

TAMPEREEN YLIOPISTO  
Johtamistieteiden laitos

”OLLAAN PYÖRITTY KUIN HYRRÄT, EI TÄSSÄ MUU OLE  
AUTTANUT”

Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen  
paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa

Hallintotiede  
Pro gradu -tutkielma  
Huhtikuu 2012  
Ohjaaja: Risto Harisalo

Heini Rätty

# TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto, Johtamistieteiden laitos, hallintotiede

Tekijä: RÄTY, HEINI  
Tutkielman nimi: ”Ollaan pyörityt kuin hyrrät, ei tässä muu ole auttanut”. Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa.  
Aika: Huhtikuu 2012  
Pro gradu tutkielma: 105 sivua, 2 liitesivua  
Avainsanat: Työhyvinvointi, työn vaatimukset, työn hallinta, työn organisointi, organisaatiomuutos, esimiestyö, paperiteollisuus

---

Tämän tutkielman aiheena on paperiteollisuuden operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen organisaatiomuutoksissa. Tutkimuskohteena on eräs 2000-luvulla muutoksia läpikäynyt suomalainen paperiteollisuuden yhtiö ja sen kahdessa eri toimipisteessä tuotannon tasolla toimivat lähiesimiehet. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tapahtuneiden organisaatiomuutosten vaikutuksia operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin, muutosten aiheuttamia keskeisimpiä riskitekijöitä esimiesten työhyvinvoinnille ja heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinoja keskeisimpien riskitekijöiden osalta.

Tutkimus on empiirinen haastattelututkimus, jonka aineisto on kerätty ryhmähaastatteluina toteutettuina teemahaastatteluina. Kuhunkin ryhmähaastatteluun osallistui kaksi haastattelijaa ja kahdesta neljään haastateltavaa. Aineisto on analysoitu teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää käyttäen, peilaamalla aineistosta valikoituja analyysiyksiköitä aiempaan teoreettiseen tietämykseen. Tutkimuksen tieteellisenä tarkoituksena on ollut pyrkiä intentionaalisen ja probabilistisen selittämisen avulla ymmärtämään organisaatiomuutosten mahdollisia vaikutuksia lähiesimiesten työhyvinvointiin ja diagnosoimaan tutkimussuuntaukseen nojautuen pyrkiä löytämään keinoja esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi.

Tutkimustulosten mukaan keskeisimmät operatiivisten esimiesten työhyvinvointia uhkaavat tekijät liittyivät organisaatiomuutoksissa heidän työnsä vaatimusten kasvuun ja samanaikaiseen työn hallinnan heikkenemiseen. Työn vaatimuksia kasvattivat organisaatiomuutoksissa muun muassa lisääntyneet työtehtävät ja ihmisten johtamisen tehtävien henkinen haastavuus sekä laajentuneen työnkuvan myötä kasvaneet osaamisvaatimukset ja aikapaineet. Työn vaatimusten kasvaessa myös operatiivisten esimiesten työn hallinta oli heikentynyt. Työn hallinnan heikkenemiseen vaikuttivat myös esimiesten heikot osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet omaa työtään koskevaan päätöksentekoon.

Jotta operatiivisten esimiesten työhyvinvointi voidaan turvata organisaatiomuutoksissa, tulee organisaatioiden pyrkiä kohtuullistamaan esimiesten työn vaatimuksia ja vahvistamaan heidän työn hallintaansa. Työn vaatimuksia voidaan kohtuullistaa esimerkiksi työtehtäviä priorisoimalla ja osaamista kehittämällä. Työn hallintaa voidaan puolestaan vahvistaa työn organisointia parantamalla ja vahvistamalla esimiesten työn autonomiaa. Lisäksi operatiivisten esimiesten jaksamista ja osaamista voidaan tukea haastavissa organisaatiomuutostilanteissa esimerkiksi ryhmätyönohjauksen avulla.

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |     |
|--|-----|
| TIIVISTELMÄ .....  | 2   |
| 1 JOHDANTO .....   | 4   |
| 2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄT JA PERUSVALINNAT .....  | 6   |
| 2.1 Tutkimuksen päätehtävä .....   | 6   |
| 2.2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet .....  | 8   |
| 2.3 Tutkimuksen näkökulma .....  | 11  |
| 3 TUTKITTAVAN ILMIÖN KÄSITTEELLINEN KARTOITUS .....                                      | 13  |
| 3.1 Työhyvinvointi ja sen vaikutus organisaation menestykseen .....                      | 13  |
| 3.1.1 Työhyvinvoinnin käsite ja tekijät .....  | 13  |
| 3.1.2 Työhyvinvointitutkimuksen teoreettiset mallit .....                                | 20  |
| 3.1.3 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation menestykseen .....                          | 25  |
| 3.2 Muutokset ja niiden työhyvinvointivaikutukset .....                                  | 28  |
| 3.2.1 Suomalaisen työelämän ja työn luonteen muutos .....                                | 28  |
| 3.2.2 Organisaatiomuutokset ja paperiteollisuuden muutossuunnat .....                    | 31  |
| 3.2.3 Organisaatiomuutosten negatiiviset työhyvinvointivaikutukset .....                 | 34  |
| 3.3 Esimiestyö ja sen tukeminen organisaatiomuutoksissa .....                            | 39  |
| 3.3.1 Lähiesimiesten haastava rooli organisaatiomuutoksissa .....                        | 40  |
| 3.3.2 Lähiesimiehet muutosjohtajina .....  | 42  |
| 3.3.3 Lähiesimiestyön tukeminen organisaatiomuutoksissa .....                            | 46  |
| 4 TUTKIMUSAINEISTON KERUU JA KÄSITTELY .....   | 52  |
| 4.1 Tutkimuskohteena paperiteollisuus .....  | 52  |
| 4.2 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät .....   | 54  |
| 4.3 Tutkimuksen luotettavuus .....   | 57  |
| 5 TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI .....   | 60  |
| 5.1 Organisaatiomuutosten vaikutus työhyvinvointiin ja työhön .....                      | 61  |
| 5.1.1 Toimipisteet organisaatiomuutoksissa .....   | 61  |
| 5.1.2 Organisaatiomuutosten vaikutus työyhteisöihin .....                                | 63  |
| 5.1.3 Organisaatiomuutosten vaikutus operatiivisten esimiesten työhön .....              | 68  |
| 5.1.4 Yhteenveto: Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin keskeiset riskitekijät ..... | 72  |
| 5.2 Työn vaatimusten kasvu operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin riskitekijänä ..... | 73  |
| 5.2.1 Työtehtävien määrän lisääntyminen .....  | 74  |
| 5.2.2 Työn henkisten vaatimusten kasvu .....   | 77  |
| 5.2.3 Yhteenveto: Työn tukeminen ja työn hallinnan vahvistaminen tärkeää .....           | 80  |
| 5.3 Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen .....                            | 81  |
| 5.3.1 Huomio työn organisointiin .....   | 83  |
| 5.3.2 Osaamisen kehittäminen ja jaksamisen tukeminen .....                               | 88  |
| 5.3.3 Yhteenveto: Työn tukeminen vahvistaa työn hallintaa ja voimavaratekijöitä .....    | 93  |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET .....   | 96  |
| LÄHTEET .....  | 100 |
| LIITE 1 Haastattelurunko .....   | 106 |

# 1 JOHDANTO

2000-luvulla suomalainen työelämä on elänyt suurten muutosten aikaa, ja muutostahti on ollut nopeaa (Simola & Kinnunen 2005, 119). Markkinoiden kansainvälistyminen, kilpailun kasvu sekä erilaiset säästötavoitteet ovat ajaneet eri sektoreiden organisaatiot toimintansa tehostamiseen kannattavuutensa ja kilpailukykyensä varmistamiseksi. Organisaatioille tehostamistoimet ovat tarkoittaneet toimintojen lakkautuksia ja uudelleen järjestelyitä, henkilöstösupistuksia ja kustannusleikkauksia (Alasoini 2007, 113). Palkansaajille ne ovat tarkoittaneet epävarmuuden lisääntymistä työelämässä ja lähes poikkeuksetta työn vaatimusten kasvua (Lehto & Sutela 2008, 67; Mauno & Kinnunen 2005, 168).

2000-luvulla myös suomalainen paperiteollisuus on läpikäynyt suuria muutoksia. Paperiteollisuuden vuosikymmeniä jatkunut nousukausi päättyi vuonna 2005 käynnistäen toiminnan tehostamiseen tähtäävät organisaatiomuutokset (Eloranta, Ranta, Salmi & Ylä-Anttila 2010, 16). Liiketoiminnan kansainvälistyminen, teknologinen kehitys, markkinoilla vallitseva ylikapasiteetti, paperin reaali-hinnan lasku ja samanaikainen tuotantokustannusten nousu ovat asettaneet yhtiöiden kannattavuuden koetukselle. Ylikapasiteettia on pyritty purkamaan tuotantolaitoksia sulkemalla ja myymällä sekä tuotantokustannuksia supistamaan henkilöstövähennyksin ja tuotannon siirtoin edullisempien kustannusten maihin. Lisäksi teknologiseen kehitykseen ja siitä johtuvaan paperin kysynnän laskuun on pyritty vastaamaan suuntaamalla toimintaa uusille toiminta-alueille, esimerkkinä UPM-Kymmene uusi biodieselinnovaatio. (Törmä & Reini 2008, 9.)

Paperiteollisuuden muutokset ovat koskettaneet suurta palkansaajaryhmää alan työllistäessä Suomessa edelleen noin 30 000 ihmistä (Reini, Törmä & Mäkinen 2010, 9). Henkilöstölle muutokset ovat tarkoittaneet epävarmuutta työn tulevaisuudesta sekä työnkuvissa ja työyhteisöissä tapahtuneita muutoksia. Muutoksilla on väistämättä ollut vaikutuksensa myös henkilöstön työhyvinvointiin. Aiemmissä tutkimuksissa erityisesti epävarmuuden ja kiireen lisääntyminen on tunnistettu keskeiseksi työhyvinvointia uhkaaviksi organisaatiomuutosten seurauksiksi (ks. esim. Hakanen 2005, 80; Järnefelt 2002a, 17). Henkilöstön työhyvinvoinnin on puolestaan todettu vaikuttavan keskeisesti organisaation toiminnan tuottavuuteen ja tehokkuuteen, joiden parantamiseen organisaatiomuutoksilla usein pyritään (ks. esim. Kasvio & Tjäder 2007; Ojala & Ahonen 2003; Von Bonsdorff, Janhonen, Vanhala, Husman, Ylöstalo, Seitsamo & Nykyri 2009; Tuomi 2007). Tästä syystä kannattavuutensa

kanssa kamppailevissa paperiteollisuuden yhtiöissä on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena ovat erään suomalaisen paperiteollisuuden yhtiön operatiiviset esimiehet ja heidän työhyvinvointinsa organisaatiomuutoksissa. Esimiesten valintaan tutkimuskohteekseni on vaikuttanut erityisesti kokemukseni siitä, että työhyvinvointia tutkitaan usein työntekijöiden ja alaisten perspektiivistä, jolloin esimiesten työtä käsitellään usein vain heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavana tekijänä. Tärkeää on mielestäni tarkastella myös esimiesten työhyvinvointia, erityisesti organisaatiomuutostilanteissa, jotka asettavat heidän työnsä uudelle vaatimustasolle (Juuti & Virtanen 2009, 11, 152). Esimiesten työn vaatimuksia organisaatiomuutoksissa kasvattavat niin lisääntyneet työtehtävät kuin heidän ristiriitainen ja haastava roolinsa oman epävarmuuden ja samanaikaisen alaisten tukemisen välillä (Luoma & Arikoski 2006, 132–133; Mauno & Kinnunen 2005, 168). Esimiesten keskeisen roolin vuoksi heidän työhyvinvointinsa tukeminen organisaatiomuutoksissa on ensisijaisen tärkeää (ks. Erämetsän 2003, 122). Tästä johtuen tarkastelen tutkimuksessani esimiesten työhyvinvoinnin lisäksi myös heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinoja.

Tutkielmani rakentuu kuudesta osasta. Johdannon jälkeen toisessa osassa asetan tutkimukselleni päätehtävän, tieteelliset tavoitteet ja tarkastelunäkökulman, joiden avulla tarkennan tutkimuksestani tavoittelemani tietämyksen luonnetta ja tutkimuksen tarkoitusta. Tutkielman kolmas osa on teoreettinen. Määrittelen siinä tutkimuksen pääkäsitteet ja teoriataustan ja esitän aiheeseeni liittyvän aiemman tutkimustiedon, mitä hyödynnän tutkimukseni analyysissä. Ennen tutkimuksen analyysiä esittelen tarkemmin tutkimuskohteeni ja tutkimuksen teossa käytetyt aineiston keruu- ja analyysimenetelmät sekä arvioni tutkimuksen luotettavuudesta. Tutkielman analyysiosassa esitän haastattelumateriaalin ja aiemman tutkimus- ja teorian tiedon pohjalta muodostuneet tutkimuksen keskeiset tulokset ja löydökset. Tutkielman johtopäätöksissä vedän yhteen tutkimukseni keskeiset löydökset sekä suuntaan tulevaan pohtimalla aiheeni kannalta relevantteja lisätutkimustarpeita.

## 2 TUTKIMUKSEN TEHTÄVÄT JA PERUSVALINNAT

Tässä osassa määrittelen tutkimukseni päätehtävän ja tutkimuskysymykset, joiden lisäksi asetan tutkimuksen tieteellisen tavoitteen ja näkökulman. Tieteellisen tavoitteen ja näkökulman avulla tarkennan päätehtäväni lisäksi tutkimuksessani tavoittelemani tietämyksen luonnetta.

### 2.1 Tutkimuksen päätehtävä

Viimeisten vuosikymmenten aikana suomalainen markkinatalous on käynyt läpi suuria muutoksia. Vuoden 1995 EU-jäsenyyden myötä se on siirtynyt suljetuista avoimille, kansainvälisille, markkinoille. Markkinatalouden kansainvälistyminen ja avautuminen ovat tarkoittaneet organisaatioille kilpailun kasvua, joka on johtanut toiminnan tehostamispyrkimyksiin. 2000-luvulla suomalaista työelämää onkin leimannut muutos. Niin yksityiset kuin julkiset organisaatiot ovat toteuttaneet organisaatiomuutoksia toiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. Kiivas muutostahti on lisännyt epävarmuutta ja ennakoimattomuutta työelämässä, asettaen niin organisaatioiden kuin palkansaajien toimintakyvyn koetukselle. (Blom & Hautaniemi 2009b, 225; Purje 2007; Simola & Kinnunen 2005, 119; Vesterinen 2006, 7; Vähämäki 2007.)

Markkinatalouden kansainvälistyminen on koskettanut myös suomalaista paperiteollisuutta. Tarjonnan kasvun ja kysynnän laskun myötä paperiteollisuuden markkinoilla on vallinnut ylikapasiteetti, ja suomalaisen paperiteollisuuden kasvaneet tuotantokustannukset ovat heikentäneet entisestään sen kannattavuutta, kun kasvaneita kustannuksia ei ole pystytty siirtämään tuotteiden reaalihintoihin. Muutokset ovat pakottaneet alan yhtiöt toimiin, joilla ne ovat pyrkineet vastaamaan muun muassa kasvaneisiin tuotantokustannuksiin ja markkinoilla vallitsevaan ylikapasiteettiin. Muutostahti on kiihdyttänyt myös suomalaisten yritysten kansainvälistynyt omistus. Radikaaleimmat muutokset ovat sijoittuneet vuoden 2005 jälkeiselle ajanjaksolle, jolloin tuotantolaitoksia ja -linjoja on suljettu, tuotantoa siirretty halvempien kustannusten maihin ja henkilöstön määrää supistettu merkittävästi. (Eloranta ym. 2010, 12–17; Ojala 2008, 194–229; Reini ym. 2010, 9; Törmä & Reini 2008, 9.)

Tilastojen valossa suomalaisen työelämän muutos on vaikuttanut myös suomalaisten hyvinvointiin: samalla kun aineellinen hyvinvointi Suomessa on kasvanut, on henkisen hyvinvoinnin taso heikentynyt (Purje, 2007; Vähämäki, 2007). Nykypäivän työelämän voidaankin nähdä haastavan työntekijöiden henkisen hyvinvoinnin samalla tavoin, kuin työ aiemmin haastoi ihmisen fyysisen suorituskyvyn (Hakanen 2005, 163). Myös tutkimuksissa organisaatiomuutoksilla on todettu olevan kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin (ks. esim. Lehto & Sutela 2008, 43). Organisaatiomu-

tosten myötä muun muassa epävarmuus ja aikapaineet ovat lisääntyneet työelämässä kasvattaen työn vaatimuksia ja heikentäen työn hallintaa. Lisäksi viimeaikaisissa suomalaista työelämää koskevissa tutkimuksissa on raportoitu työn merkityksen laskusta elämän osa-alueena. (ks. esim. Blom & Hautaniemi 2009a, 8, 13; Blom & Hautaniemi 2009b, 222, 225; Järnefelt 2002b, 100; Lehto & Sutela 2008, 139; Mauno & Kinnunen 2005, 168; Vesterinen 2006, 7.)

Erityisesti esimiesten kohdalla organisaatiomuutokset voivat tarkoittaa työn vaatimusten kasvua, kun työtehtävien määrä muutoksessa lisääntyy (Mauno & Kinnunen 2005, 168). Muutoksissa esimiehet kantavat usein muiden tehtäviensä ohella vastuuta työntekijöiden muutosjohtamisesta sekä muista muutostehtävistä. Samalla he voivat itse elää epävarmuudessa työn tulevaisuudesta. Esimiesten rooliaan voidaankin pitää haastavana, kun vaatimusten lisääntyminen voi heikentää työn hallintaa, ja samalla epävarmuus kasvattaa työhyvinvoinnin riskejä. (Järnefelt 2002a, 37–39; Luoma & Arikoski 2006, 132–133.) Koska esimiehet työskentelevät organisaatiomuutoksissa usein keskeisessä roolissa, on heidän työhyvinvointinsa ja jaksamisensa tukeminen ensiarvoisen tärkeää, sillä esimiehet pystyvät työpanoksellaan vaikuttamaan itsensä lisäksi työntekijöihin vaikuttaen näin olennaisesti organisaatiomuutosten toteutumiseen. Esimiesten uupuminen voisi siis olla kohtalokasta. (Juuti 2006, 82; Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006, 118). Usein kiireisissä organisaatiomuutoksissa saatetaan kuitenkin unohtaa näiden tärkeiden toimijatahojen tukeminen ja sitouttaminen. (Erämetsä 2003, 13, 38–40, 122; Juuti & Virtanen 2009, 142; Luoma & Arikoski 2006, 130–133.)

Esimiesten keskeisen roolin sekä sen luomien työhyvinvointiriskien vuoksi asetan tutkimukseni päätehtäväksi operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tarkastelun organisaatiomuutoksissa. Etsin tutkimuksessani vastauksia kysymyksiin: ”Miten organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet tai voivat vaikuttaa esimiesten työhyvinvointiin?” ja ”Millä keinoin esimiesten työhyvinvointia organisaatiomuutoksissa voitaisiin tukea paremmin?”. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrin kartoittamaan esimiesten keskeisimpiä työhyvinvoinnin riskitekijöitä ja niiden taustalla vaikuttavia seikkoja organisaatiomuutoksissa. Toisen kysymykseni avulla pyrin löytämään keinoja esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi keskeisiksi nousseiden työhyvinvoinnin riskitekijöiden osalta.

Perustelen tutkimukseni päätehtävän valintaa sen käytännöllisellä ja taloudellisella hyödyllä sekä aiheen yhteiskunnallisella merkityksellä. Harisalón, Keski-Petäjän ja Talkkarin (2002, 11) mukaan tutkimuskysymyksiä valittaessa keskeinen kriteeri onkin käytännön hyöty ja merkittävyys tutkittavalle organisaatiolle. Koska organisaatiomuutokset ovat keskeinen osa paperiteollisuuden toiminnassa 2000-luvulla, on tärkeää tarkastella niiden vaikutuksia eri näkökulmista, tässä työhyvinvoin-

nin näkökulmasta. Operatiivisten lähiesimiesten keskeinen muutosrooli sekä se, että työhyvinvointia tarkastellaan usein lähinnä työntekijöiden näkökulmasta, tekevät esimiesten valinnasta tutkimuskohteeksi perustellun. Lisäksi henkilöstön työhyvinvoinnilla on todettu olevan keskeinen merkitys organisaation menestykseen, jota organisaatiomuutoksilla usein pyritään parantamaan (ks. esim. Ojala & Ahonen 2003). Tästä johtuen työhyvinvoinnin tarkastelua organisaatiomuutoksissa voidaan pitää merkittävänä myös organisaation taloudellisesta näkökulmasta.

Toinen perustelu tutkimukseni päätehtävän valinnalle on sen yhteiskunnallinen merkitys. Uusitalon (1991, 54) mukaan tutkijoilla on yhteiskunnallinen vastuunsa, jonka mukaan heidän tulisi tutkia sellaisia aiheita, joilla on merkitystä ihmisten, yhteiskunnan ja luonnon hyvinvoinnin kannalta. Suomalaisen työvoiman ikääntyessä ja suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle on tärkeää varmistaa jäljelle jäävän työvoiman työkyky. Muutosten ollessa keskeinen osa suomalaista työelämää, työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinoja muutosalttiissa työelämässä tulisi kehittää. Lisäksi metsäteollisuus ja sen osana paperiteollisuus suurina työnantajina sekä keskeisinä vientitulojen lähteinä korostavat alan henkilöstön työhyvinvoinnin merkitystä myös yhteiskunnallisella tasolla. (Blom & Hautaniemi 2009b, 220; Green 2006, 166; Karppanen 2006, 156.)

## **2.2 Tutkimuksen tieteelliset tavoitteet**

Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen tarkoituksena on määritellä tutkimuksesta tavoitellun tietämyksen luonnetta ja sitä, mitä tarkoitusta saadut tulokset palvelevat (Harisalo ym. 2002, 23). Tutkimukseni päätehtävänä on tarkastella organisaatiomuutosten vaikutuksia operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin sekä heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinoja. Tieteenfilosofisesti tutkimukseni nojaa hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan, ja empiirisistä tutkimustarkoituksista se koskettaa selittävän ja diagnostisoivan tutkimuksen rajapintoja. (ks. Habermas 1976; Harisalo ym. 2002; Uusitalo 1991.)

Uusitalon (1991, 49) mukaan selittävän tutkimuksen tarkoituksena on selittää tutkimusongelmana oleva ilmiö ja etsiä siihen johtavia syitä sekä selvittää ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita. Kausaalisisessa selittämisessä on kyse siitä, että tietyt selittävät tekijät saavat aikaan muutoksia toisissa, selitettävissä, tekijöissä. Kausaalisen selityksen avulla pyritään osoittamaan, onko tietyillä asioilla riippuvuutta keskenään, ja jos sitä on, miten se ilmenee. Kausaalisen selityksen avulla toisinaan testataan hypoteeseja, eli täsmällisiä oletuksia tutkittujen ja huolellisesti määriteltyjen muuttujien välisestä suhteesta (Harisalo ym. 2002, 25). Empiirisissä ihmis- ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa ei kausaalisuuden ehtoja luonnontieteiden tapaan pystytä kuitenkaan aina täyttämään,



koska tutkimuskohteina ovat usein ihmiset tietoisina olentoina. Yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden toimintaa tutkitaankin usein niiden sisäisestä maailmasta käsin. Sisäinen maailma muodostuu siinä merkityksessä, jonka ihmiset toiminnalleen antavat, ja merkitys muodostuu heidän mielipiteistään, asenteistaan, arvoistaan ja ideologioistaan. Koska ihmisten käyttäytymistä voidaan pitää myös tarkoituksellisena, on yhteiskunnallisessa selittävässä tutkimuksessa hyödynnetty myös intentionaalista selittämistä. (Uusitalo 1991, 46, 49.)

Intentionaalinen selittäminen on lähtöisin hermeneutiikasta, ihmistieteiden filosofian suuntauksesta, jonka mukaan ihmisen käyttäytymistä ei voida kausaalisessa mielessä selittää, vaan se tulee tehdä ymmärrettäväksi. Sitä voidaan soveltaa tiedostavien ihmisten käyttäytymistä koskevissa tutkimuksissa, joissa sen tarkoituksena on esittää jokin perustelu, motiivi tai tiedostettu syy jollekin käyttäytymiselle. Intentionaalisen selityksen ero kausaaliseen selitykseen on siinä, että kausaalisessa selityksessä ihmisen tietoisuutta tarkastellaan mustan laatikon kaltaisena, jolloin siihen nähdään kohdistuvan ulkoisia vaikutuksia, joihin ihmiset reagoivat käyttäytymisellään, kun taas intentionaalisesa selityksessä ihminen nähdään tietoisena olentona, joka asettaa itselleen tavoitteita ja toimii niiden mukaisesti. Intentionaalisesa selityksessä tulevaisuuteen asetettu tavoite tekee ihmisen käyttäytymisen ymmärrettäväksi, kun taas kausaalisessa selityksessä syy edeltää aina seurausta. Intentionaalisen selittämisen lisäksi yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa voi kuitenkin esiintyä myös kausaalista selittämistä, mutta se on usein vain probabilistista, jolloin syyn esiintyminen kasvattaa vaikutuksen esiintymisen todennäköisyyttä, mutta ei suoranaisesti edellytä sitä. Kausaalisen selittämisen ehdoista erityisesti se, ettei syyn ja seurauksen välinen yhteisvaihtelu saa aiheutua mistään kolmansista tekijöistä, vaikeuttaa kausaalisen selittämisen ehdot täyttävän selityksen löytymistä ihmis- ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimusongelmissa. (Uusitalo 1991, 101–108.)

Edellä esitetyn perusteella tutkimukseni tavoite ja tarkoitus asettuvat intentionaalisen ja probabilistisen selittävän tutkimuksen kentälle, koska pyrin tutkimuksessani selvittämään ja selittämään sekä organisaatiomuutosten työhyvinvointivaikutuksia että organisaatiomuutosten ja työhyvinvoinnin välisiä syy-yhteyksiä. Koska tutkimuksen aiheena on työhyvinvointi, joka on hyvin subjektiivinen kokemus, on sen ja organisaatiomuutosten välille kuitenkin lähes mahdotonta löytää kausaaliset ehdot täyttäviä selityksiä. Organisaatiomuutokset eivät välttämättä aiheuta kaikille ihmisille työpahoinvointia, vaan joidenkin yksilöiden kohdalla muutokset voivat myös edistää työhyvinvointia. Ajallisesti työpahoinvointi ei myöskään välttämättä aina seuraa muutoksia, ja työpahoinvointi subjektiivisena kokemuksena voi johtua myös joistakin muista kolmansista tekijöistä. Näistä syistä tutkimukseni antamat selitykset eivät voi täyttää kausaalisen selittämisen ehtoja, vaan niitä voidaan pi-

tää korkeintaan probabilistisina. Muutosten voidaan korkeintaan olettaa lisäävän negatiivisten työhyvinvointivaikutusten todennäköisyyttä, mutta ei välttämättä aina aiheuttavan niitä. (ks. Uusitalo 1991, 101–108.)

Probabilistisen kausaalisen selittämisen lisäksi tutkimukseni tavoite selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä nojaa vahvasti intentionaaliseen selittämiseen, jossa ihmiset nähdään tietoisina olentoina ja heidän käyttäytymisensä tarkoituksellisena. Ihmisen kokemus omasta hyvinvoinnistaan on aina subjektiivista. Samanlaisissa työolosuhteissa saman tiimin jäsenet voivat kokea työhyvinvointinsa hyvin eri tavoin. Subjektiivisen kokemusten lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat myös objektiiviset seikat, kuten työympäristö, joka voi saada ihmisissä aikaan erilaista käyttäytymistä, kuten organisaatiomuutoksissa motivaation ja työpanosten heikentymistä, joka voi olla tarkoituksellista ja vaikuttaa edelleen heidän työhyvinvointiinsa. Työhyvinvointia tarkasteltaessa ihminen tulee nähdä myös tietoisena olentona, joka muodostaa itse oman kokemuksensa työhyvinvoinnistaan ja jonka käyttäytymiselle voidaan löytää myös tarkoituksellisia perusteluja ja selkeitä motiiveja. (ks. Uusitalo 1991.) Selittävän tutkimustarkoitukseni lisäksi tutkimustani voidaan pitää myös vahvasti diagnostisoivana. Harisalo ym. (2002, 24) ovat määritelleet diagnostisoivat tutkimukset tutkimuksiksi, joiden tavoitteena on etsiä syytä tutkittavaan ilmiöön, jotka saattaisivat selittää tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, ja mahdollisia ratkaisuja esille nouseviin ongelmiin. Tutkimuksessani pyrin organisaatiomuutosten työhyvinvointivaikutusten selittämisen lisäksi määrittelemään ehdotteisia keinoja esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen parantamiseksi.

Tieteenfilosofisesti tutkimukseni nojaa hermeneuttiseen tieteenfilosofiaan. Tutkimuksen tieteenfilosofisia tavoitteita voidaan eritellä esimerkiksi Habermasin tiedonintressiteorian nojautuen (Habermas 1976, 125–140). Habermasin tiedonintressejä on olemassa kolme: tekninen, praktinen ja emansipatorinen. Eri tiedonintressejä erottaa toisistaan inhimillisen toiminnan eri ulottuvuudet ja erilaiset tieteelliset lähestymistavat. Teknisen tiedonintressin taustana on työ ja sitä vastaavat empiirisanalyttiset tieteet, joiden tarkoituksena on erityisesti luonnontieteellisen informaation kerääminen. Praktinen tiedonintressi liittyy kieleen, ja tähän intressiin liittyvät perinteisesti hermeneuttisiksi määritellyt tieteet, joiden tavoitteena on ilmiön tulkinta. Emansipatorinen tiedonintressi liittyy puolestaan valtaan, ja sen tavoitteena on maailman muuttaminen kriittisten yhteiskuntatieteiden avulla. (Habermas 1976, 121.) Tutkimukseni nojaa vahvasti praktiseen tiedonintressiin ja hermeneuttisiin tieteisiin, erityisesti fenomenologis-hermeneuttiseen tutkimukseen. Hermeneuttiselle tutkimukselle keskeistä on ilmiöiden merkitysten ymmärtäminen. Työhyvinvointia tutkittaessa on olennaista ymmärtää sen merkityksen muodostuminen. Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoitteena

on käsitteellistä tutkittava ilmiö, eli kokemusten merkitys, toisin sanoen tehdä jo tunnettu tiedetyksi. Tutkimuksessa pyritään nostamaan tietoiseksi ja näkyväksi sellaisia asioita, jotka tottumus on häivyttänyt huomaamattomiksi tai tehnyt itsestään selviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 35.) Ilmiön ymmärtämisen lisäksi pyrin nostamaan esille ja tekemään näkyväksi organisaatiomuutosten työhyvinvointivaikutukset myös operatiivisiin esimiehiin. Tutkimusaihe ei ole uusi, mutta tottumus on saattanut häivyttää sen merkitystä, eikä siihen ole kiinnitetty huomiota siinä määrin, kuin mielestäni pitäisi.

## **2.3 Tutkimuksen näkökulma**

Tutkimuksen tieteellisen tavoitteen lisäksi valittu näkökulma määrittelee tutkimuksen kohteesta tavoitellun tietämyksen luonnetta. Vaikka tutkimukseni päätehtävä luo jo itsessään melko selkeät suuntaviivat tutkimusnäkökulmalleni, tarkennan sitä vielä tutkimusten keskeisten käsitteiden, organisaatiomuutoksen ja työhyvinvoinnin, avulla.

Organisaatioissa tapahtuvia muutoksia voidaan käsitellä organisaation sisäisestä tai ulkoisesta maailmasta käsin. Ulkokohtaisesti tutkittuna yhteiskuntatieteellisessä tutkimuksessa voidaan tarkastella esimerkiksi erilaisia instituutioita, rakenteita tai niiden toimintaa rakenneteoreettisesta kuvaamalla niissä tapahtuvia muutoksia. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ulkokohtainen tutkimus voisi tarkoittaa esimerkiksi organisaatiomuutosten ja organisaatioissa samanaikaisesti ilmenevien eri sairaustyyppien välisen yhteyden tarkastelua. Tutkimukseni päätehtävän mukaisesti tällainen ulkokohtainen organisaatiomuutosten tai työhyvinvoinnin tarkastelu ei kuitenkaan vastaa tutkimuksen tavoitetta, sillä kuten Tuomi ja Sarajärvi (2003, 32) ovat teoksessaan todenneet, käsittelevät monet ihmistieteiden tutkimuskohteet olemassa olevia merkitysmaailmoja ja vahvasti inhimillisten arvojen sävyttämiä aiheita. Koska työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus, on sen tutkimuksissa tärkeää pyrkiä ymmärtämään sitä merkitysmaailmaa, jonka tutkimuksen kohteena olevat henkilöt sille antavat. Tästä syystä tutkimukseni päätehtävää tulee tarkastella organisaation sisäisestä maailmasta käsin, jossa ihmiset tunnustetaan merkityksiä luoviksi, tiedostaviksi olennoiksi ja joka muodostuu siinä merkityksessä, jonka ihmiset sille antavat. (Uusitalo 1991, 45–46.)

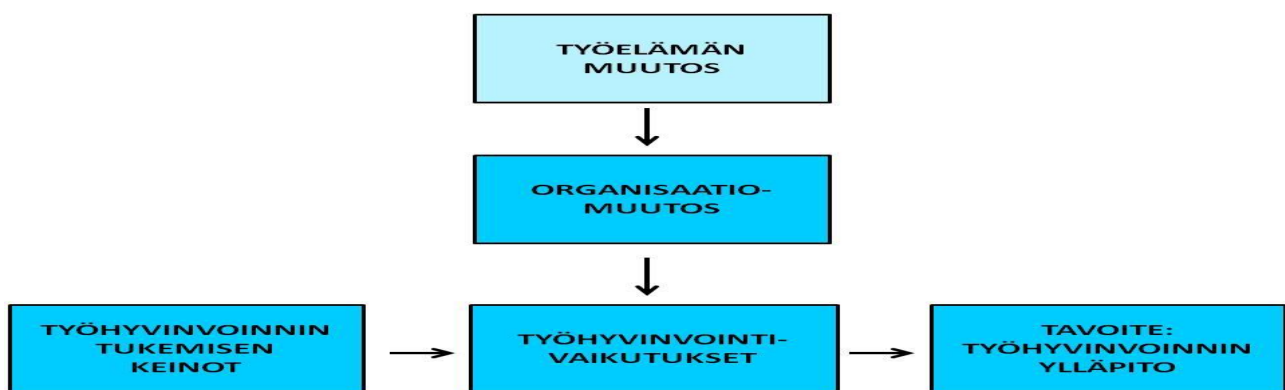
Tarkastellessani tutkimukseni päätehtävää organisaation sisäisestä maailmasta käsin tarkoitan organisaatiomuutosten työhyvinvointivaikutusten tarkastelua organisaation henkilöstön, erityisesti operatiivisten esimiesten, näkökulmasta. Tuomen ja Sarajärven (2002, 88) mukaan laadullisissa tutkimuksissa on tärkeää, että tieto kerätään sellaiselta kohderyhmältä, jota tutkimus käsittelee ja jolla on kokemusta tutkitusta ilmiöstä, koska siinä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja muodosta-

maan tämän ymmärryksen perusteella teoreettisesti mielekäs tulkinta ilmiöstä. Operatiivisten esimiesten näkemysten lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan organisaatiomuutosten vaikutuksia myös esimiesten alaisiin, organisaation työntekijöihin, koska heidän työhyvinvointinsa tilalla voi olla välillisiä vaikutuksia esimiesten työhyvinvointiin. Samalla tavalla esimerkiksi Hakanen (2005, 233) on huomionnut opettajien työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa oppilaiden huonon käyttäytymisen kuormittavuuden vaikutukset opettajien työhyvinvointiin.

Henkilöstön työhyvinvointinäkökulman lisäksi pyrin tuomaan esille myös työhyvinvoinnin taloudellista merkitystä, jotta sen tunnustaminen organisaation menestyksen tekijänä vahvistuisi myös niiden toimijatahojen keskuudessa, jotka pitävät työhyvinvointia toisarvoisena seikkana organisaation menestykselle. Tutkimuksessani työhyvinvoinnin tarkastelu henkilöstön kokemuksena pohjautuu vahvasti psykologisiin ja psykososiaalisiin näkemyksiin työhyvinvoinnista, kun taas työhyvinvoinnin merkityksen tarkastelu organisaation menestykselle pohjautuu taloustieteellisiin näkökulmiin. Psykologian näkökulmasta työhyvinvoinnin tarkastelu painottuu yksilön tasolle, esimerkiksi työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon, ja psykososiaalisessa näkökulmassa henkilöstön sosiaalinen ympäristö sekä työyhteisön ja organisaatiotason prosessit tunnustetaan työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi. (Blom 2009, 215; Blom & Hautaniemi 2009a, 17; Mamia 2009, 23–27.) Tutkimuksessani työhyvinvoinnin tarkastelu keskitetään erityisesti psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin tarkasteluun, fyysisen työhyvinvoinnin rajautuessa tarkastelun ulkopuolelle.

### 3 TUTKITTAVAN ILMIÖN KÄSITTEELLINEN KARTOITUS

Tutkimukseni päätehtävän ”Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin ja kuinka heidän työhyvinvointiaan voitaisiin tukea paremmin?” mukaisesti tutkimukseni pääkäsitteet ovat työhyvinvointi, organisaatiomuutos ja organisaatiomuutoksen työhyvinvointivaikutukset sekä esimiestyö ja sen tukeminen. Yläkäsitteenä on suomalaisen työelämän muutos, joka nähdään tutkimuksessa organisaatiomuutoksia käynnistävänä tekijänä. Tutkimuksessa tarkastelen ensiksi sitä, miten työelämän muutoksen myötä yleistyneet organisaatiomuutokset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin. Kuviossa 1 tämä on kuvattu vertikaalisesti etenevänä prosessina. Toiseksi tarkastelen sitä, kuinka työhyvinvointia voitaisiin tukea paremmin, jotta työhyvinvoinnin taso ei heikentyisi organisaatiomuutoksissa. Työhyvinvoinnin tukemisen keinojen tarkastelun rajaan tutkimukseni päätehtävän mukaisesti operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinoihin. Tarkastelun toinen osa on kuvattu kuviossa 1 horisontaalisella tasolla etenevänä prosessina.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

#### 3.1 Työhyvinvointi ja sen vaikutus organisaation menestykseen

Tarkastelen tutkimukseni ensimmäisessä teoreettisessa osassa työhyvinvointia, joka on tutkimukseni keskeisin pääkäsite sen liittyessä molempiin asettamiini tutkimuskysymyksiin. Tarkastelen ensiksi työhyvinvoinnin käsitteellistämistä ja tämän tutkimuksen kannalta keskeisimpiä työhyvinvoinnin teorioita, minkä jälkeen kartoitan työhyvinvoinnin vaikutuksia organisaation menestykseen nojaten tarkasteluni aiempaan tutkimustietoon.

##### 3.1.1 Työhyvinvoinnin käsite ja tekijät

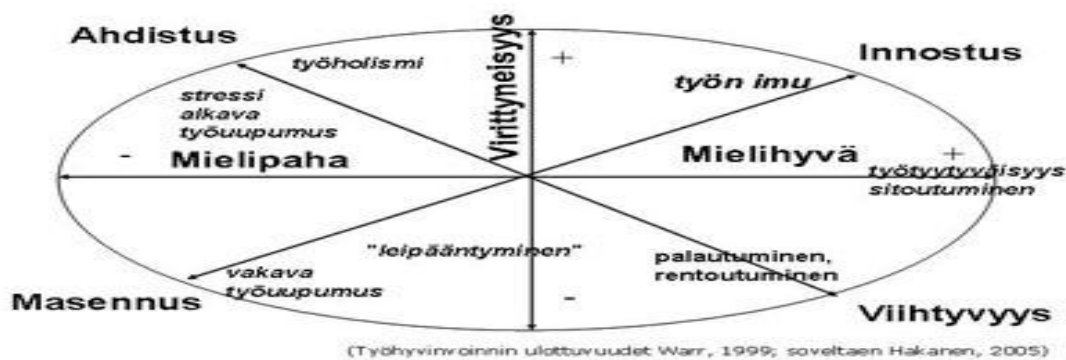
Työhyvinvoinnin käsite on hyvin laaja-alainen ja moniulotteinen. Se määritellään harvoin samalla tavoin eri tutkimuksissa ja teoksissa. Työhyvinvoinnista puhuttaessa voidaan viitata useisiin eri asi-

oihin, mikä voi vaikeuttaa sen hahmottamista. Työhyvinvoinnilla voidaan viitata esimerkiksi fyysiseen tai psyykkiseen terveyteen, turvalliseen työympäristöön, työpaikan ihmissuhteisiin, työtyytyväisyyteen tai stressittömään työhön. (Mamia 2009, 21.) Nämä kaikki ovat työhyvinvoinnin erilaisia ulottuvuuksia ja liittyvät työhyvinvointiin. Lisäksi se, että työhyvinvointia on tutkittu useiden eri tieteenalojen näkökulmista, lisää käsitteen heterogeenisyyttä. Käsitteen laaja-alaisuus tekeekin lähes mahdottomaksi sen määrittelemisen täysin tyhjentävästi lyhyesti ja ytimekkäästi. Tästä syystä työhyvinvoinnin käsitettä määriteltäessä on hyvä ensin tarkentaa, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan erityisesti psykologisena ja psykososiaalisena ilmiönä. Näistä näkökulmista työhyvinvointi käsitetään 2000-luvulla usein kaksisuuntaisena ilmiönä, jolla on kaksi ääripäätä: työhyvinvointi ja työpahoinvointi. Työhyvinvoinnin käsitettä voidaan määritellä myös siihen vaikuttavien tekijöiden avulla, esimerkiksi jakamalla tekijät subjektiivisiin ja kollektiivisiin työhyvinvoinnin tekijöihin, kuten tässäkin tutkimuksessa on tehty (ks. esim. Hakanen 2005, 13, 140–141, 157; Mamia 2009, 21, 51; Vesterinen 2006, 8). Määrittelen seuraavassa tutkimukseni työhyvinvointikäsitteen kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemyskuvan mukaan ja tutkimukseni kannalta keskeisten työhyvinvoinnin tekijöiden avulla. Lisäksi käytän esimerkkinä muissa teoksissa muodostettuja työhyvinvoinnin määritelmiä.

Käsitys työhyvinvoinnista kaksisuuntaisena ilmiönä on yleistynyt työhyvinvointitutkimuksessa 2000-luvun aikana (ks. esim. Hakanen 2005; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56–58). Kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemyskuvan mukaan työhyvinvoinnilla on sekä myönteinen että kielteinen ulottuvuus, jolloin myönteinen ulottuvuus viittaa työhyvinvointiin ja työtyytyväisyyteen ja kielteinen ulottuvuus työuupumukseen ja stressiin. Kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin teorian myötä tutkimuksissa on alettu tarkastella sekä aktiivista työhyvinvointia että työpahoinvointia. Aiemmin työhyvinvointi kuvattiin usein pelkkään työhyvinvointikäsitteeseen nojautuen, jolloin stressi- ja työuupumusoireiden puuttuminen tulkittiin hyvinvoinniksi, ja keskeisen roolin tarkastelussa sai työpahoinvointi. Kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin teorian mukaan työhyvinvointi ja -pahoinvointi kehittyvät kuitenkin eri reittejä, ja niihin vaikuttavat eri tekijät. (Kinnunen & Feldt 2005, 13; Mamia 2009; Mäkikangas ym. 2005, 57.)

Muun muassa Työterveyslaitos on kuvannut yksilön työhyvinvoinnin kaksisuuntaiseen työhyvinvointinäkemyskuvan nojautuen. Esitys nojaa Warrin vuonna 1999 luomaan affektiivisen työhyvinvoinnin malliin (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 26; Warr 1990), jota Jari Hakanen on soveltanut vuonna 2005 (kuva 2). Mallissa yksilön työhyvinvointi jaetaan siihen liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin. Mallissa korkea mielihyvä ja virittynei-

syys yhdistyy innostuneisuuteen, jota kuvaa työn imun käsite. Työn imulle vastakkaisena tunteena on leipääntyminen, jolloin työntekijä ei koe työtään tyydyttävänä eikä anna sille parastaan, mikä voi johtaa työuupumukseen ja pahimmillaan masennukseen. Työn imua ylläpitävien tekijöiden, kuten työssä onnistumisen ja riittävän myönteisen palautteen saamisen suhteessa ponnisteluihin, puuttuminen voi johtaa työssä leipääntymiseen. Työhyvinvoinnin lisäksi työssä voidaan kokea pahoinvointia ja stressiä. Korkea virittyneisyys ja mielipaha voivat johtaa työholismiin, pakonomaiseen työn tekemiseen, ja saada aikaan ahdistuksen tunteita. Pitkittynyt stressi voi johtaa vakavaan työuupumukseen, jolloin työntekijältä puuttuvat myönteiset kokemukset työssä ja hänen vireystilansa on alhainen. (Parkkinen 2011.)

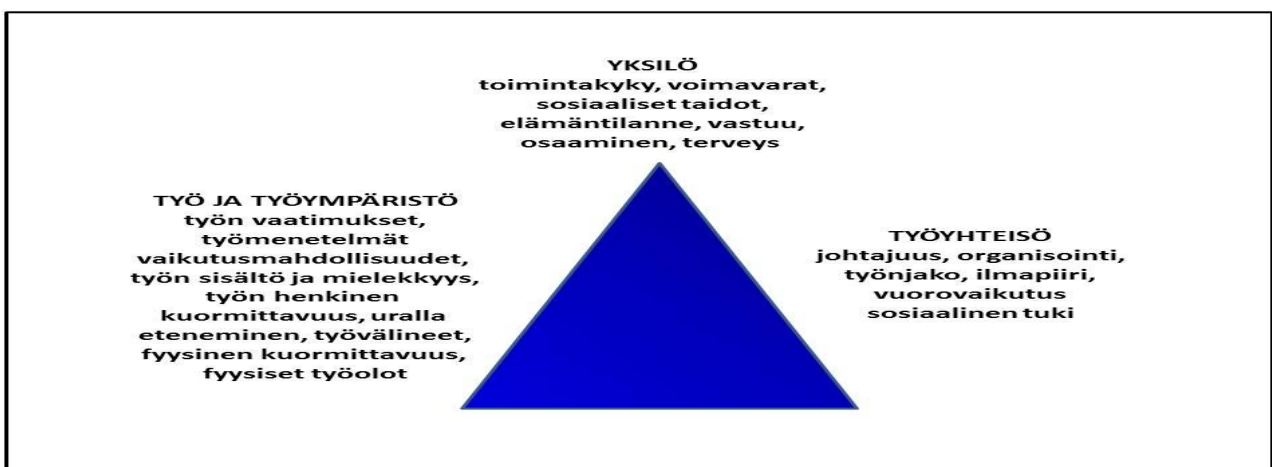


**Kuvio 2 Yksilön työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Parkkinen 2011).**

Kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemys mukaan työuupumusta ja työn imua voidaan pitää keskeisinä työhyvinvoinnin kuvaajina (Hakaneen 2005, 15, 17). Kalimon ja Toppisen (1997) mukaan työuupumuksella tarkoitetaan vakavaa, vähitellen työssä kehittyvää stressioireyhtymää, jolle on tyypillistä uupumusasteinen väsymys, kynnistyneisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Kynnistyneisyydellä tarkoitetaan työn merkityksen ja mielekkyyden kyseenalaistamista ja työstä etäännyttä. Ammatillisen itsetunnon heikkenemisellä viitataan puolestaan pelkoon siitä, ettei suoriudu työtehtävistään tai ne eivät pysy hallinnassa (Kinnunen & Häätinen 2005, 40.) Työn imulla puolestaan tarkoitetaan suhteellisen pysyvää ja myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja työhön uppoutuminen (absorption). Työn imulla ei tarkoiteta hetkellistä, flownkaltaista huippukokemusta, vaan pysyvämpää tilaa, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan. Tarmokkuudella tarkoitetaan kokemusta energisyydestä, halusta pannaan työhön ja sinnikkyydestä vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen liittyy kokemukseen merkityksellisyydestä, ylpeydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta ja työn haasteellisuudesta. Uppoutumista luonnehtii paneutuneisuus työhön, syvä keskittyneisyyden tila ja niistä koettu nautinto. Kaikki työn imun ulottuvuudet ovat positiivisia ja tavoiteltavia. Työn voimavaretkijöiden on todet-

tu olevan positiivisessa yhteydessä työn imuun ja työn imun terveyteen, työkykyyn ja työtyytyväisyyteen. (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001, 501–510; Hakanen 2005, 14, 28.)

Kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkömyksen lisäksi tutkimuksen työhyvinvointikäsitystä määrittelevät työhyvinvoinnin tekijät, joita tarkastellaan tässä kahdella tasolla, subjektiivisina ja kollektiivisina tekijöinä, joista subjektiivisilla tekijöillä viitataan henkilön persoonallisuustekijöihin ja yksityiselämään, kun taas kollektiivisilla tekijöillä viitataan sosiaalisen vuorovaikutukseen ja työolotekijöihin (Nivala 2006, 96; Vanhala & Kotila 2006, 71). Muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa (2005:25, 17) sekä Vesterisen (2006, 7) teoksessa työhyvinvoinnin määrittelyssä nojaututaan työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kahtiajakoon. STM:n raportissa (2005:25, 17) työhyvinvointi on määritelty ”työssä käyvän henkilön selviytymisenä tehtävistään, johon vaikuttavat sekä fyysinen, psyykinen että sosiaalinen kunto, työyhteisön toimivuus sekä työympäristössä esiintyvät tekijät.” Raportissa todetaan myös työsuhteen ja palkkauksen sekä työn ulkopuolisten asioiden, kuten taloudellisen tilanteen ja yleisen elämäntilanteen, vaikuttavan kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kokemukseen. Vesterinen (2006, 7) puolestaan kuvaa työhyvinvointia kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi hyvinvoinnista, jonka olennainen perusta on työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ, mikä luo ihmisen elämään taloudellista turvaa ja sisältöä sekä mahdollistaa kanssakäymisen muiden ihmisten kanssa. Lisäksi kuvauksessa viitataan perusmyönteisiin työ- ja elämänasenteisiin, tyytyväisyyteen, aktiivisuuteen ja itsensä hyväksymiseen työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Vesterinen (2006, 31) toteaa myös työhyvinvointiin verrattavan työkyvyn muodostuvan yksilön, työyhteisön ja työympäristön välisen kokonaisuuden lopputuloksena (kuvio 3). Eriytisesti Suomessa työhyvinvointia onkin tutkittu pitkään työkyvyn käsitteen avulla (Hakanen 2005, 228; ks. esim. Ilmarinen, Tuomi & Klockars 1997; Seitsemö & Ilmarinen, 1997).



**Kuvio 3 Kokonaisvaltainen työkyvyn käsite (Vesterinen 2006, 31).**



Työhyvinvointitutkimuksissa kollektiivisten työolo- ja työympäristötekijöiden on todettu vaikuttavan kokemukseen työhyvinvoinnista keskimäärin voimakkaammin kuin subjektiivisten tekijöiden. Tulokset sekä yli 10 vuoden seurantatutkimuksesta että laaja-alaisesta, työolojen ja yksilöllisten tekijöiden merkitystä työuupumuksen kehittymiselle käsitelleessä tutkimuksesta tukevat näkemystä, jonka mukaan työuupumuksen kehittymiseen vaikuttavat enemmän työolot kuin työntekijän persoonallisuustekijät. Samankaltaisiin tuloksiin päätyi myös Hakanen kumppaneineen vuonna 1998 toteutetussa Terve Lapsi -tutkimuksessa. (Hakanen 2005, 13, 140–141, 157; Vesterinen 2006, 8; Mamia 2009, 21, 51.) Myös Blomin (2009, 215) mukaan hyvinvointi on laaja-alaisen sosiaalista, mutta hänen mukaansa myös subjektiiviset tekijät, kuten yksilön persoonallisuus, vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemuksiin, joskin usein heikommin kuin kollektiiviset tekijät. Burischin (2002) tutkimustulosten mukaan persoonallisuustekijät ja psykososiaaliset työolot voivat molemmat vaikuttaa esimerkiksi työuupumuksen syntymiseen, joskin eri reittejä: Työolot vaikuttavat erityisesti uupumusasteisen väsymyksen kehittymiseen ja yksilölliset tekijät työasenteisiin.

Kaksisuuntaisen työhyvinvointikäsitteen ääripäihin vaikuttavat niin kollektiiviset kuin subjektiiviset tekijät; työpahoinvointia saavat aikaan työn vaatimukset ja kuormitustekijät ja työhyvinvointia työn erilaiset voimavaratekijät (Mamia 2009, 21, 27–28). Työuupumusta aiheuttavina tekijöinä ovat pääasiassa työperäiset tekijät, ongelmat ja ristiriidat. Tämän kaltaisia työperäisiä ongelmia ja ristiriitoja ovat esimerkiksi työntekijän kokemukset liian vaativasta työkuvasta, määrällisesti liian suuresta työtaakasta tai liian raskaasta työstä (Nivala 2006, 102). Työkuvan vaativuuden lisäksi työn henkinen rasittavuus, ihmissuhdetyön kuormittavuus, kiire ja aikapaineet sekä jatkuvat organisaatio- ja henkilöstömuutokset on yhdistetty työstressin ja työuupumuksen syntymiseen (Hakanen 2005, 24, 159; Kinnunen & Feldt 2005, 14; Mamia 2009, 38; Nivala 2006, 102). Myös työn kuormittavuuden ja työn tarjoamien voimavarojen välisellä epätasapainolla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen. Vähän voimavaroja tarjoavat työolot voivat viitata esimerkiksi työyhteisön ilmapiiriongelmiin, vähäiseen sosiaaliseen tukeen ja palautteeseen, työroolien epäselvyyteen sekä huonoihin mahdollisuuksiin vaikuttaa organisaation päätöksentekoon. Kokonaisuudessaan työuupumuksen voidaan siis nähdä johtuvan yksilön odotusten ja voimavarojen sekä työympäristön tarjoamien mahdollisuuksien epätasapainosta. (Kinnunen & Hättinen 2005, 47.) Esimerkiksi Hakasen (2005, 233) toteuttamassa työuupumusta koskevassa tutkimuksessa kaikilla työuupumusoireista kärsivillä työntekijöillä uupumuksen kehityskulkuun todettiin liittyvän työstä aiheutuvaa voimavarojen menettämistä, mikä johtui muun muassa työhön liittyvästä epävarmuudesta sekä työhön sijoitettujen voimavarojen ja siitä saatujen vastineiden epätasapainosta.

Työn voimavaratekijöiksi ja työstressiä ehkäiseviksi tekijöiksi tunnistettiin Mamian tutkimuksessa (2009, 38, 44) sopivan haasteellinen työ, työn mielekkyys, työpaikan avoin ilmapiiri ja yhteishenki sekä työyhteisössä vallitseva luottamus. Näiden tekijöiden todettiin parhaimmillaan sitouttavan työntekijöitä työpaikkaan ja luovan työmotivaatiota aikaansaaden työn imua. Työn imuun vaikuttaviksi voimavaratekijöiksi on lisäksi tunnistettu työn kehittävyys, esimiehen tuki ja arvostus, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja hyvä tiedonkulku (Hakanen 2005, 28, 290; Mamia 2009, 49). Myös työn hallinnan tunteen, työautonomian ja henkilöstöä tukevan, ihmisläheisiä periaatteita arvostavan organisaatiokulttuurin on todettu vahvistavan työn imua (Mäkikangas ym. 2005, 71; Mamia 2009, 49).

Kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemysnäkökulman lisäksi tutkimuksen kannalta muita keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa mielekäs työ, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja työn jatkuvuudesta sekä työn hallinnan tunne. Mielekästä työtä pidetään yhtenä ihmisen elämisen ja olemassaolon mielekkyyden perustana. Mielekäs työ on määritelty riittävän kiinnostavaksi, haastavaksi, itsenäiseksi, kehittäväksi ja sellaiseksi, josta saa riittävästi myönteistä palautetta. (Juuti 2006, 86.) Työ ei kuitenkaan tulisi ylittää työntekijän kykyjä, jotta se ei aiheuttaisi työntekijälle negatiivista stressiä (Mamia 2009, 38). Henkilökohtaisesti palkitsevaksi työ määritellään silloin, kun työn vaatimustaso ja määrä vastaavat työntekijän kykyjä ja resursseja ja työn ulkoiset tekijät ovat odotusten mukaiset. Mikäli työntekijä kokee, etteivät työstä saadut palkkiot vastaa työponnistuksia, on työntekijällä korostunut riski sairastua stressin aiheuttamiin terveydellisiin ongelmiin (ks. Siegrist: ponnistusten ja palkkioiden malli). (Mamia 2009, 50; Siegrist 1996, 39).

Työn mielekkyyden lisäksi kokemus oikeudenmukaisuudesta on yksi keskeisistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Tällä viitataan muun muassa koettuun päätöksenteon, toimintatapojen tai johtamisen oikeudenmukaisuuteen. Oikeudenmukaista päätöksentekoprosessia kuvaa puolueettomuus, luottamus ja pysyvyys (Elo & Feldt 2005, 31). Erityisesti oikeudenmukaisen, kiinnostusta osoittavan ja osallistavan johtajan on todettu edistävän työhyvinvointia ja sitä kautta työpaikkaan sitoutumista ja työmotivaatiota (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng 2001, 435–437; Mamia 2009, 49, 54). Myös henkisen rasituksen riskin on todettu Työterveyslaitoksen tutkimuksissa olevan 50–70 prosenttia alhaisempi oikeudenmukaisesti johdetuissa työpaikoissa. Lisäksi oikeudenmukaisuuden kokemuksen on todettu vaikuttavan organisaatioon sitoutumiseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. (Karppanen 2006, 160; Tuomi 2007, 124.)

Työn jatkuvuus ja varmuus tai sen epävarmuus nousee nykypäivänä usein esille työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Kokemus epävarmuudesta aiheutuu hallinnan tunteen heikkenemisestä kos-

kien työn tulevaisuutta, ja sen on todettu tutkimuksissa olevan riskitekijä niin työhyvinvoinnille kuin työasenteillekin (de Witte 1999; Sverke, Hellgren & Naeswall 2002, 256–259; Hakanen 2005, 80, 98). Koettu epävarmuus voi vaikuttaa myös organisaation työilmapiiriin luoden kilpailuhenkeä ja ristiriitoja (Blom 2009, 202; Blom & Hautaniemi 2009b, 235; Lehto & Sutela 2008, 114). Hyvän ilmapiirin tunnusmerkkeinä voidaan pitää muun muassa työntekijöiden keskinäistä luottamusta ja hyvää yhteistyötä sekä työtovereilta saatavaa tukea ja työyhteisön kykyä käsitellä ristiriitoja rakentavasti (Simola & Kinnunen 2005, 136). Työn epävarmuutta ja työyhteisön ilmapiiriä käsitellään tarkemmin luvussa 3.2.3.

Myös työn hallinta vaikuttaa olennaisesti työhyvinvointiin. Työn hallinnan tekijöillä viitataan useimmiten työn monipuolisuuteen sekä vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin omaan työhön ja sitä koskevaan päätöksentekoon. Työn monipuolisuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta hyödyntää erilaisia taitoja, tietoja ja osaamista työssään. Pitkälle ositettu toistoon perustuva vaihetyö nähdään negatiivisena työn hallinnan kannalta, koska työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa itse työn sisältöön. Vaikutusmahdollisuuksilla viitataan työntekijän itsenäisyyteen ja sananvaltaan työtehtäviään koskevissa esimerkiksi työtahtiin ja -järjestyksiin liittyvissä päätöksissä. Osallistumismahdollisuuksilla puolestaan viitataan työntekijän mahdollisuuksiin osallistua hänen työtään, työolosuhteitaan tai työympäristöään koskevaan suunnitteluun ja päätöksentekoon. Työn hallinnassa työn monipuolisuus nähdään työhyvinvoinnin kannalta positiivisena tekijänä. (Vahtera, Kivimäki, Ala-Mursula & Pentti 2002, 29.) Tutkimuksissa liian monipuolisen työn sisällön on kuitenkin todettu olevan myös riskitekijä työhyvinvoinnille (Kinnunen & Feldt 2005, 25). Tästä syystä työn monipuolistuessa ja työn vaatimusten lisääntyessä tulisi varmistaa myös vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien vahvistuminen, jotta ylikuormituksen vaaraa ei muodostuisi (Järnefelt 2002b, 58). Kokonaisuudessaan työn hallinnan, työntekijöiden mahdollisuuden suunnitella ja kontrolloida työtään, on todettu olevan olennainen tekijä työhyvinvoinnille (Green 2006, 166). Muun muassa Kalimo, Pahkin, Mutanen ja Toppinen-Tanner (2003, 117–119) havaitsivat metsäteollisuuden työntekijöitä koskevassa 10 vuoden seurantatutkimuksessaan vakavia työuupumusoireita niillä työntekijöillä, joiden mielestä heidän vaikutusmahdollisuutensa ja itsenäisyytensä olivat heikentyneet merkittävästi.

Kokonaisuudessaan tässä tutkimuksessa työhyvinvointi ymmärretään kaksisuuntaisena ilmiönä, jonka ääripäät ovat aktiivinen työhyvinvointi ja pahoinvointi. Työhyvinvointiin vaikuttavat useat eri tekijät, mutta keskeisessä roolissa ovat erityisesti kollektiiviset työolotekijät. Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmä kuvaa hyvin myös tämän tutkimuksen työhyvinvointikäsitystä: ”Työ-

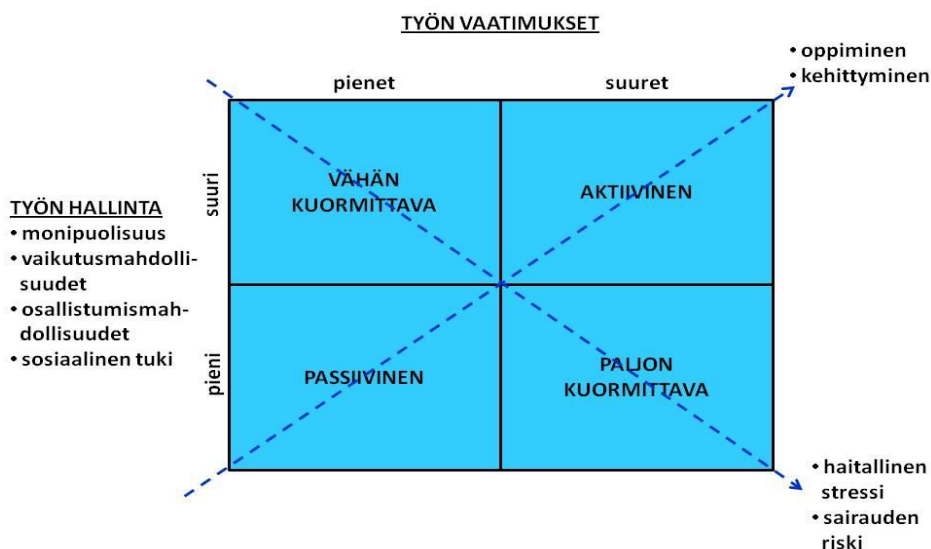
hyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ja terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä” (Tjäder, J. 2011).

### 3.1.2 Työhyvinvointitutkimuksen teoreettiset mallit

Tässä luvussa käsittelen oman tutkimukseni näkökulmasta työhyvinvointitutkimuksen keskeisimpiä teoreettisia malleja 1900- ja 2000-luvuilta. Työhyvinvointitutkimuksen juuret vievät aina 1920-luvulle. Silloin työhyvinvointitutkimus oli lääketieteellistä fysiologista stressitutkimusta, jonka mielenkiinto kohdistui yksilöön ja reaktioihin erilaisiin kuormitustekijöihin, kuten meluun, kylmään tai työn fyysiseen raskauteen. 1970-luvulla työhyvinvointitutkimuksen tarkastelualue laajeni yksilön fyysisestä hyvinvoinnista kattamaan myös työn piirteiden tarkastelun, minkä myötä työhyvinvoinnin huomattiin rakentuvan subjektiivisten ja työympäristön tekijöiden vuorovaikutuksessa (ks. esim. Lazarus & Folkman 1984). Myöhemmin subjektiivisten ja työympäristötekijöiden lisäksi työhyvinvoinnin tarkasteluun liitettiin vielä psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat reaktiot, ja työhyvinvoinnin käsite laajeni kattamaan yksilön reaktioiden lisäksi myös työyhteisön. (Suonsivu 2008, 10.) Skandinaaviselle työhyvinvointitutkimukselle on pitkään ollut ominaislaatuista keskittyminen erityisesti työstressitutkimukseen, mistä johtuen työhyvinvointia on tutkittu pitkään epäsuorasti hyvinvoinnin puuttumisen näkökulmasta (Hakanen 2005, 227). 2000-luvulla työhyvinvointitutkimuksessa on työstressiteorioiden ohella vahvistunut kaksisuuntainen työhyvinvoinnin näkemys, jossa työhyvinvointia ja -pahoinvointia tuottavia tekijöitä on tarkasteltu erillisinä. Kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemys vahvistumisesta huolimatta luovat työstressiteoriat edelleen hyvää pohjaa erilaisille työhyvinvointitutkimuksille erittelemällä esimerkiksi työn erilaisia ominaisuuksia (Kinnunen & Feldt 2005, 34). Seuraavassa tarkastelen ensin työstressitutkimuksen käytetyimpiä malleja, minkä jälkeen tarkastelen positiivisen työhyvinvointinäkemysensimmäisiä malleja ja 2000-luvulla jalansijan saanutta kaksisuuntaisen työhyvinvointinäkemysmallia. Tutkimukseni aiheen kannalta on relevanttia tarkastella sekä stressiteoreettisia että positiivisen työhyvinvointitutkimuksen malleja. Stressiteoreettiset mallit luovat hyvää pohjaa myös oman tutkimusaiheeni tarkastelulle, mutta haluan laajentaa tarkastelua niiden lisäksi myös positiivisen työhyvinvoinnin mallien alueelle, koska haluan tutkimuksessani tuoda esiin sekä työhyvinvointia että -pahoinvointia aikaansaavia tekijöitä (ks. Hakanen 2005, 29).

Kansainvälisesti työstressitutkimuksen käytetyimpiä malleja ovat Karasekin työn vaatimukset – työn hallinta -malli, Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli sekä Warrin vitamiinimalli, joissa stressitekijät ja stressireaktiot on yhdistetty toisiinsa (Kinnunen ja Feldt 2005, 18–33). Karasekin (1979) ja myöhemmin Karasekin ja Theorellin (1990) täydentämä työn vaatimukset – työn hallinta -

malli on yksi tunnetuimmista ja empiirisesti testatuimmista stressiteoreettisista työhyvinvointitutkimuksen teorioista ja malleista (Hakanen 2005, 286). Mallissa kuvataan työkuormitusta työn hallinnan ja työn vaatimusten keskinäisellä suhteella (kuvio 4). Työn hallinnalla viitataan työntekijän mahdollisuuksiin vaikuttaa omiin työoloihinsa ja työnsä sisältöön, osallistumismahdollisuuksiin omaa työtä koskevassa päätöksenteossa sekä työn monipuolisuuteen. Työn vaatimuksilla puolestaan tarkoitetaan työn määrällistä kuormittavuutta, työn luomia aikapaineita ja rooliristiriitoja. Työkuormitusta arvioidaan mallissa kuormitushypoteesin ja aktiivisen työn hypoteesin avulla. Kuormitushypoteesin mukaan työ on kuormittavaa, mikäli siihen liittyvät korkea vaatimustaso ja vähäiset hallintamahdollisuudet. Aktiivisen työn hypoteesin mukaan työn katsotaan luovan parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työssä kehittymiselle ja työmotivaatiolle, mikäli työn hallinta ja työn vaatimukset ovat korkeat. Karasek ja Theorell laajensivat mallia vuonna 1990 lisäämällä työn hallintaan sosiaalisen tuen ulottuvuuden, mikä viittaa esimiehen ja työtovereiden arvostukseen, kannustukseen ja tukeen. (Kinnunen & Feldt 2005, 18–19.)

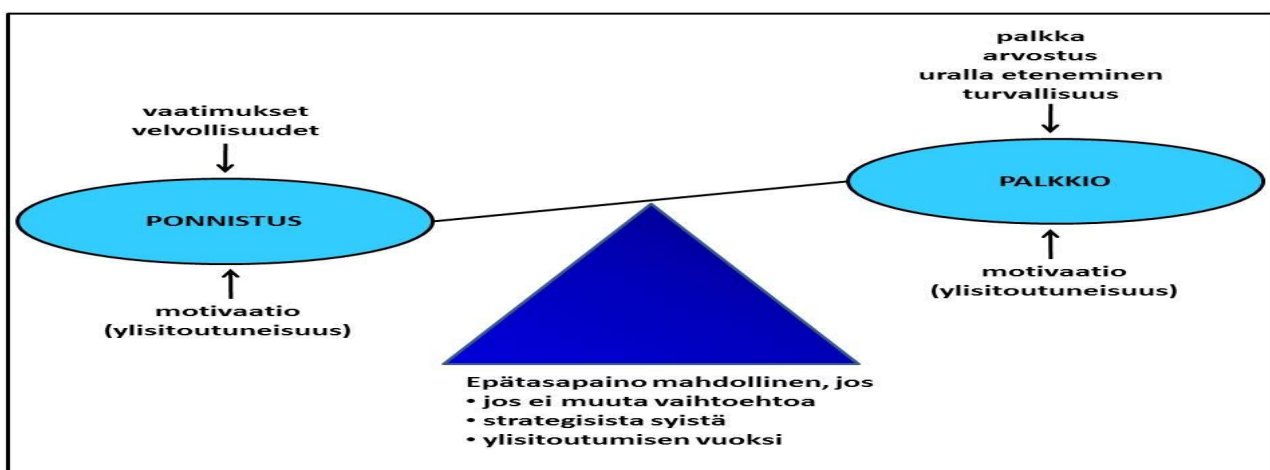


**Kuvio 4 Työn vaatimukset – työn hallinta -malli (Vahtera ym. 2002, 30).**

Tutkimuksissa työn vaatimukset – työn hallinta -mallin piirteiden on todettu olevan yhteydessä työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin, stressiperäisiin sairauksiin ja mielenterveyden häiriöihin (Honkonen, Lindström & Kivimäki 2003, 1931; Kinnunen & Feldt 2005, 21; van der Doef & Maes 1999, 107–110). Pitkittäistutkimusten osalta tutkimusnäyttö ei ole ollut täysin aukotonta, mutta viimeaikaisessa suomalaisessa pitkittäistutkimuksessa on saatu vahvaa näyttöä siitä, että mallin piirteet vaikuttavat muun muassa sairauspoissaolojen määriin sekä alttiuteen sairastua sydän- ja ve-

risuonisairauksiin. Negatiivisten työhyvinvointivaikutusten ehkäisemiseksi työn vaatimusten kasvaessa myös työn hallinnan mahdollisuuksien tulisi lisääntyä. Karasekin mallin myötä työhyvinvointitutkijoiden keskuuteen on muodostunut yhteisymmärrys siitä, että mallin kolme psykososiaalista piirrettä, työn hallinta, työn vaatimukset ja sosiaalinen tuki, ovat olennaisia tekijöitä ihmisten työhyvinvoinnille. (Kinnunen & Feldt 2005, 21–24.)

Toinen työhyvinvointitutkimuksen testatuimmista stressiteoreettisista malleista on Siegristin (1996) ponnistusten ja palkkioiden malli (Effort-Reward Imbalance model) (Hakanen 2005, 286). Siegristin malli perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen (social exchange theory), joka ohjaa ihmisten välistä käyttäytymistä. Työkontekstissa sosiaalinen vastavuoroisuus tarkoittaa sitä, että ponnistellessa työnsä eteen työntekijä odottaa saavansa siitä myös vastineita. Työntekijän kokemuksen ollessa negatiivinen hänen ponnistustensa ja vastineiden välisestä tasapainosta on riskinä kielteisten tunteiden lisääntyminen ja työntekijän työhyvinvoinnin heikentyminen. Mallissa ponnisteluilla viitataan työn vaatimuksiin ja velvollisuuksiin ja palkkioilla palkan lisäksi arvostukseen, etenemismahdollisuuksiin ja työn jatkuvuuteen. Työn vaatimusten ja sen tarjoamien palkkioiden mukaan mallissa on tarkasteltu myös työntekijän ylisitoutumisen merkitystä työhyvinvoinnin heikkenemiselle. Mallin mukaan työntekijän ylisitoutuminen työhön saattaa vahvistaa ponnistusten ja palkkioiden välistä epätasapainotilaa. (kuvio 5) (Kinnunen & Feldt 2005, 29; Siegrist 1996, 29–31.) Malliin liittyvissä tutkimuksissa on tarkasteltu erityisesti suurten ponnistusten ja vähäisten palkkioiden vaikutuksia yksilöiden työhyvinvoinnille, ja niiden on todettu ennustavan erittäin hyvin sydänsairauksia sekä niiden riskitekijöitä, kuten vakavaa työstressiä (Mamia 2009, 50; Siegrist 1996, 39).



Kuvio 5 Ponnistusten ja palkkioiden malli (Siegrist 1996, 30).

Kolmas usein käytetyistä stressiteoreettisista malleista on Warrin (1990) vitamiinimalli, jossa hän vertaa työn piirteiden ja työhyvinvoinnin välistä suhdetta vesi- ja rasvaliukoisten vitamiinien vaikutusmekanismeihin (Kinnunen & Feldt 2005, 27). Vitamiinimallissa tietyt työn ulkoiset piirteet, esimerkiksi palkkaus, työn turvallisuus ja arvostus sekä esimiehen tuki, vaikuttavat kuten vesiliukoiset vitamiinit: Niiden puute tai alhainen taso heikentävät työhyvinvointia, mutta tietyn pisteen jälkeen niiden vahvistaminen ei enää paranna – joskaan ei myöskään heikennä – kokemusta omasta työhyvinvoinnista. Toiset työn piirteet vaikuttavat työhyvinvointiin puolestaan käyräviivaisesti, kuten rasvaliukoiset vitamiinit, joiden yliannostus on haitallista. Tällaisia työn piirteitä ovat muun muassa työn itsenäisyys, työn vaatimukset, sosiaalisen tuki, osaamisen hyödyntäminen, työtehtävien monipuolisuus ja palautteen saaminen. (de Jonge & Schaufeli 1998, 387–389; Kinnunen & Feldt 2005, 27–28.) Näiden työn piirteiden vahvistuminen lisää tiettyyn pisteeseen asti koettua työhyvinvointia, mutta liian suuri kyseisten työn piirteiden vahvistuminen voi olla myös haitaksi työhyvinvoinnille, kuten työn merkittävä monipuolistuminen tai itsenäistyminen, jolloin myös työn hallinta voi vaikeutua (Mamia 2009, 36).

Stressiteoreettisten mallien rinnalla eräitä vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista ovat työtyytyväisyys ja työsitoutuneisuus, joiden tutkimusten juuret juontavat aina 1930-luvulle asti. Työtyytyväisyydellä kuvataan työntekijän kokonaisvaltaista hyvää tunnetta työstään ja työsitoutuneisuudella työntekijän samaistumista työrooliinsa (Lumijärvi & Nokelainen 2006, 139). Niin työtyytyväisyydelle kuin työsitoutuneisuudelle keskeistä on se, miten työ pystyy todellisuudessa tyydyttämään yksilön sille kohdistamia odotuksia. Työsitoutuneisuuden asteelle ominaista on yksilöllisten tekijöiden ja työolotekijöiden vuorovaikutus, jolloin työsitoutuneisuus voi vaihdella työn piirteiden vaihdellessa. Tutkimusten mukaan työtyytyväisyyden ja työsitoutuneisuuden kokemuksiin vaikuttavat kokemus työn merkityksellisyydestä, vaikutusmahdollisuudet työhön ja työstä saatu palaute. Lisäksi työtyytyväisyyteen vaikuttavat työtehtävien vaihtelevuus, työn itsenäisyys, työn jatkuvuus sekä esimiehen tuki, oikeudenmukainen kohtelu ja työpaikan sosiaaliset suhteet. Työsitoutuneisuuteen puolestaan vaikuttavat myös yksilön tarpeet ja kokemus kuulluksi tulemisesta. Työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan yksilön näkökulmasta positiivisesti sitoutuneisuuteen ja negatiivisesti stressioireisiin sekä organisaation tasolla positiivisesti työn tehokkuuteen ja negatiivisesti poissaoloihin. (Connolly & Viswesvaran 2000; Hackman & Oldham 1976; Mäkikangas ym. 2005, 62–67.)

Yksi tunnetuimmista työtyytyväisyyttä kuvaavista malleista on Hertzbergin 1950-luvulla luoma työmotivaatioteoria. Työmotivaatioteorialla voidaan nähdä olevan yhteyksiä kaksisuuntaiseen työ-

hyvinvointinäkemykseen, koska myös siinä työtyytyväisyys ja työtyytymättömyys muodostuvat eri reittejä. Työtyytyväisyyttä luovat työn sisäiset piirteet, motivaatiotekijät, kuten itsensä toteuttaminen ja onnistumisen elämykset työssä, oikeudenmukaisen palautteen ja tunnustuksen saaminen, vastuun kokemukset sekä mielenkiintoinen ja kehitysmahdollisuuksia tarjoava työ. Työtyytymättömyyttä puolestaan tuottavat työn ulkoiset piirteet, niin sanotut hygientekijät, kuten palkka, työyhteisön sosiaaliset suhteet, fyysiset työympäristötekijät, työn organisointi, työsuhteen turvallisuus sekä työpaikan toimintatavat ja hallinnolliset käytännöt, joiden heikentymisestä alle kohtuullisena ja oikeudenmukaisena pidetyn tason seuraa työtyytymättömyyttä. Toisaalta niiden merkittävä parantuminenkaan ei juurikaan lisää työtyytyväisyyttä. Kuitenkin poikkeavien työhyvinvointiprofiilien kohdalla, kuten työssä, joka perustuu ositettuihin tehtäviin ja välittömään valvontaan ja jossa ei juurikaan ole mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun, voivat työhyvinvoinnin perustana olla myös työn ulkoiset piirteet. Kun työn vaatimukset ja resurssit kuitenkin ovat tasapainossa, voivat työntekijät kokea työtyytyväisyyttä ja olla hyvinvoivia. (Herzberg ym. 1993, xiv–xvi, 113–119; Mamia 2009, 29–30, 55.)

2000-luvulla kehitetty kaksisuuntaisen työhyvinvoinnin malli on työn vaatimusten ja voimavarojen malli (Job Demands – Resources model, JD-R). Sen avulla voidaan tarkastella samanaikaisesti sekä työhyvinvointiin myönteisesti että kielteisesti vaikuttavia kehityskulkuja (Bakker, Demerouti, de Boer & Schaufeli 2003, 344–345; Demerouti ym. 2001, 501–510). Mallin perimmäisenä ajatuksena on, että työn vaatimukset ja voimavaratekijät voidaan erottaa toisistaan niin, että työn vaatimukset ovat yhteydessä työuupumukseen ja työn voimavaratekijät työn imuun (Hakanen 2005, 14–15, 286; Mäkikangas ym. 2005, 57). Työn vaatimuksia ja niiden aikaansaamaa työhyvinvoinnin kielteistä kehityskulkua kutsutaan mallissa energiapoluksi, joka voi johtaa lisääntyneisiin työssäjaksamisongelmiin, heikentyneeseen terveydentilaan ja pahimmillaan työuupumukseen. Energiapolkuun vaikuttaviksi työn vaatimuksiksi on nimetty niin työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia kuin organisatorisia piirteitä, kuten melu, aikapaineet, ilmapiiriongelmat ja työn epävarmuus, joiden voidaan nähdä vaativan työntekijältä sekä fyysisiä että psyykkisiä ponnisteluja. Työn voimavaratekijöiksi, jotka muodostavat mallin motivaatiopolun ja voivat parhaillaan johtaa työn imuun ja työpaikkaan sitoutumisen vahvistumiseen, on nimetty muun muassa vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta, esimiestuki, työpaikan hyvä ja ihmisläheinen ilmapiiri, hyvä tiedonkulku sekä työsuhteen varmuus. Työn vaatimukset – työn voimavarat -mallin mukaan työhyvinvointia voidaan edistää vahvistamalla työn voimavaratekijöitä ja työpahoinvointia puolestaan ehkäistä vähentämällä työn vaatimuksia. Vaikka mallin energia- ja motivaatiopolut ovatkin erillisiä, voivat ne myös kohdata, jolloin esimerkiksi työn voimavaratekijät voivat vähentää myös työssäjaksamisongelmia ja vaikuttaa näin kokonaisu-



nessaan positiivisesti työhyvinvointiin. Kaikissa tapauksissa työn piirteiden jakaminen vaatimus- ja voimavaratekijöihin ei kuitenkaan ole näin yksiselitteistä, sillä niihin vaikuttaa aina myös yksilön oma tulkinta. (Mäkikangas ym. 2005, 57–58, 71–73.)

### **3.1.3 Työhyvinvoinnin vaikutus organisaation menestykseen**

Henkilöstön työhyvinvoinnin on todettu useissa tutkimuksissa olevan yhteydessä organisaation menestykseen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen (ks. esim. Kasvio & Tjäder 2007; Ojala & Ahonen 2003; Nivala 2006; Von Bonsdorff ym. 2009). Tämä tulisi ottaa huomioon myös organisaatiomuutoksissa ja organisaation erilaisissa kehitysprojekteissa, joilla tavoitellaan usein työn parempaa tuottavuutta tai organisaation parempaa menestystä (Tuomi 2007, 121). Työn tuottavuus on perinteisesti erotettu työhyvinvoinnista, ja sillä on voitu tarkoittaa kapea-alaisesti työn panosten ja tuotosten välisen suhteen tarkastelua. Laaja-alaisemmin tulkittaessa tarkastelussa on huomioitu myös henkilöstöperspektiivi. Perinteistä panos – tuotos -mallin mukaista tuottavuuden näkökulmaa on käytetty erityisesti taloudellisesti orientoituneissa tutkimuksissa, joissa henkilöstö on nähty panoksena taloudellisten tavoitteiden saavuttamiselle ja tuottavuus rahamääräisesti mitattavana tunnuslukuna. (Lumijärvi & Nokelainen, 2006, 139–140.) Näissä tutkimuksissa työhyvinvointi on nähty Mamian (2009, 20, 53) mukaan joko välineenä taloudellisen tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiselle tai tuloksena tuottavuuden kasvusta, mitä hän kritisoi, sillä hän näkee, että henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen tulisi nähdä rinnakkaisena tavoitteena tuloksellisuuden kasvattamiselle. Seuraavassa paneudutaan erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden välisten yhteyksien sekä menestyneiden organisaatioiden piirteiden tarkasteluun työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Keskeistä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden väliselle tarkastelulle on se, että organisaatioiden ja niiden henkilöstön näkökulmat työpaineisiin ja työn tuottavuuden parantamiseen eroavat usein toisistaan. Organisaation näkökulmasta työn tuottavuus nähdään usein sitä parempana, mitä enemmän työkuormaa yhdelle työntekijälle voidaan antaa, eli mitä pienemmällä henkilöstömäärällä työ voidaan toteuttaa. Henkilöstön näkökulmasta suppeammat resurssit tai kasvaneet työn vaatimukset voivat puolestaan johtaa ylikuormittumiseen, lisääntyneisiin sairauspoissaoloihin ja heikentyneisiin työasenteisiin, jotka vaikuttavat negatiivisesti organisaation tuottavuuteen (Järnefelt 2002b, 75; Vahtera & Pentti 1995). Tästä syystä työn tuottavuuden parantamistavoitteissa tulisi ottaa huomioon myös henkilöstön työhyvinvointinäkökulma. Subjektiiivisista työhyvinvoinnin piirteistä työkyvyn sekä psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin on todettu olevan yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Lisäksi työasenteiden, kuten organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation, on todettu olevan merkittävässä roolissa. (Tuomi 2007, 125–126; Tuomi, Vanhala, Janhonen & Nykyri 2006,

118; Von Bonsdorff ym. 2009, 54). Työn epävarmuuden on todettu muun muassa heikentävän työsuoritusta ja vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja organisaatioita kohtaan koettuun luottamukseen (Mauno & Kinnunen 2005, 184; Sverke ym. 2002, 256–259). Organisaatioon sitoutuminen on puolestaan yksi työn tuloksellisuuteen positiivisesti vaikuttava tekijä, joka voi luoda myös työmotivaatiota (Von Bonsdorff ym. 2009, 54, 57; Riketta 2002). Työmotivaation tasolla on Jamesin motivaatiotutkimuksissa todettu olevan olennainen rooli henkilöstön suoritustasossa: Alhainen motivaatio voi laskea suoritustason vain 20–30 prosenttiin ideaalista, kun taas motivoitunut henkilöstö pystyy saavuttamaan jopa 80–90 prosenttia ideaalisuoritustasostansa (Sydänmaalakka 2000, 105).

Joissakin tilanteissa esimerkiksi työhyvinvoinnin heikentymisen, työn epävarmuuden ja organisaation tehokkuuden välisiä yhteyksiä on kuitenkin vaikea mitata, eikä niiden välillä ole kaikissa tutkimuksissa löydetty korrelaatiota. Epävarma työtilanne saattaa vaikuttaa työntekijän työasenteisiin myös käänteisesti: Henkilöstövähennysten uhatessa organisaatiota työntekijä saattaa parantaa työsuoritustaan tilapäisesti työpaikkansa menettämisen pelossa. (Mauno & Kinnunen 2005, 185). Yhtenä työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden mittarina on käytetty työntekijöiden sairauspoissaolojen määrää ja vaihtelua, joihin vaikuttavat niin työntekijöiden hyvinvointi, työkyky kuin työasenteetkin. Sairauspoissaoloista koituu organisaatiolle niin välittömiä kuin välillisiä kustannuksia, minkä vuoksi henkilöstön hyvinvointia ilmentävillä sairauspoissaoloilla voidaan nähdä olevan merkittävä vaikutus organisaation menestymiseen (Von Bonsdorff ym. 2009, 56). Dragsfjärdin kunnassa vuosina 2002–2005 toteutettu seurantatutkimus osoitti sairauspoissaolojen vaikuttavan merkittävästi organisaatioiden tuottavuuteen. Samalla tutkimus todisti työhyvinvoinnin tukemisen keinojen ja hyvinvoivan henkilöstön suuren merkityksen kilpailukyvyllä. Tutkimuksessa tarkasteltiin kolmen vuoden ajan työkykyä ylläpitävän toiminnan vaikutuksia kunnan toimintojen taloudelliseen kannattavuuteen. Tarkasteluvälillä sairauspoissaolojen määrät tippuivat 6,7 prosentista 4,7 prosenttiin, ja toiminnan taloudellisen kannattavuuden todettiin parantuneen merkittävästi, kun toiminta tuotti kolmessa vuodessa 46 prosentin tuoton sijoitetulle pääomalle, pääosin juuri vähentyneiden sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkkeiden takia. (Tuomi 2007, 124.)

Organisaation kamppaillessa taloudellisissa vaikeuksissa työhyvinvoinnin kehittämiseen suunnatut resurssit ovat kuitenkin usein ensimmäisiä säästöleikkausten kohteita. Tämä on riskialtista organisaatioiden menestykselle, koska se saattaa johtaa taloudellisen kriisin lisäksi sosiaalisen kriisin syventymiseen organisaatiossa (Ojala & Ahonen 2003, 15). Tutkimustulokset 1990-luvun laman läpikäyneistä organisaatioista osoittavat henkilöstön työhyvinvointiin panostamisen positiiviset vaikutukset.

tukset organisaation tulevaisuudelle: Ne yritykset, jotka laman aikana sijoittivat rohkeasti henkilöstöön ja sen kehittämiseen tulevaisuuteen suuntaavasti, menestyivät pitkällä aikavälillä paremmin kuin yritykset, jotka turvautuivat supistustoimiin (Blom & Hautaniemi 2009b, 220). Myös Työterveyslaitos viittaa työhyvinvointia tukevien toimenpiteiden taloudelliseen kannattavuuteen: Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on sekä välittömiä että välillisiä vaikutuksia, jotka parantavat organisaation tuottavuutta ja tämän myötä myös sen kannattavuutta (kuvio 6) (Huuskonen 2011).

| Toimenpide                            | Vaikutus henkilöstöön  | Välitön talousvaikutus  | Välillinen talousvaikutus  | Lopullinen talousvaikutus |
|---------------------------------------|--|---|--|---------------------------|
| Työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet | <p>Henkilöstö:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voimavarainen</li> <li>• motivoitunut</li> <li>• sitoutunut</li> <li>• innovatiivinen</li> <li>• haluaa olla töissä</li> </ul> | <p>Sairaus- ja tapaturmakulut vähenevät</p> <p>Tehokas työaika lisääntyy</p> <p>Yksilön tuottavuus kasvaa</p> | <p>Työn tuottavuus paranee</p> <p>Työn laatu paranee</p> <p>Palvelu- ja prosessi-innovaatiot lisääntyvät</p> | Kannattavuus lisääntyy    |

**Kuvio 6 Työhyvinvointia tukevat toimet lisäävät kannattavuutta (Huuskonen 2011).**

Menestyneet organisaatiot toimivat nykypäivän muutosalttiilla markkinoilla yleensä pitkäjänteisesti ja maltillisesti, välttämällä jatkuvaa muutosta (Ketola 2009, 125–126). Organisaation tuottavuuden on havaittu olevan korkeimmillaan silloin, kun työntekijän ei tarvitse pelätä työpaikkansa puolesta ja hän kokee saavansa riittävän vastineen työpanokselleen (Blom & Hautaniemi 2009b, 220). Menestyneissä organisaatioissa työ on yleensä hyvin organisoitua ja jatkuvuudeltaan turvattua tuottaen organisaation jäsenille sekä yhteisöllisyyden että oikeudenmukaisuuden tunteita (Tuomi 2007, 126). Menestyneissä organisaatioissa myös johto osallistuu aktiivisesti kehittämistoimintaan ja puuttuu tarvittaessa työn sujumuuten ongelmiin, kuten työntekijöiden aikapaineisiin ja ylikuormitukseen, mikä on omiaan parantamaan myös työhyvinvointia ja organisaation menestystä. Menestyvien organisaatioiden tavaramerkkinä onkin usein osallistuva johtajuus ja osallistavat henkilöstökäytännöt, joiden on todettu sitouttavan työntekijöitä organisaatioon ja parantavan myös organisaatioiden tuottavuutta. (Ketola 2009, 148, 150; Von Bonsdorff ym. 2009, 54, 57.) Lisäksi työhyvinvointi nähdään menestyneissä organisaatioissa rakentuvan jokapäiväisessä työssä, ja työhyvinvoinnin tukemisen toimet on kohdistettu itse työhön (Ketola 2009, 142).

Pitkällä aikavälillä työn tuottavuus ja henkilöstön työhyvinvointi tulisi siis nähdä toistensa edellytyksinä: Hyvinvoiva työntekijä saa aikaan tulosta ja ilman hyvää tulosta ei ole organisaatiota, jota kehittää. Hyvinvoiva ja tyytyväinen henkilöstö voidaankin nähdä organisaation tuottavuuden kul-

makivenä: pahoinvoivat ihmiset jaksavat harvoin työskennellä tehokkaimmillaan (Green 2006, 166; Karppanen 2006, 156). Henkilöstön hyvinvoinnin kehittäminen tulisikin kytkeä osaksi organisaation perustehtävää, eli tuotteiden tai palveluiden tuottamista. (Elo & Feldt 2005, 315). Menestyvän organisaation kriteereinä tulisi nähdä yhtäläillä hyvinvoiva henkilöstö kuin organisaation taloudellinen tuottavuus ja kannattavuus (Mamia 2009, 20).

### **3.2 Muutokset ja niiden työhyvinvointivaikutukset**

Tässä osassa tarkastelen erilaisia organisaatiomuutoksia ja niiden yleistymiseen vaikuttanutta työelämän muutosta Suomessa. Sen lisäksi tarkastelen niin työelämän muutoksen kuin organisaatiomuutosten vaikutuksia suomalaisen työn luonteeseen ja kartoitan aiempaan tutkimustietoon nojautuen organisaatiomuutosten vaikutuksia työhyvinvointiin. Tässä luvussa luon teoriapohjaa erityisesti tutkimuskysymyksen ”Miten organisaatiomuutokset vaikuttavat operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin?” tarkastelulle.

#### **3.2.1 Suomalaisen työelämän ja työn luonteen muutos**

1900-luvun ensimmäisinä vuosikymmeninä suurin osa suomalaisista työskenteli maatalouden parissa. Työpäivät olivat pitkiä ja elintaso alhainen. Sotien jälkeisinä vuosikymmeninä teollisuus kehittyi ja kansa vaurastui. 1960- ja 1970-luvuilla Suomen elinkeinorakenteen muutos tapahtui nopeasti, teollisuus ja palvelut työllistäjinä ohittivat maatalouden, ja elintaso nousi länsieurooppalaisesti mitattuna hyvälle tasolle. Seuraavina vuosikymmeninä Suomea kehitettiin hyvinvointivaltiona yhteisten tulopoliittisten kokonaisratkaisujen avulla, ja julkinen sektori kasvatti osuuttaan työnantajana. Töitä riitti miltei kaikille, ja 1980-luvun lopussa pelättiin jopa pysyvää työvoimapulaa. 1990-luvulla nousukausi päättyi nopeasti, kun lama iski ylikuumentuneeseen talouteen. Työpaikkoja katosi niin teollisuuden kuin palveluiden aloilta, ja työttömyys kasvoi ennätyslukemiin. Samanaikaisesti talouden sääntelystä luovuttiin, ja Suomen elinkeinoelämä siirtyi vuoden 1995 Euroopan Unionin jäsenyyden ja markkinoiden vapautumisen myötä globalisaation aikakauteen. Tavarat, palvelut, raha ja työvoima alkoivat liikkua vapaammin kuin aiemmin, ja suunnitelmataloudesta siirryttiin kilpailutalouteen. (Purje 2007; Vähämäki 2007.)

2000-luvulle tultaessa laman jälkeinen työllisyystilanne on parantunut, muttei palannut lamaa edeltäneelle tasolle. Suomessa on edelleen suhteellisen paljon teollisuustuotantoa, ja uusia työpaikkoja on syntynyt erityisesti palvelualoille. Samanaikaisesti kun työllisyystilanne on ollut paranemaan päin, ovat kansainväliset markkinat altistaneet Suomen elinkeinoelämän toimijat nopeille muutoksille ja luoneet epävakautta suomalaiseen työelämään. Kiristynyt kilpailu on johtanut maksimaali-

sen tuottavuuden tavoitteluun, toiminnan tehostamispyrkimyksiin ja lopulta muutokseen suomalaisessa työelämässä. (Purje 2007; Vähämäki 2007.) Työelämästä on tullut yhä epävakampaa, ja työn luonne ja sen asettamat vaatimukset ovat muuttaneet muotoaan: selkeistä työnkuvista, pitkäaikaisista työsuhteista ja pysyvistä työehdoista on siirrytty jälkiteolliseen työnteon aikakauteen (Launis, Virkkunen & Mäkitalo 2004). Muutokset ovat vaikuttaneet myös suomalaisten työntekijöiden työhyvinvointiin, jota on viimeaikoina tarkasteltu yhä laaja-alaisemmin. Tilastojen valossa suomalaisten työntekijöiden aineellisen hyvinvoinnin on todettu kasvaneen 2000-luvulle tultaessa samanaikaisesti, kun henkinen hyvinvointi on heikentynyt. (Purje 2007; Vähämäki 2007.)

Suomalaisen työelämän laatua on tutkittu paljon viime vuosien aikana. Tutkimuksissa työelämän kehityksen tulokset ovat olleet jokseenkin ristiriitaisia. Toisaalta on puhuttu työelämän laadun heikkenemisestä, toisaalta työelämän laadun yleisestä heikkenemisestä ei ole löydetty selkeitä viitteitä ja joitakin positiivisiakin kehityskulkuja on havaittu. Palkansaajien on esimerkiksi todettu tekevän keskimääräisesti lyhyempää työpäivää ja nauttivan enemmän vapaa-aikaa kuin koskaan. Lisäksi fyysisten työskentelyolosuhteiden on todettu muuttuneen terveellisemmiksi ja turvallisemmiksi. (Blom & Hautaniemi 2009b, 225; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 9.) Samanaikaisesti kuitenkin eri viranomaisten tekemät laajat työolotutkimukset ovat osoittaneet myös monia kielteisiä kehityskulkuja. Tutkimuksissa työn tehostamistoimien on todettu viimeisen vuosikymmenen aikana heikentäneen työn mielekkyyden kokemuksia ja organisaatioiden ilmapiirien avoimuutta sekä kasvattaneen työntekijöiden aikapaineita ja epävarmuutta. (Blom & Hautaniemi 2009a, 8; 2009b, 222.) Lisäksi muutoksista, ennakoimattomuudesta, tehokkuuden vaatimuksista sekä työ- ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymisestä on tullut nykypäivän työelämää kuvaavia piirteitä (Vesterinen 2006, 7).

Organisaatioiden ja yritysten kamppailu kansainvälisillä markkinoilla ja yhä kovenevissa kannattavuuspaineissa on saanut aikaan jatkuvien muutosten aallokon. Muutostahti suomalaisessa työelämässä on viimeisen vuosikymmenen ajan ollut nopeaa, ja se on asettanut niin organisaatioiden kuin henkilöstön toimintakyvyn koetukselle (Blom & Hautaniemi 2009b, 225; Simola & Kinnunen 2005, 119). Organisaatiot ovat pyrkineet parantamaan kilpailukykyään toimintojen uudelleenjärjestelyiden, prosessien virtaviivaistamisten, organisaatioiden keventämisten, toimintojen ulkoistamisten, kustannusleikkausten ja muiden tehostamis- ja säästökeinojen avulla (Alasoini 2007, 113). Työntekijöiden kohdalla muutokset ovat tarkoittaneet työnkuvien muutoksia, kasvaneita työvaatimuksia ja koettua epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Usein organisaatioiden tehostamistoimiin ovat kuuluneet osana myös henkilöstön supistamistoimet, mikä on johtanut työntekijöiden kohdalla jat-

kuvaan pelkoon työpaikan menettämisestä. (Blom & Hautaniemi 2009b, 225; Mauno & Kinnunen 2005, 168.)

Ketolan (2009, 124) mukaan nykypäivän toiminnan tehostamisen taustalla ei vaikuta kuitenkaan ainoastaan organisaation heikko menestys, vaan myös imagotekijät, kansainvälistyminen, pörssiyhtiöityminen ja muutokseen kannustava retoriikka. 2000-luvun elinkeinoelämässä organisaatiomuutoksia pidetään merkinä menestyvästä ja jatkuvasti kehittyvästä organisaatiosta, kun taas kaikenlaista pysähtyneisyyttä pidetään vanhanaikaisena (Blom & Hautaniemi 2009a, 8; 2009b, 230). Suomalaisyriyten liittyminen kansainvälisiin pörssiin, niiden fuusioituminen kansainvälisillä markkinoilla kilpailukykyisiksi suuryrityksiksi ja niiden omistuksen kansainvälistyminen vaikuttavat myös muutos- ja tehostamistoimien taustalla, kuten on tapahtunut paperiteollisuuden alalla muun muassa UPM-Kymmene ja Stora Enso. Pörssiyhtiöiden kvartaalitalous onkin yksi taustatekijä nopeatempoisille muutos- ja tehostamistoimille sekä organisaatioiden lyhytjänteiselle toimintatavalle, mitä voidaan Blomin ja Hautaniemen (2009b, 235) mukaan pitää talousvaikeuksista kärsivien organisaatioiden pahimpana seuralaisena. Lyhytjänteinen toimintatapa soveltuu hyvin pörssikurssien äkillisiin vaihteluihin, mutta henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna toiminnan lyhytjänteisyydellä on usein kielteiset seuraukset (Beck 2001; Blom & Hautaniemi 2009b, 226–228). Esimerkiksi nykypäivinä yhä useammin hyödynnetty työsuhteiden joustavuus tarkoittaa organisaatiolle helpommin muunneltavia kustannuksia ja mahdollisuutta reagoida muutoksiin nopeasti, mutta henkilöstön näkökulmasta yhä epävakaita ja helpommin katkaistavissa olevia työsuhteita. Lisäksi pörssiyhtiöitymisten myötä yhtiöiden omistajat etäännyvät organisaatioista ja ylin johto alemmista esimiehistä, operatiivisista yksiköistä ja työntekijöistä, minkä myötä suomalaisissa yhtiöissä perinteinen paikallinen me-henki helposti murenee ja johtaminen muuttuu kasvottomaksi (Blom & Hautaniemi 2009b, 225, 228).

Työelämän jatkuvien muutosten lisäksi jälkiteollinen työnteon aikakausi on muokannut työtehtävien luonnetta ja työn vaatimuksia. Yksinkertaiset, selkeät ja rutiininomaiset työtehtävät ovat muuttuneet yhä laaja-alaisemmiksi, moniulotteisemmiksi ja sirpaleisemmiksi. Selkeistä työajoista ja työn tekemisen paikoista joustetaan usein erilaisin työaikajärjestelyin ja etätyömahdollisuuksin. (Järnefelt 2002b, 100; Pyöriä 2001, 111–113, 116–117). Viimeisimmässä työolotutkimuksessa 34 prosenttia palkansaajista kertoi tekevänsä työhönsä liittyviä tehtäviä ainakin joskus tai osittain kotonaan, ja osuuden on todettu olevan kasvusuuntainen (Lehto & Sutela 2008, 139). Toisaalta työtehtävät ovat muuttuneet myös itsenäisemmiksi samanaikaisesti, kun tiimityöhön ja yhteistyöhön perustuva työn organisointi on yleistynyt (Launis ym. 2004). Työn luonteen muutoksen myötä myös

osaamisvaatimukset työelämässä ovat kasvaneet. Kasvun taustalla ovat niin organisaatioiden tiukat tulostavoitteet kuin henkilöstövähennykset. Työntekijöiden tuottavuutta kontrolloidaan usein tiiviisti ja heiltä vaaditaan jatkuvasti parempia tuloksia (Pyöriä 2001, 111–117). Henkilöstövähennykset johtavat usein organisaatioissa jäljelle jääneiden työntekijöiden työnkuvien laajenemiseen. Työtehtävien monipuolisuutta onkin pitkään pidetty myönteisenä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta, mutta samanaikaisesti useiden asioiden työstäminen rinnakkain, päällekkäisyydet ja keskeytykset koetaan työelämässä usein myös rasitteena. Henkilöstövähennystilanteissa ja organisaatioiden tehostamistoimissa työntekijöiden työnkuvat laajenevat yleensä niin, että vanhojen olemassa olevien töiden rinnalle tulee uusia tehtäviä, jotka lisäävät työn aikapaineita sekä vaativat uusiin asioihin perehtymistä. Lisäksi työn sirpaloituminen ja katkonaisuus lisääntyvät aiheuttaen keskittymisvaikeuksia ja vaikeuttaen työn hallittavuutta ja suunnitelmallisuutta. (Järnefelt 2002a, 37–39; 2002b, 100.)

Yksittäisenä työn osaamisvaatimuksena mainitaan usein tietoteknisen kehityksen myötä kasvaneet tietoteknisten taitojen vaatimukset. Tietotekniikkaa hyödynnetäänkin yhä enemmän yhä useammassa ammateissa, ja tietotekninen osaaminen on useissa työtehtävissä perusvaatimus. Vaikka tietotekniikka nopeuttaa työskentelyä monella tavalla ja mahdollistaa uudenlaisia työskentelytapoja, voi se myös lisätä työtehtävien määriä. Tekniikka on mahdollistanut esimerkiksi erilaisten tiedostojen ja dokumenttien tuottamisen, joita aiemmin ei ole edes kaivattu. (Pyöriä 2001, 113; Järnefelt 2002a, 43.) Tietoteknisen osaamisen lisäksi tiimityön yleistymisen vaatii työntekijöiltä yhä useammin myös parempia ryhmätyöskentelytaitoja. Kokonaisuudessaan nykypäivän työntekijän tärkeitä piirteitä ovatkin nopea sopeutumiskyky ja muuntautumiskyky sekä kyky oppia uutta. Lisäksi työelämä vaatii työntekijöiltä muutosten sietokykyä ja joustavuutta. Työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyneen myötä työntekijän on osattava myös itse asettaa rajat työnteolle. (Uhmavaara 2003, 42; Vähämäki 2007.) Nykypäivän työelämän voidaankin nähdä haastavan työntekijän persoonallisuuden samalla tavalla, kuin se aiemmin haastoi ihmisen fyysisen suorituskyvyn (Hakanen 2005, 163). Jatkuvien muutosten myötä työelämästä on tullut yhä epävakampaa ja hektisempää. Samalla ihmisten muutosvastarinta on voimistunut. Työelämän muutoksella on siis vaikutuksia myös työntekijöiden työasenteisiin ja työhyvinvointiin.

### **3.2.2 Organisaatiomuutokset ja paperiteollisuuden muutossuunnat**

Kansainvälinen kilpailu sekä tiukentuneet tulos- ja kannattavuustavoitteet ovat ajaneet 2000-luvun Suomessa niin yksityisen kuin julkisen sektorin organisaatiot toteuttamaan erilaisia organisaatiomuutoksia toimintansa tehostamiseksi. Muutokset ovat voineet tarkoittaa organisaatorakenteiden muutoksia, organisaation keventämistä tai madaltamista eli usein henkilöstösupistuksia, toimintojen

uudelleenjärjestämistä ja -kohdistamista, työprosessien tehostamista ja virtaviivaistamista sekä monia muita muutoksia. (Alasoini 2007, 113; Juuti & Virtanen 2009, 16, 30.) Yhteistä nykypäivän erilaisille organisaatiomuutoksille on usein niiden tavoite: toiminnan tehostaminen tiukentuneissa taloudellisissa tilanteissa ja kovenevassa kilpailussa, niin että organisaatiot voivat toimia kannattavina ja tuottaa hyvää tulosta. Samansuuntaisesti myös French ja Bell (1973, 15) jo 1970-luvulla määrittivät organisaatiomuutoksen: organisaatiomuutosten avulla organisaatiot pyrkivät säilyttämään ja saavuttamaan elinvoimaisuutensa sopeutuakseen uuteen tilanteeseen, ratkaistakseen ongelmia ja oppiakseen uutta.

Vaikka organisaatiomuutoksilla onkin nykypäivänä usein yhteneväinen tavoite, eroavat ne toisistaan muun muassa mittasuhteiltaan ja aikajänteeltään: Organisaatiomuutokset voivat olla suuria tai pieniä, ja ne voidaan toteuttaa nopealla tai rauhallisella aikataululla. Myös muutoksiin ajava tarve voi vaihdella. (Hubert & Glick 1995, 3; Juuti & Virtanen 2009, 16, 27.) Stenvall ja Virtanen (2007, 24–26) ovat tyypitelleet organisaatiomuutoksia niiden aikajänteen ja kohdistumisen mukaan. Heidän mallinsa mukaan organisaatiomuutokset ovat joko hitaita tai nopeita ja kohdistuvat joko koko organisaatioon tai vain osaan sitä. Laaja-alaista muutosta kirjoittajat kutsuvat Tricen ja Beyerin mukaan (2005) radikaaliksi muutokseksi, kun taas organisaation osaan kohdistuva muutos on inkrementaalista. Nopeaksi kirjoittajat ovat määritelleet organisaatiomuutoksen, jonka toteutusaika on viikoista joihinkin kuukausiin. Sen sijaan hitaat organisaatiomuutokset vievät useista kuukausista jopa useisiin vuosiin. Näistä organisaatiomuutoksen piirteistä Stenvall ja Virtanen ovat muodostaneet neli-ikkunaisen mallin, jossa muutoksia kuvataan myös niiden riskien ja niissä tarvittavien johtamistaitojen perusteella (kuvio 7).

|   |                            | AIKAJÄNNE   |  |
|---|----------------------------|---|--|
|   |                            | NOPEA   | HIDAS  |
| K<br>O<br>H<br>D<br>I<br>S<br>T<br>A<br>M<br>I<br>N<br>E<br>N | S<br>U<br>P<br>P<br>E<br>A | <b>MUUTOSTYYPPI 1</b><br><b>INKREMENTAALINEN JA NOPEA MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskit realistiset</li> <li>• Tähtää toimintojen muuttamiseen</li> <li>• Edellyttää muutosjohtamisen taitoja</li> </ul>   | <b>MUUTOSTYYPPI 2</b><br><b>INKREMENTAALINEN JA HIDAS MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisaation osaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Olemattomat riskit</li> <li>• Tähtää toimintojen muuttamiseen</li> <li>• Muutosjohtamiseen ei erityisiä vaatimuksia</li> </ul>   |
|   | L<br>A<br>A<br>J<br>A      | <b>MUUTOSTYYPPI 3</b><br><b>RADIKAALI JA NOPEA MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan nopeassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen kriittistä</li> <li>• Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen johtaminen vaatii erityisiä taitoja ja kokemusta</li> </ul> | <b>MUUTOSTYYPPI 4</b><br><b>RADIKAALI PITKÄN AIKAVÄLIN MUUTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko organisaation toimintaan kohdistuva muutos</li> <li>• Toteutetaan hitaassa aikataulussa</li> <li>• Riskien tiedostaminen merkityksellistä muutoksen alan laajuudesta johtuen</li> <li>• Tähtää viimekädessä organisaatiokulttuurin muuttamiseen</li> <li>• Muutoksen hallinnasta ja ohjauksesta huolehdittava</li> </ul> |

Kuvio 7 Organisaatiomuutoksen neli-ikkunamalli (Stenvall & Virtanen 2007, 25).



Tarve muutokselle voi tulla joko organisaation sisältä tai sen ulkopuolelta. Hubertin ja Glickin (1995, 3) mukaan organisaatiomuutoksia käynnistäviä tekijöitä on olemassa kaksi: organisaation ylin johto ja organisaation ympäristötekijät, jotka yhdessä tai erikseen saavat aikaan organisaatiomuutoksen. Myös Salminen (1993, 33–34) on viitannut organisaatiomuutosten käynnistävinä tekijöinä olevan joko organisaation sisältä ohjattu tietoinen toiminta tai organisaation ympäristössä tapahtuvat muutokset. Nykypäivänä useiden nopeatempoisten muutosten taustalla vaikuttaakin muuttuneet ympäristötekijät ja niiden luoma pakko. 2000-luvulla Aldrich ja Ruef (2006, 133–136) määrittivät organisaatiomuutoksen organisaatiossa tapahtuvaksi merkittäväksi muodonmuutokseksi, joka kohdistuu joko organisaation tavoitteisiin, toimintatapoihin tai rajoihin. Tavoitteilla he tarkoittivat muun muassa uusia kohdemarkkinoita tai uusia tulostavoitteita, toimintatavoilla uusia johtamismenetelmiä ja organisaation rajoihin liittyvillä muutoksilla organisaation koon muutoksia. Viime aikoina suomalaisesta mediasta on saanut lukea erityisesti organisaatiosupistuksista henkilöstövähennyksineen, jotka ovat olleet yleisiä myös työolotutkimuksen tulosten mukaan (Lehto & Sutela 2008, 44).

Organisaation supistamiskeinoja ovat muun muassa tiettyjen toiminta-alueiden sekä yksiköiden lakkauttamiset, hierarkkisten rakenteiden madaltamiset sekä yksiköiden yhdistämiset (Cameron, Freeman & Mishra 1995, 34). Myös toimintojen ulkoistaminen ja siirtäminen halvempien tuotantokustannusten maihin ovat usein käytettyjä tehostamistoimenpiteitä (Kiiha 2002, 1–4; Purje 2007). Organisaation koon supistukseen liittyy väistämättä myös henkilöstövähennyksiä, joita on toteutettu myös itsenäisinä toiminnan tehostamiskeinoina. Henkilöstösupistuksia on toteutettu irtisanomisten, lomautusten ja luonnollisen poistuman keinoin, jolloin eläköityneiden työntekijöiden tilalle ei palkata vastaavaa määrää työntekijöitä. Lisäksi henkilöstövähennyksissä on hyödynnetty myös eläköitymiskannustimia ja kultaisia kädenpuristuksia, joiden avulla henkilökuntaa on kannustettu irtisanoutumaan itse. (Cameron ym. 1995, 25). Viimeisimmässä Työolotutkimuksessa 20 prosenttia palkansaajista raportoi irtisanomisia tapahtuneen työpaikalla viimeisen kolmen vuoden sisällä, 13 prosenttia palkansaajista kertoi eläkeputkea käytetyn henkilöstövähennyksissä, ja 16 prosenttia palkansaajista kertoi henkilöstövähennyksiä toteutetun luonnollisen poistuman avulla. Irtisanomiset ovat tutkimuksen mukaan keskittyneet viime aikoina erityisesti yksityiseen sektoriin, muun muassa teollisiin ja ulkomaisessa omistuksessa oleviin työpaikkoihin, joissa 27 prosenttia palkansaajista raportoi irtisanomisia tapahtuneen. (Lehto & Sutela 2008, 44–45).

Myös suomalainen paperiteollisuus, osana metsäteollisuutta, on käynyt viimeisten vuosikymmenten aikana läpi suuria muutoksia pyrkiessään toimintansa tehostamiseen. Radikaaleimmat tehostamis-

toimet ovat sijoittuneet suomalaisen markkinatalouden kansainvälistymisen ajanjaksolle, 1990-luvun loppupuolelta 2000-luvulle, mutta muutoksia toteutettiin jo 1980- ja 1990-luvun ajanakin. (Eloranta ym. 2010, 17; Reini ym. 2010, 9.) 1980- ja 1990-luvuilla metsäyhtiöiden toiminnan tehostamista tavoiteltiin yhtiöiden yhdistämisten ja fuusioiden keinoin. Suomalaisesta metsäteollisuudesta katosi lähes kaksikymmentä yhtiötä ja jäljelle jäi neljä metsäjättiä: Stora Enso, UPM-Kymmene, M-Real ja huomattavasti pienempi Myllykoski, joihin aiempien yhtiöiden henkilöstö ja tuotantolaitokset sijoitettiin. 1990-luvun puolivälistä vuosituhatteen vaihteeseen metsäyhtiöiden toiminta ja omistus kansainvälistyivät, ja kasvuvauhti kiihtyi. Kasvua tavoiteltiin kansainvälisin yritysostoin ja fuusioin, minkä lisäksi suomalaiset metsäyhtiöt listautuivat kansainvälisiin pörssiin. (Ojala 2008, 194–195, 205–214, 222–229.)

Kansainvälinen kilpavarustelu tuli kuitenkin tiensä päähän vuonna 2005, kun yhtiöt havahtuivat muuttuneeseen markkinatilanteeseen, jota kiiwas kasvun tavoittelu oli estänyt aiemmin näkemästä. Vuoden 2005 jälkeen metsäteollisuus on elänyt historiansa suurimman muutoksen aikaa, muutoksen koskettaessa erityisesti massa- ja paperiteollisuutta. Kansainvälisessä kilpailussa kilpailijamaita nopeammin nousseet tuotantokustannukset ja paperin kysynnän lasku ovat heikentäneet suomalaisen paperiteollisuuden kannattavuutta. Ennen alan kansainvälistymistä nousevat kustannukset pystyttiin kompensoimaan paperin hintaa nostamalla, mutta kansainvälisillä markkinoilla paperin reaalihintana on ollut laskusuuntainen jo pitkään. Reaalihintojen lasku on ollut seurausta alalla vallitsevasta ylikapasiteetista, mitä on pyritty purkamaan viime aikoina tuotantolaitoksia ja -linjoja sulkemalla. Kustannussäästöjä on tavoiteltu myös tehtaita myymällä, siirtämällä toimintaa edullisimpien kustannusten maihin, tuotannon seisokeilla sekä henkilöstökulujen supistuksilla. Lisäksi teollisuuden tuotantoa on pyritty uudelleen ohjaamaan uusille, kannattavammille ja nykyaikaisemmille toimintalueille. Nämä tehostamis-, supistamis- ja uudelleenohjaustoimet ovat tarkoittaneet suuria muutoksia paperiteollisuuden organisaatioissa viimeisten vuosien aikana, eikä henkilöstövähennyksiltäkään ole pystytty välttymään. (Eloranta ym. 2010, 12–16; Ojala 2008, 227; Törmä & Reini 2008, 9.)

### **3.2.3 Organisaatiomuutosten negatiiviset työhyvinvointivaikutukset**

Organisaatiomuutosten on tutkitusti todettu vaikuttavan henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin. Henkilöstön kohdalla organisaatiomuutokset voivat tarkoittaa työn henkisen rasittavuuden kasvua, joka johtuu muun muassa lisääntyneestä epävarmuudesta sekä työaika- ja tulospaineista, työnkuvien sirpaloitumisesta ja työvaatimusten kasvusta, työilmapiirin sulkeutumisesta ja työilmapiiriongelmissa sekä työn hallinnan ja mielekkyyden heikkenemisestä (Blom & Hautaniemi 2009a, 8, 13; 2009b, 222; Järnefelt 2002b, 100; Lehto & Sutela 2008, 139; Räikkönen 2007, 235; Vesteri-

nen 2006, 7). Toistuvat muutokset voivat myös vahvistaa henkilöstön muutosvastarintaa, joka tekee muutosten toteuttamisesta haastavaa. Muutostilanteet voivat kuitenkin tarjota myös mahdollisuuden edellä mainittujen tekijöiden korjaamiseksi, mikäli niihin kiinnitetään huomiota. Myös muutosvastarintaa voidaan hyödyntää muutosten toteuttamisessa. (Erämetsä 2003, 15, 99; Juuti & Virtanen 2009, 137, 141.) Jotta organisaatiomuutokset eivät heikentäisi henkilöstön työhyvinvointia ja tavoiteltua toiminnan tuloksellisuutta, tulee organisaatiomuutosten työhyvinvointivaikutuksiin kiinnittää huomiota. Organisaatiomuutosten yleisin haaste onkin muutoksen toteuttaminen niin, että se lopulta parantaa organisaation suorituskykyä. Organisaatiomuutos koetaan yksilö- ja työyhteisötasolla kriisinä, jonka luomasta paineesta ihmiset usein lopulta selviävät. Selviytyminen ei välttämättä kuitenkaan riitä organisaation tuottavuuden parantamiseen, vaan henkilöstön tulee voida hyvin myös organisaatiomuutoksen aikana ja sen jälkeenkin. (Erämetsä 2003, 91, 93.) Organisaatiomuutoksesta toipuminen voikin viedä psykologisella tasolla jopa vuosia, ja mitä pidempään työyhteisö on työskennellyt yhdessä ja mitä staattisempaa organisaation toiminta on aiemmin ollut, sitä kauemmin toipuminen voi kestää. Sen takia myöskään organisaatiomuutoksen jälkihuoltoa ei tulisi unohtaa. (Mauno & Kinnunen 2005, 177.)

Yksi organisaatiomuutosten yleisimmistä negatiivisista vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin on epävarmuuden lisääntyminen, josta on tullut yksi nykypäivän työelämää vahvasti leimaava piirre. Epävarmuuden kokemuksista puhuttaessa tarkoitetaan yleensä pelkoa joko työsuhteen päättymisestä, lomautuksesta tai tulevasta työttömyydestä, mutta sillä voidaan viitata myös laaja-alaisemmin pelkoon työtehtävissä tai työn sisällössä yllättäen tapahtuvista muutoksista (Green 2006, 130; Hakanen 2005, 80; Mauno & Kinnunen 2005, 168–16.) Suomen palkansaajia edustavassa työolotutkimuksessa ennakoimattomien muutosten uhka olikin merkittävin ja yleisin epävarmuustekijä vuosien 1997–2008 välillä, ja sitä oli kokenut työssään jopa 40 prosenttia vastaajista. Myös pelkoa työmäärän lisääntymisestä yli oman sietokyvyn oli kokenut vuosien 2003–2008 aikana jopa 39 prosenttia. (Lehto & Sutela 2008, 128.) Epävarmuuskokemus kehittyy yleensä hitaasti ja salakavalasti ihmisen kokiessa itsensä kykenemättömäksi ennakoimaan ja hallitsemaan työhönsä liittyviä muutoksia. Pahimmillaan epävarmuudesta voi muotoutua jokapäiväinen, suhteellisen pysyvä tila. (de Witte 1999; Hakanen 2005, 80.)

Työn jatkuvuuden, varmuuden ja työuran ennakoitavuuden ollessa työelämän laadun peruselementtejä ei Greenin (2006, 126) mukaan epävarmuuden negatiivisista vaikutuksista yksilölle ja hänen läheisilleen ole epäilystä (Juuti 2007, 77). Epävarmuuden onkin todettu useissa tutkimuksissa olevan kuluttava tila niin yksilölle kuin hänen perheelleen (ks. esim. Juuti 2006, 80; Mauno & Kinnu-

nen 2005, 167). Epävarmuuden haitallisista työhyvinvointivaikutuksista on näyttöä niin yksilö-, perhe- kuin organisaatiotasolla. Yksilötasolla subjektiivisen epävarmuuden on todettu olevan työn kuormittavimpia raskautteja ja selvässä yhteydessä työuupumukseen (de Witte 1999; Hakanen 2005, 13, 80, 96). Laaja-alaisesti koetun epävarmuuden on esimerkiksi todettu olevan yhtä haitallista yksilön hyvinvoinnille kuin lyhytaikaisen työttömyyden (de Witte 1999; Green 2006, 126, 129). Yksittäisissä tutkimuksissa epävarmuuden haitalliset seuraukset ovat näkyneet muun muassa yleisen hyvinvoinnin ja itsearvioidun terveyden heikentymisenä, työuupumuksen, masennuksen ja psykosomaattisen oireilun yleistymisenä sekä heikentyneinä työasenteina, kuten työtyytyväisyyden, sitoutumisen ja organisaatiota kohtaan koetun luottamuksen heikentymisenä. Psykkisen terveyden osalta työn epävarmuuden on todettu lisäävän myös ahdistuksen ja syyllisyyden tunteita sekä uni-häiriöitä. (Dekker & Schaufeli 1995, 57–59; Hakanen 2005, 80; Sparks ym. 2001, 490–492.) Lisäksi epävarmuuden on todettu lisäävän myös sairauspoissaoloja, joita voidaan pitää yhtäältä yksilö- ja toisaalta organisaatiotason seurauksina. Merkittävimpinä organisaatiotason seurauksena voidaan kuitenkin pitää työntekijöiden heikentynyttä työsuoritusta ja tämän myötä organisaation tehokkuuden laskua. Kokonaisuudessaan epävarmuus voidaan nähdä työn stressitekijänä ja haitallisena niin yksilön työhyvinvoinnille kuin organisaation menestykselle. Koska epävarmuutta aiheuttavilta tekijöiltä on suomalaisessa muutosalttiissa työelämässä vaikea välttyä, on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön tukemiseen epävarmuuden keskellä. (Mauno & Kinnunen 2005, 185, 194.)

Epävarmuuden kokemusten muodostumiseen liittyy keskeisesti hallinnan tunteen heikkeneminen, mikä on toinen organisaatiomuutosten negatiivinen vaikutus henkilöstön työhyvinvoinnille. Ihmisillä on luonnostaan perustava ja voimakas tarve kokea, että asiat ja tilanteet ovat jollakin tavalla hallinnassa. Hallinnan tunteen heikkeneminen voi johtaa työperäisen stressin ja ahdistuksen syntymiseen ja pitkittyessään johtaa jopa työuupumukseen tai loppuun palamiseen. Tästä syystä organisaatiomuutosten toteuttamisen tapaan tulisikin kiinnittää huomiota, jotta se voisi tukea henkilöstön työn hallinnan kokemuksia. (Lehto & Sutela 2008, 43.) Erämetsän (2003) sekä Luoman ja Arikosken (2006) mukaan organisaatiomuutoksissa tulisi kiinnittää huomiota muun muassa tiedottamiseen ja sen sisältöön, koska heidän mukaansa tiedottamisessa keskitytään liiaksi muutoksen toteuttamisen menetelmien ja tulevien rakennemuutosten informoimiseen ja muutoksen perustehtävä ja tavoite jäävät liian vähälle huomiolle. Lisäksi heidän mukaansa muutoksia viedään eteenpäin usein liian suurissa kokonaisuuksissa, mikä vaikeuttaa niiden käsittelyä ja ymmärrettävyyttä. Kiireisissä organisaatiomuutoksissa saatetaan myös unohtaa tärkeiden toimijatahojen, kuten lähiesimiesten, sitouttaminen ja muutostunteiden käsittelyn tärkeys. Muutostunteiden käsittelemättä jättäminen voi kuitenkin johtaa negatiivisten muutostunteiden ja muutosvastarinnan vahvistumiseen, mistä johtuen

niiden käsitteleminen on ensisijaisen tärkeää (Erämetsä 2003, 38–40; Luoma & Arikoski 2006, 130).

Kolmanneksi organisaatiomuutosten henkilöstössä aikaansaama negatiivinen vaikutus on muutosvastarinta, joka voi vaikuttaa kielteisesti niin muutoksen toteutumiseen kuin henkilöstön työhyvinvointiin ja -asenteisiin. Muutosvastarinta reaktiona on ihmiselle hyvin luonteenomainen muutoksen horjuttaessa ihmisen syvällisempään olemukseen kuuluvaa turvallisuuden ja hallinnan tunnetta (Yukl 2002, 300). Muutosvastarinta voi syntyä esimerkiksi toistuvien, tarpeettomilta tuntuvien ja epärealistisiksi koettujen tai huonosti hallittujen organisaatiomuutosten seurauksena. Henkilöstön negatiivinen suhtautuminen muutosta kohtaan voi johtua myös siitä, että se koetaan ulkoa ohjatuksi, organisaation johdon sanelemaksi, jolloin koetaan, ettei organisaatiomuutoksen päätöksenteossa tai toteuttamisessa kuulla henkilöstön jäseniä, jotka kokevat itsensä oman työnsä parhaiksi asiantuntijoiksi (Erämetsä 2003, 94). Tällaisissa tilanteissa organisaation henkilöstön suhtautuminen työtä kohtaan voi pahimmillaan muuttua mekanistiseksi ja johtaa kielteisen stressin lisääntymiseen ja työtehon laskuun. Pahimmillaan muutosvastarinta voi lamauttaa organisaation toiminnan ja taannuttaa organisaation matalampaan suoritustasoon kuin ennen muutosyritystä. Parhaimmillaan terveestä muutosvastarinnasta voi kuitenkin olla myös hyötyä organisaatiomuutokselle: Terve kyseenalaistaminen testaa johdon ajatukset, ja muutos voi muotoutua parempaan suuntaan. Positiivisista puolista huolimatta henkilöstön muutosvastarinnasta olisi hyvä pyrkiä pääsemään irti mahdollisimman pian, sillä liian hidaskäyttö muutos voi heikentää henkilöstön uskoa sen toteutumiseen, ja jatkuvassa muutoksen tilassa oleminen voi samalla syödä henkilöstön voimavaroja. Muutosvastarinnasta voidaan pyrkiä siirtymään muutoksen toteuttamiseen muun muassa luomalla henkilöstölle positiivisen välttämättömyyden tunne, jolloin yksilöt voivat itse muodostaa omat motiivinsa muutoksen toteuttamiselle ja motivoitua muutoksen toteuttamisesta. (Erämetsä 2003, 15, 99; Juuti & Virtanen 2009, 137, 141.) Mikäli organisaatiomuutoksia kuitenkin tapahtuu toistuvasti, on riskinä työn mielekkyyden kokemuksen heikkeneminen, joka voi vaikuttaa negatiivisesti sekä työhön sitoutumiseen että organisaatiota kohtaan koettuun luottamukseen ja vaikuttaa näin negatiivisesti myös työhyvinvointiin (Alasoini 2006; Blom 2009, 202; Juuti & Virtanen 2009, 137, 141). Tutkimuksissa muutosalttiin työelämän on todettu laskeneen työn mielekkyyden ja merkityksen kokemuksia 2000-luvun aikana samalla, kun koti- ja perhe-elämän merkitys elämänalueena on noussut (Blom & Hautaniemi 2009a, 14; Lehto & Sutela 2008, 18).

Epävarmuuden lisäksi toinen organisaatiomuutosten yleisimmin aiheuttamista negatiivisista tekijöistä työntekijöiden työhyvinvoinnille ovat muutoksissa lisääntyvät kiire ja aikapaine. Muutosalt-

tiissa työelämässä kiireestä ja aikapaineista onkin tullut yksi työolojen muutosta eniten kuvaavista tekijöistä: Vuosina 1988–2008 kiire oli selkeimmin työolotutkimuksen tuloksissa yleistynyt työympäristön haittatekijä, ja vuoden 2008 raportissa jopa 31 prosenttia palkansaajista koki kiireestä aiheutuvan työssä paljon haittaavaa rasitusta, teollisilla aloilla osuuden ollessa 30 prosenttia (Lehto & Sutela 2008, 67). Kiireen taustalla vaikuttavia tekijöitä on useita, joita Järnefelt (2002a, 23–49) on nimennyt muun muassa organisaatio-, työyksikkö- ja työtehtävätasolla. Kiirekokemusten taustalla vaikuttavia organisaatiotason tekijöitä ovat muun muassa henkilökunnan riittämättömyys, töiden lisääntyminen, tiukentuneet tehokkuusvaatimukset, toteutetut organisaatiomuutokset sekä muu kehittämistoiminta. Organisaatiomuutoksissa henkilökunnan riittämättömyys verrattuna työtehtävien määrään aiheuttaa aikapaineita, kun muutoksia viedään läpi niukoilla henkilöstöresursseilla ja niiden toteuttamiseen resursoidaan vain harvoin erillisiä muutoksen toteuttajia. Työyksikön tasolla kiirettä aiheuttavia tekijöitä ovat liian tiukat aikataulut sekä työnjaolliset ja organisoinnilliset ongelmat, jolloin työt voivat kasautua epätasaisesti. Työtehtävien tasolla tehtävien vaatimustason kasvaminen, monipuolistuminen ja tietoteknistyminen sekä työpäivien sirpaloituminen ja suunnittelemisen vaikeudet aiheuttavat kiirettä. (Järnefelt 2002a, 23, 28.)

Lehdon ja Sutelan (2008, 70) mukaan aikapaineita aiheuttavat tekijät ovat usein yhteydessä tuottavuuden parantamisen menetelmiin, kuten moniosaamisen kehittämiseen, työnkuvien laajentamiseen, osaamis- ja taitovaatimusten kasvattamiseen sekä tiimityön yleistymiseen. Mamia (2009, 50) toteaa aikapaineiden ja kiireen aiheutuvan ennen kaikkea siitä, että työt pyritään teettämään juuri niin pienillä resursseilla, kuin teoriassa on mahdollista. Tällöin työntekijöiden aika ei riitä töiden tekemiseen heitä itseään tyydyttävällä tavalla, mikä on ollut suomalaisille ekspressiiviselle työorientaatiolle erityisen tärkeää. Ekspressiivisessä työorientaatiossa työ koetaan tärkeäksi sen itsensä takia, jolloin se, kuinka hyvin kokee suoriutuneensa työtehtävistä, on työntekijöiden työhyvinvoinnille erityisen tärkeää. Kiireen ja aikapaineiden kokemusten on todettu tutkimuksissa olevan yhteydessä muun muassa työuupumukseen (Järnefelt 2002a, 17). Vuoden 2008 työolotutkimuksessa kiireen yleisempiä ilmenemismuotoja olivat työn sisältämät tiukat aikataulut, työn jatkuvat keskeytykset, informaatiotulvan käsitteleminen sekä koetut johdon säästötoimenpiteet työntekijöistä piittaamatta. Näiden myötä jopa kolmasosa palkansaajista kertoi joutuvansa usein venyttämään työpäiviään ja luopumaan tauoistaan työpäivän aikana. Lähes puolet vastanneista koki kiireen myös lisäävän sairauspoissaoloja ja virheitä työssä ja heikentävän työilmapiiriä. Lähes puolet työolotutkimukseen vastanneista raportoi kiireeseen liittyen työpaikoilla esiintyvän työuupumusta, ja viidesosa palkansaajista kertoi kokevansa työssä jaksamisvaikeuksia ja ahdistuvansa usein työasioista vapaaajallakin. Lisäksi viidesosa vastanneista koki kiireen vähentävän mahdollisuuksia sosiaaliseen kans-

sakäymiseen ja kolmasosa suunnittelu- ja kouluttautumisajan olevan niukkaa kiireen vuoksi. Kiireen ja aikapaineiden seurausten tutkimuksissa kiireen onkin todettu olevan yksilön kohdalla merkittävä osatekijä stressioireiden, jaksamisongelmien ja työuupumuksen synnyssä. Lisäksi työelämän henkisen rasittavuuden kasvun on todettu olevan yhteydessä yleistyneisiin kiirekokemuksiin, ja kiireen on todettu olevan yleisin suomalaisten työssä viihtymistä heikentävä tekijä. (Lehto & Sutela 2008, 65, 74–75.)

Kiire, epävarmuus sekä organisaatiomuutosten hallitsematon toteuttaminen vaikuttavat tutkimusten mukaan poikkeuksetta negatiivisesti myös organisaatioiden työilmapiiriin. Työilmapiirin heikentyminen saattaa selittyä sillä, että muutokset, olivatpa ne myönteisiä tai kielteisiä, luovat aina aluksi epävarmuutta. Muutokset lisäävät organisaatioissa usein kilpailuhenkeä, ristiriitoja ja epäasiallista kohtelua, jotka heikentävät vuorostaan työyhteisön avoimuutta, luottamuksellisuutta ja yhteisöllisyyttä. (Blom 2009, 202; Blom & Hautaniemi 2009b, 235.) Organisaatiomuutoksissa tiimien muutokset saattavat myös synnyttää konflikteja, kun erilaiset kulttuurit törmäävät toisiinsa, mikä saattaa hidastaa myös muutosten toteutumista ja tuloksellisuutta (Hofstede 1993, 287). Vartian (2006, 197) mukaan työpaikkakiusaaminen voikin yleistyä jopa kolminkertaiseksi muutostilanteissa. Kiusaamisen on todettu vaikuttavan sen uhrien lisäksi myös sitä sivusta seuraavien työhyvinvointiin (Lehto & Sutela 2008, 114). Organisaatiomuutoksilla voidaan kokonaisuudessaan todeta olevan useita kielteisiä vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin, työasenteisiin ja organisaation menestykseen, mikäli niitä ei ehkäistä. Työolotutkimuksen mukaan eniten stressiä palkansaajille viimeisen vuosikymmenen aikana ovat aiheuttaneet juuri organisaatiomuutokset: työntekijöiden määrän muutokset, irtisanomiset, lomautukset ja muut järjestelyt työntekijöiden määrällisen jouston aikaansaamiseksi (Lehto & Sutela 2008, 43). Muutoksia toteutettaessa tulisi siis muistaa kiinnittää huomiota myös henkilöstön työhyvinvointiin. (Cameron 1995, 25; Kivimäki Vahtera, Elovainio, Pentti & Virtanen 2003, 63–65; Kivimäki Honkonen, Wahlbeck, Elovainio, Pentti, Klaukka, Virtanen & Vahtera 2007, 154, 158.)

### **3.3 Esimiestyö ja sen tukeminen organisaatiomuutoksissa**

Tutkimukseni viimeisessä teoreettisessa osassa tarkastelen esimiesten työtä organisaatiomuutoksissa sekä heidän työnsä tukemisen keinoja organisaatiomuutoksissa. Ne esimiesten työn tukemisen keinot, joita tässä teoriaosuudessa tarkastelen, vastaavat aineistostani nousseisiin keskeisiin esimiesten työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin, joissa organisaatioiden tulisi tukea esimiehiä. Tarkastelen lähemmin esimieskoulutusta, vertaistuen toimintatapaa ja työn organisointia. Tässä osassa luon teo-

reettista tarkastelukehystä erityisesti tutkimuskysymyksenä ”Miten operatiivisten esimiesten työhyvinvointia voitaisiin tukea paremmin?” tarkastelulle.

### **3.3.1 Lähiesimiesten haastava rooli organisaatiomuutoksissa**

Organisaatioiden esimiehet ovat olennaisessa roolissa organisaatiomuutosten hallitun läpiviemisen ja muutosten toteutumisen kannalta. Esimiehet vievät organisaatiomuutoksia usein eteenpäin oman työnsä ohessa. Vain harvoin organisaatiomuutoksiin on resursoitu erikseen muutosjohtajia. (Erämetsä 2003, 13). Lähiesimiesten roolia työntekijöiden muutosjohtajina voidaan pitää luonnollisena, sillä he ovat useimmiten päivittäisessä kontaktissa alaistensa kanssa. Muun muassa Erämetsä (2003, 122) on korostanut erityisesti organisaation alempien esimiesten roolia ja merkitystä muutosjohtamisen toteuttamisessa muihin esimiestähoihin verrattuna.

Muutosjohtamiseen liittyvien tehtävien lisäksi esimiehet saattavat vastata organisaatiomuutoksissa myös muista muutokseen liittyvistä tehtävistä, kuten teknisistä kehitystehtävistä tai muutokseen liittyvästä päätöksenteosta. Moninaisista tehtävistä johtuen esimiesten roolia voidaan pitää haastavana, mutta joiltakin osin myös ristiriitaisena ja raskaana. Useiden tehtäviensä takia lähiesimiesten tulee pystyä toimimaan muutoksissa samanaikaisesti jopa kolmesta eri näkökulmasta: oman henkilökohdallisen muutoksen kokijoina, alaisten muutosten tukijoina ja organisaation tulevaisuuden valmistautujina. Koska organisaation alemman tason esimiehet saattavat organisaatiomuutoksissa olla usein myös itse muutosten kohteina, käyvät myös esimiehet läpi muutosten aikana omaa muutosprosessiaan, muutoksen herättämiä tunteita ja reaktioita. Samanaikaisesti esimiesten tulee muutosjohtajan ja esimiehen roolissa johtaa ja tukea alaistensa muutosprosessia ja osoittaa ymmärrystä heitä kohtaan. Lisäksi esimiesten tulee samanaikaisesti toimia myös tulevaisuuden ohjautuvasti, ennakkoiden muutoksen mukanaan tuomia tarpeita ja haasteita sekä arvioiden esimerkiksi tulevaisuudessa tarvittavia resursseja ja osaamista. (Luoma & Arikoski 2006, 132–133.)

Jo esimiesten omien ja heidän alaistensa muutostunteiden ja -reaktioiden samanaikainen hallinta tekee esimiesten roolista organisaatiomuutoksessa haastavan. Haastavuutta lisää myös muutostilanteissa esimiehiin kohdistetut, niin työryhmän sisältä kuin sen ulkopuolelta tulevat tavallista suuremmat odotukset, toiveet ja vaatimukset. Esimiesten voidaan odottaa samanaikaisesti viettävän enemmän aikaa alaistensa keskuudessa muutoksista keskustellen ja tiedottaen kuin liikkuvan enemmän myös työryhmänsä ulkopuolella tietoa keräten ja muiden toimijatahojen kanssa muutosta koordinoiden. Samalla esimiesten tulisi varmistaa myös tehokas työnteon jatkuminen organisaatiomuutosten aikanakin. (Luoma & Arikoski 2006, 132–133.) Haastetta esimiestyöhön muutoksissa



voi nykypäivänä luoda myös organisaatiomuutosten nopeatempoisuus ja ennakoimattomuus (Mauno & Kinnunen 2005, 196). Äkillisissä muutoksissa esimiehillä ei aina ole tarpeeksi aikaa muutoksen suunnitteluun, ja muutos saatetaan joutua viemään läpi hätäisesti. Riskinä tällaisissa muutoksissa on henkilöstön uupuminen, turtuminen ja katkeroituminen. (Luoma & Arikoski 2006, 129–130; Mauno & Kinnunen 2005, 196.) Lisäksi esimiehet saattavat itsekkin kyseenalaistaa muutoksen syitä joutuessaan selittämään niitä työntekijöilleen, mikä voi lisätä muutoksen vaativuutta, sillä esimiesten tulee toimia muutoksessa myös organisaation edustajina. Nämä tekijät tuovat esiin lähiesimiesten roolin ristiriitaisuuden. Lähiesimiehet joutuvat muutostilanteissa tasapainoilemaan niin johdon kuin työntekijöiden näkökulmien välillä säilyttääkseen yhteytensä molempiin (Juuti & Virtanen 2009, 142). Lisäksi lähiesimiesten voidaan odottaa tukevan alaisten työhyvinvointia organisaatiomuutoksissa myös sellaisissa asioissa, joiden kielteisiin osatekijöihin esimiehillä ei ole vaikutusvaltaa (Karppanen 2006, 157–158). Tällainen ristiriitainen tilanne saattaa turhauttaa esimiehiä, tehdä muutoksen johtamisesta raskasta ja heikentää myös esimiesten omaa työhyvinvointia muutoksessa (Nivala 2006, 103–104).

Esimiesten moninainen ja ristiriitainen rooli, heitä kohtaan osoitetut odotukset, vaatimukset ja toiveet sekä muutosten nopeus voivat tehdä esimiestyöstä organisaatiomuutoksissa raskasta. Erityisen raskaiksi organisaatiomuutokset voivat kokea sellaiset esimiehet, jotka eivät ole aiemmin läpikäyneet suuria muutoksia tai jotka kokevat, ettei heillä ole tarvittavaa osaamista muutosten läpiviemiseksi (Mauno & Kinnunen 2005, 196). Riskin esimiesten työhyvinvoinnille voivat organisaatiomuutoksissa aiheuttaa myös korkeat työn vaatimukset yhdistettynä vahvaan velvollisuuden tunteeseen. Organisaatiomuutoksissa esimiesten työn vaatimukset usein kasvavat tehtävien lisääntyessä ja työnkuvan laajetessa. Korostunut velvollisuudentunne yhdessä työn korkeiden vaatimusten kanssa voi tutkimusten mukaan muodostaa korostuneen riskin esimiesten työhyvinvoinnille ja olla työuupumuksen riskitekijä. Jotta työuupumukselta voitaisiin välttyä, on työssä tärkeää kokea onnistumisia, tuntea työnsä tulevan tunnustetuksi sekä saada arvostusta työhön sijoitettujen voimavarojen vastineeksi. Myös työn vaatimusten kohtuullistaminen voi edesauttaa työhyvinvoinnin säilymistä, sillä tutkimusten mukaan silloin, kun työssä esiintyvät vaatimukset ovat kohtuullisia, ei huomattavakaan tunnollisuuden ja vastuuntuntoisuuden ole todettu altistavan ihmistä työuupumukselle. (Hakanen 2005, 162.) Lisäksi myös lähiesimiesten on tärkeää saada tukea oman työnsä suorittamiseen ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseen. Erityisesti organisaation johdon ja henkilöstöosaston tulisi kiinnittää organisaatiomuutoksissa huomiota myös lähiesimiesten työn ja työhyvinvoinnin tukemiseen sekä riittävän osaamisen varmistamiseen (Erämetsä 2003, 83).

### 3.3.2 Lähiesimiehet muutosjohtajina

Esimiesten työpanos organisaatiomuutosten hallinnassa ja onnistuneessa toteuttamisessa on olennaisen tärkeä (Erämetsä 2003, 122; Juuti & Virtanen 2009, 152). Perinteisesti organisaation alemmilla tasoilla toimivien esimiesten tehtävien on katsottu keskittyvän lähinnä rationaaliin teknisten ja materialististen tehtävien johtamiseen, kuten töiden aikatauluttamiseen ja koordinointiin, työtoimintojen onnistumisen mahdollistamiseen sekä suoritusten arviointiin (Kotter 1990, 4; Salminen 1993, 109; Viitala 2005, 295; Yukl 2002, 34–35). Organisaatiomuutosten aikana esimiesten rooli laajenee usein kattamaan yhä vahvemmin myös ihmisten johtamisen tehtäviä (Juuti & Virtanen 2009, 11). Ihmisten johtamisella viitataan yleisesti muun muassa työntekijöiden tukemiseen, arvostuksen osoittamiseen, motivoimiseen ja hyvien henkisten työskentelyolosuhteiden luomiseen (Erämetsä 2003, 87; Mintzberg 1973; Yukl 2002, 75). Olennaisessa osassa esimiesten muutosjohtamista ovat myös toimiva ja runsas tiedotus ja kommunikointi alaisten kanssa. Lähiesimiehet toimivatkin muutoksissa erityisesti välittäjän roolissa: He toimivat alaistensa tukena, osoittaen heille empatiaa ja huolenpitoa, ja samanaikaisesti aktiivisina tiedon välittäjinä, varmistaen alaisten riittävän ja ymmärrettävän tiedon saamisen (Elo & Leppänen 1997, 18). Muutosjohtamisen kannalta olennaisia esimiestehtäviä ovat työntekijöiden osaamisen ja työnjaon selkeyden varmistaminen niin, että työntekijät tietävät, mitä heiltä muutosten jälkeen odotetaan, ja että he pystyvät suoriutumaan uusista työtehtävistään. Lisäksi esimiesten tulee varmistaa riittävä ja ymmärrettävä tiedonvälitys sekä riittävän keskusteluajan ja tuen tarjoaminen, jotta työntekijät voivat käsitellä muutosajatuksiaan turvallisessa ympäristössä ja saavat oikeaa ja ajantasaista tietoa tapahtuvasta muutoksesta. (Erämetsä 2003, 122; Lindström 2002, 198.)

Yksi tärkeimmistä tehtävistä organisaatiomuutoksen alussa on tuoda sen syyt, tavoitteet ja tarkoitukset selkeästi organisaation henkilöstön tietoisuuteen. Tiedottamisesta vastaa organisaation johto esimiesten avustuksella. Oikea-aikaisella, selkeällä ja johdonmukaisella tiedottamisella voidaan helpottaa työntekijöiden epätietoisuutta ja turvattomuuden tunnetta sekä ehkäistä mahdollisen muutostavastarinnan syntymistä. (Viitala 2005, 307; Juholin 1999, 196.) Haastetta oikea-aikaiselle tiedottamiselle luovat nykypäivänä muutosten nopeus ja erityisesti pörssiyritysten kohdalla säännöt, jotka kieltävät muutoksista tiedottamisen henkilöstölle ennen julkista tiedonantoa (Mauno & Kinnunen 2005, 196; Juuti & Virtanen 2009, 103). Vuoden 2008 työolotutkimuksessa vain 35 prosenttia palkansaajista kertoikin saaneensa tietoa muutoksista ennakkoon, mikä viittaa reaktiivisen muutosviestintäkulttuurin yleisyyteen (Lehto & Sutela 2008, 46).

Reaktiiviselle muutosviestintäkulttuurille ominaista on, että muutoksia selitetään ja kommentoidaan vasta niiden toteuttamisen jälkeen, tai kun tieto niistä on päässyt leviämään ensiksi huhuina. Tiedotus on usein hyvin niukkaa, kirjallisessa muodossa toteutettua ja organisaatiossa ylhäältä alas suuntautuvaa. Viestinnästä vastaa tällöin yleensä ainoastaan johto täydennettynä ennalta määritellyllä pienellä tiedottamisen ydinryhmällä, eikä muutosviestinnässä hyödynnetä lainkaan vuorovaikutuksellista viestintää. Reaktiivisen viestinnän ominaispiirteitä voidaan pitää myös sen heikkouksina: Jälkikäteen ja kirjallisessa muodossa tapahtuva viestintä jättää tilaa tulkinnalle ja on tästä syystä hyvä maaperä väärinymmärrysten ja huhujen syntymiselle sekä muutosvastarinnan muodostumiselle (Erämetsä 2003, 94). Reaktiivisen viestinnän vastakohtana proaktiivisessa viestinnässä viestintää hyödynnetään muutoksen hallinnan välineenä ja tietoa välitetään runsaasti, sillä sen uskotaan tukevan organisaatiomuutoksen toteutumista. Proaktiivisessa muutosviestinnässä korostetaan vuorovaikutuksellisuutta. Tiedon uskotaan välittyvän ja muotoutuvan ymmärrettävään muotoon nimenomaan puheen ja läsnäolon kautta, minkä lisäksi tiedotus ymmärretään erityisesti horisontaalisena ja vuorovaikutuksellisenä prosessina. (Juholin 1999, 199–200; Juuti & Virtanen 2009, 106–107.) Jotta tiedotuksen jatkuvuus, riittävyys ja oikea-aikaisuus voitaisiin organisaatiomuutoksissa varmistaa, olisi viestinnässä hyvä hyödyntää erilaisia keinoja ja kanavia. Kirjallisten tiedotteiden ja vuorovaikutuksellisuuden lisäksi voidaan hyödyntää esimerkiksi myös tiedotustilaisuuksia (Kivimäki, Virtanen, Elovainio & Vahtera 2001, 167–168; Laine 2006, 40–42; Ryan & Macky 1998, 30–37).

Koska organisaatiomuutosten viestinnässä tulisi korostaa vuorovaikutuksellisuutta, ovat lähiesimiehet avainasemassa muutosviestinnän toteuttamisessa. Lähiesimiehet pystyvät usein parhaiten suhteuttamaan oman yksikkönsä työt laajempaan kokonaisuuteen, jolloin he pystyvät myös muokkaamaan tiedotettavan asian oikeaan ja ymmärrettävään muotoon alaisilleen (Saarelma-Thiel 2006, 149; Åberg 2000, 20–21, 214). Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä täydentää myös formaalin muutosviestinnän jättämiä aukkoja. Vuorovaikutuksellisen ja kommunikoivan viestinnän korostaminen lähiesimiesten viestinnässä luo työntekijöille mahdollisuuden esittää kysymyksiä ja käsitellä omia ajatuksiaan, mikä ehkäisee väärinymmärrysten syntymistä, luo työntekijöille kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja tukee työntekijöiden työhyvinvointia muutoksissa (Laine 2006, 32; Salminen 2001, 223; Åberg 2000, 99–102). Lisäksi jatkuvan, osana muutostoimintaa toteutetun ja toimivan kommunikaation avulla voidaan muutoksessa vähentää virheitä, lisätä ymmärrystä, hälventää epävarmuutta ja turvattomuutta sekä puuttua esille nouseviin ongelmakohtiin hyvissä ajoin. Toimivan kommunikaation on todettu luovan myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistavan organisaation sisäistä luottamusta, joita muutos usein horjuttaa. (Erämetsä 2003, 65; Juholin 1999, 196.)

Muutokseen saattaa kuitenkin liittyä myös salassa pidettäviä asioita, joita esimies ei voi kertoa, vaikka kokisikin tilanteen sitä vaativan. Tällaisissakin tilanteissa esimies voi kuitenkin kertoa oman tulkintansa tilanteesta tai kertoa, ettei hänellä ole lupaa puhua asiasta. On luonnollista, että ihmiset haluavat tietää, mitä muutoksessa milloinkin tapahtuu. Runsaina liikkuvat huhut ovat usein merkki siitä, että henkilöstö työskentelee tiedon vajeessa. Esimiehen ei kuitenkaan kannata taistella huhuja vastaan, vaan lisätä omaa läsnäoloaan ja vuorovaikutusta työntekijöidensä kanssa. (Juuti & Virtanen 2009, 151–152.) Toinen syy viestinnän niukkuudelle voi olla pelko siitä, että liian runsas tiedotus aiheuttaa henkilöstössä ahdistusta ja sekaannuksia (Saarelma-Thiel 2006, 148). Muutoksesta saadun tiedon onkin aluksi todettu poikkeuksetta lisäävän stressiä ja vaikuttavan kielteisesti henkilöstön sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Runsaan ja tehokkaan tiedotuksen hyödyt ovat kuitenkin tulleet esiin muutosta seuraavina kuukausina. Nopeimmin tilanteen on todettu korjaantuvan yrityksissä, joissa tiedotukseen muutosvaiheessa on panostettu. (Kivimäki ym. 2001, 167–168; Ryan & Macky 1998, 30–37.) Lisäksi tiedon käsittelemisen yhdessä työyhteisön kanssa on todettu vahvistavan organisaation sitoutumista ja ehkäisevän muutosvastarintaa (Luoma & Arikoski 2006, 134). Tästä syystä pahinta, mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä, on vetäytyä työntekijöidensä luota ja olla viestimättä (Juuti & Virtanen 2009, 69, 151).

Viestinnän merkitys muutostilanteissa onkin niin suuri, ettei sitä voi liiaksi korostaa. Muutosviestinnän avulla organisaatiomuutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa, riippuen toteutetusta viestinnästä (Juuti & Virtanen 2009, 104). Hyvä muutosviestintä ja -kommunikaatio mahdollistavat muutoksen toteutumisen ja työhyvinvoinnin säilymisen. Heikon tiedonkulun on todettu selittävän muutostilanteissa sekä työntekijöiden stressioireita että kielteisiä asenteita muutosta kohtaan. Lisäksi tiedonkulun ja yhteistoiminnan heikkouden on todettu olevan kriittisiä tekijöitä niin yksilön kuormittumiselle kuin työsuoritukselle. (Erämetsä 2003, 65; Lindström, Elo, Hopsu, Kandolin, Ketola, Lehtelä, Leppänen, Mukala, Rasa & Sallinen 2005, 44, 67.) Liian myöhäisen ja ristiriitaisten tiedotuksen sekä runsaiden huhujen on todettu lisäävän myös epävarmuuden ja ahdistuksen tunteita sekä muutosvastarintaa (Juuti & Virtanen 2009, 151–152; Mauno & Kinnunen 2005, 177). Muutoskykyisen organisaation tunnusmerkkinä onkin pidetty sen kykyä säilyttää henkilöstön perusturvallisuuden tunne organisaatiomuutoksen aikana, jolloin heidän on helpompi vastaanottaa tietoa ja muuttaa ajattelu- ja toimintatapojansa muutoksen edellyttämään suuntaan. Keskeisenä syynä muutosvastarinnalle voidaankin pitää huonosti toteutettua muutosviestintää, jolloin työntekijöillä ei ole selkeätä kuvaa siitä, mihin muutoksella pyritään ja mitä heiltä odotetaan. (Salminen 2001, 32–37.) Muutosviestintää kehitettäessä tulisikin muistaa formaalin tiedonvälityksen lisäksi myös ihmisten

välisen vuorovaikutuksen parantaminen ja vuorovaikutteisen kulttuurin rakentaminen (Erämetsä 2003, 65).

Tiedon jakamisen lisäksi lähiesimiesten tulee tukea työntekijöitään myös muuten muutoksen aikana, osoittaen hyväksyntää, huomaavaisuutta alaisten tunteita ja tarpeita kohtaan (Yukl 2002, 75). Tieto muutoksista herättää poikkeuksetta työntekijöissä erilaisia tunteita, kuten ärtymystä, kiukkua ja pelkoa, ja saattaa johtaa sekä sitoutumisen että motivaation heikentymiseen, jolloin on tärkeää, että työntekijöillä on mahdollisuus käsitellä muutoksen herättämiä ajatuksia työyhteisössään (Juuti & Virtanen 2009, 119). Osoittamalla huomiota ja ymmärrystä sekä tarjoamalla tukea ja mahdollisuuden keskusteluun esimies voi nopeuttaa muutoksen toteutumista (Juuti & Virtanen 2009, 69). Lisäksi muutoksen yhteinen käsittely voi edesauttaa työntekijöiden oman motiivin löytymistä muutoksen toteuttamiselle, luoda työyhteisöön uutta toimintakulttuuria sekä ehkäistä eristäytymistä ja kilpailua työyhteisössä (Saarelma-Thiel 2006, 145). Esimiehet voivatkin muutoksessa tukemalla ja innostamalla vahvistaa työntekijöiden motivoitumista ja samalla myös työyhteisön yhteisöllisyyttä. Lannistamalla he puolestaan saattavat vauhdittaa työyhteisön huonoa kierrettä ja muutosvastarinnan syntymistä. (Juuti & Virtanen 2009, 69–70.) Muutoksessa eläminen vaatiikin yksilöiltä paljon psyykkistä energiaa, ja mitä enemmän energiaa kuluu muutoksen käsittelyyn, sitä enemmän työntekijöiden hoitaminen ja organisaation tuottavuus kärsivät, ja muutoksen toteutuminen pitkittyy (Saarelma-Thiel 2006, 145). Tästä syystä muutoksen inhimillinen puoli, muutostunteet ja reaktiot on tärkeää hyväksyä ja käsitellä, jotta ne eivät muodostu esteeksi muutoksen toteutumiselle.

Organisaatiomuutoksissa esimiesten läsnäolo ja tuki ovat tärkeitä myös heidän alaistensa työhyvinvoinnin kannalta. Sosiaalisen ja erityisesti esimieheltä saadun tuen on todettu tutkimuksissa lieventävän työntekijöiden stressitasoa ja lisäävän työntekijöiden hyvinvointia sekä tukevan työntekijöiden jaksamista (Pensola & Järvikoski 2006, 190). Esimiehen ja muun yhteisön tuen puutteen on puolestaan todettu olevan keskeinen työuupumukseen vaikuttava tekijä (Juuti 2006, 82). Työntekijöiden stressitasoon muutoksissa voivat vaikuttaa useat tekijät, kuten työn vaatimusten ja vastineiden epätasapaino, epätietoisuus ja muutoksen sekä sen johtamisen koettu epäoikeudenmukaisuus (Kivimäki, Vahtera, Elovainio & Virtanen 2002). Esimiesten läsnäolon ja työyhteisön sosiaalisen tuen voidaan siis nähdä olevan merkittävä tekijä muutoksessa myös työntekijöiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Läsnäolollaan, tuellaan ja avoimella kommunikaatiollaan esimiehet voivat luoda turvallisuutta muutokseen ja vahvistaa työntekijöiden hallinnan tunnetta ja organisaatiota kohtaan koettua luottamusta, johon vaikuttaa myös kokemus muutoksen oikeudenmukaisuudesta (Erämetsä 2003, 116–117; Kivimäki ym. 2001, 167–168; Ryan & Macky 1998, 30–37). Samalla työyhteisön

ja esimiehen yhteinen aika ja yhdessä tekeminen voivat vahvistaa työyhteisön yhtenäisyyttä ja luoda uuteen tilanteeseen sopivaa toimintakulttuuria sekä ehkäistä kilpailua ja klikkien syntymistä työyhteisössä (Juuti & Virtanen 2009, 69).

Tiedottamisen ja henkisen tukemisen lisäksi muutoksissa tulee varmistaa organisaation perustehtävän, eli työntöön, jatkuminen. Organisaatiomuutoksissa työntekijöiden tehtävät saattavat muuttua, jolloin olennaista on varmistaa, että työntekijöiden työjaot ovat selkeitä ja että heillä on tarvittava osaaminen työtehtävien suorittamiseen (Yukl 2002, 301; Viitala 2005, 14, 295). Työtehtävien tekninen osaamisen ja hallinnan varmistaminen luo pohjan hyvinvoivalle työyhteisölle myös organisaatiomuutoksessa. Työtehtävien selkeys ja kohtuullinen määrä sekä riittävä osaaminen voivat edistää työhyvinvointia, kun taas epäselvä työnjako, liian suuri työtaakka tai puutteellinen osaaminen voivat vaarantaa työhyvinvoinnin pitkällä aikavälillä (Simola & Kinnunen 2005, 127–128). Erämetsän (2009, 83) mukaan ihmistyön tehokkuuden tavoittelu onkin tullut monessa yrityksessä tiensä päähän, eikä vauhtia ja tehokkuutta voida enää lisätä työmäärää suurentamalla ilman, että myös toimintaedellytyksiin kiinnitetään huomiota. Tästä syystä myös työn tekniseen toteuttamiseen on tärkeää kiinnittää huomiota organisaatiomuutoksissa, jotta negatiivisilta työhyvinvointivaikutuksilta voidaan välttyä.

### **3.3.3 Lähiesimiestyön tukeminen organisaatiomuutoksissa**

Esimiesten rooli muutoksissa voi olla hyvin vaativa. Organisaatiomuutoksissa heidän tehtävänsä usein lisääntyvät ja tehtäväkuvansa laajenevat ja töiden suorittaminen vaatii esimiehiltä yhä suurempia ponnistuksia. Samanaikaisesti esimiehet voivat olla myös itse muutosten kohteina, ja muutokset herättävät myös heissä erilaisia tunteita, kuten epävarmuutta. Samalla, kun esimiesten odotetaan tukevan työntekijöitään heidän muutosprosessinsa läpikäymisessä, tarvitsevat he itsekkin tukea työnsä tehokkaaseen suorittamiseen ja työhyvinvointinsa ylläpitämiseen. Esimiesten työhyvinvointiin ja jaksamiseen olisikin muutoksissa tärkeää kiinnittää huomiota, sillä esimiehillä on muutoksen toteuttamisen kannalta usein olennainen rooli, ja heidän työhyvinvointinsa ja työasenteidensa heikkenemisellä voi olla kohtalokkaita seurauksia muutoksen toteutumiselle. Kiireisissä organisaatiomuutoksissa esimiesten tukeminen saatetaan kuitenkin helposti unohtaa. (Erämetsä 2003, 83, 122.)

Kuten edellä on käynyt ilmi, ovat muutostehtävät esimiehillä hyvin moninaisia, ja kaikkien tehtäväalueiden hallinta vaatii hyvin laaja-alaista osaamista. Erityisen tärkeäksi organisaatiomuutoksissa nousevat taidot tukea alaisten henkistä hyvinvointia ja tarjota heille vuorovaikutuksellista tukea.

Muutostilanteissa esimiesten tarvittavan osaamisen varmistaminen on tärkeää, sillä siitä voivat olla kiinni niin muutoksen toteutuminen kuin työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvoinnin säilyminen (Mauno & Kinnunen 2005, 195–196). Tietojen ja taitojen sekä työn eri ulottuvuuksien tasapainon on todettu edistävän ja ylläpitävän työkykyä (Ilmarinen ym. 2003, 69). Sen sijaan epäsuhta ammatillisten valmiuksien sekä tiedollisten ja taidollisten edellytysten välillä voi heikentää työhyvinvointia (Järvikoski, Härkäpää & Mannila 2001). Esimiesten osaamisen tukena voidaan hyödyntää erilaisia esimieskoulutuksia. Esimieskoulutuksen lisäksi heidän jaksamistaan voidaan tukea vertaistuen keinoin, joista käsittelen ryhmätyönohjausta (Saarelma-Thiel 2006, 148). Tutkimusten mukaan osaamisen varmistaminen työssä on työhyvinvoinnin perusedellytys. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat puolestaan edellytyksiä tuottavuudelle ja tehokkaalle toiminnalle. (Vesterinen 2006, 10.) Myös kiinnittämällä huomiota työn organisointiin voidaan edesauttaa esimiesten jaksamista ja ehkäistä työhyvinvoinnin merkittävää heikkenemistä työn vaatimusten ja aikapaineiden kasvaessa.

Kuten edellä on todettu, on esimiesten osaamisen tasolla olennainen merkitys niin muutoksen toteutumiselle kuin heidän alaistensa ja oman työhyvinvointinsa säilymisen turvaamiselle organisatiomuutoksissa. Esimiesten osaamista voidaan kehittää erilaisten täydennyskoulutusten ja valmennusten keinoin, kuten perinteisten esimieskoulutusten tai esimerkiksi psykodynaamisen johtamisvalmennuksen keinoin. Perinteisten esimieskoulutusten tarkoituksena on lisätä esimiesten tietotaitoa ja valmiuksia toimia erilaisissa esimiestehtävissä. Psykodynaamisessa valmennuksessa tähdätään sen sijaan enemmän esimiesten itsetiedostuksen vahvistamiseen ja tätä kautta esimiehenä toimimisessa tukemiseen. (Elo & Feldt 2005, 325.) Koulutus- ja valmennustarpeiden tulisi kuitenkin olla tarkoin harkittuja, sillä koulutusten määrän on todettu lisääntyneen työelämässä 1980-luvulta lähtien samanaikaisesti, kun suhtautuminen niihin on muuttunut negatiivisemmaksi (Lehto & Sutela 2008, 55–56). Mamian (2009, 44) mukaan toistuvat koulutukset nähdäänkin nykypäivän työelämässä yllättäen useammin työn rasitus- kuin voimavaratekijöinä, mikä voi selittyä osaltaan työn aikapaineiden lisääntymisellä, jolloin kouluttautuminen vie aikaa työtehtävien suorittamiselta. Tästä huolimatta esimiestyön kehittämisen tulisi Erämetsän (2003, 127) mukaan olla yksi organisaation tärkeimpiä ja jatkuvia painopistealueita.

Muutoksen aikana ja niiden jälkeenkin esimiehiä voidaan tukea myös vahvistamalla esimiesten yhteistyöverkostoja ja tarjoamalla ryhmätyönohjausta. Esimiesverkostot ja työnohjaus voivat tukea esimiesten jaksamista muutoksessa ja edesauttaa työyhteisöjen toiminnan kehittämisessä. (Saarelma-Thiel 2006, 139.) Työnohjaus toimintamuotona sijoittuu lähelle työnopastusta, asiantuntijakon-sultaatiota, koulutusta, business coachingia, mentorointia ja psykoterapiaa. Työnohjauksella tarkoi-

tetaan työnohjaajakoulutuksen saaneen työelämän asiantuntijan antamaa ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. (Moilanen 1994, 138–140; Räsänen 2006, 163–164.) Työnohjaus toimintatapana perustuu kokemukselliseen oppimiseen, ja sitä voidaan toteuttaa joko organisaation ulkopuolisen asiantuntijan tai organisaation sisäisen ohjaajan toimesta joko lyhyt- tai pitkäkestoisena yksilö- tai ryhmätyönohjauksena (Elo & Feldt 2005, 325; Räsänen 2006, 16, 166).

Organisaation sisäistä ohjaajaa käytettäessä etuna voidaan pitää ohjaajan tietämystä organisaatiosta ja sen todellisuudesta. Tästä syystä sisäisen ohjaajan käyttäminen voi soveltua erityisesti työnohjauksen vasta-alkajille. Organisaation ulkopuolisen työnohjaajan hyödyntäminen voi puolestaan mahdollistaa uusien näkökulmien tuomisen organisaatioon ja edesauttaa uuden ymmärryksen ja osaamisen syntymistä. Työnohjausryhmän koostumuksen määrittää aina työnohjauksen tarve. Ryhmä voi koostua esimerkiksi työtiimistä tai organisaatiossa tiettyyn ammattiryhmään kuuluvista toimijoista. Työnohjausryhmässä sen jäsenten on mahdollista jakaa kokemuksia ja oppia toisten kokemuksista ja saada palautetta ja tukea omalle toiminnalleen ja oman tilanteen realistisemmalle hahmottamiselle. Tämä voi olla erityisen tärkeää esimerkiksi johtamis- ja esimiestyössä tehtävään liittyvän yksinäisyyden vuoksi. Työnohjausryhmän koon olisi ihanteellista olla 4–8 henkeä, ja työnohjaukseen sitoutumisen kannalta osallistuminen työnohjaukseen tulisi aina olla vapaaehtoista. (Moilanen 1994, 147; Räsänen 2006, 166–167.)

Työnohjauksen tarkoituksena voi olla ohjattavan työhyvinvoinnin parantaminen, työn hallinnan lisääminen tai työn kuormittavuuden vähentäminen. Työnohjaus voi tähdätä myös ammattitaidon kehittämiseen työntekijöiden tietoutta parantamalla, tai sillä voidaan tukea työryhmän kiinteyttä muutoksessa. Keskeistä työnohjaukselle on se, että huomion pääpaino on aina nykyisyydessä ja tulevaisuudessa, ei menneisyydessä. (Moilanen 1994, 139–140.) Työnohjauksen yhtenä tavoitteena voidaan pitää ohjattavan kehitys- ja muutosprosessin edesauttamisen lisäksi myös yleisemmin työn laatutason nostamista. Työnohjauksen keskeisimpiä menetelmiä ovat keskustelu ja kokemuksellinen oppiminen, joiden lisäksi ohjauksessa voidaan hyödyntää myös muita, esimerkiksi toiminnallisia, menetelmiä. (Räsänen 2006, 166.) Erityisesti muutostilanteissa työntekijöiden keskinäinen vuorovaikutus ja toisten tukeminen ovat keskeisessä roolissa muutoksen onnistumiselle. Esimerkiksi esimiesten välinen tuki työnohjauksessa muutoksen aikana voi tarkoittaa eri näkemysten ja toimintatapojen pohtimista ja oman jaksamisen varmistamista (Saarelma-Thiel 2006, 148). Lisäksi esimiesten työnohjauksen on todettu soveltuvan menetelmänä hyvin johtamisen kehittämiseen, sillä kokemuk-



sellisen oppimisen avulla esimiehet voivat oppia niin omista kuin toistenkin kokemuksista ja kehittyä esimiehinä yhteisen reflektoinnin avulla (Räsänen 2006, 168).

Työnohjauksella on tutkimuksissa osoitettu olevan monia positiivisia vaikutuksia ohjattavien työhyvinvointiin. Muun muassa Englannissa, Skotlannissa ja Ruotsissa toteutetuissa tutkimuksissa työnohjauksen on todettu vaikuttavan positiivisesti työntekijöiden sitoutumisen asteeseen, ehkäisevän työuupumuksen kehittymistä ja olevan negatiivisessa yhteydessä työstä vieraantumiseen ja kylästyksen tunteisiin. (Berg, Hanson & Hallberg 1994, 743; Butterworth, Jeacock, Clements, Carson & White 1997; Räsänen 2006, 163, 168.) Lisäksi useiden työnohjaustutkimusten tulokset osoittavat työnohjauksen vaikuttavan positiivisesti ohjattavan toimintaan ja toiminnan laatuun samalla, kun ohjattavan ammatti-identiteetti selkiytyy ja vahvistuu ja työyhteisöjen toiminta paranee. Ohjattavan ammatti-identiteetin selkiytyminen ja vahvistuminen vaikuttavat positiivisesti työssä jaksamiseen ja työtyytyväisyyteen, minkä myötä myös toiminnan laatu voi parantua. (Paunonen-Ilmonen 2001, 17.) Työnohjausryhmissä ohjattavien keskinäinen sosiaalinen tuki ehkäisee myös stressin syntymistä ja lisää tuottavuutta ja luovuutta työyhteisössä. Työnohjauksen työhyvinvointivaikutusten syntyminen on kuitenkin riippuvainen niin työnohjauksen ammattitaitoisuudesta kuin myös työntekijöiden sitoutumisesta siihen. (Räsänen 2006, 170.) Tästä syystä kohderyhmän luonne ja aiemmat kokemukset tulisikin ottaa huomioon työnohjausta harkittaessa. Kun keskusteluun perustuvia menetelmiä hyödynnetään työyhteisöissä, joissa ei entuudestaan ole vahvaa keskustelukulttuuria, on työnohjaus hyvä liittää arkityöhön ja toteuttaa käytännönläheisesti. Käytännönläheisten menetelmien hyödyntäminen voi helpottaa henkilöstön sitoutumista ohjaukseen, kun menetelmien outous ei estä osallistujien aktiivista roolia ohjauksessa. (Elo & Feldt 2005, 327–328.)

Osaamista vahvistavien ja vertaistukea tarjoavien toimintatapojen lisäksi esimiesten jokapäiväistä työtä ja heidän työhyvinvointiaan voidaan tukea kiinnittämällä huomiota työn organisointiin. Organisaatiomuutoksissa esimiesten tehtävät ja vastuu usein lisääntyvät, joiden myötä myös työn vaatimukset kasvavat. Kasvaneet työn vaatimukset yhdessä korkean vastuuntuntoisuuden kanssa voivat muodostua riskitekijäksi esimiesten työhyvinvoinnille. Huomattavakaan vastuuntuntoisuus ei välttämättä kuitenkaan ole riskitekijä työhyvinvoinnille, mikäli työn vaatimukset ovat kohtuullisia. (Hakanen 2005, 13, 162.) Tästä syystä esimiesten työtehtävien organisointiin tulisi kiinnittää huomiota niin organisaatiomuutosten aikana kuin niiden jälkeenkin, jotta myös esimiesten työhyvinvointi organisaatiomuutoksissa voitaisiin varmistaa.

Järnefeltin ja Lehdon (2008) toteuttama tutkimus työkiireiden kokemuksista työpaikoilla ja Lehdon ja Sutelan vuonna 2008 toteuttama työolotutkimus nostavat esille useita työn organisointiin ja nii-

den työhyvinvointivaikutuksiin liittyviä tekijöitä, joihin on syytä kiinnittää huomiota. Tutkimuksista nousee esille suomalaisen työelämän kehityskulku, jossa työtehtävien määrä ja osaamisvaatimukset ovat lisääntyneet, aikapaineet ja työn katkonaisuus yleistyneet, työn ennakointi ja suunnittelu vaikeutuneet ja työnjaollisten ongelmien määrä kasvanut. Työolotutkimuksessa työn vaatimusten on todettu kasvaneen 2000-luvulla muun muassa työtehtävien lisääntymisen ja vaikeutumisen myötä. Lisäksi työtehtävät ovat muuttuneet 2000-luvulla yhä moniulotteisemmiksi työtehtävien määrän kasvun myötä. Myös organisaatiomuutokset ja muu kehittämistoiminta organisaatioissa ovat yleensä poikkeuksetta lisänneet henkilöstön työtehtävien määrää, koska ne on toteutettu yleensä ilman lisäresursseja organisaation henkilöstön jokapäiväisen työn ohella. Lisäksi työn tietoteknistyminen ja vuorovaikutuksellisen työskentelyn yleistyminen ovat lisänneet työtehtävien määrää ja vaikuttaneet työn organisointiin. Erityisesti vuorovaikutuksellisempaan työskentelyyn kannustavat työn organisoinnin ja johtamisen paradigmat, kuten verkostoituminen, tiimityö ja sitouttava johtaminen, ovat lisänneet esimiesten tehtäviä. Työtehtävien määrän lisääntyminen ja työn luonteen muutos ovat johtaneet palkansaajien kokemuksiin työn vaikeutumisesta ja henkilöstön riittämättömyydestä. Työn vaatimusten kasvuun on vaikuttanut olennaisesti henkilöstön määrän vähentyminen ja työtehtävien samanaikainen lisääntyminen. (Järnefelt 2002a, 24, 30–40; Lehto & Sutela 2008, 66.)

Vaikka työtehtävien monipuolisuutta onkin pidetty yleisesti työhyvinvointia edistävänä asiana, voi työn monipuolisuus muuttua myös työssä stressiä aiheuttavaksi työn rasitustekijäksi. Työn monipuolisuuden myötä työtehtävien päällekkäisyydet, toistuvat keskeytykset ja vaatimus perehtymisestä useaan asiaan samanaikaisesti yleistyvät ja voivat kertoa työn huonosta organisoinnista. Erityisesti esimiestyössä työn sirpaloituminen ja keskeytykset ovat muodostuneet luonteenomaisiksi piirteiksi, kun työrooliin kuuluu töiden ohessa olla samanaikaisesti alaisten ja asiantuntemusta tarvitsevien käytettävissä. Tämä voi aiheuttaa keskittymisvaikeuksia ja vaikeuttaa työpäivien suunnittelua ja työn hallintaa. Tällaisen työpäivien sirpaloitumisen on todettu sekä tekevän työpäivistä intensiivisempiä että pitkittävän niitä. Työn huonosta organisoinnista on kyse myös silloin, kun työtehtäviä ei tarvittaessa voida delegoida muille, mikä voi johtua niin henkilöstöressurssien kuin osaamisen puutteesta. (Järnefelt 2002a, 30, 37–40; 2002b, 100.) Erityisesti organisaatiomuutoksissa riskinä on työtehtävien jatkuva lisääntyminen, jos tehtäviä ei priorisoida (Luoma & Arikoski 2006, 130). Työtehtävien organisointiin tulisikin kiinnittää huomiota. Työn organisoinnin arvioimisessa organisaation johdon on hyvä kuunnella myös esimiehiä. Vuoden 2008 työolotutkimuksessa aiempaa harvemmat palkansaajat pitivät riittävänä sitä keskustelun määrää, jota työpaikalla käytiin työn järjestelyihin ja sen ongelmiin liittyen. Vuodesta 2003 vuoteen 2008 määrä laski 16 prosentista 14 prosenttiin. (Lehto & Sutela 2008, 77–78). Sitouttamisen kannalta henkilöstön kuuleminen heitä koskevissa asioissa

on olennaisen tärkeää. Henkilöstön näkemyksien mukaan saamiseksi kehittämis- ja uudelleenorganisointityössä voidaan hyödyntää esimerkiksi osallistuvan suunnittelun menetelmää, jonka tarkoituksena on työn suunnittelu tarkoituksenmukaisemmaksi henkilöstöryhmien tietämystä ja kokemusta hyödyntämällä (Leppänen 1994, 72.)

Työn organisoimien ongelmiin tulisi organisaatioissa kiinnittää huomiota, sillä niiden on todettu vaikuttavan niin työyhteisön ilmapiiriin, työntekijöiden työssävihtymiseen, työasenteisiin kuin työhyvinvointiin. Vuoden 2008 Työolotutkimuksessa vain 17 prosenttia palkansaajista koki töiden olevan organisoitu hyvin, ja lukema on ollut laskusuuntainen viimeisen vuosikymmenen aikana. (Lehto & Sutela 2008, 77). Töiden organisoimien ongelmia, kuten päällekkäisiä työtehtäviä ja tehtävien delegointivaikeuksia, aiheuttaa usein henkilökunnan puute. Henkilökunnan puute saattaa toisaalta vaikeuttaa myös töiden uudelleen organisointia, koska resursseja uudelleenjärjestelyiden tekemiseen ei ole. Organisaatioissa olisikin tärkeää työn organisointia kehittäessä kiinnittää huomiota myös henkilöstön aikapaineisiin, jotta heidän työhyvinvointinsa ei kärsisi ja heille jäisi aikaa myös kehittäviin tehtäviin ja edellytyksiä työn suunnitteluun ja hallintaan. Organisaation johdon ja esimiesten tulisi arvioida säännöllisesti työntekijöiden työmäärää ja resurssien vastaavuutta, erityisesti, jos toimenkuvaan liitetään uusia työtehtäviä tai tehtävät muuttuvat vaativimmiksi, sekä varmistaa työn realistiset aikataulut ottaen huomioon myös tehtävien ristiriitaisuudet ja erilaista ajankäyttöä vaativat tehtävät. Lisäksi työn delegointimahdollisuudet, riittävät henkilöstöresurssit ja osaaminen tulisi varmistaa työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Järnefelt 2002a, 30–31; 2002b, 87, 101–102.)

## 4 TUTKIMUSAINIESTON KERUU JA KÄSITTELY

### 4.1 Tutkimuskohteena paperiteollisuus

Tutkimuskohteeni on paperiteollisuus ja erityisesti erään suomalaisen metsäyhtiön kaksi paperitehdasta. Salassapitosopimuksen vuoksi en voi kertoa kohdeorganisaatioista tämän tarkemmin tai mainita niitä nimiltä. Jotta voimme kuitenkin paremmin ymmärtää tutkimusaineistosta esille nousevia asioita, on hyvä tuntea paperiteollisuuden historia ja asema suomalaisessa markkinataloudessa. Näitä tarkastelen sekä metsäteollisuuden että paperiteollisuuden näkökulmista, sillä suurin osa alalla julkaistavista teoksista käsittelee paperiteollisuutta metsäteollisuuden osana.

Paperiteollisuus osana metsäteollisuutta on ollut jo pitkään yksi Suomen tärkeimmistä teollisuuden aloista, ajatellen sekä sen työllistävää vaikutusta että sen arvoa vientituloista. Suomalainen metsäklusteri työllistää 2000-luvulla edelleen lähes 200 000 ja paperiteollisuus noin 30 000 ihmistä, ja sen osuus Suomen vientituloista on noin 25 prosenttia. Vientitulojen osuus on kuitenkin laskenut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana alan kansainvälistymisen ja teknisen kehityksen myötä, sillä 1960-luvulla osuus oli vielä 70 prosenttia. (Eloranta ym. 2010, 17; Reini ym. 2010, 9.) Laskeneesta vientiosuudesta huolimatta suomalaisen metsäteollisuuden kehitys 1970-luvun puolivälistä 2000-luvun alkuun oli huimaa. Suomalaisen metsäteollisuuden yhtiöt kasvoivat nopeammin kuin kansainväliset kilpailijansa. Vielä 1970-luvun alussa Suomen suurimmat metsäyhtiöt olivat liikevaihdolla mitattuna huomattavasti pienempiä kuin maailman suurimmat, mutta vuosituhannen vaihteeseen tultaessa suomalaisruotsalainen Stora Enso oli kasvanut maailman toiseksi suurimmaksi metsäteollisuuden yhtiöksi, fuusiolla synnytetyn UPM-Kymmenen ollessa neljänneksi suurin. Metsäteollisuuden osana myös paperiteollisuus kasvoi nopeasti. Sen kasvu kansainvälisesti oli 1950-luvun alusta 1990-luvun puoleen väliin saakka noin 4 prosenttia vuodessa. (Ojala 2008, 193–194.) Metsä- ja paperiteollisuuden kehityksen ajanjakso 1970-luvulta 2000-luvulle on sisältänyt erilaisia ajanjaksoja, jotka Ojala (2008) on teoksessaan jakanut neljään.

1970-luvun alussa suomalaiset metsäyhtiöt olivat pieniä, ne toimivat suljetussa taloudessa, ja metsäteollisuutta leimasi yritysten monimuotoinen yhteistyö. Muun muassa yhtiöiden vienti oli organisoitu niiden yhdessä omistaman vientiyhtiön FinnPapin kautta, ja markkinointi hoidettiin yhteistyössä. Yhteistyö oli merkittävä tekijä suomalaisyrityksille kansainvälisessä kilpailussa sen mahdollistaessa yhtiöiden keskittymisen tuotannon kehittämiseen ja siihen investoimiseen. 1980-luvulle tultaessa metsäyhtiöiden tuotantokoneistot olivat kehittyneet uudenaikaisiksi, ja niiden strateginen arvo maailmanlaajuisesti oli merkittävä. 1970-luvulta 1980-luvun jälkipuoliskolle metsäyhtiöt kasvoivat lä-

hinnä tuotannollisten investointien ja monialaisen liiketoiminnan avulla. Tiiviistä yhteistyöstä huolimatta yhtiöiden välillä oli myös kilpailua. Suljetussa taloudessa toimiessaan yhtiöt kilpailivat niin tuotanto- kuin vientikiintiöistä sekä puunhankintareviireistä ja tulevaisuuden investointiohjelmista, joista päätettiin suljettujen ovien takana. Suljettua taloutta ja kansallisia rahamarkkinoita sääteleviä rajoituksia alettiin kuitenkin purkaa 1980-luvulla, jolloin alkoi metsäteollisuuden kehityksen toinen kausi. Metsäyhtiöissä alkoi keskittämiskehitys, jonka aikana 1990-luvulle tultaessa suomalaisesta metsäteollisuudesta oli kadonnut lähes 20 metsäyhtiötä, esimerkkeinä Kaukas ja Tampella. (Ojala 2008, 194–195, 205.)

1990-luvulla lama iski suomalaiseen metsäteollisuuteen leimaten sen kolmatta kehityskautta. Laman, pankkikriisin ja markkinoiden avautumisen myötä metsäteollisuus siirtyi moderniin markkinatalouteen. 1990-luvulla metsäteollisuudessa ja paperiteollisuudessa jatkui keskittämiskehitys, jonka yhtenä näyttävimmistä lopputuloksista oli fuusiolla vuonna 1996 synnytetty UPM-Kymmene. Samanaikaisesti yhtiöt pyrkivät eroon toimintansa monialaisuudesta keskittyen ydintoiminta-alueisiin, mikä näkyi yhtiöiden liiketoiminnallisena erikoistumisena. Keskittämiskehityksen taustalla vaikuttivat tavoitteet saavuttaa operationaalista synergiaa, saada etua raaka-aine-, hallinto- ja kuljetuskustannuksissa, edistää tutkimus- ja tuotekehitystä sekä saavuttaa vahvempi neuvotteluasema suhteessa asiakkaisiin ja alihankkijoihin. Keskittämiskehitystä seurasi metsäteollisuuden kansainvälistyminen. Metsäteollisuuden viimeisen kehityskauden aikana 1990-luvun puolivälistä vuosituhannen vaihteeseen suurimpien suomalaisten metsäyhtiöiden toiminta ja omistus kansainvälistyivät, ja kasvuvauhti kiihtyi. Kansainvälistymisen keskeisenä motiivina oli jalansijan saaminen keskeisiltä pääomamarkkina-alueilta. Lisäksi kansainvälistymisen perusteluksi nousi puolustautuminen yritysvaltaajia vastaan: kansainvälisin yritysostoin vauhditetulla dynaamisella kasvulla pyrittiin turvaamaan yritysten tulevaisuus. (Ojala 2008, 194–195, 205–214, 222–229.)

Vaikka metsäteollisuus olikin siirtynyt suljetusta taloudesta avoimeen markkinatalouteen, ei suljetun talouden oloihin ja kansallisen strategian toteuttamiseen rakennettua asetelmaa ollut juurikaan muutettu, vaikka EU-jäsenyys ja yhteinen valuutta vaikuttivat kilpailuun olennaisesti. Tekninen kehitys ja teknologia eivät enää riittäneet aiempien vuosikymmenten tapaan kilpailuvalteiksi kansainvälisillä markkinoilla. Siitä huolimatta usko suomalaiseen osaamiseen oli niin vahva, että kannattamattomistakin ulkomaisista tehtaista uskottiin saatavan kannattavia suomalaisomistuksessa. Näin ei kuitenkaan käynyt. Metsäyhtiöiden kansainvälinen kilpavarustelu yritysostoin tuli tiensä päähän vuonna 2005. Kasvukaudella metsäteollisuuden paradigmatoksi muodostunut ”leveämmin, nopeammin, enemmän” koitui lopulta vauhtisokeutena ja omien etujen varjelemisena yhtiöiden kohtaloksi.

Se esti näkemästä ympärillä tapahtuvia muutoksia. (Eloranta ym. 2010, 14–16.) Kansainvälisessä kilpailussa kilpailijamaita nopeammin nousseet kustannukset ovat romahduttaneet paperiteollisuuden kannattavuuden. Niistä monet ovat keskeisiä tuotannossa, kuten energia-, työvoima- ja puuraaka-ainekustannukset. Kohonneita kustannuksia ei kuitenkaan ole pystytty siirtämään tuotteiden hintoihin, koska paperin reaali hinnat ovat laskeneet kansainvälisillä markkinoilla jo pitkään paperin kysynnän laskettua teollistuneissa maissa, mikä on johtanut ylikapasiteettiin markkinoilla. Vuodesta 2006 vuoteen 2010 massa- ja paperiteollisuuden tuotanto onkin supistunut Suomessa lähes neljänneksen. Ylikapasiteettia on pyritty purkamaan muun muassa tuotantolaitoksia sulkemalla. Hankalaan tilanteeseen ovat vaikuttaneet lisäksi teknologian kehitys ja euron vahva kurssi; elektroninen tiedonvälitys on syrjäyttänyt paperipohjaista viestintää kääntäen paperinkulutuksen laskuun kehittyneissä maissa, minkä lisäksi euron vahva kurssi suhteessa muihin valuuttoihin on heikentänyt suomalaisen metsäteollisuuden kannattavuutta. (Eloranta ym. 2010, 12–16; Ojala 2008, 227; Törmä, Reini & Mäkinen 2010, 9; Törmä & Reini 2008, 9.)

Tällä hetkellä suomalainen metsäteollisuus elääkin historiansa suurimman muutoksen aikaa, sillä tosiasia on, etteivät suomalainen paperi- ja metsäteollisuus voi toimia kannattamattomina, koska Suomi pienenä avoimena taloutena on vielä hyvin riippuvainen metsäteollisuuden vientituloista (Törmä & Reini 2008, 9). Tästä syystä säästötoimia ja rakennemuutoksia on tehtävä ja uusia tuotantorakenteita ja tuotteita etsittävä (Eloranta ym. 2010, 5, 19). Muutokset vaikuttavat kuitenkin olennaisella tavalla myös paperiteollisuuden henkilöstöön ja heidän työhyvinvointiinsa ja sitä kautta myös toiminnan tuottavuuteen ja kannattavuuteen. Ojalan mukaan (2008, 229) pelisäännöt ovatkin muuttuneet metsäteollisuudessa merkittävästi myös työllisyysnäkökulman osalta: Vielä 1970-luvulla valtiojohtoisten yritysten voitiin olettaa ottavan toiminnassaan huomioon työllisyysnäkökohdat, mikä ei näytä mahdolliselta nykypäiväisillä kansainvälisillä markkinoilla toimiville metsäjäteille. Tämän vaikutukset näkyivät myös tutkimusaineostossani.

## **4.2 Aineiston keruu- ja analyysimenetelmät**

Tutkimusaineistoni on kerätty ryhmähaastatteluina toteutetuilla teemahaastatteluilla, ja aineistoni analyysimenetelmänä on toiminut teoriaohjaava sisällönanalyysi. Seuraavassa esittelen ensin aineiston keruumenetelmän, jonka jälkeen määrittelen tutkimukseni analyysimenetelmän ja sen avulla aineistostani tekemät valinnat, jotka ovat ohjanneet analyysini rakentumista.

Tutkimuksen aineisto on kerätty osana Paperiliitto ry:n, Metsäteollisuus ry:n ja Työterveyslaitoksen yhteistä ”Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa” -

tutkimushanketta syksyllä 2008 (ks. Pahkin, Leppänen, Kajosaari, Ala-Laurinaho, Welling, Väänänen, Joensuu & Koskinen 2010). Aineiston tavoitteena oli alun perin kartoittaa organisaatioiden työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaa koskevia tavoitteita, suunnitelmia ja toimia. Tutkimusaineisto on kvalitatiivinen haastatteluaineisto, joka koostuu kahdesta paperiteollisuuden operatiivisten esimiesten ja kahdesta työntekijöiden ryhmähaastattelusta. Yhteensä haastateltuja tuotannon esimiehiä on kahdeksan ja työntekijöitä viisi. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelumenetelmää hyödyntäen niin, että kussakin haastattelussa oli mukana kaksi haastattelijaa ja haastateltavia ryhmästä riippuen kahdesta neljään henkilöä. Haastattelutilanteet kestivät tunnista kahteen tuntiin. Teemahaastattelurunko koostui viidestä pääteemasta ja niiden alakysymyksistä (ks. liite 1). Poiketen strukturoitujen haastattelujen ideasta haastattelukysymyksiä ei esitetty tietyssä järjestyksessä, vaan tarkoituksena oli antaa myös haastateltujen kuljettaa haastatteluita eteenpäin vapauttaen keskusteluilmapiiriä. Haastattelijoina huolehdimme kuitenkin siitä, että kaikista teemoista keskusteltiin ja että myös suurimpaan osaan alakysymyksistä saatiin vastaus. Tämä mahdollistui ryhmähaastattelutilanteissa niin, että toinen haastattelijoina toimi vahvemmin haastattelun vetäjän roolissa ja piti yllä keskustelua, kun toinen haastattelijoina oli pääasiassa tarkkailijan roolissa esittäen tarvittaessa lisäkysymyksiä ja varmistaen, että kaikista teemoista keskusteltiin. Näin haastatteluihin muodostui vapaamuotoinen keskusteluilmapiiri, jonka myötä keskustelusta nousi esille myös sellaisia seikkoja, joita haastattelurungon mukaisesti ei olisi kysytty. Ryhmähaastattelu ja teemahaastattelu menetelminä mahdollistivat haastateltavien oman kokemusmaailman ja heidän näkemystensä esille nousemisen, mikä synnytti rikkaan tutkimusaineiston. (ks. Eskola & Suoranta 1998, 95–98; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48; Tuomi & Sajavaara 2004, 77.)

Haastatteluaineistot litteroitiin tekstimuotoon äännähdystarkkuudella ulkopuolisen yrityksen toimesta. Yhteensä aineisto koostuu noin 70 litteroidusta tekstiliuskasta. Aineiston analysointimenetelmänä olen käyttänyt teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, joka on yksi kolmesta Eskolan (2001, 136) määrittelemästä sisällönanalyysimenetelmästä. Teoriaohjaavassa (kutsuttu myös teoriasidonnaiseksi) analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistosta, mutta valintaa voi ohjata aiempi teoreettinen tietämys. Analyysillä on joitakin teoreettisia kytkentöjä, mutta se ei pohjaudu suoraan teoriaan. Sen tarkoituksena ei niinkään ole testata jotakin tiettyä teoriaa, vaan olla pikemminkin uusia ajatusuria aukovaa. Teoriaohjaava analyysi aloitetaan ensiksi aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa analyysiä ohjaaviksi ajatuksiksi voidaan nostaa aiempaa teoreettista tietämystä. Teoriasidonnaisessa analyysissä vuorottelevat aineistolähtöisyys ja aiempi teoreettinen tietämys, joita analyysissä yhdistellään. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 99.) Oma analyysini muodostui vahvasti aineistolähtöisesti, ja sen taustateorioina toimivat tutkimuksen kannalta relevantit työhyvinvoinnin teoriat sekä aiempi työ-

elämän tutkimus, joita vasten peilasin aineistosta nousevia teemoja. Aineistosta esiin nousseiden teemojen perusteella muodostin tutkimuksen tulkintateorian, kuten teoriat ja tutkimustulokset organisaatiomuutoksista sekä esimiestyöstä ja sen tukemisesta. Tulkintateorioina hyödynsin myös analyysini taustateorioita.(ks. Eskola & Suoranta 1998, 82.)

Valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin aineistoni analyysimenetelmäksi, koska koin mahdollisuuden yhdistää analyysissäni aiempaa teoreettista tietämystä ja aineiston sisältöä oikeaksi aiheeni kannalta. Halusin nostaa esille haastateltujen kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä organisaatiomuutoksissa, minkä lisäksi halusin varmistaa aineistosta esille nousvien aiheiden painoarvon tutkimusaiheeni kannalta vertaamalla niitä aiempaan tietämykseen. Työhyvinvointi on aihe, jota on tutkittu hyvin paljon eri näkökulmista ja josta löytyy useita erilaisia teoreettisia malleja. Tästä syystä en kokenut aiheeni kannalta olennaiseksi uuden teoreettisen mallin luomista. Koska kokemus työhyvinvoinnista on kuitenkin hyvin subjektiivinen, koin tarvetta verrata löydöksiäni aiempaan tietämykseen. En kuitenkaan löytänyt yhtä aiheeni kannalta toimivaa teoreettista työhyvinvoinnin mallia, johon nojautuen olisin voinut analyysini tehdä. En myöskään kokenut aineistoani tarpeeksi kattavaksi teorian testaamiseen ja toisaalta pidin riskinä haastateltavien äänen hukkumista liian teoreettiseen analyysiin. Toisaalta koin myös vaikeaksi irrottautua analyysiä tehdessäni aiemmasta tietämyksestäni niin, ettei se olisi vaikuttanut analyysini rakentumiseen. Näistä syistä teoriaohjaava sisällönanalyysi valikoitui tutkimusmenetelmäkseni. Sen avulla pystyin tekemään analyysiä aineistopohjaisesti hyödyntäen samalla aiempaa tietämystä.

Aloittaessani analyysin tekoa tarkoitukseni oli tarkastella työntekijöiden työhyvinvointia organisaatiomuutoksissa ja operatiivisten esimiesten toimintatapoja sen tukemiseksi. Aloitin analyysini käymällä läpi litteroitua aineistoani ja kysymällä siitä tutkimuksen päätehtävän kannalta olennaisia kysymyksiä: ”Mitä organisaatiomuutoksia tutkimissani toimipisteissä oli tapahtunut?”, ”Miten muutokset olivat vaikuttaneet haastateltavien työhön, työhyvinvointiin sekä toimipisteiden ilmapiiriin?”, ”Mitä toimintatapoja organisaatioissa hyödynnettiin työhyvinvoinnin tukemiseksi ja mitä ongelmia niiden toteuttamisessa oli?” sekä ”Mitä muutoksia haastateltavat toivoivat tulevaisuudelta?”. Näin pelkistin aineistoani ja rajasin pois tarkastelusta aiheeni kannalta epärelevantit asiat. Olennaisilta tuntuvat analyysiyksiköt kirjasin Excel-taulukkoon ajatuskokonaisuuksien tarkkuudella, jonka jälkeen ryhmittelin analyysiyksiköt ryhmiin: tapahtuneet organisaatiomuutokset, kokemus työhyvinvoinnista ja siinä tapahtuneet muutokset, työhyvinvoinnin tukemisen toimintatavat ja ongelmat niiden toteuttamisessa sekä tulevaisuuteen ja esimiestyöhön liittyvät odotukset ja toiveet. Analyysiyksiköiden valinnassa käytin perusteluna sekä asioiden toistuvuutta, eli kvantifioimista, että ana-



lyysiyksiköiden itse arvioimaani merkittävyyttä tutkimusaiheen kannalta nojautuen osaksi aiempaan tutkimustietoon. Merkittävyyttä käytin analyysiyksiköiden valintaperusteena sen takia, ettei aineistoni ollut kovin laaja, jolloin suurta toistuvuutta ei ilmennyt kaikkien merkittäviltä vaikuttavien analyysiyksiköiden kohdalla. Toisaalta joissakin tapauksissa sivulauseessa esitetty asia voi myös nostaa esille olennaisia tekijöitä, joita informantit eivät tietoisesti halua korostaa. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 111–112, 117–119.)

Tässä vaiheessa analyysiani päädyin kuitenkin muuttamaan tutkimukseni päätehtävää, sillä osoittautui, että ne asiat, joita lopulta erityisesti halusin tutkimuksessani käsitellä, olivat jäämässä vähemmälle huomiolle. Haluni käsitellä erityisesti operatiivisten esimiesten työhyvinvointia, sen uhkia ja tarvittavia tukemisen keinoja organisaatiomuutoksissa, juonsi juurensa haastattelutilanteisiin, joista minulle oli jäänyt vahvasti mieleen haastateltujen esimiesten huoli omasta jaksamisestaan. Päädyin vaihtamaan tarkastelunäkökulmani operationaalsiin esimiehiin, jolloin osa aiemmin määrittelemistäni analyysiyksiköistä ja -ryhmistä rajautui pois tarkastelusta ja jäljelle jäivät tapahtuneet organisaatiomuutokset, operatiivisten esimiesten kokemus omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen tarpeet tulevaisuudessa. Työntekijöiden haastatteluja päädyin hyödyntämään esimiesten työhön ja sen kautta välillisesti heidän työhyvinvointiinsa vaikuttavien tekijöiden kartoittamiseen. Tarkastelun avulla analyysini pääyksiköiksi muodostuivat työn vaatimukset, työn hallinta ja työn voimavaratekijät, joiden avulla tarkastelin esimiesten työhyvinvoinnin tilaa ja sen tukemisen tarpeita, ja joiden varaan tutkimusanalyysini rakentui.

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa nojaututaan perinteisesti reliabiliteetin ja validiteetin käsitteisiin, jotka perustuvat ajatukseen siitä, että tutkijan on tutkimuksessa mahdollista päästä käsiksi tutkimansa ilmiön objektiiviseen todellisuuteen ja totuuteen. Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteitä on käytetty erityisesti kvantitatiivisten, mittaavien, tutkimusten luotettavuutta arvioitaessa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–186.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, jonka tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä, näiden käsitteiden käyttö ei aina ole keskeistä (Eskola & Suoranta 1998, 61).

Reliabiliudella tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta. Sillä voidaan viitata joko siihen, että kahden eri tutkijan tutkimana tai kahdella eri tutkimustavalla tutkittuna päästään samaan lopputu-

lokseen, tai siihen, että tutkittaessa samaa henkilöä kahdella eri tutkimuskerralla päädytään samaan tutkimustulokseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tällaisten tutkimustulosten toistettavuuden saavuttaminen voi olla mahdotonta, koska tutkimukset ovat usein kontekstisidonnaisia, eli ne on toteutettu tietyssä tilanteessa, ajassa ja paikassa, jolloin muutokset näissä tekijöissä vaikuttavat tutkimustuloksiin. Kvalitatiivisia tutkimuksia voidaanakin tietyin rajoituksin pitää tästä syystä tapaustutkimuksina. Lisäksi kvalitatiivinen tutkimus pohjautuu usein tulkintaan, jonka tutkija tekee omasta kokemuspohjastaan käsin, jolloin eri tutkijoiden tulkinnat kolmannen henkilön kertomasta voivat vaihdella. Validiudella puolestaan tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä. Koska kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto on usein huomattavasti niukempi kuin kvantitatiivisen tutkimuksen, on tutkituilla yksilöillä, kulttuurisella taustalla sekä historiallisella tilanteella suurempi painoarvo tutkimustuloksiin kuin suurissa aineistoissa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 185–188.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei kuitenkaan ole keskeistä merkitystä tutkimuksen onnistumiselle (Tuomi & Sarajärvi 2003, 21). Olennaista kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle ovat Eskolan ja Suorannan (1998, 62, 68) mukaan tulkintojen kestävyys ja syvyys.

Myös tämän tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa reliabiliteetin ja validiuden käyttö niiden perinteisessä merkityksessä on haastavaa tutkimuksen kontekstisidonnaisuuden, oman kokemuspohjani ja tutkimuksen aineiston rajallisuuden vuoksi. Tutkimusaineisto kerättiin vuonna 2008, jolloin paperiteollisuudessa toteutettiin ensimmäisiä merkittäviä muutoksia vuosituhannen vaihteen nousukauden jälkeen. Haastatteluhetkellä paperiteollisuudessa vallitsi suuri epävarmuus, mikä vaikutti väistämättä myös haastattelujen sisältöön. Tämä tutkimustilanne mahdollisti minulle kuitenkin tutkimuksen päätehtävän kannalta relevantin tiedon saavuttamisen, enkä tästä syystä koe tutkimustilanteen vääristäneen tuloksia. On kuitenkin todettava, että olosuhteet, kulttuuri ja tilanne, jossa haastatteluaineisto kerättiin, olivat hyvin spesifejä, mikä voi hankaloittaa tutkimustulosten toistettavuutta ja yleistettävyyttä. Tutkimustulosteni yleistettävyyden haasteellisuutta voi lisätä myös oma historiani paperiteollisuuden toimihenkilönä ja työntekijänä, mikä väistämättä vaikutti tulkintaani. Lisäksi aineistoni rajallisuus heikentää tutkimustulosteni yleistettävyyttä. Toteutetut haastattelut ovat vain pieni otos paperiteollisuuden tuotannon esimiehistä, mistä johtuen tutkimustulosten yleistettävyyteen tulee suhtautua tietyin varauksin. Toisaalta verrattaessa aiempiin työelämän ja työhyvinvoinnin tutkimusten tuloksiin työni löydökset kuvaavat pääpiirteissään hyvin keskeisiä työelämää ja työhyvinvointia määrittäviä tekijöitä.

Monissa tutkimusoppaissa onkin esitetty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteiden hylkäämistä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa (ks. esim. Eskola & Suoranta 1998, 212; Tuomi

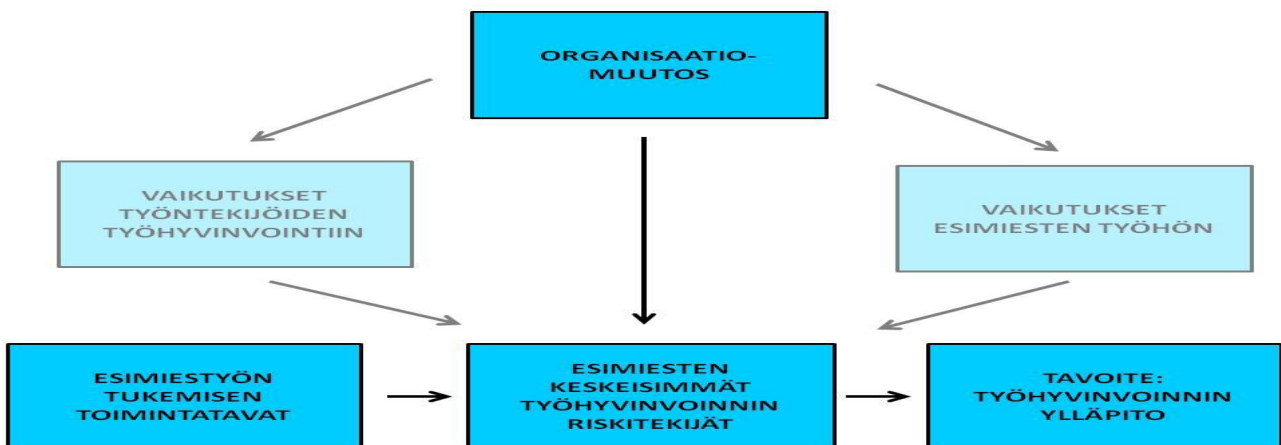
& Sarajärvi 2003, 134; Hirsjärvi & Hurme 2011, 185). Sen sijaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden mittareina tulisi olla tutkijan toiminta ja tutkimusprosessin luotettavuus (Eskola & Suoranta 1998, 211). Perinteistä validiutta relevantimpaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin rakenevalidius, jonka avulla pystytään arvioimaan, käsitteleeö tutkimus sitä, mitä sen on alun perin ollut tarkoitus käsitellä, ja käytetäänkö tutkimuksessa sellaisia käsitteitä, jotka heijastavat tutkittavaa ilmiötä. Toistettavuutta relevantimpaa on aineiston laadun reliaabelius, jolloin arvioinnin kohteena on pikemminkin tutkijan toiminta kuin haastateltavien vastaukset. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa tutkijan on pystyttävä uskottavasti selittämään, kuinka hän on päätenyt kuvaamaan tutkittavien maailmaa juuri niin, kuin sen on tehnyt. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 187–189). Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Keskeisellä sijalla ovat erityisesti aineiston keruu- ja analyysimenetelmien sekä analyysissa tehtyjen luokittelujen perustelu ja selittäminen. Menetelmien ja tutkimuksen etenemisen kuvaaminen antaa lukijalle mahdollisuuden seurata tutkijan päättelyä ja arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2004, 232; Tuomi & Sarajärvi 2003, 20; Eskola & Suoranta 1998, 217.)

Omassa tutkimuksessani olen perustellut metodivalintani luvussa 4.2. Aineistonkeruumetodi määrättyi tutkimusprojektin tarpeiden mukaan. Vaikka en pystynyt vaikuttamaan metodin valintaan, pidän sitä soveltuvana myös oman tutkimukseni kannalta. Ryhmähaastatteluinä toteutetut teema-haastattelut synnyttivät monipuolisen tutkimusaineiston, josta nousee esille haastateltavien oma kokemusmaailma. Analyysimenetelmäksi valitsin teoriaohjaavan sisällönanalyysin, koska analyysiini rakentumiseen vaikuttivat niin aiempi teoreettinen tietämykseni kuin tutkimusaineisto. Luvussa 4.2. selitän myös tutkimukseni luokitteluun perustuvat valintani ja luokittelun perustelut, minkä lisäksi tuon valintojani ja rajoiksiani esille läpi analyysiosan. Analyysini läpinäkyvyyttä lisäävät myös suorat haastattelulainaukset, jotka olen muokannut salassapitosyistä yleisen puhekielen mukaisiksi. Myös haastateltavien tunnistettavuuden olen häivyttänyt tutkimukseni analyysistä salassapitosyistä. Olen tehnyt tietoisien valinnan olla koodaamatta haastateltavia yksilöinä ja kutsun heitä analyysissani yleisemmin esimiehiksi ja työntekijöiksi. (ks. Tuomi & Sarajärvi 2003, 128–129.)

## 5 TUTKIMUKSEN LAADULLINEN ANALYYSI

Tutkimuksen laadullisessa analyysissä tarkastelen kahden suomalaisen paperiteollisuuden organisaation operatiivisten esimiesten työhyvinvointia ja sen tukemisen keinoja organisaatiomuutoksissa. Tutkimiani toimipisteitä kutsun ”Toimipiste A”:ksi ja ”Toimipiste B”:ksi. Haastateltuja en ole koodannut yksilötasolla vaan kutsun heitä yleisemmin esimieheiksi ja työntekijöiksi. Suorissa haastatteluvierailuissa olen erotellut työntekijät ja esimiehet ainoastaan toimipisteiden tasolla, esimerkiksi ”Esimies (A)” ja ”Työntekijä (B)”, joissa suluissa oleva kirjain viittaa toimipisteeseen, ei tiettyyn henkilöön.

Analyysini rakentuu kolmesta osasta. Ensimmäisessä osassa käsittelen toimipisteissä tapahtuneita ja haastatteluhetkellä meneillään olleita organisaatiomuutoksia sekä niiden vaikutuksia toimipisteiden työntekijöiden ja esimiesten työhyvinvointiin ja työhön. Tarkoitukseni on muodostaa käsitys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin organisaatiomuutoksissa. Kuviossa 8 tämä on kuvattu sen vertikaalisessa osuudessa, jossa on kuvattu sekä organisaatiomuutosten suoria että välillisiä vaikutuksia. Välilliset vaikutukset on kuvattu vaaleansinisellä. Analyysini toisessa osassa otan tarkasteluun keskeisimmät esimiesten työhyvinvoinnin ja jaksamisen riskitekijät, jotka nousevat esiin analyysin ensimmäisessä osassa. Kolmannessa osassa suuntaan katseen tulevaisuuteen ja määrittelen keinoja esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi analyysin toisessa osassa keskeisiksi nousseiden riskitekijöiden osalta. Kuviossa 8 kolmannen osan tarkastelu on kuvattu horisontaalisesti etenevänä prosessina.



Kuvio 8 Laadullisen analyysin rakentuminen.

## **5.1 Organisaatiomuutosten vaikutus työhyvinvointiin ja työhön**

Tässä osassa erittelen haastateltujen kertomaan nojaten toimipisteissä tapahtuneita ja tutkimushetkellä meneillään olleita muutoksia sekä niiden vaikutuksia tuotannon esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointiin, työasenteisiin ja tehtävänkuviin. Tarkoituksena on kuvata sitä tilannetta, jossa haastateltavat itse kokivat tutkimushetkellä elävänsä. Ensimmäisessä luvussa kerron organisaatioissa tapahtuneista ja meneillään olevista muutoksista sekä niiden työhyvinvointivaikutuksista. Perustan kerronnan tapahtuneiden muutosten osalta haastateltujen kertomaan, koska koen sen kuvaavan parhaiten tutkittujen elämysmaailmaa. Toiseksi tarkastelen organisaatiomuutosten vaikutuksia työyhteisön työhyvinvointiin ja työasenteisiin sekä tämän kautta organisaation menestykseen. Tarkastelussa nojaututaan tämän tutkimuksen psykologiseen ja psykososiaaliseen työhyvinvointinäkemykseen, jonka mukaan työhyvinvointi nähdään kaksisuuntaisena ilmiönä, joka muodostuu yksilön, työn, työyhteisön ja työympäristön vuorovaikutuksessa ja johon vaikuttavat sekä kollektiiviset että jossain määrin myös subjektiiviset tekijät. Keskeisessä roolissa on psyykkisten ja sosiaalisten työhyvinvoinnin tekijöiden tarkastelu. Osan kolmannessa luvussa keskityn huomioni operatiivisten lähiesimiesten työnkuviissa tapahtuneisiin muutoksiin organisaatiomuutosten aikana. Näiden kolmen aiheen, toimipisteissä tapahtuneiden muutosten, niiden työhyvinvointivaikutusten sekä esimiesten työnkuviissa tapahtuneiden muutosten, tarkastelun tarkoituksena on tuoda esiin sekä operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavat keskeiset tekijät että esimiesten roolin merkitys toimipisteiden organisaatiomuutoksissa. Tämä osa luo pohjan loppuanalyysin rakentumiselle.

### **5.1.1 Toimipisteet organisaatiomuutoksissa**

Tutkimushetkellä vuonna 2008 molemmissa toimipisteissä organisaatiomuutokset olivat ajankohtaisia. Muutamaa vuotta aikaisemmin, vuonna 2005, paperiteollisuuden nousukausi oli päättynyt ajaen myös tutkimuksen kohteena olevan yhtiön toimintansa tehostamiseen. Kansainvälisillä markkinoilla kasvanut kilpailu, markkinoilla vallitseva ylikapasiteetti, paperin reaalihinnan lasku, yleinen teknologinen kehitys ja tuotantokustannusten nousu olivat heikentäneet toimijoiden kannattavuutta, mihin toimijat oli pakotettuja reagoimaan säilyttääkseen kannattavuutensa ja kilpailukykyä muuttuneilla markkinoilla (ks. French & Bell 1973, 15). Muutosten käynnistävänä tekijänä olivat pääasiallisesti paperiteollisuuden ympäristössä tapahtuneet muutokset, teknologinen kehitys sekä joidenkin toimijoiden kohdalla myös niiden omistuksen kansainvälistyminen (ks. Blom & Hautaniemi 2009b, 235; Hubert & Glick 1995, 3; Ketola 2009, 124; Salminen 1993, 33–34). Haastatellut työntekijät ja esimiehet viittasivat erityisesti yhtiön kansainvälistyneen omistuksen ja alan muutosalttiin tilanteen vaikuttaneen muutostahtiin:

*Työntekijä (A): ”Entisaikoihin kaikkihan päätettiin periaatteessa täällä paikkakunnalla. Nyt ollaan pörssi-yhtiö, jossa päätökset tehdään esikunnassa. Täällä tehdään vaan sitä, mitä siellä ylempänä organisaatiossa vaaditaan.”*

*Esimies (B): ”Sen voin ihan varmasti luvata, ettei tämä tähän jää. Tämä on jatkuvaa muutosta, joka ei johdu meistä vaan ympäristöstä. Kun ympäristö muuttuu, niin meidänkin täytyy muuttua. Niin se vain on.”*

Toimipisteissä tapahtuneet ja meneillään olevat muutokset käsittivät kooltaan sekä suuria, koko organisaatioita koskevia, että useita pieniä muutoksia, joita vietiin läpi nopealla aikataululla (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 24–26). Pääasiassa muutostoimenpiteet toimipisteissä käsittivät tutkimushetkellä organisaation kokoon liittyviä muutoksia (ks. Aldrich ja Ruef 2006, 133–136). Toimipisteessä A muutoksia oli toteutettu jo muutaman vuoden ajan, ja ne olivat pitäneet sisällään niin tuotanto- toiminnan kuin henkilöstön supistuksia. Haastatellut kertoivat aiemmin toteutetuista mittavista henkilöstövähennyksistä sekä meneillään olevasta tuotantolinjan alasajosta. Lisäksi tulossa oli vielä lisää henkilöstövähennyksiä. Edellisten vuosien aikana myös hallinnollisia tukifunktioita oli vähennetty ja siirretty yhtiön toisella paikkakunnalla sijaitseviin toimipisteisiin, esimerkkinä palkanlaskenta. Supistus- ja lakkauttamistoimien lisäksi toimipisteessä oli tutkimushetkellä meneillään muutoksista johtuvat työntekijöiden uudelleensijoitus- ja koulutustoimet sekä uuden koneen käynnistysprojektit, mitkä työllistivät erityisesti esimiehiä. Positiivisena uutisena toimipisteessä A oli juuri tiedotettu siihen kohdistetusta investointirahasta, mikä loi sekä uskoa tulevaisuuteen että tarkoitti myös uusien kehitysprojektien käynnistymisen myötä lisää töitä tuotannossa toimiville esimiehille, joihin haastatellut viittasivat seuraavasti (ks. Lehto ja Sutela 2007, 70):

*Työntekijä (A): ”Uskoa riittää kumminkin vielä, kun on saatu pieniä investointejakin tänne.”*

*Esimies (A): ”..muuta kuin positiivisessa mielessä. Eli pikkaisen on saatu investointirahaa tänne. Ja se työ, mitä me ollaan täällä tehty, näyttää selvästi siltä, että nyt meillä on työrauha saavutettu”*

*Esimies (A): ”Meillä on aika huima vauhti kaiken kaikkiaan. Sen lisäksi, että me vähennetään henkilöstöä ja suljetaan linja, meillä painavat päälle samanaikaisesti myös uudet investoinnit.”*

Toimipisteessä B tilanne oli toinen. Siellä oli vasta muutamaa viikkoa ennen haastatteluajankohtaa kuultu ensimmäisestä toteutettavasta mittavasta organisaatiomuutoksesta, joka tuli pitämään sisällään niin tuotantokoneiden lakkautuksia kuin henkilöstön irtisanomis- ja uudelleensijoitustoimia. Aiemmat toimipistettä koskevat muutokset olivat olleet mittakaavassa huomattavasti pienempiä, käsittäen muun muassa omistajasuhteen muutoksia ja sisäisiä toiminnan uudelleenjärjestelyitä. Suurilta irtisanomisilta oli aiemmin vältytty, kun vain muutamia vakansseja oli vähennetty sijoitustoiminnan ja luonnollisen poistuman menetelmin (ks. Cameron 1995, 25). Tutkimushetkellä haastateltujen keskuudessa oli vielä selvästi epäselvyyttä siitä, mitä tuotantolinjoja ja kuinka suurta henkilöstömäärää muutos tulisi koskemaan, mikä näkyi siinä, että haastatellut työntekijä- ja esimiesryhmät

määrittävät tulevat muutokset jokseenkin eri tavoin. Molemmat ryhmät viittasivat kuitenkin mittaviin muutostoiimiin, jotka pitivät sisällään niin henkilöstösupistuksia kuin tuotantokoneiden alasajoja. Toimipisteen B tilanne kuvasi hyvin pörssiyhtiön tiedotukseen liittyvää problematiikkaa, jossa tiedotus tulevista muutoksista tapahtuu reaktiivisesti, aikaansaaden epätietoisuutta, huhuja ja väärinymmärryksiä sekä vahvistaen muutosvastarintaa. Edellä mainittujen tekijöiden on todettu voivan vaarantaa myös henkilöstön työhyvinvoinnin sekä heikentää heidän työasenteitaan. (ks. Erämetsä 2003, 94; Juuti & Virtanen 2009, 103; Mauno & Kinnunen 2005, 196). Lisäksi muutoksista saadun tiedon on todettu aina aluksi vaikuttavan kielteisesti työntekijöiden työasenteisiin ja työhyvinvointiin (Kivimäki ym. 2001, 167–168; Ryan & Macky 1998, 30–37). Nämä tekijät saattoivat vaikuttaa myös toimipisteen B haastatteluihin. Toimipiste olikin tutkimushetkellä uuden tilanteen edessä, jonka mahdollisia negatiivisia vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin saattoi lisätä myös sen aikaisempi melko stabiili toiminta (ks. Mauno & Kinnunen 2005, 188). Haastatellut esimiehet kommentoivat tilannetta muun muassa seuraavasti:

*Esimies (B): ”Meillähän on tässä viimeisien vuosien aikana vähennetty käytännössä kaksi vakanssia... yksi vakanssi tarkoittaa viittä henkilöä. Nyt tietysti puhutaan vähän eri mittakaavassa tänä päivänä.”*

*Esimies (B): ”23 vuoteen ei yhtään irtisanomista ole tarvinnut tehdä. Kaikki on eläköitynyt tai sijoitettu muualle. Tämä on nyt silleen ainutkertainen tilanne.”*

### **5.1.2 Organisaatiomuutosten vaikutus työyhteisöihin**

Tutkimushetkellä molemmissa toimipisteissä organisaatiomuutokset ja toiminnan tehostaminen käsitteivät pääasiassa erilaisia supistustoimia. Aiemmissa tutkimuksissa työn tehostamistoimien on todettu heikentävän työn mielekkyyden kokemuksia ja ilmapiirin avoimuutta sekä kasvattavan työntekijöiden aikapaineita ja epävarmuutta, mikä näkyi myös toteuttamissani haastatteluissa (Blom & Hautaniemi 2009a, 8; 2009b, 222). Pelko oman työnsä menettämisestä, epävarmuus tulevaisuudesta sekä muutosten luoma kiire vaikuttivat toimipisteiden työilmapiiriin, henkilöstön työhyvinvointiin sekä työasenteisiin ja työn mielekkyyden kokemuksiin. Tämä kuvastaa myös työn henkisen rasittavuuden kasvua sekä suomalaisen työelämän muutosta 2000-luvulla yleisestikin (Purje 2007; Vähämäki 2007). Yhtenä merkittävänä muutoksia käynnistävänä tekijänä haastatellut viittasivat yhtiön pörssiyhtiöitymiseen, jonka myötä haastatellut kokivat myös päätöksenteon etäänntyneen toimipisteistä lisäten toiminnan ennakoimattomuutta, jonka on todettu kasvattavan työn henkistä raskautta (ks. Blom & Hautaniemi 2009b, 228; Karppanen 2006, 160).

Vallitsevaa epävarmuuden tunnetta pidettiin toimipisteissä organisaatiomuutosten negatiivisimpana seurauksena. Myös aiemmissa tutkimuksissa epävarmuudella on todettu olevan useita negatiivisia

vaikutuksia henkilöstön työhyvinvointiin ja työasenteisiin (de Witte 1999; Dekker & Schaufeli 1995, 57–59; Sparks ym. 2001, 490–492; Sverke ym. 2002, 256–259). Epävarmuus henkilöstön keskuudessa oli lisääntynyt merkittävästi haastatteluja edeltäneiden vuosien aikana, jolloin paperiteollisuudessa oli toteutettu suuria muutoksia. Epävarmuuden kokemukset kalvoivat tutkimushetkellä erityisesti työntekijöitä ja toimipisteen B esimiehiä, kun toimipisteen tulevista muutoksista ei ollut vielä tarkkaa tietoa. Haastateltujen mukaan epävarmuutta toimipisteissä loi erityisesti pelko työn menettämisestä, mutta myös pelko työnkuivissa tapahtuvista muutoksista (ks. Green 2006, 130; Hakanen 2005, 80; Mauno & Kinnunen 2005, 168–169.) He kertoivat epävarmuuteen suhtauduttavan toimipisteissä hyvin raskaasti, koska se oli haastatteluhetkellä vielä uutta aiemmin toiminnaltaan vakaan toimialan henkilöstölle. Koska epävarmuuden on tutkimuksissakin todettu aiheuttavan lukuisia negatiivisia työhyvinvointi- ja työasennevaikutuksia, olisi toimipisteissä tärkeää pyrkiä helpottamaan henkilöstön epävarmuuden tunteita, mitä myös haastatellut itse toivoivat. Kaikkien ryhmien haastatteluissa viitattiin organisaatiomuutosten luomiin epävarmuuden tunteisiin muun muassa seuraavilla tavoilla:

*Työntekijä (A): ”..miten kukakin kokee sen epävarmuuden. Se on tämän hetken pahin ongelma.”*

*Esimies (B): ”No epätietoisuushan on tällä hetkellä se pahin tilanne.”*

*Työntekijä (A): ”Kyllä se on ihan käsinkosketeltavaa. Osalta tulee kysymys, että mitä nyt tehdään, onko tähän lähelle mahdollista vielä päästä töihin.”*

*Työntekijä (B): ”Epävarmuushan on se raskain juttu. Se vaihe, kun ei tiedetä mikä vaihtuu. Kaikista pahin on se uhka, mitä työnantaja käyttää, että työt loppuvat, jos ei näin tehdä.”*

*Esimies (A): ”Nyt alkaa olla jo hyvä työpaikka, kun jatkuvuutta on edes pari vuotta eteenpäin. Huomattavasti hektisemmäksi on mennyt tämä toiminta koko ajan.”*

*Esimies (A): ”Täällä ei ole totuttu tällaisiin muutoksiin. Kun tulee tällainen isompi muutos kerralla, niin tietysti se on henkisellä puolella vaikeata.”*

*Työntekijä (A): ”Muutos saa ihmiset voimaan pahoin, ainakin sen hetken, kun nähdään, mihin ollaan menossa.”*

*Esimies (B): ”Ihan samalla tavalla me ollaan irtisanomisuhan alla kuin alaisetkin.”*

Epävarmuuden kokemusten on todettu vaikuttavan kielteisesti myös työyhteisön työilmapiiriin (Blom 2009, 202). Haastatellut esimiehet ja työntekijät kertoivat työilmapiiriin heikentyneen toimipisteissä merkittävästi organisaatiomuutosten yleistymisen ja vuoden 2005 jälkeen, jolloin paperiteollisuuden työnantaja- ja työntekijäjärjestöt ajautuivat työehtosopimusneuvotteluissa työtaisteluun, joka aiheutti niin työsulun kuin useita lakkoja. Organisaatiomuutosten aikana esimiehet kokivat työilmapiiriin heikentyneen erityisesti niissä yksiköissä, jotka olivat olleet kriittisimmin muutosuhan alla. Myös henkilöstön suuri vaihtuvuus muutoksissa tunnistettiin haastateltujen esimiesten ja muutoksia jo läpikäyneen toimipisteen A työntekijöiden keskuudessa työilmapiiriä heikentäväksi tekijäksi, kun totutuista toimintatavoista oli jouduttu tiimien vaihdosten vuoksi luopumaan, eikä yhteishenki ollut vielä hitsautunut kunnolla yhteen. Myös organisaatiokulttuurien yhteentörmäykset saat-



toivat vaikuttaa uusiksi rakennettujen tiimien heikentyneen työilmapiirin taustalla, vaikka niihin ei suoranaisesti viitattu (ks. Hofstede 1993, 287). Kokonaisuudessaan haastatellut viittasivat kuitenkin toimipisteiden melko hyvään ja avoimeen ilmapiiriin huomioon ottaen tilanteen, jossa he työskentelivät. Esimiehet kertoivat muun muassa kilpailuhenkeä ja ristiriitoja ilmenneen melko vähän, vaikka niiden on todettu liittyvän keskeisesti organisaatiomuutoksiin (ks. Vartia 2006, 197). Tulevaisuudelta toimipisteen A työntekijät toivoivat kuitenkin työilmapiirin parantumista ja yhteishengen vahvistumista toimipisteessä. Haastatellut kommentoivat ilmapiirimuutoksia muun muassa seuraavasti:

*Työntekijä (A): ”Kyllä globalisaatio on muuttanut niin päätöksentekoa kuin ilmapiiriä täällä.”*

*Työntekijä (A): ”Kyllä sellainen yhteen hiileen puhaltaminen, mitä aiemmin oli, niin se hiili on sammutettu ja sen aistii jatkuvana sähköisenä jännitteenä.”*

*Esimies (B): ”X:llä on nyt vähän vaikeaa, kun se on mahdollisesti se kone, joka täältä lopetetaan. Niin tietysti on pieniä ongelmia, se on ihan luonnollistakin.”*

*Työntekijä (A): ”Kyllähän se siihen työyhteisöön totta kai vaikuttaa. Yhteinen linja ja yhteiset työtavat on taas haettava uudestaan.”*

*Työntekijä (A): ”Ja myös se, että henkilökemiat hitsautuvat taas uusien kanssa yhteen vie aikaa.”*

Haastateltujen työntekijöiden mukaan ilmapiirin heikentyminen oli konkretisoitunut erityisesti työnantajan ja työntekijöiden välisen yhteistyön ja me-hengen laskuna vuoden 2005 jälkeen. Sen sijaan työntekijöiden ja lähiesimiesten välien koettiin viimeisten vuosien aikana jopa lähentyneen, mitä voidaan pitää positiivisena asiana työyhteisöjen työilmapiirin ja työntekijöiden työhyvinvoinnin osalta, kun esimiehillä on suuri rooli työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisessa (ks. Erämetsä 2003, 122; Lindström 2002, 198). Työntekijät korostivatkin esimiesten työn vaikuttavan olennaisesti heidän työssä viihtymiseensä. Esimiesten ja työntekijöiden välien parantumisen syytä työntekijät eivät kommentoineet tarkemmin, mutta organisaatiomuutosten takia lisääntyneellä esimiesten ja alaisten välisellä kommunikoinnilla, josta esimiehet kertoivat, ja samassa tilanteessa elämisellä saattoi olla vaikutusta asiaan. Myös toimipisteen B esimiehet pitivät omaa rooliaan tärkeänä työyhteisöjen ilmapiirin ja jonkinasteisen pysyvyyden turvaamisen kannalta hektisissä organisaatiomuutoksissa:

*Esimies (B): ”Esimies on useasti se mikä on ja pysyy. Hän edustaa koneella jatkuvuutta ja tuntee ihmiset ja laitteen.”*

*Työntekijä (B): ”Työnantajalla ja esimiehellä on kyllä suuri rooli siinä, miten työssä viihdytään.”*

Epävarmuuden ja työilmapiirin heikentymisen kerrottiin vaikuttaneen myös erityisesti työntekijöiden työasenteisiin. Niin esimiehet kuin toimipisteen A työntekijät kertoivat työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation heikentyneen muutoksissa, minkä myötä myös työn merkityksellisyyden kokemukset olivat laskeneet. Toimipisteen A työntekijät kertoivat erityisesti jatkuvan epävarmuuden

sekä muutostilanteissa työstä saamiensa heikkojen palkkioiden vaikuttavan negatiivisesti heidän työasenteisiinsa. Työntekijöiden kokemus viittaa Siegristin (1996) mallin mukaiseen epätasapainoon työponnistusten ja palkkioiden välillä, minkä on tutkimuksissa todettu voivan johtaa sekä kielteisiin tunteisiin organisaatiota kohtaan että voivan heikentää yksilöiden työhyvinvointia (Kinnunen & Feldt 2005, 29; Siegrist 1996, 39). Myös esimiehet viittasivat työntekijöiden motivaation laskuun, mutta myös työn merkityksen laskuun elämän osa-alueena. Muutosalttiin työelämän onkin todettu laskevan työn mielekkyyden kokemuksi ja työn merkitystä elämän osa-alueena, mikä on vaikuttanut kielteisesti työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (ks. esim. Blom & Hautaniemi 2009a, 14; Lehto & Sutela 2008, 18). Työn merkityksen lasku elämän osa-alueena näkyi esimiesten mukaan esimerkiksi heikkona osallistumismotivaationa työajan ulkopuolella järjestettäviin tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin. Haastatellut viittasivat työntekijöiden heikentyneisiin työasenteisiin seuraavasti:

*Työntekijä (A): "Ei siinä epävarmuudessa enää välitä, se laskee sinun motivaatiota."*

*Työntekijä (A): "Lojaalisuus laskee työnantajaa kohtaan rankasti."*

*Esimies (B): "Tsemppi ja motivaatio on lopahtanut. Kunnianhimo on laskenut selvästi."*

*Esimies toimipiste (B): "Ylpeys omasta työstä ja työn arvostus ovat vähentyneet."*

*Työntekijä toimipiste (A): "Tässä on luovuttu monesta asiasta ja silti homma loppuu. Ainoa mahdollisuus on tehdä hommat kunnolla ja katsoa, mihin sen riittää."*

*Työntekijä toimipiste (A): "Keppiähän on tullut kaiken aikaa, porkkanahan puuttuu."*

*Esimies (A): "Kun on järjestetty näitä vuoropalavereista ja vuoroinfoja, niin muutamissa vuoroissa osallistuminen on ollut hyvin vähäistä, jos tiedotustilaisuus on sattunut heidän työvuoronsa jälkeen ja seuraavana päivänä on esimerkiksi ollut vapaapäivä. Tänä päivänä ihmisten vapaa-aika on niin tärkeää."*

Motivaation ja työn merkityksellisuuden heikentymisen lisäksi esimiehet kertoivat työntekijöiden muutosvastarinnan vahvistumisesta, minkä taustalla saattoi vaikuttaa niin työntekijöiden työasenteiden heikentyminen kuin se, että he kokivat muutokset ulkoahjatuiksi ja epärealistisiksi sekä itsensä niihin pakotetuiksi, mihin haastatellut myös itse viittasivat (ks. Erämetsä 2003, 15). Myös työntekijöiden haastatteluista pystyi havaitsemaan yleisen vastarinnan lisääntyneen muutoksissa, puhuttaessa esimerkiksi uuteen, tutkimuksissa työhyvinvointia tukevaksi todettuun, työvuoromalliin siirtymisestä. Haastatteluissaan esimiehet viittasivat paperiteollisuuden aiemman stabiilin toiminnan ja organisaatiokulttuurin vahvistavan työntekijöiden muutosvastarintaa muutoksissa:

*Esimies (B): "Tämä paperiteollisuus, kun on tällainen perinteinen ja vanha teollisuuden ala, niin se muutosvastarinta on älyttömän kovaa. Kaikki muutos on pahasta, olkoon se mitä tahansa."*

Muutosvastarinta reaktionä on todettu ihmiselle kuitenkin hyvin luonteenomaiseksi piirteeksi muutoksen horjuttaessa ihmiselle luontaisia turvallisuuden ja hallinnan tunteita (Yukl 2002, 300). Niin

työntekijöiden työhyvinvoinnin kuin organisaatiomuutosten toteutumisen kannalta työntekijöiden muutosvastarintaa olisi tärkeää pyrkiä lieventämään, sillä sen on todettu aiemmissa tutkimuksissa voivan heikentää työhyvinvointia ja vievän samalla resursseja itse muutoksen toteuttamiselta. Myös epävarmuus, heikentynyt työilmapiiri ja työasenteet voivat hidastaa organisaatiomuutosten toteutumista sekä heikentää organisaatioiden toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta, jotka ovat usein muutosten keskeisiä tavoitteita. (ks. Juuti & Virtanen 2009, 137, 141; Saarelma-Thiel 2006, 145.) Muun muassa työkyvyn, psyykkisen hyvinvoinnin, organisaatioon sitoutumisen ja työmotivaation heikentymisen on todettu aiemmissa tutkimuksissa olevan yhteydessä organisaation tuloksellisuuden ja tehokkuuden heikentymiseen (ks. esim. Erämetsä 2003, 99; Riketta 2002; Sydänmaalakka 2000, 105; Tuomi ym. 2006, 118; 2007, 125–126; Von Bonsdorff ym. 2009, 54, 57).

Haastatellut työntekijät kertoivatkin organisaatiomuutosten vaikuttaneen toimipisteiden sairauspoissaolomääriin, joita on käytetty aiemmissa tutkimuksissa yhtenä työhyvinvoinnin ja organisaation tuottavuuden välisenä mittarina (ks. esim. Von Bonsdorff ym. 2009, 56). Haastatellut työntekijät korostivat sairauspoissaolojen lisääntyneen organisaatiomuutoksissa erityisesti epävarmuuden lisääntymisen sekä työntekijöiden motivaation ja työyhteisöjen työilmapiirien heikentymisen myötä. Haastatellut esimiehet puolestaan kokivat organisaatiomuutoksilla olleen myös sairauslomamääriä vähentävä vaikutus, kun epävarmuus oman työn jatkumisesta oli nostanut kynnystä jäädä sairauslomalle ja pelko oman työn menettämisestä kannustanut työssä käymiseen. Myös aiemmissa tutkimuksissa epävarmuudella on todettu olevan tällainen kaksisuuntainen vaikutus sairauspoissaolojen määriin (Mauno & Kinnunen 2005, 185):

*Työntekijä (A): ”Yksi, mikä lisää sairauspoissaoloja osittain on se, kuka kokee mitenkään sen epävarmuuden tilan.”*

*Työntekijä (B): ”Jos ei viihdy töissä niin sairauspoissaoloon jäämisen kynnyks on kyllä hyvin pieni. Jos taas työyhteisö on kunnossa, niin silloin saattaa tulla jopa vähän kipeänäkin töihin.”*

*Esimies (B): ”Sitä minä juuri tarkoitin, että vähentääkö tämä nyt sairauspoissaoloja. Meillä on ainakin ihan selvästi lisääntynyt.”*

*Esimies (A): ”Siinä vaiheessa, kun heille kerrottiin, ettei kenenkään työpaikka ole turvattu, alkoi ihmeparantumisia tapahtua. Kaikki halusivat tehdä vain mahdollisimman paljon töitä.”*

Koska haastatteluista nousi esiin useampia viitteitä sellaisista tekijöistä, joiden on aiemman tutkimustiedon mukaan todettu vaikuttaneen kielteisesti organisaation tehokkuuteen ja tuottavuuteen, tulisi näihin tekijöihin kiinnittää huomiota tutkimissani toimipisteissä, mikäli muutoksilla tavoitellaan yhtiön parempaa kannattavuutta (ks. Tuomi 2007, 121). Työhyvinvoinnin tukemisen keinojen onkin todettu vaikuttavan positiivisesti organisaation taloudelliseen kannattavuuteen, niiden vähentäessä sairauslomakuluja, lisätessä tehokasta työaikaa, kasvattaessa työn tuottavuutta ja parantaessa työn

laatua (Huuskonen 2011). Myös 1990-luvun lamaa koskevissa tutkimuksissa menestyneiden organisaatioiden keskeiseksi piirteeksi on nostettu henkilöstön työhyvinvoinnin tukeminen (Blom & Hautaniemi 2009b, 220). Erämetsän (2003, 91–93) mukaan organisaatiomuutosten todellisena haasteena voidaankin pitää niiden toteuttamista siten, että ne lopulta saavuttavat asetetut tavoitteet, sillä pelkkä henkilöstön selviytyminen muutoksista ei välttämättä riitä organisaation tuottavuuden parantamiseen. Tästä syystä myös tutkimissani toimipisteissä on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön hyvinvointiin jo organisaatiomuutosten aikana.

Toimipisteiden organisaatiomuutosten luonteiden vuoksi keskeistä niissä on kiinnittää huomiota muutosjohtamiseen ja muutoksen hallittuun toteuttamiseen (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 24–26). Lisäksi vuoden 2008 työolotutkimusten tulos korostaa tarvetta huomioida henkilöstön työhyvinvointi, sillä työntekijöiden määrässä tapahtuvat muutokset on todettu organisaatiomuutoksista eniten stressiä ja epävarmuutta aiheuttaviksi (ks. Lehto & Sutela 2008, 43). Myös organisaatiomuutosten hallinnalla on todettu olevan kriittinen rooli muutosten onnistuneen toteutumisen ja henkilöstön työhyvinvoinnin säilymisen kannalta (ks. Luoma & Arikoski 2006, 131). Tutkimieni toimipisteiden kohdalla hyvien muutosjohtamisen taitojen ja hallitun muutoksen toteuttamisen vaatimukset kohdistuivat työntekijöiden osalta operatiivisiin esimiehiin. Esimiehet kertoivat haastatteluissaan vastaavansa lähiesimiehinä työntekijöiden muutoksen tukemisen tehtävistä, esimerkiksi tiedottamisesta ja muutoksien käsittelemisestä. Myös Erämetsä (2003, 13, 122) on korostanut organisaation lähiesimiesten tärkeää roolia organisaatiomuutosten toteuttamisessa korkeimman johdon sijasta. Kokonaisuudessaan esimiehillä oli toimipisteissä keskeinen rooli niin muutoksen toteutumisen kuin työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta, mitä korostivat myös työntekijöiden työasenteiden ja työyhteisön työilmapiirin heikentyminen sekä epävarmuuden lisääntyminen. Myös molempien toimipisteiden haastatellut työntekijät korostivat esimiesten tärkeää roolia puhuttaessa edellä esitetyistä työhyvinvoinnin tekijöistä:

*Työntekijä (B): ”..esimiehillä on todella suuri rooli siinä, miten töissä viihdytään”*

*Työntekijä (A): ”Kyllä kaikki menee ensimmäiseksi esimiesten kautta. Ei nämä muut toimijatahot juurikaan näy kentällä.”*

### **5.1.3 Organisaatiomuutosten vaikutus operatiivisten esimiesten työhön**

Haastatteluissaan molempien toimipisteiden esimiehet kertoivat organisaatiomuutosten vaikuttaneen heidän työhönsä työtehtävien määrää lisäävästi. Työtehtävien määrät olivat lisääntyneet niin meneillään olevien organisaatiomuutosten kuin organisaatioissa aiemmin tapahtuneiden henkilöstövähennysten myötä. Tutkimustulosten perusteella henkilöstövähennysten onkin todettu johtavan

usein jäljelle jääneen henkilöstön tehtävämäärän lisääntymiseen, kun tehtäviä on lisätty jo olemassa olevien rinnalle (Järnefelt 2002a, 37–39). Työtehtävien määrällisen lisääntymisen lisäksi operatiivisten esimiesten työnkuvat olivat laajentuneet kattamaan yhä moninaisempia esimies- ja asiantuntijatehtäviä (ks. Kotter 1990, 4; Salminen 1993, 109; Viitala 2005, 295; Yukl 2002, 34–35). Samanlainen työtehtävien määrien lisääntymisen ja työnkuvien laajentumisen kehitys kuvastaa suomalaiselta jälkiteollista työnteon aikakautta yleisestikin, kun yksinkertaisista, rutiininomaisista ja selkeistä työnkuvista on muotoutunut yhä moniulotteisempia ja sirpaleisempia (Järnefelt 2002b, 100; Pyöriä 2001, 111–117).

Aiempien henkilöstövähennysten myötä erityisesti esimiesten toimistotehtävät olivat lisääntyneet. Esimiehet kertoivat toimistotehtävien lisääntymisen taustalla vaikuttaneen lähinnä aiemmat henkilöstövähennykset (ks. Järnefelt 2002a, 24, 30–40; 2002b, 67; Lehto & Sutela 2008, 66). He kertoivat erilaisten raportointitehtävien ja sähköpostin käytön lisääntymisestä ja esimiesten mukaan suurin osa heidän työajastaan kuluikin tietokoneen äärellä. Työelämä tutkimuksissa tietotekninen kehitys onkin todettu yhdeksi työtehtävien määrää kasvattavaksi tekijäksi, mikä näkyi myös esimiesten työssä (ks. Järnefelt 2002a, 43; Pyöriä 2001, 113). Esimiehet suhtautuivatkin toimistotehtävien lisääntymiseen pääasiassa negatiivisesti ja kokivat niiden etäännyttävän heidät tuotannollisista tehtävistä ja työntekijöistä. Työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation kannalta kehityssuuntaa voidaan pitää huolestuttavana, sillä esimiesten tuen, työstä saatavan palautteen ja kuulluksi tulemisen on todettu vaikuttavan niihin positiivisesti (ks. Connolly & Viswesvaran 2000; Hackman & Oldham 1976; Herzberg ym. 1993, xiv–xvi, 113–119; Mamia 2009, 29–30, 55; Mäkikangas ym. 2005, 62–67). Haastatellut työntekijät kertoivatkin esimiesten ja johdon läsnäolon sekä kiinnostuksen heidän työtään kohtaan motivoivan heitä, mistä johtuen myös haastateltujen kokemusta johdon etäännyttämisestä toimipisteiden arkityöstä pörssiyhtiöitymisen takia voidaan pitää kriittisenä (ks. Blom & Hautaniemi 2009b, 225, 228). Molempien toimipisteiden esimiehet kommentoivat toimistotehtävien lisääntymistä haastatteluissaan:

*Esimies (A): ”Väen määrä on vähentynyt selvästi ja hommia on kertynyt lisää. Henkilöstöhallinnointiasioita on tullut selvästi lisää tuotantoihmisille ja sähköpostin kanssa työskentely on lisääntynyt merkittävästi.”*

*Esimies (A): ”Nimenomaan tällaisia konttoristitehtäviä on tullut huomattavasti enemmän. Kun kaikki pitää hoitaa tuon tietokoneen kautta, niin se sitoo aika paljon se päätä. Jollei sen ääressä ole ja tee kaiken päivää töitä, niin ne on sitten hoidettava illalla tai viikonloppuna.”*

*Esimies (A): ”Selvästi työskentelee huomattavasti paljon enemmän sähköpostin kanssa, mikä on johtanut etäännyttämiseen tästä tekemisestä paikan päällä.”*

Toimistotehtävien lisäksi organisaatiomuutokset olivat lisänneet esimiesten tehtäviä. Erityisesti jo kauemmin organisaatiomuutosten kohteena olleen toimipisteen A esimiehet korostivat työtehtävien lisääntyneen merkittävästi tavanomaiseen verrattuna. He kertoivat olevansa mukana sekä henkilöstömuutoksiin liittyvissä päätöksentekotehtävissä, kuten irtisanomisten, uudelleensijoitusten ja koulutustarpeiden suunnittelussa, että muutosten teknisten kehittämisprojektien toteuttamisessa, koskien muun muassa lakkautettavan tuotantolinjaston alasajo- ja uuden koneen käynnistysprojekteja. Molempien toimipisteiden esimiehet kertoivat myös työntekijöiden muutosjohtamisen tehtävien, kuten osaamisen ja riittävän tiedotuksen varmistamisen sekä työntekijöiden tukemisen lisänneen heidän tehtäviensä määrää organisaatiomuutoksissa (ks. Erämetsä 2003, 122; Lindström 2002, 198):

*Esimies (A): "Huomattavasti enemmän tehdään töitä normaaleihin vuosiin verrattuna ja kaikki tehtävät tehdään omien töiden ohella. Ei ole päätoimisia, ketkä veisivät eteenpäin muutostöitä."*

*Esimies (A): "Meillä on aika hurja vauhti kaiken kaikkiaan. Me suljetaan samanaikaisesti yhtä linjaa ja käynnistetään uutta konetta, vähennetään henkilöstöä ja uudelleen sijoitetaan ihmisiä sekä mietitään heidän koulutuksia."*

Työntekijöiden muutosjohtamisen tehtävät liittyivät keskeisesti molempien toimipisteiden esimiesten tehtäviin tutkimushetkellä. Muutosjohtamisen tehtävistä esimiehet korostivat erityisesti työntekijöiden riittävää tukemista ja riittävän tiedotuksen varmistamista, jotka ovat keskeisiä työntekijöiden muutostunteiden ja -ajatusten käsittelemisen kannalta ja joiden tarpeesta vallitseva epävarmuus työntekijöiden keskuudessa saattoi kertoa (ks. Juuti & Virtanen 2009, 119). Myös useat johtamisoppaat ovat korostaneet, että lähiesimiesten muutosjohtamisen tehtävissä tulisi korostua teknisten käytännön tehtävien rinnalla myös ihmisten johtamisen tehtävät ja välittämisen rooli (ks. Elo & Leppänen 1997, 18; Juuti & Virtanen 2009, 11; Salminen 1993, 109; Viitala 2005, 295). Työntekijöiden tukemisen ja tiedottamisen muodoista toimipisteen B esimiehet korostivat haastatteluissaan erityisesti keskustelua työn lomassa ja vuorovaikutuksessa tapahtuvaa, proaktiivista, tiedottamista (ks. Juholin 1999, 199–200; Juuti & Virtanen 2009, 106–107). Esimiehet kertoivat keskusteluajan päivittäisessä työssä olevan kuitenkin riippuvaista tuotantokoneiden toiminnasta: mikäli koneet toimivat hyvin, jäi aikaa myös keskustelulle. Keskustelun lisäksi esimiehet korostivat myös työntekijöiden tuntemisen tärkeyttä, minkä he kokivat ehtona luotettavan ja avoimen ilmapiirin ylläpitämiselle työyhteisössä (ks. Simola & Kinnunen 2006, 136). Myös toimipisteen A esimiehet kertoivat viettävänsä aikaa työntekijöiden keskuudessa mahdollisuuksiensa mukaan. Aiemmissä muutostilanteissa he kertoivat käyneensä kaikkien työntekijöiden kanssa henkilökohtaiset keskustelut henkilöstövähennyksistä ja työnkuvien muutoksista, mitä esimiehet pitivät toimivana ja tärkeänä toimintatapana muutoksen toteuttamisessa. Viimeisten muutosten laajuus ja nopeus sekä niistä aiheutuva kiire esimiesten työssä olivat kuitenkin vaikeuttaneet henkilökohtaisten keskustelujen käymistä, ja esi-

miehet kertoivatkin käyneensä keskustelut ainoastaan niiden työntekijöiden kanssa, joita muutokset kriittisimmin koskivat. Henkilökohtaisten keskustelujen vähentyminen lisäsi esimiesten kertoman mukaan selittämisen tarvetta itse muutostilanteissa, mikä hankaloitti organisaatiomuutosten toteutumista. Esimiehet kertoivat työntekijöiden tukemisesta ja sen haasteista muun muassa seuraavaa:

*Esimies (B): ”Ei esimiehellä kyllä koskaan saisi niin kiire olla, ettei ehdi puhumaan, oli tilanne mikä tahansa.”*

*Esimies (A): ”Silloin edellisellä vähennyskierröksellä pystyttiin käymään kaikkien kanssa läpi. Nyt tämä on niin suuri savotta, että on pystytty käymään vain niiden ihmisten kanssa, joilla jonkinlaisia ongelmia odotettavissa.”*

*Esimies (A): ”Mitä paremmin sen muutoksen pystyy puhumaan etukäteen niiden ihmisten kanssa, niin sitä vähemmän sitä tarvitsee sitten hienosäätää jälkeinpäin.”*

Vuorovaikutuksellisen viestinnän korostuminen esimiesten muutosviestinnässä sekä heidän halunsa tukea työntekijöitä muutoksissa ovat positiivisia asioita niin työntekijöiden työhyvinvoinnin kuin muutoksen toteutumisen kannalta. Aiemmissä tutkimuksissa työyhteisön ja esimiehen yhteisen ajan on todettu parantavan työilmapiiriä ja vahvistavan sen yhtenäisyyttä, jotka helposti kärsivät muutoksissa. Lisäksi vuorovaikutuksellisen viestinnän on todettu parantavan työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. (ks. Blom & Hautaniemi 2009a, 8; 2009b 222; Juuti & Virtanen 2009; Luoma & Arikoski 2006, 134; Saarelma-Thiel 2006, 145.) Sen sijaan organisaatiomuutosten laajuudesta johdettava kiirettä ja sen takia keskusteluajan vähenemistä työntekijöiden kanssa voidaan pitää työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisen kannalta kielteisenä, sillä organisaatiomuutosten herättämien tunteiden käsittelemättä jättämisen on todettu voivan lisätä kielteisiä tunteita muutosta kohtaan ja olevan henkisen työhyvinvoinnin riskitekijä (ks. Laine 2006, 32; Mauno & Kinnunen 2005, 196; Salminen 2001, 223; Åberg 2000, 99- 102).

Esimiesten toteuttaman vuorovaikutuksellisen viestinnän lisäksi muutostiedotus toimipisteissä tapahtui muuten pääasiassa reaktiivisesti. Myös esimiehet kertoivat sähköisen tiedotuksen kanavista ja tiedotustilaisuuksista toimipisteissä. Riittävän tiedotuksen varmistamiseksi esimiesten ja työntekijöiden välisen vuorovaikutuksen lisäksi myös muiden tiedotuskanavien hyödyntäminen toimipisteissä oli tärkeää, erityisesti sen takia, että esimiesten aika oli kiireisissä organisaatiomuutoksissa kortilla (ks. Laine 2006, 40–42). Liiaksi reaktiiviseen viestintään nojaaminen ei kuitenkaan ole hyväksi, sillä sen on todettu synnyttävän helposti huhuja ja väärinymmärryksiä (ks. Erämetsä 2003, 94). Huhujen ilmeneminen viittaa usein henkilöstön tiedon vajeeseen, mutta tutkimissani toimipisteissä epäilemättä myös paperiteollisuuden yleinen epävakaa tilanne oli aiheuttanut huhuja (ks. Green 2006, 147; Juuti 2006, 80; Juuti & Virtanen 2009, 151–152; Kinnunen & Mauno 2005, 174). Esimiehet kertoivatkin huhuja ilmenneen runsaasti molemmissa toimipisteissä, minkä takia myös he

olivat pyrkineet lisäämään omaa vuorovaikutuksellista viestintäänsä. Proaktiivisen viestinnän onkin todettu täydentävän reaktiivisen viestinnän jättämiä aukkoja, mistä johtuen esimiesten halu kertoa asioista kasvatusten työntekijöille oli toimipisteiden muutosten kannalta hyvä asia (ks. Juholin 1999, 199–200). Myös Juuti ja Virtanen (2009, 151–152) ovat korostaneet esimiesten läsnäolon lisäämistä oikeana keinona huhujen ehkäisemiseksi. Esimiehet kertoivat työntekijöiden tiedon tarpeen olevan mittavaa epävarmoissa muutostilanteissa, jotka olivat synnyttäneet myös paljon perättömiä huhuja:

*Esimies (A): ”Kyllä ne pitkälti tukeutuu tiedonsaannissa meihin. Etenkin nyt, kun esille tulee tällaiset suuret huolet, niin tarve korostuu ja he kyselevät tiukkaan. Tiedon nälkä on mahdoton.”*

*Esimies (B): ”Viime kesänä huomasi varsin selvästi, kun valvomoissa kierteli, että yhtäkkiä jostain lähti hurja huhu kiertämään koneiden sulkemisesta. Ei siinä auttanut kuin puhua ja perustella, ettei sellaisia ole tiedossakaan.”*

*Esimies (B): ”Jostain se lähtee liikkeelle, että puhutaan ihan faktana, että näin on päätetty. Kyllä me yleensä pyritään kertomaan etukäteenkin, mitä ollaan tekemässä ja minkälaisia suunnitelmia olemassa. Ei siinä oikein muu auta, kun pyritään kertomaan mahdollisimman avoimesti asioista ja sitä kautta hälventämään huhuja.”*

*Esimies (A): ”Kaikennäköisiä huhuja liikkuu, sellaiset pitäisi saada pois. Rehellistä tietoa pitäisi saada ihmisille.”*

#### **5.1.4 Yhteenveto: Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin keskeiset riskitekijät**

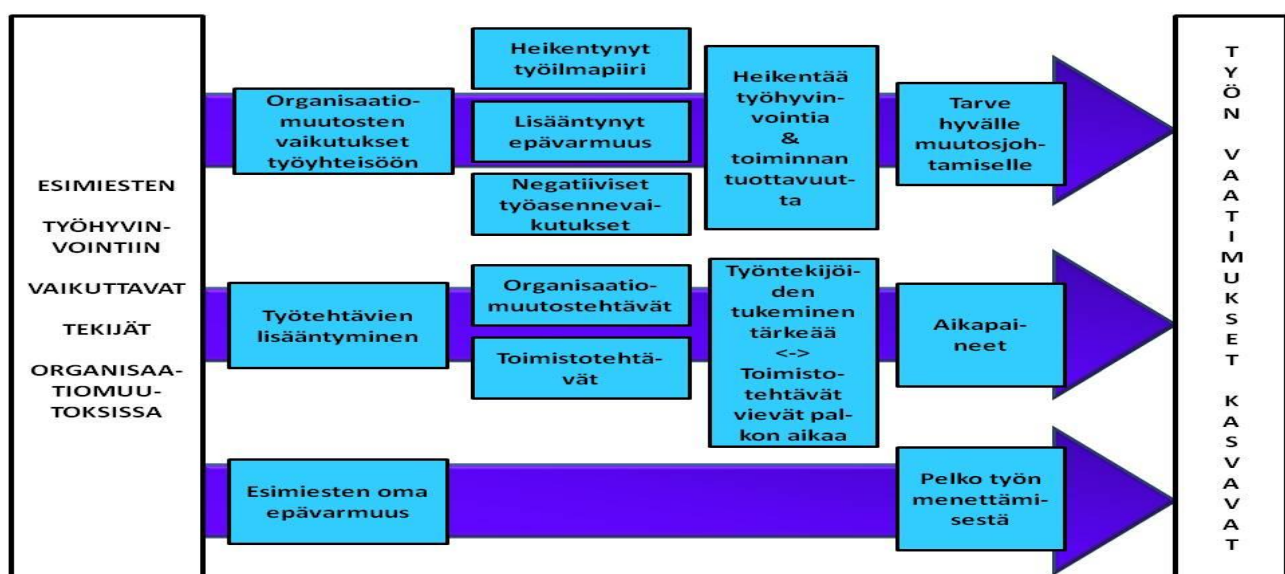
Tulosten mukaan esimiesten rooli toimipisteiden organisaatiomuutoksissa oli hyvin keskeinen. Esimiehet toivat haastatteluissaan esille olevansa vastuussa tärkeistä työntekijöiden muutosjohtamisen tehtävistä, kuten heidän tukemisestaan ja tiedon jakamisesta. Työntekijöiden epävarmuuden lisääntyminen ja tiedonjano, työyhteisön ilmapiirin ja työntekijöiden työasenteiden heikentyminen sekä muutosvastarinnan vahvistuminen korostivat esimiesten tärkeää roolia (ks. Erämetsä 2003, 116–117; Hakanen 2004, 24; Juuti 2006, 82; Juuti & Virtanen 2009, 69, 119; Kivimäki ym. 2002, 37–43). Työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työasenteiden heikentyminen tulivat esiin muun muassa laskeneena työmotivaationa ja sairauspoissaolomäärien vaihteluina. Myös työntekijät itse pitivät lähiesimiehiään keskeisimpänä toimijatahona heidän työnsä ja työhyvinvointinsa tukemisessa.

Muutosjohtamisen hyvien taitojen vaatimus kohdistui työntekijöiden muutoksen osalta organisaatioissa vahvasti operatiivisiin esimiehiin (ks. Stenvall & Virtanen 2007, 24–26). Haastetta esimiesten muutosjohtamiselle asetti kuitenkin myös muiden tehtävien lisääntyminen organisaatiomuutoksissa. Esimiehet toivat esiin muun muassa erilaisten toimistotehtävien määrän lisääntyneen merkittävästi aiempien henkilöstösupistusten myötä. Muutosjohtamisen tehtävien lisäksi esimiehet vastasivat muutoksissa myös muutoksiin liittyvistä päätöksentekotehtävistä ja teknisistä kehitysprojekteista. Tehtävien lisääntymisen myötä esimiesten aika olikin kortilla. Työtehtävien määrän lisääntyminen,



niistä johtuva kiire, ihmisten johtamisen tehtävien korostuminen sekä eri tehtävien väliset aikapaineet kasvattivat esimiesten työn vaatimuksia organisaatiomuutoksissa. Myös esimiesten vahva sitoutuminen sekä kasvaneet vaatimukset yhdessä voivat lisätä esimiesten työhyvinvoinnin riskitekijöitä (Hakanen 2004, 162). Mikäli työn vaatimuksia kasvattavia tekijöitä ei tunnisteta ja niihin kiinnitetä organisaatiossa huomiota, voi esimiesten työhyvinvointi olla vaarassa (Kinnunen & Feldt 2005, 18–21).

Esimiesten työhyvinvoinnin keskeisiksi riskitekijöiksi muodostuivat tämän tarkastelun perusteella työtehtävien määrällinen lisääntyminen, ihmisten johtamisen tehtävien lisääntymisestä johtuva työn henkisten vaatimusten kasvu sekä samanaikainen esimiesten oma epävarmuus työnsä tulevaisuudesta (kuvio 9). Tulosten perusteella niin toimipisteiden työntekijöiden kuin esimiesten työhyvinvointi näytti olevan uhattuna, mikä voi muodostua pitkällä aikavälillä riskitekijäksi myös toimipisteiden tuottavuudelle (ks. Blom & Hautaniemi 2009b, 225). Tästä syystä organisaatiomuutoksissa onkin tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstön työhyvinvointiin. Tästä eteenpäin analyysissa keskitytään kuitenkin ainoastaan operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tilaan ja työhyvinvoinnin tukemiseen.



Kuvio 9 Esimiesten työhyvinvoinnin keskeisten riskitekijöiden määrittäminen.

## 5.2 Työn vaatimusten kasvu operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin riskitekijänä

Toimipisteiden organisaatiomuutoksilla oli ollut kriittisiä vaikutuksia henkilöstön turvallisuuden tunteeseen, työntekijöiden työasenteisiin ja työyhteisön ilmapiiriin. Nämä kriittiset muutokset olivat

kasvattaneet operatiivisten esimiesten muutosjohtamisen roolin tärkeyttä ja merkitystä toimipisteissä. Esimiesten työnkuvat olivatkin muokkautuneet organisaatiomuutoksissa, ja erityisesti muutosjohtamisen tehtävät ja toimistotehtävät olivat lisääntyneet. Tehtävien määrällinen lisääntyminen sekä työnkuvan laajeneminen, kattamaan erityisesti ihmisten johtamisen tehtäviä vaativissa organisaatiomuutostilanteissa, kasvattivat esimiesten työn vaatimuksia. Työn vaatimusten kasvu nousikin keskeisiksi esimiesten työhyvinvoinnin riskitekijäksi. Tässä osassa tarkastelen lähemmin operatiivisten esimiesten työn vaatimuksia kasvattavia tekijöitä toimipisteiden organisaatiomuutoksissa. Ensiksi paneudun esimiesten työn vaatimusten kasvuun työtehtävien määrällisen lisääntymisen näkökulmasta, jonka jälkeen tarkastelen lähemmin esimiesten työn vaatimusten kasvua työn henkisen haastavuuden lisääntymisen näkökulmasta.

### **5.2.1 Työtehtävien määrän lisääntyminen**

Esimiesten työtehtävien lisääntyminen sekä työnkuvan laajeneminen voivat muodostua riskitekijöiksi heidän työhyvinvoinnilleen. Vaikka työn monipuolisuutta pidetäänkin usein työhyvinvointia tukevana piirteenä, voivat nykypäivän työelämän mittakaavassa monipuolistuneet työnkuvat muuttua myös työhyvinvoinnin riskitekijöiksi. Työn liiallisen monipuolisuuden negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia tukee muun muassa Warrin (2002) vitamiinimalli, jossa työn monipuolisuuden lisääntyessä merkittävästi se kääntyy työhyvinvointia heikentäväksi piirteeksi. Karasekin (1979) työn vaatimukset–työn hallinta -mallissa työtehtävien määrän lisääntyminen sekä siitä aiheutuvat aikapaineet ja kasvaneet osaamisvaatimukset ovat puolestaan tulkittu työn vaatimustekijöiksi, joiden kasvaessa myös työn hallinnan tulisi vahvistua, jotta negatiivisilta työhyvinvointivaikutuksilta vältyttäisiin. (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 25, 27–28; Mamia 2009, 36). Jotta esimiesten työhyvinvointi säilyisi hyvänä organisaatiomuutosten aikana ja niiden jälkeenkin on heidän työnsä vaatimuksia tärkeää kohtuullistaa ja hallintaa vahvistaa.

Työn määrän kasvun lisäksi esimiehet kertoivat haastatteluissaan kiireen ja osaamisvaatimusten lisääntymisestä sekä seikoista, jotka viittaavat aikapaineiden lisääntymiseen heidän työssään. Kiireen ja osaamisvaatimusten kasvu ovatkin suomalaista 2000-luvun työelämää keskeisesti kuvaavia piirteitä, jotka ovat yleistyneet toiminnan tehostamispyrkimysten myötä (Järnefelt 2002b, 100; Pyöriä 2001, 111–117). Kiire on ollut työolotutkimusten mukaan myös selkeimmin yleistynyt työympäristön haittatekijä 2000-luvulla (Lehto & Sutela 2008, 67). Esimiesten haastatteluissa kiire ja aikapaineet tulivat esille muun muassa ylittöiden tekemisenä, kokemuksina siitä, ettei heidän työaika riittänyt kaikkien tärkeiden toimintatapojen toteuttamiseen sekä ajankäyttöllisinä haasteina toimisto-, tuo-

tanto- ja ihmisten johtamisen tehtävien välillä. Toimipisteen A esimiehet kertoivatkin työtehtävien-  
sä lisääntymisestä ja siitä johtuvasta kiireestä:

*Esimies (A): ”Kukaan ei ole kyllä ehtinyt sammaloitumaan yhtään, pyörity mukana kuin hyrrät, ei tässä muu ole auttanut.”*

*Esimies (A): ”Esimieskunta varsinkin on joutunut ihan selvästi venymään huomattavasti enemmän kuin normaaleina vuosina. Ja kaikki uudet tehtävät tehdään normaalin työn ohella.”*

Esimiehet toivat haastatteluissaan esille heidän työtehtäviensä lisääntymisen ja niiden välisten ajankäyttöisten haasteiden johtaneen ylitöiden tekemiseen ja taukojen väliin jättämiseen. Kuten edellä tuotiin esille, esimiehet kertoivat toimistotehtävien lisääntyneen niin merkittävästi, että niiden tekeminen vei useampina työpäivinä lähes koko työpäivän. Toimistotehtävien lisääntyminen oli johtanut ylitöiden tekemiseen ja työskentelyyn kotoa käsin niinä työpäivinä, jolloin esimiehille tuli muita kiireisempiä, esimerkiksi tuotantokoneiden toimintaan liittyviä, tehtäviä, jotka siirsivät hallinnollisten tehtävien tekemistä myöhemmäksi. Esimiesten ylitöiden tekeminen ja työskentely kotoa käsin viittaavat jälkitekollisen työnteon aikakaudella yleistyneeseen työn ja vapaa-ajan rajan hämärtymiseen myös operatiivisten esimiesten kohdalla, joiden työ oli vielä aiemmin vahvasti sidoksissa tuotannollisiin tehtäviin ja työajat sen myötä selkeämmin määriteltyjä (ks. Järnefelt 2002b, 100; Uhmavaara 2003, 42; Vähämäki 2007). Kun esimiehiltä kysyttiin organisaatioiden antamasta tuesta heidän laajentuneen työnkuvansa hallitsemiseksi, esimiehet vastasivat saaneensa vain kannettavan tietokoneen ja matkapuhelimen. Vaikka kommentti esitettiin jokseenkin ironisesti, kertoo se esimiesten työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymisestä sekä siitä, että toimipisteet tukivat heitä työskentelemään halutessaan ja tarvittaessa myös työajan ja -paikan ulkopuolella. Pyöriä (2001, 211–213) onkin kyseenalaistanut teoksessaan nykypäivän erilaisten etätyö- ja työaikajousten työhyvinvointia tukevat näkemykset ja todennut, että nykypäivän työelämässä työhyvinvoinnin säilymisen kannalta on tärkeää, että yksilö pystyy itse vetämään rajan työn ja vapaa-aikansa välille. Myös toimipisteen A esimiehet viittasivat haastattelussaan yhtenä työhyvinvoinnin tekijänä olevan sen, että työn vastapainona on myös riittävästi hyvällä omallatunnolla pidettävää vapaa-aikaa. Tätä on tärkeää korostaa myös haastateltujen esimiesten kohdalla, sillä ylitöiden lisäksi he kertoivat tulleensa töihin ajoittain myös työaikansa ulkopuolella sen takia, etteivät pystyneet delegoimaan työtehtäviään muille, mikä viittaa Järnefeltin (2002a, 23–40; 2002b, 100) mukaan työn organisoinnin ongelmiin. Esimiehet viittasivat ylitöidensä tekemiseen muun muassa seuraavasti:

*Esimies (A): ”Se sitoo paljon se pääte. Jos sen ääressä ei ole ja tee töitä koko päivää, on työt hoidettava illalla tai viikonloppuna.”*

*Esimies (A): ”Toimisto kulkee joka paikkaan mukana, että saa vapaa-ajallakin kiinni.”*

*Esimies (B): ”Nytkin kun tuli uusia laitteita niin minä olin ainut, joka osasi niiden käyttämistä kouluttaa. Ei siinä ollut hirveästi vaihtoehtoja, kun uusi porukka tuli töihin lauantai-iltana. Se oli sitten itsekin tultava töihin.”*

Työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyamisen lisäksi esimiesten kiire ja aikapaineet tulivat esille heidän kokemuksina työajan riittämättömyydestä organisaatiomuutosten aikana tärkeinä pitämiensä toimintatapojen toteuttamiseen. Esimerkiksi toimipisteen A esimiehet kertoivat käyneensä aiemmissä organisaatiomuutoksissa henkilökohtaisen keskustelun kaikkien työntekijöiden kanssa heitä koskevista muutoksista. Viimeisimmät organisaatiomuutokset olivat kuitenkin olleet niin laajoja ja nopeita, ettei esimiesten aika ollut riittänyt tähän ja heidän oli pitänyt kohdistaa henkilökohtaiset keskustelut käytäviksi ainoastaan sellaisten työntekijöiden kanssa, joita muutokset kaikista kriittisimminkin koskivat. Esimiehissä heidän olennaisena pitämiensä tehtävien väliin jättäminen muiden kiireiden vuoksi saattoi aiheuttaa ristiriitaisia tunteita ja turhautumista, kun heidän toisaalta odotettiin tukevan työntekijöitä muutoksissa, mutta johon aika ei heidän omasta halustaan huolimatta riittänyt (ks. Karppanen 2006, 157–158; Luoma & Arikoski 2006, 132–133). Nivalan (2006, 103–104) mukaan tällainen ristiriita voi olla vaaraksi esimiesten työhyvinvoinnille. Esimiehet toivat henkilökohtaisten keskustelujen merkityksen esiin esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

*Esimies (A): ”Kahdenkeskinen kanssakäyminen tällaisten muutosten kohteina olevien ihmisten kanssa on hemmetin hyvä.”*

*Esimies (A): ”Mitä paremmin muutoksen pystyy käsittelemään ihmisten kanssa etukäteen, sitä vähemmän sitä tarvitsee hienosäätää sitten jälkepäin.”*

Myös työtehtävien päällekkäisyys aiheutti esimiehille aikapaineita. Erityisesti esimiesten hallinnollisten tehtävien lisääntyminen ja muiden töiden yhteensovittaminen koettiin haastavaksi. Työtehtävien yhteensovittamisen vaikeuksista johtuen eräs toimipisteen B esimiehistä kertoikin olevansa valmis siirtämään omia taukojaan, jotta ehtisi kiireisissä muutostilanteissa viettämään mahdollisimman paljon aikaa myös työntekijöiden keskuudessa muiden tehtäviensä ohella. Vuoden 2008 työolotutkimuksissa taukojen väliin jättäminen on tunnistettu yhdeksi kiireen yleiseksi ilmenemismuodoksi työpäivien venymisen, tiukkojen aikataulujen ja jatkuvien keskeytysten kanssa (ks. Lehto & Sutela 2008, 74–75). Toimisto- ja muiden tehtävien yhteensovittamisen vaikeuteen viitattiin muun muassa seuraavasti:

*Esimies (B): ”Minulla menee hallinnolliseen ja muuhun tällaiseen pyörittämiseen valtavasti aikaa nykyään, mikä ei välttämättä ole ihan tarpeellista, kun minun mielestä meidän pitäisi enemmän olla siinä tekniikassa kiinni”.*

*Esimies (B): ”Kyllä minä käytän niin paljon kuin vain mahdollista aikaa tuolla valvomoissa. On päiviä, jolloin en kerkeä edes syömään tai sitten syön taas vähän myöhemmin. Se on valtavan tärkeää se linjajohdon työ, että näkyy myös siellä kentällä.”*

Ristiriitaisuuden ja turhautumisen tunteiden lisäksi työtehtävien lisääntyminen ja niistä johtuva kiire aiheuttivat esimiehissä pelkoa virheiden tekemisestä, mikä on todettu myös yhdeksi kiireen yleisimmistä negatiivisista vaikutuksista (ks. Lehto & Sutela 2008, 74–75). Toimipisteen A esimiehet kertoivatkin vastaavansa muiden töidensä rinnalla taloudellisesti mittavista ja organisaatiomuutosten kannalta keskeisistä teknisistä kehitysprojekteista organisaatiomuutoksissa. Kiire, vähäinen huomio ja projektien taloudellinen arvokkuus saivat esimiehet pelkäämään virheiden mahdollisuutta. Mamian mukaan (2009, 50) pelko virheiden tekemisestä ja kokemus siitä, ettei pysty tekemään työtehtäviään itseään tyydyttävällä tavalla voivat heikentää työhyvinvointia. Toimipisteen A esimiehet kertoivat teknisiin kehitystehtäviin liittyvistä paineistaan kiireisissä organisaatiomuutoksissa seuraavasti:

*Esimies (A): ”Kun ei resursoitu päätoimisia kehitysprojekteista vastaavia henkilöitä, joudutaan vasemmalla kädellä hoitamaan projekteja, joihin on kuitenkin satsattu yhtiön puolesta tolkkottomasti rahaa. Panostaminen projektien hoitamiseen on tullut väen vähentymisen myötä todella vaikeaksi.”*  
*Esimies (A): ”Että rajat tulevat vastaan tälläkin puolella. Ja kyllä se näkyy ihmisten tekemisessä tällä hetkellä. Hirveä vauhti päällä, ei keritä ajattelemaan, unohdetaan viestiä ja tehdään virhepäätöksiä.”*

Esimiesten kertoma paine työtehtäviensä hyvästä suorittamisesta sekä valmiudet joustaa tauoissaan ja tehdä töitä vapaa-aikanakin kertovat sekä esimiesten vahvasta organisaatioon sitoutumisesta että työtä kohtaan koetusta velvollisuuden tunteesta. Liian vahva velvollisuuden tunne voi kuitenkin kääntyä työhyvinvoinnin riskitekijäksi sen yhdistyessä työn korkeisiin vaatimuksiin, mikä voidaan nähdä riskinä tutkimieni esimiesten kohdalla (Hakanen 2005, 13, 162). Lisäksi kiireen ja aikapainneiden on todettu lisäävän stressioireiden syntymistä ja jaksamisongelmien muodostumista työssä, mistä johtuen esimiesten työhyvinvointi olisi tärkeä pyrkiä varmistamaan (ks. Järnefelt 2002a, 17). Jotta esimiehet eivät uupuisi organisaatiomuutoksissa, tulisi kiirettä ja aikapainetta aiheuttavia tekijöitä pyrkiä kohtuullistamaan ja työn hallintaa parantamaan.

### **5.2.2 Työn henkisten vaatimusten kasvu**

Työtehtävien määrällisen lisääntymisen lisäksi operatiivisten esimiesten työn vaatimukset olivat kasvaneet organisaatiomuutoksissa myös työn henkisen raskautumisen myötä, mikä kuvaa myös suomalaisen työelämän muutosta 2000-luvulla (Purje, 2007; Vähämäki, 2007). Esimiesten kertoman mukaan heidän roolinsa laajuus, oma epävarmuus ja organisaatiomuutoksissa korostuneet ihmisten johtamisen tehtävät kasvattivat heidän työnsä vaatimuksia ja tekivät heidän roolistaan tutkimushetkellä henkisesti haastavan. Myös esimiesten vähäinen kokemus organisaatiomuutostilanteis-

ta saattoi lisätä heidän työnsä henkisiä vaatimuksia, kun esimiehet korostivat myös itse olevansa uuden tilanteen edessä (ks. Mauno & Kinnunen 2005, 196).

Haastatteluissaan esimiehet viittasivat organisaatiomuutoksissa haastaviin ihmisten johtamisen tehtäviin heidän työtänsä raskauttavana tekijänä. Esimiehet korostivatkin kokevansa ihmisten johtamisen tehtävät huomattavasti haastavampina kuin tekniset tehtävät. Esimiesten kommentteista saattoi havaita myös heidän jonkinasteisen turhautumisensa vastaanottavana ja tukevana tahona toimimiseen ja toisaalta myös heidän ristiriitaisesta asemastaan organisaation johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiesasemalle tyypillistä onkin toimiminen niin organisaation johdon kuin työntekijöiden edustajina, mikä voi luoda esimiesten rooliin ristiriitaisuutta ja tämän myötä myös turhauttaa heitä (ks. Juuti & Virtanen 2009, 142; Karppanen 2006, 157–158; Nivala 2006, 103–104). Toisaalta turhautuminen voi viitata myös esimiesten voimavarojen hiipumiseen. Luoman ja Arikosken (2006, 132) mukaan organisaatiomuutoksissa esimiehiin kohdistetaan usein tavallista suurempia odotuksia ja vaatimuksia. Esimiesten kommentit kertovat heidän turhautumisestaan ja työntekijöiden tukemisen raskaudesta:

*Esimies (B): ”Kyllähän se tosiasia on, vaikka on se vähän semmoinen kliseekin niin, kyllähän tämä esimiestyö tällaisessa teollisuudessa niin tässä on samanaikaisesti psykologi, pastori, isä, äiti, pyöveli kuin lastentarhan opettaja. Kyllähän ne kaikki osa-alueet pitää jollain tavalla hallita, jos tätä täysipäisenä meinaa tehdä.”*

*Esimies (B): ”Me ollaan tavallaan sellaisia kurasankoja, joihin voi kaataa kaikki asiat tietyissä tilanteissa. Että meidän pitää valvoa ja meidän pitää vastata.”*

Esimiesten työn henkisiä vaatimuksia organisaatiomuutoksissa lisäsi myös heidän oma epävarmuutensa työnsä tulevaisuudesta. Erityisesti toimipisteen B esimiehet korostivat tätä haastatteluissaan puhuttaessa työntekijöiden tukemisesta epävarmuuden keskellä. Luoman ja Arikosken (2006, 133) mukaan samanaikainen omien muutostunteiden hallinta ja työntekijöiden muutostunteiden tukeminen onkin omiaan kasvattamaan työn henkisiä vaatimuksia. Epävarmuuden vaikutuksiin myös esimiesten työhyvinvoinnille tulee suhtautua vakavasti, sillä aiemmissa tutkimuksissa epävarmuuden on todettu olevan yksi työn kuormittavimmista raskautteista ja yhteydessä niin työuupumukseen kuin työmotivaation ja sitoutumisen heikkenemiseen (ks. esim. de Witte 1999; Hakanen 2005, 13, 80, 96; Sverke ym. 2002, 256–256). Esimiesten työhyvinvoinnin ja jaksamisen sekä työmotivaation ja sitoutumisen heikkenemisellä voi olla kohtalokkaita seurauksia myös organisaatiomuutoksen toteutumiselle, kun otetaan huomioon esimiesten keskeinen rooli muutoksessa (ks. Erämetsä 2003, 122). Toimipisteen B esimiehet viittasivat omaan epävarmuuteensa ja samanaikaiseen työntekijöidensä tukemisen haastavuuteen haastatteluissa:

*Esimies (B): "Itse ollaan ihan samassa tilanteessa, saman irtisanomisuhan alla kuin alaisetkin."*

*Esimies (B): "Esimiehenkin on vähän vaikea tukea, kun itse ollaan samassa tilanteessa. Esimiehillä on vielä se, että pitää huolehtia itsestä, mutta myös omista alaisistaan."*

*Esimies (B): "Et vähän niin kuin tuplahuoli, pitää huolehtia alaisten hyvinvoinnista, mutta pitäisi vielä tästä omastakin sitten."*

Huolestuttavaa esimiesten jaksamisen ja motivaation kannalta oli heidän kokemuksensa siitä, ettei heidän tärkeää ja vaativaa rooliaan tunnustettu organisaatioissa. Hakasen (2004, 14) mukaan yksilön työhyvinvoinnille on erittäin tärkeää, että voi kokea työnsä tulevan tunnustetuksi ja kokea saavansa siitä arvostusta työhön sijoitettujen voimavarojen vastineeksi. Lisäksi molempien toimipisteiden esimiehet toivat esiin kokemuksensa siitä, ettei heidän raskasta rooliaan ja työhyvinvointiaan tuettu organisaatioissa tarpeeksi. Nämä molemmat tekijät, se etteivät he kokeneet heidän merkittävää rooliaan tunnustettavan eivätkä toisaalta myöskään heidän työhyvinvointiaan tuettavan riittävästi, voivat uhata niin heidän työhyvinvointiaan kuin työasenteitaan. Erämetsän (2003, 38) mukaan onkin tyypillistä, että kiireisissä organisaatiomuutostilanteissa unohdetaan muutoksen kannalta olennaisten toimijatahojen, kuten esimiesten ja keskijohdon, sitouttaminen ja tukeminen. Vaikka esimiehet haastattelutilanteissa olivatkin vielä hyvin sitoutuneita, olisi heidän sitoutumisensa tärkeää varmistaa läpi organisaatiomuutosten heidän keskeisen roolinsa vuoksi. Mäkikankaan ym. (2003, 67) mukaan sitoutuneisuuden asteeseen vaikuttavat juuri työn merkityksellisyyden kokemukset ja tunne kuulluksi tulemisesta, minkä lisäksi sitoutumisen aste voi vaihdella työn piirteiden muuttuessa, mikä olisi hyvä huomioida myös tutkimieni esimiesten kohdalla. Myös Siegristin (1996, 2004) ponnistusten ja palkkioiden mallin mukaan esimiesten kokiessa ponnistelleensa organisaatiomuutoksissa tavallista enemmän, mihin erityisesti toimipisteen A esimiehet haastatteluissaan viittasivat, tulisi myös heidän saamiensa palkkioiden, kuten tunnustuksen, korostua. Mikäli esimiehet kokevat pitkään, etteivät heidän saamansa palkkiot ole tasapainossa heidän työhön sijoittamiensa ponnistustensa kanssa, voi esimiehille muodostua kielteisiä tunteita organisaatiota kohtaan, joiden myötä myös heidän työhyvinvointi voi heikentyä. Tutkimushetkellä esimiehet vaikuttivat kuitenkin vielä erittäin sitoutuneilta työhönsä, mikä voi kuitenkin korostaa myös työn ponnistusten ja siitä saatujen palkkioiden välistä epätasapainoa, jolloin sitoutuneisuuden vaikutus voi kääntyä myös työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi. (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 29; Siegrist 1996, 29–31.) Esimiehet viittasivat tärkeän roolinsa tunnistamattomuuteen ja vähäiseen tukeen esimerkiksi seuraavasti:

*Esimies (B): "Valitettavasti niin kuin yleensä niin sitä esimiesten tärkeää roolia ei tunnusteta. Päivämestarit ja vuoromestarit ovat semmoisia hiljaisia puurtajia. Tuntuu, ettei heidän työtä hirveästi arvosteta täällä. Ne on ne, jotka ensimmäisenä ottaa kaiken kuran vastaan, mitä sieltä tulee."*

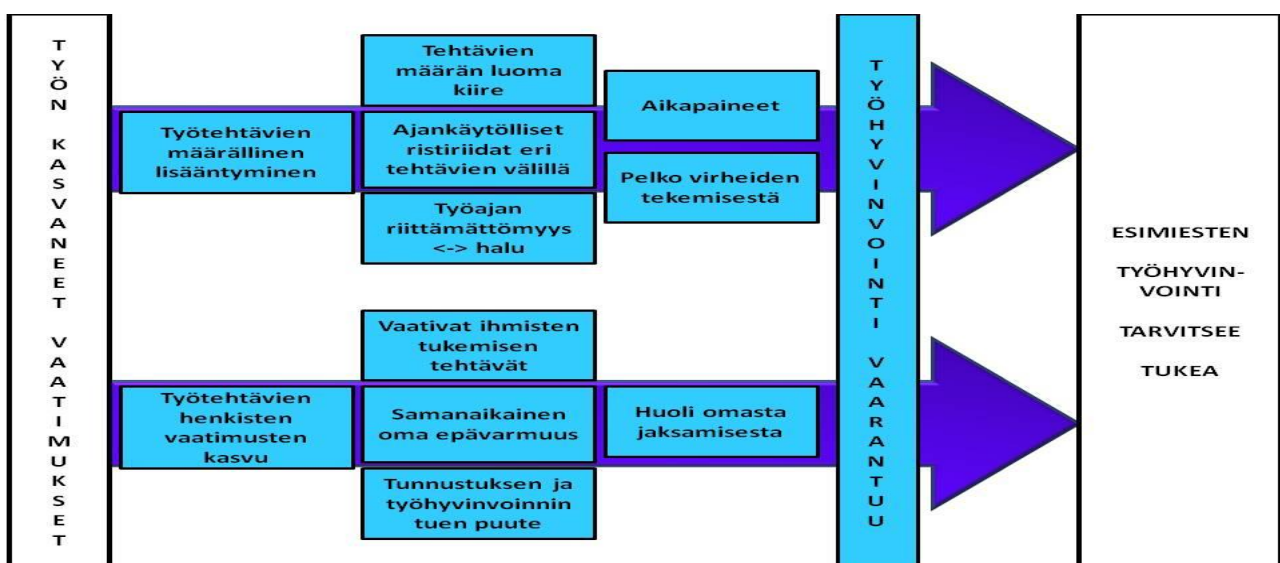
*Esimies (B): "Esimiesten kohdalla on vähän jäänyt huomiotta se, että esimiesrooli tässä muutoksessa on kuitenkin aika kova. Ja tulee olemaan myöhemminkin, kun väkeä aletaan laittaa nyt jonkinlaiseen paremmuusjärjestykseen."*

*Esimies (A): ”Esimiesten jaksamiseen ei ole kyllä kauheasti panostettu. Työntekijöiden jaksamiseen on selvästi satsattu, mutta että miten jaksaa esimies tässä muutoksen kourissa, niin siitä ei kyllä ole kauheasti ollut puhetta. Uskottu vaan, että venyy niin kuin aina ennenkin.”*

Esimiesten työn henkisten vaatimusten voidaan todeta kasvaneen organisaatiomuutoksissa haastavien ihmisten johtamisen tehtävien ja samanaikaisen omien epävarmuuden kokemusten myötä. Työn henkisten vaatimusten kasvu, kokemus siitä, ettei heidän tärkeää rooliaan tunnusteta sekä vähäinen esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen voivat muodostua riskitekijöiksi heidän jaksamiselleen, työmotivaatiolleen ja organisaatioon sitoutumiselleen. Toimipisteiden esimiesten työtä onkin tärkeä pyrkiä tukemaan näiden tekijöiden osalta tulevaisuudessa, sillä työn kuormittavuuden ja työn tarjoamien voimavarojen välisellä epätasapainolla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia muun muassa työssä jaksamiseen (Kinnunen & Hättinen 2005, 47).

### 5.2.3 Yhteenveto: Työn tukeminen ja työn hallinnan vahvistaminen tärkeää

Tehtävien määrällinen lisääntyminen sekä työnkuvan laajeneminen kattamaan vahvemmin myös haastavia ihmisten johtamisen tehtäviä epävarmoissa organisaatiomuutostilanteissa kasvattivat esimiesten työn vaatimuksia (kuvio 10). Myös aiemmissa tutkimuksissa organisaatiomuutosten on todettu poikkeuksetta kasvattavan työn vaatimuksia (ks. Blom & Hautaniemi 2009b, 225; Mauno & Kinnunen 2005, 168). Työn vaatimusten kasvu nousikin tutkimukseni keskeiseksi operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin riskitekijäksi. Jotta esimiesten työhyvinvointi ei vaarantuisi, olisi työn vaatimusten kasvaessa tärkeää samanaikainen työn hallinnan ja voimavaratekijöiden vahvistaminen.



Kuvio 10 Esimiesten työn vaatimusten kasvu ja työhyvinvoinnin tukemisen tarve.



Karasekin (1979) mallin mukaan esimiesten työn hallintaa parantamalla esimiesten työ tukisi paremmin heidän työhyvinvointiaan. Haastatteluhetkellä esimiesten työ sijoittui mallin nelikentässä kuormittavan työn osaan, jota kuvastavat työn suuret vaatimukset ja vähäiset hallintamahdollisuudet ja joissa riski altistua stressille, kuormittua ja sairastua työssä korostuu (Kinnunen & Feldt 2005, 19). Työn hallintaa vahvistamalla esimiesten työ voisi nousta aktiivisen työn osaan, jota kuvaavat työn suuret vaatimukset yhdistettynä hyviin hallintamahdollisuuksiin, joiden on todettu luovan ihanteellisen perustan yksilön työmotivaatiolle, oppimiselle, työssä kehittymiselle ja edelleen työhyvinvoinnille. Tämän mallin mukaan keskeistä esimiesten työhyvinvoinnin tukemisessa on työn hallinnan parantaminen, ei niinkään työn vaatimusten kohtuullistaminen. Koska Karasekin (1979) malli on pääpiirteissään luotu vuosikymmeniä sitten, voidaan työn vaatimusten olettaa olleen tuolloin luonteeltaan hyvin erilaisia nykypäivään verrattuna. Tästä johtuen uskon myös työn vaatimusten kohtuullistamisesta olevan apua esimiesten työhyvinvoinnin varmistamisessa. Muun muassa esimiesten aikapaineet viittaavat työn vaatimusten kohtuullistamisen tarpeeseen. (ks. Järnefelt 2002b, 58; Kinnunen & Feldt 2005, 21–24; Vahtera ym. 2002, 29.)

Esimiesten työn henkiset vaatimukset olivat puolestaan lisääntyneet heidän haastavan ja ristiriitaisen organisaatiomuutosroolinsa myötä. Työn henkisten vaatimusten kasvu on nimetty aiemmissa tutkimuksissa yhdeksi työn vaatimustekijäksi, jonka on todettu voivan heikentää työhyvinvointia (ks. Honkonen ym. 2003, 1931; Kinnunen & Feldt 2005, 18, 21; van der Doef & Maes 1999, 107–110). Haastatteluissa esimiehet toivatkin esille huolensa omasta jaksamisestaan organisaatiomuutoksissa, mikä luultavastikin viittasi työn kuormittavuuden ja työn tarjoamien voimavarojen väliin epätasapainoon, jolla on todettu olevan negatiivisia vaikutuksia työssä jaksamiseen (ks. Kinnunen & Hättinen 2005, 47). Tästä syystä esimiesten haastavassa roolissa jaksamiseen olisi tärkeää tarjota tukea. Lisäksi huomiota olisi hyvä kiinnittää esimiesten riittävän tunnustuksen saamiseen työstään, jotta heidän työmotivaationsa ja sitoutumisensa säilyisivät läpi organisaatiomuutosten.

### **5.3 Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen**

Viimeisten vuosien aikana operatiivisten esimiesten työn piirteissä oli tapahtunut muutoksia, joiden on aiemmissa tutkimuksissa todettu vaikuttavan negatiivisesti niin työhyvinvointiin kuin työasenteisiin. Esimiesten keskeisen roolin vuoksi heidän työhyvinvointinsa, sitoutumisensa ja työmotivaationsa tulisi varmistaa organisaatiomuutoksissa, sillä niiden heikentyminen voi olla kohtalokasta myös organisaatiomuutoksen toteutumisen kannalta (ks. Erämetsä 2003, 122). Toimipisteissä toteutetut organisaatiomuutokset olivatkin kasvattaneet esimiesten työn määrällisiä ja henkisiä vaatimuksia, mistä johtuen esimiesten työhyvinvoinnin turvaamiseksi heidän työnsä hallintaa olisi tärkeää

vahvistaa (ks. Järnefelt 2002b, 58). Myös esimiesten oma huoli jaksamisestaan korosti tarvetta heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinojen kehittämiseksi sekä työnsä hallinnan parantamiselle. Tässä kehitystyössä keskeisessä roolissa ovat organisaation henkilöstöosasto ja johto, yhdessä operatiivisten esimiesten kanssa. (Erämetsä 2003, 83.)

Esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinoista kiinnitän ensiksi huomiota työn organisointiin. Työn paremmalla organisoinnilla voidaan kohtuullistaa esimiesten työn vaatimuksia ja parantaa sen avulla myös heidän työn hallintaansa (Kinnunen & Feldt 2005, 18–24). Tarkastelen esimiesten tehtävien priorisointimahdollisuuksia ja työtehtävien uudelleen jakamista sekä työn delegointimahdollisuuksia. Lisäksi kiinnitän huomion työn hallintaa vahvistaviin esimiesten vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiin oman työnsä kehittämiseen liittyen. Toiseksi tarkastelen esimiesten työn henkisten vaatimusten tukemisen keinoina vertaistukea ja erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä. Tarkasteluun otettavat esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinot pohjautuvat analyysin toisessa osassa esille nostettuihin esimiesten työhyvinvoinnin keskeisiin riskitekijöihin ja esimiesten haastatteluissa esittämiin toiveisiin.

Se miksi käsittelen juuri työn uudelleen organisointia esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinona juontaa juurensa haastatteluihin, joissa esimiehet toivat esille seikan, jonka mukaan he eivät kaipaa uudenlaisia toimintatapoja, menetelmiä, ohjeistuksia tai työkaluja työnsä sujuvoittamiseksi, koska niitä koettiin olevan jo ennestään liikaa: ”Täytyy sanoa, että työkaluja, järjestelmiä, lomakkeita ja prosesseja on jo olemassa, ettei ole siitä kiinni.” Rajasin tarkastelusta tästä johtuen pois uudet toimintatavat ja päädyin työn organisointiin keinona heidän työhyvinvointinsa tukemiseksi lisääntyneiden työtehtävien ja aikapaineiden keskellä. Toiseksi otan tarkasteltavaksi vertaistuen pohjaten valintani sekä esimiesten haastattelussa esittämään toiveeseen että aiempaan tietämykseen sen soveltuvuudesta analyysissäni esille nousseeseen esimiesten henkisen työhyvinvoinnin tuen tarpeeseen. Kolmanneksi käsittelen osaamisen kehittämisen keinoja työhyvinvoinnin tukemisessa, sillä riittävän osaamisen on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan keskeinen työhyvinvoinnin tekijä, mutta jonka toimipisteissä käytettyjä keinoja kohtaan esimiehet esittivät haastatteluissaan selkeää kritiikkiä (ks. Vesterinen 2006, 10). Jotta esimiesten työhyvinvointi voidaan turvata myös kasvaneiden osaamisvaatimusten osalta, on tärkeää pohtia, minkälainen koulutus vastaisi parhaiten heidän tarpeitaan.

### 5.3.1 Huomio työn organisointiin

Operatiivisten esimiesten työtehtävät olivat lisääntyneet organisaatiomuutoksissa kasvattaen heidän työnsä vaatimuksia ja sen organisoinnin haasteita. Yksi keskeisimmistä työn kasvaneista vaatimuksista olivat aikapaineet, joiden taustalla vaikuttivat haastateltujen mukaan niin lisääntyneet työtehtävät, supistuneet henkilöstöresurssit kuin meneillään olevat organisaatiomuutokset. Nämä esimiesten aikapaineita aiheuttavat tekijät on tunnistettu myös aiemmissa tutkimuksissa työssä kiirettä lisääviksi tekijöiksi (ks. Järnefelt 2002a, 28). Järnefeltin (2002a, 23–40) tutkimuksissa aikapaineiden on todettu olevan yhteydessä myös työn organisoinnillisiin ongelmiin. Esimiesten työhyvinvoinnin tukemiseksi keskeisintä aikapaineita aiheuttavista tekijöistä olisi kiinnittää huomiota esimiesten työtehtävien määrään, sillä organisaatiomuutoksia ja henkilöstösupistuksia pystytään tuskin välttämään paperiteollisuudessa vallitsevassa markkinatilanteessa, eikä niiden tarkastelu myöskään kuulu tämän tutkimuksen ydinalueeseen (ks. Törmä & Reini 2008, 9). Työtehtävien määrää supistamalla ja työn organisointia parantamalla voitaisiin kohtuullistaa esimiesten työn vaatimuksia ja parantaa samalla heidän työn hallintaansa (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 18–24). Työn organisointia parantamalla organisaatio voisi edesauttaa esimiesten työpäivien suunnittelua, vahvistaa heidän työautonomiansa, helpottaa aikapaineita sekä näiden avulla lisätä heidän työnsä hallintaa, joka tukisi esimiesten työhyvinvointia paperiteollisuuden hektisissä muutostilanteissa. (ks. Järnefelt 2002a, 23; Mäkikangas ym. 2005, 57–58, 71–73.)

Esimiesten haastatteluista nousi esille useita työn organisoinnin ongelmiin viittaavia tekijöitä. Työn organisoinnin ongelmista voi olla kyse esimerkiksi silloin, kun työtehtävissä ilmenee paljon päällekkäisyyksiä, ja tehtävät ovat luonteeltaan hyvin erilaisia, työpäivät sirpaleisia ja sisältävät paljon keskeytyksiä, tai kun työn delegointimahdollisuudet ovat huonot (Järnefelt 2002a, 23–40). Esimiesten työnkuvat sisälsivät luonteeltaan hyvin erilaisia tehtäviä, kuten toimisto-, tuotanto-, kehitys- ja ihmisten johtamisen tehtäviä, joiden päällekkäisyydet kasvattivat heidän aikapaineitaan ja tekivät heidän työpäivistään sirpaleisia. Työpäivien katkonaisuutta lisäsi todennäköisesti myös esimiesten työtehtävien laaja kirjo, vaikka esimiehet eivät työpäivien sirpaleisuuteen suoraan haastatteluissa viitanneetkaan. Työpäivien sirpaleisuuden ja työtehtävien kasaantumisen onkin todettu liittyvän keskeisesti esimiestyön piirteisiin (Järnefelt 2002a, 30–31, 37–38). Lisäksi esimiehet kertoivat työn delegointivaikeuksista. Mamian (2009, 50) mukaan keskeinen nykypäivän työelämän tehostamisajattelun seuraus on se, että työt pyritään toteuttamaan juuri niin pienillä resursseilla kuin se teoriassa vain mahdollista on, mikä on omiaan aiheuttamaan kiireitä ja aikapaineita palkansaajien työnkuviin. Työn organisoinnin haasteet saattoivat johtua tutkimissani toimipisteissä samanaikais-

ta organisaatiomuutosten aiheuttamasta kiireestä, henkilöstömäärän supistumisesta ja työtehtävien lisääntymisestä.

Esimiesten työtehtävien lisääntymiseen, niiden päällekkäisyyksiin, työpäivien sirpaloitumiseen ja delegointivaikeuksiin olisi tärkeää kiinnittää organisaatioissa huomiota esimiesten työn hallinnan parantamiseksi, vaatimusten kohtuullistamiseksi sekä edelleen työhyvinvoinnin turvaamiseksi (ks. Mäkikangas ym. 2005, 57–58, 71–73). Esimiesten työtehtävien kohdalla voitaisiin tarkastella mahdollisuuksia tehtävien priorisoimiseen ja uudelleenjakamiseen sekä delegointimahdollisuuksien varmistamiseen. Työtehtävien priorisoimisen ja uudelleenjakamisen avulla esimiesten työn hallinta voisi parantua, kun työtehtävien määrä kohtuullistuisi, työpäivien katkonaisuus vähentyisi ja työtehtäväkokonaisuuksista muodostuisi selkeämpiä ja helpommin hallittavissa olevia. Työn delegointimahdollisuuksilla pystyttäisiin myös lisäämään esimiesten työn joustavuutta ja esimiesten työautonomiamia (ks. Mamia 2009, 30; Mäkikangas ym. 2005, 67). Tarkastelen esimiesten työtehtävien priorisointia ja tehtävien uudelleen jakamista tässä kahdesta näkökulmasta. Tarkastelen niitä ensiksi priorisoimisen näkökulmasta arvioimalla, onko esimiesten tehtävissä sellaisia toimia, joita ei ole muutoksen toteutumisen kannalta välttämätöntä toteuttaa, minkä jälkeen tarkastelen esimiesten tehtävien jakautumista pohtimalla, voitaisiinko niitä jakaa selkeämmiksi työnkuviksi, jolloin esimiesten työpäivistä voisi tulla eheämpiä ja työ olisi helpommin hallittavissa olevaa. Tehtävien priorisoimisen ja uudelleen jaon jälkeen käsittelen esimiesten tehtävien delegointimahdollisuuksia.

Esimiesten työn uudelleen organisoinnissa on tärkeää tarkastella työn priorisoimisen mahdollisuuksia, sillä Luoman ja Arikosken (2006, 130) mukaan organisaatiomuutoksissa on tyypillistä, että tehtävien priorisoiminen unohdetaan, kun tehtäviä jaetaan pienemmälle henkilöstömäärälle. Tällöin tehtävät lisääntyvät yleensä jo olemassa olevien tehtävien rinnalle, jolloin tehtävien joukosta tulisi pyrkiä karsimaan pois sellaiset tehtävät, jotka eivät ole välttämättömiä, jotta työtaakka ei kasvaisi liian suureksi (ks. Järnefelt 2002a, 37–39). Tilanteissa, joissa toimenkuviin liitetään uusia tehtäviä, kuten esimiesten kohdalla oli tapahtunut, tulisi Järnefeltin (2002b, 101) mukaan aina arvioida tehtävien määrien ja niihin käytettävien resurssien vastaavuutta.

Keskusteltaessa erilaisista esimiestyön toimintatavoista ja tehtävistä organisaatiomuutoksissa esimiehet kyseenalaistivat esimerkiksi kehityskeskustelujen käymisen välttämättömyyden. Esimiehet kertoivat kehityskeskusteluihin suhtauduttavan vaihtelevasti niin työntekijöiden kuin esimiesten keskuudessa. Heidän mukaansa osa työntekijöistä piti kehityskeskusteluja erityisesti organisaatiomuutosten aikana kiusallisina ja välttämättömänä pahana. Myös esimiehet kyseenalaistivat kehityskeskustelujen tarkoituksenmukaisuuden kiireisissä organisaatiomuutoksissa ja korostivat niiden

sijasta työn lomassa käytävien keskustelujen merkitystä. Kokonaisuudessaan haastatellut esimiehet pitivät kehityskeskustelujen ajatusta tärkeänä, mutta eivät välttämättä toimivana toimintatapana organisaatiomuutosten aikana:

*Esimies (A): ”Työntekijät kokevat itsensä jotenkin vaivautuneiksi.”*

*Esimies (B): ”Jotkut ihmiset arvostavat näitä ikään kuin virallisempia tilanteita enemmän ja he kokevat kahdenkeskiset kehityskeskustelut tärkeiksi. Toiset taas eivät välitä pennin vertaa.”*

*Esimies (A): ”60–70 prosenttia työntekijöistä ovat ok kehityskeskustelujen kanssa, mutta osa tulee vaan kysymään, mihin nimi laitetaan. Monet ovat kyselleet myös, että eikö nämä voitaisi järjestää kahden vuoden välein.”*

*Esimies (B): ”Kyllä minulle kieltämättä tulee joskus sellainen tunne, että niissä on paljon hyviäkin asioita, mutta että ne on tarkoitettu esimiehille ja alaisille, jotka eivät tunne toisiaan. Kyllä minä koen ne osittain ajanhaaskauksena, koska se kaikki tieto on jo olemassa, kun tunnen työntekijäni.”*

*Esimies (B): ”Suurin osa esimies-alaiskeskusteluista käydään koneella. Kun kehityskeskusteluita alettiin rummuttaa meillä, niin siinä vaiheessa ajattelin, että minähän käyn näitä jatkuvasti. Minulla on omasta vuorosta ihan selkeä kuva, mitä kukakin toivoo ja tarvitsee.”*

*Esimies (A): ”Esimieshän käy näitä niin sanottuja kehityskeskusteluja tuolla työn lomassa. Vuorosahan on tiiviissä yhteydessä alaistensa kanssa.”*

Toimipisteissä voitaisiinkin pohtia kehityskeskustelujen käymisen tarvetta organisaatiomuutosten aikana ja arvioida toimintatavan väliin jättämisen vaikutuksia toisaalta organisaatiolle ja työntekijöille ja toisaalta esimiehille ja heidän työhyvinvoinnilleen. Kehityskeskustelujen sijasta voitaisiin pohtia muita keinoja täyttää kehityskeskustelujen tarkoitus niin, että toimintapa olisi paremmin henkilöstön tarpeita ja esimiesten resursseja vastaavaa. Tämänkaltaisella tehtävien priorisoimisella voitaisiin kohtuullistaa esimiesten työtehtävien määriä ja aikapaineita sekä tukea heidän työnsä hallintaa ja edelleen heidän työhyvinvointiaan (ks. Vahtera ym. 2002, 29).

Työn priorisoimisen lisäksi esimiesten tehtävien jakaminen selkeämmiksi tehtävänkuviksi voisi vähentää heidän päällekkäisten työtehtäviensä määriä, työpäivien sirpaleisuutta ja työn aikapaineita. Toimipisteen A esimiehet kuvasivatkin haastatteluissaan vallitsevaa tilannetta kaoottiseksi, kun useita erilaisia tehtäviä tuli viedä eteenpäin samanaikaisesti kovassa kiireessä ja toivoivat tilanteen rauhoittuvan. Työtehtävien uudelleen jakaminen tukisi myös esimiesten työhyvinvointia, sillä Järnefeltin (2002a, 37, 40) tutkimuksissa työtehtävien päällekkäisyys, samanaikaisesti moneen asiaan perehtyminen sekä työn katkonaisuus on todettu työpäiviä pidentäviksi ja niitä intensivoiviksi työn raskastekijöiksi. Myös Warrin (1990) vitamiinimallin mukaan esimiesten työtehtävien uudelleen jakamista olisi hyvä harkita, sillä siinä työn liiallinen monipuolisuus on todettu työhyvinvointia heikentäväksi tekijäksi (ks. de Jonge & Schaufeli 1998, 387–389; Kinnunen & Feldt 2005, 27–28.) Kuten aiemmin on tuotu esille, esimiehet viittasivatkin haastatteluissaan muun muassa työnkuvien laajentumiseen ja työpäivien pidentymispaineisiin. Kaaoksen kokemusta kuvaa hyvin seuraava:

*Esimies (A): ”Jos tämä mallina saataisiin jotenkin rauhoitettua tuonne ensi keväälle, ettei tämä nyt tosissaan ihan räjähtäisi käsiin. Kyllä kaikille, jotka tähän työhön ovat osallistuneet, täytyy hattua nostaa, erityisesti esimieskunnalle.”*

Järnefeltin (2002b, 102) mukaan työtehtäviä uudelleen jaettaessa tärkeää on kiinnittää huomiota tehtävien erilaisiin luonteisiin ja ajankäytöllisiin vaatimuksiin. Esimiesten tehtävät sisälsivätkin tutkimushetkellä luonteeltaan hyvin erilaisia tehtäviä: Niin itsenäistä työskentelyä vaativia toimisto-tehtäviä kuin ihmisten johtamiseen liittyviä vuorovaikutuksellisia tehtäviä, jotka molemmat veivät esimiehiltä paljon työaika. Lisäksi esimiesten työnkuvaan muutoksissa kuului päätöksentekoon ja uusiin teknisiin projekteihin liittyviä kehitystehtäviä, jotka vaativat valmistelua ja keskittymistä, sekä tuotantotoiminnan ylläpitoon liittyviä tehtäviä, jotka saattoivat keskeyttää muiden työtehtävien tekemisen milloin vain, aiheuttaen katkonaisuutta esimiesten työpäiviin. Tehtävien erilaiset luonteet ja päällekkäiset ajankäytölliset vaatimukset saivat esimiesten työssä aikaan kiirettä, ristiriitaisia aikapaineita ja työtehtävien keskeytyksiä, jotka johtivat ensiksikin siihen, etteivät esimiehet pystyneet kunnolla keskittymään työtehtäviinsä, kun he joutuivat esimerkiksi viemään tärkeitä kehitysprojekteja vähällä huomiolla eteenpäin. Toiseksi tämä ristiriitaisuus oli johtanut siihen, että esimiehet saattoivat joutua tekemään ylitöitä, jotta ehtivät kaikki työtehtävät suorittamaan. Kolmanneksi eri luontoisten tehtävien runsaus oli johtanut siihen, etteivät esimiehet ehtineet toteuttamaan itse tärkeinä pitämiään tehtäviä organisaatiomuutoksissa, esimerkkinä kahdenkeskiset muutokseen liittyvät keskustelut työntekijöiden kanssa. Esimiehet viittasivatkin haastatteluissaan ensiksi siihen, että he olivat joutuneet venymään organisaatiomuutoksissa huomattavasti tavallista enemmän, ja toiseksi pelkoon omasta jaksamisestaan.

Luonteeltaan hyvin erilaisten tehtävien vuoksi esimiesten työn vaatimuksia voitaisiin pyrkiä kohdustamaan muokkaamalla heidän työnkuvistaan helpommin hallittavissa olevia. Organisaatiomuutoksissa voitaisiin pohtia esimerkiksi siihen liittyvien teknisten kehitys- ja päätöksentekotehtävien kohdistamista muille kuin työntekijöiden muutosjohtamisesta vastaaville esimiehille. Kohdistamalla nämä tehtäväalueet eri esimiehille muutosjohtamisen tehtäviä toteuttavat esimiehet voisivat toiveidensa mukaan käyttää enemmän aikaa työntekijöidensä parissa, eikä heidän tarvitsisi joustaa esimerkiksi omien taukojensa pitämisessä aikapaineiden vuoksi. Toisaalta kehitystehtävistä ja päätöksenteosta vastaavat esimiehet voisivat syventyä paremmin tärkeiden kehitysprojektien eteenpäin viemiseen ja henkilöstömuutoksien päätöksien tekemiseen, jolloin myös virheiden riski ja esimiesten pelko niiden tekemisestä voisivat helpottua. Myös Järnefeltin (2002b, 102) mukaan kehittämishankkeet ja organisaatiouudistukset tulisi aina resursoida erikseen. Toinen vaihtoehto olisi miettiä esimiesten hallinnollisten tehtävien siirtämistä organisaatiomuutoksissa, tai myös niiden jäl-

keen, muille toimijatahoille, jolloin esimiehet voisivat käyttää suurimman osan työajastaan tuotantotehtävien ja muutostehtävien parissa toimistotyön sijasta. Työtehtäviä uudelleen jakamalla organisaatio voisi selkiyttää esimiesten rooleja sekä helpottaa heidän työtehtäviin keskittymistään ja työn suunnitelmallisuutta. Se kohtuullistaisi myös työn vaatimuksia ja edesauttaisi esimiesten työhyvinvoinnin säilymistä organisaatiomuutoksissa, kun työn hallinta samalla vahvistuisi (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 21–24).

Työtehtävien priorisoimisen ja uudelleen jakamisen lisäksi huomiota tulisi kiinnittää esimiesten tehtävien delegointimahdollisuuksiin. Toimipisteen B esimies viittasikin tehtävien heikkoihin delegointimahdollisuuksiin kertoessaan esimiesten joutuvan ajoittain tulemaan töihin myös työajan ulkopuolella. Järnefeltin (2002b, 102) mukaan työn heikot delegointimahdollisuudet kertovat työn organisoinnin ongelmista. Esimiesten työn delegointimahdollisuuksia parantamalla työn joustavuus ja hallittavuus parantuisi, kun työtehtäviä voisi tarvittaessa delegoida muille. Samalla esimiesten työn autonomia, mahdollisuus päättää työpäiviensä rakentumisesta ja työtehtävien suorittamisjärjestyksestä, voisi vahvistua (ks. Mäkikangas ym. 2005, 67). Koska esimiesten kertoman mukaan heikkojen delegointimahdollisuuksien taustalla vaikutti erityisesti tarvittavan osaamisen puuttuminen, tulisi erityisesti osaamisen jakamiseen ja kouluttautumiseen kiinnittää huomiota myös organisaatiomuutoksissa (ks. Järnefelt 2002a, 39). Vaikka kiireiset organisaatiomuutokset voivatkin vaikeuttaa kouluttautumista niiden aikana, olisi osaamisen jakamiseen tärkeää pyrkiä löytämään keinoja, jotta esimiesten työn ja vapaa-ajan välinen raja voisi selkiytyä ja työn joustavuus ja hallittavuus lisääntyä (ks. Lehto & Sutela 2008, 139). Tarkastelen esimiesten osaamisen kehittämistä ja sen keinoja tarkemmin luvussa 5.3.2.

Esimiesten työtä uudelleen organisoitaessa mukaan suunnittelutyöhön olisi hyvä ottaa myös esimiehet. Esimiesten työhyvinvoinnin, sitoutumisen ja työmotivaation kannalta on tärkeää, että he voivat osallistua ja vaikuttaa työnkuvansa rakentumiseen (ks. esim. Green 2006, 166; Kalimo ym. 2003, 117–119; Mamia 2009, 30; Mäkikangas ym. 2005, 67). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien on todettu olevan keskeisiä tekijöitä myös työn hallinnalle (Vahtera ym. 2002, 29). Esimiehet eivät kuitenkaan kertoneet haastatteluissaan osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiensa parantumisesta työn vaatimusten kasvettua, vaan päinvastoin eräs toimipisteen A esimiehistä viittasi heidän työtaakkansa kasvaneen ilman, että heiltä oli asiasta kysytty:

*Esimies (A): ”Olettavat vain, että venytään aina niin kuin ennenkin.”*

Työn vaatimusten kasvu ja samanaikaiset heikot vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet viittaavat Karasekin (1979) työn vaatimuksen – työn hallinta -mallin mukaan esimiesten työhyvinvoinnin olevan uhattuna vaatimusten ja hallinnan epätasapainosta johtuen (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 18–24.) Esimiesten vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksia voitaisiin parantaa hyödyntämällä esimerkiksi osallistuvan suunnittelun menetelmää työn uudelleen organisoinnissa, jolloin esimiehet voisivat osallistua ja vaikuttaa työnsä sisällön suunnitteluun. Samalla he voisivat kokea tulevansa kuuluisiksi, mikä on tärkeä tekijä niin työhyvinvoinnille kuin työmotivaatiolle. (ks. Leppänen 1994, 72; Mäkikangas ym. 2005, 57–58, 67, 71–73; Vahtera ym. 2002, 29.) Vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksien on todettu vahvistavan myös työn imua samalla, kun työn hallinnan vahvistuminen kompensoi työn voimavaratekijöinä työn kasvaneita vaatimuksia (ks. Kinnunen & Feldt 2005, 18–21; Mamia 2009, 49).

### **5.3.2 Osaamisen kehittäminen ja jaksamisen tukeminen**

Työtehtävien määrällisten vaatimusten lisäksi operatiivisten esimiesten työn vaatimukset olivat kasvaneet organisaatiomuutoksissa myös työn henkisten haasteiden lisääntymisen myötä. Esimiesten työn henkisen raskautumisen taustalla vaikuttivat niin organisaatiomuutoksissa lisääntyneet vaativat ihmisten johtamisen tehtävät, heidän ristiriitainen roolinsa organisaation johdon ja työntekijöiden välillä kuin heidän oma epävarmuutensa ja vähäinen kokemuksensa organisaatiomuutoksista ja niihin liittyvistä tehtävistä (ks. Hakanen 2005, 28; Luoma & Arikoski 2006, 132–133; Mauno & Kinnunen 2005, 196; Vesterinen 2006, 7). Esimiesten työnkuvan laajeneminen oli tarkoittanut myös kasvaneita osaamisvaatimuksia, erityisesti esimiehet viittasivat ihmisten johtamisen tehtävien lisääntymiseen ja haasteisiin organisaatiomuutoksissa (ks. Pyöriä 2001, 111–117).

Esimiesten työhyvinvoinnin säilymiseksi heille olisi tärkeä turvata riittävä osaaminen tehtäviinsä ja riittävä tuki työssään jaksamiseen. Riittävän osaamisen on todettu olevan yksi työhyvinvoinnin perusedellytyksistä ja työn henkisen raskautuminen työstressin ja -uupumuksen riskitekijä (Hakanen 2005, 21; Järvikoski ym. 2001; Lehto 2008, 43, 65; Vesterinen 2006, 10). Haastatteluissa keskustelua herätti erityisesti heidän laajentunut työnkuvansa, osaamisen tukemiseksi tarjottava koulutus sekä työssä jaksamiseen saatava tuki. Seuraavassa tarkastelen ensiksi esimiehille tarjottua koulusta, heidän kokemuksiaan siitä, siihen liittyviä haasteita ja ehdotuksia tulevaisuutta ajatellen. Toiseksi käsittelen esimiesten tuen tarvetta ja toiveita tuen muodoista sekä pohdin ryhmätyönohjauksen mahdollisuuksia esimiesten työn tukemisen keinona.



Erilaiset koulutukset ja valmennukset herättivät paljon keskustelua haastatteluissa, ja ne olivat tuttuja molempien toimipisteiden esimiehille. Esimiesten kertoman mukaan koulutukset olivat olleet pääasiassa lyhyitä muutaman tunnin tai yhden päivän kestäviä koulutustilaisuuksia, minkä lisäksi vain toimipisteen B esimiehet kertoivat käyneensä myös pidemmän, lähes puoli vuotta kestäneen, esimiesvalmennuksen. Esimiehet suhtautuivat lyhyisiin valmennus- ja koulutustilaisuuksiin melko negatiivisesti, sillä he eivät kokeneet hyötyvänsä niistä:

*Esimies (B): ”Kyllä mekin varmaan tällä porukalla ollaan käytä lukuisia esimiesvalmennuksia.”*

*Esimies (A): ”Paikkakunnalla on järjestetty lukuisia lyhyitä koulutustilaisuuksia.”*

*Esimies (A): ”Jos joku käy jossain tehtaan kerholla puhumassa muutaman tunnin, niin ei se kauheasti ihmisiä muuta, se on kyllä melkein kaikkien ihmisten korvien välistä kiinni, se tapa toimia.”*

*Esimies (B): ”Henkisen puolen koulutuksia olen käynyt kymmeniä päiviä täällä vajaan kahdenkymmenen vuoden aikana. No se on meidän työtä, siitähän meille palkka maksetaan.”*

Vuoden 2008 työolotutkimuksen tulosten mukaan palkansaajien suhtautuminen koulutuksia ja valmennuksia kohtaan onkin muuttunut yhä negatiivisemmaksi koulutusten määrän lisääntymisen myötä (Lehto & Sutela 2008, 55–56). Toistuvat koulutukset saatetaan Mamian (2009, 44) mukaan kokea nykypäivän kiireisessä työelämässä useammin työn rasitus- kuin voimavaratekijöinä. Tämä saattoi pitää paikkansa myös esimiesten kohdalla, joille koulutukset voivat kiireisissä muutostilanteissa luoda entisestään lisää aikapaineita. Koulutuksista johtuvat aikapaineet voivat osaltaan selittää myös esimiesten negatiivista suhtautumista niitä kohtaan samalla, kun he kokivat, ettei heidän työtä ja työhyvinvointia kuitenkaan tuettu tarpeeksi organisaatioissa. Toinen selitys esimiesten negatiiviseen suhtautumiseen koulutuksia kohtaan saattaa olla se, ettei koulutusten suunnittelussa oltu kuultu esimiehiä ja sitä, millaista koulutusta he toivoivat saavansa, sillä esimiehet kertoivat ottavansa mielellään vastaan lisäkoulutusta esimerkiksi ristiriitatilanteisiin puuttumiseksi. Lisäksi eräs esimies toivoi koulutusta todellisten kriisitilanteiden käsittelemiseksi, esimerkiksi työntekijän läheisen kuolemantapauksessa. Pääasiassa esimiesten koulutustoiveet kohdistuivat työntekijöiden tukemisen ja ihmisten johtamisen tehtäviin, jotka olivat korostuneet organisaatiomuutoksissa ja joiden tärkeyttä myös esimiehet korostivat omassa roolissaan:

*Esimies (B): ”Kyllä me koulutusta mielellään otamme vastaan kiusaamiseen puuttumiseksi, kun ne tilanteethan ovat aivan erilaisia.”*

*Esimies (A): ”Hyvin suuri merkitys on sillä, että esimiehet osaavat olla sellaisia ihmisläheisiä.”*

Toimipisteissä esimiehet olisikin tärkeää ottaa mukaan koulutusten suunnitteluun ja tarkastella yhdessä heidän kanssaan, millaista osaamista ja lisäkoulutusta he tulevaisuudessa tarvitsevat. Tämän avulla voitaisiin varmistua siitä, että tarjottava koulutus ja esimiesten tarpeet kohtaavat ja että esimiehet pysyvät motivoituneina heille tarjottua koulutusta kohtaan ja saavat niistä lopulta myös tu-

kea työhönsä, jolloin myöskään organisaatioiden koulutusmäärärahat eivät valuisi hukkaan. Lisäksi esimiesten mukaan ottaminen heidän työnsä suunnitteluun tukisi heidän työnsä hallintaan ja työhyvinvointiaan (ks. Green 2006, 166; Mäkikangas ym. 2005, 57–58, 71–73). Koulutusten aiheiden lisäksi olisi hyvä pohtia esimieskoulutusten toteuttamisen muotoja. Haastatteluissa esimiehet kritisoivat erityisesti lyhyitä koulutus- ja valmennustilaisuuksia, minkä perusteella pidempikestoiset koulutusjaksot voisivat olla toimivampi tapa heidän osaamisensa tukemiseksi. Lisäksi voitaisiin tarkastella erilaisten koulutusmuotojen, kuten esimerkiksi perinteisten esimieskoulutusten ja psykodynaamisten johtamisvalmennusten hyödyntämismahdollisuuksia (ks. Elo & Feldt 2005, 325). Koska toimipisteiden organisaatiomuutoksissa esimiesten osaamisen voidaan nähdä olevan merkittävässä roolissa niin muutoksen toteutumisen, työntekijöiden työhyvinvoinnin kuin esimiesten oman työhyvinvoinnin kannalta, olisi heidän osaamisensa kehittämiseen ja tukemiseen tärkeää panostaa (ks. Mauno & Kinnunen 2005, 195–196). Myös Erämetsän (2003, 127) mukaan esimiestyön kehittämisen tulisi olla yksi organisaation jatkuvista painopistealueista.

Riittävän osaamisen lisäksi esimiehille on tärkeää tarjota tukea myös heidän henkisesti haastavan roolinsa käsittelemiseen. Organisaatiomuutoksissa yksi operatiivisten esimiesten tärkeistä tehtävistä on tukea työntekijöitä heidän muutosprosessissaan (ks. Elo & Leppänen 1997, 18; Juuti & Virtanen 2009, 119). Tehtävä ei kuitenkaan aina ole helppo ja se herättikin haastatteluissa esimiehissä ristiriitaisia tunteita: toisaalta he pitivät sitä ehdottoman tärkeänä tehtävänä, toisaalta he kokivat itsensä kurasangoiksi, minkä voidaan todeta viittaavan heidän roolinsa raskauteen. Lisäksi esimiesten oma samanaikainen epävarmuus lisäsi roolin haastavuutta (ks. Luoma & Arikoski 2006, 132–133). Jotta esimiesten jaksamisen organisaatiomuutoksissa voitaisiin turvata, heidän olisi tärkeää saada mahdollisuus omien ajatustensa ja tunteidensa käsittelemiseen, sillä muutostunteiden käsittelemättä jättämisen on todettu voivan vaarantaa henkisen työhyvinvoinnin ja vahvistaa muutosvastarintaa (ks. Erämetsä 2003, 38–40; Luoma & Arikoski 2006, 130; Saarelma-Thiel 2006, 148).

Operatiivisten esimiesten jaksamisen tukemisessa vertaistuen toimintatapa voisi olla varteenotettava vaihtoehto, sillä haastattelujen perusteella esimiehet tapasivat omia esimiehiään huomattavasti harvemmin kuin työntekijät, jolloin esimiehiltä saatavan tuen mahdollisuudet olivat operatiivisten esimiesten kohdalla vähäisemmät. Myös Saarelma-Thiel (2006, 148) on korostanut vertaistuen merkitystä esimiestyössä esimiesten omien näkemysten ja toimintatapojen pohtimiseksi sekä oman jaksamisen varmistamiseksi. Vertaistuki voisi vahvistaa myös esimiesten työn merkityksellisyyden kokemuksia sekä tarjota esimiehille mahdollisuuden palautteen saamiseen, jotka ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnille, sitoutumiselle ja työtyytyväisyydelle (Connolly & Viswesvaran 2000;

Hackman & Oldham 1976; Moilanen 1994, 147; Mäkikangas ym. 2005, 62–67; Räsänen 2006, 166–167). Esimiehet toivatkin haastatteluissaan esille kokemuksensa siitä, ettei heidän tärkeää roolia tunnustettu organisaatiossa eikä heidän työtään arvostettu, mistä päätellen kollegoilta saatava palaute ja tuki voisi olla ensiarvoisen tärkeää. Myös molempien toimipisteiden esimiesten positiivinen suhtautuminen esimiesten väliseen yhteistyöhön tukee ajatusta vertaistuen toimintatavan toimivuudesta operatiivisten esimiesten kohdalla:

*Esimies (B): ”Omia alaisiani näen kyllä jatkuvasti, mutta en välttämättä esimiehiä.”*

*Esimies (A): ”Ne on todella hyviä ne vuoromestaripalaverit. Niitä on pyritty pitämään...no ei me aivan kuukausittain pidetä.”*

*Esimies (B): ”Näitä voisi olla tällaisia tyhjennyshetkiä kerran kuukaudessa.”*

*Esimies (B): ”Yksi mitä välillä kaipaisin, olisi kokoontumiset pelkällä omalla porukalla. Kuitenkin me pyöritään samojen asioiden ympärillä, ei olisi yhtään pahitteeksi.”*

Molempien toimipisteiden esimiehet kertoivat haastatteluissaan esimiesten yhteisiä kokoontumisia järjestetyn jo aiemminkin. Kokoontumisia oli järjestetty kuitenkin melko epäsäännöllisesti, ne koskivat lähinnä käytännön työn suorittamista, ja kokoontumiskäytännöt vaihtelivat myös toimipisteiden sisällä. Toimipisteessä A oli järjestetty ennen haastatteluita myös muutokseen liittyviä workshoppeja. Koska esimiehet pitivät yhteisiä kokoontumisia hyvänä toimintatapana, olisi niiden säännöllinen toteutuminen tärkeää varmistaa myös kiireisissä organisaatiomuutoksissa. Myös aiemmissa tutkimuksissa esimiesten keskinäinen vuorovaikutus ja auttaminen on todettu keskeisiksi tekijöiksi esimiestehtävässä jaksamiselle (ks. Moilanen 1994, 148; Saarelma-Thiel 2006, 139). Lisäksi tärkeää olisi pyrkiä mahdollistamaan esimiehille työtehtävien käsittelyn rinnalla tapaamisissa myös omista tunteista ja ajatuksista puhuminen, sillä esimiesten kommentteista päätellen heidän yhteisten kokoontumistensa syy oli usein vahvasti työasiapainotteinen. Lähes kaksi tuntia kestäneen haastattelutilaisuuden jälkeen eräs toimipisteen B esimies esittikin toiveen samanlaisten ”tyhjennyshetkien” järjestämisestä muutosten aikana kerran kuukaudessa. Esimiehet kertoivat jo järjestetyistä kokoontumisista muun muassa seuraavaa:

*Esimies (A): ”Kyllä meillä on järjestetty työnjohdon workshoppeja, eilenkin taisi olla vuorotyönjohtajat koolla.”*

*Esimies (A): ”Meillä on kuukausittain säännölliset kokoontumiset.”*

*Esimies (B): ”On tuolla meidän puolella aina kaksi kertaa vuodessa.”*

*Esimies (B): ”No kyllä se riippuu vähän ajasta, vähintään meillä on neljä kertaa vuodessa. pari talvella ja pari syksyllä.”*

*Esimies (A): ”Kolme on ollut tämän vuoden aikana tähän muutosprojektiin liittyviä workshoppeja.”*

*Esimies (A): ”Ne ovat olleet tosi hyviä. Aina on kerätty tietty potti käsiteltäviä asioita. Esimerkiksi viimeksi käsiteltiin ihan systemaattisesti henkilöstön sijoituksiin ja valintoihin liittyviä kysymyksiä.”*

*Esimies (B): ”Näitä voisi olla useamminkin tällaisia tyhjennyshetkiä.”*

Esimiesten säännölliset kokoontumiset voitaisiin toteuttaa esimerkiksi ryhmätyönohjauksen muodossa, mikä mahdollistaisi esimiehille samanaikaisesti keskinäisen kanssakäymisen säännöllisin väliajoin ja esimiesten välisen vertaistuen, joka on todettu tärkeäksi yksinäisessä roolissa työskentelevien esimiesten jaksamisen kannalta (Räsänen 2006, 167). Moilanen (1994, 139–140) on määritellyt työnohjauksen tarkoitukseksi ohjattavan oman työn ja työroolin tarkastelun keinoin tapahtuvan ammatillisen kasvun ja työhön liittyvien ongelmien käsittelyn. Työnohjauksen on todettu vähentävän työn kuormittavuutta sekä vahvistavan työn hallinnan tunnetta, jotka ovat hyvin keskeisiä tekijöitä tutkimieni esimiesten työhyvinvoinnille organisaatiomuutoksissa. Työnohjauksen on todettu vahvistavan myös osallistujien työhön sitoutumista ja selkeyttävän ohjattavien ammatti-identiteettiä, joiden myötä esimiestoiminnan ja työyhteisöjen toiminnan laadun on todettu kohonneen. (ks. Berg ym. 1994, 743; Butterworth ym. 1997; Moilanen 1994, 139–140, 148; Paunonen-Ilmonen 2001; Räsänen 2006, 163, 168).

Ryhmätyönohjauksen toimintatavan toteuttamisen mahdollisuuksia arvioitaessa tulisi punnita, käytetäänkö työnohjaajana organisaation ulkopuolista vai sisäistä ohjaajaa, kuinka usein ja kuinka pitkäkestoisena ryhmätyönohjausta järjestettäisiin, jotta siitä saataisiin tarvittava hyöty irti, ja minkälaisilla kokoonpanoilla työnohjukset toteutettaisiin. Moilasan (1994, 147) mukaan työnohjausryhmän ihanteellinen kokoonpano on 4-8 samaan tiimiin tai ammattiryhmään kuuluvaa henkilöä. Myös haastatteluiden perusteella neljän esimiehen ryhmä vaikutti toimivalta, kun puheenvuorot jakaantui-  
vat tasaisesti ja keskinäinen vuorovaikutus oli muutenkin vaivatonta. Toimipisteen B esimies esitti myös toiveen ”omalla porukalla” järjestettävistä mestaripalavereista, mutta ei kuitenkaan määritellyt tarkemmin, mikä hänen tarkoittamansa ryhmä oli. Räsänen (2006, 166) mukaan ulkopuolisen ohjaajan käyttäminen voisi tuoda esimiehille uusia näkökulmia ja edesauttaa uuden ymmärryksen syntymistä, kun taas sisäinen ohjaaja tuntisi paremmin organisaation toiminnan ja todellisuuden. Haastattelemini esimiesten työnohjausryhmissä hedelmällisintä voisi olla ulkopuolisen työnohjaajan hyödyntäminen, jolloin esimiehet voisivat saada uusia näkökulmia omaan ja organisaation toimintaan sekä irtaantua työnohjauksen aikana organisaatiossa vallitsevasta kulttuurista. Myös muutosten herättämien epävarmuuden tunteiden vuoksi esimiesten voisi olla helpompi puhua tunteistaan ja ajatuksistaan organisaation ulkopuoliselle henkilölle, pelkäämättä toisten toimijatahojen varpaille astumista, sillä jo haastattelutilanteissa esimiehet olivat aluksi hyvin varuillaan siitä, mitä sanoivat ja kenen korviin sanat kantautuisivat. Toisaalta Räsänen (2006, 166) mukaan vasta-alkajien voisi olla helpompi osallistua työnohjaukseen organisaation sisäisen ohjaajan ohjauksessa. Tärkeintä työnohjauksen onnistumiselle on kuitenkin se, että ohjaaja on siihen koulutettu ja ammattitaitoinen hen-

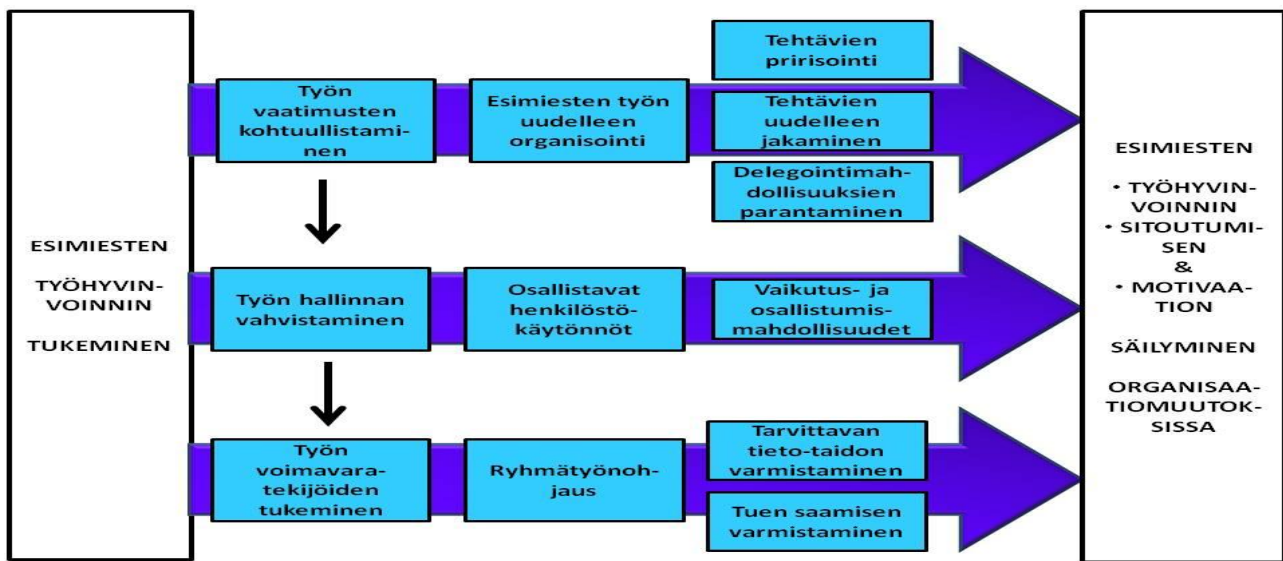
kilö, jonka ohjauksessa esimiehet pystyvät käsittelemään ja jakamaan ajatuksiaan (ks. Moilanen 1994, 138; Räsänen 2006, 163).

Yhteisten keskustelutilaisuuksien järjestämisestä toimipisteen B esimies esitti toiveen kerran kuukaudessa järjestettävistä kokoontumisista. Kiireisissä organisaatiomuutoksissa esimiesten työnohjauksia voisikin realistisesti ajatella olevan 1-4 kertaa kuukaudessa, riippuen tarpeesta ja organisaatiomuutosvaiheen hektisyydestä. Esimiesten työnohjausta olisi hyvä jatkaa myös kriittisimmän organisaatiomuutosvaiheen yli, sillä muutoksen käsittelemisen on todettu jatkuvan vielä pitkään organisaatiomuutoksen päätyttyä (Mauno & Kinnunen 2005, 177). Lisäksi työnohjausta esimiehille tarjottaessa tulisi ottaa huomioon esimiehet kohderyhmänä. Elon ja Feldtin (2005, 327–328) mukaan hyödynnettäessä työnohjausta organisaatioissa, joissa ei entuudestaan ole vahvaa keskustelukulttuuria, tulee työnohjaus toteuttaa käytännönläheisesti, jotta menetelmien outous ei estä aktiivista osallistumista ryhmiin. Tämä tulisi ottaa huomioon myös tutkimieni toimipisteiden kohdalla, mikäli ryhmätyönohjausta päädyttäisiin toteuttamaan esimiesten työn tukemiseksi, sillä työnohjauksen onnistumiselle ensiarvoisen tärkeää on henkilöstön vapaaehtoinen sitoutuminen siihen (ks. Räsänen 2006, 170).

Esimiesten vertaistuen lisäksi työnohjausta voitaisiin hyödyntää toimipisteissä myös esimiesten osaamisen kehittämisessä. Moilasan (1994, 139) mukaan työnohjauksessa voidaan kehittää myös esimiesten ammattitaitoa ohjattavien välisen reflektoinnin ja työnohjaajan opetuksen avulla. Myös Räsänen (2006, 164) mukaan työnohjaus toimintatapana perustuu pitkälti kokemukselliseen oppimiseen. Vertaistuen saamisen lisäksi esimiesten kohdalla ryhmätyönohjauksen hyötynä voitaisiin pitää siis myös osaamisen kehittämistä. Työnohjauksessa toteutettu esimiesten osaamisen kehittäminen voisi vastata myös haastateltujen esimiesten toiveita pidempiaikaisesta koulutuksesta. Lisäksi työnohjauksessa olisi mahdollisuus ottaa paremmin huomioon juuri kyseisen työnohjausryhmän jäsenten osaamisen kehittämisen tarpeet, jolloin tämän muotoinen koulutus voisi motivoida ja sitouttaa haastattelemani esimiehiä osallistumaan siihen ja siitä voisi olla esimiehille myös paljon hyötyä (ks. Moilanen 1994, 140).

### **5.3.3 Yhteenveto: Työn tukeminen vahvistaa työn hallintaa ja voimavaratekijöitä**

Esimiesten työhyvinvointia olisi tärkeä pyrkiä tukemaan organisaatiomuutoksissa erityisesti keskeisiksi muodostuneiden työn määrällisten ja henkisten vaatimustekijöiden osalta. Työn vaatimustekijöitä kohtuullistamalla, työn hallintaa parantamalla ja työn voimavaratekijöitä tarjoamalla organisaatiot voivat tukea esimiesten jaksamista haastavassa muutosroolissa (kuvio 11).



Kuvio 11 Esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinot.

Työn organisointia parantamalla voidaan kohtuullistaa esimiesten työn vaatimuksia ja samalla parantaa työn hallintaa. Esimiesten työn uudelleen organisoinnissa keskeistä on kiinnittää huomiota työtehtävien määrän ja luonteen sekä käytettävissä olevien resurssien vastaavuuteen sekä työn delegointimahdollisuuksiin. Työtehtävien määrää kohtuullistamalla ja tehtäviä uudelleen jakamalla esimiesten ristiriitaiset aikapaineet ja työpäivien katkonaisuus voisivat vähentyä. Parempien työn delegointimahdollisuuksien avulla esimiesten työn joustavuus ja työhyvinvoinnille tärkeä työautonomia voivat vahvistua (ks. Green 2006, 166). Työn organisointia kehittämällä myös esimiesten työn ja vapaa-ajan välinen raja voisi jälleen selkiintyä. Työn vaatimusten kohtuullistumisen myötä myös esimiesten työn hallinnan tunne voisi vahvistua (ks. Mamia 2009, 28). Esimiesten työn hallintaa voidaan vahvistaa myös lisäämällä heidän vaikutus- ja osallistumismahdollisuuksiaan omaa työtään koskevaan päätöksentekoon (Vahtera ym. 2002, 29). Kokonaisuudessaan esimiesten työn organisoinnin parantaminen tukisi mitä luultavimmin esimiesten työhyvinvointia, sillä muun muassa sopivan haasteellisen työn ja työn hallinnan tunteen on todettu olevan työn imua edistäviä työn voimavaroitekkijöitä, jotka ovat positiivisesti yhteydessä työhyvinvointiin (ks. Demerouti ym. 2001, 501–510; Hakanen 2004, 14, 28; Mamia 2009, 49; Mäkikangas ym. 2005, 71). Lisäksi työn organisoinnin ongelmien on todettu olevan yhteydessä kielteiseen työhyvinvoinnin kehittymiseen (Lehto & Sutela 2008, 75; Vahtera & Pentti 1995, 77). Työn hyvä organisointi ja osallistavat henkilöstökäytännöt onkin tunnistettu menestyneiden organisaatioiden tunnusmerkeiksi, mikä tukee myös niiden huomioimisen tärkeyttä organisaatiomuutoksissa (ks. Ketola 2009 148, 150; Tuomi 2007, 126; Von Bonssdorf ym. 2009, 54, 57).

Esimiesten työhyvinvoinnin turvaamiseksi myös heidän henkisesti vaativaa rooliaan on tärkeää tukea organisaatiomuutoksissa. Ihmissuhdetyön kuormittavuus onkin määritelty työn vaatimukset – työn voimavarat -mallissa työn vaatimustekijäksi, kun taas riittävä tuen saaminen ja arvostus on määritelty työhyvinvointia tukeviksi työn voimavaratekijöiksi (Demerouti ym. 2001, 501–510; Hakkanen 2005, 28). Tästä johtuen organisaatioiden on tärkeää varmistaa esimiehille tarvittava tuki ja mahdollisuus palautteen saamiseen organisaatiomuutoksissa (ks. Erämetsä 2003, 38–40; Kinnunen & Feldt 2005, 29; Luoma & Arikoski 2006, 130). Esimiesten henkisen tuen toimintatapana voitaisiin hyödyntää esimerkiksi ryhmätyönohjausta, joka voisi samanaikaisesti vastata myös esimiesten työhyvinvoinnille tärkeään osaamisen tukemiseen (ks. Ilmarinen 2003, 69). Ryhmätyönohjauksen muodossa tuki ja osaamisen kehittäminen vastaisivat myös esimiesten toiveita vertaistuesta ja pidempiaikaisesta koulutuksesta, mikä luultavasti motivoisi esimiehiä ryhmätyönohjaukseen osallistumiseen. Ryhmätyönohjauksen muodossa toteutettu henkinen ja tietotaidollinen tuki ei myöskään mittavasti lisäisi jo ennestään kiireisten esimiesten aikapaineita, kun kaksi tärkeää työn tukemisen muotoa voitaisiin toteuttaa samanaikaisesti. Kiireisissä organisaatiomuutostilanteissa esimiesten työn tukemisen muotojen suunnittelussa onkin tärkeää huomioida niiden ajankäytölliset vaatimukset, jotta tukemisen muodot itsessään eivät muuttuisi työn aikapaineita lisääviksi työn vaatimustekijöiksi, vaan säilyisivät työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavina työn voimavaratekijöinä.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkielmassa olen tarkastellut erään suomalaisen paperiteollisuuden yhtiön operatiivisten esimiesten työhyvinvointia ja sen tukemisen keinoja organisaatiomuutoksissa. Tutkimukseni päätehtävänä on ollut selvittää organisaatiomuutosten vaikutuksia operatiivisten esimiesten työhyvinvointiin ja kartoittaa heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinoja tulevaisuutta ajatellen. Tutkimuksen laadullinen analyysi koostuu kolmesta osasta, joissa tarkastelin organisaatiomuutosten vaikutuksia operatiivisten esimiesten työhön ja työhyvinvointiin, esimiesten roolin merkitystä organisaatiomuutoksen toteutumiselle ja keinoja esimiesten työhyvinvoinnin tukemiselle. Keskeiset tutkimustulokseni osoittavat esimiesten työhyvinvoinnin olevan uhattuna paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa samalla, kun heidän roolinsa organisaatiomuutosten toteutumisessa on hyvin keskeinen, minkä vuoksi esimiesten työhyvinvoinnin tukeminen organisaatiomuutoksissa on tärkeää. Seuraavassa esittelen ensiksi tutkimukseni keskeisimmät löydökset koskien operatiivisten esimiesten työhyvinvointia ja sen tukemista, minkä jälkeen pohdin tutkimukseni rajoituksia ja aiheeni kannalta relevantteja lisätutkimustarpeita.

Tutkimustulosteni perusteella keskeisin operatiivisten esimiesten työhyvinvointia uhkaava tekijä organisaatiomuutoksissa on heidän työnsä vaatimusten kasvu. Tapahtuneiden ja tutkimushetkellä meneillään olleiden organisaatiomuutosten myötä esimiesten työtehtävät olivat lisääntyneet ja heidän työnkuvansa laajentunut. Aiemmin toteutettujen organisaatiomuutosten ja henkilöstösupistusten jälkeen esimiesten toimistotehtävien määrä oli lisääntynyt. Meneillään olleissa organisaatiomuutoksissa esimiehille oli puolestaan siirretty työntekijöiden muutosjohtamisen, muutosten päätöksenteon ja teknisten kehitysprojektien tehtäviä, mikä oli tehnyt heidän roolistaan organisaatiomuutoksissa hyvin keskeisen. Työtehtävien lisääntyminen ja työntekijöiden tukemisen henkinen haastavuus organisaatiomuutostilanteissa kasvattivat esimiesten työn vaatimuksia. Vaatimusten kasvun taustalla vaikuttivat myös työtehtävien luonteiden monimuotoisuudesta ja niiden määrän lisääntymisestä johtuvat aikapaineet sekä kasvaneet osaamisvaatimukset. (ks. Järnefelt 2002a, 37–39, 100; Kinnunen & Feldt 2005, 18–24). Työtehtävien runsaus ja monimuotoisuus tulivat esille esimiesten kohdalla muun muassa ylitöiden tekemisenä, taukojen väliin jättämisenä ja pelkona virheiden tekemisestä, jotka on todettu viimeisessä työolotutkimuksessa kiireen yleisiksi ilmenemismuodoiksi (ks. Lehto & Sutela 2008, 74–75).

Työn vaatimusten kasvun yhteydessä esimiesten työn hallinnan mahdollisuudet eivät olleet parantuneet. Työn suuret vaatimustekijät yhdistettynä työn heikkoihin hallintamahdollisuuksiin on todet-



tu Karasekin (1979, 1990) työn vaatimukset – työn hallinta -mallissa työhyvinvoinnin riskitekijäksi (Kinnunen & Feldt 2005, 21–24). Samalla tavoin työn liiallinen monipuolisuus on todettu Warrin (1990) vitamiinimallissa haitalliseksi työhyvinvoinnille sen vaikeuttaessa työn hallintaa (Mamia 2009, 36). Lisäksi esimiesten epävarmuus työnsä tulevaisuudesta ja kokemus vähäisestä tunnustuksesta viittaavat Siegristin (1996, 29–31) mallin mukaiseen epätasapainoon työponnistusten ja palkkioiden välillä. Mikäli näihin tekijöihin ei kiinnitetä organisaatioissa huomiota, voivat ne pitkällä aikavälillä heikentää niin esimiesten työhyvinvointia kuin työasenteita, mikä voi olla kohtalokasta myös organisaatiomuutosten toteutumiselle. Operatiivisten esimiesten keskeisen roolin vuoksi heidän työhyvinvointinsa tukemiseen onkin tärkeää kiinnittää huomiota.

Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukemisessa tärkeää on työn vaatimusten kohtuullistaminen ja työn hallinnan vahvistaminen. Esimiesten työn määrällisiä vaatimuksia voidaan kohtuullistaa ja työn hallintaa vahvistaa esimiesten työn organisointia sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia parantamalla. Tutkimustulosteni mukaan keskeistä esimiesten työn uudelleen organisoinnissa on pyrkiä priorisoimisen keinoin kohtuullistamaan esimiesten työtehtävien määrää, työtehtäviä uudelleen jakamalla muokkaamaan esimiesten työnkuvista paremmin hallittavissa olevia ja koulutuksen keinoin varmistamaan esimiesten työn delegointimahdollisuudet. Näin operatiivisten esimiesten työn vaatimukset voivat helpottua ja vastaavasti työn hallinta parantua, kun esimerkiksi tehtävien väliset aikapaineet vähenevät. Työn uudelleen organisoinnin lisäksi esimiesten työn hallintaa voidaan vahvistaa heidän osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiensa parantamalla (ks. Vahtera ym. 2002, 29). Esimiehet onkin hyvä ottaa mukaan heidän työnsä uudelleen organisoinnin suunnitteluun, sillä vaikutusmahdollisuuksien on todettu olevan positiivisessa yhteydessä niin työhyvinvointiin kuin sitoutumiseen, minkä lisäksi sen on todettu vahvistavan myös työn imun kokemuksia (ks. Green 2006, 166; Mamia 2009, 49; Mäkikangas ym. 2005, 62–67).

Operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin turvaamiseksi heille on tärkeää varmistaa myös riittävä tuki ja osaaminen haastavissa organisaatiomuutostilanteissa selviytymiseksi. Analyysini perusteella ryhmätyönohjaus voi olla soveltuva toimintatapa muuten melko yksinäisessä roolissa toimivien esimiesten työn tukemiseen (ks. Moilanen 1994, 147; Räsänen 2006, 166–167). Ryhmätyönohjaus toimintatapana vastaisi sekä esimiesten toiveeseen säännöllisesti järjestettävistä keskustelutilaisuuksista organisaatiomuutosten aikana että tarpeeseen pitkäjänteisen osaamisen kehittämisen toimintatavasta. Työnohjausryhmissä esimiehet saisivat mahdollisuuden keskustella säännöllisin väliajoin organisaatiomuutosten herättämistä ajatuksista ja voisivat samalla saada työhyvinvoinnilleen ja työmotivaatiolleen tärkeää tunnustusta työstään, minkä vähäisyyteen esimiehet haastatteluihinsa

viittasivat (ks. Hakanen 2005, 28). Ryhmässä tapahtuva työnohjaus mahdollistaisi myös samanlaisen tietotaidon jakamisen ja osaamisen kehittämisen niin työtovereiden välisen reflektoinnin kuin työnohjaajan koulutuksen keinoin. Ryhmätyönohjauksen muodossa toteutetun osaamisen kehittämisen etuna olisi sen kohdistuminen juuri kyseisten esimiesten tarpeisiin. Ryhmätyönohjauksen avulla voitaisiin siis vastata niin esimiesten vertaistuen tarpeisiin kuin varmistaa heidän työhyvinvoinnilleen tärkeä riittävä osaamisen taso ilman, että tuen toimintatavat kasvattaisivat merkittävästi esimiesten aikapaineita (ks. Ilmarinen ym. 2003, 69).

Tutkimukseni keskeiset tulokset osoittavat operatiivisten esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen tärkeyden paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa. Tutkimustuloksieni kohdalla tulee kuitenkin ottaa huomioon niihin liittyvät rajoitukset. Ensinnäkin on hyvä muistaa, että tutkimuksessani esittämäni selitykset organisaatiomuutosten vaikutuksista esimiesten työhyvinvointiin ovat vain ehdotteisia, täyttäen ainoastaan probabilistisen selittämisen määreet (ks. Uusitalo 1991, 101–108). Tällöin organisaatiomuutosten voidaan ainoastaan olettaa kasvattavan esittämieni työhyvinvoinnin riskitekijöiden ilmenemisen todennäköisyyttä esimiehissä, mutta ei välttämättä edellyttävän niiden ilmenemistä kaikilla esimiehillä. Työhyvinvointi tutkimusaiheena asettaa lähes väistämättä tämän rajoituksen tutkimustuloksille, sillä työhyvinvoinnin kokemus on aina hyvin subjektiivinen. Myös esittämäni esimiesten työhyvinvoinnin tukemisen keinot ovat ehdotteisia. Toiseksi on hyvä muistaa, että tutkimusaineistoni rajallisuus sekä jossain määrin myös tutkimuskohteenani ollut toimiala asettavat rajoituksensa tulosten yleistettävyydelle.

Sen sijaan, että tutkimukseni tarkoitus olisi ollut esittää tyhjentäviä vastauksia organisaatiomuutosten vaikutuksista esimiesten työhyvinvointiin tai heidän työhyvinvointinsa tukemisen keinoista, olen pikemminkin halunnut nostaa esille lähiesimiesten rooliin liittyvän problematiikan ja sen aiheuttamat työhyvinvoinnin riskit organisaatiomuutoksissa. Toisin sanoen fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen tavoin olen halunnut nostaa näkyviksi organisaatiomuutosten vaikutukset myös operatiivisiin esimiehiin, sillä usein työhyvinvointia tarkastellaan organisaation työntekijöiden näkökulmasta (ks. Tuomi & Sarajärvi 2002, 35). Myös tässä tutkimuksessa oli aluksi tarkoitus tarkastella organisaatiomuutosten vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja lähiesimiesten keinoja heidän työhyvinvointinsa tukemiseksi, mutta johtamistieteiden opiskelijana päädyin tarkastelemaan aihetta esimiesten näkökulmasta. Toivon tutkimukseni herättäneen ajatuksia ja keskustelua lähiesimiesten roolissa toimivien työhyvinvoinnin tilasta, työhyvinvoinnin tukemisen keinoista sekä niiden tärkeydestä.

Tutkimustulosteni ollessa ainoastaan ehdotteisia tulisi tutkimusorganisaatioissa tarkastella jatkossa vielä tarkemmin työhyvinvoinnin tukemisen keinojen, kuten työn organisoinnin ja työnohjauksen, toteuttamisen mahdollisuuksia käytännössä: Miten operatiivisten esimiesten työtehtävistä voitaisiin muodostaa helpommin hallittavissa olevia tehtäväkokonaisuuksia? Mille muille toimijatahoille esimiesten tehtäviä voitaisiin tarvittaessa jakaa, ja kuinka tehtävänjaot toteutettaisiin eri esimiestasojen kesken? Miten esimiesten työtehtäviä voitaisiin käytännössä priorisoida työn vaatimusten ja aikapaineiden kohtuullistamiseksi ja työn hallinnan vahvistamiseksi? Työnohjauksen kohdalla tärkeää olisi myös pohtia, onko se lopulta toimiva ohjausmuoto tuotannossa toimivien esimiesten työn tukemiseksi, vai onko se kenties liian erikoinen toimintatapa istutettavaksi paperiteollisuuden organisaatiokulttuuriin. Lisäksi olisi hyvä arvioida myös muita tarpeita ja keinoja esimiesten työhyvinvoinnin turvaamiseksi paperiteollisuuden organisaatiomuutoksissa. Tähän arviointityöhön olisi ensisijaisen tärkeää ottaa mukaan myös operatiiviset esimiehet.

Muutosten leimatessa keskeisellä tavalla nykypäivän suomalaista työelämää tarvitaan muutosten vaikutuksista ja vaikuttavuudesta lisätutkimusta myös laajemmassa mittakaavassa. Työelämä- ja työhyvinvointitutkimusten parissa lisätutkimusta tarvitaan erityisesti organisaatiomuutosten ja työelämän muutosten vaikutuksista palkansaajien työhyvinvointiin. Koska työelämän muutokset vaikuttavat väistämättä kaikkiin palkansaajiin työntekijöistä korkeimman johdon jäseniin, olisi tärkeää saada lisää tutkimustietoa muutosten vaikutusmekanismeista myös eri palkansaajaryhmien työhyvinvointiin. Suurten ikäluokkien eläköityessä työikäisen väestön työkyvyn turvaaminen nouseekin yhä tärkeämmäksi yhteiskunnalliseksi asiaksi Suomessa. Tästä syystä lisätutkimusta tarvitaan vielä paljon niin työhyvinvoinnin vaikutusmekanismeista kuin työhyvinvoinnin ylläpitämisen keinoista, jotta työikäisen palkansaajaväestön työkyky voidaan turvata myös tulevaisuudessa.

# LÄHTEET

## KIRJALISUUS:

- Alasoini, T. 2006. Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992–2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. Tykes-raportteja 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. 2007. Psykologisen sopimuksen murros ja työnteon mielekkyyden aleneminen – hiipivä muutos suomalaisessa työelämässä? Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos, 106–120.
- Aldrich, H.W. & Ruef, M. 2006. Organizations evolving. Lontoo: Sage Publications.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W. 2003. Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency [sähköinen versio]. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 341–356.
- Beck, U. 2001. *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity Press.
- Berg, A., Hansson, U. W. & Hallberg, I.R. 1994. Nurses' creativity, tedium and burnout during 1 year of clinical supervision and implementation of individually planned nursing care: comparisons between a ward for severely demented patients and a similar control ward [sähköinen versio]. *Journal of Advanced Nursing*, 20, 742–749.
- Blom, R. ”Rationaalisen organisaation” kriittistä tarkastelua. 2009. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Helsinki: Gaudeamus, 193–219.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) 2009a. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Johdanto. Helsinki: Gaudeamus, 7–19.
- Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) 2009b. Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Lopuksi. Helsinki: Gaudeamus, 220–236.
- Burisch, M. 2002. A longitudinal study of burnout: the relative importance of dispositions and experiences [sähköinen versio]. *Work & Stress*, 16, 1–17.
- Butterworth, T., Jeacock, J., Clements A, Carson, J. & White, E. 1997. Clinical supervision: a hornet's nest? ...or honey pot? [sähköinen versio]. *Nursing Times*, 93(44): 27–29.
- Cameron, K.M., Freeman, S.J & Mishra, A.K. 1995. Downsizing and redesigning Organizations. Teoksessa Huber, G.P. & Glick, W.H. (toim.) *Organizational Change and Redesign, Ideas and Insights for Improving Performance*. New York: Oxford University Press Inc., 19–65.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H. & Ng, K. Y. 2001. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research [sähköinen versio]. *Journal of Applied Psychology*, 86:3, 424–445.
- Connolly, J. J. & Viswesvaran, C. 2000. The role of affectivity in job satisfaction: a meta-analysis [sähköinen versio]. *Personality and Individual Differences* 29, 265–281.
- de Jonge, J. & Schaufeli, W.B. 1998. Job characteristics and employee well-being: A test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling [sähköinen versio]. *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 387–407.
- de Witte, H. 1999. Job insecurity and psychological well-being: review of the literature and exploration of some unresolved issues [sähköinen versio]. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8, 155–177.
- Dekker, S. W. A. & Schaufeli, W. B. 1995. The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study[sähköinen versio]. *Australian Psychologist* 30, 57–63.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The Job Demands – Resources Model of Burnout [sähköinen versio]. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499–512.
- Elo, A-L. & Leppänen, A. 1997. *Esimies työkyvyn tukena*. Helsinki: Painotalo.

- Elo, A.-L. & Feldt, T. 2005, Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen työhyvinvoinnin tukena. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 311–331.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- French, J.L. & Bell, C.H. 1973. Organization Development. Behavioral Science, Interventions for Organization Improvement. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Green, F. 2006. Demanding Work. The Paradox of job Quality in the Affluent Economy. Princeton: University Press.
- Habermas, J. 1976. Tieto ja intressi. Teoksessa Tuomela, R. & Patoluoto, I. (toim.) Yhteiskuntatieteiden filosofiset perusteet. Osa 1. Hämeenlinna: Gaudeamus, 118–141.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation through the Design of Work: Test of a Theory [sähköinen versio]. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250–279.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harisalo, R., Keski-Petäjä, T. & Talkkari, A. (2002). Otin kynän kynsihini: ohjeita tutkimuksen tekijöille. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. B. 1993. The Motivation to Work. New Jersey: Transaction Publishers.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi. Helsinki: WSOY.
- Honkonen, T., Lindström, K. & Kivimäki, M. 2003. Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. Duodecim, 199, 1327–1933.
- Ilmarinen, J., Tuomi, K. & Klockars, M. 1997. Changes on the work ability of active employees over an 11-year period [sähköinen versio]. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, 23, 1: 49–57.
- Ilmarinen, J., Lähteenmäki, S., Huuhtanen, P. (toim.) 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Enterprise Adviser-kirjasarja nro 28. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYPro, 77–90.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järnefelt, N. & Lehto, A.-M. 2002. Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki
- Järnefelt, N. 2002a. Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa Järnefelt, N. & Lehto, A.-M. (toim.) Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus, 17–55.
- Järnefelt, N. 2002b. Kiireen hallinta työn muutoksessa. Teoksessa Järnefelt, N. & Lehto, A.-M. (toim.) Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiirekokemuksista työpaikoilla. Helsinki: Tilastokeskus, 57–104.
- Järvikoski, A., Härkäpää, K. & Mannila, S. 2001. Moniulotteinen työkykykäsitys ja työkykyä ylläpitävä toiminta. Kuntoutus 3, 3–11.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R., Pahkin, K., Mutanen, P. & Toppinen-Tanner, S. 2003. Staying well or burning out at work: characteristics and personal resources as long-term predictors [sähköinen versio]. Work & Stress, 17, 109–122.

- Karasek Jr, R. 1979. Job Demand, Job Decision Latitude, and Metal Strain: Implication for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 24, 285–309.
- Karasek, R. & Theorell T. 1990. *Health workers: stress productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Karppanen, K. 2006. Esimiestyö ja työhyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 155–162.
- Kasvio, A. & Tjäder, J. 2007. *Työ murroksessa: artikkelikokoelma*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ketola, T. 2009. Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) *Työelämä muuttuu, joustaaako hyvinvointi?* Helsinki: Gaudeamus, 121–150.
- Kiiha, J. 2002. *Yritystoiminnan ulkoistaminen ja sopimusvastuu*. Kauppakaari. Helsinki: Lakimiesliiton kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 13–37.
- Kinnunen, U. & Hättinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 38–55
- Kivimäki, M., Virtanen, M., Elovainio, M. & Vahtera, J. 2001. Työntekijä organisaation rakennemuutoksessa: Katsaus henkilöstövähennyksien ja yksityistämisen hyvinvointivaikutuksiin. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 38, 163–171.
- Kivimäki, J., Vahtera, J., Elovainio, M., Virtanen, M. 2002. Rakenteelliset muutokset ja tehostaminen. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M., Virtanen, P. (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita*. Helsinki: Työterveyslaitos, 37–43.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Elovainio, M., Pentti, J., Virtanen, M. 2003. Human Costs of Organizational Downsizing: Comparing Health Trends Between Leavers and Stayers. *American Journal of Community Psychology*, 32, Nos, ½.
- Kivimäki, M., Honkonen, T., Wahlbeck, K., Elovainio, M., Pentti, J., Klaukka, T., Virtanen, M., Vahtera, J. 2007. Organisational downsizing and increased use of psychotropic drugs among employees who remain in employment. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 61, 154–158.
- Kotter, J. P. 1990. *A Force for Change. How Leadership differs from Management*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Laine, J. 2006. *Maailma lepää muutoksessa. Työhyvinvointi muutoksessa*. Valtiokonttori, Kaikupalvelut. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.
- Launis, K., Virkkunen, J. & Mäkitalo, J. 2004. Auttavatko työn kuormittavuuden mittarit hallitsemaan kasvavaa työuupumuksen ongelmaa? *Työelämän tutkimus* 1, 36–45.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. 1984. *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer Publishing Company.
- Lehto, A-M & Sutela, H. (2008): *Työolojen kolme vuosikymmentä*. Helsinki: Tilastokeskus.
- Leppänen, A. 1994. Oppiva organisaatio ja ammatillinen pätevyys. Teoksessa Lindström, K. (toim.) *Terve Työyhteisö –kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 69–85.
- Lindström, K. 2002. Työyhteisön kehittämisen haasteet. Teoksessa Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos, 14–23.
- Lindström, K., Elo, A-L, Hopsu, L., Kandolin, I., Ketola, R., Lehtelä, J., Leppänen, A., Mukala, K., Rasa, P-L. & Sallinen, M. 2005. *Työkuormituksen arviointimenetelmä TIKKA*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Lumijärvi, I. & Nokelainen, M. 2006. Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä. *Työelämän Tutkimus* 2, 137–148.
- Luoma, J. & Arikoski, J. 2006. Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 123–136.
- Mamia, T. 2009. Mistä työhyvinvointi syntyy? Tekosessa Blom, R. & Hautaniemi, A. (toim.) *Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi?* Helsinki: Hakapaino, 20–55.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. 2005. Työn epävarmuus, työttömyys ja hyvinvointi. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 157–199.
- Mintzberg, H. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Moilanen, L. 1994. Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa Lindström, K. (toim.) *Terve Työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos, 138–153.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 56–74.
- Nivala, V. 2006. Kokonainen ihminen – ehjä organisaatio. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 93–106.
- Ojala, J. 2008. Pankkileiristä kansainvälisiin jättiyhtiöihin. Teoksessa Kuisma, M. (toim.) *Kriisi ja kumous. Metsäteollisuuden ja maailmantalouden murros 1973–2008*. Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura, 193–229.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Helsinki: WSOY.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. *Työnohjaus – toiminnan laadunhallinnan varmistaja*. Helsinki: WSOY.
- Pensola, T. & Järvisalo, J. 2006. Sosiaalinen tuki ja osallistuminen. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. (toim.) *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, 190–195.
- Pyöriä, P. 2001. Tietoyhteiskunnassa työelämän vaatimukset kiristyvät. Teoksessa Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. (toim.) *Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus, 101–121.
- Riketta, M. 2002. Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis [sähköinen versio]. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257–266.
- Ryan, L. & Macky, K. 1998. Downsizing organisations: Uses, Outcomes and Strategies. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 36: 2: 29–45.
- Räikkönen, T. 2007. Kollektiivinen koherenssi ja työn tulevaisuus –suomalaisten työkuultuurien muutokset ja potentiaaliset hyvinvointivaikutukset. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos, 227–242.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja hyvinvointi. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 163–171.
- Saarelma-Thiel, T. 2006. Suurten organisaatiomuutosten tukeminen ja hallittu läpivienti. Teoksessa Ahola, K., Kivistö, S. & Vartia, M. (toim.) *Työterveyspsykologia*. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Salminen, A. 1993. *Hallintotiede, organisaatioiden hallinnolliset perusteet*. Helsinki: Painatuskeskus Oy.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Seitsemö, J. & Ilmarinen, J. 1997. Life-style, aging and work ability among active Finnish workers in 1981–1992 [sähköinen versio]. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 23, 20–26.
- Siegrist, J. 1996. Adverse health effects of high-effort / low-reward conditions [sähköinen versio]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1: 27–41.

- Simola, A. & Kinnunen, U. 2005. Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. ja Mauno, S. (toim.) Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 119–141.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. 2001. Well-being and occupational health in the 21st century workplace [sähköinen versio]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 489–509.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita.
- Suonsivu, K. 2008. Katsaus henkilöstön työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Tampere: Tampereen kaupunki.
- Sverke, M., Hellgren, J. & Naeswall, K. 2002. No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences [sähköinen versio]. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 242–264.
- Sydänmaalakka, P. 2000. Älykäs organisaatio: tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Trice, H.M. & Beyer, J. 2005. Changing Organizational Cultures. Teoksessa Shafritz, J.M. & Ott, J.S. (toim.) *Classics of Organization Theory*. Belmont: Thompson & Wadsworth, 383-392.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E. 2006. Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn. *Työelämän tutkimus* 2, 109–121.
- Tuomi, K. 2007. Työyhteisön toiminta, henkilöstön hyvinvointi ja yrityksen menestyminen työelämän murroksessa. Teoksessa Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.) *Työ murroksessa*. Työterveyslaitos. Helsinki: Työterveyslaitos, 121–134.
- Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Uhmavaara, H. 2003. Työsopimuslain toimintaympäristön muutokset. Teoksessa Karinen, M., Koskinen, S., Laitinen, A., Niemelä J. ja Uhmavaara, H. (toim.) *Työelämän muutossuunnat*. Työsopimuslain seurantatutkimuksen 1 osaraportti. Helsinki: Työministeriö, 13–66.
- Uusitalo, H. 1991. Tiede, tutkimus ja tutkielma: johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.
- Vahtera, J. & Pentti, J. 1995. Voimavarat, terveys ja työelämän murros. *Työ ja ihminen*, Tutkimusraportti 7. Työterveyslaitos: Helsinki.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L. & Pentti, J. 2002. Työn hallinta ja työaikojen hallinta. Teoksessa Vahtera, J., Kivimäki, M., Virtanen, P. (toim.) *Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa tutkittua tietoa ja haasteita*. Työterveyslaitos: Helsinki, 29–36.
- Van der Doef, M. & Maes, S. 1999. The Job-Demand-Control (-Support) Model and psychological well-being: A review of 20 years of empirical research [sähköinen versio]. *Work & Stress*, 13, (2), 87–114.
- Vanhala, S. & Kotila, O. 2006. Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytkennät henkilöstön voimavarojen johtamisen tutkimuksessa. *Työelämän Tutkimus*, 4:2, 69–82.
- Warr, P. 1990. Decision latitude, job demands, and employee well-being [sähköinen versio]. *Work & Stress*, 4, 285–294.
- Vartia, M. 2006. Henkisen väkivallan kohteeksi joutuminen työssä vuosina 1997–2003. *Työ ja ihminen* 20 (3): 190–201.
- Vesterinen, P. 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Vesterinen, P. (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYPro, 29–48.
- Viitala, R. 2005. Johda osaamista, osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Yukl, G. 2002. *Leadership in Organizations*. Upper Sanddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä.



## MUUT LÄHTEET:

- Eloranta, E., Ranta, J., Sami, P. & Ylä-Anttila, P. 2010. Teollinen Suomi. Tuotannon uudistaminen kriisin jälkeen. Sitran julkaisusarja 287. Helsinki: Edita. (Viitattu 10.7.2011). Saatavissa: <http://www.sitra.fi/julkaisut/sitra287.pdf>.
- Huuskonen 2001. Työhyvinvointi ja tuottavuus. Työterveyslaitos. (Viitattu 30.8.2011). Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tuottavuus/Sivut/default.aspx>.
- Pahkin, K., Leppänen, A., Kajosaari, K., Ala-Laurinaho, A. Welling, I., Väänänen, A., Joensuu, M. & Koskinen, A. 2010. Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 48. (Viitattu 18.11.2011). Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyoura/youran\\_uurtaja/Documents/TTL\\_Hyvisraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/tyoura/youran_uurtaja/Documents/TTL_Hyvisraportti.pdf).
- Parkkinen, P. 2001. Yksilön työhyvinvointi. Työterveyslaitos. (Viitattu 10.12.2011). Saatavissa: [http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx).
- Purje, H. 2007. Suomalaisen työn muutos: pelloilta pätkähommiin. Maailmantalous.net. (Viitattu 15.11.2011). Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/42>.
- Reini, K., Törmä, H. & Mäkinen, J. P. 2010. Massa- ja paperiteollisuuden supistumisen ja tulevaisuuden kuvien aluetaloudelliset vaikutukset. Raportteja 50. Helsingin yliopisto: Ruralia-instituutti. (Viitattu 5.7.2011). Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja50.pdf>.
- Tjäder, J. 2011. Työhyvinvointi. Työterveyslaitos. (Viitattu 15.11.2011). Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/Sivut/default.aspx>.
- Törmä, H. & Reini, K. 2008. Metsäteollisuudenmahdollisen supistumisen aluetaloudelliset vaikutukset. Helsingin yliopisto: Ruralia-instituutti. (Viitattu 10.7.2011). Saatavissa: <http://www.helsinki.fi/ruralia/julkaisut/pdf/Raportteja%2033.pdf>.
- Von Bonsdorff, M., Janhonen, M., Vanhala, S., Husman, P., Ylöstalo, P., Seitsamo, J. & Nykyri, E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997-2007 –tutkimus metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan alalta. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Helsinki: Työterveyslaitos. (viitattu 31.8.2011). Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106278Tyoympraportti36vonBonsdorffetal2009.pdf>.
- Vähämäki, J. 2007. Uusi työ - vain muutos on pysyvää. Maailmantalous.net. (Viitattu 15.11.2011). Saatavissa: <http://www.maailmantalous.net/?q=fi/node/192>.

# LIITE 1 Haastattelurunko

## Työhyvinvoinnin kehittäminen ja sairauspoissaolojen hallinta paperiteollisuudessa (HYVIS)

### 1. Haastateltavien työtehtävät ja käsitys työhyvinvoinnista

- Kunkin haastateltavan kuvaus omista työtehtävistä (esim. tehtävät, vastuut, yhteistyötahot) itsestäsi ja siitä; Miten on päätytty x.x.:lle? Minkälaisissa tehtävissä on aiemmin toiminut?
- Mistä asioista työhyvinvointi muodostuu? (millainen on oma roolisi (nne) ja vastuusi (nne) työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä tässä organisaatiossa?)

### 2. Nykyinen toiminta työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallinnan tukemiseksi

- Mitkä ovat kolme keskeisintä tekijää, jotka vaikuttavat hyvinvointiin? Entä sairauspoissaoloihin?
- Mikä on työn ja hyvinvoinnin/sairauspoissaolojen suhde?
- Millaisia käytäntöjä on hyvinvoinnin edistämiseksi? (kuka tekee, mitä tekee ja miksi tekee, mitä hyvää, mitä kehitettävää nykyisissä käytännöissä on)
- Entä sairauspoissaolojen hallitsemiseksi? (eri vaiheet: varhainen puuttuminen, sairausloman ajalla, työtönpaluukäytännöt) (kuka, mitä, miksi)
- Millaisia menetelmiä on käytössä? Kohdistuvatko toimenpiteet joihinkin erityisiin sairauksiin (esim. tuki- ja liikuntaelin sairaudet, mielenterveys sairaudet)?
- Miten yksilöiden hyvinvointia työssä ja sairauspoissaoloja seurataan ja kartoitetaan?
- Kenen vastuulla työhyvinvoinnin kehittäminen on?
- Mitä ovat yhteistyötahot? (esim. TTH, työsuojelu, henkilöstöhallinnon kannalta)
- Millaisia rooleja on vastuuhenkilöillä?
- Millaisia hankkeita on nyt käynnissä?
- Miten toiminta konkretisoituu/näkyvät työryhmä-tasolla? Miten toimintaa yleensä suhtaudutaan työntekijöiden taholta?

### 3. Aikaisempi toiminta työhyvinvoinnin tukemiseksi

- Miten työhyvinvointia on tähän mennessä tuettu? Millaisia hankkeita on aikaisemmin ollut? Mitä hyötyä niistä on ollut? (toiminta, kokemus, organisaatio) Miten vaikutuksia on seurattu?
- Millaisia ovat olleet onnistuneet hankkeet? Mitkä asiat ovat auttaneet hankkeiden onnistumisessa?
- Millaisia ovat olleet epäonnistuneet hankkeet? Mitkä asiat ovat vaikeuttaneet hankkeiden onnistumista?
- Miten hyvät käytännöt leviävät organisaation sisällä?

### 4. Yrityksen/tehtaan toiminnan muutokset

- Millaisia olennaisia muutoksia tai käännekohtia tehtaan toiminnassa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä (omistussuhteet, tuotteet ja tuotantotekniikka, kilpailutilanne, johtaminen/ johtamiskonseptit, työn organisointi, henkilöstön kehittäminen jne.) on tapahtunut oman työuran aikana? Onko näillä yhteyksiä työhyvinvoinnin kehittämiseen?
- Mitkä ovat olleet sellaisia muutoksia, jotka ovat muuttaneet työtä niin, että sillä on vaikutusta työhyvinvointiin?
- Miten uudet työehtosopimukset sairauslomien määräämistä koskevan kohdan vaikutuksen näkyvät käytännössä? Ovatko kokemukset olleet myönteisiä vai kielteisiä?

## 5. Toiminnan kehittäminen

- Minkälaisia tavoitteita hyvinvoinnin kehittämisen ja sairauspoissaolojen hallitsemisen suhteen on seuraavien kolmen vuoden aikana?
- Minkälaisia työhyvinvoinnin kehittämistä tukevia organisatorisia ratkaisuja voitaisiin tehdä?
- Mitä ovat työhyvinvoinnin kehittämisen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat? (SWOT-analyysi)

### Kohderyhmäkohtaiset kysymykset:

#### Esimies

- Onko organisaatiossa annettu riittävästi ohjeistusta alaisten hyvinvoinnin tukemiseksi? Esim. miten toimia jos henkilöllä on usein toistuvia lyhyitä poissaoloja? Miten heidän tulee seurata yksilöiden kuormittumista? jne.
- Millaisessa asiassa tai tilanteessa on kokenut tukeneensa työhyvinvoinnin kehitystä myönteisesti? Entä onko kokenut vaikuttaneensa työhyvinvoinnin kehitykseen kielteisesti?

#### Työterveyshuolto

- Miten sairauspoissaoloja määrätään? (esimerkit)
- Millaisia ongelmia lääkäri kohtaa työkykyä arvioidessaan?
- Onko sovittu yhteistä linjaa sairauspoissaolojen suhteen (esim. muut lääkärit, työpaikat)?
- Tehdäänkö yhteistyötä yritysjohton tai esimiesten kanssa sairauspoissaolojen suhteen, millaisia käytäntöjä?
- Pitäisikö kehittää uusia käytäntöjä työterveyshuollon ja työpaikan välille?