

Merita Alexandra Valli

”SE ON SIINÄ, MITÄ SÄ TEET JOKA PÄIVÄ”
Diskurssianalyysi sosiaali- ja terveysalan johtajien
työhyvinvointipuheesta

Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2020

TIIVISTELMÄ

Merita Alexandra Valli: ”SE ON SIINÄ, MITÄ SÄ TEET JOKA PÄIVÄ” – Diskurssianalyysi sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvointipuheesta
Pro gradu -tutkielma, 74 sivua ja 3 liitettä (3 sivua)
Tampereen yliopisto, Porin yksikkö
Yhteiskuntatutkimuksen maisteriohjelma
Ohjaaja: Katja Repo
Huhtikuu 2020

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastelun kohteena on sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien johtajien näkemykset työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta. Tutkimuksessani tuon esille työhyvinvointikäsitteen muodostumista johtajien haastattelupuheissa ja selvitän, kuinka johtajat asemoivat itsensä erilaisiin puheissaan esiintyviin työhyvinvointidiskursseihin. Työhyvinvointipuheen ymmärtämisen tueksi esittelen tässä tutkielmassa myös aikaisempien tutkimusten muodostamaa käsitystä työhyvinvoinnista ja johtamisesta, niin yhdessä kuin erikseen.

Tutkielmani teoreettisena viitekehyksenä toimii professori Juhani Ilmarisen luoma Työkyvyn talo -malli (2006), joka on tutkimuksiin perustuva kattava yhteenveto erilaisista tekijöistä, jotka vaikuttavat keskeisesti työkykyyn ja toimivat työhyvinvoinnin perustana. Lisäksi aikaisempiin tutkimuksiin nojaava teoriakatsaus muodostaa käsitystä siitä, kuinka työhyvinvointi nähdään erottamattomana osana yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, johon johtamisjärjestelmän kautta on mahdollisuus, mutta myös velvollisuus vaikuttaa. Erilaisten johtamiskäytäntöjen joukosta erityisesti transformationaalinen johtajuus, jaettu sekä valmentava johtajuus, työhyvinvointia edistävä esimieskäyttäytyminen sekä tunneälykäs johtaminen nousevat työhyvinvoinnin johtamisen kannalta keskeiseen asemaan.

Tutkimusaineistonani tässä laadullisessa pro gradu -tutkielmassa on kolme sosiaali- ja terveysalalla työskentelevän johtajan yksilöhaastattelua, jotka toteutin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, ja joiden analyysimenetelmänä olen käyttänyt diskurssianalyysiä. Tutkimuksen tuloksiksi muodostui neljä erilaisista elementeistä rakentuvaa työhyvinvointidiskurssia, joihin kuuluvat vastuunjaon, työskentelyolosuhteiden, tunnepohjaisuuden sekä tuottavuuden diskurssit. Erilaisissa puhetoissa sosiaali- ja terveysalan johtajat tuottavat itselleen moniulotteista toimijuutta, ja niiden puhetojen tarkastelu osoittaa, että johtajien näkemykset tukevat vahvasti jo aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyjä näkökulmia työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimustulokset korostavat, ettei työhyvinvoinnin johtamista voida tarkastella vain yhdenlaista näkökulmaa käyttäen, sillä erilaiset johtajuuskäytänteet limittyvät sekä täydentävät toisiaan. Vaikka työhyvinvoinnin johtamisen kuvaillaan olevan osa johtajan jokapäiväistä työnkuvaa, ei vastuuta työhyvinvoinnista kuitenkaan rajata kuuluvaksi vain johtajalle. Keskeisenä periaatteena on, että myös työntekijät nähdään merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisessa.

Avainsanat: Diskurssianalyysi, sosiaali- ja terveysala, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Merita Alexandra Valli: "IT'S IN WHAT YOU DO EVERY DAY" – Discourse analysis of the workplace wellbeing language of health and social care managers

Master's Thesis, 74 pages and 3 appendixes (3 pages)

University of Tampere, Unit of Pori

Master's Programme in Social Sciences

Supervisor: Katja Repo

April 2020

The purpose of this master's thesis is to investigate the views of managers working in the health and social care sector on workplace wellbeing and its management. In my thesis, I introduce how the concept of workplace wellbeing comes out in interviews with managers, as well as find out how managers position themselves in the various discourses of workplace wellbeing through the language they use. To support the understanding of the ways in which workplace wellbeing is spoken about, I present in this thesis also concepts from previous research on workplace wellbeing and management, both together and separately.

The theoretical framework of my thesis consists of The Work Ability House model (2006) created by Professor Juhani Ilmarinen, which is a comprehensive summary based on research of the various factors that play a key role in people's ability to work and serve as a basis for workplace wellbeing. In addition, a theoretical review based on previous research forms an understanding of how workplace wellbeing is seen as an inseparable part of an individual's overall wellbeing, which not only can, but should be influenced via the management system. Among the various management practices, transformational leadership; shared and coaching leadership; managerial behaviour that promotes well-being at work; as well as emotionally intelligent leadership become central to the management of well-being at work.

The research material of this qualitative thesis consists of individual interviews with three managers working in health and social care, which I carried out using a semi-structured thematic interview method with discourse analysis as the method of analysis. The results of the study are four different discourses on workplace wellbeing, which include discourses on the division of responsibilities, working conditions, emotionality and productivity. Health and social care managers portray a multidimensionality through the language that they use, and examining this language shows that the views of managers strongly support the perspectives on workplace wellbeing already presented in previous studies. The results emphasize that the management of workplace wellbeing cannot be viewed only from one perspective, as different leadership practices overlap and complement each other. Although the management of workplace wellbeing is described as part of the manager's day-to-day job description, the responsibility for workplace wellbeing is not limited only to managers. The key principle is that employees are also seen as playing a significant role in shaping workplace wellbeing.

Keywords: Discourse analysis, social and health care sector, workplace wellbeing, and management of workplace wellbeing

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖHYVINVOINTI MONIULOTTEISENA ILMIÖNÄ	8
2.1 Työhyvinvointikäsitteen muodostuminen.....	8
2.2 Tämän päivän ymmärrys työhyvinvoinnista.....	10
2.2.1 Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana.....	14
2.3. Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan kontekstissa.....	18
3 JOHTAMISJÄRJESTELMÄ TYÖHYVINVOINNIN TUKENA	19
3.1 Johtaminen sekä johtajuus käsitteinä.....	20
3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen perustoiminnot.....	21
3.3 Työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä.....	22
3.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet.....	26
3.5 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen.....	29
3.5.1 Mitä kuuluu -kysely sote-henkilöstön hyvinvoinnin kartoittajana.....	31
4 TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT	32
4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät.....	33
4.2 Teemahaastattelulla keräämäni tutkimusaineiston esittely.....	33
4.3 Diskurssianalyysi.....	36
4.4 Aineiston analyysi.....	39
5 JOHTAJIEN TUOTTAMAT TYÖHYVINVOINTIDISKURSSIT	41
5.1 Vastuunjaon diskurssi – ” <i>Ettei se ihminen oo liian isoissa saappaissa tai liian pienissä</i> ”.....	42
5.2 Työskentelyolosuhteiden diskurssi – ” <i>Hyvinvointi työssä on sitä, et sulla on ne työolosuhteet kunnossa</i> ”.....	48
5.3 Kokemusdiskurssi – ” <i>Hyvinvointi työssä ei oo lähtökohta vaan seuraus</i> ”.....	53
5.4 Tuottavuuden diskurssi – ” <i>Sitä varte ne työntekijät on, et se työ tehdää</i> ”.....	57
5.5. Johtajien positiot työhyvinvointidiskursseissa.....	59

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	62
6.1 Yhteenveto.....	62
6.2 Johtopäätökset.....	68
LÄHTEET	71
Liitteet	
Liite 1. Haastattelurunko.....	75
Liite 2. Suostumus tutkimukseen.....	76
Liite 3. Tietosuojailmoitus.....	77
Kuviot	
Kuvio 1: Työhyvinvoinnin perusasetelma.....	11
Kuvio 2: Työkyvyn talo -malli	15
Taulukot	
Taulukko 1: Vastuunjaon diskurssi.....	43
Taulukko 2: Työskentelyolosuhteiden diskurssi	49
Taulukko 3: Tunnepohjaisuuden diskurssi	54
Taulukko 4: Tuottavuuden diskurssi	58
Taulukko 5: Johtajien positiot erilaisissa työhyvinvointidiskursseissa	59

1 JOHDANTO

Johtamisjärjestelmän merkitys on asettunut viime vuosien aikana hyvin keskeiseen asemaan työhyvinvointia koskevissa tutkimuksissa. Työhyvinvointi nähdään kohteena, johon on mahdollista erilaisin toimin vaikuttaa, mutta sen lisäksi sitä kohtaan asettuu myös virallisia vaatimuksia, sillä työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimisesta säädetään jopa laissa (Työterveyshuoltolaki 1383/2001; Työturvallisuuslaki 738/2002). Työhyvinvointitutkijana toimiva Juhani Tarkkonen (2012) kuvailee teoksessaan *Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt*, kuinka johtamisjärjestelmä muodostaakin ikään kuin organisaation runkorakenteen, jonka vuoksi erilaisia henkilöstöseuraamuksia, myös työhyvinvoinnin eroja, voidaan yksiselitteisesti pitää johtamisjärjestelmän toiminnasta johtuvina. Näihin ajatuksiin nojaten voidaan siis väittää, että sellaiset toimet, joilla organisaatiossa panostetaan työntekijöiden hyvinvointiin muilla kuin laissakin määriteltyjen vähimmäisvaatimusten edellyttämällä tavalla, ovat lopulta melko vahvasti riippuvaisia johdon suhtautumisesta työhyvinvointiin sekä siihen liittyvien erilaisten toimintojen toteuttamiseen.

Organisaation johdon merkitys työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden muodostumisessa on yksi niistä tekijöistä, joihin törmäsin jo kandidaatin tutkielmaa kirjoittaessani. Tarkastelin työssäni sitä, minkälaisista tekijöistä työhyvinvoinnin kokonaisuuden nähdään nyky-yhteiskunnan kontekstissa muodostuvan, joten tuon työn innoittamana halusin lähteä pro gradu -tutkielmassani syventämään sekä laajentamaan näkökulmaa johtamisjärjestelmän roolista työhyvinvoinnin muodostumisessa, edistämässä sekä sen ylläpitämisessä. Aiheeni tarkempaan rajaukseen vaikutti erityisesti kaksi tekijää, joiden perusteella päätin kohdistaa tämän työn tarkastelun sosiaali- ja terveysalan työympäristöön. Ensinnäkin oma työhistoriani alalla tuo aiheen itselleni henkilökohtaisesti tärkeäksi, minkä lisäksi koen, että sosiaali- ja terveysalan työolojen tutkiminen on myös yhteiskunnallisesti hyvin merkittävää. Esimerkiksi Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportin (1/2018) mukaan vuoden 2014 lopussa terveys- ja sosiaalipalveluissa työskennelleiden määrä kattoi kaikkiaan 17 prosenttia koko Suomen työllisestä väestöstä, joten sen perusteella voidaan todeta, että sote-alalla työskentelevien ihmisten hyvinvointi koskettaa monia ja muodostaa kokonaisuudessaan hyvin huomattavan osan suomalaisten hyvinvointia kuvaavista tilastoista.

Tässä pro gradu -tutkielmassani tulen siis tarkastelemaan sitä, miten johtamisjärjestelmä toimii työhyvinvoinnin tukena sosiaali- ja terveysalalla. Tutkimustietoa johtajuudesta sekä työhyvinvoinnista niin yhdessä kuin erikseen on tuotettu tähän mennessä hyvin paljon, mutta mielestäni johtajien omaa ääntä työhyvinvointiin liittyvien kysymysten tarkastelussa tulisi saada vahvemmin kuuluviin. Sen vuoksi pyrin tuomaan tutkielmassani esiin näkökulmaa siitä, mitä

sosiaali- ja terveystalouden johtajat ajattelevat työhyvinvoinnista, ja minkälaisena he näkevät oman roolinsa suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin. Näin ollen tutkimuskysymyksiksi asetettiin; *Miten johtajat puhuvat työhyvinvoinnista?* sekä *Miten johtajat asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin?*

Muodostan pro gradu -tutkielmani teoreettisen viitekehyksen professori Juhani Ilmarisen kehittämästä Työkyvyn talo -mallista (2006), joka on tutkimuksiin perustuva kattava yhteenveto sellaisista tekijöistä, joiden tiedetään keskeisesti vaikuttavan työkykyyn sekä toimivan työhyvinvoinnin perustana. Jotta saisin muodostettua riittävän ymmärrettävän pohjan edellä esittelemieni tutkimuskysymysten tarkastelua varten, pyrin myös tuomaan työhyvinvointiin sekä johtajuuteen liittyvän teoriakatsauksen avulla yleisesti tutkimukseni kontekstia tutuksi. Varsinaisena tutkimusaineistoni tässä työssä toimii haastatteluaineisto, jonka olen kerännyt puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla.

Etenen työssäni niin, että seuraavassa kahdessa luvussa tuon esille työhyvinvoinnin sekä johtajuuden teoreettisia perusteita. Tarkemmin ottaen käsittelen luvussa kaksi sitä, mitä työhyvinvoinnilla ylipäättään tarkoitetaan, ja mistä asioista sen nähdään muodostuvan, kun taas luvussa kolme esittelen muun muassa johtamisen perustoimintoja sekä erilaisia työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä. Niiden jälkeen siirryn käymään läpi tutkimusasetelmaani, aineistoani sekä tutkimukseni metodologisia valintoja. Kerron esimerkiksi siitä, miten keräsin aineistoni, ja millä tavoin toteutin aineistoni analyysin. Sen lisäksi kuvailen yleisesti diskurssianalyysiä kvalitatiivisen tutkimuksen analyysimenetelmänä. Luvussa viisi pyrin puolestaan vastaamaan varsinaiseen tutkimuskysymykseeni, eli esittelen aineistoni erilaiset puheet sekä sen, millä tavoin johtajat positioivat itsensä noihin erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin. Viimeisessä luvussa esitän vielä yhteenvedon sekä arviota tutkimukseni tuloksista ja pohdin esimerkiksi erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TYÖHYVINVOINTI MONIULOTTEISENA ILMIONÄ

Työhyvinvointi on arkikieleenkin kotiutuneena käsitteenä kaikille varmasti jollakin tapaa tuttu. Sitä on tutkittu erittäin paljon ja sen käsitteeseen on sisällytetty mitä erilaisimpia asioita aina työturvallisuudesta työssä viihtymiseen asti. Tehtyjen tutkimusten runsaudesta huolimatta, ei työhyvinvoinnin käsite ole kuitenkaan vieläkään täysin vakiintunut, ja se minkälaisen sisällön määritelmä milloinkin saa, riippuu hyvin paljon siitä, kuka käsitettä on kulloisessakin kontekstissa määrittelemässä. (Blom & Hautaniemi 2009, 20–21; Laine 2014, 9.) Pro gradu -tutkielmani suunnitteluvaiheessa keskustelin erään työhyvinvointipalveluja tuottavan yrittäjän kanssa, joka nosti esiin ajatuksen siitä, kuinka edes suomenkielinen Word-ohjelma ei tunnista sanaa työhyvinvointi, saati sen erilaisia taivutusmuotoja, ja mielestäni tätä voidaan pitää hyvin kuvaannollisena esimerkkinä työhyvinvointi -käsitteen määrittelyn haasteellisuudesta sekä sen laaja-alaisuudesta.

Jotta työhyvinvointia voitaisiin kuitenkin tutkia, ja jotta sitä voidaan pyrkiä edistämään, täytyy meillä olla jonkinlainen yhtenäinen käsitys siitä, mitä työperäisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan, ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat (Blom & Hautaniemi 2009, 21.) Sen vuoksi tarkoitukseni on tämän luvun kautta selvittää, miten käsite työhyvinvointi tänä päivänä ymmärretään, eli mistä oikein puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista.

2.1 Työhyvinvointikäsitteen muodostuminen

Käsitteenä työhyvinvointia pidetään monesti hieman ongelmallisena, sillä se antaa meille helposti mielikuvan siitä, että palkkatyö olisi muusta elämästä erillään oleva osa-alue. Todellisuudessa työ ei kuitenkaan ole muusta elämästä irrallaan, sillä työ- ja muu elämä ovat alituisessa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin erilaiset kokemukset niin työ- kuin siviilielämässäkkin ovat erottamaton osa työhyvinvoinniksi muodostuvaa kokemusta. Joidenkin tutkijoiden mukaan saattaisikin sen vuoksi olla parempi puhua esimerkiksi hyvinvoinnista työssä tai työntekijän hyvinvoinnista, mutta yksinkertaisuuden vuoksi käytetään usein lyhyesti vain käsitettä *työhyvinvointi*. (Blom & Hautaniemi 2009, 23; Laine 2014, 11; Tarkkonen 2013, 31.) Tätä kyseistä termiä käytän myös itse tässä pro gradu -tutkielmassa.

Käsitteellisellä tasolla työhyvinvoinnin ajatellaan usein olevan melko uusi ilmiö, vasta reilut parikymmentä vuotta vanha, mutta ajatusmallina työhyvinvointi on itseasiassa tunnettu jo satojen vuosien ajan. Esimerkiksi työlääkätieteen isänä pidetty italialainen Bernardino Ramazzini julkaisi jo vuonna 1700 klassikkoteoksensa *De Morbis Artificum Diatri* ("Työntekijäin taudeista"), jossa

työntekijöiden sairauksien sekä työn välisiä yhteyksiä alettiin tarkastella. (Virtanen & Sinokki 2014, 41, 57.) Se miten työhyvinvointikäsitteeseen on sittemmin vähitellen päädytty, on kulkenut monen mutkan kautta, ja kieli, jota työhyvinvoinnista puhuttaessa on aikojen kuluessa käytetty, kuvaa mielestäni hyvin niitä muutoksia, joita työhyvinvointiin kytkeytyvissä näkökulmissa on eri aikakausina painotettu.

Työhyvinvointikäsitteen muutosta voidaankin tarkastella niin sanotun historiallis-tiedostuksellisen kehityksen kautta, jossa muutos nähdään kolmivaiheisena työhyvinvoinnin tavoitteiden sekä toiminnan kohteiden laajentumisena ja monipuolistumisena. Tämän katsotaan käynnistyneen vuoden 1980 jälkeen, jolloin työhyvinvointitoiminta painottui ensiksi hyvin perinteisen työturvallisuuden sekä -terveyden alueelle. Myös työsuojelun käsite kytkeytyy hyvin vahvasti tähän vaiheeseen, sillä toiminnan pääpaino kohdistui aluksi lähinnä vain erilaisten vaarojen poistamiseen sekä työturvallisuuskäyttäytymiseen. 1980-luvulla työhyvinvointia edeltäneeseen käsitteistöön alkoi myös vähitellen ilmestyä työkyky- eli tyky-toiminta, jolla tarkoitettiin yksilön voimavarojen, kuten osaamisen, terveyden, sosiaalisten taitojen ja elämäntilanteen, työn sekä työympäristötekijöiden, kuten työn sisällön ja kuormittavuuden, sekä työyhteisön tekijöiden, kuten johtamisen ja ilmapiirin muodostamaa kokonaisuutta. (Laine 2014, 11; Suutarinen & Vesterinen 2010, 16, 47; Tarkkonen 2013, 32.)

Vasta kuitenkin vuoden 1990 tulopoliittinen kokonaisratkaisu käynnisti kansallisen hankkeen nimeltä *työkykyä ylläpitävä toiminta*. Se laajeni suhteellisen nopeasti myös työkykyä edistäväksi toiminnaksi, ja tässä vaiheessa tarkastelun painopiste alkoi vähitellen siirtyä omaehtoisten terveystieteiden hallintaan sekä työkuormituksen optimointiin suhteessa työntekijän työssä suoriutumisen edellytyksiin. Alun perin liikkeelle lähdettiin siis fyysisen terveyden sekä työsuojelun työkykypainoitteisesta näkemyksestä, mutta työkykyä ylläpitävän toiminnan kehitys on johtanut siihen, että erilaisten työn kuormitustekijöiden rinnalla myös työn voimavariatekijöiden merkitystä on alettu ymmärtää. Sen seurauksena onkin alettu puhua siitä, että työelämässä voisi olla myös kivaa, jonka vuoksi työn kuormitustekijöiden ohella erilaiset työstä saatavat mielekkyyden ja onnellisuuden kokemukset ovat nousseet tarkastelun keskiöön. (Laine 2014, 11; Tarkkonen 2013, 33.) Vähitellen työkyvyn käsitteestä alkoikin muotoutua työhyvinvoinnin käsite, jonka määrittelyn perustana käytettiin jo edellä kuvattua kokonaisvaltaista työkyvyn määrittelyä (Suutarinen & Vesterinen 2010, 16).

Viimeistään 2000-luvulle siirryttäessä työstä on siis alettu puhua täysin uudella tavalla. Nyt meneillään oleva työhyvinvoinnin laajentumisvaihe painottaa niin sanottua henkistä hyvinvointia, jonka ajatellaan olevan yksi työkyvyn sekä työssä jaksamisen edellytys, mutta samalla myös yhä

vaativammassa työelämässä selviytymistä tasapainottava tarve. Työelämää on alkanut leimata kiire sekä jatkuva muutos, jonka seurauksena työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän muun muassa keskittymiskykyä, uuden oppimista sekä sosiaalisia taitoja. Näin ollen, inhimillisten arvojen ohella on jälleen alettu korostaa työn tuottavuutta sekä tehokkuutta, minkä vuoksi työelämän laatu sekä työntekijöiden hyvinvointi on viimeistään nyt ymmärretty tärkeäksi tekijäksi työn tuottavuuden parantamisessa. Työhyvinvointi sekä työhyvinvointitoiminta voitaisiinkin nykyisen tulkinnan mukaan laajentaa edellä mainittujen kolmen historiallisen kehitysvaiheen yhteiseksi nimitykseksi. Tällöin työhyvinvointi kuvaa käsitteenä ikään kuin työelämän nykytilaa, jossa henkilöstön turvallisuuden ja hyvinvoinnin monenlaiset tarpeet on koottu yhden yleiskäsitteen avulla yhteen. (Tarkkonen 2013, 32–33, 142; Virtanen & Sinokki 2014, 93.)

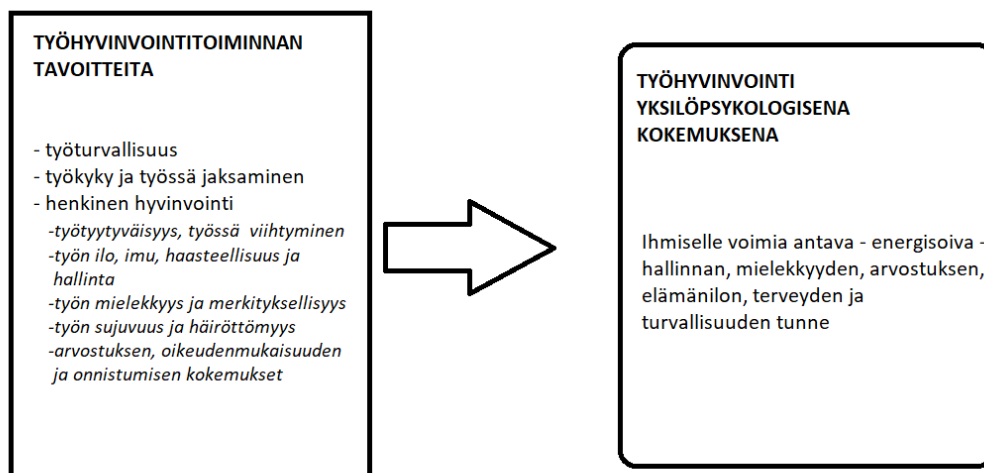
2.2 Tämän päivän ymmärrys työhyvinvoinnista

Työhyvinvointia tarkastellessa on mahdollisuus löytää lukuisia erilaisia tapoja määritellä, mitä työhyvinvoinnin kokonaisuudella ajatellaan nykyaikana tarkoitettavan. Esimerkiksi Työterveyslaitos tiivistää ajatuksen työhyvinvoinnista määritelmään, jonka mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Tämän ohella määritelmään katsotaan kuuluvaksi se, että työntekijät ja -yhteisöt pitävät työtään mielekkäänä sekä palkitsevana, ja että työ vahvistaa tunnetta heidän elämänhallinnastaan. (Työterveyslaitos 2018, verkkolähde.) Tuohon Työterveyslaitoksen määritelmään on mielestäni onnistuttu hyvin tiivistämään, kuinka yksittäisen työntekijän tasolla kokonaisvaltaista työhyvinvointia voidaan tarkastella niin fyysisellä, psyykkisellä kuin sosiaalisellakin tasolla, mutta sen lisäksi on huomioitu, että työhyvinvointia voidaan tarkastella myös laajemmin koko työyhteisön näkökulmasta. Pidän tätä määritelmää osuvana myös sen vuoksi, että sen kautta nousee esille johtamisjärjestelmän merkitys työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostumisessa, ja kyseistä näkökulmaa tulenkin tässä tutkimuksessa myöhemmin vielä laajentamaan.

Erityisen vaikeaa työhyvinvointikäsitteen riittävän kattavasta määrittelystä tekee kuitenkin se, että kyseessä ei ole konkreettinen asia, vaan ennemminkin ilmiö, jonka perustan muodostaa yksilön henkilökohtainen, eli subjektiivinen kokemus omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista sekä työtilanteesta (Laine 2014, 11). Työhyvinvoinnin kuvaillaan siis usein olevan yksilötasolla ilmenevä kokemus, jonka muodostumiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat joko samaan aikaan tai eriaikaisesti niin työorganisaatiosta, lähityöyhteisöstä, fyysisestä työympäristöstä, työstä kuin yksilöstä

itsestäänkin aiheutuvat tekijät. Näin ollen työhyvinvointi voidaan määritellä kahdella eri tasolla; yksilöpsykologisena lopputulemana sekä laaja-alaisena toiminnan kohteena. Ensimmäisellä tarkoitetaan sitä, että ihminen saa työssään voimia eli energisoituu työssä koetusta arvostuksesta, työn hallinnasta ja mielekkyydestä, elämänilosta sekä terveyden ja turvallisuuden tunteesta. Sen sijaan toiminnan tasolla edellytetään sitä, että työntekijöiden työturvallisuudesta, työkyvystä, työssä jaksamisesta sekä henkisestä hyvinvoinnista pidetään huolta. (Tarkkonen 2013, 27; Tarkkonen 2012, 22.)

Jotta saisimme riittävän kattavan ymmärryksen siitä, mitä työhyvinvointi lopulta käsittää, ja kuinka työhyvinvointitoiminta kiteytyy yksilöpsykologiseksi kokemukseksi, voidaan työhyvinvointia auttaa ymmärtämään erilaisten käsitteiden avulla. Sen vuoksi tarkastelen seuraavaksi jo edellä mainitsemaani työhyvinvointitoiminnan kolmen tavoitteen kokonaisuutta hieman tarkemmin, ja pyrin siihen sisältyvien käsitteiden kautta selkeyttämään työhyvinvoinnin laaja-alaista käsitettä. Alla olevassa kuviossa työhyvinvointitoiminnan tavoitteet sekä työhyvinvoinnin yksilöpsykologiset vaikutukset ovat vielä selkeyden vuoksi koottuna yhteen.



KUVIO 1: Työhyvinvoinnin perusasetelma (Tarkkonen 2013, 34).

Työturvallisuus, joka on työhyvinvointitoiminnan perinteisin kohde, tarkoittaa tilannetta, jossa työhön sisältyviin järjestelmiin ja kokonaisuuksiin, kuten työorganisaatioon ja -yhteisöön, työpaikkarakennukseen tai esimerkiksi sähköisiin järjestelmiin sisältyvät riskit ovat hyväksyttävällä tasolla. On olennaista huomata, että työhön ja sen olosuhteisiin sisältyy aina riskejä inhimillisen elämän sisältämien sosiaalisten sekä teknologisten tekijöiden monitahoisuuden vuoksi, mutta

työturvallisuuden kannalta on tärkeää, että riskit ovat järjestelmällisen ja säännöllisen toiminnan kautta tunnistettu sekä poistettu, tai ne on otettu hallintaan ja niitä on lievennetty. (Tarkkonen 2013, 34–35.)

Työkyky on puolestaan edellytys niin sanotulle aikaansaannoskyvylle. Se on yksilön toimintakyvyn ja terveyden, työyhteisön, työnhallinnan sekä fyysisen työympäristön ja työvälineiden muodostama yhteisvaikutus, jonka erityistapauksena työssä jaksamista pidetään. **Työssä jaksaminen** ilmentääkin yhtäältä yksilön tarpeiden, tavoitteiden, odotusten ja arvojen, sekä toisaalta työpaikan tarjoamien mahdollisuuksien, voimavarojen ja tavoitteiden saman- tai erisuuntaisuutta. Nämä kaikki kolme edellä mainittua työhyvinvointitoiminnan tavoitetta voidaan tulkita myös lakisääteiksi tavoitteiksi, sillä niiden juridinen lähtökohta sisältyy työturvallisuuslain 1. pykälään. Sen sijaan seuraavaksi käsiteltävää henkistä hyvinvointia, joka on kokoelma erilaisia työhyvinvointiin liitettäviä asioita, ei ole vielä kukaan käsitteenä mainittu säädöksissä, vaikka se onkin tämän hetkisen työhyvinvointitoiminnan painotuksen kohteena. (mts. 35.)

On kuitenkin ymmärretty, että **henkinen hyvinvointi** on pitkässä juoksussa edellytys sille, että yksilön työkyky, tuottavuus ja työssä jaksaminen pysyvät yllä. Henkinen hyvinvointi, erityisesti sen puuttuminen, voi vaikuttaa myös työturvallisuuteen turvallisuuskäyttäytymisen kautta, sillä työperäinen pahoinvointi heikentää monesti turvallisuuskäyttäytymisen laatua. Lisäksi henkisen hyvinvoinnin on ymmärretty ilmenevän hyvin monenlaisissa eri muodoissa. Näiden ilmenemismuotojen voidaan kuvailla olevan suurelta osin joko kokonaan tai osittain päällekkäisiä, ja seuraavaksi tuon ne kohta kohdalta esille, sillä ne auttavat hyvin ymmärtämään, mistä asioista henkisen hyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu. Ensimmäisenä nostan esille *työtyytyväisyyden*, jota pidetään eräänlaisena rinnakkaiskäsitteenä henkiselle hyvinvoinnille. On kuitenkin mainittava, ettei työtyytyväisyyden voida suoraan ajatella tarkoittavan täysin samaa kuin henkisen hyvinvoinnin käsite, vaan sen ajatellaan olevan yhteydessä esimerkiksi työn sisältöön, mielenkiintoisuuteen, työssä menestymiseen sekä siihen, minkälaiset mahdollisuudet yksilöllä on vaikuttaa, edetä sekä kehittyä työssään. Näiden lisäksi työtyytyväisyydellä ajatellaan olevan hyvin vahva yhteys työn sosiaalisiin sekä fyysisiin ulottuvuuksiin, eli muun muassa siihen, minkälaista sosiaalista tukea työstään saa, sekä kuinka toimivana fyysinen työympäristö tai esimerkiksi työn organisointi koetaan. *Työssä viihtymisen* katsotaan käsitteenä tarkoittavan hyvin paljon näitä samoja asioita. (mts. 35–36.)

Työn imu tarkoittaa puolestaan työntekijän myönteistä työhyvinvointikokemusta, jossa työn vaatimukset ja toisaalta työhön yhteydessä olevat voimavarat, kuten työntekijän osaaminen ja työn mielekkyys ovat tasapainossa. Työn imu on työelämän tutkija Jari Hakasen ”work engagement” -käsitteestä muodostama suomennos, joka sai alkunsa siitä, ettei sopivia käsitteitä positiivisen

työhyvinvoinnin kuvaamisen oikeastaan aiemmin ollut, sillä perinteisesti työhyvinvointia on lähestytty vain sen kielteisten ulottuvuuksien, kuten stressin ja uupumuksen kautta. (Hakanen 2011, 38; Tarkkonen 2013, 36.) Nykyaikana työhyvinvoinnin laaja-alaisen käsitteen myötä on kuitenkin vähitellen siirretty päähuomio pois työyhteisön negatiivisten ja voimavaroja syövien osa-alueiden tutkimuksesta kohti mahdollisuuksien sekä työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tarkastelua ja edistämistä. Juuri näitä ominaisuuksia pyritään henkisen hyvinvoinnin osa-alueiden kautta ilmentämään. (Manka ym. 2007, 7.)

Lyhyesti kuvattuna työn imulla tarkoitetaan siis sellaista tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota ilmentää kolme positiivista työssä koettua hyvinvoinnin ulottuvuutta: tarmokkuus (”vigor”), omistautuminen (”dedication”), sekä uppoutuminen (”absorption”). Tässä yhteydessä tarmokkuudella viitataan energisyyden kokemiseen, haluna panostaa työhön sekä sinnikkyytensä ja haluna ponnistella saavutusten eteen myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Sen sijaan omistautuminen kuvaa työn kautta saatavia kokemuksia esimerkiksi merkityksellisyydestä, ylpeydestä, inspiraatiosta sekä haasteellisuudesta, kun taas työhön uppoutumisessa ajantaju työssä heikentyy ja jopa katoaa kokonaan. Tällöin työstä irrottautuminen voi tuntua hyvin vaikealta. Työn imulla ei näin ollen tarkoiteta työn kuluttavaa, ja sitä kautta imevää ominaisuutta, vaan työntekijän aidosti positiivista hyvinvoinnin kokemusta sekä aktiivista ja samastuvaa suhdetta työhönsä. Sen myötä työn merkitys korostuu ensisijaisesti työhön kuuluvan ja sen tuottaman tyydytyksen takia. (Hakanen 2009, 9; Hakanen 2011, 38–39.)

Työn ilo, työn hallinta sekä onnistumisen kokemukset ovat myös hyvin olennainen osa henkisen hyvinvoinnin tavoitetta. Kyseiset ilmiöt syntyvät hyvin monenlaisista asioista, kuten esimerkiksi työssä koetusta oppimisesta ja kehittymisestä sekä työn hallitsemisesta ja mahdollisuudesta käyttää omia tietoja ja taitoja hyödyksi. Työn ilon on havaittu syntyvän erityisesti sen kautta, mitä hyvää oma työ tuottaa muille ihmisille sekä siitä, mitä se tuottaa ihmiselle itselleen. *Työn mielekkyys ja merkityksellisyys* ovat erittäin lähellä tätä työn ilon käsitettä, sillä niiden koetaan muodostuvan muun muassa siitä, että yksilö kokee oman työnsä ja sen tulokset tärkeäksi osaksi jotain suurempaa kokonaisuutta, ja että ne ovat yhteneväisiä oman arvomaailman sekä omien tavoitteiden kanssa. (Tarkkonen 2013, 36.)

Henkisen hyvinvoinnin kannalta on äärimmäisen tärkeää, että työssä saa kokea myös *arvostuksen* sekä *oikeudenmukaisuuden kokemuksia*. Arvostuksen nähdään syntyvän erityisesti siitä, että omasta työstään ja osaamisestaan saa johdonmukaisesti kiitosta ja tunnustusta sekä oikeudenmukaiseksi koettuja taloudellisia palkkioita. Oikeudenmukaisuuden voidaan nähdä ilmenevän myös siinä, että

esimies kohtelee alaisiaan reilusti sekä kunnioittavasti, ja että esimerkiksi henkilöstöpoliittinen päätöksenteko on luonteeltaan läpinäkyvää sekä tasapuolista. (mts. 37.)

Kaikkia edellä kuvailtuja työhyvinvoinnin osa-alueita sekä niihin kuuluvia ilmiöitä tarkasteltua vahvistuu näkemys siitä, että työhyvinvointi on moninainen kokonaisuus, jonka kokeminen on erittäin yksilöllistä. Yksilön persoonallisuus saattaa vaikuttaa yksinkertaisesti esimerkiksi siihen, kuinka paljon työntekijä kaipaa palautetta tekemästään työstä, tai koetaanko vaikkapa tiimityöskentely rasitus- vaiko voimavaratekijänä. (Blom & Hautaniemi 2009, 51.) Työhyvinvoinnista puhuttaessa on myös nostettava esille, ettei kyseessä ole pysyvä tila, vaan siinä on toisinaan nähtävissä suuriakin tilannekohtaisia vaihteluita. Työhyvinvoinnille on nimittäin ominaista, että koko henkilöstöä koskevana, mutta erityisesti yksilötasoisena asiana, se on multikausaalinen ilmiö, johon lukuisat erilaiset voimavara- ja kuormitustekijät vaikuttavat joko saman- tai eriaikaisesti. (Tarkkonen 2013, 33–34.)

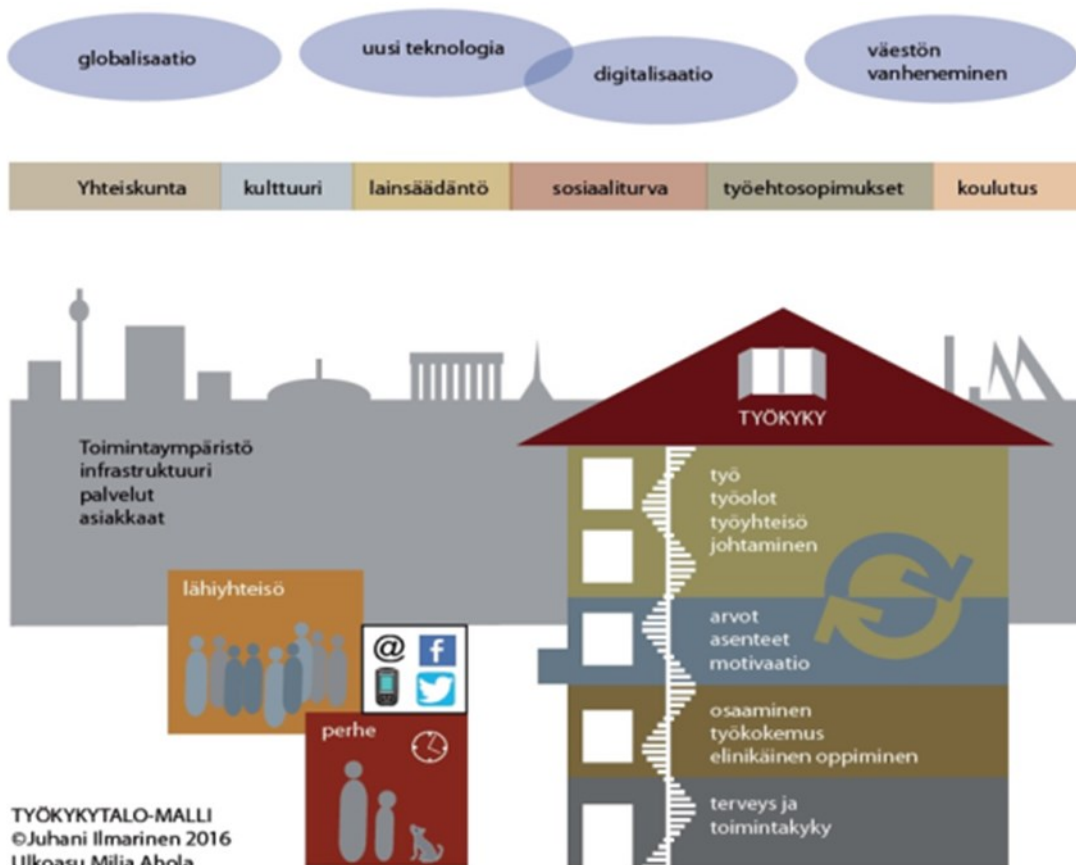
Sen vuoksi työhyvinvointi kuvataankin usein jatkumona, jonka toiseen ääripäähän sijoittuu työperäinen pahoinvointi, työkyvyttömyys, erilaiset vammat, työssä uupuminen sekä äärimmäisimmässä tapauksessa työperäisistä syistä välillisesti tai välittömästi aiheutunut kuolemantapaus (Tarkkonen 2012, 13–14). Merkittävää tässä kaksisuuntaisessa työhyvinvointiteoriassa on ajatus, että hyvinvointi ja pahoinvointi kehittyvät eri reittejä, ja että niiden seuraukset ovat myös erilaiset. Empiiristen tarkasteluiden perusteella työhyvinvointiin vaikuttavat ennen muuta esimerkiksi mahdollisuudet oman osaamisen hyödyntämiseen, mahdollisuus vaikuttaa oman työn rytmiin sekä johtamisen käytännöt. Työpahoinvointiin on sen sijaan havaittu vaikuttavan ennen kaikkea työilmapiirin ongelmat sekä kiire, joka helposti johtaa myös työn sekä yksityiselämän yhteensovittamisen haasteisiin. Tässä kohdin on kuitenkin huomioitava se, ettei työn kuormitustekijöiden voida suoraan ajatella ehkäisevän työhyvinvoinnin kokemista. (Blom & Hautaniemi 2009, 49.)

2.2.1 Työkyvyn talo -malli työhyvinvoinnin perustana

Edellisessä kappaleessa määrittelin työkyvyn niin sanotuksi aikaansaannoskyvyksi, jota voidaan pitää yksilön toimintakyvyn ja terveyden, työyhteisön, työnhallinnan sekä fyysisen työympäristön ja työvälineiden muodostamana yhteisvaikutuksena. Aikaisempien tutkimuksien perusteella kokonaisvaltaista käsitystä työkyvystä pidetään koko työhyvinvoinnin perustana, ja sen vuoksi palaan tässä kappaleessa tarkastelemaan tätä työkyvyn käsitettä hieman laajemmin. Esittelen professori Juhani Ilmarisen kehittäemän Työkyvyn talo -mallin (2006), jonka perusteella muodostan myös

tämän pro gradu -tutkielmani teoreettisen viitekehyksen. Kyseessä on kattava kuvaus erilaisista osatekijöistä, joiden tiedetään tutkimuksiin perustuen vaikuttavan merkittäväällä tavalla yksilön työkykyyn sekä toimivan näin ollen oleellisena osana yksilön työhyvinvointia. Sen vuoksi päätös asettaa tämä kyseinen malli myös työni kannalta merkittävään asemaan, tuntuu relevantilta.

Nykykäsityksen mukaan työkykyä voidaan siis kuvailla työn sekä yksilön voimavarojen suhteena. Työkyvyn talo -mallissa tätä suhdetta kuvataan nelikerroksisena talona, jossa työtä, työoloja sekä johtamista kuvaa talomallin ylin kerros ja ihmisen voimavaroja sen alapuolelle asettuvat kerrokset. Koska työkyvyn säilymisen vuoksi pyrkimyksenä on, että työn sekä yksilön voimavarojen välinen suhde säilyisi tasapainossa, on talomallin kerrosten välille kuvattu kierreportaat, jotka havainnollistavat sitä, että työkyvyn osa-alueet ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.



KUVIO 2: Työkyvyn talo -malli (Ilmarinen 2016, 3).

Talomallin pohja, eli sen ensimmäinen kerros muodostuu terveydestä sekä toimintakyvystä. Siihen sisältyvät työntekijän terveyden ja toimintakyvyn fyysinen, psyykinen sekä sosiaalinen ulottuvuus, ja yhdessä ne muodostavat koko työkyvyn perustan. Tässä pohjakerroksessa muun muassa yksilön perimä, elämäntavat sekä elinympäristön terveellisyys vaikuttavat hyvin voimakkaasti, ja mitä vakaampi tuo pohja on, sitä vahvemmin se kannattelee yllä olevien kerrosten, etenkin työn

kerroksesta aiheutuva räsitus, ja luo terveydellisistä ongelmista vapaampaa työelämää. (Ilmarinen & Vainio 2012, 5.)

Talomallin toista kerrosta kutsutaan osaamisen kerrokseksi ja sinne sijoittuvat työntekijän tiedot, taidot sekä osaaminen. Ammatillisen osaamisen ohella tässä kerroksessa olennaiseksi nousee myös työssä oppiminen sekä työntekijän kouluttautumismahdollisuudet, sillä muuttuvassa työelämässä uudenlaisia vaatimuksia ja osaamisen alueita muodostuu toimialasta riippumatta koko ajan. Oman aktiivisuuden lisäksi työn tulisi sisältää jatkuvia oppimismahdollisuuksia, tarjota erilaisia oppimiskokemuksia sekä antaa työntekijälle varmuutta esimerkiksi sen suhteen, että uudenlaiset teknologiset osaamisvaatimukset on mahdollista omaksua. (mts. 5.) Viime vuosien aikana osaamisen kerroksen merkitys onkin korostunut entisestään, ja esimerkiksi sosiaali- ja terveysala, jonka kontekstiin työhyvinvoinnin tarkastelu tässä tutkielmassa kohdistuu, on tällä hetkellä niin perustavanlaatuisten muutosten kohteena, että työn uudelleenjärjestämistä sekä työntekijöiden osaamisen päivittämistä kohtaan asettuu täysin aikaisemmasta poikkeavia vaatimuksia.

Työntekijän arvot, asenteet sekä motivaatio ottavat paikkansa talomallin kolmannesta kerroksesta. Kyseinen kerros on tarkoituksella heti työn kerroksen alapuolella, ja välittömän rajapinnan kautta kokemukset työstä suodattuvat väistämättä yksilön arvoihin ja asenteisiin. Ne näkyvät ennen pitkää yksilön toiminnassa ja vähitellen myös työkyvyssä, sillä omat kokemukset siitä, kuinka esimerkiksi organisaation julkituomat arvot ja periaatteet toteutuvat arjen käytännöissä, saako omassa työssään arvostusta ja tukea sekä se, onko kohtelu tasapuolista ja luotettavaa, vaikuttavat kaikki yhdessä siihen, latautuvatko yksilön työhön liittämät arvot ja asenteet positiivisesti vaiko negatiivisesti. (Gould ym. 2006, 24; Ilmarinen & Vainio 2012, 5–6.)

Kolmanteen kerrokseen katsotaan vahvasti vaikuttavan myös yksilöä ympäröivä perhe sekä lähiyhteisö, jolla viitataan yksilön koko ihmissuhdeverkostoon. Se, minkälaisia asioita yksilön ihmissuhteissa tapahtuu työ ulkopuolella, voi omalta osaltaan niin vahvistaa kuin heikentää työntekijän työssä kokemaa hyvinvointia, sillä perheen ja lähiyhteisön elämäntavat sekä niiden viestimät arvot ja asenteet vaikuttavat voimakkaasti myös yksilön omiin näkemyksiin ja toimintatapoihin. Perheen ja lähiyhteisön vaikutusta kuvataankin työkykytalossa kolmanteen kerrokseen sijoitetun parvekkeen avulla, sillä se ikään kuin tarjoaa näkymän lähiympäristöön. (Ilmarinen & Vainio 2012, 6.) Tähän työhön valitsemani kuvio Työkyvyn talo -mallista on päivitetty vuonna 2016, ja siihen on alkuperäiseen kuvioon verrattuna lisätty erilaiset sosiaalisen median foorumit. Päivitetyn version kautta haluan nostaa esiin myös näiden tekijöiden kasvaneen roolin yksilön arvoihin ja elämäntapoihin vaikuttavina tekijöinä.

Johtaminen, työyhteisö ja -ympäristö, sekä työtehtävät ja niiden mukanaan tuoma kuormitus asettuvat talomallin neljänteen kerrokseen. Tätä niin kutsuttua työn kerrosta pidetään koko työkykytalon suurimpana sekä painavimpana, ja käytännössä sen nähdään luovan ehdot kaikille alemmille kerroksille. Mikäli yksilön voimavaroja kuvaavat alemmat kerrokset säilyvät tasapainossa suhteessa työn kerrokseen, pysyy työkyky hyvänä, mutta työn kerroksen mitoituksen tai toimivuuden ollessa epäsuhdassa muihin kerroksiin nähden, on vaikutus päinvastainen. Työn kerroksen järjestelyistä sekä sen toimivuudesta huolehtiminen kuuluu esimiehille, joiden tulee roolinsa edellyttämällä tavalla vaikuttaa työkyvyn tasapainoon kehittämällä sekä organisoimalla neljättä kerrosta työntekijöidensä mittojen mukaiseksi. Heidän velvollisuutenaan on esimerkiksi tarpeen vaatiessa pyrkiä kehittämään ja muuttamaan erilaisia työprosesseja ja -järjestelyjä sekä saada prosessit mahdollisimman tehokkaiksi ja tuottaviksi ilman, että työntekijöiden terveyttä kohtaan muodostuu riskejä. (Gould ym. 2006, 24; Ilmarinen & Vainio 2012, 6.)

Työkyvyn talon kerrosten lisäksi on tärkeää katsoa myös sitä, kuinka työkykytalo sijoittuu keskelle toimintaympäristöään. Sen ympärillä nimittäin vaikuttavat muun muassa globalisaatio, teknologinen kehitys, taloudelliset taantumet, osaamisvaatimusten muuttuminen sekä työurien muodostuminen aikaisempaa epävakaammiksi. Tämä alati muuttuva toimintaympäristö kohdistaa muutospaineita myös työkyvyn talon ylimpään kerrokseen, mikä saattaa toisinaan koetella suuresti myös ihmisen voimavaroja. Lisäksi näiden edellä lueteltujen toimintaympäristön tekijöiden vaikutus näkyy yhteiskuntamme sosiaali- ja terveystaloudessa, työ- ja elinkeinopolitiikassa sekä kulttuuri- ja koulutuspolitiikassa, jotka myös heijastuvat organisaatioiden jokapäiväiseen arkeen, eli talomallin neljänteen kerrokseen hyvin moninaisina sääntöinä, mahdollisuuksina sekä rajoituksina. (Ilmarinen & Vainio 2012, 6.) Pro gradu -tutkielmassani tätä suurinta toimintaympäristön aiheuttamaa muutostekijää kuvaa parhaillaan suunnitteilla oleva sosiaali- terveydenhuollon uudistus, joka asettaa kaikkien sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien henkilöiden työn tekemistä ja työhyvinvointia kohtaan uudenlaisia haasteita.

Lopuksi haluan lyhyesti palata vielä talomallin kolmanteen kerrokseen. Työpaikka on se foorumi, jossa paremmat työurat käytännössä luodaan, mutta lopulta työhyvinvointi syntyy vain työntekijän yksilöllisistä kokemuksista, jotka ovat vuorovaikutuksessa hänen työhönsä. Kolmas kerros on siis ikään kuin heijastuma talomallin neljännestä kerroksesta omassa toimintaympäristössään, sillä se tiivistää työntekijän subjektiivisen kokemuksen kaikesta omaan työhön liittyvästä. Kun nuo kokemukset ovat positiivisia, muodostuu koko kolmanteen kerrokseen positiivinen lataus, mikä voimaannuttaa ja energisoi sekä edistää työmotivaatiota ja vahvistaa sitoutumista. (mts. 6.) Tämän kautta päädyimme samaan määritelmään kuin edellisessä kappaleessa, jossa työhyvinvoinnin

määritelmä sisälsi toiminnan kohteena olemisen lisäksi myös sen, että työhyvinvointi näkyy aina yksilöpsykologisena lopputulemana, kun työssä oleva ihminen saa voimia sekä energisoituu oman työnsä kautta (Tarkkonen 2013, 27).

2.3 Työhyvinvointi sosiaali- ja terveysalan kontekstissa

Kuten jo johdannossa nostin esille työskenteli Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tilastoraportin (1/2018) mukaan terveys- ja sosiaalipalveluissa vuoden 2014 lopussa yhteensä 385 482 henkilöä, eli kaikkiaan noin 17 prosenttia koko Suomen työllisestä väestöstä. On siis perusteltua väittää, että sote-alan henkilöstön hyvinvointi muodostaa hyvin merkittävän osan suomalaisten hyvinvointia kuvaavista tilastoista, ja koska työhyvinvoinnin tiedetään olevan hyvin vahvasti toimintaympäristöönsä sidoksissa, koen tärkeäksi nostaa tässä kappaleessa esille muutamia juuri sosiaali- ja terveysalalla ilmeneviä työhyvinvoinnin ominaispiirteitä.

Yksi tapa tuoda esille sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien ammattilaisten terveyden ja työkyvyn tilaa on tarkastella esimerkiksi Kansaneläkelaitoksen korvaamien yli yhdeksän päivän mittaisten sairauspoissaolojen yleisyyttä. Tämän indikaattorin valossa sosiaali- ja terveysalan henkilöstön tilannetta ei nähdä erityisen hyvänä, sillä alan työntekijöillä on sairauspoissaolopäiviä keskimäärin enemmän kuin ammatissa toimivilla yleisesti. Tapaturmavakuutuslaitosten liiton mukaan erilaisia tapaturmia tai ammattitauteja ei kuitenkaan voida pitää selityksenä sairauspoissaolojen yleisyydelle, sillä tällä toimialalla on todettu sattuvan keskimääräistä vähemmän sairauspoissaoloihin johtavia tapaturmia sekä esiintyvä myös keskimääräistä vähemmän erilaisia ammattitauteja. Sen sijaan mielenterveyttä sekä tuki- ja liikuntaelimestöä kuormittavat tekijät nousevat sosiaali- ja terveysalalla sairauspoissaolojen syyksi huomattavan usein. Esimerkiksi vuoden 2010 Sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisessa työolotutkimuksessa korostetaankin sitä, kuinka henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia alentavat ensisijaisesti työn henkisesti sekä fyysisesti raskas luonne. (Laine, Kokkinen, Kaarlela-Tuomaala, Valtanen, Keinänen & Suomi 2011, 14.)

Sairauspoissaoloihin kytkeytyvä tarkastelu ei kuitenkaan sinällään kerro sitä, minkälaiseksi sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät ammattilaiset itse kokevat oman hyvinvointinsa. Sen vuoksi Sosiaali- ja terveysalan valtakunnallisen työolotutkimuksen kautta pureudutaankin sosiaali- ja terveysalan työoloihin nimenomaan erilaisissa työtehtävissä sekä toimialan eri sektoreilla työskentelevien ammattilaisten omasta näkökulmasta käsin. Tutkimusraportin mukaan eniten kehittämistä työolojen suhteen on vanhainkotien sekä terveyskeskusten vuodeosastoilla, joissa kuormitusta koetaan aiheutuvan erityisesti työn fyysisen raskauden vuoksi, mutta merkittäväksi hyvinvointia koettelevaksi

tekijäksi nousee myös asiakkaiden moniongelmaisuus. Sen koetaan tuovan työhön runsaasti henkistä kuormittavuutta. Erityisesti sosiaalipalveluiden sekä päihde- ja mielenterveystyön sektoreilla asiakkaiden moniongelmaisuuden ja asiakkaista koetun vastuun määrä on viime vuosien aikana jatkuvasti kasvanut, minkä lisäksi muun muassa väkivalta sekä sen uhka ovat yleistyneet koko alalla. Työssä ilmenevä fyysinen sekä henkinen väkivalta onkin tutkimusten mukaan toimialalla yleisempää kuin muilla toimialoilla, ja varsinkin vanhustenhuolto on 2000-luvun alun jälkeen alkanut erottua alueeksi, jossa asiakkaiden sekä omaisten hoitajiin kohdistama väkivalta on huolenaiheena yhä useammin. Edellisten lisäksi sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden hyvinvointia koettelee usein kiire sekä epätyypilliset työajat, jotka koetaankin ongelmaksi erityisesti terveyskeskusten vuodeosastoilla, vanhainkodeissa sekä kotipalvelussa. (mts. 13–14, 34–36 & 129–134.)

Sosiaali- ja terveysalan työhyvinvointia tarkasteltaessa myös eettisten sekä moraalisten ongelmien kohtaaminen nousevat usein esille. Vuoden 2010 Sosiaali- ja terveysalan työolotutkimuksen mukaan eettisiä tai moraalisia ongelmia kohdattiin asiakastyössä eniten sosiaalipalveluissa, terveyskeskusten vuodeosastoilla, vammaishuollossa sekä mielenterveys- ja päihdetyössä, ja ongelmien syyksi koettiin usein se, ettei työpaikan rajallisten resurssien vuoksi voida toimia eettisesti oikein. Noin 70 prosenttia vastaajista kuitenkin kertoi, ettei ollut asiakastyössään juuri koskaan, tai oli vain harvoin havainnut, että työpaikalla toimittaisiin sinänsä epäeettisesti tai moraalisesti väärin. (mts. 37–42.)

Lyhyenä johdatuksena tutkimukseni seuraavan luvun aihealueeseen, nostan esille vielä Sosiaali- ja terveysalan työolotutkimuksesta ilmenneen tuloksen johtajien roolista työolojen muodostumisessa. Erityisesti esimiehiltä saatu tuki koettiin nimittäin kyseiseen tutkimukseen osallistuneiden vastauksissa hyvin merkittäväksi, ja esimerkiksi 42 prosenttia tutkimukseen osallistuneista kertoi saavansa esimieheltään riittävästi tukea sitä tarvittaessa. Työolotutkimuksen mukaan tyytyväisyydessä johtamiseen oli kuitenkin melko paljon eroja sosiaali- ja terveysalan eri sektorien välillä, mutta kokonaisuudessaan työyksikkönsä johtajuuteen oli tyytyväisiä noin puolet vastaajista. (mts. 66–67.) Koska johtamisjärjestelmän merkitys on viime vuosien aikana asettunut yleisestikin hyvin vaikuttavaan asemaan työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa, siirryn seuraavaksi tarkastelemaan sitä, minkälainen merkitys johtajuudella on työhyvinvoinnin kontekstissa, ja kuinka johtamisjärjestelmän kautta työhyvinvointia voidaan työpaikoille luoda.

3. JOHTAMISJÄRJESTELMÄ TYÖHYVINVOINNIN TUKENA

Viime vuosien aikana tehdyissä työhyvinvointitutkimuksissa näkökulma on kohdistettu vahvasti siihen, kuinka organisaation johdolla on mahdollisuus sekä myös velvollisuus pyrkiä vaikuttamaan

työntekijöidensä työhyvinvointiin. Johtamisjärjestelmän tehtävänä on välittää esimerkiksi organisaation visio, arvot sekä yhteinen päämäärä koko henkilöstölle ja on keskeistä, että johto edustaa itse omaksumallaan toimintapolitiikalla niitä arvoja, joita organisaatiossa pidetään merkittävinä. Työhyvinvoinnin kannalta koko organisaation toiminnan tulisi siis rakentua avoimen vuorovaikutuksen periaatteita noudattaen, jonka vuoksi johdon tulisi omalla esimerkillään edistää muun muassa sisäistä viestintää, kuulla työntekijöitä sekä kannustaa terveydestä huolehtimiseen, ja luoda sitä kautta uskottavuutta sekä motivaatiota niiden toteuttamiseksi. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 132–133.)

Tässä luvussa siirrän tarkastelun painopisteen siis siihen, kuinka johtamisjärjestelmän kautta luodaan työhyvinvointia työpaikoille. Tulen perustelemaan, miksi juuri johtamisjärjestelmä asettuu merkittävään asemaan työhyvinvoinnin kannalta, ja minkälaisien konkreettisten toimien ja johtamiskäytäntöjen kautta organisaation työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa. Alkaessani käsittelemään työhyvinvoinnin johtamista koen kuitenkin tarpeelliseksi selvittää ensin, millä tavoin johtamisen sekä johtajuuden käsitteet eroavat toisistaan, ja sen vuoksi aloitan työhyvinvoinnin johtamisen tarkastelun näiden kahden käsitteen lyhyen erittelyn kautta.

3.1 Johtaminen sekä johtajuus käsitteinä

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että johtamisella eli esimiestoiminnalla viitataan sellaiseen toimintaan, jonka tarkoituksena on huolehtia, että työyhteisö pysyy sille määritellyssä tehtävässä. Se pitää sisällään tuloksellisuudesta, työnantajan vastuista ja velvollisuuksista huolehtimisen sekä työnantajan oikeuksien käyttämisen. Johtamisen tavoitteena on myös pitää huolta siitä, että organisaation päämäärät saavutetaan, ja koska jokainen organisaatio ja työyhteisö muodostavat ainutlaatuisen kokonaisuuden, asettuu johtamiselle kontekstin mukaan hyvin erilaisia merkityksiä, periaatteita, arvoja, normeja sekä tavoitteita. (Tarkkonen 2012, 8.) Sen sijaan johtajuuden määritelmillä viitataan yleisimmin työyhteisölliseen roolin sekä vuorovaikutusprosessiin. Sitä on tarkasteltu esimerkiksi persoonallisuutena, ryhmäprosessina, mukauttamisena, vaikuttamisena, käyttäytymismuotoina, valtasuhteena sekä välineenä tavoitteiden saavuttamiseksi ja lukuisina näiden määritelmien yhdistelminä. (Kinnunen ym. 2005, 315.)

Kuten johtaminen, on myös johtajuus vahvasti johtajasta itsestään sekä tilanteesta ja toimintaympäristöstä riippuvaa. Sen vuoksi ei ole mahdollista määritellä ainoastaan yhtä oikeanlaista johtamistapaa, ja perinteisesti hyvin toimivan organisaation johtamiskäytäntöihin onkin yhdistetty kaksi eri ulottuvuutta, asioiden johtaminen sekä ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisessa

korostetaan suorituksen johtamista, kuten esimerkiksi tavoitteiden asettamista, töiden ja toiminnan suunnittelua ja ohjaamista, kehittämistarpeiden arviointia sekä palautteen antamista työsuorituksista. Sen sijaan ihmisten johtamiseen sisältyy se, että alaisia kuunnellaan, heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti, ja että johdon sekä työntekijöiden välille pyritään muodostamaan luottamuksellinen suhde. (Kinnunen ym. 2005, 134 & 315; Manka 2012, 95–96.)

Jatkuva muutos työelämässä on kuitenkin asettanut edellä määritellyn kahtiajaon hieman kyseenalaiseksi. Aikaisemmat käsitykset hyvästä johtamisesta eivät nimittäin enää ole riittäviä, vaan on tullut tarpeen luoda niiden rinnalle uusia johtajuutta määritteleviä teorioita. Sen vuoksi perinteinen jako johtamisen tehtävä- ja ihmissuhdesuuntautuneisuuteen on täydentynyt kolmannella ulottuvuudella, jota kutsutaan muutossuunaatutuneisuudeksi. (Kinnunen ym. 2005, 316.) Tulen käsittelemään erilaisia työhyvinvoinnin kannalta merkittäviä johtamistyylejä vielä myöhemmin tässä luvussa, mutta sitä ennen haluan selvittää, mitä työhyvinvoinnin johtamisella ylipäätään tarkoitetaan, ja minkälaisia perustoimintoja siihen toimintaympäristöstään riippumatta sisältyy. Näin ollen tulen seuraavassa kappaleessa keskittymään siihen, kuinka johtamisjärjestelmän avulla voidaan edistää henkilöstön työhyvinvointia sekä ylläpitää sen saralla tavoitettuja hyviä tuloksia.

3.2 Työhyvinvoinnin johtamisen perustoiminnot

Nykytutkimusten valossa voidaan olla yksimielisiä siitä, ettei työhyvinvointi synny työpaikoille itsestään. Sen luomiseksi tarvitaan järjestelmällistä johtamista, strategista suunnittelua sekä toimia työntekijöiden voimavarojen kasvattamiseksi ja vallitsevien käytäntöjen arvioimiseksi. (Manka 2012, 80.) Muun muassa työhyvinvoinnin tutkijana toimiva Juhani Tarkkonen nostaa työorganisaation johtamisjärjestelmän yksiselitteisesti merkittävimmäksi tekijäksi työhyvinvointiin kytkeytyvien toimenpiteiden kannalta. Hänen mukaansa johtamisjärjestelmä muodostaa koko organisaation runkorakenteen, jonka vuoksi erilaisia henkilöstöseuraamuksia, kuten esimerkiksi työhyvinvoinnin eroja, voidaan pitää johtamisjärjestelmien eroista johtuvina ilmiöinä. Hän korostaa, että johtaminen asettuu koko systeemin keskiöön, sillä kaikkien muiden toimijoiden, kuten työterveyshuollon ammattihenkilöstön tai työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön valtaresurssit eivät yksinkertaisesti ylety työhyvinvointiin tarvittavien muutosten vakiinnuttamiseen. Molemmat näistä toimijaryhmistä on kieltämättä tärkeitä, mutta niiden asiantuntijuus pääsee oikeuksiinsa vasta siinä vaiheessa, kun johtamisjärjestelmä toimii päämäärätietoisesti, tavoitteellisesti sekä järjestelmällisesti työhyvinvointiasioiden hyväksi. (Tarkkonen 2012, 74–75; Tarkkonen 2013, 26.)

Teoksessaan *Työhyvinvointi johtamistehtävänä – periaatteet, rakenteet ja käytännöt* (2012), Juhani Tarkkonen määrittelee, että työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan yleisesti ottaen sellaista näkökulmaa sekä niiden periaatteiden ja käytäntöjen kokonaisuutta, joiden kautta otetaan huomioon työturvallisuudelle, työkyvylle sekä työssä jaksamiselle ja henkiselle hyvinvoinnille asetetut tavoitteet. Hänen mukaansa työhyvinvoinnin johtamisessa voidaan kaiken kaikkiaan erotella viisi perustoimintoa, ja kuten hyvässä johtamisessa yleensä, edellytetään työhyvinvoinninkin johtamisessa ensimmäisenä sitä, että työhyvinvointiin liittyvä todellisuus määritellään. Vallitsevien tilanteiden seuraamiseksi tarvitaan siis kehitys- ja tilannekeskusteluja, työhyvinvointikyselyjä, säännöllistä riskienarviointia sekä tilastoitua tietoa. Toiseksi työhyvinvoinnin johtamisessa on erityisen tärkeää ymmärtää, että johtamisen kautta muodostetaan erilaisia merkityksiä. Näin ollen johtamisen avulla luodaan sekä viestitään niitä arvoja, jotka koskevat työhyvinvointia ja sen eri osa-alueita.

Kolmantena Tarkkonen mainitsee, että johtamista tulisi hyödyntää sellaisten edellytysten luomiseksi, joiden kautta työhyvinvointiin pyritään käytännössä tähtäämään. Nämä käytännön edellytykset voivat olla esimerkiksi työhyvinvoinnille määriteltyjä painopisteitä, tavoitenäkymiä ja päämääriä, mutta myös periaatteita, käytännön keinoja sekä resursseja. Edistymisen mahdollistamiseksi on siis luotava selkeä suunta. Neljänneksi johtamisen tulee olla mukana myös toteuttamisessa sekä seurannassa. Yleensä työpaikoilla ymmärretään se, että työturvallisuus vaatii tiukkaa seuranta ja ohjausta, mutta sen lisäksi on ymmärrettävä, että myös työyhteisö tarvitsee huolenpitoa. Sen vuoksi työyhteisöstä huolehtiminen edellyttää esimerkiksi henkilöstön ohjausta, ongelmanratkaisuapua, myötätuntoa, arvostusta sekä palautteen antamista, ja on ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työntekijä voitaisiin kohdata yksilönä esimerkiksi erilaisten kehitys- tai tilannekeskusteluiden avulla. Vain tällä tavalla voidaan ottaa huomioon jokaisen työntekijän henkilökohtainen jaksaminen sekä henkisen hyvinvoinnin tila. Viimeisenä perustoimintona Tarkkonen nostaa esille vielä sen, että työhyvinvoinnin johtaminen onnistuu ainoastaan silloin, jos johtamista ja sen aikaansaannoksia arvioidaan. Kontekstista riippumatta arviointia pidetään nimittäin välttämättömänä edellytyksenä kaikelle oppimiselle sekä kehittymiselle. (Tarkkonen 2012, 75–77.)

3.3 Työhyvinvointia edistäviä johtamiskäytäntöjä

Johtamisjärjestelmä voidaan siis valjastaa tukemaan työhyvinvointia hyvin monella tapaa. Johtamisen perustoiminnot pysyvät samoina huolimatta siitä, missä työyhteisössä niitä tarkastellaan, mutta erilaisten tutkimustraditioiden kautta johtajuutta voidaan yleisesti lähestyä hieman erilaisista näkökulmista. Tämän lisäksi tutkimukset ovat osoittaneet, että juuri tietynlaiset johtamistyyli-

vaikuttavat työhyvinvointiin hieman muita positiivisemmin, ja sen vuoksi nostankin tässä kappaleessa esiin viisi sellaista johtamisteoriaa, jotka ovat viimevuosien aikana saaneet työhyvinvoinnin johtamisen kannalta merkittävän aseman. Esittelemäni johtamisteoriat ovat transformationaalisen johtajuuden, jaetun sekä valmentavan johtajuuden, työhyvinvointia edistävän johtamisen sekä tunneälykkään johtamisen teorit, ja nämä kyseiset teorit nousivat esiin jo kandidaatin tutkielmani systemaattisen kirjallisuuskatsauksen kautta. Koska koen näiden viiden teorian olevan pro gradu -tutkielman kontekstissa määrällisesti riittävän rajattu, mutta kuitenkin tarvittavaa näkökulmaa tuova sen suhteen, ettei johtajuutta voi tarkastella vain yhden teorian kautta, tulen seuraavaksi lyhyesti tarkastelemaan näitä jokaista johtamistyyliä sekä niiden yhteyksiä työntekijöiden hyvinvointiin.

Yhtä kaikkien aikojen tutkituinta johtajuusteoriaa kutsutaan nimellä **transformationaalinen johtajuus**. Kyseessä on johtamistyyli, jonka mukaan esimies voi toimintansa kautta vaikuttaa työntekijöiden toimintaan inspiroimalla ja vetoamalla heidän tunteisiinsa, arvoihinsa sekä asenteisiinsa. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtajuus on johtamisen muoto, jolla on havaittu olevan hyvin vahva yhteys työntekijöiden työtyytyväisyyden kasvuun, vähäisiin sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisiin sekä yleisesti koettuun työhyvinvointiin. Sen katsotaan muodostuvan neljästä johtajuuden ulottuvuudesta, joihin kuuluvat ihanteellinen vaikutus, yksilöllinen huomioonottaminen, inspiroiva vaikutus sekä älyllinen stimulointi. (Manka 2012, 97–98, 111.)

Ihanteellisella vaikutuksella tarkoitetaan transformationaalisen johtajuuden piirteenä sitä, että johtajalla on kyky luoda alaisilleen erilaisia unelmia sekä korkeampia merkityksiä. Erityisesti tällä johtajuuden ulottuvuudella katsotaan olevan työntekijöiden näkemyksissä yhteys esimerkiksi esimiehen luotettavuuteen sekä karismaattisuuteen. Yksilöllisen huomioimisen kautta esimies puolestaan antaa työntekijöilleen sosioemotionaalista tukea, minkä lisäksi siihen sisältyy työntekijöiden mentorointi, heidän rohkaisemisensa itsensä toteuttamiseen, sekä työntekijöiden valtuuttaminen itsenäiseen toimintaan. Kun puhutaan johtajuuden inspiroivasta vaikutuksesta, viitataan sillä sen sijaan esimiehen kykyyn innostaa työntekijöitään, ja juuri tällä ulottuvuudella on tutkimusten mukaan hyvin merkittävä vaikutus työntekijöiden yhteisöllisyyden aikaansaamisessa. Inspiroivaa vaikutusta voidaan pyrkiä luomaan työyhteisöön esimerkiksi antamalla työntekijöille haasteellisia tavoitteita sekä luomalla uskoa niiden saavuttamiseksi. Neljännen ulottuvuuden, eli älyllisen stimuloimisen, kautta esimiehen tulisi vielä pyrkiä kannustamaan työntekijöitään luovaan ajatteluun sekä omien uskomusten kyseenalaistamiseen. Useiden tutkimusten mukaan on todettavissa, että näiden neljän erilaisen ulottuvuuden täytyessä, transformationaalinen johtajuus

ennustaa hyvää työmenestystä niin yksilö-, työyhteisö- kuin organisaatiotasollakin. (Manka 2012, 97–98.)

Toinen merkittävä työhyvinvoinnin onnistuneeseen johtamiseen liitetty johtamisteoria on niin kutsuttu **jaetun johtamisen periaate**. Sen mukaan työhyvinvointia pidetään ikään kuin kumppanuussuhteena, jossa kaikilla työyhteisön jäsenillä on jaettu ymmärrys ryhmän tavoitteista ja niiden saavuttamiseen tähdätään kaikkia osallistavalla yhteistyöllä. Tämä johtamisteoria siis korostaa, ettei vastuuta työhyvinvoinnista voida sysätä yksinään esimiehen harteille. Sen mukaan johtajuus levittyy laajasti koko ryhmän sisälle, jolloin työyhteisön tehokkuus on yhteydessä ennemminkin vuorovaikutussuhteiden laatuun kuin esimerkiksi tiettyihin esimiehen ominaisuuksiin. Työntekijöiden arvioissa esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussuhteen laatu liittyy erityisesti ihmisten johtamiseen kytkeytyviin tekijöihin, kuten tukemiseen, konsultointiin sekä valtuuttamiseen. (Manka ym. 2007, 7; Manka 2012, 107–108.)

Yhteistä edellä kuvatuille johtamisteorioille on se, että niissä molemmissa korostuu työntekijöiden valtuuttaminen sekä motivoiminen yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä yhteydessä saatetaan toisinaan käyttää myös voimaantumisen (empowerment) käsitettä, jonka periaatteeseen kuuluu pyrkimys opetella itsensä sekä asioiden kontrollointia ja hallintaa. Sosiaalipoliittiset voimaantumisteoriat käsittelevät yleensä valtasuhteita johtajien sekä johdettavien välillä, ja niissä on yksinkertaisesti kyse valtaa pitävien ja vallankäytön kohteiden välisestä vuorovaikutussuhteesta, joka kehittyy demokraattiseksi. Voimaantumisessa jokainen osapuoli siis kasvattaa valtaa suhteessa itseensä, mutta hyväksyy ja tukee samalla myös muiden kasvua (power with). (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29; Manka 2012, 96.)

Työhyvinvointia edistävässä johtamisessa eräänä keskeisenä johtamisen muotona pidetään myös työntekijöiden työsuoritukseen tähtäävää esimieskäyttäytymistä. Tällä johtamistavalla tarkoitetaan **valmentavaa johtajuutta**, jonka avulla esimies pyrkii kehittämään alaisensa työsuoritusta juuri siinä tehtävässä, jossa henkilö kyseisellä hetkellä toimii, ja sen yhtenä merkittävimpana päämääränä on selvittää yhdessä työntekijän kanssa, mitkä työn osa-alueet sujuvat hyvin, ja missä sen sijaan olisi parantamisen varaa. Yhteisen pohdinnan kautta pyritään myös löytämään työntekijän vahvuuksien ohella hänen piileviä voimavarojaan, jotta ne saataisiin valjastettua mukaan työsuoritukseen. Viime vuosien aikana valmentava johtajuus onkin noussut yhdeksi tärkeimmäksi esimiestyön osa-alueeksi sekä menestystekijäksi. (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29.)

Nykytutkimusten valossa tärkeiksi tekijöiksi esimiestoiminnan menestyksen kannalta on ymmärretty myös erilaiset tunneosaamiseen liitetyt kyvyt, tiedot ja taidot. Tämän myötä on alettu puhua

tunneälykkäästä johtajuudesta, jolla viitataan kykyyn havaita omia ja muiden tunteita, taitoa pitää ne erillään sekä tapaa hyödyntää havaintojaan oman sekä muiden ajattelun sekä toiminnan ohjaamiseen. Tunteiden havaitsemisella viitataan tässä kykyyn tunnistaa kasvojen, käyttäytymisen sekä äänensävyjen kautta tunteita omassa itsessään ja alaisissaan, ja tämän on havaittu helpottavan huomattavasti esimerkiksi vuorovaikutuksen sujumista työyhteisön jäsenten kesken. Kun tunteita opitaan havaitsemaan, voidaan niitä myös opetella käyttämään tietoisesti ajattelun ja toiminnan tukena, sillä niin kutsuttujen peilisolujemme avulla tunteet tarttuvat helposti ihmisestä toiseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tietynlaisia ilmeitä, äänensävyjä ja eleitä nähdessämme meillä aktivoituvat samat aivojen osat kuin havainnon kohteella, ja näin ollen oman toiminnan kautta on myös mahdollista pyrkiä tietoisesti saamaan muissa ihmisissä aikaan tietynlaisia tunteita. (Manka 2012, 101–105.)

On kuitenkin todettava, että työelämässä elää edelleen melko vahvana myytti siitä, että tunteellisuus on ikään kuin merkki tehottomuudesta. Sen vuoksi monet suomalaiset esimiehet pitävät tunteensa hyvin vahvasti kurissa, mutta on tärkeää ymmärtää, että kyseessä ovat taidot, joita on mahdollista oppia hyödyntämään, ei niinkään synnynnäiset ominaisuudet. Vanhentuneista uskomuksista huolimatta muiden arvioimalla tunneosaamisella on tutkimusten perusteella silti suuri merkitys niin työilmapiiriin kuin yksilölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen, minkä vuoksi tunnetaitoja ei voida työhyvinvointiin tähtäävän esimiestoiminnan kannalta pitää yhdentekevinä. Tämän lisäksi on löydetty mielenkiintoisia yhteyksiä esimerkiksi kasvonilmeiden sekä niin sanottujen ”kovien” johtamisominaisuuksien välillä, ja esimerkiksi enemmän myönteisiä kasvonilmeitä esittävät esimiehet koetaan yleisesti paremmiksi asioiden johtajiksi työyksiköissään. Sen sijaan huolestunut ilme esimiehen kasvoilla johtaa helpommin negatiivisiin arvioihin esimiehen kyvyistä organisoida töitään. Erään sairaalatutkimuksen mukaan on saatu myös mielenkiintoisia tuloksia siitä, että myönteisiä tunteita herättävien johtajien alaisuudessa työskentelevillä hoitajilla on todettu olevan keskimääräistä vähemmän emotionaalista uupumusta sekä psykosomaattisia oireita. He ovat lisäksi muita halukkaampia yhteistyöhön sekä tyytyväisempiä työhönsä ja esimieheensä. (mts. 105–106.)

Viimeisimpänä johtamistyylinä haluan nostaa esille vielä niin kutsutun **työhyvinvointia edistävän esimieskäyttäytymisen**, joka on yksi uusimmista tulokkaista erilaisten johtamisteorioiden joukossa. Kyseisen johtamisteorian on kehittänyt saksalainen Sylvie Vincent (2011) omassa väitöstutkimuksessaan, ja tuon teorian keskeisenä ajatuksena on, että esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa alaistensa työskentelyolosuhteisiin sekä siihen, minkälaisena ne koetaan. Tällä johtamistyyllillä nähdään olevan selkeitä yhtymäkohtia tehtävä- ja suhdekeskeiseen johtamiseen, sillä niiden mukaan keskeisenä pidetään sitä, että esimies on alaistensa tukena, selvittää erilaisia

ristiriitatilanteita sekä auttaa työyhteisön muodostumisessa. Näiden lisäksi esimiehen rooleihin kuuluu luoda alaisilleen hyvät olosuhteet työntekemisen tueksi, esimerkiksi suunnittelemalla ja organisoimalla, saattamalla tietoa eteenpäin sekä selkeyttämällä työntekijöiden rooleja ja tavoitteita. (Perko & Kinnunen 2013, 7–8.)

Edellä esiteltyjen johtamistyylien tarkastelun kautta voidaan todeta, että ihmisten johtamisen alue on vähitellen muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Johtajuuden myönteiset piirteet sekä tavoitteet yhdistyvät monella tapaa eri teorioissa ja ainoastaan tarkastelunäkökulma hieman vaihtelee teoriasta riippuen. Eniten tutkittu transformationaalinen johtaminen luo johtamiselle ikään kuin hyvät perusteet, mutta muiden teorioiden avulla johtamiseen voidaan tuoda lisää erilaisia ulottuvuuksia. Tilanteesta riippuen voidaan nimittäin tarvittaessa korostaa eri asioita niin tunteisiin, tietoon, optimistisuuteen kuin vastavuoroisuuteenkin liittyen. Nykyajan työelämässä johtajuutta tarkastellaan yhä enenevässä määrin myös kompleksisena sekä dynaamisena kokonaisuutena, jossa eri toimijat vaikuttavat toisiinsa, ja jossa johtajuutta jaetaan yhä enemmän myös työntekijöille. He voivat merkittäväällä tavalla vaikuttaa siihen, minkälaiseksi johtajuus organisaatiossa muodostuu, sillä nykyisin tavoitteena on usein tuoda johtajuutta yhä lähemmäksi itse työn tekemistä. (Manka 2012, 111–114.)

3.4 Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteet

Sosiaali- ja terveysalalla huolehditaan useiden lakien velvoittamana hyvin monipuolisista palvelutehtävistä. Niitä on systemaattisesti kehitetty aina 1970-luvulta lähtien, ja tämän erittäin laajaksi muodostuneen toimintakentän tehtäviin kuuluu huolehtia muun muassa lakisääteisistä sosiaalipalveluista sekä perusterveydenhuollosta. Lakisääteisiin sosiaalipalveluihin sisältyvät esimerkiksi sosiaalityö, lasten päivähoito, kasvatus- ja perheneuvonta sekä vanhus- ja vammaispalvelut, mutta erilaisten sosiaalisten ongelmien lievittämiseksi sen tehtäviin lukeutuvat edellisten lisäksi myös lastensuojelun, päihdehuollon sekä toimeentulotuen palveluiden järjestäminen. Perusterveydenhuollon tehtäväkenttään sisältyvät sen sijaan esimerkiksi terveysneuvonta, ensiapu, sairaanhoitoon kuuluvat tutkimus- ja hoitopalvelut, terveyskeskusten mielenterveyspalvelut, hammashuolto sekä koulu- ja työterveyspalvelut. (Reikko, Salonen & Uusitalo 2010, 11–12.)

Edellisen kuvauksen perusteella on selvää, että sosiaali- ja terveysalalla toimiminen edellyttää hyvin monipuolista asiantuntijuutta. Alan organisaatioissa työtä tehdäänkin monesti yhteistyössä useiden eri ammattiryhmien kanssa, ja erityisesti isoissa organisaatioissa asiantuntijoita voi työskennellä

rinnakkainkin monilla erilaisilla ammattinimikkeillä. Näin ollen suurissa sosiaali- ja terveysalan asiantuntijaorganisaatioissa esimerkiksi lääkärit, sairaanhoitajat, psykologit, sosiaalityöntekijät, taloushallinnon asiantuntijat sekä atk-asiantuntijat työskentelevät saman katon alla, ja koska asiantuntijuuteen liittyy itsessään aina henkilökohtaista autonomiaa, asettuu asiantuntijoiden johtaminen tämänlaisessa organisaatioissa hyvin hienovaraiseksi ja vaativaksikin johtamishaasteeksi. Johtaminen ei näissä toimintaympäristöissä voi siis koskaan pohjautua esimerkiksi suoriin käskysuhteisiin. (Reikko ym. 2010, 22; Viitanen, Kokkinen, Konu, Simonen, Virtanen & Lehto 2007, 14.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisessa painopiste onkin yhä enenevässä määrin siirtynyt jo edellisessä kappaleessa kuvailemani osallistavan eli jaetun johtamisen puolelle. Sen tavoitteena on jakaa päätöksentekovaltaa muille ammattilaisille, ja edistää tällä tavoin ammatillisuutta, johon sisältyy samanaikaisesti sekä autonomia että riippuvaisuus toisista ja yhteistyö toisten kanssa. Tällä tavoin henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa samanaikaisesti sekä omaan työhönsä että organisaation toimintaan, ja tällä on todettu olevan suuri myönteinen vaikutus esimerkiksi työskentelyolosuhteisiin, työilmapiiriin sekä johtajien ja henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2009, 34.)

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen erityispiirteissä näkyy vahvasti myös se, että alan palvelut ovat osa julkiseen talouteen kuuluvia toimintoja. Sen vuoksi niiden johtaminen eroaa suuresti voiton maksimointiin tähtäävästä liiketoimintajohtamisesta, minkä lisäksi alan palveluita kohtaan asettuu monenlaisia odotuksia yhteiskunnan tasolta. Esimerkiksi useat lait ja säädökset asettavat niiden toiminnalle erilaisia velvoitteita ja rajoja, mutta runsaan lainsäädännöllisen säätelyn lisäksi alan toimintaa ohjaa hyvin korkeat eettiset arvot. Sen toimenpiteet kohdistuvat nimittäin ihmiseen, ja kun toiminnan kohteena on ihminen sekä terveys, on selvää, että alan johtamisenkin on poikettava monin tavoin liiketoimintajohtamisesta. (Jylhäsaari 2009, 29; Virtanen & Stenvall 2011, 35–39.)

Palveluiden julkisen valvonnan sekä poliittisen ohjauksen ohella sosiaali- ja terveysalan johtamisessa korostuvat myös sosiaalisuus sekä alan henkilöstövaltaisuus. Alan johtamisen painopisteet ovatkin siirtyneet aikaisempaa enemmän henkilökunnan osaamisesta ja jaksamisesta huolehtimiseen sekä toiminnan kehittämiseen ja tulosten aikaansaamiseen. Tämä on hyvin havainnollistava esimerkki siitä, miten johtamisen luonteen edellytetään muuttuvan kulloinkin vallitsevan tilanteen mukaan. Henkilöstön muuttuvien tarpeiden ohella myös yhteiskunnalliset muutokset näkyvät terveydenhuoltosektorilla varsin nopeasti esimerkiksi palveluiden käyttäjien tarpeiden muuttumisena, ja toimintaympäristöjen muovautuessa joutuu johtajienkin toimintakenttä tällöin perustavanlaatuisten muutosten alle. Näin ollen perinteinen johtamisosaaminen ei ole uudessa

ympäristössä enää riittävää, vaan sitä tulisi jatkuvasti kehittää uusien olosuhteiden edellyttämällä tavalla. (Isosaari 2008, 2–3; Viitanen ym. 2007, 13–14.)

Vaikka ympäröivässä yhteiskunnassa on tapahtunut merkittäviäkin muutoksia, on todettu, ettei sosiaali- ja terveydenhuollon alan johtamisessa ole kuitenkaan tapahtunut kovinkaan huomattavia uudistuksia. Sen johtamisen nähdään tukeutuvan edelleen melko vanhentuneisiin käytäntöihin, ja tuon muuttumattomuuden taustalla on arvioitu olevan ainakin osittain työyhteisöjen kyvyttömyys päästää irti vanhoista käytänteistä. Tällöin työyhteisöt käyttävät voimavaransa pyrkiessään pitämään tavanomaisia toimintatapojaan yllä, jolloin innovatiiviselle ja uudentalaiselle johtamiselle ei ikään kuin anneta tilaa. (Isosaari 2008, 2.) Muutosten onnistumisen edellytyksenä on kuitenkin se, että työntekijät otetaan mukaan muutosten toteuttamiseen niin, että he ymmärtäisivät, mitä muutoksilla tavoitellaan, ja mitä heiltä uudistuneessa tilanteessa odotetaan (Manka 2012, 96).

Sosiaali- ja terveysalalla muutoksen johtamisen tarkasteleminen onkin mielestäni hyvin tärkeää erityisesti tavoitteena olevan sote-uudistuksen vuoksi. Tämä Suomen hallintohistorian suurimmaksi muutoshankkeeksi kuvailtu uudistus tulee toteutuessaan uudistamaan koko julkisen sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteen, palvelut sekä rahoituksen, ja sen vuoksi muutoksen onnistuminen edellyttää, että kaksi hyvin erilaista maailmaa, järjestelmien maailma sekä inhimillinen elämämaailma, onnistutaan sovittamaan yhteen. Järjestelmiä koskevien muutosten, kuten organisaatorakenteen, talousennusteiden, aluepolitiikan sekä kunnallishallinnon lisäksi uudelleen organisointi koskee nimittäin myös työntekijöitä, joilla on omaa työelämää sekä työtä koskevia tarpeita ja haluja. Muutosjohtamisen yhtenä perustehtävänä onkin toteuttaa ratkaisuja, joissa molemmat maailmat otetaan huomioon. (Ylikoski & Ylikoski 2009, 70–71.)

Muutosjohtaminen edellyttää myös työntekijöiden tunnereaktioiden tunnistamista sekä aktiivista toimintaa erilaisten tunteiden kohtaamisen helpottamiseksi. Esimerkiksi mahdolliset muutosta koskevat väärinymmärrykset on mahdollista välttää huolellisella tiedottamisella sekä kannustamalla ja antamalla yhteisöllistä tukea. Myös riittävästä muutoksen siirtymäajasta huolehtiminen ja asioiden tiedottamisen oikeanlainen ajoittaminen on merkittävää, sillä muutoksen käsittelyyn annettu riittävä työstämisaika mahdollistaa vanhasta luopumisen sekä uuteen kiinnittymisen. Edellisten lisäksi muutosjohtajan perustehtäviin sisältyy myös se, että hän on koko ajan henkisesti läsnä työyhteisössään. (mts. 72–73.) Erityisesti lähiesimiesten toiminnan on näissä tilanteissa todettu vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin ja muutosten keskellä heidän roolinsa korostuu entisestään. He työskentelevät nimittäin lähellä palveluiden käyttäjiä, mutta ovat myös päivittäin yhdessä henkilökunnan kanssa toteuttamassa oman työyksikkönä perustehtävää. Tätä ei esimerkiksi keskijohdolla, ylimmällä johdolla eikä poliittisella johdolla ole mahdollisuutta suorassa yhteydessä

tehdä. Sosiaali- ja terveysalalla lähijohtaminen onkin muodostunut viime vuosien aikana yhdeksi merkittäväksi johtamisen erityisalueeksi. (Isosaari 2008, 39, 54 & Reikko ym. 2010, 12.)

3.5 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen

Se, kuinka johtajuus valjastetaan organisaatiossa työhyvinvoinnin tueksi, riippuu paljon siitä, minkälaisen strategisen aseman työhyvinvointi saa organisaation toiminnassa. 1990-luvulta eteenpäin työhyvinvoinnin sekä strategian välille onkin muodostunut resurssinäkökulman painottumisen myötä merkityksellinen yhteys, sillä yritysten aineeton pääoma on noussut vähitellen yhdeksi organisaatioiden tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Tämän lisäksi työhyvinvoinnilla voidaan kuitenkin nähdä olevan strateginen asema myös toista kautta, nimittäin humanistisesta näkökulmasta katsoen. Työhyvinvointia voidaan tämän periaatteen mukaan pitää itseisarvoisena asiana, jolloin ihmisyyttä asetetaan korkeimmaksi tavoiteltavaksi arvoksi ja kaikki, mitä työntekijöiden olotilan parantamiseksi voidaan tehdä, olisi asetettava organisaatioiden toiminnassa keskeiseen asemaan. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 49–55.)

Työhyvinvoinnin sekä strategian välille muodostuneella yhteydellä voidaan siis ajatella tarkoitettavan organisaation työhyvinvointipäämäärien, keskeisten toimintatapojen sekä työolosuhteiden kehittämisen painopisteiden muodostamaa kokonaisuutta. Tällä työhyvinvointistrategioiden kokonaisuudella ohjataan tosiasiallisesti työorganisaation sekä sen johtajien toimintaa, eli strategialähtöinen työhyvinvoinnin johtaminen perustuu organisaation profilointiin, jossa kuvataan koko organisaation toimintastrategia. Tämän perusteella työhyvinvoinnin strategisessa johtajuudessa on kyse siitä, että organisaation strategiaan kirjataan ylös myös työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteet ja päämäärät, sekä painopistealueet näiden asioiden saavuttamiseksi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 60; Tarkkonen 2013, 95). Joskus strategisen työhyvinvoinnin yhteydessä saatetaan puhua myös pelkästä strategisesta hyvinvoinnista, jolla tarkoitetaan sitä työhyvinvoinnin osaa, joka vahvistaa organisaation varsinaisen toiminnan tuloksellisuutta. Yritysmailmassa tällä viitataan liiketoiminnan kannattavuuteen, kun taas julkisella sektorilla sillä tarkoitetaan toiminnan tuottavuutta sekä vaikuttavuutta. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2016, 5–6.)

Strategista hyvinvointia sekä sen johtamisen toimintatapoja on tutkittu Suomessa viimevuosien aikana hyvin laajasti. Muun muassa vuosina 2009–2014 tehdyt *Strategisen hyvinvoinnin tila / johtaminen Suomessa* -tutkimukset sekä niiden jatkoksi toteutettu *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen 2016* – tutkimus tarjoavat seitsemän vuoden laajan tutkimussarjan, joka mahdollistaa

strategisen hyvinvoinnin sekä sen johtamisen trendien luotettavan tarkastelun. Tutkimukset ovat osoittaneet, että strategisen hyvinvoinnin johtamisen ollessa hyvällä tasolla, on sillä selkeä yhteys organisaation eri toimintoihin ja niiden välityksellä myös työntekijöiden hyvinvointiin sekä toiminnan tuottavuuteen. Edellä mainituissa tutkimuksissa strategisen työhyvinvoinnin johtaminen jaetaan neljään eri osa-alueeseen, joihin sisältyvät hyvinvoinnin strateginen lähtökohta, hyvinvointi johdon toiminnoissa, esimiestyö ja HR-toiminnot sekä työhyvinvoinnin tukitoiminnot. (Aura ym. 2016, 5.)

Hyvinvoinnin strateginen perusta on edellä mainituista osa-alueista kehittynyt vuosien varrella vähiten. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vastuiden hyvistä määrittelyistä huolimatta riittävän kattavan mittariston sekä raportoinnin puutteellisuus nimittäin heikentävät hyvinvointi-ilmion liittämistä osaksi organisaation strategista toimintaa. Johdon, esimiestyön sekä HR:n toimintatapojen on havaittu puolestaan kehittyneen vuosista 2009–2014. Tämän nähdään johtuvan osittain siitä, että organisaatioissa on entistä selkeämmin sekä tavoitteellisemmin määritetty ne osa-alueet, joita tulisi kehittää, mutta toisaalta työhyvinvointi on myös otettu korostuneemmin huomioon yhä useamman organisaation johdon sekä HR:n toiminnoissa. Myös se vastuu, joka esimiehille työhyvinvoinnin suhteen katsotaan kuuluvaksi, on viime vuosien aikana lisääntynyt. Viimeiseen osa-alueeseen kuuluvat strategisen hyvinvoinnin perinteiset tukitoiminnot, kuten työterveyshuolto sekä työsuojelu, ovat tutkimusten mukaan hyvässä kunnossa. Näihin toimintoihin liittyen ainoastaan terveellisten elämäntapojen edistämisen tukitoimet ovat monissa organisaatioissa melko vähäisiä. (Aura ym. 2016, 5, 15–19.)

Työhyvinvointiin yhteydessä oleva toimintastrategia voidaan toteuttaa organisaatiossa hyvin monilla eri tavoilla. Pelkistetyimmillään työhyvinvointistrategia voi olla sellainen, että se ainoastaan todetaan tärkeäksi organisaation yleisessä strategiassa, jolloin kyseessä on lähinnä vain arvopohjainen strategia, eikä sen kautta määritellä lainkaan sitä, millä tavoin asioita pyritään ratkaisemaan. Organisaatioiden työhyvinvointistrategiat voidaankin jakaa neljään perustyyppiin, joista niin kutsuttu edunvalvontastrategia on kaikkein alkeellisin ajattelu- ja toimintatapa. Sen kautta huomio kohdistetaan lähinnä vain ajankohtaistuviin yksittäisongelmiin, joiden ratkaisun ajatellaan olevan työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön sekä työterveyshuollon ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden vastuulla. Myös työhyvinvointipalveluiden kehittämisstrategia sisältää yksittäisongelmiin keskittyvän ja korjaavan toimintatavan, ja on siinä mielessä myös melko alkeellinen ajattelu- ja toimintatapa. Johtamispassiivisuus koskee tässä toimintatavassa kaikkia muita työhyvinvoinnin asioita paitsi työhyvinvointipalveluita, minkä vuoksi tätä strategiaa kutsutaan myös työhyvinvoinnin ulkoistamisstrategiaksi. (Tarkkonen 2013, 97–98.)

Kolmas strategia, eli niin kutsuttu turvallisuusjohtamisen strategia on puolestaan jo melko kehittynyt ajattelu- ja toimintatapa. Se ulottuu koskemaan myös yleisjohtoa, mutta sen heikkous ilmenee siinä, että sen kohteena on työhyvinvoinnin alueella ainoastaan perinteinen työturvallisuus ja -terveys. Viimeinen strategia, jota kutsutaan organisaation kehittämisstrategiaksi, kykenee sen sijaan vastaamaan työhyvinvoinnin koko alueeseen. Se tarjoaa viitekehyksen, jonka avulla henkilöstön työhyvinvoinnin luontia, ylläpitoa ja kehittämistä voidaan tarkastella, sillä sen toimintatavassa koko johtamisorganisaatio on valjastettu vaikuttamaan työolosuhteisiin, henkilöstöön sekä työolosuhdeseuraamuksiin selkeästi määriteltyjen tavoitteiden ja yhtenäisten periaatteiden kautta. (mts. 99–100.)

3.5.1 Mitä kuuluu -kysely sote-henkilöstön hyvinvoinnin kartoittajana

Oman haasteensa organisaatioiden toimintastrategioiden toteuttamisessa muodostaa se tosiasia, että organisaatioiden toimintaympäristöt ovat jatkuvasti muutosten alla. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla mahdollisesti tapahtuva sote-uudistus haastaa henkilöstön hyvinvoinnin hyvin monella tavalla, sillä henkilöstön osalta muutokset tulevat tarkoittamaan ainakin seuraavia asioita; organisaatiomuutosta, toimintatapojen ja -kulttuurin muutosta, johtamisen muutosta sekä epävarmuuden kasvua. Tämän vuoksi tulevaa kehitystä on ennakkoon vaikeaa arvioida, vaikka tulevaisuudessa organisaatiomuutoksissa voidaankin odottaa kohdattavan samanlaisia haasteita kuin toimivien organisaatioiden luomisessa tähänkin mennessä. Ensimmäisenä on kuitenkin olennaista, että toimiva strategia onnistutaan valitsemaan sekä välittämään henkilöstölle niin, että he voivat sitoutua siihen. Toiseksi on tärkeää kysyä, miten työyksikötasolla voidaan luoda sellaisia rakenteita, johtamiskäytäntöjä, toimintajärjestelmiä sekä ilmapiiriä, joiden kautta valittua strategiaa ja päämääriä voidaan vahvistaa. (Kinnunen ym. 2005, 139; Työterveyslaitos 2019, verkkolähde.)

Vaikka toimintaympäristöjen muutos asettaa haasteita, on kaikesta huolimatta muistettava, että muutos luo aina myös edellytykset kehittää organisaatiota monella eri tasolla. Se mahdollistaa paneutumisen organisaation arvoista alkaen aina yksittäisiin työntekemisen tapoihin asti niin, että kaikki organisaation erilaiset menestystä tuottavat tekijät voidaan nostaa tarkasteluun. Tässä uudistamisessa tutkimustiedolla voidaan nähdä olevan erityisen keskeinen asema. (Kinnunen ym. 2005, 139.) Suomessa Työterveyslaitos on tutkinut *Kunta10-* sekä *Sairaalahenkilöstön hyvinvointi -* tutkimusten avulla kunta-alalla työskentelevän sote-henkilöstön työtä, työyhteisöjä, johtamista, työssä jatkamista sekä hyvinvointia ja terveyttä jo 20 vuoden ajan, ja tällä hetkellä Työterveyslaitoksen sekä sosiaali- ja terveysministeriön välisen yhteistyön kautta pyritään myös

luomaan työhyvinvoinnin strategisen johtamisen tueksi tarjottavaa työkalua maakunnille. Kyseisen työkalun nimi on ”*Mitä kuuluu?*” ja se pitää sisällään muun muassa työhyvinvointikyselyn, digitaalisen työkalun saatujen tulosten hyödyntämiseen sekä erilaisia palveluita, joita voidaan tarjota tukemaan käynnissä olevia muutoksia.

”*Mitä kuuluu?*” -kyselyn tavoitteena on siis kerätä tietoa johtamisesta ja esimiestyöstä sekä niistä resursseista, joita erilaisiin työtehtäviin, työn organisoimiseen, työyhteisön vuorovaikutukseen sekä organisaatioon sisältyy. Näiden ohella myös työhön liittyvät muutokset, niihin sopeutuminen sekä työssä koettu kuormitus nousevat kyselyn kautta tarkastelun kohteiksi. Tämä kokonaisuus tulee antamaan maakunnille seurantatietoa sekä työhyvinvoinnin tilannekuvaa, minkä ansiosta maakuntien välisten erojen vertailu tulee mahdolliseksi ja sote-alan työhyvinvointia voidaan pyrkiä johtamaan ajankohtaiseen tutkimustietoon perustuen. Kuten on nimittäin todettu, edellyttää henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen systemaattista työhyvinvoinnin johtamista, jota varten tarvitaan asianmukaista tietämystä sekä siihen yhteydessä olevaa strategisen työhyvinvoinnin johtamisen mallia. (Työterveyslaitos 2019, verkkolähde.)

4 TUTKIMUSASETELMA, AINEISTO JA TUTKIMUKSEN METODOLOGISET VALINNAT

Olen kahdessa aikaisemmassa luvussa käsitellyt työhyvinvoinnin sekä johtajuuden teoreettisia perusteita ja pyrkinyt muodostamaan niiden kautta kuvaa siitä, millä tavoin työhyvinvoinnista on tullut nykyisin keskeinen osa johtajuutta. Koska tavoitteenani on pro gradu -tutkielmassani selvittää, millä tavoin sosiaali- ja terveysalan johtajat puhuvat työhyvinvoinnista sekä asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin, tulen tässä luvussa siirtämään tarkastelun omaan tutkimusaineistooni ja käymään läpi erilaisia tutkimuksessa tekemiäni metodologisia valintoja. Esittelen puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla keräämäni aineiston ja selvitän, minkä vuoksi päädyin juuri tuohon kyseiseen aineistonkeruutapaan. Aineiston analyysimenetelmänä olen tutkielmassani käyttänyt diskurssianalyysiä, joten tarkastelen tässä luvussa hieman myös sitä osana kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta. Lopuksi kuvailen vielä tutkielmani analyysiprosessin kulkua.

4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävät

Kuten olen edellisissä luvuissa tuonut esille, on viime vuosien aikana toteutetut työhyvinvointitutkimukset keskittyneet melko vahvasti tarkastelemaan sitä, kuinka organisaation johdolla on mahdollisuus, mutta myös velvollisuus pyrkiä vaikuttamaan työntekijöidensä työhyvinvointiin. Aikaisemmat tutkimukset antavatkin hyvin yksimielisen kuvan siitä, että työhyvinvoinnin luominen sekä sen ylläpitäminen edellyttävät väistämättä systemaattista johtamista. (Manka 2012, 80.) Koska johtamisen sekä työhyvinvoinnin nähdään olevan hyvin kiinteästi vuorovaikutuksessa keskenään, kohdistuu mielenkiintoni tässä pro gradu -tutkielmassa näiden kahden aihealueen, johtamisen sekä työhyvinvoinnin, tarkastelemiseen yhdessä.

Tarkemmin ottaen pyrin selvittämään, millä tavoin johtajat itse puhuvat työhyvinvoinnista. Tuon kysymyksen ohella olen kiinnostunut myös siitä, millä tavoin johtajat kuvaavat omaa rooliaan suhteessa työhyvinvoinnin luomiseen, ylläpitämiseen sekä sen edistämiseen, eli tavoitteenani on tuoda työssäni kuuluviin johtajien omaa ääntä työhyvinvointiin kytkeytyvien kysymysten tarkastelussa. Tähän tavoitteeseen päästäkseni tarkastelen tutkielmassani työhyvinvoinnin diskursiivista rakentumista johtajien haastattelupuheessa, minkä vuoksi tutkimuskysymyksiksi asetuvat seuraavat kysymykset:

1. Miten johtajat puhuvat työhyvinvoinnista?
2. Miten johtajat asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin?

Tutkimalla edellä esitettyjä kysymyksiä, pystyn samalla vertaamaan, ovatko aineistostani esiin nousevat tulokset yhteneväisiä verrattuna niihin näkökulmiin, joita työhyvinvointitutkimuksissa tällä hetkellä esitetään johtajien roolista työhyvinvointiin vaikuttavien kokonaisuuksien muodostumisessa. Kuten olen edellä todennut, on tutkimustietoa kyseisestä aiheesta tuotettu hyvin paljon, mutta se, mitä mieltä johtajat ovat asemastaan työntekijöiden työhyvinvointiin liittyen, on jäänyt tutkimuksellisesti vähäisemmälle huomiolle. Tämän vuoksi haluan oman työni kautta nostaa esille myös tätä näkökulmaa.

4.2 Teemahaastattelulla keräämäni tutkimusaineiston esittely

Päädyin aineistonkeruutavassa teemahaastatteluun, sillä koin pystyväni keräämään sen kautta juuri tutkimuskysymykseni kannalta hyödyllisintä tietoa. Haastattelun idea on nimittäin siinä mielessä yksinkertainen, että kun pyritään selvittämään ihmisen ajatuksia tai sitä, miksi hän käyttäytyy ja tekee

asioita juuri tietyllä tapaa, niin paras keino sen selvittämiseen on kysyä asiaa suoraan häneltä itseltään. Haastattelemalla pystytään myös keräämään mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta muotoilemalla tai toistamalla tarvittaessa kysymyksiä uudestaan, oikaisemalla mahdollisia väärinkäsityksiä sekä esittämällä tarvittavia lisäkysymyksiä. Näin ollen haastattelun etuna on, että tutkijalla on mahdollisuus syventää sekä tarkentaa tiettyjä kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella, mikäli tutkimusongelmaan vastaaminen sitä edellyttää. Tätä mahdollisuutta ei ole esimerkiksi erilaisia kyselyitä käytettäessä, joten päätymällä hankkimaan aineistoni haastattelujen avulla, pystyin varmistamaan, että saan aineistooni riittävästi juuri sellaista materiaalia, jonka kautta pystyn vastaamaan omaan tutkimuskysymykseeni. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84–85.)

Käyttämässäni teemahaastattelumenetelmässä periaatteena on edetä tietynlaisten ennakkoon asetettujen teemojen sekä niitä täsmentävien kysymysten avulla. Niiden kautta pyritään saamaan tutkimuksen tavoitteiden ja ongelmanasettelun kannalta merkittäviä vastauksia, ja ne teemat, joita haastatteluissa hyödynnetään, ovat ennakkoon valittuja ja ne perustuvat tutkimuksen viitekehukseen, eli siihen mitä tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä jo etukäteen tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 84, 87–88.) Haastatteluja varten olinkin siis miettinyt valmiiksi tietyt teemat sekä haastattelurungon, mutta niiden lisäksi hyödynsin erilaisia tarkentavia kysymyksiä, joita haastattelun aikana nousi esiin. Tällä tavoin varmistin, että saan vastauksia tutkimukseni kannalta olennaisiin kysymyksiin. En myöskään halunnut rajata liikaa haastattelujen etenemistä ja tavoitteenani oli antaa mahdollisimman paljon tilaa haastateltavien omalle puheelle sekä tulkinnoille, ja sen vuoksi haastattelukysymyksiä ei esitetty kaikille haastateltaville samassa järjestyksessä eikä edes täysin samassa muodossa. Käyttämäni haastattelurunko löytyy tutkimuksen lopusta liitteenä 1.

Tutkimukseni sisältää kolme yksilöhaastattelua, ja tapaamiset kestivät keskimäärin noin 45 minuuttia. Haastattelut toteutettiin keväällä 2019 haastateltavien valitsemissa paikoissa ja ne äänitettiin litterointia, eli haastatteluaineiston kirjalliseen muotoon purkamista, varten. Kaikki haastateltavat toimivat johtajina sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa, mutta koska haastattelut toteutettiin vain tämän pro gradu -tutkielman tiedonkeruuta varten, ei haastateltavien tarkempia tunnistetietoja nosteta tutkimuseettisistä syistä missään vaiheessa tutkimusta esille. Tarvittaessa viitataan haastateltaviin siis termein Johtaja 1, Johtaja 2 sekä Johtaja 3. Ennen haastatteluja nämä tutkimukseen osallistuneet henkilöt allekirjoittivat kirjallisen suostumuksen tutkimukseen, ja tähän käyttämäni lomake on tutkimuksen lopussa liitteenä 2.

Löysin haastatteluihini osallistuneet henkilöt lähettämällä sähköpostitse haastattelupyyntöjä tutkimukseeni soveltuville henkilöille. Käyttämäni otantamenetelmä oli siis harkinnanvarainen, sillä tutkittavien valinnan tuli olla satunnaisuuden sijaan juuri tiettyyn tarkoitukseen sopivaa, aivan kuten

edellisessä aluvuossa toinkin esille kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia kuvaillessani. Tarkemmin ottaen käyttämäni otantamenetelmää voidaan kutsua niin sanotuksi eliittiotannaksi, sillä informanteiksi valittiin juuri sellaiset henkilöt, joilta uskotaan saavan parhaiten tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98–99.) Tutkimukseni kontekstissa valinnan perusteena oli se, että haastateltavan tulee toimia johtajana sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa, sillä tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää juuri heidän näkemyksiään työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta.

Alkuperäisenä tavoitteenani oli löytää tutkimustani varten neljä haastateltavaa. Laskiessani mukaan kaksi vastausta vaille jäänyttä haastattelupyyntöä, lähetin pyyntöjä sähköpostitse yhteensä kuusi kappaletta. Toteutuneiden haastattelujen määrä jäi kuitenkin kolmeen, sillä neljäs haastattelu peruuntui eikä sitä aikataulullisista syistä saatu enää myöhemmin toteutettua. Tein kuitenkin päätelmän aineistoni riittävydestä, sillä perusteella, että toteuttamieni haastattelujen aikana samoja asioita nousi hyvin paljon eri haastateltavien puheissa esille, jolloin aineisto alkoi ikään kuin toistaa itseään. Tätä voidaan kutsua aineiston saturaatioksi eli kylläntymiseksi, jolla viitataan tutkimuksellisesti siihen, että aineistoa on riittävästi, kun tutkimusongelman kannalta uutta tietoa ei enää nouse esille (Eskola & Suoranta 1998, 62–63). On ymmärrettävä, että uuden tiedon ilmaantuminen olisi joissain vaiheessa tietysti ollut vielä mahdollista, mutta koska tutkimuksen etenemisen ja toteutumisen kannalta on myös käytännöllisistä syistä vedettävä johonkin kohtaan raja, oli aineiston määrän riittävydestä selkeää tehdä päätös tarkastelemalla sen kylläntymistä. Lisäksi yhtenä periaatteena aineiston määrän riittävydestä voidaan pitää sitä, että tutkija pystyy vastaamaan aineiston perusteella tutkimuskysymykseensä, ja koska toteuttamieni haastattelujen kautta koin, että tämä on mahdollista, en etsinyt enää neljättä haastateltavaa tutkielmaani varten (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 117).

Aloitin aineistoni käsittelyn litteroimalla, eli kirjoittamalla tietokoneella nauhoitetut haastattelut tekstimuotoon. Analyysini tarkkuus ei edellyttänyt sitä, että tarkastelin puheen sävyjä, painoituksia tai esimerkiksi katkoksia, joten litteroin lähinnä vain kaiken varsinaiseen haastatteluun liittyvän puhutun sisällön puhekielisesti ja merkitsin sulkeisiin joitakin yksinkertaisia vuorovaikutuksen piirteitä, kuten naurahduksia. Olen tässä tutkielmassa kiinnostunut vain haastattelujen sisältöjen teemoittelusta, ja tästä syystä en tarvinnut aineiston analyysiin mukaan tarkempia puheen sävyjen ulottuvuuksia. (Ronkainen ym. 2014, 119.) Käytin litteroinnissa Calibri -fonttia kirjainkoolla 12 ja riviväliä 1,5, jolloin litteroitua materiaalia tuli lopulta noin 41 sivua.

4.3 Diskurssianalyysi

Olen käyttänyt tämän tutkielman analyysimenetelmänä diskurssianalyysiä, sillä tarkoitukseni on selvittää, millä tavoin haastatteluihin osallistuneet johtajat tekevät oman kielenkäyttönsä välityksellä ymmärrettäväksi työhyvinvointia sekä omaa asemaansa suhteessa työntekijöidensä työhyvinvointiin. Käytännössä tämä merkitsee tutkimuksen tekemisen kannalta sitä, että erilaisille ilmiöille ei pyritä suoraan nimeämään syitä, vaan ne tavat, joilla toimijat kuvailevat sekä nimeävät syitä noille ilmiöille, asettuu tarkastelun kohteeksi sellaisenaan. Tällöin mielenkiinto kohdistetaan siihen, kuinka toimijat tekevät asioita ymmärrettäväksi kielenkäytöllään, ja tämän tarkastelun kautta pyritään tulkitsemaan, kuinka ympäröivä sosiaalinen todellisuutemme rakentuu. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1999, 18.) Toisin sanoen, diskurssianalyysissä tarkastelun kohteeksi otetaan ne kuvaukset, eli selonteot, joita ihmiset tuottavat, ja joiden avulla he pyrkivät tuomaan ymmärrettäväksi itseään sekä ympäröivää maailmaa (Pynnönen 2013, 10).

Yksi tapa aloittaa kielenkäytön analysointi on lähteä liikkeelle tarkastelemalla yksinkertaisesti sitä, minkälaisilla sanastoilla kiinnostuksen kohteena olevaa aihetta käsitellään aineistossa. Tällä periaatteella lähdin itsekkin tarkastelemaan omaa aineistoani. Kyseinen tapa on lähtökohta sen analysoimiselle, minkälaisina kielellisinä tekoina kielenkäyttö toimii, ja diskurssianalyysin voidaankin itseasiassa sanoa tarkastelevan kaikkea kielenkäyttöä tekemisenä. Se ei siis tarkastele tekoina ainoastaan sellaisiksi nimettyjä kielenkäytön kohtia, vaan käsittelee puheita ja tekoja molempia toimintana, joka sekä ylläpitää että muuntaa, rakentaa ja järjestää sosiaalista todellisuutta. (Jokinen ym. 1999, 18–20, 238; Jokinen, Juhila & Suoninen 1993, 18.)

Näin ollen diskurssianalyysillä voidaan kuvailla tarkoitettavan kielenkäytön sekä muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimusta, jossa analysoidaan hyvin tarkasti sitä, kuinka sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisten sosiaalisten käytäntöjen kautta. Ihmisten ajatellaan olevan aina kieltä käyttäessään joko uusintamassa tai muuntamassa sitä kulttuurista todellisuutta, jonka tarjoamien välineiden kautta ilmiöitä tehdään ymmärrettäviksi tietyssä ajassa, joten kielen käytön voidaan sanoa olevan myös käytäntö, joka maailman kuvaamisen lisäksi merkityksellistää ympärillämme olevaa todellisuutta. Käytettäessä kieltä toisin sanoen siis konstruoidaan eli merkityksellistetään niitä kohteita, joista puhutaan tai kirjoitetaan. (Jokinen ym. 1999, 19, 238; Suoninen 2001, 42.)

Diskurssianalyysistä puhuttaessa olennaista on myös ymmärtää merkitysten tilanteinen rakentuminen sekä rakentaminen. Ensinnäkin merkitysten rakentumista voidaan tarkastella juuri tietyssä hetkessä tapahtuvana toimintana, jolloin merkitysten tarkastelu on aina sidoksissa merkitysten tuottamisen paikallisiin prosesseihin, esimerkiksi kasvokkaiseen kanssakäymiseen. Toisaalta

merkityksellistämisen tavat ovat aina myös jossakin määrin yhteydessä tietyn aikakauden yleisiin kulttuurisiin merkityksiin, diskursiiviseen ilmapiiriin sekä kielellisiin käytäntöihin. (Jokinen ym. 1999, 56.) Tässä kohdin on kuitenkin tärkeää muistaa myös se tosiasia, että erilaiset kuvaukset, eli selonteot, ovat aina subjektiivisista kokemuksista muodostettuja. Ne siis kuvaavat ihmisten henkilökohtaisia, vuorovaikutuksessa rakentuneita käsityksiä sosiaalisesta todellisuudesta, uskomuksista, arvoista sekä muista subjektiivisista näkemyksistä. Tämän vuoksi diskurssianalyysillä saatujen tulosten kautta ei voida varsinaisesti ottaa kantaa vallitseviin asiantiloihin, vaan ainoastaan niihin käsityksiin, joita ihmisille on siitä muodostunut. (Pynnönen 2013, 10.)

Olen tutkielmani ensimmäisissä luvuissa kuvannut melko kattavasti niitä tutkimustuloksia, joita työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta tällä hetkellä esitetään. Tarkoitukseni on saada luotua riittävän ymmärrettävä kuva aineistoni ulkopuolisista asioista sekä vallitsevasta työhyvinvointidiskurssista ja muodostaa tämän kautta ikään kuin eräänlaiset raamit tarkastelemalleni aiheelle. Samalla osoitan, että aiheeni on yhteydessä ympäröivään yhteiskuntaan, vaikka en haluakaan esittää näiden näkökulmien olevan ainoana syynä juuri niille diskursseille, joita omasta aineistostani nousee esiin. Pyrin siis olemaan avoin aineistoni tuloksille, vaikka aineistovetoisen analyysin ohella noita tuloksia onkin mahdollista verrata tietynlaiseen laajempaan kulttuuriseen kontekstiin. On nimittäin selvää, että esiin nousevat diskurssit ovat yhteydessä kulttuurissa vallitseviin yleisiin merkityksellistämisen tapoihin, vaikka ne muotoutuisivatkin osittain omanlaisikseen. (Jokinen ym. 1999, 57, 65.)

Sen lisäksi, että tarkastelen niitä tapoja, joilla sosiaali- ja terveystieteiden johtajat puhuvat työhyvinvoinnista, olen myös kiinnostunut siitä, miten he positioivat itsensä puheessaan esiintyviin diskursseihin. Erilaiset merkityssystemit nimittäin mahdollistavat erilaisten minuuksien ja sen myötä myös toimintojen esiintulemisen, joten ihmiset voivat vaihtoehtoisissa merkityssystemeissä hyödyntää hyvinkin erilaisia diskursseja ilman, että olisivat sidottuna vain yhteen tiettyyn positioon. Tässä yhteydessä voidaan hyödyntää joko subjektiposition tai diskurssin käyttäjän käsitettä riippuen tietyn tutkimusongelman painotuksista. Kielenkäytön moninaisuuteen keskittyvässä tutkimuksessa diskurssin käyttäjän käsite saattaa olla osuvampi valinta, kun taas subjektiposition käsite toimii usein paremmin valtasuhteita tarkastelevassa analyysissä. Uskon, että omassa tutkielmassani diskurssin käyttäjän käsite palvelee paremmin, sillä sen kautta voidaan tuoda esiin toimijan aktiivisempi puoli, se kuinka erilaisia identiteettejä voidaan pitää ikään kuin käyttäjänsä resursseina, joita hänen on mahdollista muunnella. Saman henkilön on siis mahdollista tuottaa itsensä hyvin eri tavoin tukeutuessaan erilaisiin diskursseihin. (Suoninen 2001, 58–59.)

Aineistoni analyysissä hyödynnetty diskurssianalyysi katsotaan kuuluvan osaksi laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmäsuuntausta. Kvalitatiivista tutkimusta voidaankin käyttää eräänlaisena sateenvarjokäsitteenä, jonka alle mahtuu hyvin erilaisia laadullisia tutkimuksia, ja tämän vuoksi kyseistä tutkimuskäytäntöä pidetään hyvin joustavana. Yleensä tutkimusongelmat, joita tähän menetelmäsuuntaukseen sisältyvissä tutkimuksissa esitetään, asetetaan myös melko väljästi, ja tutkimusongelmien sekä -kysymysten vakiintuminen nähdään jo osana tutkimuksen tuloksia. Tämän perusteella laadullisuuden nähdään korostavan tutkimuksen prosessia, joten laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmiin ei sisälly samanlaista tarkkavaiheisuutta kuin tilastomatematiikkaan kvantitatiivisiin analyysimenetelmiin. (Ronkainen ym. 2014, 82; Tuomi & Sarajärvi 2002, 13.)

Lähes kaikissa tutkimussuuntauksissa, jotka luokitellaan laadullisiksi, tutkimuksen lähtökohtaiseksi ajatukseksi nousee erilaisten merkitysten keskeisyys. Toisinaan merkitykset ovat nimenomaa se, mitä halutaan tutkia, sillä ihmisten toiminta nähdään merkitysvälitteisenä sekä kulttuurisesti ja sosiaalisesti mielekkäänä. Merkitykset, joista laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita, ymmärretään pääasiassa historiallisesti syntyneiksi ja ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ylläpidetyiksi asioiksi, eikä niitä tässä mielessä voida pitää yksilöllisinä, vaikka subjektiivisuus ja yksittäisen ihmisen kokemuksen huomioiminen nousevatkin laadullisessa tutkimuksessa keskeiseen asemaan. Ihmistä korostetaan erityisesti oman elämismaailmansa kokijana, havainnoijana sekä toimijana, mutta erilaiset merkitykset kiinnittyvät kuitenkin aina yhteisöihin ja ovat jaettuja, vaikka ne ovatkin monitulkintaisia. Merkitysvälitteisyydellä viitataan myös siihen, ettei todellisuutta voida kohdata sellaisenaan ilman erilaisia merkitysvälitteisiä käytäntöjä, sillä kieli, symbolit, vallitsevat tavat puhua käydä ja ymmärtää vuorovaikutusta, sekä ympäröivä kulttuuri, sen itsestään selvät toimintatavat ja instituutiot kiinnittyvät aina ihmisten kokemuksiin sekä niiden kuvaamiseen. (Ronkainen ym. 2014, 81–83.)

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös se, ettei sen kautta pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Sen kautta tutkimusaineistoa yritetään ymmärtää, jotta tietyn ilmiön ymmärrys voitaisiin viedä alkuperäistä käsitteellisemmälle tasolle ja sille voitaisiin antaa teoreettisesti mielekäs tulkinta. Laadullisessa tutkimuksessa on myös hyvin olennaista, että ihmiset, joilta tietoa hankitaan, tietävät tarkasteltavasta aiheesta mahdollisimman paljon ja heillä on siihen liittyen omaa kokemusta. Sen vuoksi tiedonantajat olisi hyvä valita satunnaisuuden sijaan harkitusti sekä tarkoitukseen sopivasti. Tutkimusraportissa on kuitenkin kerrottava, miten tuo valinta on tehty, ja miten se täyttää tarkoitukseen sopivuuden kriteerit, mutta kussakin tapauksessa on muistettava, että on tutkimuksen tekijästä riippuvaista, miten tuo harkinnanvaraisuus sekä sopivuus määritellään. (Ronkainen ym. 2014, 83; Tuomi & Sarajärvi 2002, 98.)

Tiedonantajien valinnan lisäksi laadullista tutkimusta voidaan luonnehtia muillakin tavoin hyvin tutkijakeskeiseksi. Tutkija vaikuttaa nimittäin väistämättä tuottamaansa tietoon erilaisten tutkimusta koskevien valintojen sekä tulkintojen kautta, ja tähän ajatukseen nojaten myös saatuja tuloksia voidaan kuvailla ikään kuin tutkijan luomiksi tulkinnoiksi. Ne ovat lähes aina muodostuneet tekstimuotoon puretun materiaalin monta eri vaihetta sisältävän tulkintaketjun seurauksena, ja useissa laadullisen tutkimuksen työtavoissa tutkija kuvaillaankin yhtenä tutkimuksen keskeisenä toimijana sekä työkaluna. (Ronkainen ym. 2014, 82.) Tämä saattaa aiheuttaa pohdintaa tutkimuksen tulosten luotettavuudesta, mutta uskon, että silloin kun tutkijan vaikutus saatuihin tuloksiin tiedostetaan sekä julkikirjoitetaan, ei tutkijakeskeisyys myöskään asetu ongelmaksi tutkimustulosten luotettavuuden näkökulmasta. Tähän ajatukseen tulen palaamaan vielä tutkielmani pohdintaosiossa.

4.4 Aineiston analyysi

Aloitin tutkimusaineistoni analyysin lukemalla litteroidut haastattelut läpi ilman, että yritin vielä ensimmäisellä lukukerralla löytää haastattelujen välille yhteneväisiä teemoja. En siis tehnyt muistiinpanoja, vaan pyrin lukemaan haastattelut mahdollisimman avoimin mielin ja kertosin haastattelujen kulun itselleni läpi. Ensimmäistä lukukertaa ennen olin toki tutustunut aineistooni kerran jo haastattelutilanteissa ja toisen kerran haastattelupuhetta litteroidessani, joten jonkinlainen ennakkokäsitys minulla tietysti oli siitä, minkälaisia asioita aineistostani tulisi nousemaan esiin.

Ensimmäisen varsinaisen lukukerran jälkeen aloin käydä jokaista litteroitua haastattelua yksitellen läpi. Diskurssianalyysissä on tapana lähteä liikkeelle tekstin tasossa liikkuvalla analyysillä, jonka aikana tutkija tekee huomioita aineiston sisällöstä, rakenteesta sekä kielellisistä tekijöistä, ja tällöin huomio tulee kiinnittää esimerkiksi käytettyihin sanoihin, virkkeisiin sekä selontekoihin kokonaisuutena (Pynnönen 2013, 32). Kirjasinkin tässä vaiheessa kuhunkin haastatteluun erilaisia huomioita, merkitsin ylös kiinnostavia kohtia ja keräsin erilliselle paperille ylös sanoja sekä ilmauksia, jotka haastatteluissa painottuivat.

Käytyäni kaikki haastattelut läpi aloin vertailla tekemiäni huomioita keskenään. Pyrin löytämään yhtäläisyyksiä niiden kohtien välille, joita olin aineistosta nostanut esille, ja luettuani aineistoa useampaan otteeseen pystyin vähitellen erittelemään puheista juuri tietynlaisia tapoja, joilla johtajat puhuivat työhyvinvoinnista sekä omasta asemastaan sen luomisessa, edistämässä ja ylläpitämisessä työpaikoilla. Haastattelujen huolellisen läpikäynnin tuloksena huomasinkin eritelleeni toistuvasti kohdat, joissa puhutaan työntekijän ja esimiehen velvollisuuksista, työskentelyolosuhteisiin viittaavista näkökulmista, yksilön tunnekokemuksista sekä tuottavuuteen liittyvistä toimista. Olin

merkinnyt puheenvuoroja erilaisten värikoodien mukaan niin, että ne sopivat edellä kuvailtuun nelijakoiseen luokitteluun ja tämän jälkeen käsittelin niitä vielä yksityiskohtaisemmin antaen puheenvuoroille mahdollisesti tietynlaisia merkityksiä. Merkitsemällä aineistoa tietyn värikoodein ja tiivistämällä puheenvuoroja erilaisten merkityskäsitteiden alle sain vähitellen muodostettua aineistosta itselleni helpommin käsiteltävän kokonaisuuden.

Seuraavaksi esittelen aineistoesimerkkinä yhden haastattelupuheenvuoron, jonka olin merkannut aineistooni punaisella värikoodilla. Tämä viittaa siihen, että määrittelin sen kuuluvan osaksi puhetapaa, jossa käsitellään esimiehen sekä työntekijän velvollisuuksia, ja tuon esille, millä tavoin lähdin pilkkomaan puheenvuoroja osiin sekä antamaan erilaisia merkityksiä niiden sisältämille näkökulmille. Kuten tästä esimerkistä huomataan, saattoi osaan aineistositaateista kuulua useampia erilaisia merkityksenantoja.

”Täydellinen työpaikka olis semmone, et työntekijät palautuu ja huolehtii palautumisestaan. Ja sit et niillä on se semmonen osaaminen, et ne ymmärtää, heil on niinku semmone itsetunto, et ymmärtää missä kohdas, missä kohtii tarvii lisää jotain osaamista, ja uskaltais sitä pyytää esimieheltään ja esimies mahdollistais sen.”

(Johtaja 2)

Pilkoin puheenvuoron osiin ja annoin sille seuraavanlaisia merkityksiä:

”Täydellinen työpaikka olis semmone, et työntekijät palautuu ja huolehtii palautumisestaan. --” → Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen

”-- Ja sit et niillä on se semmonen osaaminen, et ne ymmärtää, heil on niinku semmone itsetunto, et ymmärtää missä kohdas, missä kohtii tarvii lisää jotain osaamista, ja uskaltais sitä pyytää esimieheltään --” → Osaamisen ylläpitäminen, kehitystarpeiden ilmaiseminen

”-- ja esimies mahdollistais sen.” → Puitteiden luominen

Kun olin antanut puheenvuoroille erilaisia merkityksiä, tarkastelin pystyisinkö yhdistämään niitä vielä ylempien merkityskäsitteiden alle. Esimerkiksi merkityksenanto ”osaamisen ylläpitäminen” kuuluu tarkastelussani osaksi ylempää merkityskokonaisuutta, josta käytän työssäni nimitystä ”työntekijän pätevyys”. Kun olin tällä tavalla käsitellyt aineistoani, tarkistin sopivatko merkityksenannot vielä yhteen määrittelemieni puhetapojen kanssa ja tarvittaessa järjestelin niitä uudelleen.

Useamman lukukerran jälkeen neljästä aikaisemmin mainitsemastani puhetavasta muotoutui lopulta tutkimukseni neljä diskurssia. Nimeän niitä työssäni vastuunjaon diskurssiksi, työskentelyolosuhteiden diskurssiksi, tunnepohjaisuuden diskurssiksi sekä tuottavuuden diskurssiksi. Määrittelemäni diskurssit eivät kuitenkaan pysyneet eri lukukerroilla täysin samoina, vaan niiden nimet sekä kokonaismäärä muuttuivat analyysin edetessä muutamia kertoja. Vastuunjaon diskurssi sekä tunnepohjaisuuden diskurssi muotoutuivat työssäni kaikkein selkeimmin, mutta muiden diskurssien muodostuminen vaati hieman enemmän prosessointia. Kokeilin myös erottaa puhetavoista viidennen diskurssin, jota nimesin työvaiheen aikana vuorovaikutuksen diskurssiksi. Lopulta päädyin kuitenkin pitämään kyseisen puhetavan osana työskentelyolosuhteiden diskurssia, sillä koen vuorovaikutustekijöiden kuuluvan vahvasti osaksi yhteistyödynamiikkaa, joka määrittelyssäni kuuluu osaksi työskentelyolosuhteita.

Aineisoa läpikäydessäni huomasin myös, ettei aineistoni vastaa täysin halutulla tavalla tutkimussuunnitelmassa asettamiini tutkimuskysymyksiini, joten päädyin muotoilemaan myös niitä muutama kertaan uudelleen. Kysymysten uudelleen muotoilusta huolimatta analyysini fokusointia ohjasi alusta asti kiinnostus siitä, miten sosiaali- ja terveysalan johtajat puhuvat työhyvinvoinnista, ja minkälaisia näkemyksiä he esittävät sen johtamisesta, joten työtäni ohjaava ajatus säilyi kuitenkin pääpiirteissään samana koko tutkielman teon ajan. Seuraavaksi siirryn tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin aineistosta löytämiäni puhetapoja sekä sitä, miten sosiaali- ja terveysalan johtajat asemoivat itsensä kuhunkin käsiteltävänä olevaan diskurssiin nähden.

5 JOHTAJIEN TUOTTAMAT TYÖHYVINVOINTIDISKURSSIT

Tutkimukseni empiirinen osuus perustuu itse keräämääni haastatteluaineistoon, jonka keräsin edellä kuvatulla tavalla teemahaastattelujen, eli niin kutsuttujen puolistrukturoitujen haastattelujen, avulla. Tässä luvussa syvennyn aineistoni analyysiin ja esittelen tutkimukseni tuloksiksi muodostuneet työhyvinvointidiskurssit, eli vastuunjaon, työskentelyolosuhteiden, tunnepohjaisuuden sekä tuottavuuden diskurssin. Käsittelen näistä jokaista omassa kappaleessaan ja pyrin aineistooni nojaten perustelevaan, miten päädyin juuri näihin neljään tutkielmassani vallitsevaan puhetapaan. Luvun lopussa tuon vielä esille, kuinka haastattelemani sosiaali- ja terveysalan johtajat positioivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin.

5.1 Vastuunjaon diskurssi – ”Ettei se ihminen oo liian isoissa saappaissa tai liian pienissä”

Vastuunjaon diskurssi alkoi muodostua työssäni työntekijälle sekä esimiehelle määriteltyjen velvollisuuksien kautta. Tässä diskurssissa merkittävään asemaan nousee ajatus siitä, että esimies sekä työntekijä nähdään kummatkin vastuullisina toimijoina, joilla molemmilla on vaateita toimivien puitteiden luomiseksi, joten vastuu työhyvinvoinnista nähdään ikään kuin jaettuna. Sitä ei siis voida jättää yksin vain työntekijän tai esimiehen harteille, vaan molemmilla nähdään olevan asemansa mukaan laaja joukko erilaisia vastuualueita, joihin heidän tulisi aktiivisesti sitoutua vaikuttamaan.

”Työhyvinvointi ei voi olla niinku jotain ylhäältäpäin annettua, vaan sen pitää olla yhtäläillä, et työntekijät on siitä vastuussa, ja kaikki työyhteisössä on.” (Johtaja 3)

Näin ollen kyseinen puhetapa nostaa esille ajatuksen jaetun johtamisen periaatteesta, jota käsittelin jo tutkielmani teoriaosuudessa. Tämän ajatuksen mukaan jaettu johtaminen on yksi työhyvinvoinnin onnistuneen johtamisen kulmakivistä, joten työhyvinvoinnista huolehtimisen tulee asettua kaikkien työyhteisön jäsenten yhteiseksi tehtäväksi (Manka ym. 2007, 7; Manka 2012, 107–108). Kun johtajuus jakautuu koko työyhteisön sisälle, ei vastuuta työhyvinvoinnistakaan lasketa vain esimiehen harteille. Myös oman tutkielmani haastattelupuheissa korostui ajatus siitä, kuinka työhyvinvoinnista huolehtiminen edellyttää työyhteisössä kaikkien panosta, kuten käy ilmi esimerkiksi seuraavassa aineisto-otteesta:

”Se välittäminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen on molemmin puolista. Et esimies kaipaa myös työntekijöiltä tukea ja ideoita ja ajatuksia. Ettei se olis yksisuuntasta. -- meil on tähän asti kysytty kolmen vuoden välein henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa. -- tulokset on velvotettu yksikötasolla käsittelemään, ja joku yksikkö on päättänyt, mitä ne konkreettisella tasolla, miten ne kehittää työhyvinvointia. -- Ja sit me ollaan työnantajana tarjottu erilaisia interventioita, mitä ne yksiköt halua.” (Johtaja 2)

Edellisen perusteella kaikki työyhteisön jäsenet siis valtuutetaan, mutta myös vastuutetaan toiminaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. Haastatteluaineistoa tarkastellessani huomasin, että vastuualueet, joita työntekijöille sekä johtajalle määriteltiin, nähtiin jakautuvan pääasiassa kahden periaatteen mukaan. Toisaalta työhyvinvoinnin tarkastelussa puhuttiin sellaisista tekijöistä, jotka yhdistettiin selkeästi johtajan tai työntekijän pätevyyteen ja asemaan liittyviin vastuisiin, ja toisaalta puheissa korostui pohdinta siitä, missä kulkee erilaisiin työhyvinvointitekijöihin liittyvien vastuualueiden raja. Pääperiaatteena tässä jaottelussa oli edelleen kuitenkin se, että työhyvinvointia edistävien velvollisuuksien sisältö jaettiin johtajan sekä työntekijöiden kesken, ja molemmille määritellään omat vastuualueensa. Tästä syystä määrittelin vastuunjaon diskurssin alle kaksi kokonaisuutta, joihin

kuuluvat johtajan velvollisuuksien sisältö sekä työntekijän velvollisuuksien sisältö. Olen koonnut nämä diskurssin osatekijät sekä niihin kuuluvat merkityskokonaisuudet taulukkoon 1.

Vastuunjaon diskurssi	Merkitykset aineistossa
Johtajan velvollisuuksien sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Johtamistaidot –leadership/management <ul style="list-style-type: none"> - kohtaaminen - pelisilmä - puuttuminen - työtehtävien selkeys ja tasapainoisuus • Työntekijöiden edun ajaminen • Puitteiden luominen
Työntekijän velvollisuuksien sisältö	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijän pätevyys <ul style="list-style-type: none"> - heikkouksien/vahvuuksien tunnistaminen - osaamisen ylläpitäminen/kehittäminen - ammatillisuus • Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen • Kehitystarpeiden ilmaiseminen

Taulukko 1: Vastuunjaon diskurssi

Haastatteluissa johtajat näkivät työhyvinvoinnin johtamisen olevan itsestään selvä osa johtajuuden perustoimintoja. Puheissa painotettiin näkemystä, jonka mukaan työhyvinvoinnin johtamiselle ei voida asettaa erikseen tiettyjä raameja sen suhteen, mitä juuri työhyvinvoinnin johtaminen merkitsee, vaan sen johtaminen on ikään kuin kiinteä osa omaan asemaan sisältyvää työnkuvaa.

”-- eihän sitä voi niinku erottaa sitä johtamista ja hyvinvointii. -- eihän se oo mitenkään erillinen. Se on siinä, mitä sä teet joka päivä.” (Johtaja 1)

Johtajat kokivat näin ollen oman roolinsa työhyvinvoinnin johtamisessa hyvin merkittävänä. Sen koetaan olevan sidoksissa johtajan pätevyteen, ja johtamistaitoja pidetään työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta jopa niin tärkeinä, että epäpätevän johtamisen nähdään olevan joissakin tapauksissa syynä työntekijöiden pahoinvoinnille. Sen lisäksi, että johtaja kykenee hoitamaan hallinnollisia työtehtäviä, tulee hänen omata tärkeitä sosiaalisia taitoja sekä ”pelisilmää” (Johtaja 1 & Johtaja 2). Tällä haastatteluihin osallistuneet johtajat viittasivat muun muassa siihen, että johtajan

tulee hallinnollisten tehtävien ohella omata taitoja työntekijöidensä yksilölliseen kohtaamiseen, jota eräs haastatelluista kuvaili alla olevalla tavalla:

”-- Ihminen voi alkaa voimaan pahoin, vaik työ olis mukavaa, mut jos sitä johdetaan huonosti. Eli, eli nimenomaa johtamisella mä tarkotan leadership taitoja, en sitä managementia. Toki management, sen pitää sujua, eli ne hallinnolliset asiat, mut sitte se semmonen ihmisten johtaminen. Se, et sä annat niille haasteita, sä annat niille palautetta, sä varmistat ja luot puitteet sille työn tekemiselle. Ja siten se hyvinvointi työssä on sitä, ettei se ihminen oo liian isoissa saappaissa tai liian pienissä.--”
(Johtaja 2)

Johtajien velvollisuudeksi voidaan kuvailla kuuluvaksi siis myös se, että hän varmistaa työntekijälle osoitettujen työtehtävien olevan selkeitä, ja että ne ovat tasapainossa työntekijän osaamisen sekä voimavarojen kanssa. On tärkeää luottaa työntekijöihin jakamalla heille vastuuta ja antaa heille riittävästi sellaisia haasteita, jotka motivoivat sekä tarjoavat onnistumisen kokemuksia, mutta samalla johtajan on tarkasteltava sitä, etteivät työn vaatimukset kasva kuitenkaan liian suuriksi. Tällöin on nimittäin vaarana, että työ kuluttaa työntekijän voimavaroja niin, ettei työstä pysty enää palautuamaan. Lisäksi haastatteluihin osallistuneet johtajat toivat puheissan esiin sitä näkökulmaa, ettei kaikkien työntekijöiden tarvitsisi osata kaikkea. Johtajan yhtenä tehtävänä voidaan nimittäin pitää sitä, että hän auttaa jokaista työntekijää löytämään ne vahvuudet, jotka voidaan valjastaa koko työyhteisön hyväksi, ja tarvittaessa jokaisen heikkouksia voidaan myös yhdessä pyrkiä kehittämään.

Jotta johtaja tietää, miten työyhteisössä voidaan, on haastattelujen perusteella tärkeää toteuttaa osallistuvaa läsnäoloa työyhteisössä. Johtajan tulee ottaa aktiivisesti selvää työyhteisön hyvinvoinnin tilasta sekä tutustua työntekijöihin, ja kuten haastatteluissa kävi ilmi, edellyttää työhyvinvoinnin onnistunut johtaminen vääjäämättä kohtaamisia sekä keskustelua työntekijöiden kanssa. Haastattelupuheiden perusteella johtajat kokevat olevansa työyhteisössä ikään kuin aitiopaikalla tarkastelemassa sitä, miten työntekijät voivat, ja tämän vuoksi johtajat peräänkuuluttivat, että heidän tulisi tavallaan jo asemansa tarjoamien mahdollisuuksienkin vuoksi kantaa vastuuta työhyvinvoinnin edistämisestä. Haastatteluissa nousikin esiin ajatus siitä, kuinka olisi suotavaa, etteivät johtajat olisi alaisilleen kasvottomia, vaan jalkautuisivat kentälle ja pyrkisivät tuntemaan työyhteisönsä jäsenet.

Sen lisäksi, että johtajat pyrkivät pysymään ajan tasalla työntekijöiden hyvinvoinnin tilasta ja siihen vaikuttavista osatekijöistä, pohdittiin haastatteluissa myös sitä, kuinka johtajan tulisi tarvittaessa pystyä puuttumaan havaittuihin epäkohtiin sekä ohjata työntekijöitään. Tässä yhteydessä käytettiin muun muassa termiä ”positiivisesti käskevä” (Johtaja 3), jolla viitattiin siihen, että johtajan tulee

tilanteen edellyttäessä ohjata alaisiaan riittävän tiukasti, mutta sillä tavalla lempeästi, että puuttumisesta välittyä kärkevän sävyn lisäksi työntekijästä välittäminen. Epäkohtiin puuttumisista erityisesti ajankäyttöön liittyviin ongelmiin tarttuminen koettiin tärkeäksi, jotta työpäivät eivät venyisi liian pitkiksi, mikä tulee esille esimerkiksi seuraavan aineisto-otteen kautta:

”Mä olen aina sanonut, et esimerkiks iltaisin ei tehdä töitä. Mä anna heti sielt sen palauttee, et iltaisin ei vastail esimerkiks sähköpostiin. Niin ei vaan kuulu tehdä. -- Mut se ajankäyttö on todella haasteellista. Ja täytyy kyl sanoo, et mä oon tässäki välil naapurihuoneisii sanonu, et tuo, nyt lähet. Nyt täytyy lähtee kotiin.” (Johtaja 1)

Toinen tärkeäksi koettu osa-alue, johon johtajat kokivat joutuvansa toisinaan puuttumaan, oli työmotivaatioon liittyvät ongelmat. Haastatteluissa pohdittiin esimerkiksi sitä, kuinka motivaatio-ongelmista on viipymättä keskusteltava työntekijän kanssa ja käytävä läpi sen syitä sekä erilaisia vaihtoehtoja tilanteen korjaamiseksi. Jotkut tilanteet johtajat näkivät kuitenkin sellaisina, että heidän vastuullaan on lähinnä tarjota työntekijälle muuta apua ja esimerkiksi työnohjaus koettiin tässä suhteessa eräänä mahdollisena keinona pyrkiä edistämään työntekijän hyvinvointia työssä.

Riippumatta kuitenkaan siitä, minkälaisia epäkohtia johtaja havaitsee työyhteisössään tai pystyykö hän lopulta itse tarjoamaan avaimia niiden selvittämiseksi vai ei, nähtiin olennaisena, että johtajalla on osaamista kohdata noita haastavia tilanteita. Koska erilaisiin epäkohtiin puuttumista pidetään sellaisena velvollisuutena, joka voidaan liittää osaksi johtajan pätevyyttä, tulisi johtajan myös pyrkiä kehittämään omaa osaamistaan niiden käsittelyä varten. Tätä asiaa yksi haastatelluista johtajista toi esiin seuraavan esimerkin tavoin:

”-- Järjestettiin esimerkiks tämmönen puolen vuoden esimieskoulutusprosessi ja johanen esimies oli velvotettu tulee harjoittelemaan vaikeiden asioiden puheeksi ottoa. Eli siis, miten minä esimiehenä otan puheeksi esimerkiksi mahdollisen päihde-epäilyn, mahdollisen työkykyongelman, tai vaikka kiusaamisongelman. --” (Johtaja 2)

Olennaisena velvollisuutena haastatellut johtajat puhuivat myös siitä, kuinka heidän tulee erilaisissa tilanteissa toimia työyhteisöä edustaen sekä työntekijöiden ”puolia pitäen” (Johtaja 1 & Johtaja 3). Kun esimerkiksi ulkoapäin tulevat vaatimukset vaikuttavat liian tiukilta vaikkapa aikataulullisesti, on johtajan velvollisuus niin sanotusti seistä työntekijöiden puolella ja sanoa näille vaatimuksille vastaan tai pyrkiä pehmentämään niitä.

Kaiken edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että johtajat luonnehtivat velvollisuuksiensa sisältöä erittäin monipuolisesti ja tunnistavat oman roolinsa olevan työhyvinvointiin vaikuttavien

tekijöiden kokonaisuudessa tärkeä. Haastatellut johtajat luonnehtivat paljon sitä, miten työhyvinvoinnin johtaminen on itsestään selvä osa heidän työnkuvaansa, ja kuten alla oleva aineistoesimerkki kuvastaa, pyrki yksi haastatelluista johtajista korostamaan johtajan roolin merkitystä lopulta vielä senkin kautta, että työntekijöistä veloitetaan pitämään huolta jopa lain mukaan:

*”--Esimiehellähän on totta kai vastuu ja viimekädessä mä aina siteeraanki työturvallisuuslakia, et se on se viimeinen takaportti. Työturvallisuuslakihan velvottaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä. Se vastuu on ilman muuta työnantajalla, et se luo ne puitteet ja varmistaa, et hommat sujuu. --”
(Johtaja 2)*

Vaikka johtajan velvollisuuksia koetaan olevan paljon ja johtajat tiedustavat oman roolinsa tärkeyden, pyrittiin myös sille löytämään selityksiä, miksi vastuu työhyvinvoinnista pitää olla jaettua. Tässä yhteydessä mietittiin esimerkiksi, missä menee työnantajan vastuun raja työhyvinvoinnin suhteen, minkä lisäksi esiin nousi ajatuksia siitä, mitä työhyvinvoinnin määritelmällä ylipäätään tarkoitetaan. Eräs haastatelluista pohti asiaa seuraavanlaisesti:

”-- Paljon käytetään sanaa työhyvinvointi, mut et mitä on työhyvinvointi? Eiks se oo niinku ihan vaan hyvinvointi loppujen lopuks. Et voiks sitä niinku erottaa edes? Et nyt, kun ihminen tulee vaikka kotoo ja se on ollut hyvinvoiva, mut sit se tulee töihin, nii eiks sil sit enää oo sitä hyvinvointia, tiekkö? Et mitä eroo on niinku oikeesti sit sillä, että puhutaanko työhyvinvoinnista vai hyvinvoinnista? Et sillee se on niinku vaikee. Toki ymmärrän, et sinänsä sillain erotellaan ne käsitteet, ja sit niinku johtamisen näkökulmasta, niin nimenomaa se työhyvinvointi on just se, mitä johdettaa siellä työssä, koska eihän johtaja pysty kaikkeen niinku siellä kotona vaikuttamaan.” (Johtaja 1)

Työhyvinvoinnin nähdään siis olevan osa yksilön kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja koska hyvinvoinnin kokemus ei rajoitu tiettyyn paikkaan, ei työhyvinvointia yksinkertaisesti voida pitää irrallaan henkilön muusta hyvinvoinnista. Tästä syystä johtajan velvollisuuksien sisälle voidaan katsoa kuuluvaksi vain sellaisia asioita, joihin voidaan työn tekemiseen liittyvien toimien kautta pyrkiä vaikuttamaan, mutta lopulta jokainen työntekijä on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan sekä erilaisista siihen vaikuttavista arjen valinnoistaan. Olennaista on siis ymmärtää, että erilaisilla työn ulkopuolisilla valinnoilla sekä omasta hyvinvoinnista huolehtimisella nähdään olevan merkittävä yhteys myös siihen, minkälaiseksi hyvinvointinsa työssä kokee.

”-- Se vastuu on tietysti yhtäläillä työntekijällä. Kun rupee miettii omaa työhyvinvointiaan, tai et miks nää hommat ei vaikka suju, niin pitää tarkastel myös omia toimiaan ja koko sitä muuta hyvinvointii elämässä.” (Johtaja 2)

Kun johtajat puhuivat erilaisista työntekijöille määrittelemistään työhyvinvointiin vaikuttavista velvollisuuksista, kuvailtiin velvollisuuksien sisältöä pitkälti juuri työntekijän pätevyyteen liittyvinä tekijöinä, kuten kappaleen alussa mainitsinkin. Johtajat kuvailivat haastatteluissa, kuinka on tärkeää, että työntekijä tuntee omat vahvuutensa, mutta tunnistaa sekä tunnustaa myös heikkoutensa. Erilaisia osaamiseen liittyvien puutteiden ajatellaan aiheuttavan työntekijöille stressiä töiden vaikeutumisen vuoksi, mutta myös siksi, että omaa osaamattomuutta pyritään toisinaan salailemaan. Nämä molemmat tilanteet voidaan nähdä työhyvinvointia heikentävinä, ja siksi työntekijän ”tulisi aina sanoa ääneen, jos ei osaa jotakin eikä yrittää peitellä sitä” (Johtaja 2).

Työntekijältä odotetaan siis valmiutta ja tietynlaista kypsyyttä hyväksyä omat kehitystarpeensa. Jos johtajan vastuuna nähdään se, että hän luo puitteet työn tekemiselle, niin työntekijöiden vastuuksi katsotaan tuoda johtoportaan tietoon omaan osaamiseen liittyviä mahdollisia kehitystarpeita, mutta myös erilaisia työhön liittyviä kehityskohteita. Vaikka haastatteluissa nousikin esiin ajatus siitä, kuinka johtajien tulisi jalkautua työntekijöiden pariin ja ottaa aktiivisesti selvää työyhteisön työhyvinvoinnin tilasta, ajatellaan työntekijöiden kuitenkin tavallaan olevan itse parhaimmalla paikalla havaitsemassa työssään kehitystarpeille avoimia kohtia, ja sen vuoksi heidän velvollisuudekseen asettuu nostaa niitä myös tilanteen vaatiessa esiin.

Johtajien haastatteluissa puhuttiin myös siitä, kuinka sosiaali- ja terveystalouden työssä ollaan toisinaan tekemisissä hyvin vaikeiden asioiden sekä surullisten ihmiskohtaloiden kanssa. Tällöin vaaditaan, että työntekijä kykenisi omaa henkistä hyvinvointiaan ja jaksamistaan ajatellen käsittelemään asioita niin sanotusti tietynlaisen ammatillisen roolin kautta, ja haastatellut puhuivat esimerkiksi siitä, kuinka työssä tulisi aina kyetä pitämään eräänlainen ”ammatillinen pleksi” (Johtaja 2) työtehtävän sekä oman tunnemaailman välillä. Lisäksi mainittiin, kuinka työtä ei saisi päästää liikaa ”ihon alle”, sillä silloin kun omasta ammatillisuudesta ei syystä tai toisesta pystytä pitämään kiinni, niin myös työhyvinvoinnin ajatellaan lähtevän pikkuhiljaa murenemaan. Oman ammatillisuuden ylläpitäminen on siis jokaisen työntekijän omalla vastuulla, mutta koska ihmisyyteen kuuluu haavoittuvuus, on tilanteen edellyttäessä jokaisella velvollisuus hakea esimerkiksi keskusteluapua sekä työnantajalla myös velvollisuus ohjata tarvittaessa avun piiriin. (Johtaja 3.)

5.2 Työskentelyolosuhteiden diskurssi – ”Hyvinvointi työssä on sitä, et sulla on ne työolosuhteet kunnossa”

Haastatteluihin osallistuneiden johtajien tavoissa puhua työhyvinvoinnista hahmottui aineistoa analysoidessa vähitellen myös puhetapa, jossa johtajat yhdistivät työhyvinvoinnin kokemuksen olevan riippuvaista erilaisista työympäristöä kuvaavista osatekijöistä. Työympäristöä tulkittiin paljon perinteisen kolmijaon mukaan, jolloin ympäristöä voidaan tarkastella niin fyysiseen, psyykkiseen kuin sosiaaliseenkin osa-alueeseen lukeutuvien tekijöiden kautta, mutta toisaalta sen yhteydessä puhuttiin myös erilaisista työn tekemistä määrittävistä ehdoista, kuten työajoista sekä työn varsinaisesta sisällöstä. Työhyvinvointi nähtiin siis kokonaisuutena, joka muodostuu useista pienistä osista. Sen ei ajatella olevan yksittäisiä isoja tekoja, kuten kerran vuodessa järjestettäviä TYKY-päiviä, vaan jotain, joka muodostuu ja muodostetaan työyhteisössä, tietyssä fyysisessä ympäristössä sekä tiettyjen ihmisten kesken, joka päivä.

Erilaisia työympäristöön liitettyjä osa-alueita sekä niin kutsuttuja työn tekemiseen vaikuttavia ehtoja tarkasteltuani kokosin nämä eri osatekijät yhteisen puhetavan alle, jota nimeän työssäni työskentelyolosuhteiden diskurssiksi. Edellä kuvatun mukaan jaottelin kyseiseen diskurssiin neljä osatekijää, joihin kuuluvat siis fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen työympäristö sekä työn tekemisen ehdot. Olen koonnut nämä diskurssin osatekijät sekä niihin kuuluvat merkityskokonaisuudet taulukkoon 2.

Työskentelyolosuhteiden diskurssi	Merkitykset aineistossa
Fyysinen työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Työn ulkoiset ehdot <ul style="list-style-type: none"> - työskentelytilat - työvälineet - tekniset ohjelmat • Työturvallisuus
Sosiaalinen työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisödynamiikka <ul style="list-style-type: none"> - ihmissuhteet ja vuorovaikutus - kollegiaalinen tuki
Psyykinen työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> • Arvoympäristö • Työilmapiiri • Muutos <ul style="list-style-type: none"> - työn epävarmuustekijät
Työn tekemisen ehdot	<ul style="list-style-type: none"> • Työn sisältö ja vaatimukset • Kognitiivinen ergonomia • Työaikamuodot <ul style="list-style-type: none"> - lomat ja vapaa-aika

Taulukko 2: Työskentelyolosuhteiden diskurssi

Mielekkään työn tekemisen sekä työhyvinvoinnin edellytysten luomisen ja ylläpitämisen kannalta johtajat näkivät, että fyysiseen työympäristöön liittyvät tekijät ovat niitä, joiden tulee olla työpaikalla ihan ensimmäisenä kunnossa. Niihin määriteltiin kuuluvaksi erilaisia työn ulkoisia ehtoja, kuten työskentelytilat, erilaiset apuvälineet sekä tekniset laitteet. Näiden ohella hyvänä työhyvinvointia tukevana keinona esitettiin myös esimerkiksi omalle työkoneelle saatavia ajastetusti toimivia taukoliikuntaohjeistuksia. Tekijät, joita fyysisen työympäristön puitteisiin sisällytettiin, olivat yleisesti ottaen sellaisia, joiden mahdollistaminen koettiin haastattelujen perusteella melko helpoksi toteuttaa, kuten alla olevassa esimerkissä todetaan:

”Mielestäni pystytään aika vaivattomasti vastaamaan semmoseen niinku työntekoa tukevaan työhyvinvointiin, mikä lähtee niistä työvälineistä ja -tiloista ja niistä teknisistä jutuista.” (Johtaja 3)

Luokittelin työhyvinvointia tukevaan fyysisen työympäristöön kuuluviin merkityskokonaisuuksiin myös haastatteluissa mainitut työturvallisuuteen liittyvät tekijät. Haastatteluissa puhuttiin nimittäin siitä, kuinka työhyvinvointia tukevan työympäristön tulisi olla sellainen, jossa erilaiset mahdolliset riskit on arvioitu ja työntekijöiden turvallisuutta uhkaavat vaaratekijät on pyritty mahdollisimman

hyvin poistamaan. Esimerkiksi jo sattuneita tapaturmia tutkimalla voidaan pyrkiä kehittämään toimintatapoja, joiden kautta uusia tapaturmia voitaisiin vähentää ja varmistaa, että työ tehdään jatkossa turvallisemmin. Haastattelupuheiden perusteella työyhteisön tavoitetilaksi muodostuu sellainen ympäristö, jossa vaarat olisi minimoitu, ja jossa niin kutsutun nolla tapaturmaa -ajattelun mukaisesti työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden puolesta sitouduttaisiin aktiivisesti tekemään töitä.

”-- tapaturmie tutkintaa ja vaarojearviointii tarvitaa. Ja siihe liittyvää, tämmöstä nolla tapaturmaa -ajattelua, jossa halutaa vaikuttaa turvallisuude ja työhyvinvoinni kehittämiseen. Et ollaa tutkittu tapaturmia ja pohdittu, miten niitä voitais vähentää, tai niinku poistaa. Ja et varmistetaa, et tehdään työ turvallisemmin.—” (Johtaja 2)

Fyysistä työympäristöä kuvaavista osatekijöistä ajatellaan siis muodostuvan ne puitteet, jotka luovat lähtökohdat hyvinvointia tuottavalle, sitä tukevalle ja turvalliselle työntekemiselle. Ne eivät asetu tärkeydessään muiden työskentelyolosuhteisiin luokittelemieni osatekijöiden edelle, mutta niiden tulee olla kunnossa, jotta työt saadaan ylipäättään hoidetuksi. Fyysisten osatekijöiden ohella työskentelyolosuhteisiin nähdään kuuluvaksi kuitenkin myös sellaisia osatekijöitä, joiden myötä työhyvinvoinnin tarkasteluun tulee mukaan esimerkiksi työyhteisössä vaikuttavat ihmissuhteet sekä vuorovaikuttaminen. Yksi haastatelluista johtajista pohti kyseistä aihetta seuraavan aineistoesimerkin osoittamalla tavalla:

”Hyvinvointi työssä on sitä, et sulla on ne työolosuhteet kunnossa. Se työympäristö ja se perusturvallisuus. On turvallista tekemistä. Ja et sulla on koneet ja laitteet siinä, se ulkone työympäristö, ja et se on viihtysä. -- Ja sit siel pitää toisaalt olla se työyhteisödynamiikka, se toinen osa-alue. Et jotenki mä nään sen, et siel on ne muut ihmiset ja niiden kanssa vuorovaikutetaan, ja se vuorovaikutusdynamiikka on se toinen osa-alue. Tekijä, mikä voi edistää tai hidastaa työhyvinvointia.” (Johtaja 2)

Nimesin siis työskentelyolosuhteiden diskurssin alle myös sosiaalisen työympäristön osatekijän, johon liitin erilaisia työyhteisödynamiikkaa kuvaavia merkityksiä. Haastateltujen johtajien puheissa korostui, kuinka on tärkeää, että asiakkaiden kohtaamisen ja heistä välittämisen lisäksi työntekijät muistaisivat kohdata myös toisiaan, ja koska sosiaali- ja terveyspuolen työssä välittäminen nousee yhdeksi työtä keskeisesti ohjaavaksi arvoksi, ajatellaan, että sen tulisi ehdottomasti välittyä myös työntekijältä toiselle. Tunnusomaisena työssä koettuun hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä pidetään siis sitä, että vuorovaikutus työyhteisön jäsenten välillä olisi mahdollisimman avointa, minkä lisäksi niin sanottua ”kollegiaalista tukea” kaivataan. (Johtaja 2 & Johtaja 3).

Avoimen ja toimivan vuorovaikutuksen merkitys todettiin suureksi myös esimiehen sekä alaisten välisissä suhteissa. Työhyvinvoinnin kokemuksen muodostumisen kannalta nähtiin välttämättömänä, että keskustelua voidaan käydä työyhteisössä mahdollisimman matalalla kynnyksellä, ja ettei vuorovaikutus työntekijöiden ja johdon välillä olisi vain ”kerran vuodessa nimellisesti kehityskeskustelun kautta tapahtuvaa” (Johtaja 3). Näin ollen, jos vuorovaikutuksessa esiintyy katkoksia joko työntekijöiden kesken tai esimies–alaissuhteissa, nähdään ne työhyvinvoinnin kokemusta heikentävinä tekijöinä.

Fyysistä sekä sosiaalista työympäristöä kuvailevien näkökulmien lisäksi erittelin johtajien puheista merkityksiä, jotka nimesin kuuluvan osaksi psyykkistä työympäristöä. Tällä tarkoitan työssäni niitä työskentelyolosuhteita luonnehtivia tekijöitä, jotka eivät ole konkreettisesti tai kovinkaan selkeästi hahmotettavia asioita, vaan ikään kuin sitä ilmaa, jota työyhteisön jäsenet hengittävät. Ne kuvaavat esimerkiksi erilaisia arvoja sekä ilmapiiriä, joka työyhteisössä vallitsee.

” -- Ja sit se työhyvinvoinnista pitäminen, se ylläpitäminen, ni kyl mä uskon, et sellaset arvot valuu alaspäin. Ja sä kyllä viestität sitä sanallisesti, mut myös sanattomasti, miten sä siihen suhtaudut. --” (Johtaja 3)

Edellinen aineistoesimerkki tuo esiin sitä näkökulmaa, jonka mukaan johtoportaan julkituomien arvojen sekä sen, miten ne toteutuvat arjen käytännöissä tai miten ne jäävät toteutumatta, ajatellaan siis vaikuttavan siihen, minkälaisessa arvossa työhyvinvointia työntekijöiden keskuudessa pidetään. Organisaation arvopohjan koetaan näin ollen olevan yhteydessä siihen, miten työntekijät työssään voivat, ja erityisen tärkeänä nähtiin muun muassa se, ettei taloudellisia arvoja nostettaisi työntekijöistä välittämisen yläpuolelle (Johtaja 1). Lisäksi työyhteisön yleistä ilmapiiriä kuvailtiin merkittävänä tekijänä, joka voi vaikuttaa työssä jaksamiseen sekä työssä viihtymiseen niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Tätä ajatusta kuvataan, esimerkiksi alla olevassa aineisto-otteessa:

”-- sellanen yleinen ärtymys, tyytymättömyys, hermostuneisuus, ylilyönnit, letkautukset, heitot ja pahimmillaan se sellanen paha olo työssä kyl leviää. -- Mut kun on hyvinvoiva ihminen, niin sen positiivisuus tavallaan leviää myös muihin. Kun on hyvin aikaansaava ja innostava ja ideoiva henkilö. --”(Johtaja 2)

Kolmannen merkityskokonaisuuden, jonka määrittelin kuuluvan osaksi psykologista työympäristöä, muodostavat erilaiset työyhteisön toimintaan vaikuttavat muutokset. Ne voivat olla esimerkiksi erilaisia yhteiskunnassa vallitsevia muutoksia tai haastavia yhteiskunnallisia tilanteita, jotka alkavat näkyvä tietyllä viiveellä myös työn arjessa. Muun muassa vuoden 2015 laajaa maahanmuuttoa

kuvailtiin tämänlaisena haasteellisena yhteiskunnallisena tilanteena, joka koettiin sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden keskuudessa hyvin kuormittaneena (Johtaja 3). Toisaalta työyhteisön toimintaan vaikuttaviin muutoksiin ajatellaan sisältyvän myös aivan tavallisia organisaation sisäisiä muutoksia, jotka edellyttävät uudenlaisia työn tekemisen tapoja. Riippumatta siitä, mistä muutokset ovat saaneet alkunsa, koetaan ne kuitenkin haasteena työhyvinvoinnille siltä kannalta, että ne aiheuttavat työntekijöiden keskuudessa usein epävarmuutta sekä pelkoa, ja tätä asiaa yksi haastateltavista pohti alla olevan aineistoesimerkin mukaisesti:

”Niinku tämmösessä muutostilanteessa, nimenomaa niissä muutoksissa se työhyvinvointi ja jaksamine korostuu. Ja jos me mietitää tätä mee yhteiskuntaa ja näit haasteita, ni varmasti se tulee viel entisestään korostumaa. -- Ja se muutos pelottaa. Sillon se varmasti vaikuttaa myös siihe hyvinvointii, ku ei tiedä, mitä on tulossa. -- Mut mä ymmärrän, et se pelottaa, ku ei tiedä mitä tulee.” (Johtaja 1)

Suhtautuminen työntekijöiden reaktioihin uudenlaisten ilmiöiden edessä näyttäytyi siis hyvin ymmärtäväisenä ja se koettiin inhimilliseksi, että muutokset saavat aikaan huolta siitä, miten uudesta tilanteesta selvitään, ja osataanko työt hoitaa jatkossa riittävän hyvin. Muutosten mukanaan tuomia uudenlaisia työtekemisen tapoja kohtaa toivottiin kuitenkin työntekijöiltä myös joustavuutta sekä eräänlaista sopeutumiskykyä, eli resilienssiä. Kun työtekemisen tapoihin kohdistuu muutoksia, ajatellaan työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, ettei muutosta myöskään pyritä vastustelemaan, vaan uskalletaan astua pois eräänlaisesta ”meillä on kymmenen vuotta tehty näin” – kulttuurista (Johtaja 3).

Neljänneksi työskentelyolosuhteiden diskurssin osatekijäksi erittelin erilaisista työn tekemistä määrittävistä ehdoista koostuvan kokonaisuuden. Nimesin tämän kokonaisuuden kuvaamaan sellaisia työhön liitettyjä tekijöitä, joiden yhteydessä työhyvinvoinnista puhuttiin pääasiassa siitä näkökulmasta, milloin töitä tehdään, ja mitä töissä tehdään. Työn sekä töistä palautumisen rytmittäminen koettiin tässä diskurssissa keskeisenä, ja palautuminen nähtiin tekijänä, jonka tulisi mahdollistua riittävän vapaa-ajan kautta, mutta myös osana hyvinvointia tuottavaa ja tukevaa työpäivää.

Työvuorosuunnittelu, joustavat työaikamuodot, kuten osa-aikatyö, sekä lomat toimivat siis esimerkkeinä tekijöistä, joilla pyritään pitämään työntekijöiden voimavaroja yllä pitkällä tähtäimellä (Johtaja 1). Varmistamalla, että työ sekä vapaa-aika ovat tasapainossa keskenään voidaan pyrkiä vaikuttamaan siihen, että työntekijällä on mahdollisuus irtautua työstä säännöllisesti kokonaan ja palautua sen myötä työn aiheuttamasta rasituksesta. Toisaalta haastatteluissa kuvailtiin tärkeäksi,

kuinka palautumista tulisi tapahtua myös työn arjessa. Tällöin töistä palautumiseen nähdään vaikuttavan työhön kuuluvien taukojen ohella erityisesti työn sisällölliset tekijät. Sen lisäksi, että työtehtävät koettaisiin mielekkääksi, olisikin työhyvinvoinnin kannalta siis suotavaa, että työnkuva vaihtelisi haastavien sekä rutiininomaisten tehtävien välillä, kuten seuraava aineisto-ote kuvaa:

”-- olis sillai aikaa sille hyvin tuottavalle työlle. Tai sille tuottavalle työlle omansa. Sopivasti sellasta, et sä joudut pikkase skarppaa, ettei se työ oo liian rutiininomasta, mut sitte olis aikaa sille, että sul on oikeesti aikaa lepuuttaa aivoja ja hengähtää, että sä voit synnyttää jotain uutta.” (Johtaja 3)

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin, kuinka työhyvinvoinnin kannalta olisi olennaista vähentää turhia keskeytyksiä työssä. Tässä yhteydessä puhuttiin esimerkiksi kognitiivisesta ergonomiasta (Johtaja 2), jolla viitattiin teknologisen kehityksen ja sen myötä lisääntyneen tietotyökuormituksen luomiin uusiin haasteisiin. Teknologisen kehityksen koetaan nimittäin tuoneen mukanaan niin sanotun tietotyötulvan, jonka myötä työ nähdään aikaisempaa pirstaleisempänä, ja jonka vuoksi työntekijän muistia sekä tarkkavaisuutta haastetaan täysin uudella tavalla. Keskeytykset työssä ovat sen myötä lisääntyneet ja tuottavalle työntekemiselle koetaan näin ollen jäävän vähemmän aikaa, mistä seuraa se, että työtä tulisi pyrkiä uudelleen muotoilemaan niin, että töissä pystyttäisiin paremmin keskittymään puhtaasti työn tekemiseen.

5.3 Tunnepohjaisuuden diskurssi – ”Hyvinvointi työssä ei oo lähtökohta vaan seuraus”

Haastateltujen johtajien puheissa ilmenneenä kolmantena työhyvinvoinnin puhetapana esittelen tunnepohjaisuuden diskurssiksi nimeämäni kokonaisuuden, jossa työntekijän henkilökohtaisen tunnekokemuksen merkitys nostetaan korosteiseen asemaan. Tässä diskurssissa kysymys siitä, minkälaisia merkityksiä työhyvinvoinnille annetaan, nähdään pohjautuvan työntekijän subjektiiviseen tunnekokemukseen, jolloin työhyvinvointipuhe ilmenee vahvasti sen kautta, miten esimerkiksi työn sisältö ja vaatimukset, työympäristö sekä työyhteisödynamiikka vaikuttavat työhyvinvointiin lopulta yksilöllisesti koettuina. Kyseisessä puhetavassa työhyvinvointi nähdään siis yksilöpsykologisena lopputulemana, ja tämän ajatuksen yksi haastatelluista johtajista tiivistä seuraavanlaisesti:

”-- jokainen henkilö kokee työhyvinvoinnin varmasti eri tavalla. Et on semmonen subjektiivinen oikeus siihen tuntemukseen. Että tota, miten sen sit kokee, niin siitä se sit tavallaan muodostuu.” (Johtaja 3)

Riippumatta siitä, mistä työhyvinvointiin liitetty tunnekokemus on saanut alkunsa, on tässä diskurssissa olennaisinta kokemuksen henkilökohtaisuus. Tunteet nähdään tekijöinä, jotka antavat merkityksen työn arjessa koetuille asioille, ja jokaisen ajatellaan oman persoonallisuutensa kautta suhtautuvan työssä kokemiinsa asioihin hyvinkin eri tavoin. Tästä syystä erittelin tunnepohjaisuuden diskurssin alle kolme osatekijää, joihin kuuluvat työhyvinvoinnin persoonallisuusyhteys sekä työhyvinvointia vahvistavat ja heikentävät kokemukset. Nämä diskurssin osatekijät sekä niille annetut merkitykset olen koonnut taulukkoon 3.

Tunnepohjaisuuden diskurssi	Merkitykset aineistossa
Työhyvinvoinnin persoonallisuusyhteys	<ul style="list-style-type: none"> • Työntekijän persoonallisuus
Työhyvinvointia vahvistavat kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> • Positiivisten tunteet ja kokemukset <ul style="list-style-type: none"> - Tarpeellisuus - Merkityksellisyys - Välittäminen - Arvostus - Oikeudenmukaisuus - Luottamus - Töiden sujuminen/onnistuminen - Työstä saatu palaute ja kiitos
Työhyvinvointia heikentävät kokemukset	<ul style="list-style-type: none"> • Kiire • Eettinen kuormitus

Taulukko 3: Tunnepohjaisuuden diskurssi

Työhyvinvoinnin persoonallisuusyhteys ei ilmennyt johtajien puheissa kovinkaan laajasti luonnehdittuna kokonaisuutena, mutta siitä huolimatta sen painotus oli melko vahva. Haastatteluihin osallistuneet johtajat nostivat puheissaan esiin sitä, miten jokaisen persoonallisuuden ominaisuuksien takia tapamme reagoida kokemaamme vaihtelee luonnollisesti hyvin paljon, ja siksi myös hyvinvoinnin kokemukset voivat olla samankin työyhteisön jäsenten välillä toisistaan vahvasti poikkeavia. Tästä syystä yksiselitteinen työhyvinvoinnin määrittäminen koettiin myös vaikeaksi. Lisäksi haastatteluissa nousi esiin se, kuinka erilaiset persoonallisuuden piirteet voidaan jo lähtökohtaisesti nähdä työhyvinvointia tukevinä tai sitä heikentävinä tekijöinä. Esimerkiksi työntekijän sovinnollisuuteen ja kompromisseihin taipuva luonne, iloisuus sekä järjestelmällisyys

nähtiin työhyvinvointia tukevina ominaisuuksina, kun taas taipumus reagoida asioihin voimakkaasti sekä liiallinen tunnollisuus katsottiin työhyvinvoinnin kannalta haasteellisempina piirteinä.

”-- työn luonteen lisäksi ne sun omat persoonalliset ominaisuudet vaikuttaa tosi paljon siihen, miten sä sen työn koet, että miten sä otat asioita vastaan. Ja siksi se työhyvinvointikin on kaikilla erilaista. --” (Johtaja 2)

Työhyvinvointia vahvistavien kokemusten alle kokosin johtajien haastattelupuheista puolestaan sellaisia merkityksiä, joiden kautta työhyvinvoinnin kuvailtiin latautuvan positiivisesti. Tämän tunnepohjaisuuden diskurssin osatekijän alle kuuluu siis erilaisia työn tekemisen sekä työhön sisältyvien vuorovaikutustilanteiden kautta muodostuvia kokemuksia ja tunnereaktioita, joilla ajatellaan olevan työhyvinvointia vahvistava vaikutus. Tärkeäksi tekijäksi kuvailtiin erityisesti työntekijän kokemusta omasta tarpeellisuudestaan sekä siitä, että omaa työtä pidetään jollakin tapaa merkityksellisenä. Huomionarvoista tässä on kuitenkin se, ettei tunne omasta tarpeellisuudesta saisi haastattelupuheiden perusteella vääristyä tunteeksi omasta korvaamattomuudesta, jota luonnehdittiin ennemminkin hyvinvointia laskevana tekijänä. Yksi haastatelluista johtajista kiteytti ajatuksen työhyvinvoinniksi tiivistyvästä tunnekokemuksesta näin:

”Ehkä kaikist parhaite ihmine voi työssään, kun hän kokee ittensä tarpeelliseksi, ja kokee, että minun työlläni on joku merkitys.” (Johtaja 3)

Työhyvinvointia vahvistavina kokemuksina kuvailtiin myös työyhteisön jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa, niin esimiehen ja alaisten kuin työntekijöidenkin kesken, muodostuvia tunteita välittämisestä, arvostuksesta sekä oikeudenmukaisuudesta. Tärkeää olisi, että työntekijät tuntevat tulevansa kohdelluiksi tasa-arvoisesti, ja että työyhteisössä vallitsee kunnioitus toisia sekä toisten työntekeksen tapoja kohtaan. Lisäksi tunne luottamuksesta nostettiin puheissa esille. Sen nähtiin edistävän työhyvinvointia, mutta myös parantavan työsuoritusta, sillä ”työntekijä, johon luotetaan, haluaa olla sen luottamuksen arvoinen” (Johtaja 3). Toisaalta luottamuksen tunnetta tarkasteltiin myös siitä näkökulmasta, että se luo työntekijälle kokemuksen siitä, että tarpeen vaatiessa työyhteisössä voi turvautua muiden apuun. Työhyvinvointia voidaan pitää siis tunnekokemuksena, joka muodostuu lopulta hyvin monipuolisesti työssä koettujen positiivisten kokemusten myötä, jota esimerkiksi seuraavassa aineisto-otteessakin kuvataan:

”-- hyvinvointi työssä ei oo lähtökohta vaan seuraus. -- Se o ikäänku semmone seuraus, tunnetila siitä, et asiat pääsääntöisesti sujuu ja tavallaan semmone loppufilis siitä, että mä saan jotain aikaseksi ja mä oo tärkeä.” (Johtaja 2)

Edellisen aineistoesimerkin perusteella voidaan todeta, että myös tunne töiden sujuvuudesta nähtiin siis työhyvinvointia muodostavana osatekijänä. Tämä ajatus nousi esiin muidenkin johtajien haastatteluissa, joissa töiden sujumista sekä onnistumisen kokemuksia kuvailtiin vahvistavan työhyvinvointia, ja yhtenä oleellisena vaikuttajana onnistumisen tunteen taustalla ajateltiin olevan se, että omasta työstä saadaan palautetta sekä kiitosta. Palautteella kuvailtiin olevan merkitystä työssä koettuun hyvinvointiin onnistumisen kokemusten ohella myös sen kautta, että se nostaa omaa työtä näkyväksi, jonka kautta voidaan tavallaan palata taas tunteeseen omasta merkityksellisyydestä sekä tärkeydestä. Palautteen merkitystä korostettiin haastatteluissa esimerkiksi alla olevan aineisto-otteen mukaisesti:

”-- Ja sillon varsinkin, ku tulee hyvää palautet, ni se kantaa äärettömän pitkälle. Ja työntekijä tavallaa kestää kuormituksenki, jos se saa hyvää palautet. --” (Johtaja 2)

Tunnepohjaisuuden diskurssissa haastatellut johtajat keskittyivät kuvailemaan työhyvinvointiin yhteydessä olevia tunteita lähinnä positiivisesta näkökulmasta katsoen. Työhyvinvointipuheessa tarkasteltiin siis pääpainotteisesti sitä, minkälaisien kokemusten ja tunteiden kautta työhyvinvoinnin uskotaan vahvistuvan, mutta haastatteluissa nousi esiin myös muutamia sellaisia merkityksiä, jotka kokosin analyysissäni työhyvinvointia heikentävien kokemusten alle. Näistä keskeisimpänä puheissa esiintyi kokemus kiireestä. Sitä pidettiin työhyvinvointia heikentävä tekijänä, vaikka toisaalta haastatteluissa pohdittiin myös sitä, mitä kiireen käsitteellä ylipäätään tarkoitetaan. Sen ajatellaan nimittäin menettäneen jollakin tapaa merkitystään, kuten yksi haastatelluista johtajista seuraavassa aineisto-otteessa tuo esille:

”-- Voi olla niinku oikeesti paljon töitä ja niit ei ehdi tekemään sen päivän aikana, mut kiire sanana on jotenki menettäny se merkitykses.-- Mä oo sanonu, et kiire on sillo, ku joku on kuolemassa ja sen henki pitää pelastaa. Mut on toki paljo työtä ja joskus sen takii tulee kohtuutontaki rasitusta, ja sillo siihe pitää puuttuu.--” (Johtaja 1)

Kiireen kokemus voidaan siis liittää siihen, että työmäärä koetaan suureksi, mutta haastatteluissa nousi esiin sellainenkin näkökulma, jonka mukaan kiireen kokemuksen ajatellaan olevan yhteydessä myös töiden keskeneräisyyteen sekä työntekijöiden erilaisiin kykyihin sietää tuota keskeneräisyyttä. Pahimmillaan työntekijän kuvailtiin pystyvän jopa ”psyykkaamaan kiireen itsellensä” (Johtaja 2). Lisäksi kiireen merkitystä pohdittaessa puhuttiin siitä, kuinka tämän päivän työyhteisöissä sana kiire on muodostunut sellaiseksi, että se luo meille ikään kuin mielikuvan hyvästä työntekijästä. Sen kautta saatetaan näin ollen pyrkiä täyttämään omaa tarvetta kokea itsensä tärkeäksi sekä merkitykselliseksi

työntekijäksi, mutta tässä yhteydessä noita tunnekokemuksia ei kuitenkaan voida yhdistää työhyvinvointia tuottaviksi tekijöiksi.

Työhyvinvointia heikentävien kokemusten alle liitin myös kokemuksen eettisestä kuormituksesta, jota luonnehdittiin tekemissäni haastatteluissa erityisesti sosiaali- ja terveystalalle tunnusomaiseksi piirteeksi. Sillä viitattiin tilanteisiin, joissa työ haluttaisiin hoitaa paremmin, mutta erinäisistä syistä johtuen sille ei ole työn arjessa mahdollisuutta. Tästä ristiriidasta johtuen työntekijä ei pysty työssään toimimaan omien arvojensa mukaisesti, joten sen ajatellaan aiheuttavan kokemuksen eettisestä kuormituksesta, jota kuvailtiin jopa yhtenä työuupumukselle altistavana tekijänä.

5.4 Tuottavuuden diskurssi – ”Sitä varte ne työntekijät on, et se työ tehdää”

Aineistoni neljäntenä diskurssina esittelen puhettavan, jonka nimesin työssäni tuottavuuden diskurssiksi. Tämä diskurssi ei esiintynyt aineistossani läheskään yhtä vahvana, mitä kolme aikaisemmin esittelemääni diskurssia, mutta se tuo haastattelemieni johtajien tapoihin puhua työhyvinvoinnista sellaisia vivahteita, jotka tekevät kyseisestä puhettavasta hieman poikkeavan muihin verrattuna. Siksi koen tutkielmani kannalta tärkeäksi tarkastella myös sitä osana aineistoni analyysia. Jos aikaisemmissa puhettavoissa pääpaino on kohdistunut lähinnä sen tarkastelemiseen, minkälaiset tekijät edistävät työhyvinvointia tai miten kokemus työhyvinvoinnista muodostuu, nousee tuottavuuden diskurssissa keskiöön itse työsuorituksen merkitys. Tämän puhettavan mukaan tärkeimmäksi tekijäksi työssä muodostuu siis työn valmiiksi saattaminen.

”--Töissä pääasia on, et se työ tulee tehdyksi. --” (Johtaja 3)

Sen lisäksi, että tuottavuuden diskurssissa tarkasteluun nousee näkökulma töihin tulemisen perimmäisestä tarkoituksesta, tarkastellaan siinä myös työntekijöihin kohdistuneiden taloudellisten panostusten hyötyä. Kyse ei kuitenkaan ole voiton maksimointiin tähtäävästä liiketoiminnallisesta ajattelumallista, vaan näkökulmasta, jossa työhyvinvointiin kohdistetut taloudelliset panostukset pyritään näkemään sekä työntekijää että organisaatiota molemmin puolin hyödyttävinä. Muussa yhteydessä rahasta ei kovin mielellään puhuttukaan, ja sitä kuvailtiinkin ajateltavan vain siitä pakosta, ettei mikään toiminta lopulta pyöri ilman rahaa (Johtaja 1). Edellä kuvailtujen näkökulmien perusteella määrittelin tuottavuuden diskurssin alle kaksi kokonaisuutta, joihin kuuluvat työn perimmäinen tarkoitus sekä työntekijöihin kohdistuneiden taloudellisten panostusten hyöty. Nämä diskurssin osatekijät sekä niihin sisältyvät merkityskokonaisuudet olen koontanut taulukkoon 4.

Tuottavuuden diskurssi	Merkitykset aineistossa
Työn perimmäinen tarkoitus	<ul style="list-style-type: none"> • Työn valmiiksi saattaminen
Työntekijöihin kohdistuneiden taloudellisten panostusten hyöty	<ul style="list-style-type: none"> • Sairauspoissaolojen vähentäminen • Työntekijöiden osaamisen kehittäminen • Kilpailukyky

Taulukko 4: Tuottavuuden diskurssi

Johtajien puhuessa työn perimmäisestä tarkoituksesta, eli siitä syystä, jonka vuoksi töihin tullaan, nousee työhyvinvointipuheeseen mukaan niin sanottuja kovempia arvoja. Tässä puhettavassa työntekijät nähdään ikään kuin tuottavana elementtinä, ja työntekijän sekä työpaikan välistä suhdetta kuvataan eräänlaisena vaihtotaloutena. Kuten yksi haastatteluihin osallistuneista johtajista totesi, maksetaan työntekijöille yksinkertaisesti palkkaa siitä, että he antavat työpaikalle osaamistaan (Johtaja 2). Toisaalta tässä puhettavassa nousi jonkin verran esiin myös johtajien välisiä painotuseroja sen suhteen, missä määrin työhyvinvointi tulisi kaikesta huolimatta ottaa tarkastelussa huomioon. Osassa haastatteluita pyrittiin siis pehmentämään omia kommentteja sen varmistamiseksi, ettei tarkoituksena ole sivuuttaa työhyvinvoinnin merkitystä kokonaan, vaikka työtehtävien hoitamisen velvollisuutta painotetaankin.

”-- Mut jos ajatellaa työntekijöit vaa sellasen, et ne on se tuottava elementti, eikä sitä oikeesti ajatel niitte, just sitä työhyvinvointia, nii kyllähä se vaikuttaa huonosti. --”
(Johtaja 1)

Ajatus siitä, että töihin tullaan loppujen lopuksi siitä syystä, että itselle annetut työtehtävät saadaan hoidetuksi, nousi kuitenkin kaikkien johtajien puheissa esille. Tässä yhteydessä myös käsite työviihtyvyys tuli mukaan tarkasteluun, ja tuohon kyseiseen käsitteeseen suhtautuminen oli melko kielteistä. Työvihtyvyyden näkökulmassa koettiin nimittäin olevan vääränlainen signaali sen suhteen, että töihin tulnaisiin vain viihtymään, vaikka todellisuudessa töihin tullaan tekemään töitä. Tämän ei ajateltu estävän sitä, että tauoilla ajatus suunnataan muuhun kuin itse työn tekemiseen tai, ettei töissä voisi välillä hengähtää, mutta kaikesta huolimatta itse työ on se asia, joka tulisi pitää kaiken toiminnan keskiössä, kuten seuraavassa esimerkissä tuodaan ilmi:

”-- Sitä varte ne työntekijät on, et se työ tehdää. -- Se ei siis oo semmone viihtyvyyslaitos. Siel pitää se työ tehdä. Toki tosi tärkeet se on, et se työhyvinvointi, et sitä tuetaan. --” (Johtaja 1)

Työntekijöihin kohdistuneiden taloudellisten panostusten hyötyä tarkasteltiin puolestaan siitä näkökulmasta, että niiden kautta pyritään tuottamaan hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle. Työntekijöiden kannalta asiaa perusteltiin pääasiassa heidän hyvinvointinsa sekä osaamisensa tukemisen kannalta, joiden voidaan ajatella lisäävän sekä työntekijöiden jaksamista työssä että heidän työtyytyväisyyttään. Pitkällä tähtäimellä työntekijöiden hyvinvointiin panostamisen kuvailtiin toisaalta olevan myös organisaatiolle hyödyksi esimerkiksi vähentyneiden sairaspöissaolopäivien ansiosta. Toisaalta osaavan ja hyvinvoivan henkilöstön todettiin haastattelupuheiden perusteella olevan organisaatiolle myös merkittävä kilpailuetu kahtakin eri kautta. Työntekijöiden kouluttamiseen ja heidän hyvinvointiinsa panostamalla organisaation tuloksen ajatellaan nimittäin paranevan, mutta sen lisäksi haastatteluissa nousi esiin ajatus, jonka mukaan työvoimasta kilpailtaessa ne työpaikat, joissa työntekijöistä huolehditaan, tulevat olemaan kilpailussa suotuisammassa asemassa.

5.5. Johtajien positiot työhyvinvoinnin diskursseissa

Sen lisäksi, että olen tässä tutkielmassa kiinnostunut niistä erilaisista puhetavoista, joissa sosiaali- ja terveysalan johtajat tarkastelevat työhyvinvointia, haluan selvittää myös sitä, kuinka johtajat positioivat itsensä noihin erilaisiin tutkielmassani esiintyviin työhyvinvointidiskursseihin. Puhujan on nimittäin mahdollista olla kiinnittymättä vain yhdenlaiseen positioon, joten hyödyntämällä vaihtoehtoisia puhetapoja, voi samakin puhuja tuottaa itsensä hyvin moninaisin tavoin. (Suoninen 2001, 58). Tarkastelen tässä kappaleessa vielä siis sitä, minkälaisina johtajien positiot näyttäytyvät tutkimukseni erilaisissa työhyvinvointidiskursseissa ja olen koonnut nuo erilaiset positiot sekä niihin sisältyviä ominaisuuksia kunkin puhetavan alle taulukkoon 5.

Vastuunjaon diskurssi	Työskentelyolosuhteiden diskurssi	Tunnepohjaisuuden diskurssi	Tuottavuuden diskurssi
Valmentaja: - Demokraattinen - Vastuuta jakava - Osallistuva - Kohtaava - Puitteita luova	Puitteiden luoja ja roolimalli: - Aktiivinen - Käytännönläheinen - Vuorovaikutuksellinen - Esimerkillinen	Tunneosaaja: - Välittävä - Luottava - Arvostava - Empaattinen	Kontrolloija: -Tehtäväkeskeinen - Ohjaava

Taulukko 5: Johtajien positiot erilaisissa työhyvinvointidiskursseissa

Tutkielmani tulosten perusteella voidaan todeta, että sosiaali- ja terveysalan johtajat asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin melko monipuolisesti. Haastattelupuheiden aikana tietynlaiset roolit painoutuivat hetkittäin, mutta erilaisten positioiden välillä liikuttiin kuitenkin puheen edetessä hyvin luontevasti. Niiden myötä haastatellut johtajat tuottivatkin itselleen moniulotteista toimijuutta ilman, että erilaiset positiot asettuisivat mielestäni kovinkaan suureen ristiriitaan keskenään, ja sen vuoksi niiden voidaan nähdä tuovan johtajien toimijuuteen enneminkin eräänlaista mukautumiskykyä korostavan elementin.

Vastuunjaon diskurssissa painottuu näkökulma, jonka mukaan johtaja on työyhteisössä ikään kuin valmentajan positiossa. Hänelle on tärkeää kohdata työntekijöitään ja olla mukana työyhteisön toiminnassa, mutta hän ei pyri pitämään valtaa ja vastuuta vain itsellään, vaan jakaa sitä demokraattisesti myös työntekijöille. Hän nimittäin katsoo, että vastuu hyvinvoinnista on myös työntekijällä itsellään, niin työajalla kuin siviilissäkin. Tärkeää valmentajan positiossa toimivalle johtajalle on kuitenkin myös se, että hän osallistuu työyhteisön toimintaan vastaamalla omista velvollisuuksistaan ja pitämällä samalla huolta, että työntekijöille jaetut työtehtävät ovat selkeitä, riittävän haasteellisia sekä tasapainossa työntekijän osaamiseen nähden. Vastuunjaon diskurssissa erilaisten velvollisuuksien sisältö liittyykin oleellisesti erilaisiin työntekijän ja johtajan pätevyyteen liittyviin osa-alueisiin, joten valmentajana toimiva johtaja pyrkii ohjaamaan työyhteisön toimintaa jokaisen osaamisen mukaan, kuten seuraavassa aineistoesimerkissä tulee esille:

”Ja sit huomioitaisiin ne kaikkien vahvuudet ja heikkoudet. Kun kaikkien ei tarvi osata kaikkea, et hyödynnettäis niitä ihmisten vahvuuksia, ja jos siel sit on niitä heikkouksia, niin tuettais niitä kasvamaan ehkä jopa sen henkilön vahvuudeksi sit.” (Johtaja 3)

Vastuunjaon diskurssi myös korostaa sitä, kuinka johtajan velvollisuutena on luoda toimivat puitteet hyvinvointia tuottavalle työlle. Tämä velvollisuus konkretisoituu mielenkiintoisella tavalla työskentelyolosuhteiden diskurssin kautta, sillä se nostaa esiin johtajan toiminnallisempaa puolta, ja tuossa diskurssissa johtajat tuottavatkin itsensä niin sanotusti puitteiden luojina sekä roolimalleina. Puitteiden luojana johtaja toimii huolehtimalla, että fyysinen työympäristö sekä työn tekemisen reunaehdot ovat tuottavaa, turvallista ja hyvinvointia tukevaa työtä varten kunnossa, joten tätä kautta ilmenee johtajan toiminnan hyvin käytännönläheinen puoli. Hän pyrkii esimerkiksi tarjoamaan työntekijöilleen tarvittavat työvälineet sekä järjestämään työvuorot huomioiden kaikkien työntekijöiden toiveet ja tarpeet. Sen sijaan roolimallina johtaja viestittää oman esimerkinsä sekä vuorovaikutuksensa avulla työyhteisölle niitä arvoja, joita itse pitää tärkeinä. Yksi haastateltavista luonnehtikin esimiehen asemaa työskentelyolosuhteiden tarkastelussa seuraavalla tavalla:

”Mun mielestä esimiehellä on ehkä se suurin rooli, tai niinku suurin vaikutus siihen, onko se edistävää vai estävää se toiminta siellä.” (Johtaja 3)

Tunnepohjaisuuden diskurssissa johtajien voidaan puolestaan kuvailla toimivan tunneosaajan positiossa. Vaikka tässä diskurssissa korostetaankin työhyvinvoinnin kokemuksen subjektiivisuutta ja sitä, kuinka jokainen suhtautuu oman persoonallisuutensa kautta työssä kokemiinsa asioihin hyvin eri tavoin, on työhön sisältyvien vuorovaikutustilanteiden laadulla kuitenkin merkittävä vaikutus siihen, minkälaisiksi työhyvinvointiin yhdistyvät kokemukset lopulta muodostuvat. Näin ollen myös johtajalta edellytetään kykyä kohdata työntekijöitä niin, että arvostaminen, luottamus sekä työntekijöistä välittäminen siirtyy työntekijöille asti. Riittävän jäämäkkyuden ohella tunneosaajan positiossa toimiva johtaja pyrkiikin suhtautumaan työntekijöihin myös myötätuntoisesti, sillä kykyä esimerkiksi empaattisuuteen pidetään työhyvinvoinnin kannalta tärkeänä, kuten alla oleva aineisto-ote tuo esille:

”Kyl mä niinku aattele, et semmoset esimiehet, jotka kuuntelee ja osaa ol empaattisii työntekijöit kohtaa, oli sit mitä vaan, kyl se vaikuttaa. Et mä väittäsi, et niis työyhteisöis voidaa paremmi kuin et, jos on sellast kauheen kylmää johtamista.” (Johtaja 1)

Tuottavuuden diskurssissa johtajat tuottavat itsensä sen sijaan kontrolloijana. Johtajan tehtäväksi asetuu tässä diskurssissa pitää huolta siitä, että työyhteisö pysyy sille määritellyssä tehtävässä, joten tarpeen tullen he muistuttavat ja ohjaavat työntekijöitä toimimaan niin, että työn päämäärät tulisivat saavutetuiksi. Seuraava aineisto-ote kertoo siitä, kuinka johtaja pyrkii ohjaamaan työntekijöitä asettamaan työn etusijalle esimerkiksi tilanteissa, joissa koetaan kiirettä, sillä työyhteisön jäsenten on havaittu noissa tilanteissa toisinaan harhautuvan pois itse työn tekemisestä, jolloin työt helposti kasaantuvat entisestään:

”Että kyl mä paljon oon, jos mä käyn osastolla puhumassa henkilöstölle, ni puhunu sitä että, et jättäkää se kiireen selittäminen ja perustelu vähemmälle. Koska sit meil löytyy ihmisiä, jotka tykkää käydä juttelemas huoneest toisee, ku on niin kauhee kiire. Ni sit niil o aikaa käydä juttelemas huoneest toisee. Eli sillon pitää pystyä priorisoimaan ja toimimaan niinku vastuullisesti.” (Johtaja 2)

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmani viimeisessä luvussa esittelen yhteenvedon tutkimukseni tuloksista. Pyrin tuomaan esille, miten nuo tulokset suhteutuvat aikaisempaan tutkimukseen ja arvioin syitä juuri tietynlaisten tulosten muodostumiselle. Lisäksi arvioin hieman sitä, minkälainen on oman tutkijan roolini merkitys tässä työssä, jonka jälkeen kertaan vielä lyhyesti tutkielmani vaiheet ja käyn läpi erilaisia jatkotutkimusmahdollisuuksia.

6.1 Yhteenveto

Olen tutkinut tässä työssä sitä, millä tavoin sosiaali- ja terveysalalla työskentelevät johtajat puhuvat työhyvinvoinnista sekä kuvaavat rooliaan suhteessa sen luomiseen, ylläpitämiseen sekä edistämiseen. Tarkoitukseni on ollut selvittää työhyvinvointidiskurssin rakentumista aineistossa, jonka keräsin puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, ja olen pyrkinyt sen kautta tuomaan kuuluviin johtajien omaa ääntä työhyvinvointiin kytkeytyvien kysymysten tarkastelussa. Tutkimuskysymyksinä tässä työssä toimivat; *Miten johtajat puhuvat työhyvinvoinnista?* sekä *Miten johtajat asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin?*

Aineiston analyysissä tutkimukseni tuloksiksi muodostui neljä erilaisista elementeistä rakentuvaa työhyvinvointidiskurssia, joissa diskurssin käyttäjät, eli haastattelemani sosiaali- ja terveysalan johtajat, toimivat vaihtelevissa positioissa. Vastuunjaon diskurssi hahmottui työssäni ensimmäisenä, ja sen mukaan työhyvinvointi muodostuu useista työhön kiinteästi liittyvistä, mutta myös työn ulkopuolisista tekijöistä. Työhyvinvointi nähtiinkin johtajien haastattelupuheissa erottamattomana osana ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia, jolloin se, minkälaiseksi ihminen kokee hyvinvointinsa työn ulkopuolella, on väistämättä yhteydessä myös työssä koettuun hyvinvointiin. Tämä näkemys vaikuttaa osaltaan siihen, miksi vastuu työhyvinvoinnista ajatellaan kuuluvan johtajan lisäksi myös työntekijälle.

Vastuunjaon diskurssissa korostuukin ajatus, jonka mukaan johtaja sekä työntekijä nähdään kummatkin työyhteisössä vastuullisina toimijoina ja sen vuoksi heille molemmille määritellään vaateita toimivien puitteiden luomiseksi. Nuo johtajalle sekä työntekijälle määritellyt vastuut yhdistyvät melko vahvasti erilaisiin johtajan tai työntekijän pätevyyteen liittyviin osa-alueisiin, ja tässä diskurssissa johtaja identifioi itsensä ikään kuin valmentajana, jolle työhyvinvoinnin johtaminen on asemansa edellyttämällä tavalla erottamaton osa jokapäiväistä työnkuvaa. Hänen keskeisimpänä tehtävänä on tarjota puitteet turvalliselle ja tuottavalle työlle sekä pitää huolta siitä, että työntekijälle osoitetut työtehtävät ovat tasapainossa työntekijän jaksamisen sekä osaamisen kanssa.

Työntekijältä taas vaaditaan sitä, että hän tilanteen edellyttäessä ilmoittaa ääneen, jos kokee tarvitsevansa osaamista jossakin työtehtävässä lisää, sillä työntekijän pätevyydellä nähdään olevan selkeä yhteys työssä koettuun hyvinvointiin.

Työskentelyolosuhteiden diskurssissa tarkastelu suunnataan sen sijaan fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen työympäristöön sekä työn tekemisen ehtoihin. Tässä diskurssissa johtaja asettuu asemaan, jossa hän toimii puitteiden luojana pyrkien huolehtimaan esimerkiksi niistä velvollisuuksista, joita hän vastuunjaon diskurssissa itselleen määrittelee. Jotta työnteko olisi ylipäättään mahdollista, ajatellaan, että fyysisen työympäristön osatekijät ovat niitä, joiden tulisi olla työpaikalla aivan ensimmäisenä kunnossa. Sen vuoksi johtajan tulee pitää huolta työympäristön toimivuudesta ja turvallisuudesta sekä työvälineiden saatavuudesta. Tämän ohella hän varmistaa, että työ tarjoaa sisällöllisesti tekijöilleen sopivassa suhteessa niin haasteita kuin rutiininomaista tekemistäkin, jotta uuden luominen työssä mahdollistuisi ja palautumista voisi kokea vapaa-ajan ohella myös työn arjessa. Tämä koetaan työhyvinvoinnin kannalta erittäin tärkeänä.

Työskentelyolosuhteiden diskurssissa johtaja tuottaa itsensä myös roolimallina, jonka tehtävänä on omalla esimerkillään edistää työyhteisössä mahdollisimman avointa ja matalalla kynnyksellä käytävää vuorovaikutusta sekä viestiä tärkeänä pitämiään arvoja. Avoin vuorovaikutus sekä välittäminen nähdään tässä diskurssissa hyvin keskeisinä työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä, kun taas epävarmuutta aiheuttavat muutokset, jotka voivat olla niin ympäröivästä yhteiskunnasta kuin uudenlaisista työn tekemisen tavoista johtuvia, nähdään merkittävinä psyykkisen työympäristön kuormitustekijöinä ja jaksamisen haasteina. Kokonaisuudessaan työhyvinvointia luonnehditaan työskentelyolosuhteiden diskurssissa summana, joka muodostuu ja muodostetaan tietyssä fyysisessä ympäristössä sekä tiettyjen ihmisten kesken joka päivä.

Tunnepohjaisuuden diskurssissa työhyvinvointipuhe ilmenee vahvasti sen kautta, kuinka työn sisältö ja vaatimukset, työympäristö sekä työyhteisödynamiikka vaikuttavat työhyvinvointiin subjektiivisesti koettuina. Työhyvinvointia pidetään näin ollen yksilöpsykologisena lopputulemana, mutta johtaja kuitenkin katsoo, että hänellä on mahdollisuus omalla panoksellaan edesauttaa työhyvinvointia vahvistavien tunnekokemusten muodostumista. Johtaja asemoituukin tässä diskurssissa tunneosaajan positioon, joka pystyy työntekijöistä välittämisen, arvostamisen sekä heihin luottamisen kautta edistämään positiivisten työhyvinvointikokemusten syntymistä.

Aineiston viimeisenä puhetapana esittelin tuottavuuden diskurssin, joka ei haastattelupuheissa saanut ääntään yhtä voimakkaasti kuuluviin kuin kolme muuta puhetapaa, mutta joka kuitenkin nosti esiin tärkeää ja hieman erilaista katsontakantaa. Sen myötä työsuorituksen merkitys sekä työn valmiiksi

saattaminen nostetaan työn tärkeimmäksi päämääräksi, minkä vuoksi johtaja identifioituu kontrolloijana, joka pitää huolta siitä, että työlle asetettujen tavoitteiden eteen tehdään riittävästi töitä. Tuottavuuden diskurssi nosti esiin myös erilaisten työntekijöihin kohdistuneiden taloudellisten panostusten hyödyn, joita tarkastellaan lähinnä työntekijöiden osaamiseen ja hyvinvointiin kohdistuneiden toimien näkökulmasta. Niitä pidetään tärkeinä siksi, että niiden kautta voidaan tuottaa hyötyä sekä työntekijälle että organisaatiolle.

Mainitsin aikaisemmin, että asettamiani tutkimuskysymyksiä tarkastelemalla minulla on mahdollisuus myös verrata, ovatko aineistostani esiin nousevat tulokset yhteneväisiä näkökulmiin, joita työhyvinvointitutkimuksissa on viime vuosina esitetty johtajien roolista työhyvinvointiin vaikuttavien kokonaisuuksien muodostumisessa. Tutkimukseni teoriaosiossa esittelin lyhyesti erilaisia johtamiskäytäntöjä, joita pidetään nykytutkimusten valossa työhyvinvointia edistävinä, ja on todettava, että analyysini tuloksissa on havaittavissa melko paljon yhdenmukaisuutta noihin esiteltyihin teorioihin. Erilaisten johtamiskäytäntöjen tarkastelun kautta nimittäin huomataan, että ihmisten johtamisen alue on vähitellen kehittynyt entistä monipuolisemmaksi, ja että johtajuuden nähdään kokonaisuudessaan muodostuvan koko työyhteisön toimivuudesta eikä ainoastaan johtajan ominaisuuksista (Manka 2012, 111–112). Nämä johtajuuden piirteet näkyvät mielestäni myös oman aineistoni tuloksissa.

Johtajuuden päämäärät nähdäänkin eri teorioissa monella tapaa hyvin yhteneväisinä ja ainoastaan tarkastelunäkökulmat hieman vaihtelevat teoriasta riippuen (mts. 111). Mielestäni tämä ajatus sopii yhteen sen kanssa, miten myös eri työhyvinvointidiskursseissa työhyvinvoinnin tarkastelunäkökulma vain hieman muuttuu, vaikka työhyvinvoinnille asetetut tavoitteet säilyvätkin pääpiirteissään samoina. Kun tarkastellaan esiin nostamiani johtajuusteorioita, niin erityisesti jaetun sekä valmentavan johtajuuden teorit sopivat omiin tuloksiini, ja ne yhdistyvät vahvasti vastuunjaon diskurssiksi nimeämäni puhetapaan. Aivan kuten noissa teorioissa, toteutetaan vastuunjaon diskurssissa työhyvinvointiin tähtäävä toiminta nimittäin kaikkia työyhteisön jäseniä osallistavalla yhteistyöllä. Jotta työyhteisö saataisiin toimimaan mahdollisimman tehokkaasti, on johtajan yhtenä keskeisimpänä velvollisuutena pyrkiä selvittämään, millä työn osa-alueilla kunkin työntekijän osaamista voidaan parhaiten hyödyntää, ja minkälaista osaamista tarvittaisiin mahdollisesti lisää (Heikkilä & Heikkilä 2005, 29).

Edellisten ohella teorit työhyvinvointia edistävästä esimieskäyttäytymisestä sekä tunneälykkästä johtajuudesta näkyvät aineistoni puhetavoissa. Esimerkiksi työskentelyolosuhteiden diskurssissa voidaan nähdä selkeitä yhtymäkohtia työhyvinvointia edistävään esimieskäyttäytymiseen, sillä tuon teorian mukaan johtajan tehtäviin kuuluu mahdollistaa hyvät työskentelyolosuhteet sekä olla

alaistensa tukena ja edesauttaa oman panoksensa kautta esimerkiksi työyhteisön muodostumista (Perko ym. 2013, 7–8). Hänellä nähdään siis olevan mahdollisuus vaikuttaa siihen, minkälaisena työympäristö koetaan, aivan kuten työskentelyolosuhteiden diskurssissa, jossa johtaja toimii puitteiden luojana sekä roolimallina. Tunnepohjaisuuden diskurssissa on puolestaan jonkin verran viitteitä tunneälykkään johtajuuden periaatteesta, jonka keskeisenä ajatuksena on se, kuinka työyhteisön jäsenten tunteita tarkastellessa johtaja voi käyttää havaintojaan tunteista oman sekä muiden ajattelun ja toiminnan ohjaamisessa hyväksi (Manka 2012, 101).

Tuottavuuden diskurssi on aineistoni puhetavoista ainoa, jolla ei ole selkeää yhtymäkohtaa erilaisiin työhyvinvointia edistäviin johtamisperiaatteisiin. Se nimittäin korostaa työhyvinvoinnin sijaan työn tärkeimpänä päämääränä itse työsuorituksen merkitystä sekä työn pitämistä toiminnan keskiössä. Tämä puhetapa kuitenkin täydentää sitä kokonaisvaltaista näkemystä, joka haastattelemillani johtajilla on työhyvinvoinnista, ja kun tutkimukseni erilaisia puhetapoja verrataan yhdessä siihen, miten käsitystä työhyvinvoinnista tänä päivänä tuotetaan, ovat nämä käsitykset hyvin yhteensopivia keskenään. Esittelin tutkielmani teoriaosiossa esimerkiksi Työterveyslaitoksen määritelmän työhyvinvoinnista, ja sen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät sekä työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Työterveyslaitos 2018, verkkolähde). Tuossa määritelmässä toiminnan tuottavuus nähdäänkin yhtenä osatekijänä työhyvinvoinnin kokonaiskuvassa, joten voidaan todeta, että tuottavuutta korostava puhetapa tuo analyysini tulokset kaiken kaikkiaan lähemmäs yleistä työhyvinvoinnin määritelmää.

On kiinnostavaa, kuinka eri puhetapojen voidaan nähdä myös asettuvan työni alussa esiteltyyn professori Juhani Ilmarisen Työkyvyn talo -malliin. Tuossa mallissa yksilön työkyvyn määritellään muodostuvan muun muassa työskentelyolosuhteiden, työyhteisön, johtamisen, erilaisten arvojen sekä työntekijän osaamisen ja terveyden muodostamana kokonaisuutena. Noiden eri osatekijöiden kuvaillaan olevan vuorovaikutuksessa niin keskenään kuin yhteiskunnallisen ja kulttuurisen toimintaympäristönsäkin kanssa (Ilmarinen & Vainio 2012, 5–6). Erilaiset työkykyyn vaikuttavat osa-alueet tulivat monipuolisesti esiin myös oman tutkielmani puhetavoissa.

Talomallin pohjakerroksessa kuvaillaan nimittäin vaikuttavan esimerkiksi yksilön elämäntavat sekä elinympäristön terveellisyys, ja nämä tekijät ovat niitä, jotka puoltavat vastuunjaon diskurssissa esiintyvää näkökulmaa työhyvinvoinnin kuulumisesta myös työntekijän omalle vastuulle. Lisäksi vastuunjaon puhettavan voidaan ajatella yhdistyvän työkyvyn talon toiseen sekä neljänteen kerrokseen, jotka nostavat esiin puolestaan johtajan velvollisuuksien sisältöä. Toinen kerros kuvailee muun muassa johtajan vastuuta jatkuvien oppimismahdollisuuksien tarjoamisesta ja ylin kerros

korostaa hänen velvollisuuttaan työn erilaisten järjestelyjen sekä toimivuuden huolehtimisesta. Tunneperusteisuuden diskurssissa on sen sijaan nähtävissä yhteneväisyyttä työkyvyn talon kolmanteen kerrokseen, joka tiivistää työntekijän subjektiivisen kokemuksen kaikesta omaan työhön liittyvästä. Lisäksi vielä työskentelyolosuhteitakin kuvailevassa puhetavassa voidaan nähdä yhtäläisyyksiä työkyvyn talomalliin, sillä nuo molemmat korostavat työolojen sekä -yhteisön merkitystä työkykyyn vaikuttavana osatekijänä. Tämän ohella työkykytalo sijoittuu keskelle alati muuttuvaa ja epävakaisemmaksi muodostunutta laajaa toimintaympäristöä, mikä sopii työskentelyolosuhteiden diskurssissakin esiintyvään ajatukseen siitä, kuinka ympäröivän yhteiskunnan muutokset vaikuttavat osaltaan yksilön työhyvinvoinnin kokonaisuudessa. (mts. 5–6.) Kaiken edellä esitetyn perusteella voidaankin oikeastaan kysyä, minkä vuoksi oman tutkimukseni puhetavat ovat niin yhteneväisiä aikaisemmin esitettyihin tulkintoihin työhyvinvoinnista sekä sen johtamisesta.

Eräänä mahdollisena selityksenä voidaan pitää sitä, että ne vallitsevat teoriat, joita työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on nykytutkimuksissa esitetty, vaikuttavat merkittäväällä tavalla siihen, miten työhyvinvoinnista yhteiskunnassamme yleisesti puhutaan. Se, että haastattelemani johtajien ajattelutavat olivat ensinnäkin toisiinsa verrattuna hyvin samankaltaisia, pienistä työhyvinvoinnin osatekijöiden painotuseroista huolimatta, niin ne eivät sinänsä tuottaneet mitään uutta näkökulmaa aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Voidaan siis ajatella, että nykytutkimuksissa korostuvat näkemykset työhyvinvoinnista ja johtajien asemasta ovat saaneet melko vahvan jalansijan yhteiskunnassamme, joten se, miten asioista ympärillämme puhutaan, muovaa väistämättä myös tuossa tietynlaisessa kulttuurisessa kontekstissa elävien henkilöiden käsityksiä ympäröivästä todellisuudesta. Erilaiset merkitykset eivät siis ole monitulkintaisuudestaan huolimatta vain yksilöllisiä, vaan myös yhteisöihin kiinnittyviä ja jaettuja. (Jokinen ym. 1999, 56; Ronkainen ym. 2014, 83.)

Tämän lisäksi on pohdittava omaa tutkijan rooliani tässä työssä. Tutkija vaikuttaa nimittäin väistämättä tuottamaansa tietoon erilaisten tutkimusta koskevien valintojen sekä tulkintojen kautta. Aivan ensimmäiseksi pitää huomioda, että koko haastatteluaineisto muodostuu tutkijan vaikutuksesta, sillä haastattelu syntyy haastattelijan aloitteesta ja etenee hänen johdattelemanaan. Tämän vuoksi haastattelupuhe on haastattelutilanteen lisäksi riippuvaista niistä kysymyksistä, joita haastattelijä päättää esittää, ja tähän samankaltaiseen ajatukseen nojaten myös saatuja tuloksia voidaan kuvailla ikään kuin tutkijan luomiksi tulkinnoiksi. Ne ovat lähes aina muodostuneet tekstimuotoon puretun materiaalin monta eri vaihetta sisältävän tulkintaketjun seurauksena, ja useissa laadullisen tutkimuksen työtavoissa tutkija kuvaillaankin yhtenä tutkimuksen keskeisenä toimijana sekä työkaluna. (Eskola & Suoranta 1998, 85; Ronkainen ym. 2014, 83–83.)

Positiota, josta analysoin tutkimusaineistoani, voidaankin siis kutsua niin sanotuksi tulkitsijan positioksi. Tuohon kyseiseen positioon asettuvan tutkijan, analyysin sekä aineiston välille ajatellaan muodostuvan eräänlainen vuorovaikutuksellinen suhde, mikä tarkoittaa sitä, että tutkimusaineistoa on mahdollista kuunnella sekä lukea hyvin moninaisin tavoin. Sen lisäksi, että tulkitsijan kuvaillaan perustavan analyysinsä vahvasti aineistoon, niin myös hänen henkilökohtainen kokemuksensa sekä yhteiskunnallinen asemansa vaikuttavat väistämättä siihen, minkälaisia asioita hän aineistostaan pystyy näkemään. On kuitenkin ymmärrettävä, ettei diskurssianalyttinen tutkimusote edes edellytä vain yhdenlaista tapaa analysoida aineistoa, ja vaikka tutkija yrittäisikin tavoitella sellaista positiota, jossa hän nojaisi analyysissään mahdollisimman vähän esiyymmärrykseensä, niin kulttuurisena toimijana hänellä on kuitenkin aina väistämättä jonkinlaista tietoa käsiteltävästä aiheesta. (Jokinen ym. 1999, 221–213.)

Tiedostan siis sen, että omat valintani sekä oma ymmärrykseni tutkittavasta aiheesta ovat vaikuttaneet aineistoni muodostumiseen sekä siitä tehtyihin tulkintoihin. Täydelliseen objektiivisuuteen ei siis ole mitenkään voitu päästä. On myös selvää, että toisenlaista lähestymistapaa käyttämällä tutkimus olisi muodostunut hyvin erilaiseksi kuin valitsemallani tutkimusmenetelmällä, ja että kokeneempi tutkija olisi varmasti osannut esimerkiksi haastattelutilanteissa esittää tarkempia kysymyksiä sekä tuottaa sitä kautta erilaista materiaalia. Myös suurempi haastateltavien määrä olisi voinut tarjota kattavamman aineiston.

Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, ettei laajempaa aineistoa voida suoraan pitää takuuna laadukkaalle aineistolle. Lisäksi sain haastatteluistani vastauksia niihin kysymyksiin, joihin halusinkin, minkä vuoksi uskon, että haastateltavien määrä oli tähän tutkielmaan sopiva. Uskon myös, että laajempi aineisto olisi ollut itselleni haastavampaa hallita, sillä tutkielman tekeminen on ollut itselleni ennen kaikkea oppimisprosessi, jonka aikana ensinnäkin itseäni suuresti kiinnostava tutkimusaihe, mutta myös diskurssianalyttinen tutkimusmenetelmä on tullut vasta käytännössä tutuksi. Haastatteluaineiston analysoimisen aloittaminen olikin tutkimuksen haastavin osuus ja diskurssianalyysin kokonaisvaltainen hahmottaminen avautui tavallaan tutkimuksen edetessä koko ajan paremmin. Tutkielmani tarkoitus ei myöskään ollut tuottaa niinkään uudenlaista tietoa, vaan tuoda sosiaali- ja terveysalan johtajien omaa ääntä kuuluviin, ja tuossa tavoitteessa koen onnistuneeni. Lisäksi voidaan todeta, että tutkimukseni tulokset ikään kuin vahvistavat sitä puhetapaa, joka työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta tällä hetkellä jo vallitsee.

Tutkimusaiheeni ei sinänsä ole arkaluontoinen, mutta tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on tarpeen vielä todeta, ettei haastateltavien tarkempia tunnistetietoja ole nostettu tutkimuseettisistä syistä

missään vaiheessa tutkimusta esille. Kuten jo aikaisemmin olen todennut, toteutettiin tutkielmani haastattelut vain tämän pro gradu -tutkielman tiedonkeruuta varten ja haastatteluaineistoa on käsitelty koko tutkimuksen ajan luottamuksellisesti. Tämän lisäksi haastatteluihin osallistuneita henkilöitä informoitiin haastatteluihin suostumisen yhteydessä siitä, että he voivat perua osallistumisensa missä vaiheessa tutkimusta tahansa.

6.2 Johtopäätökset

Lähdin tässä pro gradu -tutkielmassa liikkeelle siitä, että muodostin ensin melko kattavan teoreettisen pohjan työhyvinvoinnin sekä johtajuuden ymmärtämistä varten. Aloitin tarkastelemalla työhyvinvoinnin käsitettä sekä sitä, minkälaista ymmärrys työhyvinvoinnista tänä päivänä on, jonka jälkeen toin esiin, kuinka johtamisjärjestelmä asettuu toimimaan työhyvinvoinnin tukena. Käsittelin muun muassa sitä, minkälaisen johtamiskäytäntöjen nähdään olevan edullisia juuri työhyvinvoinnin kannalta, ja miltä johtajuus sosiaali- ja terveysalan kontekstissa näyttää. Tuon taustakirjallisuuteen nojaavan teoriaosuuden jälkeen siirryin tutkielmani empiiriseen osuuteen, jossa pyrin vastaamaan tutkimuskysymykseeni siitä, miten sosiaali- ja terveysalan johtajat puhuvat työhyvinvoinnista sekä asemoivat itsensä erilaisiin työhyvinvointidiskursseihin.

Kaiken kaikkiaan tutkimukseni tulokset tukevat teoriaosuuden avulla muodostettua näkökulmaa, jonka mukaan työntekijöiden osaamisesta sekä jaksamisesta huolehtiminen on tärkeä osa johtajuutta ja näkyy myös sosiaali- ja terveysalan johtamisessa vahvasti (Isosaari 2008, 2). Työhyvinvoinnin diskurssien tarkastelu osoittaa, että johtajat ymmärtävät asemansa tuoman mahdollisuuden, mutta myös velvollisuuden pyrkiä vaikuttamaan erilaisiin työhyvinvoinnin tekijöihin, jotka voivat liittyä niin fyysiseen työympäristöön kuin erilaisiin vuorovaikutuksellisiin ja työskentelyilmapiiriin liittyviin tekijöihin. Perimmäisenä tarkoituksena on ikään kuin sujuvoittaa jokapäiväistä työn tekemistä ja sitä kautta vaikuttaa työssä koettuun hyvinvointiin.

On todettava, että tutkielmani on pro gradu -laajuudessaan melko pintapuolinen tarkastelu sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvointipuheesta, joten tutkielmaa kirjoittaessani minulle muodostui useampiakin ajatuksia erilaisten jatkotutkimusmahdollisuuksien suhteen. Ensinnäkin olisi mielenkiintoista tarkastella aihettani suuremmassa mittakaavassa, mutta myös selvittää, minkälaisia näkemyksiä sosiaali- ja terveysalalla työskentelevillä työntekijöillä on työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimalla sitä, minkälaisessa roolissa he näkevät esimiehensä, mutta myös itsensä suhteessa työhyvinvoinnin luomiseen, ylläpitämiseen sekä sen edistämiseen, olisi mahdollisuus tuottaa vertailevaa tutkimusta työntekijöiden sekä johtajien näkemyksistä. Molemminpuolista ymmärrystä

tarkastelemalla olisikin edellytys selvittää, onko noissa ajattelutavoissa mahdollisia eroavaisuuksia, jolloin niitä pystyttäisiin tuomaan näkyväksi ja sitä kautta pyrkiä kaventamaan.

Jatkokysymyksiä minulle heräsi myös sen suhteen, minkälaisena sosiaali- ja terveysalan johtajien työhyvinvointipuhe ilmenee kansainvälisesti tarkasteltuna. Kandidaatintutkielmaa kirjoittaessani toin esiin Sitran entisen yliasiamiehen Mikko Kososen ajatuksen, jonka mukaan Suomella olisi mahdollisuus profiloitua eräänlaisena johtamiskäytäntöjen mallimaana, sillä Suomessa ei ole kehittynyt esimerkiksi amerikkalaisista johtamismalleista tuttua yksilökeskeistä johtamiskäytäntöä, mutta meillä ei myöskään ole niin kutsuttua idän ”kasvot säilyttävää” kulttuuria. Tästä syystä suomalaisten vuorovaikutus nähdään monesti kansainvälisesti tarkasteltuna hyvin mutkattomana. (Hyppänen 2010, 300–301.) Olisi siis kiinnostavaa tutkia, minkälaista työhyvinvointipuhe olisi eri maiden välisessä vertailussa, sillä oman tutkielmani tuloksissa avoimen sekä mahdollisimman matalalla kynnyksellä käytävän vuorovaikutuksen rooli työhyvinvoinnin edellyttäjänä nähtiin erittäin tärkeänä.

Edellisten ajatusten ohella on huomioitava, että työelämä on alituisten muutosten keskellä, minkä vuoksi uudenlaisia tutkimuskohteita avautuu jatkuvasti lisää. Tutkielmani haastatteluissa nousi esiin esimerkiksi ajatus siitä, kuinka sosiaali- ja terveysalalla käynnissä olevat muutokset ovat johtaneet siihen, että potilaiden sijaan on alettu enenevässä määrin puhumaan asiakkaista, jolloin keskusteluun on tullut myös se, muuttuuko hoito jatkossa enemminkin palveluksi. Tämänkaltainen ideologinen muutos haastaa varmasti myös työn tekemisen tapoja ja sitä kautta hyvinvointia sekä sosiaali- ja terveysalan johtajuutta. Toinen merkittävä muutos, joka kohdistuu työelämään alastakin riippumatta, on se, kuinka nykyisin vapaa-ajan arvostus on noussut korosteiseen asemaan. Sen ohella tiettyyn työpaikkaan ja oikeastaan myös tiettyyn ammattiin sitoutumisen voidaan kuvailla heikentyneen. Koska julkisessa keskustelussa on ollut paljon puhetta siitä, kuinka pula sosiaali- ja terveysalalla työskentelevästä osaavasta työvoimasta on vuosien aikana jatkuvasti kasvanut, niin sen lisäksi, että alalle saataisiin enemmän päteviä ammattilaisia, olisi ehdottomasti pyrittävä myös siihen, että jo tällä hetkellä alalla työskentelevät ammattilaiset saataisiin sitoutumaan alalle vahvemmin ja pysymään työkykyisinä. Tämän vuoksi erilaisia työhön sitoutumista lisäävien tekijöiden tutkimiseen tulisi mielestäni jatkossa panostaa sosiaali- ja terveysala työoloja tutkittaessa.

Tässä yhteydessä tutkimustiedon tuottamista sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnista sekä johtajuudesta voidaan pitää myös hyvin tärkeänä. Aihe on monin tavoin yhteiskunnallisesti merkityksellinen, mutta sen lisäksi ihmisten hyvinvointiin liittyvä tutkimus pitää aina sisällään myös itseisarvoisen tarkoituksen (Suutarinen & Vesterinen 2010, 45). Tähän argumenttiin nojaten voidaan todeta, että myös tämän tutkielman tuloksia voidaan pitää merkittävinä, vaikkei niiden

myötä uudenlaista tietoa muodostetutkaan. Erilaisten työhyvinvoinnin tilaan liittyvien seurantatutkimusten, kuten uudenkin tiedon tuottamisen tarve tulee kuitenkin edellä esiteltyjen pohdintojen perusteella säilymään, joten sosiaali- ja terveysalan työhyvinvoinnin sekä johtajuuden saralla tutkittavaa riittää jatkossakin varmasti erittäin paljon.

LÄHTEET

Aura, Ossi & Ahonen, Guy, & Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani (2016) Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting Oy. Luettavissa:

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf

(Viitattu: 2.2.2019).

Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (2009) Työelämä muuttuu, jousaako työhyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gould, Raija & Ilmarinen, Juhani & Järvisalo, Jorma & Koskinen, Seppo (2006) Työkyvyn ulottuvuudet – Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. Luettavissa:

<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>

(Viitattu: 7.2.2019).

Hakanen, Jari (2011) Työn imu. Helsinki, Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf (Viitattu: 17.1.2019).

Hakanen, Jari (2009) Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu – menetelmän käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki, Työterveyslaitos.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2005) Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Turku: WSOY.

Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2008) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009) Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, Riitta (2010) Työhyvinvointi johtaa tuloksiin – Parjaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, Juhani (2016) Työkaari kuntoon hyvällä yhteistyöllä. PowerPoint-diasarja. Juhani Ilmarinen Consulting. Saatavissa: http://tyokaari.fi/wp-content/uploads/2016/08/3-Ilmarinen-yhteistyö-tuloksia-Työkaari_Turku.pdf (Haettu 17.1.2019).

- Ilmarinen, Juhani & Vainio, Vesa (2012)** Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työturvallisuuskeskus TTK. Saatavissa: https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf (Haettu 17.1.2019).
- Isosaari, Ulla (2008)** Valta ja tilivelvollisuus terveydenhuollon organisaatioissa - Tarkastelu lähijohtamisen näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto: Hallintotieteiden tiedekunta. Luettavissa: https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-217-5.pdf (Viitattu: 10.1.2019).
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1993)** Diskurssianalyysin aakkoset. Tampere: Vastapaino.
- Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero (1999)** Diskurssianalyysi liikkeessä. Tampere: Vastapaino.
- Jylhäsaari, Jussi (2009)** Johtamisen muutos kuntien perusterveydenhuollon organisaatioissa: tietoista uudistamista vai realiteetteihin sopeutumista. Väitöskirjatutkimus. Vaasan yliopisto. Luettavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-274-8.pdf (Viitattu 10.1.2019)
- Kinnunen, Ulla & Feldt Taru & Mauno Saija (2005)** Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Laine, Marjukka & Kokkinen, Lauri & Kaarlela-Tuomaala, Anu & Valtanen, Elisa & Keinänen, Marko & Suomi, Reima (2011)** Sosiaali- ja terveysalan työolot 2010: kahden vuosikymmenen kehityskulku. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Laine, Pertti (2014)** Työhyvinvoinnin kehittäminen – mission impossible? Teoksessa Työhyvinvoinnin keinot. Hoitotyön vuosikirja 2014. Porvoo: Fioca Oy. 9–27.
- Manka, Marja-Liisa (2012)** Työn ilo. 1.–3. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Manka, Marja-Liisa & Kaikkonen, Maija-Leena & Nuutinen, Sanna (2007)** Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämisen avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Perko, Kaisa & Kinnunen, Ulla (2013)** Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantatutkimus kunta-alalla. Tampereen yliopiston julkaisuja.

Pynnönen, Anu (2013) Diskurssianalyysi: Tapa tutkia, tulkita ja olla kriittinen. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/42412/978-951-39-5471-0.pdf?sequence=1> (Viitattu 4.2.2020).

Reikko, Kai & Salonen, Kari & Uusitalo, Ilkka (2010) Puun ja kuoren välissä. Lähijohtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 31. Tampere.

Ronkainen, Suvi & Pehkonen, Leila & Lindblom-Yläne, Sari & Paavilainen, Eija (2014) Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2009) Johtamisella vaikuttavuutta ja vetovoimaa hoitotyöhön. Toimintaohjelma 2009–2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2009:18. Luettavissa: <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74335/URN:NBN:fi-fe201504226780.pdf?sequence=1> (Viitattu 30.1.2019).

Suoninen, Eero (2001) Miten tutkia moniäänistä ihmistä. Väitöskirja. Tampereen yliopisto: Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos.

Suutarinen, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.

Tarkkonen, Juhani (2012) Työhyvinvointi johtamistehtävänä – Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. Oulu: UNIpress.

Tarkkonen, Juhani (2013) Toimielin ja henkilöstön työhyvinvointi – Päätöksentekijän haasteita ja mahdollisuuksia. Oulu: UNIpress.

Terveyden ja hyvinvoinninlaitos (1/2018). Terveys- ja sosiaalipalvelujen henkilöstö 2014. Tilastoraportti 1/2018. Saatavissa: http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/135915/TR_01_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Haettu: 10.3.2019).

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työterveyslaitos. Mitä kuuluu? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/mitakuuluu/> (Viitattu 20.1.2019).

Työterveyslaitos. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> (Viitattu 3.12.2018).

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011383> (Viitattu 10.4.2020).

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Finlex. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738> (Viitattu 10.4.2020).

Viitanen, Elina & **Kokkinen**, Lauri & **Konu**, Anne & **Simonen**, Outi & **Virtanen**, Juha V. & **Lehto**, Juhani 2007. Johtajana sosiaali- ja terveydenhuollossa. Kunnallisan alan kehittämissäätöön tutkimusjulkaisut, nro 59. Luettavissa: <https://docplayer.fi/2091174-Johtajana-sosiaali-ja-terveydenhuollossa.html> (Viitattu 25.10.2018).

Virolainen, Harri (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.

Virtanen, Petri & **Sinokki**, Marjo (2014) Hyvinvointia työstä – Työhyvinvoinnin kehittymien, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Virtanen, Petri & **Stenvall**, Jari (2011) Julkinen johtaminen. 2. p. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ylikoski, Kirsti & **Ylikoski**, Matti (2009) Työyhteisö muutosmurroksessa – Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa. 5. p. Työturvallisuuskeskus TTK.

LIITE 1. Haastattelurunko

1. TAUSTATIEDOT

- Minkälainen on työnkuvasi?
- Miten sinusta tuli johtaja?
- Oletko saanut koulutusta/perehdytystä työhyvinvoinnin johtamiseen?

2. MÄÄRITTELYÄ AIHEISTA TYÖHYVINVOINTI

- Mitä on mielestäsi hyvinvointi työssä?
- Milloin ihminen voi mielestäsi hyvin/huonosti työssään?
- Millä tavoin huolehdit omasta palautumisestasi ja jaksamisestasi?

3. TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN KÄYTÄNTÖ

- Kerro esimerkein, miten organisaatiossanne tuetaan työhyvinvointia?
- Minkälaiset arvot ohjaavat organisaationne toimintaa?
- Miten jakaisit vastuuta työhyvinvoinnista huolehtimisen suhteen eri toimijoiden kesken?
- Onko olemassa tekijöitä, jotka vaikeuttavat/ edistävät työhyvinvointia tukevien toimien toteutumista organisaatiossanne? Mistä koet niiden johtuvan?
- Minkälainen olisi mielestäsi täydellinen työpaikka, jossa kaikki voisivat hyvin?

LIITE 2. Suostumus tutkimukseen

KIRJALLINEN SUOSTUMUS TUTKIMUKSEEN

Suostun vapaaehtoisesti osallistumaan Merita Vallin pro gradu -tutkimukseen kuuluvaan tutkimushaastatteluun, jonka aiheena on; ”Johtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta sosiaali- ja terveysalalla”. Olen tietoinen siitä, että haastattelu nauhoitetaan, ja että antamani tietoja käsitellään luottamuksellisesti ja niin, ettei niistä voi tunnistaa henkilöllisyyttäni. Minulla on oikeus keskeyttää osallistumiseni haastatteluun missä vaiheessa tahansa.

Allekirjoituksella vahvistan suostumukseni tutkimuksen tekemiseen sekä haastattelun nauhoittamiseen.

Päivämäärä ja paikka

Allekirjoitus ja nimenselvennys

LIITE 3. Tietosuojailmoitus

1. Rekisterinpitäjä: Merita Alexandra Valli, merita.valli@tuni.fi
2. Tutkielman ohjaaja: Katja Repo, sosiaalipolitiikka, Tampereen Yliopisto
3. Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on toteuttaa pro gradu –tutkielman, jossa tutkitaan sosiaali- ja terveysalalla työskentelevien johtajien työhyvinvointipuhetta.
4. Tutkielmassa henkilötietojasi käsitellään suostumuksesi perusteella. Voit koska tahansa peruuttaa suostumuksesi.
5. Erityisiin henkilötietoryhmiin kuuluvia tietoja käsitellään tutkielmassa suostumuksesi perusteella. Voit koska tahansa peruuttaa suostumuksesi.
6. Henkilötietojasi ei käytetä automaattiseen päätöksentekoon tai profilointiin. Henkilötietojen antamiseen ei ole lakiin tai sopimukseen perustuvaa velvollisuutta. Tutkimukseen osallistuminen ja tietojen luovutus sitä varten on täysin vapaaehtoista.
7. Henkilötietojasi ei luovuteta ulkopuolisille, eikä niitä näin ollen myöskään siirretä EU-ETA:n ulkopuolelle. Henkilötietoja sisältävää aineistoa käsittelevät vain tutkielman tekijä ja tarvittaessa hänen ohjaajansa.
8. Henkilötietojasi käsitellään vain niin kauan kuin tutkielma on saatu valmiiksi. Tutkielman valmistumisen jälkeen henkilötiedot ja aineisto hävitetään.
9. Henkilötietojesi käsittelyn ajan sinulla on rekisteröitynä seuraavia tietosuojalainsäädäntöön kuuluvia oikeuksia, joista tutkimuksen yhteydessä voidaan poiketa vain lainsäädännön mukaisesti:
 - Oikeus saada pääsy tietoihin
 - Oikeus saada virheelliset tiedot oikaistua
 - Oikeus tietojen poistamiseen ("oikeus tulla unohdetuksi") tietyissä tilanteissa
 - Oikeus käsittelyn rajoittamiseen tietyissä tilanteissa
 - Oikeus käsittelyn vastustamiseen tietyissä tilanteissa
 - Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle: tietosuoja.fi, puh: 0295666700, sähköposti: tietosuoja@oam.fi