittämiseksi, mutta sitä ei osata hyödyntää oikealla tavalla. Haasteeksi nousee se, että tutkimusten pohjalta ideoidut kehittämistoimenpiteet tulisi saattaa käytännön työelämää edistäväksi toiminnaksi. Saman asian voi todeta myös tämän tutkielman myötä. Vaikka tutkimustietoa ja alan kirjallisuutta on löydettävissä paljon, olemassa olevan tiedon vieminen osaksi työpaikkojen arkea on haastavaa. Toisaalta tämä kertoo siitä, että ihmisten johtaminen on aina haastavaa ja konkreettisia muutoksia voi olla vaikeaa saavuttaa lähtökohtaisesti yksinkertaisilta vaikuttavissa asioissa.

Akateemisesta näkökulmasta mielenkiintoinen huomio oli keskustelu tutkimustulosten tulkitsemisestä väärin joko tahallisesti tai tahattomasti. Tämä voi tapahtua esimerkiksi antamalla liikaa painoarvoa tietylle tutkimuksen osalle. Oman arvioni mukaan yleisempi ongelma lienee käännteinen. Yleensä kansalaiset luottavat liiankin sokeasti tutkimustuloksiin, kyseenalaistamatta lainkaan niiden metodeja ja luotettavuutta. Ihmiset eivät usein viitsi nähdä vaivaa selvittääkseen tutkimuksen taustoja, vaikka nykypäivänä tiedonhaku on helppoa. Siksi oli mukava huomata, että tutkimusten julkaisuun liittyviä epäkohtia tuodaan esille myös mielipidekirjoituksissa.

Nykyistä työelämää kuvailevat mielipidekirjoitusten mukaan kiire, jatkuva muutos sekä tulostavoitteet. Globaali kilpailuyhteiskunta edellyttää jatkuvaa muutosta, mutta toisaalta muutos voi olla myös ajan trendi, liittyen kasvaneisiin tulostavoitteisiin. Jatkuva muutos aiheuttaa työpaikalla pahimmillaan tilanteen, jossa työskentelyrauha katoaa ja työnteko muuttuu tehottomaksi. Mielipidekirjoituksissa suurimmaksi syyksi pahoinvoinnille nähtiin työmäärän lisääntyminen ja sitä kautta kasvavat työpaineet. Työssä jaksamista verottavat myös ylityöt, joita teetetään osittain lainvastaisesti. Tähän epäkohtaan useassa mielipidekirjoituksessa toivottiin muutosta lainsäädännöllä.

Tutkimuskirjallisuudessa paljon käsiteltyjä epätyypillisiä työnteon muotoja ovat esimerkiksi pätkätyöt sekä vuokratyöt. Yllättävänä huomiona pidin sitä, että käyttämilläni hakusanoilla ei mielipidekirjoituksista löytynyt yhtään kirjoitusta, jossa olisi käsitelty näitä työnteon muotoja. Muutama vuosi sitten ainakin vuokratyöstä käytiin aktiivista julkista keskustelua. Joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta epäsäännölliset työnteon muodot ovat ei-toivottuja, aiheuttaen epävarmuutta ja huolta tulevaisuudesta. Vuokratyöntekijöiden käyttö on yleisintä yrityksissä, koska epävarmassa taloustilanteessa työntekijöihin ei haluta sitoutua (ks. esim. Lehto ym. 2005). Työntekijän osalta tällainen epävarmuuden sietäminen, jatkuvassa valmiudessa oleminen ja vakituisia heikommat työehdot eivät ole suotavia.

Mielipidekirjoituksista nousi esille toive kiinnittää huomiota työelämän laadullisiin kysymyksiin. Lukuisissa mielipidekirjoituksissa tuotiin eri tavoin esille toiveita työn joustavuuden lisäämisestä sekä perusteltiin työn joustojen merkitystä työntekijöiden hyvinvoinnille. Myös työssä koettu pahoinvointi liittyi läheisesti joustojen puutteeseen työelämässä. Varsinkin pienten lasten vanhemmille kaivattiin lisää joustoa työaikoihin, esimerkiksi mahdollisuutta tehdä lyhyempää työviikkoa. Työssä koettu uupumus voi vaikuttaa negatiivisesti koko perheen hyvinvointiin.

Työhön kaivattavia joustoja sekä työn ja perheen yhtensovittamisen ongelmia on tutkittu paljon ja niistä viriää aika ajoin kiivastakin yhteiskunnallista keskustelua. Työolotutkimuksissa todettiin, että työajan säätelymahdollisuudet ovat erityisesti naistyöntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Perheen ja työelämän vaatimukset kasaantuvat perinteisesti naisten harteille. Työolotutkimuksen tulkinnassa Lehto & Järnefelt (2002) painottivat, että muutos olisi kohdistettava henkilökohtaisten stressinhallintakeinojen lisäksi myös organisaatiokulttuurin tasolle.

Työolotutkimusten yhteydessä on selvitetty työuupumuksen kokemuksia. Kalimo ja Toppinen (1997) toteavat työuupumuksen kokemusten olevan yleisimpiä sellaisilla työpaikoilla, joissa on teh-

ty henkilöstösaneerauksia sekä työpaikoilla, joissa tehdään pitkää työpäivää. Perinteisesti työuupumusta on pidetty vähän koulutusta edellyttävien, ruumiilliseen kuormitukseen painottuvien alojen ongelmana. Uutena havaintona on, että erityisesti ylempien toimihenkilöiden työsuhteissa koetaan paljon kiirettä ja työuupumuksen kokemuksia.

Riittävä palautuminen työn rasituksista on tärkeää. Esimerkiksi varhaiskuntoutuksen avulla voidaan auttaa työntekijöitä selkiyttämään työn ja vapaa-ajan eroa. Mieli- ja terveyskirjoituksissa työterveyshuoltoa ja varhaiskuntoutusta pidettiin erittäin merkityksellisenä työhyvinvoinnin sekä työssä jaksamisen kannalta. Mieli- ja terveyskirjoituksessa viitattiin esimerkiksi laajaan varhaiskuntoutusta koskevaan tutkimukseen, jonka mukaan kuntoutuksessa päästään parhaisiin tuloksiin silloin, kun kuntoutettavan työkyky ei ole vielä olennaisesti heikentynyt. Myös Pensola ja Järvikoski (2006) toteavat, että työolotutkimuksen mukaan varhaisen puuttumisen mahdollisuuksia ei ole käytetty riittävästi hyväksi työpaikoilla ja työterveyshuollossa, vaan kuntoutusmahdollisuuksia harkitaan yleisesti liian myöhään. Lisäksi työkyvyn edistäminen varhaiskuntoutuksen avulla edellyttää, että kuntoutuksen yhteydessä huolehdittaisiin samanaikaisesti työolojen kehittamisestä.

Eräs mieli- ja terveyskirjoituksissa paljon huomiota saanut seikka olivat pelon ilmapiirin negatiiviset vaikutukset työpaikalla. Aiheen nouseminen esille useassa mieli- ja terveyskirjoituksessa viittaa siihen, että työntekijät kokevat pelon ilmapiirin vaietuksi ja ongelmalliseksi tilanteeksi. Työtyytyväisyyskyselyt eivät palvele tarkoitustaan, mikäli työntekijä ei uskalla ilmaista niiden kautta todellista mielihäpeää työpaikalla vallitsevista olosuhteista. Mieli- ja terveyskirjoituksissa työntekijät viittasivat kokemuksiinsa irtisanomisista tai muista ikävistä seurauksista, mikäli he eivät suostuneet johdon vaatimuksiin.

Esimiestyön merkitys nousi selkeästi esiin yleisönosastolla. Hyvin monissa mieli- ja terveyskirjoituksissa esiintyi mainintoja johtamiskulttuurin merkityksestä työhyvinvoinnille. Yhteistä näillä kirjoituksilla oli toive kehittää ja parantaa työyhteisöjen johtamistaitoja. Koska tutkimuskirjallisuuden puolelta löytyy konkreettisia tutkimustuloksia esimiestyön tärkeydestä, kokosin yhteen muutamia esimerkkejä tutkimuskirjallisuudesta. Vuoden 1997 työolotutkimuksen tarkemmassa analysoinnissa Lehto ja Järnefelt (2002) huomioivat, ettei työolotutkimuksissa useinkaan ole ymmärretty tarkastella esimiestyön yhteyttä työpaineiden kokemiseen. Kuitenkin esimiehillä on työolotutkimuksen mukaan merkittävä rooli esimerkiksi kiirekokemusten hallinnassa. Esimiehen roolin tärkeys tulee esille myös Karasekin ja Theorellin (1990) kehittämässä työn vaatimusten ja hallinnan mallissa. Sen mukaan työn kokemista mielekkäänä ennustavat runsaat hallintamahdollisuudet suhteessa omaan työhön. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työn vaativuus, tavoitteet ja niihin käytettävissä oleva aika vastaavat toisiaan. Salminen (2006) toteaa, että esimiehen tuen ja ohjauksen puute on työyhteisö-

söissä ehkä tärkein työuupumukselle altistava tekijä.

Pensolan ja Järvikosken (2006) mukaan hyvin yksinkertaiset keinot työpaikoilla ovat avainasemassa vaikuttamassa parempaan työkykyyn sekä sairauspoissaoloihin. Suuressa roolissa ovat esimiesten asenteet ja niiden muokkaaminen. Toisaalta työhyvinvointiin perehtyminen vaatii paljon aikaa. Siksi esimies ei myöskään saisi olla liian kuormitettu muilla työtehtävillä. Myös Nummelin (2007) huomauttaa organisaatioissa usein unohtuvasta seikasta, eli esimiehen omasta jaksamisesta huolehtimisesta. Koska kaikki muutokset työpaikoilla lähtevät liikkeelle toimivasta esimiestyöstä, esimiestyön tukeminen tulisi huomioida nykyistä paremmin.

Dialogisuudella tarkoitetaan sellaisen avoimen ja luottavaisen keskustelukulttuurin luomista, jossa jokainen työntekijä kokee mielipiteidensä tulevan työyhteisössä aidosti kuulluiksi ja ymmärretyiksi. Sekä kirjallisuudessa että mielipidekirjoituksissa nousi vahvasti esille dialogisuuden merkitys työyhteisölle. Mielipidekirjoituksissa dialogisuuden puutetta pidettiin suurena ongelmana ja työyhteisöjen keskustelukulttuureissa koettiin olevan paljon kehittämisen tarvetta. Tästä kertovat osaltaan myös mielipidekirjoituksissa mainitut pomotus, pelon ilmapiiri, tiukka ryhmäkuri sekä vaikenemisen kulttuuri.

Salminen (2006) toteaa, että vaikka työtä kehityskeskustelujen käynnistämiseksi on tehty jo yli kahdenkymmenen vuoden ajan, yhä löytyy esimiehiä jotka eivät viitsi panostaa dialogisuuden edistämiseen. Osaltaan tätä puutetta selittää se, että esimiestyön tuki on monissa organisaatioissa varsin niukkaa. Kehityskeskustelut olivat yleisönosaston kirjoittajille tuttuja ja niitä pidettiin tärkeinä, mutta yleensä ongelmana koettiin niiden vääränlainen toteutus. Esimies saattaa vaihtua tiuhaan tahtiin, jolloin luottamuksellisen suhteen rakentaminen on vaikeaa. Toisaalta kehityskeskustelun lähtökohta voi olla täysin väärä, mikäli esimies pitää ainoastaan omia käsityksiään oikeanlaisena, eikä toteuta aitoa dialogista kuuntelemista. Kehityskeskustelut ovat monille työntekijöille tuttu henkilöjohtamisen väline, mutta kritiikistä päätellen kehityskeskusteluiden toteuttamistavoissa olisi parannettavaa.

Mielipidekirjoituksissa toivottiin, että jokaisella työpaikalla sovittaisiin yhteiset pelisäännöt, jotka koskisivat sekä työntekijöitä että työnantajaa. Työpaikan avoin ja hyväksyvä ilmapiiri on olennainen edellytys toimivan työyhteisön muodostumiselle. Esimiehen rooli dialogin edistäjänä on olennaisen tärkeä. Nummelin (2007) huomauttaa, että esimiehet ovat usein hyvin kiireisiä työtehtävissään. Työntekijät saattavat kokea, ettei esimies ole riittävästi paikalla ja tavoitettavissa. Mitä vähemmän aikaa työyhteisöissä on järjestetty yhteisille keskusteluille, sitä enemmän ongelmia työyhte-

teisöissä ilmenee. Samansuuntaisen huomion tekevät myös Ylöstalo ja Jukka (2008) tulkitessaan työolobarometria. Työn henkinen rasittavuus on vähäisempää sellaisilla työpaikoilla, joissa ei ole piilossa olevia asioita joista pitäisi keskustella, työt on organisoitu hyvin, asioista keskustellaan yhdessä ja ilmapiiri on avoin sekä työntekijöitä rohkaiseva.

Mielipidekirjoituksissa palautteen antamista pidettiin haasteellisena ja esimiesten puutteelliset taidot ihmisten johtamisessa ovat usein esteenä toimivan työyhteisön rakentumiselle. Myös tästä syystä olisi erityisen tärkeää, että esimiehiä tuettaisiin pyrkimyksissään kehittää henkilöstöjohtamisen taitoja. Oikealla tavalla annettu palaute toimii usein kimmokkeena työntekijän itsereflektoinnille ja oman toiminnan kehittämiseksi. Palkitsemisen ongelmia käsiteltiin myös tutkimuskirjallisuudessa. Jalava ja Uhinki (2007) toteavat henkisen tuen tarjoamisen kannalta olevan paradoksaalista, että palautetta on yleensä helpompaa antaa sitoutuneelle ja innokkaalle työntekijälle kuin sellaiselle, jonka suoriutuminen ei ole täysin tyydyttävää. Kuitenkin esimiehen tulisi aika ajoin kyetä antamaan kaikille työntekijöille palautetta. Jalava ja Uhinki korostavat erityisesti sitä, että työntekijän palkitseminen ei saisi olla kaavamainen suoritus. Hyvin tehdystä työstä palkitsemalla annettua tunnustusta ei kuitenkaan ole tarpeen säästellä. Kiitos oikeassa paikassa on merkittävä voimavara työhyvinvoinnin kannalta.

Eräs johtamisen osa-alueista on taloushallinnon organisointi. Mielipidekirjoituksissa kritisoitiin organisaatioissa toteutettavia säästötoimenpiteitä, erityisesti säästöjen kohteita. Ihmettelyä herätti, miksi investoinnit kohdistetaan aina koneisiin ja moderniin laitteistoon, mutta johtamisen ja esimiestyön kehittämiseen ei suunnata rahallista panosta. Liian kireät säästötoimenpiteet heikentävät työmotivaatiota. Erilaiset säästötoimenpiteet vaikuttavat työyhteisöjen resursseihin selvittäen ilmeviä ongelmia. Tällä on suora vaikutus työpaikkojen ilmapiiriin ja työssä jaksamiseen. Säästötoimenpiteet aiheuttavat myös pelkoa irtisanomisista. Tällaisessa pelon leimaamassa ilmapiirissä työntekijät ovat valmiita joustamaan yli säädyllisten rajojen, jotta säilyttäisivät työpaikkansa. Esimerkiksi palkatonta ylityötä teetetään työpaikoilla huomattavan paljon.

Säästöjä olisi mahdollista hakea myös hitaamman kehityskaaren avulla. Eräässä mielipidekirjoituksessa muistutettiin työhyvinvoinnin olevan yritysten välisessä kilpailussa sellainen keino, jolla voidaan vaikuttaa yrityksen menestymiseen pitkällä aikavälillä. Nummelinin (2007) mukaan yritykset voivat saada jopa 20-kertaisina takaisin ne rahat, jotka on investoitu työhyvinvointiin. Säästöt syntyvät vähentyneistä sairauspoissaoloista ja tuottavuuden kasvusta. Parhaita tuloksia on saavutettu kehittämällä esimiestyötä, ammatillista osaamista ja henkilöstön yhteistyötaitoja.

Hyvinvointinäkökulma jää työelämän kiristyneissä tulostavoitteissa herkästi toissijaiseksi, mikä heikentää työhyvinvointia ja voi pahimmillaan johtaa jopa ennenaikaiseen työuupumukseen. Työuupumus voi kehittyä erilaisista lähtökohdista. Yhtä raskaita työntekijälle voivat olla sekä ylikuormittuneisuustilanne kuten myös alikuormittuneisuus, mikäli työ ei tarjoa riittävästi haasteita. Hämäläisen (2005) pitää tämän päivän työelämässä suurimpana ongelmana sitä, etteivät työntekijät koe tulevansa nähdyiksi ja kuulluiksi. Näennäisvuorovaikutuksen ongelmaan viitattiin myös mielipidekirjoituksissa. Työntekijöiltä voidaan näennäisesti tiedustella, millaisia toiveita heillä on työyhteisön kehittämisen suhteen. Todelliseen päätöksentekoon nämä keskustelut eivät useinkaan vaikuta. Tästä seuraa helposti turhautumisen tunnetta, mikä johtaa työmotivaation heikkenemiseen. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön nostettiin mielipidekirjoituksissa tärkeimmäksi työviihtyvyyteen vaikuttavaksi tekijäksi. Näennäisvuorovaikutukseen olisi mahdollista vaikuttaa edistämällä työpaikan dialogisuutta.

Oman arvioni mukaan eniten tunnelatausta herättänyt asia mielipidekirjoituksissa oli työelämän yleinen kiire ja jatkuva muutos. Jatkuvasta muutoksesta aiheutuva kiire ja stressi koettiin useassa mielipidekirjoituksissa työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. Jatkuva muutos voi aiheuttaa uupumusta ja työhyvinvoinnin heikkenemistä. Siksi työpaikoilla tapahtuvat muutokset vaativat onnistuakseen osaavaa muutosjohtajuutta. Vaikka työyhteisön muutokset olisikin toteutettu asiallisesti, työntekijät kokevat niiden joka tapauksessa kuluttavan voimavaroja. Modernin työpaikan kohtaamien muutosten käsittelyssä ja hyväksymisessä esimiehen osuus on olennainen. Kaivolain ja Launilan (2007) mukaan entisenlaiset esimies- ja alaisuus suhteet eivät nykyisessä työelämässä enää päde samalla tavoin, vaan esimiehen tehtävänä on ennen kaikkea luoda edellytyksiä yhteisölliselle toiminnalle.

Jalavan ja Uhingin (2007) mukaan muutostilanteissa työntekijät joutuvat usein kohtaamaan oman rajallisuutensa. Siksi muutostilanteessa on erityisen tärkeää, että esimies on läsnä ja saavutettavissa. Lähtökohta eivät ole esimiehen yksin toteuttamat uudistukset, vaan hänen on ennen kaikkea tuettava työntekijöitä muutosten toteuttamisessa. Nummelinin (2007) mukaan muutokset toteutetaan työpaikoilla yleensä ilmoitusluonteisina asioina, vaikka tiedetään, että työntekijät olisi tärkeää saada mukaan mahdollisimman moneen muutosprosessin vaiheeseen.

Sisällönanalyysin ohella analysoin tutkielmassani eräiden retoristen keinojen käyttöä. Retorisen analyysin avulla vastaan kolmanteen tutkimuskysymykseeni mielipidekirjoituksissa esitettyjen näkemysten perustelemisesta ja vahvistamisesta. Retorisen analyysin avulla pääsin tarkastelemaan millaisia kirjoittajia mielipidekirjoitusten takana on: millaisiin positiioihin he asemoivat itsensä ja

millaisin argumentaation keinoin he yrittävät voittaa lukijoiden arvostuksen puolelleen. Asiantuntijalausuntoihin vetoaminen oli mielipidekirjoituksissa yleisesti käytetty retorinen keino. Noin puolet aineiston mielipidekirjoituksista sisälsi joko asiantuntijalausunnon tai viittauksen tutkimustuloksiin. Asiantuntijalausuntojen käyttö lienee yleistä siksi, että kirjoitukselle on mahdollista saada lisää uskottavuutta viittaamalla esimerkiksi tutkimustuloksiin. Arvostetun asiantuntijatahon lausunto voi antaa kirjoitukselle huomattavasti lisäarvoa.

Hyökkäävät retoriset keinot ovat yleensä teksteissä harvinaisempia. Niitä käytetään enimmäkseen suostuttelevan retoriikan tukena. Kuten Jokinen (1999) toteaa, argumentaation perustaminen pelkästään hyökkäävälle retoriikalle ei ole pidemmän päälle kantavaa, mutta väittelytilanteessa se voi olla hyvä apukeino. Mielipidekirjoituksen ominaispiirteiden takia hyökkäävän retoriikan käytön voisi olettaa olevan mielipidekirjoituksissa yleisempää kuin monissa muissa tekstilajeissa. Mielipidekirjoitusten tulee pysyä sisällöltään tiiviinä ja johdonmukaisena, mutta samalla niiden tulee herättää lukijassa tunnereaktio. Siksi on luontevaa, että mielipidekirjoituksissa esiintyy paljon hyökkäävän retoriikan keinoja.

On vaikea arvioida, mihin asioihin yleisönosaston suosio pohjimmiltaan perustuu. Yksi olennainen seikka on varmasti sen hyvä näkyvyys sanomalehdessä. Vaikka yleisönosasto ei pärjää sosiaaliselle medialle julkaisunopeudessa, ei päivittäin julkaistavaa yleisönosastoa silti voida pitää hitaana ilmaisufoorumina. Yleisönosaston etu verrattuna keskustelupalstoilla rönsyilevään kommentointiin voi olla juuri yleisönosaston nauttima arvostus. Mielipidekirjoituksissa käsitellään paljon ajankohtaisia aiheita ja aineistoni hyökkäävän retoriikan keinot kohdistuivatkin suurimmaksi osaksi ajankohtaiseen uutisointiin ja mediakeskusteluun. Edellä mainittujen lisäksi hyökkäävää retoriikkaa kohdistui nykyisen työelämän arvosteluun, työelämän mielekkyyden kyseenalaistamiseen sekä muihin yksittäisiin epäkohtiin.

Mielipidekirjoituksissa puhujakategoria eroaa muista retorisisista keinoista siten, että puhujakategoria on kaikille lukijoille selkeästi näkyvillä. Yleisönosastolle kirjoittava valitsee itse, millaisen kategorian takaa hän puheensa esittää. Noin puolessa aineistoni mielipidekirjoituksista allekirjoituksena oli pelkästään oma nimi, jolloin ne ovat periaatteessa vailla puhujakategoriaa. Osa omalla nimellään kirjoittavista ilmoitti lisäksi ammattinsa tai koulutustaustansa. Tällainen puhujakategorian käyttö, kuten ammatin tai työpaikan mainitseminen mielipidekirjoituksen yhteydessä, on yksi tapa saada omalle kirjoitukselleen lisää hyväksyntää tai uskottavuutta. Muita yleisiä puhujakategorioita olivat valtion tai kunnan organisaatioissa työskentelevät henkilöt sekä järjestöjen edustajat, jotka ammatinsa puolesta olivat osin velvollisia antamaan vastineita aiempiin kirjoituksiin. Yleisönosaston kir-

joittajista enemmistö on tavallisia kansalaisia. Puhujakategorioiden monimuotoisuuden perusteella voidaan päätellä, että yleisönosasto on säilyttänyt paikkansa kaikille kansalaisille avoimena keskustelufoorumina.

Arkaluonteisten teemojen yhteydessä muutama yleisönosaston kirjoitus julkaistiin nimimerkin suojissa. Nimimerkin tarjoamaa suojaa voidaan tarvita monissa eri yhteyksissä. Erityinen sattuma oli, että aineistoni neljästä nimimerkillä kirjoitetusta kirjoituksesta kolme käsitteli samaa aihetta, ylipytkiä työaikoja. Mielipidekirjoituksissa viitattiin ennaltaehkäisevän toiminnan haasteellisuuteen. Esimerkiksi liian pitkälle edennyt työuupumus voi ajaa työntekijän lopulta työkyvyttömyyseläkkeelle. Toisaalta työmäärää ja työaikaa kohtuullistamalla olisi mahdollista parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja sitä kautta pidentää työssäolovuosia, mahdollisesti jopa yli lakisääteisen eläkeiän. Vaikuttaa olevan päättäjille haasteellista tehdä päätöksiä, joista koituvia taloudellisia hyötyjä ei välttämättä saavuteta välittömästi, vaan niitä joudutaan odottamaan jopa useamman vuoden ajan. Ennaltaehkäisevän toiminnan käynnistämistä ei vaikuta edistävän edes se, että yleensä päätösten tueksi olisi saatavilla kattavia laskelmia saavutettavista kustannussäästöistä.

Jatkotutkimusta ajatellen tutkielmassa käsiteltiin useita mielenkiintoisia aiheita, jotka voisivat olla hyödyllisiä ja mielenkiintoisia työhyvinvoinnin tutkimuskohteita. Koska esimiestyötä pidettiin useissa tutkimuksissa erittäin merkityksellisenä työhyvinvoinnille, jatkotutkimusta olisi tärkeä keskittää esimiehen omasta jaksamisesta huolehtimiseen: kuinka esimiehen työskentelyä tuetaan ylemmän johdon taholta ja mitä esimies voi itse tehdä edistääkseen omaa työssä jaksamistaan. Mielenkiintoista olisi myös selvittää millaisia jatkokoulutusmahdollisuuksia esimiehille tarjotaan, kuinka yleistä niihin osallistuminen on ja millaisia jatkokoulutusmahdollisuuksia esimiehet kaipaavat. Tämän tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että tutkimustietoa työhyvinvoinnin kohentamisesta löytyy runsaasti, mutta sen saattaminen osaksi työpaikkojen arkea näyttää olevan haastavaa. Siksi aiheen parissa riittää edelleen tutkittavaa. Erityisen tärkeää olisi päästä soveltamaan tieteellisen tutkimuksen kautta saavutettua tietoa käytännön työelämässä.

Mielipidekirjoituksissa esitettyä kritiikkiä ja tyytymättömyyttä lukiessa voi tulla mieleen, ettei työelämästä positiivisia kokemuksia löydy ollenkaan. Todennäköisempi selitys kuitenkin on, että työssään viihtyvät eivät koe tarvetta tuoda asioita esille mielipidekirjoituksissa. Kyllästyminen vallitseviin käytäntöihin ja halu muutokseen saa ihmiset kirjoittamaan mielipidepalstoille. Ylöstalo ja Jukka (2008) toteavat työolobarometrin tuloksin yhteydessä, ettei työolotutkimuksen tarkoitus ole antaa valmiita vastauksia siitä mitä työpaikoilla pitäisi tehdä, vaan antaa viitteitä siitä mihin huomio pitäisi kiinnittää. Samalla tavoin tärkeä syy tämän tutkielman toteuttamiseen oli halu löytää työhy-

vinvointia heikentäviä käytäntöjä ja tuoda ne esille. Vain epäkohtiin puuttumalla voidaan saada aikaan muutosta. Kehittämisenäkökulma on aina erinomainen lähtökohta esimiestyöhön. Vaikka työpaikalta ei sillä hetkellä löytyisikään kehittämiskohteita, tilannetta ei saa erehtyä pitämään pysyvänä olotilana. Työyhteisö tarvitsee jatkuvaa koulutusta ja kehitystä, koska nykyisten työpaikkojen on pystyttävä reagoimaan kilpailuyhteiskunnan haasteisiin uudistamalla toimintaansa. Tämän uudistamisen tulee tapahtua rakentavalla tavalla, työntekijät huomioiden.

LÄHTEET

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen. Inhimillistä tuloksente-koaa. Helsinki: WSOY.
- Ahonen, J. & Pohjanheimo, E. 2008. Asian ytimessä. Työkulttuurin kehittäminen oppivassa organi-saatiossa. Helsinki: Palmenia Helsinki University Press.
- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992- 2005: työolobaromet-rin aineistoihin perustuva analyysi. Helsinki: Työministeriö.
- Aro, A. 2006. Onko työssä tolkkua? Helsinki: Edita.
- Blom, R., Mamia, T. & Melin, H. 2006. Työelämän joustot: johtopäätöksiä ja pohdintaa. Teoksessa Mamia, T & Melin, H. (toim.) Kenen ehdoilla työ joustaa? Johtajien ja henkilöstön näkökulmia. Helsinki: Työministeriö, 245- 260.
- Bohm, D. 2004. On dialogue. London : Routledge.
- Elovainio, M., Kivimäki, M., Vahtera, J. & Virtanen, M. 2002. Rakenteelliset muutokset ja tehosta-minen. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kun-nissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 37- 43.
- Eskola, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. 2007. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ik-kunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä: PS-kustannus, 159- 183.
- Fairclough, N. 2002. Miten media puhuu. Suomentaneet Virpi Blom & Kaarina Hazard. Tampere: Vastapaino.
- Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Maunu, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 13- 37.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun – työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. 2007. Toimivat ja ter-veet työajat. 2.uud. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Porvoo: WSOY.
- Heinonen, A. 2008. Yleisön sanansijat sanomalehdissä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Heiskanen, T., Korvajärvi, P. & Rantalaiho, L. 2008. Sukupuoli ja työ: pysyvyyttä ja liikahduksia. Teoksessa Aho, S., Heiskanen, T., Järvensivu, A. & Leinonen, M. (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere: Tampere University Press, 109- 134.
- Helsingin Sanomat 14.11.2012. Ohje. Mieli-pide, C5-C6.

Helsingin Sanomat. Wikipedia 29.9.2012. Saatavilla [www-muodossa.](http://fi.wikipedia.org/wiki/Helsingin_Sanomat)
http://fi.wikipedia.org/wiki/Helsingin_Sanomat. 29.9.2012.)

Hämäläinen, P. 2005. Ihmisen kokoinen työyhteisö. Avaimia hyvään vuorovaikutukseen. Helsinki: Tammi.

Jalava, U. & Uhinki, A. 2007. 100 ideaa esimiestyöhön. Helsinki: Tammi.

Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.

Jokinen, A. 1999. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino, 132- 157.

Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.

Järnefelt, N. & Lehto, A-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus.

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Helsinki: Yrityskirjat.

Kandolin, I. & Huuhtanen, P. 2006. Työaikajoustot ja hyvinvointi. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 121- 134.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Kakkuri-Knuuttila, M. 1998. Retoriikka. Teoksessa Kakkuri-Knuuttila, M. (toim.) Argumentti ja kritiikki. Lukemisen, keskustelun ja vakuuttamisen taidot. Helsinki: Gaudeamus, 233- 272.

Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kasvio, A. 2007. Työn muutos globaalien kilpailun, tieteen uusien edistysaskelien ja syvenevien ympäristöongelmien aikakaudella. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 30- 43.

Keskinarkaus, S. 2008. Johtamisen gurukirjojen kriittinen tarkastelu. Työntekijäkuva kahden johtamisen gurukirjan retoriikassa. Helsingin kauppakorkeakoulu. Markkinoinnin ja johtamisen laitos, maisterin tutkinnon tutkielma.

Keskinen, S. 2005. Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.

Kontiainen, N. 2006. Esimiehestä kaikki irti? Esimiestyön vaatimukset, aikapaine ja vaikutusmahdollisuudet. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 155- 175.

Kunelius, R. 2009. Media vallan verkoissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

- Kurki, L. & Tomperi, T. 2011. Väittely opetusmenetelmänä: kriittisen ajattelun, argumentaation ja retoriikan taidot käytännössä. Tampere: Niin & näin.
- Kurtén, S. & Järvinen, A. 2003. Outplacement Suomessa. Helsinki: HRM Partners.
- Lehto, A-M. 2007. Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 93- 105.
- Lehto, A-M. 2006. Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 249- 272.
- Lehto, A-M., Lyly-Yrjänäinen, M. & Sutela, H. 2005. Pysyvän työn toivossa. Määräaikaisten työsuhteiden käytöstä ja kokemisesta. Helsinki: Työministeriö.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. 2004. Uhkia ja mahdollisuuksia: työolotutkimusten tuloksia 1977-2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Maunu, S. & Ruokolainen, M. 2005. Organisaatiokulttuurin yhteys henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Maunu, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 142- 165.
- Melin, H. 2007. Yhteiskuntatieteellinen työelämän tutkimus Suomessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 17- 29.
- Moilanen, L. 2007. Työelämän muutoksen ristiaallokko – epävarmuudesta eettiseen? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 198- 223.
- Nieminen, H. & Pantti, M. 2004. Media markkinoilla. Johdatus joukkoviestintään ja sen tutkimukseen. Helsinki: Loki-kirjat.
- Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYpro.
- Palonen, K. & Summa, H. 1998. Pelkkää retoriikkaa: tutkimuksen ja politiikan retoriikat. Tampere: Vastapaino.
- Peavy, V. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus: konstruktivistinen näkökulma 21.vuosisadan ohjaustyöhön. Helsinki: Psykologien kustannus. Suomentanut Petri Auvinen. Alkuperäinen teos Sociodynamic counselling.
- Pensola, T. & Järvikoski, A. 2006. Psykkiset rasittuneisuusoireet ja niiden huomioon otto työpäikällä. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeleita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 317- 336.
- Perelman, C. 1996. Retoriikan valtakunta. Suom. Leevi Lehto. Tampere: Vastapaino.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma.
- Potter, J. 1996. Representing reality: discourse, rhetoric, and social construction. London: Sage.
- Pyöriä, P. 2007. Tietotyön tutkimus – kehitystrendejä ja tulevia haasteita. Teoksessa Kasvio, A. &

- Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 44- 52.
- Siltala, J. 2007. Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Sädevirta, J. 2002. Jälkikirjoitus: Tämä kirja ilmestyy kipeään tarpeeseen. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 81- 91.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Sutela, H. 2006. Työsuhteen määräaikaaisuuden kokeminen. Teoksessa Lehto, A-M., Sutela, H. & Miettinen, A. Kaikilla mausteilla: artikkeliteita työolotutkimuksesta. Helsinki: Tilastokeskus, 223-247.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, R. 2007a. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2007b. Työsuhte murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa: artikkelikokoelma. Helsinki: Työterveyslaitos, 185- 197.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Vuokratyövoiman käytön vaikutuksia työyhteisössä. Helsinki: Työministeriö.
- Virtanen P., Vahtera J. & Virtanen M. 2002. Pätkätyövoima. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M. & Virtanen, P. (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Helsinki: Työterveyslaitos, 53- 70.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Turku : Turku School of Economics.
- Väliverronen, E. 1998. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, A., Moring, I. & Väliverronen, E. (toim.) Media-analyysi: tekstistä tulkintaan. Lahti: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 13- 39.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. 2008. Työolobarometri: Lokakuu 2007. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita.