

# ESIMIESTEN JA ASIANTUNTIJOIDEN TYÖHYVINVOINTI- NÄKEMYSTEN KOHTAAMINEN

Vertikaalisen sosiaalisen pääoman merkitys tietointensiivisissä tehtävissä  
työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille

Tampereen yliopisto

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

Sosiaalitieteiden tutkinto-ohjelma

Sosiaalipsykologia

Pro gradu –tutkielma

Katriina Ahtee

Toukokuu 2015

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1. Johdanto</b> .....	5
<b>2. Teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset</b> .....	8
2.1. Työhyvinvoinnin viitekehys .....	9
2.2. Sosiaalinen pääoma, työhyvinvointi ja vertikaalinen pääoma .....	13
2.2.1. Sosiaalinen pääoma teoreettisena viitekehyksenä .....	13
2.2.2. Sosiaalisen pääoma ja työhyvinvointi .....	17
2.2.3. Vertikaalinen sosiaalinen pääoma .....	19
2.3. Vuorovaikutteinen johtajuus johtamisen murroksen ilmentymänä .....	21
2.3.1. Taustaa johtamisen murrokselle .....	21
2.3.2. Vuorovaikutteinen johtajuus .....	23
2.3.3. Johtaminen ja työhyvinvointi .....	25
2.4. Muut keskeiset käsitteet .....	27
2.4.1. Jaettu ymmärrys .....	28
2.4.2. Psykologinen sopimus .....	28
<b>3. Tutkimusasetelma</b> .....	29
3.1. Tutkimuksen tavoite .....	30
3.2. Tutkimusaineisto .....	31
3.3. Menetelmät ja aineiston analyysi .....	32
3.3.1. Laadullinen haastattelututkimusprosessi .....	33
3.3.2. Sisällönanalyysi .....	34
3.4. Tutkimuksen analyysin kuvaus .....	36
<b>4. Tutkimuksen analyysi ja tulokset</b> .....	38
4.1. Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä .....	39
4.1.1. Esimiehen rooli hyvän vuorovaikutuksen edistäjänä ja yksilöllisyyden huomioijana .....	41
4.1.2. Luottamus, sitoutuneisuus ja työyhteisön merkitys esimiesten työhyvinvointipuheessa .....	43

4.2. Esimiesten näkemykset asiantuntijan työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä .....	45
4.3. Asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä.....	49
4.3.1. Esimies-alaisuuden merkitys .....	51
4.3.2. Työyhteisön ja ilmapiirin merkitys .....	53
4.3.3. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja yksilöllisten tekijöiden merkitys .....	54
4.4. Asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä...	55
4.4.1. Esimiestyön merkitys .....	56
4.4.2. Työn sisällön merkitys .....	56
4.5. Esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointia koskevien näkemysten kohtaaminen .....	57
4.5.1. Jaettu ymmärrys työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta .....	59
4.5.2. Jaettu ymmärrys työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta .....	61
4.6. Poikkeamia ja muita helmiä .....	64
<b>5. Tutkimustulosten yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi .....</b>	<b>68</b>
5.1. Tulosten yhteenveto .....	69
5.2. Johtopäätökset .....	70
5.3. Tutkimuksen arviointi .....	74
5.3.1. Aineiston ja menetelmien arviointi .....	74
5.3.2. Kokonaisarviointi ja eettinen pohdinta .....	77
<b>6. Lopuksi .....</b>	<b>79</b>

## **PAINETUT LÄHTEET**

## **DIGITAALISET LÄHTEET**

## **LIITTEET**

TAMPEREEN YLIOPISTO

Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö

KATRIINA AHTEE: ESIMIESTEN JA ASiantuntijoiden Työhyvinvointi-  
Näkemyksen Kohtaaminen Vertikaalisen sosiaalisen pääoman merkitys  
tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvoinnille  
Pro gradu –tutkielma, 81 s., 6 liites.

Sosiaalipsykologia

Toukokuu 2015

---

Tutkin pro gradu –tutkielmassani laadullisesti sekä esimiesten että asiantuntijoiden esiin tuomia merkityksellisiä, sekä positiivisia että negatiivisia, tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Olen jäsentänyt sisällönanalyysin avulla esimiesten ja asiantuntijoiden yhteistä, työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä aluetta, joka on sekä esimiesten että asiantuntijoiden mielestä keskeistä. Kutsun tätä esimiesten ja asiantuntijoiden yhteiseksi “pinta-alaksi” eli jaetuksi ymmärrykseksi. Tutkimuksen teoriataustana on sosiaalisen pääoman teoria ja erityisesti vertikaalinen sosiaalinen pääoma, jonka keskeisenä tekijänä on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja luottamus. Lisäksi haen teoreettista tukea työhyvinvointitutkimuksista ja vuorovaikutteisista johtajuustutkimuksista.

Tutkimusaineisto on Suomen Akatemian Menestyvät organisaatiot ja työntekijöiden hyvinvointi tietointensiivisessä työssä – WORK –tutkimusohjelman projektissa 2008–2011 kerätystä haastatteluaineistosta. Tutkimusaineistona oli kolmen yksityisen työorganisaation sekä esimiesten että asiantuntijoiden litteroidut teemahaastattelut. Organisaatiot edustivat tietointensiivistä työtä ja olivat seuraavilta aloilta: teleoperaattori, vakuutusyhtiö ja monikansallisen, tuotannollisen yrityksen tuotekehitysyksikkö. Aineistosta analysoitiin 10 esimiehen ja 10 asiantuntijan teemahaastattelut. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisällönanalyysia. Pro gradu –tutkielma koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja aiemmista tutkimuksista, teemahaastattelujen sisällönanalyysistä sekä tutkimustuloksista, niiden analyysista, tutkimuksen arvioinnista ja johtopäätöksistä.

Tutkimus antoi syvempää laadullista ymmärrystä tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden välisestä esimies-alaisuudesta ja sen merkityksestä yhtenä asiantuntijan työhyvinvointiin vaikuttavana osatekijänä. Tutkimus osoitti, että esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset sekä positiivisesti että negatiivisesti asiantuntijan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kohtaavat suurelta osin. Tutkimuksessa löytyi jaettua ymmärrystä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Asiantuntijat toivat lisäksi erilaisia, heille henkilökohtaisesti tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Asiantuntijat kokivat vuorovaikutuksen puutteelliseksi esimiesten ja johdon kanssa, kun taas esimiehet eivät nähneet tätä haasteellisena. Tutkimus vahvisti aiempaa käsitystä siitä, että vertikaalinen sosiaalinen pääoma on yksi keskeinen tekijä asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimus vahvisti lisäksi tämänhetkistä käsitystä siitä, että työhyvinvointia tulee tutkia jatkossa tutkia kokonaisvaltaisesti ja systeemisesti.

Asiasanat: työhyvinvointi, sosiaalinen pääoma, vertikaalinen sosiaalinen pääoma, vuorovaikutteinen johtajuus, jaettu ymmärrys, psykologinen sopimus, esimies-alaisuus

## 1. Johdanto

Työhyvinvointi on ollut pitkään tärkeä keskusteluaihe suomalaisessa yhteiskunnassa, työelämässä ja mediassa. Työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja johtamisesta on tehty paljon sekä kotimaista että kansainvälistä tutkimusta eri näkökulmista (esim. Pyöriä 2012). Työhyvinvoinnin tutkimus on pääsääntöisesti ollut kvantitatiivista tutkimusta (ks. esim. Mäkinieniemi, Bordi, Heikkilä–Tammi, Seppänen & Laine 2014, 36). Haluan tällä laadullisella pro gradu -tutkimuksella lisätä ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja työhyvinvoinnin kokonaisuudesta ja kompleksisuudesta. Tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutuksen merkitystä asiantuntijan työhyvinvoinnille.

Teoreettisena viitekehyksenä on sosiaalisen pääoman ja erityisesti vertikaalisen sosiaalisen pääoman teoria, joka korostaa esimiehen ja työntekijän luottamuksellista suhdetta (ks. esim. Oksanen 2009; Koivumäki 2008). Kiinnostuksen kohteena on se, mitä esimiehet ja työntekijät nostavat esiin työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi, ja miten esimiesten ja työntekijöiden esiintuomat, työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset tekijät kohtaavat toisensa.

Tutkimusaiheeni liittyy siihen, miten esimiehen ja asiantuntijan välistä vuorovaikutusta, ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttavista merkityksellisistä asioista ja keskinäistä yhteistyötä ja luottamusta lisäämällä voitaisiin ennakoida työhyvinvointiin liittyviä haasteita, vahvistaa työhyvinvointia ja lisätä tuottavuutta. Ojalan ja Jokivuoren (2012, 39) mukaan ”työhyvinvointi on tiukasti sidoksissa työntekijöiden kokemukseen organisaation taloudellisesta asemasta”. Tämä kuvastaa hyvin ajan henkeä näiden kahden, työhyvinvoinnin ja tuottavuuden, tiiviistä yhteydestä. (ks. Pyöriä 2012, 21, 34-38.)

Työelämän laatu (engl. QWL eli Quality of Working Life) koostuu johtamisesta, toimintakulttuurista ja erilaisista prosesseista. Prosesseilla tarkoitetaan tässä erilaisia työprosesseja ja niiden sujuvuutta. Työelämän laatua seurataan työorganisaatiossa yleensä henkilöstötutkimuksella tai muilla henkilöstön kokemuksesta mittaavilla tutkimuksilla (ks. Kesti, Syväjärvi, Stenvall & Rivera 2011.) Tutkimuksilla voidaan todentaa kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia ja työelämän laadun suuntaa. Tämä tutkimus liittyy vahvasti johtamisen ja työhyvinvoinnin sekä niiden kehittämiseen.

Sosiaali- ja terveysministeriöllä (STM) ja Työ- ja elinkeinoministeriöllä (TEM), on käynnissä erilaisia kehittämisohjelmia työurien pidentämiseksi Suomessa (esim. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020,16–18). Ohjelmat ja kehittämisstrategiat liittyvät terveyden edistämiseen, sairauspoissaolojen ja varhaisten eläköitymisten ja niiden kustannusten vähentämiseen sekä työelämän laadun ja johtamisen parantamiseen. Näillä haetaan sekä työelämän laadun, työhyvinvoinnin että työn tuottavuuden kasvua Suomessa. Suomalaisten työuria tulee pidentää nykyisestään, sillä Suomi ikääntyy nopeimmin Euroopassa. On ennustettu, että vuonna 2026 Suomessa on työkäisiä (15–65-vuotiaita) väestöstä vain 58 %. (ks. Kestävästi ikääntyvä Suomi 2012.)

TEM tekee vuosittain palkansaajien näkökulmasta työolobarometrin, jolla on selvitetty suomalaisen työelämän laatua vuodesta 1992 lähtien puhelinhaastatteluina. Vuoden 2013 Työolobarometrin mukaan (Työolobarometri 2013, 4) palkansaajien usko siihen, että löytäisi työttömyyden kohdatessa ammattia ja työkokemusta vastaavaa työtä oli heikentynyt edellisvuodesta. Muutokset töiden organisoinnissa ja menetelmissä sekä reipas työtahti olivat yleisiä. Palkansaajista lähes 60 % kertoi omalla työpaikalla olleen muutoksia viimeisen vuoden aikana. Jopa 65 % teki usein töitä tiukkojen aikataulujen mukaan tai hyvin nopeaan tahtiin. Tahti oli nopea etenkin ylemmillä toimihenkilöillä ja esimiehillä. Etenkin pienillä työpaikoilla oli viimeisen 15 vuoden aikana edistytty hyvin työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin, työympäristön turvallisuuteen sekä osaamisen ja ammattitaidon kehittämiseen liittyvissä asioissa.

Työolobarometrin (2013, 37–40) mukaan mahdollisuudet osallistua oman työpaikan toiminnan kehittämiseen ovat myös parantuneet ja noin 50 % palkansaajista oli oman kokemuksen mukaan tähän hyvät mahdollisuudet. Noin 15 % palkansaajista ei ollut oman kokemuksen mukaan lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työtahtiin tai työtehtäviin ja noin neljänneksellä ei ollut lainkaan mahdollisuuksia vaikuttaa työnjakoon. Työssä oppimisessa, osallistumisessa ja vaikutusmahdollisuuksissa olivat sosioekonomisten ryhmien väliset erot säilyneet suurina. Ylemmillä toimihenkilöillä nämä mahdollisuudet ovat parhaat ja työntekijöillä heikoimmat.

Työhyvinvoinnista tehty sekä kansainvälinen että kotimainen tutkimus on ollut pääsääntöisesti kvantitatiivista tutkimusta ja useat tutkimuksista on tehty sosiaali- ja

terveydenhuollon tieteenaloilla. Jonkin verran löytyy myös laadullista, lähinnä tapaustutkimusta, mutta laadullista tutkimusta tulisi tehdä nykyistä enemmän. (Mäkinieniemi ym. 2014; Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Liukkonen, Virtanen, Kivimäki, Pentti & Vahtera 2004; Oksanen 2009; Oksanen ym. 2008.) Lisäksi työhyvinvointia koskeva tutkimus oli pitkään stressi- ja työpahoinvointipainotteista, mutta nykyinen työnimu- ja voimavarakeskeinen työhyvinvointitutkimus on tuonut merkittävän suunnanmuutoksen. Lisäksi työhyvinvointitutkimuksessa ollaan siirtymässä kohti kokonaisvaltaisempaa hyvinvointikäsitystä. (ks. esim. Laine 2015.) Tutkimusten kautta saatua tietoa on paljon, mutta haasteena on olemassa olevan tiedon soveltaminen käytäntöön (ks. esim. Pyöriä 2012, 9).

Alasoinin (2012, 107) mukaan perususkomukset, joiden mukaan hyvin tehty työ palkitaan turvallisuudella ja työnantajan menestyminen takaavat lisää palkkaa työntekijälle ja työsuhteen jatkuvuuden (ns. psykologinen sopimus), ovat tämän päivän työelämässä murtuneet. Muutoksista työpaikoilla on tullut äkillisempiä ja arvaamattomia talouden verkostoituessa. Koska työpaikkojen ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen reunaehdot ovat merkittävästi muuttuneet, suomalaisen johtaminen on myös muutoksessa.

Olen kehittänyt pitkään suomalaisten yritysten kanssa työhyvinvoinnin johtamista käytännössä ja työhyvinvointia tukevia palveluita satojen yritysten ja yhteisöjen tarpeisiin. Kehittämistyössä on herännyt mieleeni kysymys riittävän laaja-alaisesta ja pitkäkestoisesta työhyvinvoinnin kehittämistyöstä sekä siitä, mihin kannattaisi panostaa eniten työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kehittämispanotukset ovat yleensä kohdistuneet liiketoimintaa tukevaan henkilöstö- ja työhyvinvoinnin kehittämiseen, työhyvinvointia edistäviin toimintamalleihin, esimiestyön kehittämiseen, erilaisiin kokonaisvaltaisiin henkilöstölle tai tietyille ryhmille suunnattuihin työhyvinvointiohjelmiin, terveyden, liikunnan tai muun osa-alueen kehittämiseen, työnantajan, työterveyshuollon ja työeläkeyhtiön yhteistyön tiivistämiseen sekä työhyvinvoinnin mittaamiseen. Edelleen on suuri tarve kohdentaa työhyvinvoinnin ja työelämän laadun kehittämistyötä vahvasti ehkäisevään suuntaan reagoivan toiminnan sijaan sekä nähdä työhyvinvointi koko työpaikan yhteisenä, kokonaisvaltaisena ja systemisenä asiana (ks. esim. Pyöriä 2012, 21–22; Laine 2015; ks. myös Mäkinieniemi ym. emt, 38-39).

Haluan omassa tutkimuksessani tutkia erityisesti laadullisesti sitä, miten esimiesten ja työntekijöiden käsitykset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kohtaavat sekä mitä esimiehet ja työntekijät puhuvat ja kuvaavat työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi tekijöiksi. Jatkossa käytän työntekijöiden sijasta käsitettä asiantuntijat, sillä tutkimusaineistoni koskee esimiesten ja asiantuntijoiden teemahaastatteluja. Tavoitteenani on löytää haastattelujen avulla uusia näkökulmia erityisesti esimiehen ja asiantuntijan väliseen vuorovaikutukseen ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Tutkimusmielenkiintoni kohdistuu erityisesti siihen, miten esimiesten kuvaukset työhyvinvoinnista, sekä sitä tukevista että vähentävistä tekijöistä, kohtaavat asiantuntijoiden näkemysten kanssa. On tärkeää saada kvantitatiivisen tutkimuksen rinnalle lisää myös laadullista ymmärrystä esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksesta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä erityisesti siitä, miten esimiehen ja työntekijän esiin tuomat työhyvinvoinnin osatekijät kohtaavat. Tavoitteena on ymmärtää paremmin esimiehen ja työntekijän yhteistä "pinta-alaa" työhyvinvoinnin alueella. Yhteistä pinta-alaa voidaan kuvata myös jaetun ymmärryksen –käsitteen avulla. Käsitteet määritellään tarkemmin seuraavassa luvussa.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavat sosiaalisen pääoman ja erityisesti vertikaalisen sosiaalisen pääoman tausta-ajatukset sekä aiempi työhyvinvointitutkimus. Tutkimusaineistona on Suomen Akatemian WORK-tutkimusohjelman *Menestyvät organisaatiot ja työntekijöiden hyvinvointi tietointensiivisessä työssä* –tutkimusaineistosta 10 esimiehen ja 10 asiantuntijan litteroitua teemahaastattelua.

## **2. Teoreettinen viitekehys, keskeiset käsitteet ja aiemmat tutkimukset**

Teoreettisen viitekehyksen tälle tutkimukselle muodostaa sosiaalisen pääoman käsite. Keskityn erityisesti vertikaalisen sosiaalisen pääoman käsitteeseen, jolla viitataan esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen ja keskinäiseen luottamukseen. Lisäksi haen tutkimusaiheeni tematiikkaan teoriataustaa johtajuustutkimuksista ja erityisesti vuorovaikutteisesta johtajuustutkimuksesta. Määrittelen tässä luvussa myös tutkimusasetelman kannalta keskeiset käsitteet, joita ovat työhyvinvointi, sosiaalinen pääoma, vertikaalinen sosiaalinen pääoma, vuorovaikutteinen johtajuus, jaettu ymmärrys ja psykologinen sopimus.

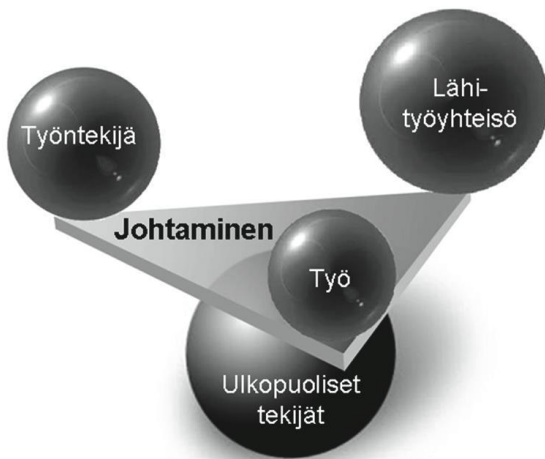


## 2.1. Työhyvinvoinnin viitekehys

Työhyvinvoinnin käsitettä on määritelty monella eri tavalla riippuen esimerkiksi siitä, minkä tieteen näkökulmasta käsitettä tarkastellaan. Työhyvinvoinnin määritelmässä vaihtelevat painotukset myös siitä, tarkastellaanko asioita yksilön, työn tai työprosessien, johtamisen, työyhteisön vai laajemman organisaatiokontekstin näkökulmasta. (ks. esim. Laine 2015.) Suomessa työhyvinvoinnin käsite ymmärretään usein melko laaja-alaisesti ja itsekin tarkastelen tässä tutkimuksessa työhyvinvointia laajassa merkityksessä. Euroopan Unionin Progress –rahoitusohjelman yhteydessä työhyvinvointi määriteltiin seuraavasti: “Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa”. (Anttonen & Räsänen 2009, 18.) Tämä määrittely tukee hyvin sitä, miten ajattelen työhyvinvoinnin käsitteestä. Työhyvinvointi on käsitteenä vaativampi, kokonaisvaltaisempi ja hyödyllisempi yrityksille kuin työkyvyn ja terveyden edistäminen tai turvallisuusjohtaminen. Määritelmään sisältyy myös näkökulma, jossa samanaikaisesti edistetään tuottavuutta ja yrityksen menestymistä. (emt. 30.)

Tarkastelen tutkimukseni taustaksi muutamaa lähestymistapaa työhyvinvointiin: työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli, työn imu –lähestymistapa, henkilöstötuottavuus ja työhyvinvointitutkimuksen liittäminen hyvinvointitutkimukseen stressiteoreettisen näkökulman sijaan. Lisäksi tarkastelen aiemmin tehtyä muuta keskeistä työhyvinvointitutkimusta.

Sinisammaleen (2011, 43) mukaan edellä esitetyssä EU-maiden Progress –hankkeessa kuvatussa työhyvinvointimääritelmässä erotuksena muista työhyvinvointimalleista “tuottavuus mainitaan eksplisiittisesti yhtenä työhyvinvointiin liittyvänä tekijänä eli se ottaa huomioon myös työnantajan tarpeet”. Työhyvinvointi koostuu kehittämistoimista, jotka kohdistuvat työntekijään, työhön ja työpaikkaan. Sinisammal kutsuu väitöskirjassaan esittämänsä mallia työhyvinvoinnin tilanneherkäksi johtamismalliksi, jolla hän havainnollistaa johtamisen merkitystä ja käynnissä olevan työkuulttuurin murroksen vaikutusta työhyvinvointiin. Mallin osatekijöitä ovat työntekijä, työ, lähityöyhteisö, johtaminen ja ulkopuoliset tekijät. Malli on esitetty kuviossa 1 seuraavalla sivulla.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tilanneherkkä johtamismalli (Sinisammal 2011, 43)

Näiden osatekijöiden suhteellinen merkitys voi muuttua ja painoarvo vaihdella esimerkiksi toimialan, organisaation koon, ympäröivän kulttuurin ja muiden tekijöiden vaikutuksesta. Mallin mukaan johdon tehtävänä on pitää viisiosainen rakennelma tasapainossa. Mallissa työntekijään liittyviä tekijöitä ovat esimerkiksi ammatillinen osaaminen, koettu terveys, työyhteisötaidot sekä arvot ja asenteet. Työhön liittyvät työtehtävien lisäksi työvälineet ja työympäristö. Lähiyöyhteisöön sisältyy työn organisointi, työpaikan pelisäännöt, arvot, luottamus, työilmapiiri ja työtoveruus. Johtamiseen sisältyy työn, yksittäisten työntekijöiden ja työyhteisön ohjaus siten, että muutoksissa ulkoisten tekijöiden positiiviset vaikutukset voidaan hyödyntää, kun taas kielteiset vaikutukset pidetään hallinnassa. Ulkopuolisilla tekijöillä Sinisammal tarkoittaa esimerkiksi lainsäädäntöä, kilpailijoita, teknologian ja suhdanteiden muutoksia sekä harrastuksia ja perhettä. (Sinisammal 2011, 64–66.)

Sinisammaleen kehittämä työhyvinvointimalli korostaa työhyvinvoinnissa viiden osatekijän systeemistä vuorovaikutussuhdetta (emt. 66; ks. myös Laine 2015). Hän korostaa erityisesti johtamisen merkitystä eri osatekijöihin. Tätä voidaan pitää tärkeänä lähtökohtana myös tämän tutkielman tutkimusongelmien kannalta. Työhyvinvointimalli on rakentunut asiantuntijahaastattelujen perusteella, mutta sen toimivuutta ei ole kuitenkaan testattu vielä käytännössä työympäristöissä. Mallissa yhdistyvät sekä yksilö- että yhteisönäkökulmaa ja työ sekä sen ulkopuoliset tekijät, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Omassa tutkimuksessani tarkastellaan Sinisammaleen mallin osatekijöistä työntekijää, johtamista, työtä ja sivutaan myös lähityöyhteisöä. Ulkopuoliset tekijät jäävät pääsääntöisesti tarkastelun ulkopuolelle.

Työn imu –käsitteen avulla on tehty paljon tutkimusta 2000-luvulla. Työn imua kokevat henkilöt suoriutuvat työstään muita paremmin. He kokevat usein myös muita enemmän positiivisia tunteita, esimerkiksi iloa, onnellisuutta ja innostusta, minkä vuoksi he saattavat olla muita tuotteliaampia. Työn imua kokevat henkilöt kokevat myös terveytensä muita paremmaksi ja he raportoivat vähemmän psykosomaattisia oireita. He pystyvät luomaan omia työhön ja persoonaansa liittyviä voimavaroja. He myös tartuttavat työn imua muihin ihmisiin, joten se vaikuttaa myönteisesti myös tiimien suoriutumiseen. (Hakanen, Schaufeli & Ahola 2008; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti & Schaufeli 2007; Laine 2015.)

Otala & Ahonen (2003, 19) tarkoittavat työhyvinvoinnilla yksilön ja koko työyhteisön jaettua vireystilaa. Kehittämällä ihmisiä ja koko organisaatiota on jokaisella mahdollisuus kokea onnistumisen ja työn iloa. Otalan ja Ahosen määritelmän mukaan sekä yksilön että organisaation voimavarat eivät ole toisistaan irrallisia osia. Kun organisaation resurssit tukevat yksilön hyvinvointia ja tuottavuutta, voi se vaikuttaa myönteisesti organisaation menestykseen.

Tuore näkökulma työhyvinvointiin on henkilöstötuottavuuden näkökulma, jolla tarkoitetaan nimenomaan henkilöstölähtöistä kehittämistä työpaikalla ja sitä, miten henkilöstössä oleva potentiaali saadaan mahdollisimman järkevästi käyttöön, jotta jokainen kokisi voivansa osallistua ja vaikuttaa työpaikkansa asioihin ja työtehtäviinsä sekä työpaikan menestymiseen. Inhimillisen pääoman skenaarioanalyysissä yhdistetään inhimillinen pääoma eli henkilöstöpääoma ja organisaation perinteiset taloustiedot suorituksen johtamisen (engl. Performance management) eli organisaation suorituskyvyn parantamiseksi. Keskeisiä tekijöitä inhimillisessä pääomassa ovat työelämän laatutekijät, jotka koostuvat johtamisesta, toimintakulttuurista ja prosesseista. Analyysia on mahdollista tehdä yksityisen sektorin organisaatioissa, mutta myös julkishallinnossa ja kunnallisella sektorilla. (Kesti 2012, 107; ks. myös Kesti ym. 2011.) Tuottavuusnäkökulma auttaa ymmärtämään Suomen Akatemian WORK- tutkimusohjelma tutkimusaineistoa, sillä keskeinen näkökulma työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi on organisaatioiden menestyminen.

Suurin osa työhyvinvointia koskevista tai sitä sivuavista tutkimuksista on kvantitatiivista tutkimusta. Laadullista tutkimusta on huomattavasti vähemmän, joten sille on tilausta tulevaisuudessa. (ks. esim. Mäkinieni ym. 2014, 36-38.) Aiempaa työhyvinvointia

käsittelevää tutkimusta tarkastellessa voi todeta, että sitä tehdään hyvin monen eri tieteenalan näkökulmasta, kuten esimerkiksi yhteiskuntatieteiden, työelämä tutkimuksen, kasvatustieteiden, lääketieteen ja hoitotieteen, hallinto- ja kauppatieteiden sekä tuotantotalouden aloilla. Tämä tuo eri näkökulmia tarkasteltavana olevaan aiheeseen, mutta myös haastaa sen tarkastelua erityisesti käsitteellisestä näkökulmasta.

Laineen (2015) mukaan viimeaikaisissa työhyvinvointitutkimuksissa työhyvinvointia kytketään pikemminkin hyvinvointitutkimukseen kuin stressiteoreettiseen näkökulmaan. Työhyvinvointi määrittyy sekä subjektiivisen hyvinvointitekijän määrittelystä että subjektiiviseen kokemukseen vaikuttavien tekijöiden tutkimisesta. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan asioita sekä subjektiiviseen kokemukseen vaikuttavien tekijöiden (koettu työhyvinvointi) kautta että esimiesten kokemien ja esiin tuomien, asiantuntijoiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kautta.

Strategisen hyvinvoinnin tutkimus on tehty Suomessa vuosina 2009–2014 viisi kertaa. Se keskittyy lähinnä hyvinvoinnin johtamisen tutkimiseen. Vuoden 2014 toteutettuun internetkyselytutkimukseen vastasi 386 organisaatiota eri aloilta. Kiinnostavaa oli se, että uusimmassa tutkimuksessa 52 % tutkituista organisaatioista oli vastuuttanut hyvinvointiasiat esimiehille. Näistä selkeitä esimerkkejä olivat työkykyongelmiin liittyvä varhainen puuttuminen ja työhön paluun tuki. Esimiesten vastuu oli lisääntynyt kaiken kokoisissa organisaatioissa. Tutkimus käsitteli seuraavia osatekijöitä esimiehen roolissa henkilöstön hyvinvoinnin kehittämisen kannalta: tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu, varhaisen puuttumisen käynnistäminen, työn kuormittavuuden arviointi ja työn organisoinnin kehittäminen, työpaikkakiusaamisen estäminen, työhön paluun tuen edistäminen pitkän sairausloman jälkeen, vastuunotto alaisten hyvinvoinnista, osaamisen kehittymisestä vastaaminen sekä työhyvinvointi osana kehityskeskusteluja. (Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen 2014, 25–27.)

Kiinnostavaa on se, ettei Strateginen hyvinvointi Suomessa –tutkimuksessa varsinaisesti käsitellä esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta työn arjessa, ei sen vaikutuksia työhyvinvointiin eikä esimiehen ja alaisen välistä luottamusta. Tarkastelen tätä näkökulmaa omassa tutkimuksessani, jotta voisin paremmin kuvata työhyvinvoinnin kompleksisuutta ja siihen vaikuttavia eri tekijöitä.

Ravanti & Pääkkönen (2012, 19) selvittivät työhyvinvoinnin tilannekuvaa Suomessa tutkimalla 15 yrityksen käsityksiä työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä käytännön toimenpiteistä. Yritykset olivat pääosin suuria yrityksiä. Tutkijoiden mukaan työpaikoilla ei ollut työhyvinvoinnista selkeää ja jäsentynyttä kuvaa ja työhyvinvointitoimet olivat usein lakisääteisten velvollisuuksien täyttämistä. Työhyvinvoinnin hyötyjä kuvattiin kattavammin yksilö- ja kansallisella tasolla, kun taas työnantajanäkökulmaa, esimerkiksi työhyvinvoinnin liittämistä yrityksen talouteen liittyviin asioihin, kuvattiin hyvin harvoin. Vaikka työhyvinvoinnin tilaa mitattiin organisaatioissa, olivat mittaamistavat hajanaisia, eivätkä ne olleet suhteessa toimenpiteisiin. Kriittisintä on lisätä yrityksen tasolla vaikuttavia toimintatapoja, kuten esimerkiksi kilpailukyvyyn turvaamista yhä kiihtyvässä muutostahdissa ja työntekijöiden motivoitumista tukevaa toimintatapaa.

## 2.2. Sosiaalinen pääoma, työhyvinvointi ja vertikaalinen sosiaalinen pääoma

Tarkastelen ensin sosiaalista pääomaa teoreettisena viitekehyksenä ja tuon esiin sosiaalisen pääoman teoriasta ja käsitteestä sellaisia näkökulmia, jotka ovat relevantteja tutkimusaiheeni kannalta. Lisäksi tuon esiin aiempaa sosiaalisen pääoman ja työhyvinvoinnin välisiä yhteyksiä tarkastelevaa tutkimusta.

### 2.2.1. Sosiaalinen pääoma teoreettisena viitekehyksenä

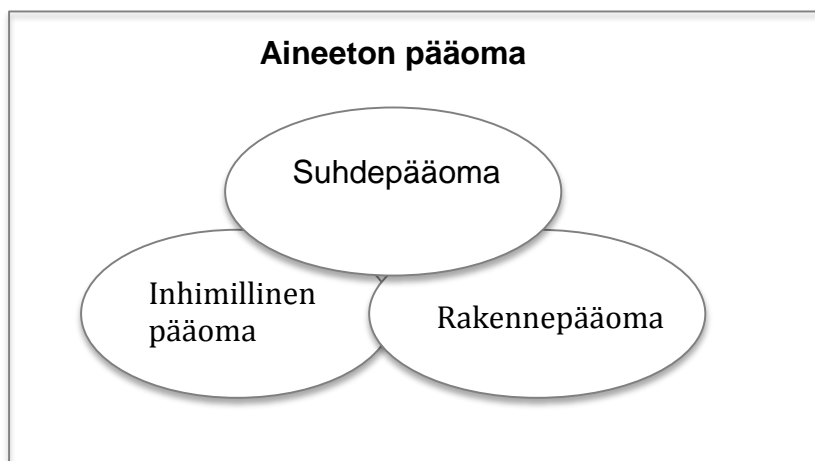
Kiinnostus tähän tutkimusteemaan lähti teoreettisesta näkökulmasta alun perin sosiaalisen pääoman ja erityisesti vertikaalisen sosiaalisen pääoman näkökulmasta sekä työhyvinvoinnin kompleksisuudesta. Oksasen ym. (2008, 6; ks. myös Lönnqvist, Kujansivu & Antola 2005, 23 ) mukaan sosiaalisen pääoman käsite on hyvin moniulotteinen, ja sitä on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Aineettoman pääoman ja sosiaalisen pääoman yhteyksiä on tarkasteltu hieman eri näkökulmista (ks. esim. Ruuskanen 2001; Manka 2011; Mensonen 2012; Lönnqvist ym. emt.).

Ruuskanen (2001, 1; ks. myös Putnam, Leonardi & Nanetti 1993; Coleman 1988) mukaan "sosiaalisella pääomalla viitataan yleensä sosiaalisen rakenteen tiettyihin ulottuvuuksiin, kuten sosiaaliin verkostoihin, normeihin ja luottamukseen, jotka edistävät verkoston jäsenten välistä sosiaalista vuorovaikutusta ja toimintojen koordinoitua ja sen myötä

tehostavat yksilöiden tavoitteiden toteutumista tai talouden toimintaa”. Tässä tutkimuksessa sosiaalista pääomaa tarkastellaan työorganisaatiokontekstissa.

Mankan mukaan (2011, 34–35) aineettomalla pääomalla, johon kuuluvat sosiaalinen, henkinen ja rakennepääoma ja sen tehokkaalla käytöllä on arvioitu olevan 50–90 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Aineellisella pääomalla on puolestaan 10–50 prosentin vaikutus organisaation tulokseen. Aineettomalla pääomalla on yhteyksiä työhyvinvointiin eri tavoin. Pahoinvoivat työntekijät eivät käytä osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla, ennenaikaiselle eläkkeelle lähtijät vievät mukanaan tärkeää osaamista ja terveyden lisäksi työntekijät tarvitsevat innostusta ja aloitekykyä suoriutuakseen hyvin työstään.

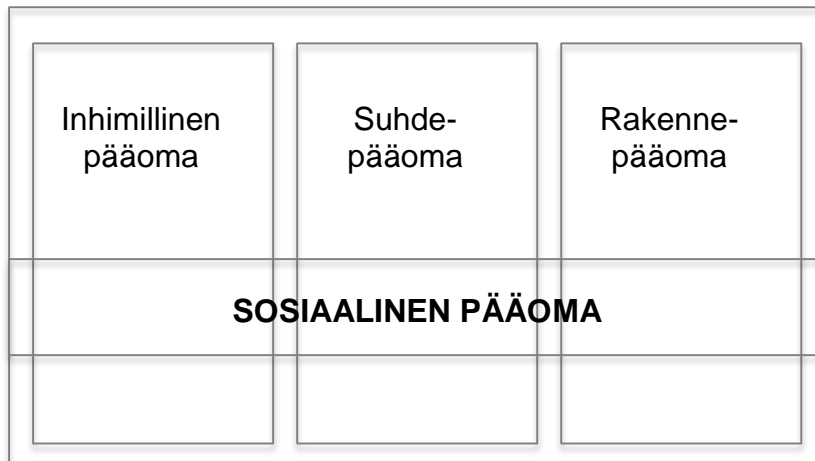
Mensonen (2012, 73) käsittelee väitöskirjassaan aineettoman pääoman ja sosiaalisen pääoman liittymäpintoja ja toteaa, että “sosiaalinen ja aineeton pääoma eivät ne ole sama asia, vaikka niiden välillä voidaan löytää useita resursseihin ja rakenteisiin liittyviä liityntöjä”. Lönnqvistin, Kujansivun & Antolan (2005, 12) mukaan aineeton pääoma muodostuu suhdepääomasta, inhimillisestä pääomasta ja rakennepääomasta (kuvio 2).



Kuvio 2. Aineeton pääoma (Lönnqvist ym. 2005, 12)

Mensosen (2012, 84) mukaan suhdepääomalla viitataan sosiaalisen pääoman kaltaiseen sitomiselementtiin. Mensosen (emt. 76) mukaan osaaminen on aineetonta ja sosiaalista pääomaa erottava tekijä, sillä se ei ole sosiaalisessa pääomassa omana perusrakenteena.

Sosiaalisen pääoman omistavat yhdessä vuorovaikutuksessa olevat henkilöt, eikä sillä ole yksilöllistä omistajaa. Lönqvist ym. (emt. 22-23) eivät ole nähneet syytä erotella aineetonta ja sosiaalista pääomaa. He näkevät sosiaalisen pääoman yhdistävänä tekijänä kuten Mensonen ja havainnolistavat sitä kuvion 3 mukaisesti.



Kuvio 3. Aineettoman ja sosiaalisen pääoman suhde (Lönqvist ym. 2005, 23)

Kuvio 3 kuvaa kokonaisuudessaan aineetonta pääomaa, jossa sosiaalinen pääoma on inhimillisen, suhde- ja rakennepääoman yhdistävä elementti. Käsitän aineettoman pääoman tässä tutkimuksessa laajana yläkäsitteenä, jonka alakäsite on sosiaalinen pääoma. Osaamisen näen eri tavalla kuin Mensonen, sillä osaamista voi olla joko yksilöllä tai työyhteisöllä. Jos osaamista on tietyllä työyhteisöllä, sitä ei voi mielestäni erottaa sosiaalisesta pääomasta. (ks. Manka 2011; vrt. Mensonen 2012.)

Prusakin, Laurencen & Don Cohenin mukaan organisaatiossa työskentelystä tekee tehokkaamman sosiaalisen pääoman perusrakenteet. Sosiaalisen pääoman hyödyt perustuvat verkostojen hyödyntämiseen. Sosiaalinen pääoma, joka liittyy työn teon suhteisiin voidaan ymmärtää melko yksinkertaiseksi asiaksi, jonka hallintaa vaikeuttavat ympäristöön liittyvät tekijät. Käytännössä harvat johtajat tietävät, kuinka sosiaalista pääomaa johdetaan oikealla tavalla ja kuinka siihen voidaan panostaa työyhteisössä. (ks. Mensonen 2012, 76.)

Modernin sosiaalisen pääoman käsitteen ovat määritelleet Bourdieu ja Coleman, jotka ovat molemmat kuvanneet sosiaalista pääomaa yksilön piirteenä (ks. Liukkonen, Virtanen,

Kivimäki, Pentti & Vahtera 2004). Colemanin (1990, 302) mukaan sosiaalinen pääoma ei ole yksittäinen kokonaisuus, vaan kokoelma erilaisia kokonaisuuksia, joilla on kaksi yhteistä piirrettä. Kaikki kokonaisuudet koostuvat sosiaalisen rakenteen joistakin näkökulmista ja ne helpottavat tiettyjä toimintoja yksilöillä, jotka ovat rakenteen sisällä.

Colemanin teoriassa on keskeistä rationaalisen valinnan teoria. Tämä merkitsee toimijalle sitä, että hänellä on intressiä hankkia lisäresursseja tai tiettyjen tapahtumien toteutumista. Keskeistä teoriassa on toiminnan optimointi ja se, että toimija pohtii intentionaalisesti toimintansa seurauksia ja valitsee lopputuloksensa kannalta parhaan mahdollisen toimintamallin. Coleman erottaa kolme sosiaalisen pääoman muotoa: 1) sosiaaliseen rakenteeseen liittyvä yhdistelmä eli vastavuoroisuuden velvoite, siihen liittyvä odotus vastapalveluksista ja luottamus siihen, että vastapalvelus tehdään 2) informaation kulku ja 3) normit. Kuvaan lyhyesti näitä kolmea sosiaalisen pääoman muotoa. (ks. Ruuskanen 2001, 15–16.)

Vastavuoroisuuden prosessissa keskeisenä tekijänä on luottamus, joka ylittää palveluksen ja vastapalveluksen välisen viiveen. Luottamuksen tehtävänä on helpottaa tehokkaasti sosiaalista vuorovaikutusta. Normaalisti toimivat sosiaaliset suhteet toimivat informaation kulun edullisena väylänä, sillä usein informaatiosta ja sen kulusta aiheutuu kustannuksia. Henkilö pystyy toteuttamaan sitä paremmin tavoitteitaan, mitä enemmän hänellä on yhteyksiä ihmisiin, joilla on henkilön intresseihin liittyvää tärkeää tietoa. Normeista erityisen tärkeinä Coleman nostaa sellaiset normit, joiden vuoksi henkilö luopuu lyhyen tähtäimen eduista kollektiivisen edun nimissä. Coleman tuo teoriassaan esiin yksityis- ja julkishyödykkeen käsitteet. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa hänen mukaansa yksilön tarkoituksellista toiminnan resurssia (yksityishyödyke) tai yhteisön yhteiskäytössä olevaa resurssia, jota ei voida erottaa vain tiettyjen yksilöiden käyttöön (julkishyödyke). Sosiaalinen pääoma muuntuu julkishyödykkeeksi tilanteissa, joissa on yhteisön hyvinvointia edistävät normit, jotka ehkäisevät vapaamatkustamista sekä tilanteissa, joissa on sulkeutunut sosiaalinen rakenne ja siihen liittyvä yleistynyt luottamus. (Ruuskanen 2001, 16–18.)

Ruuskanen (2001, 18) esittää kritiikkiä Colemanin teoriaan. Hänestä Coleman pitää sosiaaliseen rakenteeseen liittyviä normeja, sulkeutuneita verkostoja ja luottamusta yksinomaan positiivisena ilmiönä. Ruuskasen mielestä Coleman jättää vähälle huomiolle



sen, että yksilön tavoitteet ja yhteisön normit voivat olla ristiriidassa keskenään. Coleman jättää huomioimatta sen, että sosiaalisiin suhteisiin tai alaryhmiin voi sisältyä intressiristiriitoja tai valtaa. Ruuskasen esiintuoma kritiikki on relevantti näkökulma sosiaaliseen rakenteeseen.

Putman, Leonardi & Nanetti (1993, 167) ovat täsmentäneet Colemanin määritelmää ja määrittelevät sosiaalisen pääoman siten, että sosiaalisten organisaatioiden piirteet, kuten verkostot, normit ja sosiaalinen luottamus, helpottavat yhteistyötä myös keskinäisen edun nimissä. Putnam erotteli myöhemmin sosiaalisessa pääomassa kaksi ulottuvuutta: yhdistävä (bridging) ja sitova (bonding) ulottuvuus. Yhdistävällä ulottuvuudella hän viittaa yksilöiden välisiin sosiaalisiin siteisiin ja verkostoihin, kun taas sitovalla ulottuvuudella hän tarkoittaa ryhmäidentiteettiä. (Putnam 2000.) Tässä tutkimuksessa olen kiinnostunut yksilöiden välisistä sosiaalisista siteistä ja erityisesti esimiehen ja asiantuntijoiden sosiaalisista siteistä sekä niiden merkityksestä ja yhteydestä työhyvinvointiin. Sitovaa ulottuvuutta eli ryhmäidentiteettiä tarkastellaan analyysissä siltä osin, kun se on oleellista tutkimusongelmien tarkastelun kannalta.

Ruuskanen (2001, 45–46) erottaa sosiaalisen pääoman lähteet, mekanismit ja tuotokset. Lähteitä tarkastellaan yksilön, yhteisön ja yhteiskunnan tasolla. Yhteisötasolla hän tuo esiin vastavuoroisuuden normit sekä horisontaaliset että vertikaaliset verkostot. Mekanismeja ovat luottamus (muihin ihmisiin ja instituutioihin) ja verkostot (informaation kulku ja ymmärtäminen). Tuotokset hän jakaa kulutus- ja pääomahyötyihin. Kulutushyödyillä Ruuskanen tarkoittaa luottamuksen ja kommunikaation tuottamaa välitöntä mielihyvää, kun pääomahyödyillä hän tarkoittaa yhteistoiminnan helpottumista, toimintojen koordinoitua, liiketoimintakustannusten alenemista ja sosiaalista tukea.

### 2.2.2. Sosiaalinen pääoma ja työhyvinvointi

Helliwell & Huang (2011) ovat Kanadassa ja USA:ssa tehdyissä tutkimuksissaan arvioineet taloudellisten ja ei-taloudellisten, työhön liittyvien piirteiden suhteellista arvoa. Tulosten mukaan työhön liittyvillä piirteillä, kuten erityisesti työpaikalla esiintyvällä luottamuksella (engl. workplace trust) ja muilla työpaikan sosiaalisen pääoman laadullisilla mittareilla, on suuri arvo. Tähän liittyen he tuovat esiin tärkeänä seikkana luottamuksen

kasvun johtamiseen. Tutkijoiden mukaan useissa tutkimuksissa mitataan tyytyväisyydellä subjektiivista hyvinvointia. He kuitenkin käyttävät mittarina tyytyväisyyttä elämään (engl. life satisfaction). Tutkimukset osoittavat, että työntekijöiden ja johtajien tulisi kiinnittää enemmän huomiota luottamukseen työpaikoilla, koska luottamus on keskeistä myös sen kannalta, kuinka tyytyväisiä ihmiset ovat elämäänsä.

Taittonen, Janhonen, Johanson, Nikkilä & Pirttilä (2008, 27) tarkastelivat verkostanalyysin avulla tiimitutkimuksessaan tiimien jäsenten välistä tiedonkulkua ja niitä organisaation rakenteita, jotka tukivat työntekijöiden välistä vuorovaikutusta. Tutkijat toteavat, että työryhmän rakenteiden sijaan tyytyväisyyden, organisaatioon sitoutumisen ja työkyvyn taustalla vaikuttaa muita tekijöitä. Esimerkiksi tyytyväisyys työtä kohtaan ja myönteiset näkemykset omasta työkyvystä voivat olla seurausta toimipaikkatason tekijöistä, kuten oikeudenmukaisesta ilmapiiristä. Tähän vaikuttivat esimerkiksi päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuus. Tutkimuksessa tarkasteltiin korrelaatioita, joiden mukaan tyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon korreloivat selvästi esimerkiksi esimiestyön oikeudenmukaisuuden kanssa eli mitä oikeudenmukaisemmin työntekijät kokivat tulevansa kohdelluiksi, sitä suurempaa yleinen tyytyväisyys työtä kohtaan oli.

Mensonen (2012, 211) totesi väitöskirjatutkimuksessaan, että osaamisen, sitoutumisen ja luottamuksen kehittämisen osalta keskeistä on poistaa vuorovaikutuksen esteitä madaltamalla rooleja ja parantamalla dialogisuutta. Koska motivoitunut henkilöstö sitoutuu työhönsä, on johtamisen yksi tärkeimmistä tehtävistä kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutuksellisuuteen ja mahdollistaa myös yksilön kasvu. Mensosen tutkimus toteutettiin poliisiorganisaatiossa, jossa on todennäköisesti enemmän hierarkkisuutta kuin monessa muussa työorganisaatiossa. Siitä huolimatta johtopäätös on relevantti muidenkin organisaatioiden kannalta.

Tämän tutkimuksen mielenkiinto kohdistuu sosiaalisessa pääomassa erityisesti yhteisötason lähteisiin ja mekanismeihin eli vastavuoroisuuden normeihin sekä horisontaalisiin että erityisesti vertikaalisiin verkostoihin. Vertikaalisilla verkostoilla käsitän tässä tutkimuksessa esimiehen ja asiantuntijoiden väliset suhteet.

Sosiaalisen pääoman on yleensä ajateltu lisäävän terveyttä, joka on yksi näkökulma työhyvinvointiin. Tätä hypoteesia on vasta harvoissa tutkimuksissa testattu työyhteisökontekstissa. Sosiaalisen pääoman ja työelämään liittyvien tekijöiden vaikutusta terveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin on tarkasteltu useimmiten poikittaisaineistoilla. (ks. esim. Liukkonen ym. 2004.) Oksanen ym. (2008, 8–9) mukaan tarvitaan laajoja seurantatutkimuksia, jotta voidaan selvittää sosiaalisen tuen merkitystä suomalaisilla työpaikoilla.

Oksanen ym. (2008, 28–29) kehittivät laajassa 35 000 kuntatyöntekijää koskevassa tutkimuksessaan työyhteisön sosiaalista pääomaa mittaavan kyselytutkimusmenetelmän. Mukana oli myös terveyserojen ja sosiaalisen pääoman tutkija ja professori Wilkinson. Sosiaalisen pääoman mittarissa on yhteensä kahdeksan eri väittämää. Niistä esimieheen liittyviä väittämiä eli vertikaalista pääomaa koskevia väittämiä on kolme: 1) Esimies kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti 2) Esimies kunnioittaa työntekijän oikeuksia ja 3) Esimieheen voi luottaa. Muut viisi väittämää koskevat työyhteisön toimintaa eli horisontaalista sosiaalista pääomaa. Näitä sosiaalisen pääoman ulottuvuuksia olivat luottamus, vastavuoroisuus, yhteisölliset arvot ja normit, aktiivinen toiminta yhteiseksi hyväksi sekä sosiaaliset verkostot. Luottamusta mitataan sekä työkavereihin että esimiehiin kohdistuvaa luottamusta koskevilla kysymyksillä. Vastavuoroisuutta ja yhteisöllisyyttä kuvasivat kysymykset avun antamisesta ja saamisesta työyhteisössä, tiedon jakamisesta, toverihengestä ja suvaitsevaisuudesta työpaikalla. Yhteistoimintaa kuvasivat kysymykset sekä asenteesta että aktiivisesta toiminnasta yhdessä. Sosiaalista verkostoa mitattiin ryhmään kuulumisen kokemuksella. Kaikkiaan kahdeksan kysymyksen vastauksista muodostettiin summamuuttuja, jonka arvon kasvaminen kuvasi sosiaalisen pääoman lisääntymistä. Tutkijoiden mukaan kehitetyn mittarin validiteetti ja reliabiliteetti osoittautuivat hyväksi.

### 2.2.3. Vertikaalinen sosiaalinen pääoma

Tutkimuksessani erityinen mielenkiinnon kohde sosiaalisessa pääomassa on juuri esimiehen ja alaisen välisessä yhteistyössä ja luottamuksessa sekä siinä, nouseeko tämä esiin merkityksellisenä asiana työhyvinvoinnin kannalta tutkimusaineiston haastatteluissa. Siksi täsmennän sosiaalisen pääoman käsitettä vielä vertikaalisen sosiaalisen pääoman alakäsitteellä.

Vertikaalisella sosiaalisella pääomalla viitataan esimiehen ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen työpaikalla sekä esimiehen ja työntekijän väliseen luottamukseen, joka on työntekijän työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä (ks. esim. Oksanen 2009, Koivumäki 2008).

Oksanen (2009, 52, 80–81) erittelee vertikaalisen ja horisontaalisen sosiaalisen pääoman ulottuvuudet. Vertikaalisella sosiaalisella pääomalla työkontekstissa tarkoitetaan esimiehen ja työntekijän välistä kunnioittavaa ja luottamuksellista suhdetta, joka kattaa vallan (auktoriteetin) erot, kun taas sosiaalisen pääoman horisontaalinen dimensio koostuu samalla hierarkiatasolla olevien yksilöiden välisistä suhteista. Vertikaalisella pääomalla on todettu olevan tärkeä myönteinen merkitys työntekijän työhyvinvoinnin ja erityisesti mielenterveyden kannalta (Oksanen 2009, 66).

Pyöriän (2012, 40) mukaan hyvinvointia tukevaa työyhteisökulttuuria voidaan rakentaa esimerkiksi vahvistamalla luottamuksen ilmapiiriä. Pelottelemalla tulevalla tai taloudellisten haasteiden uhkakuvilla sitä ei rakenneta. Esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus ja keskinäinen luottamus vaikuttaa osaltaan luottamuksen ilmapiiriin työyhteisössä. Oikeudenmukaisuudesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin on tehty lukuisia tutkimuksia (ks. esim. Oksanen emt. 23–25; Manka 2006, 22–57).

Oksanen ym. (2008, 36–38) tutkimuksen johtopäätökset keskittyvät kuvaamaan työyhteisön ilmapiiriin ja psykososiaalisten tekijöiden vaikutusta työhyvinvointiin ja erityisesti mielenterveyteen. Tutkijat toteavat, että “työyhteisöissä olisi mahdollista edistää myönteisiä asioita ja kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja sosiaalista tukea työntekijöitten välillä”. Tulokset tukivat sitä, että työntekijöiden mielenterveyttä voisi edistää johtamisen oikeudenmukaisuuden kehittämisen avulla (emt. 23). Tutkijat eivät kuitenkaan erittele johtopäätöksissään tarkemmin esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen liittyviä muita tekijöitä.

Oksanen (2009, 68) mukaan työpaikan sosiaalinen pääoma koostuu työntekijöiden havainnoista liittyen johtajien luotettavuuteen sekä keskinäisen kunnioituksen, luottamuksen ja vastavuoroisuuden normeista, jotka tukevat keskinäistä hyötyä. Tutkimuksen johtopäätösten mukaan oli tärkeää tehdä erittelyä työpaikan sosiaalisen

pääoman vertikaalisten ja horisontaalisten näkökulmien välillä. Esimiehen ja työyhteisön merkitystä ja vaikutusta työhyvinvoinnille on tärkeää eritellä, jotta päästään pidemmälle työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisten tekijöiden ymmärtämisessä ja tarkastelussa.

### 2.3. Vuorovaikutteinen johtajuus johtamisen murroksen ilmentymänä

Sosiaalisen pääoman ja vertikaalisen pääoman lisäksi haen vaikutteita johtajuustutkimuksista. Ensin kuitenkin kuvaan johtamiseen liittyvää murrosta, koska se haastaa johtajuutta ja esimies-alaissuhdetta sekä käytännön vuorovaikutustilanteissa työpaikoilla että esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen liittyvää tutkimusta lähitulevaisuudessa. Johtamisen murros selittää havainnollisesti tutkimusaineistossani esiin nousevia ilmiöitä tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden ja heidän työhyvinvointinsa kannalta merkityksellisistä asioista.

#### 2.3.1. Taustaa johtamisen murrokselle

Alasoini (2012, 107; ks. myös esim. Saari 2014, 73) kuvaa ”johtamisen uutta agendaa” neljän eri teeman avulla. Nämä teemat ovat innostavat päämäärät ja arvojen luominen, innovointiin osallistuminen, yhteisten merkitysten rakentaminen ja työnteon ehtojen muuttaminen yksilöllisemmäksi. Erityisesti Y-sukupolvi, jonka vaikutuskautta Alasoini (emt. 101–102) kuvaa toisena suurena murroksena vuosina 2005–2020, toimii johtamisen uuden agendan suunnannäyttäjänä. X-sukupolvella tarkoitetaan 1960-luvun puolivälin ja 1970-luvun lopun välillä syntyneitä ja Y-sukupolvella 1970-luvun lopun ja 1990-luvun välillä syntyneitä. Kuvaan johtamisen murrosta Alasoinin esittämän johtamisen uuden agendan neljän teeman piirteiden avulla.

Työn sisällön merkitys suhteessa palkkaan on kasvanut koulutustason kasvaessa sekä ammattien toimihenkilöistymisen ja palvelu- ja tietotyöntekijöiden määrän lisääntyessä. Kun esimerkiksi tehdastyössä työntekijän ongelmina olivat rutiininomaisuus, vastuun, vaikutusmahdollisuuksien tai sosiaalisen vuorovaikutuksen puute, ovat nykyään tietotyössä haasteina työtehtävien laajenevat ja epämääräiset sisällöt. Työhön kohdistuvat vaatimukset ovat entistä ristiriitaisempia, ennakoimattomampia ja vaikeammin hallittavia.

Yhä useampi haluaa toteuttaa itseään myös muualla kuin ansiotyössä. (emt. 108–109, ks. myös Saari 2014, 75.)

Toiseksi Alasoinin (emt. 109–111) mukaan ne työntekijät, jotka ovat keskeisessä roolissa innovaatioiden suhteen, työskentelevät suoraan asiakkaiden kanssa ja he saavat siten tietoa suoraan asiakkaiden ja käyttäjien tarpeista ja odotuksista. Innovaatioiden tuottaminen verkostoitumisen myötä laajenee keskitetyistä tutkimus- ja kehitysyksiköistä pienempiin organisaatioihin verkostoissa. Henkilöstön osallistaminen nousee entistä tärkeämmäksi tekijäksi innovaatioiden tuottamiseen. Ongelmanratkaisu ja innovointi kuuluvat usempien työtehtäviin niiden muututtua entistä enemmän tietotyöksi. Organisaatioiden on pohdittava aineettomia tapoja motivoida ja palkita ihmisiä hyvistä innovaatioista.

Kolmantena teemana johtamisen uuteen agendaan Alasoini tuo lähiesimiesten roolin ja työnkuvan, jotka ovat myös muutoksessa. Lähiesimiehiä on entistä vähemmän ja monessa organisaatiossa toimitaan tiimimäisesti. Nykyorganisaatioissa tarvitaan laajaa yhteisymmärrystä siitä, mihin ollaan pyrkimässä. Monesti ylimmän johdon ja henkilöstön käsitys organisaatiosta on hyvin erilainen. (Alasoini 2012, 111–112.)

Avain yhteisen ymmärryksen luomiseksi on se, että toimintaa ja kehitysmahdollisuuksia arvioidaan jatkuvasti yhdessä eli käydään dialogista vuoropuhelua. Esimiehiltä dialogi edellyttää kykyä kuunnella ja antaa tilaa erilaisille näkemyksille. Vuoropuheluun ja siihen perustuvaan yhteisen ymmärryksen synnyttämiseen täytyy sitoutua. Dialoginen vuoropuhelu edellyttää ihmisten luottamista toisiinsa. Samalla yhä tärkeemmiksi nousevat myös työntekijöiden työyhteisötaidot. Alasoinin mukaan työyhteisötaitoja ovat sosiaalinen tuki työyhteisössä, vastuu ja vapaus resurssien käyttöön, yhteistyö kollegoiden ja esimiehen kanssa sekä laajempi kehittämispanos yhteiseksi hyväksi. Työelämäntaitojen avulla johtajuudesta voi tulla jaettava. Alasoini tuo esiin Adlerin käsitteet sokeasta ja refleksiivisestä luottamuksesta. Tayloristisesti tai byrokraattisesti organisoidussa ja johdetussa työympäristössä vaaditaan sokeaa luottamusta esimieheen, kun taas uudenlaiset työyhteisötaidot ja työtehtävistä selviytyminen edellyttävät siirtymistä kohti refleksiivistä, tilannekohtaisesti määräytyvää luottamusta (emt. 112–113., ks. myös Manka 2011.)

Neljänneksi Alasoini tuo esiin yksilöllistyvät työn ehdot, jotka tarkoittavat sitä, että työntekijät haluavat työhön sitoutumisensa vastineeksi joustoja esimerkiksi työajoissa ja muissa työjärjestelyissä, jotta he voivat toteuttaa omaa elämäntapaansa. Yksilöllistämällä pyritään siihen, että työntekijät voivat olla aloitteellisia, luovia, innostuneita ja sitoutuneita työhönsä. Työaikojen yksilöllistäminen on Y-sukupolven ja pienten lasten vanhempien lisäksi myös iäkkäille työntekijöille tärkeää. Yksilöllistäminen saattaa koskea myös sitä, missä työtä tehdään, vastuiden laajuutta, kehittymismahdollisuuksia tai palkkioita. Työnteon ehtojen yksilöllistäminen sisältää myös riskejä, joten on tärkeä huolehtia siitä, että järjestelyt ovat ”läpinäkyviä, oikeudenmukaisia ja tasavertaisia”. (Alasoini 2012, 114–116; vrt. Saari 2014, 76.)

### 2.3.2. Vuorovaikutteinen johtajuus

Ensimmäisiä johtamisteorioita, jotka perustuivat esimiehen ja alaisten välisen vuorovaikutukseen kehitettiin jo 1970-luvulla. The Leader-Member Exchange eli LMX-teoriasta käytetään suomeksi usein käsitettä vuorovaikutteinen johtajuus. Teoria perustuu esimiehen ja alaisen keskinäiseen ”vaihtosuhteeseen”. Teoria korostaa johtajuuden muodostumisessa esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen merkitystä. Teorian mukaan esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuskyvyt vaikuttavat vuorovaikutussuhteiden laatuun. (Manka 2011, 109–111.)

Sosiaalisen pääoman kehittäminen tehokkaan organisaation jäsenten vuorovaikutussuhteiden rakentamisen kautta on tärkeää, mutta vielä liian vähän tutkittu alue strategisen henkilöstöhallinnon tutkimuksessa. Systemaattinen sosiaalisen pääoman generointi HR-käytäntöjen (HR= Human Resource eli henkilöstökäytännöt) kautta tarjoaa useita mahdollisuuksia osoittaa se, kuinka strateginen HR voi tuottaa kilpailuetua. (Uhl-Bien, Graen & Scandura 2000.)

Joskus on myös epäilty huonojen vuorovaikutussuhteiden aiheuttavan suurempaa vaihtuvuutta, mutta esimerkiksi Gerstner & Day (1997) kumoavat meta-analyttisessä katsauksessaan tämän väitteen ja toteavat, että vuorovaikutussuhteet voivat vaikuttaa työpaikan vaihtamisaikeisiin, mutta eivät merkittävästi todelliseen vaihtuvuuteen. LMX:llä on selkeitä yhteyksiä vaihtamisaikeiden lisäksi työsuorituksiin, tyytyväisyyteen koskien

johtamista, yleiseen tyytyväisyyteen, roolikonflikteihin ja roolien selkiytyen ja kompetensseihin. Korrelaatioiden lisäksi kiinnostavaa on se, mistä dimensioista LMX voi muodostua.

Uhl-Bien ym. (2000) integroivat sosiaaliseen pääomaan, strategiseen HRM:ään (Human Resource Management) ja LMX:ään sekä sosiaaliseen verkostoon liittyvän kirjallisuuden ja tutkimuksen toisiinsa. He korostavat samasta aiheesta eri näkökulmia, mutta tuomalla ne yhteen tutkijat pystyvät luomaan makrotason strategista HR-viitekehystä, joka auttaa tunnistamaan sosiaalisen pääoman luomisen, akkumuloitumisen, hävittämisen ja seuraamusten prosesseja. Tutkijoiden mukaan huonolaatuisilla vuorovaikutussuhteilla on tiettyjä haittoja organisaation toimintaan, koska ne luovat negatiivisia asenteita ja heikkoa suoriutumista. Korkealaatuisia vuorovaikutussuhteita kuvataan keskinäisen luottamuksen, arvostuksen ja sitoutumisen avulla. Dienesch & Liden puolestaan liittävät korkealaatuiseen vuorovaikutussuhteeseen määreet havaittu tuki, lojaalius ja kohtaaminen (ks. Gerstner & Day 1997).

Mankan (2011, 97) mukaan transformationaalinen johtamistyyli tarkoittaa sellaista johtajuutta, jossa esimies vaikuttaa työntekijöiden käyttäytymiseen siten, että hän vetoaa arvoihin, tunteisiin ja asenteisiin. Transformationaaliseen johtajuuteen voidaan liittää sellaisia piirteitä, kuten luotettavuutta, tuen antamista työntekijöille, innostamista ja kannustamista. Modernissa johtajuudessa tarkastellaan johtamista kompleksisena kokonaisuutena, jossa työntekijä on osa johtajuutta ja hän voi näin vaikuttaa itse siihen, millaista johtaminen on laadultaan. Esimieheltä toivotaan modernissa johtajuudessa reilua työn organisointia, luotettavuutta ja esimerkillisyyttä, emotionaalista tukea, työntekijöistä huolehtimista, valtuuttamista ja innostamista sekä optimismin johtamista. (emt. 112–114.)

Vuorovaikutteinen johtajuus liittyy vahvasti tähän tutkimukseen, sillä esioletuksenani on, että esimiehen ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus on yksi keskeinen tekijä asiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistämisen kannalta. Huomio tutkimuksessa kohdistuu ennen kaikkea esimiehen ja asiantuntijan väliseen vuorovaikutukseen ja sen merkitykseen työhyvinvoinnin kannalta. Työyhteisöjen vuorovaikutuskenttä on toki paljon kompleksisempi kuin pelkästään esimiehen ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus.



### 2.3.3. Johtaminen ja työhyvinvointi

Menestyvät organisaatiot ja työntekijöiden hyvinvointi tietointensiivisessä työssä – tutkimusprojektissa selvitettiin yhteiskuntatieteellisestä näkökulmasta organisaation menestyksen ja työhyvinvoinnin suhdetta. Tutkimushankkeessa osoitettiin menestyksen avaintekijöiksi demokraattinen johtaminen, hyväksi havaitut henkilöstökäytännöt ja toimivat sosiaaliset suhteet (Pyöriä 2012, 16-19).

Kuvaan ensin kahden laajan tutkimuskatsauksen ja meta-analyysin avulla johtajuuden ja työhyvinvoinnin tutkimuskenttää. Kuoppalan, Lamminpään, Liiran & Vainion (2008) tekemään systemaattiseen meta-analyysiin otettiin mukaan 27 laadukasta tutkimusta 109 artikkelista vuosilta 1970–2005. Tutkijoiden mukaan on olemassa kohtuullista evidenssiä siitä, että hyvä johtajuus oli yhteydessä lisääntyvään työhyvinvointiin. Kannustavaan johtajuuteen, josta analyysissa käytetään englanninkielistä käsitettä “considerative leadership”, määriteltiin kuuluvaksi oikeudenmukaisuus. Oikeudenmukaisuus ilmenee johtajuudessa huomaavaisuutena ja luottamuksellisuutena työntekijän ja esimiehen välillä. Analyysin johtopäätösten mukaan muutamat hyvät tutkimukset osoittavat johtajuuden tärkeän roolin työntekijän työtyytyväisyyden, työhyvinvoinnin, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden välillä. Tutkijat toteavat kuitenkin, että johtajuuden ja suorituskyvyn välinen yhteys jää epäselväksi. Heidän mukaansa tarvitaan vielä hyvin tehtyjä lisätutkimuksia vahvistamaan ja selventämään näyttöä myös koskien johtajuuden yhteyttä työntekijöiden työhyvinvointiin ja terveyteen.

Skakonin ym. (2010) systemaattisen katsauksen (review) mukaan yhdessätoista kolmestakymmenestä tutkimuksesta, joissa tutkittiin johtajan käyttäytymisen ja johtajan ja työntekijän suhteen laadun yhteyttä sekä toisaalta työntekijöiden stressiä ja henkistä hyvinvointia, löydettiin yhteyttä tukea antavien johtajien ja työntekijän matalan stressitason ja henkisen hyvinvoinnin välillä, josta tutkijat käyttävät englanninkielistä termiä “positive affective wellbeing”. Kuudessa tutkimuksessa tutkittiin työntekijöiden ja heidän johtajiensa suhteen laadun vaikutusta työntekijöiden stressiin ja henkiseen hyvinvointiin. Näistä viisi tutkimusta tukivat sitä, että johtajien valtuuttava käyttäytyminen olisi suhteessa matalaan stressitasoon, vähäiseen burnoutiin ja työtyytyväisyyteen.

Systemaattisen katsauksen tarkastelun kohteena olleet tutkimukset antoivat viitettä sille, että positiivinen johtamiskäyttäytyminen, esimerkiksi tukea työntekijälle antava johtaja, ja hyvänlaatuinen esimies-työntekijä-suhde olisivat myönteisesti yhteydessä työntekijän hyvinvointiin ja matalaan stressitasoon. Johtamistyyliä koskevista tutkimustuloksista suurin osa oli poikittaistutkimuksia. Tutkimustulosten tarkastelu toi hieman ristiriitaisia tuloksia. Kuitenkin esimerkiksi transformationaalinen johtamistyyli oli vahvasti positiivisessa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin. (Skakon ym. 2010.)

Taittosen ym. (2008, 27) tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että mitä tasapuolisemmin työntekijät kokivat tulevansa kohdelluiksi, sitä suurempi oli yleinen tyytyväisyys työtä kohtaan. Heidän tulostensa mukaan työtyytyväisyys, sitoutuminen organisaatioon ja työkyky olivat yhteydessä työpaikan päätöksenteon ja esimiestyön oikeudenmukaisuuteen. Taittosen ym. tutkimus keskittyi kuitenkin työntekijöiden keskinäiseen vuorovaikutukseen, eikä siitä voi tehdä yksityiskohtaisempia päätelmiä esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen laadusta.

Gilbreath & Benson (2004) osoittavat tutkimuksessaan, että esimiehen käyttäytymisellä voi olla merkittävä yhteys työntekijän psyykkiseen hyvinvointiin. Heidän mukaansa työntekijät, esimiehet ja työnantaja voisivat kaikki hyötyä esimiehen käyttäytymiseen liittyvistä kehittämistoimenpiteistä, jotka ovat hyvin suunniteltuja ja huolella implementoituja. Gerstner & Day (1997) toteavat meta-analyysinsä johtopäätöksinä, että LMX eli vuorovaikutteinen johtajuus korreloi työsuorituksen, tyytyväisyyden (sekä yleinen että työnjohtoon liittyvä) että sitoutumisen kanssa. Transformationaalisen ja vuorovaikutteisen johtajuuden voidaan todeta olevan hyvin lähellä toisiaan.

Feldt, Huhtala & Lämsä (2012, 139–140) ovat selvittäneet johtajan työhön liittyviä eettisiä dilemmoja. Osa johtajista oli sitä mieltä, että eettisesti haastavimmat tilanteet liittyivät oikeudenmukaisuuteen, arvoriititointiin, mutta myös vuorovaikutukseen. Esimerkkejä tällaisista haastavista vuorovaikutustilanteista ovat esimerkiksi työntekijän kiusaamiseen puuttuminen tai ylipäätään alaisiin kohdistuvat päätökset. Tutkijoiden mukaan eettiseen organisaatiokulttuuriin ja sen henkilöstön ja johtajien työhyvinvointia koskeviin yhteyksiin liittyvää tutkimustietoa ei ole edes kansainvälisesti vielä saatavilla (emt. 149).

Usein oletetaan yritysten henkilöstötoiminnoissa, että hyvät henkilöstökäytännöt ja henkilöstöjärjestelmät ovat hyödyllisiä organisaation tuloksellisuuden näkökulmasta. Vanhala & Bonsdorff (2012, 121–122) tuovat esiin keskustelun siitä, kumpi on parempi organisaation tuloksen parantamisen näkökulmasta: yksittäiset hyvät henkilöstökäytännöt vai “HR-käytäntökimput” (engl. HR = Human Resources). Tutkijat ovat yrittäneet saada esiin hyvät tai parhaat käytännöt, jotka vaikuttavat positiivisesti organisaation riippumatta siitä, mikä organisaatiotyyppi, toimiala tai kulttuurikonteksti on kyseessä. Tutkijat eivät ole kuitenkaan päässeet yksimielisyyteen hyvien henkilöstökäytäntöjen määrästä eikä niiden sisällöstä. Lisäksi voidaan tuoda mukaan työhyvinvoinnin aspekti eli tuottavatko henkilöstökäytännöt myös hyvinvointia henkilöstölle? Vanhalan ja Bonsdorffin mielestä ne tuottavat, jos käytäntöjä toteutetaan myös työntekijätasolla eli pelkät hienot henkilöstöjärjestelmät eivät itsessään vaikuta työntekijöiden jaksamiseen ja viihtymiseen. Keskeistä on se, miten käytännöt tavoittavat koko henkilöstön, ja miten henkilöstö koee käytännöt. (emt. 129.)

Johdon määritelmät HR-käytännöistä ja työntekijöiden käytännön kokemus voivat erota toisistaan. Esimerkiksi metalliteollisuuden ja vähittäiskaupan henkilöstöjohtamista, työhyvinvointia ja tuloksellisuutta tarkastellussa tutkimuksessa johdon ja henkilöstön näkemykset poikkesivat siitä, miten osallistavat henkilöstö- ja johtamiskäytännöt toteutuvat. Johdolla oli muuta henkilöstöä paljon myönteisempi käsitys käytäntöjen toteutumisesta. Vanhalan & Bonsdorffin tutkimus osoitti, että työntekijöiden kokemus henkilöstökäytännöistä oli yhteydessä erityisesti koettuun työhyvinvointiin eikä tuloksellisuuteen. (Vanhala & Bonsdorff 2012, 129–131.)

#### 2.4. Muut keskeiset käsitteet

Edellä määriteltyjen avainkäsitteiden lisäksi käytän pro gradu –tutkimuksessani käsitteitä jaettu ymmärrys sekä psykologinen sopimus, jotka auttavat ymmärtämään tarkastelun kohteena olevia ilmiöitä.

### 2.4.1. Jaettu ymmärrys

Salomonin (1993, 112–114; Kontio 2013, 62–63; ks. myös Ickes & Gonzales 1996) mukaan jaettu ymmärrys luodaan yhdessä systeemissä, jossa ovat mukana yksilö, työtoveri ja kulttuurin tarjoamat välineet. Käytännössä tämä tarkoittaa tämän tutkimuksen kannalta sitä, että asiantuntijoiden tehtävänä on tietyissä yhteistyötilanteissa rakentaa esimiehen kanssa yhteinen kokonaisnäkemys ja yhteinen tavoite hyvinkin erilaisista näkökulmista, kun kyseessä on työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset tekijät.

Jaettu merkitys on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jatkuvasti muotoutuva ja uudistuva ja se on avoin uudelleenmäärittelylle ja tulkinnalle. Jaettu merkitys ei ole staattinen tila. Se viittaa pikemminkin loppumattomaan pyrkimykseen yhteisymmärryksestä kuin yhteisen neuvottelun lopputulokseen. Merkitykset ovat kontekstisidonnaisia eli riippuvaisia ajasta, paikasta ja olosuhteista sekä myös yksittäisen ihmisen tulkinnasta. (du Toit 2003.) Jaetulla ymmärryksellä voidaan tarkoittaa useita eri asioita. Sillä voidaan tarkoittaa henkilöiden jakamien käsitysten identtisyttä tai niiden voidaan ajatella muistuttavan toisiaan. (Kontio emt. 32.) Tässä tutkimuksessa ei haeta työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisten asioiden eksaktia identtisyttä, mutta kuitenkin riittävää samankaltaisuutta, jotta puhutaan kuitenkin samasta ilmiöstä.

Hyödynnän jaetun ymmärryksen –käsitetä, kun tutkin sitä, miten esimiesten ja asiantuntijoiden käsitykset työhyvinvointia tukevista ja sitä vähentävistä tekijöistä kohtaavat. Tarkoitan työhyvinvointinäkemysten jaetulla ymmärryksellä samaa asiaa kuin työhyvinvointinäkemysten yhteisellä ”pinta-ala” –käsitteellä.

### 2.4.2. Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus –käsitteen kautta voi kuvata työelämässä tapahtuvaa muutosta myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Organisaatiotutkija Chris Argyris käytti ensimmäisen kerran psykologisen sopimuksen käsitettä 1960-luvun alussa. Alasoinin mukaan psykologisella sopimuksella tarkoitetaan ”työntekijöiden omaksumia ja heidän aiempiin kokemuksiin perustuvia uskomuksia siitä, millaisia palkkioita he ovat oikeutettuja saamaan työnantajalta vastineeksi omasta työpanoksestaan” (Alasoini 2012, 105; Alasoini 2006).

Alasoinin (2012, 106–107) mukaan näitä uskomuksia ei aina lausuta julki, ja ne ovat usein yksilöllisiä ja subjektiivisia. Palkkiot voivat olla vaihdannallisia tai työnantajan ja työntekijän suhteeseen liittyviä relationaalisia. Vaihdannallisia palkkioita ovat esimerkiksi palkka ja luontaisedut, kun taas relationaalisia ovat luottamus, lojaalius tai arvostus. Perususkomukset, joiden mukaan hyvin tehty työ palkitaan turvallisuudella ja työnantajan menestyminen takaa lisää palkkaa työntekijälle sekä työsuhteen jatkuvuuden, ovat tämän päivän työelämässä murtuneet. Muutoksista työpaikoilla on tullut äkillisempiä ja arvaamattomia talouden verkostoituessa. Koska työpaikkojen ja työntekijöiden välisen psykologisen sopimuksen reunaehdot ovat merkittävästi muuttuneet, suomalaisen johtaminen on myös muutoksessa. Kun työntekijä on aloitteellinen, luova ja vaihtaa osaamisen hyödyntämistään ”työnantajan lupaukseen siitä, että työntekijä voi sovittaa työnteon tapoja yhteen arvomaailmansa, elämäntilanteensa ja –tyylinsä kanssa”, voi hän tarvittaessa työllistyä uudelleen (emt. 107).

Psykologisen sopimuksen käsite toimii tutkimuksessani yhtenä teoreettisena käsitteenä, kun tarkastellaan esimiehen ja asiantuntijan vuorovaikutussuhdetta.

### **3. Tutkimusasetelma**

Pro gradu –tutkimuksessani mielenkiinnon kohteena on se, mitä työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä asioita esimiehet tuovat esiin haastatteluissa ja mitä työntekijät puhuvat työhyvinvoinnista sekä sen kannalta merkityksellisistä asioista. Keskeistä tutkimuksessa on tehdä löydöksiä siitä, miten esimiesten ja työntekijöiden näkemykset kohtaavat heidän puhuessaan työhyvinvoinnin kannalta tärkeistä aiheista.

Tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa analysoidaan kolmessa eri organisaatiossa tehtyjä asiantuntija- ja esimieshaastatteluja, erityisesti työhyvinvointia koskevien kysymysten vastauksia ja niiden sisältöä työhyvinvoinnin ja siihen liittyvien merkityksellisten asioiden näkökulmasta. Asiantuntijat ja esimiehet työskentelevät tietointensiivillä työpaikoilla ja tietointensiivissä tehtävissä. Asiantuntijoiden tehtävät vaihtelevat asiakaspalvelusta tuotekehitys- ja muihin asiantuntijatehtäviin.

### 3.1. Tutkimuksen tavoite

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on löytää yhteinen alue esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmasta työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisistä asioista. Henkilökohtaisesti haluan tämän laadullisen tutkimuksen avulla elävöittää ja monipuolistaa myös käytännön työelämässä ja työhyvinvointiasiantuntijoiden keskuudessa käytävää työhyvinvointikeskustelua sekä tuoda siihen uutta näkökulmaa. Usein oletetaan, että kaikilla on yhteinen käsitys siitä, mitkä ovat työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä. Haluan tuoda esiin esimiehen ja alaisten näkemysten kautta tutkimusaiheeseen liittyvää kirjoa ja tutkia sitä, miten laaja tai kapea tuo yhteinen alue on. Tässäkin tutkimuksessa, kuten yleensäkin laadullisessa tutkimuksessa ja analyysissa, tutkimusaineisto ja –ongelma ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään (ks. esim. Ruusuvuori, Nikander, Hyvärinen 2010, 13). Tutkimusongelma ja –kysymykset tarkentuivat aineiston esianalyysin ja siihen paneutumisen myötä.

Olen tiivistänyt tutkimusongelmani seuraavaan kolmeen tutkimuskysymykseen, joista ensimmäinen on päätutkimuskysymys ja tutkimuskysymykset 2 ja 3 päätutkimuskysymystä tukevia apukysymyksiä:

- 1) Millainen on esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten yhteinen “pinta-ala” eli jaettu ymmärrys?
- 2) Mitä esimiehet puhuvat työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista sekä positiivista että negatiivisista tekijöistä?
- 3) Mitä asiantuntijat puhuvat työhyvinvoinnista ja siitä, mikä on merkityksellistä heidän työhyvinvointinsa kannalta?

Päätutkimuskysymyksessä esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten yhteisellä “pinta-alalla” tarkoitan heidän esiintuomiaan, yhteisiä merkityksellisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta. Apukysymyksissä työhyvinvointiin vaikuttavilla positiivisilla tekijöillä tarkoitan niitä tekijöitä, jotka tukevat työhyvinvointia. Negatiivisilla tekijöillä tarkoitan niitä tekijöitä, jotka vähentävät työhyvinvointia ja aiheuttavat jopa työpahoinvointia tai työmotivaation alenemista.

Tutkimuksen esioletuksena on, että vain osa esimiehen esiintuomista asioista “leikkaa” asioihin, jotka ovat asiantuntijan mielestä hänen kannaltaan merkityksellisiä

työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvata laadullisesti syvemmin tätä leikkauspistettä eli esimiehen ja asiantuntijoiden yhteistä “pinta-alaa” työhyvinvoinnin näkökulmasta. Käytännön tavoitteena on löytää tämä yhteinen “pinta-ala”, jota voidaan tarvittaessa kasvattaa joko määrällisesti tai laadullisesti esimiehen ja asiantuntijan vuorovaikutuksen avulla ja sen avulla edelleen työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kuvaan tätä yhteistä “pinta-alaa” esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten kohtaamispaikkana.

### 3.2. Tutkimusaineisto

Tutkimusaineistona on Suomen Akatemian *Menestyvät organisaatiot ja työntekijöiden hyvinvointi tietointensiivisessä työssä –WORK-tutkimusohjelman* projektissa 2008–2011 kerätty aineisto (Successful Organisations and Employee Well-being in Knowledge-intensive Work: Contradictions and challenges, SOWK). Alkuperäinen aineisto koostuu neljän eri organisaation kyselystä ja litteroiduista teemahaastatteluista, joita oli 42 (18 johtajan/esimiehen ja 24 asiantuntijan). Keskityn litteroituun haastatteluaineistoon ja siinä kolmeen yksityiseen työorganisaatioon, jotka edustavat tietointensiivistä työtä ja seuraavia aloja: teleoperaattori, vakuutusyhtiö ja tuotannollisen yrityksen tuotekehitysyksikkö. Tutkimusaineistossa mukana alunperin ollut yliopiston laitos on rajattu pois tästä tutkimusaineistosta.

Valitsin alkuperäisistä 42 haastattelusta analysoitavaksi yhteensä 20 haastattelua, joista 10 oli esimiehen ja 10 asiantuntijan teemahaastattelua. Valitsin haastattelujen laajuuden ja sisällön esianalyysin perusteella analysoitavaksi ne haastattelut, jotka vaikuttivat tuovan mahdollisimman monipuolista näkökulmaa työhyvinvointiin liittyvistä eri tekijöistä. Haastattelut vaihtelivat pituudeltaan 15–26 liuskan välillä. Yhteensä analysoitavaa, litteroitua haastatteluaineistoa oli 325 liuskaa.

Teemahaastattelurungossa (asiantuntijoiden haastattelurunko esimerkkinä, liite 1) on seitsemän pääteemaa, joiden kysymyksistä valitsin alustavasti 20 työhyvinvointinäkökulmasta kiinnostavinta kysymystä, joiden sisältöä analysoin tarkemmin haastatteluista. Kysymykset liittyivät johtamiseen, työyhteisöön ja tiimimäiseen työskentelyyn sekä ilmapiiriin, työmäärän hallintaan, työn ja vapaa-ajan tasapainoon, joustoihin työjärjestelyissä, palkkaukseen, työniloa tuottaviin ja työssä harmia tuottaviin

asioihin, muutostilanteisiin, työpaikan tarjoamaan tukeen työhyvinvointiin liittyvissä asioissa sekä luottamukseen. Esitutkimuksen perusteella havaitsin, että vastauksia tutkimuskysymyksiini löytyi pitkin haastattelua, joten analysoin litteroidut haastattelut kokonaisuudessaan. Tämä oli tärkeää, koska en itse ole ollut keräämässä haastatteluaineistoa.

Aineiston etuna on ollut se, että WORK-aineiston koko tutkimustematiikka liittyy työpaikkojen taloudelliseen menestykseen ja työhyvinvointiin. WORK-aineistosta on jo aiemmin tutkittu ainakin seuraavia aihealueita: työn, toimeentulon ja muun elämänpiirin muuttuvat suhteet, työelämän vetovoimaisuus, työvoiman monimuotoistuminen, rakennetyöttömyys ja prekariaatti sekä hyvinvointi, terveys ja työ työhyvinvoinnin taloudellisena perustana. Lisäksi aineiston avulla on tutkittu työhön sitoutumista ja organisaation menestystä tietotyöntekijöiden näkökulmasta, teleoperaattoriyhtiön call center –työn ristiriitaisuutta, hyvän työn ehtoja työpaikan arjessa ja johtajien työhyvinvoinnin ja eettisen organisaatiokulttuurin yhteyksiä.

Teemahaastattelurunkoa on noudatettu pääsääntöisesti kaikissa analyysissa mukana olevissa haastatteluissa, mutta jonkin verran haastattelukysymysten asettelu on vaihdellut tapauskohtaisesti. Aineisto rajautuu tietointensiiviseen työhön, joten se antaa mahdollisuuksia tutkia työhyvinvointiin liittyviä merkityksellisiä asioita juuri tietointensiivisen työn kontekstissa. Aineiston yksityiskohtaisemmat mahdollisuudet ja rajoitukset arvioidaan luvussa 5.2.

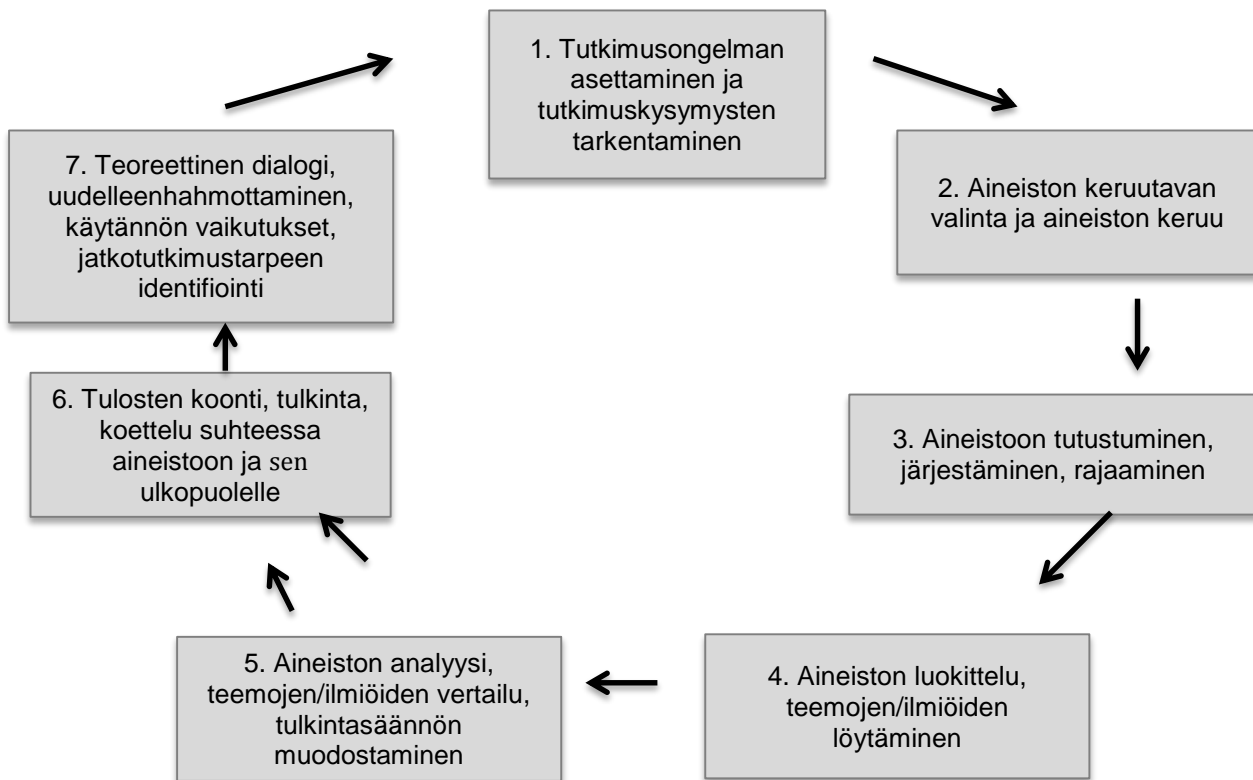
### 3.3. Menetelmät ja aineiston analyysi

Kuvaan ensin laadullista haastatteluaineistoprosessia ja sisällönanalyysiä yleisellä tasolla. Samalla tarkastelen sisällönanalyysimenetelmän soveltamista tässä tutkimuksessa.



### 3.3.1. Laadullinen haastattelututkimusprosessi

Haastatteluaineistoa voi lähestyä monella eri tavalla. Laadullisessa haastattelututkimusprosessissa edetään Ruusuvuoren ym. (2010, 11–12) mukaan kuviossa 3 esitettyjen vaiheiden kautta.



Kuvio 3. Laadullinen haastattelututkimusprosessi (Ruusuvuori ym. 2010, 12)

Tässä tutkimuksessa on käytetty aineistona jo aiemmin kerättyä, valmiiksi litteroitua haastatteluaineistoa. Tutkimusongelma ja alustavat tutkimuskysymykset on laadittu kuitenkin jo ennen syvällisempää aineistoon tutustumista. Aineistoon tutustumisvaihe käynnistyi lukemalla muutamia sekä esimiesten että asiantuntijoiden haastatteluja. Tämän avulla varmistin, että haastatteluaineistosta löytyy teemoja ja ilmiöitä, jotka liittyvät alustaviin tutkimuskysymyksiini. Lisäksi tein esianalyysin yhden organisaation kaikista yhteensä 14 sekä esimies- että asiantuntijahaastatteluista ja samalla testasin tutkimukseni esioletuksia.

Tarkensin tutkimuskysymyksiä jonkin verran aineistoon tutustumisen ja esianalyysin

jälkeen. Alunperin minulla oli neljä tutkimuskysymystä, joista toimijuutta koskevan tutkimuskysymyksen jätin kokonaan pois. Aineiston laajuuden vuoksi päätin keskittyä edellä esitettyihin yhteen päätutkimuskysymykseen ja sitä tukevaan kahteen apukysymykseen. Jätin myös pois tutkimuskysymyksistä 2 ja 3 sen näkökulman, miten esimiehet ja alaiset puhuvat työhyvinvoinnista, ja päätin keskittyä työhyvinvointia edistäviin tai sitä heikentäviin teemoihin.

### 3.3.2. Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysia pidetään laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä. Sen avulla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota ja tarkastella asioiden ja tapahtumien merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysia voidaan pitää yksittäisen metodin lisäksi myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä ja se voidaan liittää erilaisiin analyysikonaisuuksiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 91.)

Ruusuvuori ym. (2010, 18) kuvaavat sisällönanalyysin luokittelun tehtävää siten, että aineistoa käydään läpi järjestelmällisesti tutkimusongelmasta, keskeisistä käsitteistä ja lähtökohdista käsin. Pelkkä luokittelu ei ole kuitenkaan sama asia kuin analyysi. Analyysin tehtävänä on systemaattisesta läpikäynnistä saada irti sellaista, joka ei selviä suorista haastattelulainauksista. Puhdas aineistolähtöinen analyysi ei ole tutkijoiden mukaan mahdollista, sillä tutkijan jäsennyksiin vaikuttavat aina teoreettiset käsitteet ja tutkimusasetelma. Luokittelussa päätetään, koodataanko aineistosta mm. selontekoja, toimintoja tai niiden kohteita, vuorovaikutuksen verbaalisia tai ei-verbaalisia yksityiskohtia, asenteita tai arvottamista koskevia ilmauksia tai eri toimijoiden ilmiöille antamia merkityksiä. (emt. 19–20.)

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on tietointensiivisessä työssä työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset ja kokemukset työhyvinvoinnista ja sen kannalta merkityksellisistä tekijöistä. Esimiehet tuovat jonkin verran myös omaa työhyvinvointia koskevia ilmiöitä, mutta keskityn heidän haastattelujensa analyysissa erityisesti asiantuntijoiden työhyvinvointia koskeviin näkemyksiin.

Vaikka tutkimuksessa käytetään kolmessa eri organisaatiossa tehtyjä haastatteluja, eivät erilaiset organisaatiokulttuuriset merkitykset ole erityisen tarkastelun kohteena. Olen kiinnostunut yleisellä tasolla esimiehen ja alaisten vuorovaikutuksesta ja sen merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkin yhteistä "pinta-alaa" haastateltujen esimiesten ja alaisten kertomien, työhyvinvointia koskevien näkemysten eli työhyvinvointipuheen kautta. Työhyvinvointipuheella tarkoitan haastateltujen näkemyksiä ja heille merkityksellisiä, työhyvinvointia tukevia tai sitä vähentäviä asioita.

Tuomen & Sarajärven (2009, 105–108) mukaan sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan erittelyn avulla ja yhtäläisyyksiä sekä eroja tarkastellaan etsimisen ja tiivistämisen avulla. Sisällönanalyysissä pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, ja kuvauksen avulla kytketään tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aiheeseen liittyviin muihin tutkimustuloksiin. Sisällönanalyysin ohella puhutaan joskus myös sisällön erittelystä. Sillä tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa voidaan kuvata määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Tutkimusongelmasta riippuen voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa. Sisällönanalyysistä sen sijaan puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Sisällönanalyysillä voidaan tarkoittaa sekä laadullista sisällönanalyysia että sisällön määrällistä erittelyä. Molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. (emt. 120.)

Tutkimusaineiston analyysin tavoitteena on luoda sanallista kuvausta tutkimuskohteena olevasta ilmiöstä eli asiantuntijan työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sosiaalisen pääoman näkökulmasta. Sisällönanalyysin avulla olen järjestänyt aineistoa tiiviimpään muotoon ja olen luonut haastatteluaineistosta yhtenäistä informaatiota (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Käytän tutkimuksessani myös kvantifiointia hyödyksi aineiston kokonaiskuvan saamiseksi eli laskea tiettyjen, laajempien teemojen mainintoja haastatteluissa kokonaiskuvan ja eri tekijöiden painoarvon hahmottamiseksi (ks. esim. Alasuutari 2011, 53).

Sisällönanalyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen tai teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin (ks. Tuomi & Sarajärvi 2009, 108-118.) Oma lähestymistapaani sisällönanalyysiin voi kuvata teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi, jossa tuodaan teoreettiset käsitteet, jotka tiedetään jo ilmiöstä, analyysin tekemisen tueksi (ks. myös

Huttunen 2010, 59). Tässä tutkimuksessa teoriaohjaavuus koskee erityisesti työhyvinvointia koskevaa viitekehystä ja sitä, mitä tiedetään työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä sekä vertikaalista sosiaalista pääomaa.

### 3.4. Tutkimuksen analyysin kuvaus

Tutkimuksen analyysi on edennyt siten, että aluksi luin kaikki valmiiksi litteroidut haastattelut läpi, ja tein esianalyysin aineistosta. Esianalyysin avulla luokittelin haastattelujen sisältöjä ja tein kustakin haastattelusta tiivistelmän aihe-alueittain. Nämä aihealueet kuvataan hieman myöhemmin. Haastattelujen esianalyysin pohjalta luokittelin työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä teemoja ja kvantifioin niihin liittyviä mainintoja. Nämä teemat ja niiden mainintojen lukumäärät kuvaan tarkemmin myöhemmin. Analysoin näitä luokitteluja ja muodostin kokonaiskäsitystä siitä, mitä esimiehet pitävät työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisinä ja positiivisina eli sitä edistävinä sekä negatiivisina eli työhyvinvointia vähentävinä tekijöinä.

Olen analysoinut tätä aineistoa sosiaalisen pääoman teorian ja aiemman, erityisesti vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan liittyvän ja vuorovaikutteisen johtajuustutkimuksen avulla sekä etsinyt myös poikkeamia haastatteluista että erityisiä helmiä. Samalla olen tarkastellut yksittäisiä haastatteluja, joihin olin merkinnyt osuvia lainauksia ja koonnut haastatteluotteita kuvaamaan työhyvinvoinnin eri ilmiöitä tähän tutkimusraporttiin. Tutkimuksen etenemistä voisi kuvata sukellustermein ”pintasnorklauksesta syväsuikellukseen ja taas takaisin pintasnorklauksiin”.

Analysoin haastatteluaineiston siten, että esianalyysin avulla luokittelin jokaisen haastattelun osalta keskeiset sisällöt seuraaviin aihe-alueisiin:

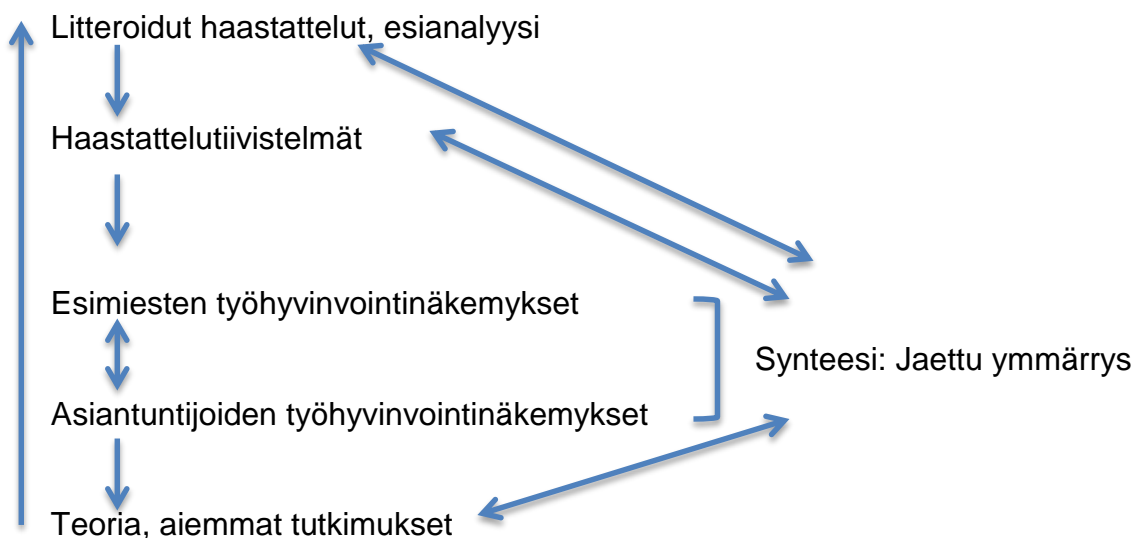
- 1) Työhyvinvointia edistäviä tekijöitä kuvaavat asiat (positiiviset tekijät) ja merkitykset
- 2) Työhyvinvointia vähentävät tai haittaavat asiat (negatiiviset tekijät)
- 3) Erityisesti oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeät asiat
- 4) Muita havaintoja työhyvinvoinnin kannalta tärkeistä asioista, yritysکوhtaaisuudesta tai siitä, mitä muuta erityistä huomioitavaa haastateltavan työhyvinvointipuheessa on sekä tiettyä luokittelua tai aihe-aluetta erityisen hyvin kuvaavia sitaatteja.

Esimiehen oman työhyvinvoinnin kannalta tärkeät asiat eivät suoranaisesti liittyneet

tutkimusongelmiini. Pidin tämän näkökulman mukana sen vuoksi, jos se antaisi jotain uutta näkökulmaa tarkasteltavana oleviin ilmiöihin. Kirjasin esianalyysiin havaintoja myös organisaatiokontekstista, jos haastatteluissa tuli tähän liittyviä ilmiöitä esiin erityisesti.

Esimiehen haastattelusta on yksi haastattelutiivistelmäesimerkki liitteessä 2 ja työntekijän haastattelusta on yksi haastattelutiivistelmäesimerkki liitteessä 3. Esianalyysin ja haastattelutiivistelmien tavoitteena oli ottaa tutkijan näkökulmasta koko laaja haastatteluaineisto haltuun ja saada kokonaiskuva haastattelujen sisällöistä, laadusta ja siitä, miten aineiston sisällönanalyysiä kannattaa jatkaa. Esianalyysi auttoi hahmottamaan alustavia luokitteluja haastatteluaineistosta ja sen avulla testasin myös tutkimuskysymysten toimivuutta.

Haastattelutiivistelmien avulla luokittelin työhyvinvointiin vaikuttavia sisältöluokkia aineistosta, ja tein näistä vielä oman sisältöluokkatiivistelmän. Sisältöluokkatiivistelmään koodasin sisältöluokan ja sen tarkempien teemojen lisäksi aina kyseisen henkilön koodin. Näin sain kokonaiskuvan ja pystyin tekemään kvantifiointia. Luokittelussa olen hyödyntänyt sitä tieteellistä tutkimusta, mitä tällä hetkellä on olemassa työhyvinvoinnin ja johtajuuden näkökulmasta sekä esimiehen ja työntekijän työhyvinvoinnin kannalta keskeisistä vuorovaikutuksen tekijöistä. Seuraava kuvio havainnollistaa sitä, miten olen käytännössä edennyt tämän tutkimuksen sisällönanalyysissä.



Kuvio 4. Sisällönanalyysin eteneminen käytännössä

Tiivis vuorovaikutus litteroidun aineiston, haastattelutiivistelmien, esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten ja niiden synteesin sekä teorian ja aiempien tutkimusten välillä on keskeistä tämän pro gradu –tutkimuksen metodologiassa.

#### 4. Tutkimuksen analyysi ja tulokset

Tutkimusongelmani kiteytyi yhteen päätutkimuskysymykseen ja sitä tukevaan kahteen apukysymykseen:

- 1) Millainen on esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten yhteinen “pinta-ala” eli jaettu ymmärrys?
- 2) Mitä esimiehet puhuvat yleensä työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä myönteisistä sekä negatiivisista asioista?
- 3) Mitä asiantuntijat puhuvat työhyvinvoinnista ja mikä on merkityksellistä heidän työhyvinvointinsa kannalta?

Käsittelen haastatteluaineistoa aluksi kahden apukysymyksen avulla, jonka jälkeen teen synteesiä päätutkimuskysymykseen eli kysymykseen siitä, millainen on esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten kohtaamispaikka ja kuinka paljon näiden eri toimijoiden näkemykset työhyvinvoinnista kohtaavat tai eroavat toisistaan. Tätä olen kuvannut myös yhteisellä “pinta-alalla” eli työhyvinvointinäkemuksiin liittyvällä jaetulla ymmärryksellä.

Tuon aineiston analyysin edetessä esiin eri tarkasteltavana olevia ilmiöitä kuvaavia haastatteluotteita. Olen käyttänyt haastatteluotteissa seuraavia merkintöjä:

H – haastattelija

E1, E2, E3 jne. – esimies (esimiehet numeroitu järjestysnumeroilla 1-10)

A1, A2, A3 jne. – asiantuntija (asiantuntijat numeroitu järjestysnumeroilla 1-10)

... tauko (haastateltava miettii)

- - - vastauksesta jätetty osa pois tai vastaus jatkuu

Joissakin haastatteluissa on ollut kaksikin haastattelijaa ja ne oli alkuperäisissä

litteroinneissa merkitty erikseen H1 ja H2. Haastattelija on aina systemaattisesti kuvattu merkinnällä H, enkä ole erotellut tässä analyysissä eri haastatteliijoita.

Kuvaan aluksi esimiesten ja sitten asiantuntijoiden näkemyksiä työhyvinvointiin sekä positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Esimiesten ja asiantuntijoiden näkemysten tarkastelussa on mukana aina yksi sama sisältöluokka ja lisäksi yksi tai kaksi eri sisältöluokkaa. Nämä ovat määräytyneet kvantifioinnin perusteella eli olen erityisen kiinnostunut niistä sisältöluokista, joita on mainittu useimmissa haastatteluissa. Tutkimustulosten esittely päättyy siihen, miten jaettua esimiesten ja asiantuntijoiden ymmärrys on työhyvinvoinnista ja sen kannalta merkityksellisistä tekijöistä.

#### 4.1. Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä

Keskeistä esimiesten näkemyksissä asiantuntijoiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä olivat asiantuntijoiden yksilöllisyyden huomiointi ja esimiehen rooli hyvän vuorovaikutuksen edistäjänä. Lisäksi esimiesten mielestä sitoutuneisuus työhön ja vastuun antamisella asiantuntijalle oli tärkeä merkitys asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta. Myös työyhteisön merkitys näkyi vahvasti aineistoa analysoitaessa.

Esimiesten kertomat asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvät merkitykselliset ja erityisesti positiiviselta kannalta esiin nousseet asiat on luokiteltu erilliseen taulukkoon. Taulukko 1 on koostettu siten, että ensin koodasin jokaisesta haastattelusta esimiesten esiin tuomia tekijöitä tekemäni tiivistelmän perusteella. Näistä alkoi muodostua merkityksellisiä asioita, jotka olen koostanut "aihekimpuiksi", jotka tukevat myönteisesti asiantuntijan työhyvinvointia. Kutsun näitä "aihekimppuja" jatkossa sisältöluokiksi, jotka koostuvat useista samaan ilmiöön liittyvistä tekijöistä.

Siihen, miten luokittelin tietyn asian tiettyyn luokkaan, vaikutti myös se, miten haastateltava kertoi tästä työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisestä asiasta. Laskin eri henkilöiden haastatteluista koodatut maininnat yhteen. Mainintojen määrä on lueteltu aina yhden kerran haastattelua kohden, vaikka se olisi mainittu samassa haastattelussa useita kertoja eri kohdissa haastattelua. Samoja periaatteita noudatetaan myös myöhemmin

aineistosta tehdyissä, vastaavantyyppisissä luokittelutaulukoissa. Nämä sisältöluokat löytyvät alla olevasta taulukosta 1.

Taulukko 1. Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä

<b>Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvistä positiivisesti vaikuttavista tekijöistä: sisältöluokat</b>	<b>Mainintojen määrä (n)</b>
Yksilöllisyyden huomiointi (tavoitteet, työajat, joustot)	10
Sitoutuneisuus ja vastuullisuus ja vastuun antaminen työstä, itsenäisyys	10
Johtaminen ja esimiehen rooli (keskustelun ja hyvän vuorovaikutuksen merkitys, valmentava esimiesote, osallistaminen), tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus (samat oikeudet ja töiden jakautuminen)	8
Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen	7
Työyhteisön merkitys (yhteishenki, erilainen osaaminen)	7
Luottamus, arvostus	5
Työympäristö ja työolosuhteet (ergonomia, työvälineet)	5
Työn sisältö, monipuolisuus, ja vaihtelevuus	4
Organisaation tuki työhyvinvointiin (esim. liikuntasetelit, harrastuskerhot, lastenhoitoapu, työhyvinvointikoulutukset, työterveys)	4
Palkkaus	3

Taulukossa on tuotu esiin haastatteluissa mainittuja eritasoisia tekijöitä, kuten organisaatio- ja työyhteisötaso, esimies-alainen-suhde ja yksilötaso. Useimmiten työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiksi, myönteisesti vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin esimiesten haastatteluissa yksilöllisyyden huomiointi, sitoutuneisuus ja vastuullisuus, johtaminen ja siinä erityisesti hyvän vuorovaikutuksen merkitys sekä kehittyminen työssä ja työyhteisön merkitys. Kuvaan ensin esimiesten näkemyksiä kokonaisuutena, jonka jälkeen keskityn tarkemmin analysoimaan niitä tekijöitä, jotka ovat vertikaalisen sosiaalisen pääoman kannalta keskeisiä asioita.

Tämän tutkimuksen kaikissa esimieshaastatteluissa tuli esiin yksilöllisyyden huomiointi, joka liittyi tavoitteiden asettamiseen sekä työaikojen että joustojen huomioonottamiseen. Näinkin vahva yksilöllisyyden huomiointi esimiesten esiintuomana oli minusta yllättävää, sillä se poikkesi alkuperäisestä esihypoteesista. Yksilöllisyyden huomiointia voidaan



tarkastella myös siitä näkökulmasta, että se käytännössä kiteytyy esimiehen ja asiantuntijan välisessä vuorovaikutuksessa. Haastatteluista ei voi kuitenkaan päätellä mitään siitä, miten esimiehet käytännössä ottavat asiantuntijat huomioon yksilöinä.

Esimiesten haastatteluissa tuli esiin melko vähän asiantuntijoiden fyysiseen terveyteen ja sairauspoissaoloihin liittyviä tekijöitä. Tämä vahvistaa sitä, mitä työhyvinvoinnista ja hyvinvoivasta työntekijästä ajatellaan tänä päivänä: johdonmukainen ja oikeudenmukainen johtaminen, osaaminen, työn tekoa tukeva organisaatorakenne, vuorovaikutteiset toimintatavat ja työntekijän psyykkinen, fyysinen sekä sosiaalinen terveys vaikuttavat kaikki työhyvinvointiin. Työorganisaatioissa joudutaan usein katsomaan asioita kompleksisesti ja tasapainottelemaan eri tahojen (yksilö, työyhteisö, esimies, työnantaja, sidosryhmät ja verkostot) näkökulmien välillä eikä tarkastelemaan työhyvinvointia vain yksilön oman hyvinvoinnin kannalta.

Seuraavassa kahdessa luvussa tarkastelen osaa näistä edellä kuvatuista esimiesten esiin tuomista, asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisistä asioista. Tarkastelen yksityiskohtaisemmin niitä luokkia, jotka ovat relevantteja vertikaalisen sosiaalisen pääoman kannalta. Lisäksi tarkastelen esimiesten roolia hyvän vuorovaikutuksen edistäjänä ja yksilöllisyyden huomioijana sekä luottamusta, sitoutuneisuutta ja työyhteisön merkitystä asiantuntijoiden hyvinvoinnin kannalta. Työyhteisön merkitystä tarkastelen sen vuoksi, että sen merkitys nousi niin vahvasti esiin haastatteluissa.

#### 4.1.1. Esimiehen rooli hyvän vuorovaikutuksen edistäjänä ja yksilöllisyyden huomioijana

Kun analysoin johtamista ja esimiehen roolia asiantuntijan työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavana tekijänä, nousivat esiin keskustelun ja hyvän vuorovaikutuksen merkitys, valmentava esimiesote ja henkilöstön osallistaminen. Lisäksi haastatteluvastauksissa korostuivat johtamisen ja työhyvinvoinnin perustekijät, kuten tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Kaikki esimiehet korostivat yksilöllisyyden huomiointia asiantuntijan työhyvinvoinnissa ja erilaisuuden ymmärrystä.

Seuraavat kaksi haastatteluotetta ovat esimerkkeinä sekä yksilöllisyyden huomiointista

että hyvän vuorovaikutuksen merkityksestä ja yleensä esimiehen roolista.

#### OTE 1

(Tätä ennen on keskusteltu ensin työyhteisön merkityksestä työssä viihtymisen kannalta)

*H: "Minkälainen sun mielestä on hyvä esimies?"*

*E4: "Varmaan... Sanoisin, että semmonen, joka tuntee alaisensa. Vähän enemmänkin tuntee alaisiaan, kun niiden nimet ja miten ne suoriutuu työstään, tuntee vähän luonteen puolesta, että antaa sille alaiselle, joka sitä tukee kaipaava ja jatkuvaa läsnäoloa ja ohjausta, antaa sille vähän enemmän. Toinen haluaa vähän vapaammat kädet, niin ei oo jatkuvasti sen niskaan hengittämässä. Kyl se varmaan on se ykköshomma, että tuntee alaisensa. Tietysti vastuullisuus, että se mitä sanoo, pitää tehdä ja ettei lupaa liikoja ja tavallaan niin kuin seisoo sanojensa takana."*

#### OTE 2

(Haastattelussa keskusteltu työmäärästä ja sen hallitsemiseen liittyvistä keinoista)

*E5: - - - "ja mä uskon, että se tyytyväisyys siinä sitten jotenkin kohtuullisesti säilyy sitten. Jos niinkun esimiehilläkin on sitten niilläkin on oikeenlaista silmää, että kuinka ihmisten kanssa pitää asiantuntijaorganisaatiossa toimia, että tässä pitää olla aika lailla enempi semmonen koutsin rooli sitten. Antaa tehtäviä ja stimuloida siitä, että mitenköhän tää nyt pitäisi ratkaista silti, että kuitenkin selvänä pitäen, että oli niin tai näin, niin tollon se pitää olla parhain päin ratkastuna. Ymmärtää se kohta, että mistä kohdasta pienempään detaliin ei parane puuttua. Että sitten tuntuu, että sitä on jo työnteon esteenä." ---*

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen kuvaus "koutsin" roolista on osuva ja ilmentää hyvin sitä, mitä useimmiten myös asiantuntijat itsenäisessä työssään esimieheltä odottavat. Esimiesten haastatteluissa nousi esiin myös seurantarooli ja tarve puuttua ja ohjata, vaikka yleensä esimiehet korostivatkin kannustamisen ja palautteenannon merkitystä asiantuntijoille annettavan vastuun ohella.

Yksilöllisyyden huomiointi liittyi lähinnä vuorovaikutukseen, työaikoihin ja työvuorotoiveiden huomioimiseen, erilaisiin muihin joustoihin, kuten vuorottelu- ja opintovapaisiin ja tavoitteisiin. Tavoitteisiin liittyvällä yksilöiden huomioimisella tarkoitettiin sitä, että kaikille samaa työtä tekeville ei ole mahdollista asettaa samoja tavoitteita vaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon esimerkiksi kokemus, terveydentila tai muut yksilön kapasiteettiin vaikuttavat tekijät. Seuraavassa on yksi esimerkki yksilöllisyyden

huomioinnin merkityksestä työhyvinvoinnille.

### OTE 3

*H: "Kerro nyt tällasista joustavista käytännöistä minkälaisia teillä on niinkun työvuorojen sijoittelun suhteen tai elämäntilanteen mukaan?"*

*E2: "Joo kyllä itse asiassa keinoja on aika paljonkin, että käytäntöjä mitä on käytetty ja hyväks havaittu on esimerkkejä täältä vanhemmasta osasta henkilöstöä, joilla sit useesti tuppaa oleen jo vaikeuksia esimerkiksi tehdä iltavuoroja tai vaikka on vaikkapa niska-hartia-selkäoireita ja ei kestä kaheksan tunnin työpäivään, niin me ollaan esimerkiksi tehty niin, että henkilöt tekee määrääjän vaikkapa aamupainotteisia vuoroja tai tekee määrääjän vaikka lyhennettyä työpäivää vaikka 6 tunnin työpäivää pari kolme kuukautta, puoli vuotta ehkä. Ja kyllä se näkyy sillä tavalla, että henkilön jaksaminen pysyy paljon parempana, sairauspoissaolot alenee, et se on vähän niinkuin molemminpuolista voittoa; työnantaja ja työntekijä voittaa." - - - "Et se peli vaan esimiehen ja työntekijän välillä pitää pelata."*

Oleellista tässä on jälleen esimiehen ja asiantuntijan välinen vuorovaikutus ja myös yksilölliset ratkaisut esimerkiksi fyysisen työkyvyn heiketessä. Kiinnostava jännite tuntuu syntyvän siitä, että esimiesten pitää olla tasapuolisia ja oikeudenmukaisia, mutta kuitenkin kohdella asiantuntijoita yksilöinä ja ottaa heidän erilaisuus huomioon lukuisissa asioissa, kuten suorituskävyssä, fyysisessä toimintakyvyssä, osaamisessa ja kokonaiskapasiteetissa, elämäntilanteessa, persoonallisuudessa, tehtävämuutoksissa ja työyhteisön vuorovaikutussuhteissa.

#### 4.1.2. Luottamus, sitoutuneisuus ja työyhteisön merkitys esimiesten työhyvinvointi-puheessa

Asiantuntijoiden sitoutumisen, sitoutuneisuuden ja vastuun merkitys nousi kaikkien esimiesten haastatteluissa tärkeäksi asiaksi työhyvinvoinnin kannalta. Esimiehet kertoivat haastatteluissa yleensä heidän luottamuksestaan alaisiinsa ja sen myönteisestä sekä tärkeästä merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta. Useat esimiehet kuvasivat luottamusta keskeiseksi perustaksi. Erityisesti esimiehen ja asiantuntijoiden sekä työyhteisön keskinäisen luottamuksen lisäksi he kertoivat sen merkityksestä, että luotetaan toisten osaamiseen ja toisiin yksiköihin. Esimiehen ja alaisen sekä työyhteisön keskinäinen luottamus vahvistaa sitoutumista, mutta toki sitoutumiseen liittyvät myös monet muut avaintekijät, kuten mielekäs ja mielenkiintoinen työ.

Seuraavassa on esimerkki esimiehen vastauksesta liittyen luottamuksen merkityksellisyyteen.

#### OTE 1

*H: "Mikä merkitys sun mielestä luottamuksella on työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?"*

*E3: "En voi sanoa, että se olis elinehto, mutta kyllä luottamuksen päälle pitää tai luottamuksen päälle rakentuu paljon tekemistä ja tämmöstä, että luottamus on varmaan yks niistä tuolin neljästä jalasta. Jos yks jalka puuttuu, niin kyllä kolmella pystyy istumaan, mutta täytyy olla aikamoinen guru, että pysyy tasapainossa. Kukaan ihminen ei pysty elämään parisuhteessa tai olemaan töissä tai tekemään asioita henkilön kanssa, johon ei pysty täysin luottamaan."*

Edellä kuvatussa otteessa esimies ei erottele tarkemmin luottamuksesta puhuessaan, kuka luottaa ja keneen, vaan hän puhuu luottamuksen merkityksestä yleisellä tasolla. Esimiehet eivät aina maininneet haastatteluissa asiantuntijoiden sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta suoraan, mutta teemat näkyivät esimiesten haastattelujen vastauksista implisiittisesti. Tapa, jolla esimies puhui omasta työyhteisöstään tai asiantuntijoistaan, heijasteli usein vahvaa sitoutumista. Näissä tapauksissa esimiehet kuvasivat asiantuntijoiden vahvaa vastuunottoa ja vastuunkantamista töistään ja toisaalta omaa esimiesrooliaan asiantuntijan tukijana, sparraajana ja työn tekemisen mahdollistajana.

Esimehet korostivat työyhteisön merkityksessä työhyvinvoinnin kannalta erityisesti työyhteisön sopivaa kokonaisuutta, työyhteisön jäsenten keskinäistä tukea, erilaisen osaamisen merkitystä, onnistumisia ja yhdessä tekemistä sekä yhteishenkeä lisääviä tiimi-iltoja että muiden tiimin yhteisten vapaa-ajan toimintojen myönteisiä vaikutuksia. Avoin ilmapiiri ja avoin tiedonkulku koettiin esimiesten taholta tärkeäksi. Kun uskalletaan avoimesti puhua vaikeistakin asioista, on työyhteisössä hyvä ilmapiiri ja syntyy hyviä tuloksia.

Luottamuksen, sitoutuneisuuden ja työyhteisön merkitys on tässä haastatteluaineistossa vahvasti esillä. Yhteenvetona voi kuitenkin todeta, että näitä yksittäisiä tekijöitä merkityksellisempää oli esimiesten näkemyksissä kuvaukset asiantuntijoiden työhyvinvointiin vaikuttavien kokonaisuuksien kuvauksista.

Seuraavassa on ote yhden vasta vähän aikaa esimiehenä toimineen esimiehen vastauksesta liittyen työhyvinvoinnin kokonaisuuteen.

## OTE 2

*H: ”Entäs sitten työntekijän näkökulmasta, minkälainen sinun mielestä on hyvinvoiva työntekijä? Mikä saa työntekijän voimaan hyvin?”*

*E9: ”Sellanen että... Ai mikä saa työntekijän voimaan hyvin. Se, että on motivoitunut työhön ja nauttii siitä työnteosta ja tuntee että luotetaan. Ja sitten saa sen oman vastuun, että pystyy vaikuttamaan niihin asioihin. Että ei kävellä toisaalta yli ja tosiaan saa itsenäisesti tehdä sen oman työnsä. Mä uskoisin että se vaikuttaa, ja tietysti se työilmapiiri on tärkeä ja johtaminen on tärkeä, että se on tasapuolista. Jokaselle pitää antaa kunnioitus, että kun ite käyttäytyy sillain kun haluaa toistenkin. Ihan tämmöse perus”...*

Mitään erityisen yllättävää ei ilmennyt esimiesten vastauksissa asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisistä, myönteisistä tekijöistä. Pikemminkin syntyi vaikutelma siitä, että esimiesten käsitykset työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista tekijöistä olivat ”oikeita vastauksia” tai ”oppikirjamaisia”. Osalla esimiehistä vaikutti olevan omaan pohdintaan ja kokemukseen nojautuva tuntuma työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä eli asia vaikutti olevan sisäistetty paremmin kuin toisilla. Joka tapauksessa myönteistä kuvaa toi se, että esimiesten käsitykset työhyvinvoinnista olivat lähes kaikki kokonaisvaltaisia ja työhyvinvoinnin katsottiin muodostuvan monista eri tekijöistä.

### 4.2. Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä

Esimiehiltä kysyttiin myös, mitkä tekijät vaikuttavat kielteisesti asiantuntijan työhyvinvointiin ja laskevat sitä. Esimiehet korostivat erityisesti muutosten ja uudistusten vaikutusta sekä työhön ja suorituksen johtamiseen liittyviä tekijöitä.

Esimiesten esiintuomat merkitykselliset ja työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavat asiat on koottu taulukkoon 2 mainintoina haastatteluissa. Koostin taulukon siten, että ensin koodasin jokaisesta haastattelusta merkityksellisiä tekijöitä tekemäni tiivistelmän perusteella. Näistä alkoi muodostua merkityksellisiä asioita ja sisältöluokkia. Luokitteluperiaatteeseen vaikutti se, miten haastateltava kertoi tästä työhyvinvoinnin

kannalta merkityksellisestä asiasta, ja mihin muihin tekijöihin hän kytki esiintuomiaan asioita.

Taulukko 2. Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin negatiivisista vaikuttavista tekijöistä

<b>Esimiesten näkemykset asiantuntijoiden työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä: sisältöluokat</b>	<b>Mainintojen määrä (n)</b>
Jatkuvat uudistukset ja muutokset	10
Liiallinen työmäärä, kiire	6
Työhön tai sen sisältöön liittyvät tekijät	4
Suorituksen johtamiseen liittyvät tekijät	4
Yksityiselämän ongelmat	3
Koulutusten tehottomuus, vähäisyys tai lyhyt kesto	3
Oman vastuun merkitys	2
Puutteellinen esimiestyö	2
Työyhteisön kielteiset vaikutukset	2
Arvostuksen puute	1

Tarkastelen esimiesten esiintuomista, työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä taulukossa 2 esiintuotuja neljää ensimmäistä sisältöluokkaa. Nämä ovat työhön ja asiantuntijan työn tekemiseen liittyviä tekijöitä. Esimiehet toivat työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä esiin huomattavasti vähemmän kuin myönteisiä merkityksellisiä tekijöitä. Osa haastatteluissa mainituista, myönteisesti asiantuntijoiden työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä toimivat kaksisuuntaisesti tai olivat saman dimension eri ääripäissä. Esimerkiksi työyhteisö on tästä hyvä esimerkki: hyvän, myönteisen, yhteen hiileen puhaltavan, osaavan ja toimivan työyhteisön koettiin tukevan työyhteisön jäsenen hyvinvointia työssä, kun taas ristiriitainen, negatiivinen, osaamaton ja toimimaton työyhteisö ei tue yksilön hyvinvointia, vaan yksilö voi huonosti.

Yksi esimies (E4) kuvasi haastatteluaineistossa työyhteisön negatiivista vaikutusta siten, että *“pikku jurputus, agitaattorit ja pienet ongelmakohdat saattavat yhtäkkiä nousta suuriksi ongelmiksi ja työyhteisön ilmapiiriä myrkytetään”*. Kuvattu tilanne on raskas myös esimiehelle. Osa esiinnousseista, negatiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä

olivat kuitenkin uusia verrattuna työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttaviin tekijöihin.

Kaikki esimiehet toivat esiin jatkuvien uudistusten ja muutosten sekä kuusi esimiestä kiireen kielteisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Uudistusten ja muutosten kielteistä vaikutusta työhyvinvointiin kuvattiin seuraavilla ilmiöillä:

- liian nopeat toimintatapamuutokset
- yt-neuvottelut ja saneeraukset
- muutosvastarinta tai haluttomuus ottaa käyttöön uusia asioita
- liian kova vauhti
- epävarmuuden ilmapiiri ja turvattomuuden tunteet, jotka liittyivät työn jatkuvuuteen
- viestintähaasteet
- työnantajan tarjoaman koulutuksen vähyys tai puutteellisuus
- työmäärän epätasainen jakautuminen henkilövähennysten yhteydessä.

Kaksi ensimmäistä näistä olivat tilanteita ja muut ilmiöt lähinnä niiden vaikutuksia. Esimiesten haastatteluissa tulivat esiin myös liiketoimintojen painopisteiden muutokset, joissa asiantuntijoilta odotettiin joustavuutta siirtyä uusiin asiantuntijatehtäviin nopeasti. Nämä tilanteet haastoivat asiantuntijoiden osaamista ja hallinnan tunnetta tehtävistään sekä sitä kautta myös heidän työhyvinvointiaan. Muutoksissa usein pienet asiat saattoivat saada kohtuuttomia mittasuhteita. Tätä aihetta kuvaan tarkemmin luvussa Poikkeamia ja helmiä. Kun esimiehet kertoivat muutostilanteista, ilmeni myös joitakin myönteisiä vaikutuksia. Tällaisia olivat asiantuntijoille tarjoutuvat uudet haasteet tai työprosessien muuttaminen tarkoituksenmukaisemmiksi. Pääsääntöisesti kuvattiin kuitenkin muutosten kielteisiä vaikutuksia asiantuntijoiden työhyvinvointiin.

Esimiehet toivat esiin työhön tai sen sisältöön liittyvät haasteet merkitykselliseksi tekijäksi työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavana tekijänä. Analyysissa ilmeni seuraavia työtä tai työn sisältöä koskevia tekijöitä:

- henkilö on väärässä tehtävässä, henkilökohtaiset ominaisuudet / työn sisältö eivät kohtaa
- työn sisällöstä aiheutuvat erityispiirteet (asiakasvalitukset, projektityön tiukat aikataulut)
- työn ja vapaa-ajan hämärtyminen (tietotekniset apuvälineet edesauttavat)
- järjestelmäongelmat

- työn sisällön jatkuva muuttuminen
- jatkuva raportointi omasta työstään.

Tuon muutamista näistä esimiesten haastatteluista esiin käytännön esimerkkejä. Työhyvinvoinnin perustana on se, että henkilö on oikeassa tehtävässä, ja että hänen ominaisuutensa ja osaamisensa ovat suhteessa hänen tehtäväänsä. Väärässä tehtävässä toimiminen ei innosta eikä motivoi henkilöä.

Esimiesten haastattelujen analyysi toi esiin työn sisällöstä aiheutuvia tiettyjä haasteita, joiden tunnistaminen vaikuttaa keskeiseltä esimiestyön ja työhyvinvointiin vaikuttamisen kannalta. Esimerkiksi vahvasti asiakkaiden kanssa työskentelevien asiantuntijoiden kuormitusta lisäsi se, että asiakkaat yleensä soittivat, kun oli jotain hankaluuksia tai asiat eivät toimineet. Tällaiset asiakaspuhelut koettiin luonnollisesti raskaiksi ja hankaliksi. Lisäksi epätasa-arvon kokemuksia globaalissa työskentely-ympäristössä aiheuttivat eri maiden etuuksien erilaisuus. Osa myös koki, että tietyissä tehtävissä toimivia naisia ei arvostettu.

Esimiehet toivat myös esiin asiantuntijoiden yksilöllisiä tekijöitä, kuten asennetekijöitä, joilla on vaikutusta työhyvinvointiin. Yksi esimies (E2) kuvasi tätä siten, että usein kyseessä on yhdistelmä asioista, joita voivat olla ylimielinen asenne, ei tietoteknisiä taitoja riittävästi ja osaaminen muutenkin puutteellista, ei hahmoteta asiakkaan tilannetta eikä päästä tavoitteisiin. Tämä esimies kuvasi näitä henkilöitä siten, että heillä on *“takki auki” tai he ovat “lippalakin pyörittäjiä”*.

Asiantuntijoiden erilaisuus tuli hyvin esiin myös työhön liittyvän raportoinnin suhteen. Osalle henkilöstöä se oli motivaatiotekijä, ja nämä henkilöt kaipasivat koko ajan tietoa omasta suoriutumisestaan. Osa taas stressaantui siitä, että heitä monitoroitiin ja omasta työstä piti raportoida päivittäin. Se koettiin *“kyttäämisenä”*. Tämä tekijä liittyi myös suorituksen johtamiseen, jota esimiehet kuvasivat oman roolinsa näkökulmasta alisuoriutumisen, seurannan, liiallisen tehokkuuden ja tuloksellisuuden sekä joustavan resurssoinnin ilmiöillä.

Erityisesti joustava resurssointi vaikutti olevan uudentyyppinen haaste



asiantuntijatehtävissä, joka tulee varmasti lisääntymään. Joustavalla resurssoinnilla tarkoitettiin sellaisia tilanteita, jossa liiketoiminnan painopisteet muuttuvat yrityksessä ja asiantuntijoita siirretään aivan uusiin tehtäviin vanhojen tehtävien loppuessa. Tällaisessa tilanteessa henkilöstöltä edellytetään joustavuutta ja vahvaa henkistä kestävyyskykyä, jolloin vaarana saattaa olla asiantuntijalle oman osaamisen ja hallinnan tunteen menettäminen.

#### 4.3. Asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavista tekijöistä

Kun analysoin työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä asioita, ilmeni asiantuntijoiden haastatteluissa enemmän yksittäisiä ja toisistaan poikkeavia tai irrallisia tekijöitä eli asiantuntijat korostivat kukin omasta näkökulmastaan hieman poikkeavia asioita esimiesten haastatteluihin verrattuna. Kaikki asiantuntijat korostivat kuitenkin työyhteisön ja ilmapiirin sekä työn ja vapaa-ajan sekä yksilöllisten tekijöiden yhteensovittamista.

Lähes kaikki toivat esiin esimies- ja alaisuuden merkityksen työhyvinvointinsa kannalta positiivisista tekijöistä. Asiantuntijat eivät puhuneet sitoutuneisuudesta, vaan omasta vastuusta, oma-aloitteisuuden merkityksestä ja itsenäisen työskentelyn tärkeydestä omalle työhyvinvoinnille. Tätä tematiikkaa ja sen ilmenemistä asiantuntijoiden ja esimiesten haastatteluissa käsitellään tarkemmin luvussa 4.5.

Työn sisältö ja työssä onnistuminen esiintyi haastatteluissa huomattavasti useammin kuin esimiesten haastatteluissa. Asiantuntijat korostivat erityisesti työssä onnistumista ja sen motivoivaa vaikutusta työssä ja työhyvinvoinnin kannalta. Positiivista oli myös se, että muutostilanteet mainittiin usein myönteisinä tekijöinä työhyvinvoinnin kannalta.

Asiantuntijoiden näkemykset on koottu seuraavalla sivulla olevaan taulukkoon 3 samalla systematiikalla kuin aiemmin kuvatut esimiesten näkemykset.

Taulukko 3: Asiantuntijoiden näkemykset heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti

vaikuttavista tekijöistä

<b>Asiantuntijoiden näkemykset heidän työhyvinvointiinsa positiivisesti vaikuttavista tekijöistä: sisältöluokat</b>	<b>Mainintojen määrä (n)</b>
Työyhteisö ja ilmapiiri	10
Työn, vapaa-ajan ja yksilöllisten tekijöiden yhteensovittaminen	10
Esimies-alaissuhde	8
Oma vastuu, oma-aloitteisuus, itsenäisyys	8
Osaaminen ja kehittyminen	8
Organisaation tuki työhyvinvointiin	8
Työn sisältö, työssä onnistuminen	7
Luottamus	4
Työympäristö	3
Motivoiva palkkausjärjestelmä	3
Palaute asiakkailta	3
Suorituksen johtaminen, raportointi	2
Muutostilanteet	2
Työkuormitus	1
Osallistuminen	1
Vakituinen työsuhde	1

Asiantuntijoiden omaa henkilökohtaista työhyvinvointia koskevat asiat olivat usein hyvin yksilöllisiä. Osa esimerkiksi kuvasi melko avoimesti tilanteita, joissa oli joutunut olemaan sairauslomalla tai henkilöllä oli esimerkiksi selkä- tai muita vaivoja, jotka vaikuttivat työn tekemiseen. Erityisesti asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät toivat esiin henkilökohtaisen hyvinvoinnin kannalta seuraavia tärkeitä tekijöitä:

- asiakaspalvelutyössä tärkeintä on asiakkaalta saatu palaute
- työt eivät paina mieltä vapaa-aikana, vaan ne jäävät työpaikalle
- joustava ja myönteinen asenne muutokseen
- hyvät työkaverit ja työyhteisö
- oikeudenmukainen esimies
- vaihtelevuus ja uuden oppiminen työssä.

Kiinnostavana esimerkkinä on yksi asiantuntija (A1), joka korosti, että

kannustepalkkiotakin tärkeämpää on asiakkaalta saatu positiivinen palaute. Kiinnostavaa on myös se, että vain muutama asiantuntija puhui palkkauksesta haastatteluissa. Asiantuntijatehtävissä työskentelevien motivaattoreista palkka vaikuttaa olevan lähinnä hygieniatekijä, ja keskeisin motivaattori on itse työ, onnistuminen siinä ja siitä saatu palaute.

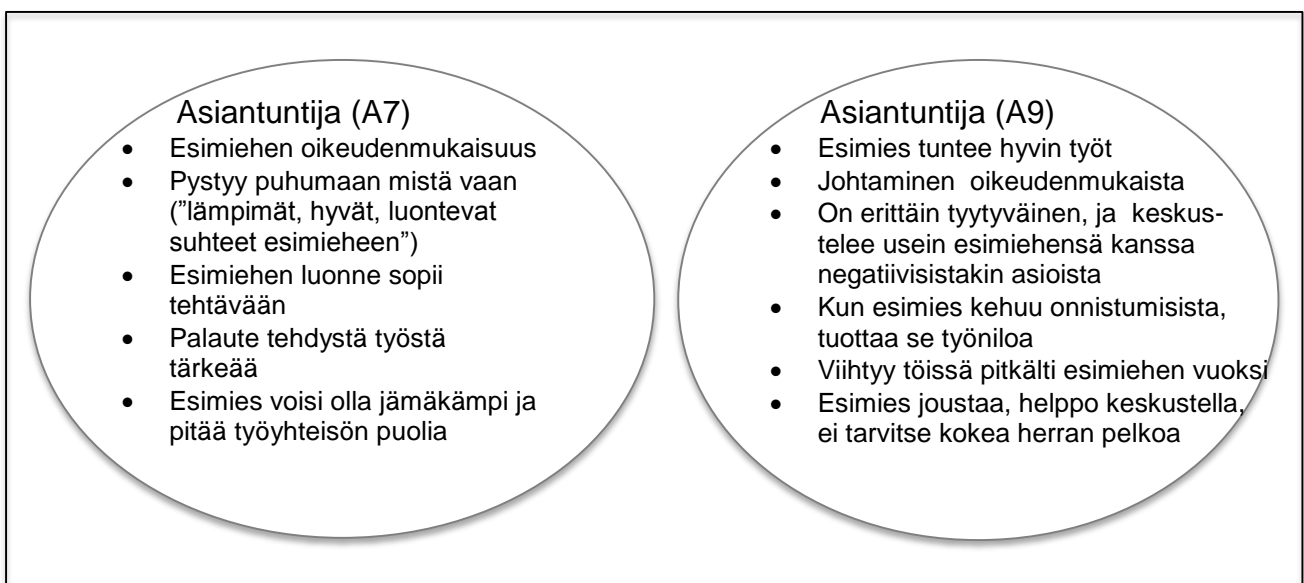
Keskityn asiantuntijoiden haastattelujen yksityiskohtaisemmassa analyysissä taulukon kolmeen ensimmäiseen sisältöluokkaan eli työyhteisöön ja ilmapiiriin, työn, vapaa-ajan ja yksilöllisten tekijöiden yhteensovittamiseen sekä esimies-alaissuhteeseen, jotka heijastelevat työyhteisö-, yksilö- ja esimies-alaissuhteen tasoja, jotka ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin kannalta ja jotka liittyvät sosiaaliseen ja erityisesti vertikaaliseen sosiaaliseen pääomaan. Esimies- ja alaissuhde on tutkimusongelman kannalta keskeisin osa-alue, jota tarkastelen ensin.

#### 4.3.1. Esimies-alaissuhteen merkitys

Asiantuntijoiden haastatteluissa esimiehen ja alaisten välistä yhteistyö- ja vuorovaikutussuhdetta kuvattiin monesta eri näkökulmasta. Olen tiivistänyt asiantuntijoiden kuvaukset esimiehen ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät seuraaviin alaluokkiin: esimiehen oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus- ja viestintätaidot, työn sisällön ja asiantuntijan yksilöllisten tekijöiden ymmärrys sekä esimiehen asenne ja luonteenpiirteet, jotka tukevat myönteistä vuorovaikutussuhdetta. Tarkastelen jokaista alaluokkaa lyhyesti tässä analyysissä.

Esimiehen oikeudenmukaisuus on perusta ja kivijalka yhteistyön onnistumiselle. Oikeudenmukaisuus koski kaikkea tekemistä työpaikalla, mutta esimerkiksi työnjaon oikeudenmukaisuus nousi esiin. Suurin osa asiantuntijoiden esimestä ja heidän välistä yhteistyösuhdetta kuvaavasta työhyvinvointipuheesta koski esimiehen vuorovaikutus- ja viestintätaitoja. Näistä useimmiten mainittiin avoimuus, kuuntelutaito, avoin palaute työstä molemminpuolin, yksilöllisten erojen huomioonottaminen, jatkuvan keskusteluyhteyden ylläpitäminen ja mahdollisuus keskustella työhön liittyvistä negatiivisistakin asioista. Viestintä koettiin tärkeäksi esimestaidoksi, jolla oli vaikutusta työhyvinvointiin.

Asiantuntijoiden haastatteluissa nousi esiin myös esimiehen ymmärrys työn sisällöstä ja asiantuntijoiden yksilöllisistä eroista. Vaikka asiantuntijat mainitsivat oikeudenmukaisuuden rinnalla tasapuolisuuden, toivat he esiin vahvasti yksilöllisten erojen huomioonottamisen tärkeäksi esimiestäidoksi. Erityisen kiinnostavia olivat kuvaukset esimiehen asennoitumisesta työhön ja yhteistyöhön ja luonteenpiirteistä, joita esimiehiltä odotettiin. Esimiehiltä odotettiin kiinnostusta ihmisiin, mielipiteen kysymistä asiantuntijalta, joustavuutta, empaattisuutta, mutta myös jämäkkyyttä ja päätöksentekokykyä. Kuviossa 5 on kuvattu kahden asiantuntijan esiin tuomia, esimies-alaisuuteeseen liittyviä merkityksellisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta.



Kuvio 5. Kahden asiantuntijan esiintuomat esimies-alaisuuteen merkitykselliset tekijät työhyvinvoinnin kannalta

Yksittäisten esimiesten työhönsä asennoitumisen, taitojen tai luonteenpiirteiden sijaan vaikuttaa olevan keskeistä eri tekijöiden summa ja se kokonaisuus, jota esimies toteuttaa omassa esimiestyössään ja vuorovaikutuksessa asiantuntijan kanssa. Luottamuksen mainittiin olevan tärkeä perustekijä, mutta asiantuntijat eivät kuvanneet sitä yksityiskohtaisemmin.

Seuraava ote asiantuntijan haastattelusta kuvaa esimiehen ja työyhteisön merkitystä.

OTE 1

(Haastattelija on kysynyt työtovereiden ja työyhteisön vaikutuksesta)

*A8: "No ne vaikuttaa tosi paljon, että vaikka ne työtkin olis hankalia ja niitä olis paljon, niin jaksaa, jos on hyvät työkaverit ympärillä. Se on mun mielestä todella merkityksellistä."*

*H: "No entäs sitten toi esimies, miten se vaikuttaa viihtymiseen?"*

*A8: "No esimiehellä on yhtä suuri merkitys, ja ehkä vieläkin suurempi. Kyllä ne on tosi tärkeitä. Kun mullakin on vuosikymmenten saatossa kokemusta semmosestakin esimiehestä, joka on ollut ihan... saa sanoo ihan kiusaaja."---*

Tämän asiantuntijan aiemmat kokemukset esimiehestä, jonka hän oli kokenut kiusaajaksi, vaikuttivat todennäköisesti siihen, miten tärkeänä hän koki esimiehen roolin oman työssä viihtymisensä kannalta.

#### 4.3.2. Työyhteisön ja ilmapiirin merkitys

Työyhteisön ja ilmapiirin merkitys nousi vahvasti esiin asiantuntijoiden haastatteluissa. Koska monet asiantuntijatehtävät ovat sellaisia, että niissä nousee keskeiseksi yhteistyö tai tiimityö joko oman yksikön tai toisen yksikön kanssa, on työyhteisön toimivuudella erityisen suuri merkitys. Työyhteisössä toisten tukeminen, auttaminen ja ilmapiiri (avoimuus, huumori) ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Jokainen asiantuntija toi tämän esiin haastatteluissa.

Yksi asiantuntija (A7) nosti esiin sen, että työyhteisössä sovitaan koko ajan työjärjestelyistä ja organisoidaan töitä asiantuntijoiden kesken. Hänen mielestään työnantaja voisi paremmin kiinnittää tähän itseohjautuvuuteen huomiota, antaa myönteistä palautetta ja saada sillä paljon hyvää aikaiseksi. Tiimityöskentelyn lisäksi kuvattiin monessa asiantuntijan haastattelussa myös työparityöskentelyä ja sen positiivista merkitystä hyvinvoinnille. Työparityöskentelyn avulla pystyttiin jakamaan työkuormaa ja vähentämään henkilöriskejä eli esimerkiksi takaamaan työn jatkuvuus sairauspoissaolutilanteissa. Yhdessä organisaatiossa vasta suunniteltiin tällaista työtapa.

Monet asiantuntijat kuvasivat erilaisia tiimi-iltoja ja muita vapaa-ajalla tapahtuvia yhteisiä

hetkiä, jotka tukivat työyhteisön me-henkeä (“hitsaa yhteen”) ja koheesiota. Erityisesti niiden kahden organisaation asiantuntijat, jotka toimivat asiakaspalvelutyypillisissä tehtävissä, kertoivat tiimin ja työtovereiden tuesta hankalissa asiakastilanteissa. Hankalan asiakaspuhelun jälkeen oli erittäin tärkeää saada keskustella asiasta nimenomaan työtovereiden kanssa. Asiantuntijat korostivat erilaisuuden hyväksymistä, toimivaa työnjakoa ja eri tiimien välinen yhteistyön merkitystä työhyvinvointia positiivisesti tukevinä tekijöinä.

#### 4.3.3. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen ja yksilöllisten tekijöiden merkitys

Asiantuntijat kuvasivat haastatteluissa erilaisia käytäntöjä ja järjestelyjä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta. Tällaisia olivat etätyö, vaikutusmahdollisuudet työvuoroihin, osa-aikatyö, työaikajoustot ja liukumat, saldovapaiden pitäminen, vuorottelu- ja opintovapaat. Yhdessä organisaatiossa oli kokeiltu myös tehostettua työaika eli työt pystyi tekemään normaalia työpäivää lyhyemmässä ajassa. Näitä joustoja oli käytössä eri organisaatioissa hieman eri tavoin. Kaikilla ei ollut etätyömahdollisuutta.

Asiantuntijat kokivat erilaiset työaikajoustot ja muut työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen liittyvät käytännöt työhyvinvoinnin näkökulmasta hyvinä, motivoivina, ja niiden koettiin nostavan työtehoa. Pääsääntöisesti työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen vaikutti toimivan hyvin, ja vain harvoin työt tuntuivat näillä asiantuntijoilla kulkeutuvan kotiin.

Jonkin verran korostettiin joustojen merkitystä yksilöllisyyden huomioinnin näkökulmasta. Edellä kuvatut joustot liittyivät usein perhetilanteisiin, mutta myös terveys ja työkyky oli yksi syy käyttää tarjolla olevia joustoja. Yksi asiantuntija asui työpaikasta kaukana ja hänellä oli remontti käynnissä kotona. Hänelle etätyö kerran viikossa oli hyvä ratkaisu. Tähän liittyi kuitenkin työhyvinvoinnin kannalta negatiivisiakin tekijöitä. Työ ja vapaa-aika hämärtyivät usein, ja niitä oli vaikea erottaa toisistaan.

Lisäksi muista yksilöllisiin tekijöihin liittyvistä asioista esiintyi aineistossa paljon mainintoja myös omasta vastuusta, työn itsenäisestä tekemisestä sekä osaamisesta ja

kehittämisestä. Asiantuntijoille oli keskeistä saada tehdä työnsä itsenäisesti ja hallita oma työ sekä kehittyä siinä.

#### 4.4. Asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä

Asiantuntijoiden haastatteluissa työhyvinvointiin liittyvät negatiiviset tekijät jakautuivat hieman tasaisemmin eri sisältöluokkiin kuin esimiesten haastatteluissa. Nämä sisältöluokat ja mainintojen määrät on kuvattu seuraavassa taulukossa.

Taulukko 4. Asiantuntijoiden näkemykset heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä

<b>Asiantuntijoiden näkemykset heidän työhyvinvointiinsa negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä: sisältöluokat</b>	<b>Mainintojen määrä (n)</b>
Esimiestyö	6
Työn sisältö	6
Suorituksen johtaminen, paine tavoitteiden muuttumisesta	4
Suuri työmäärä, kiire	4
Epävarmuus tulevaisuudesta, viestinnän puute	4
Joustojen puute, työn ja vapaa-ajan hämärtyminen	4
Liika sitoutuminen	3
Työtavat	3
Johtaminen (erityisesti linjajohto, ylin johto)	3
Työympäristö	2
Puutteelliset vaikutusmahdollisuudet	2
Oppimiseen ja kehittymiseen liittyvät haasteet	2

Asiantuntijoiden haastatteluissa työhyvinvointiin liittyvien negatiivisten tekijöiden kaksi eniten mainittua sisältöluokkaa olivat esimiestyö ja työn sisältöön liittyvät tekijät. On tärkeää huomata, että luokittelin johtamisen erikseen lähiesimiestyöstä, sillä yleensä johtamisesta puhuttaessa tarkoitettiin yhtiön ylintä johtoa. Vaikka asiantuntijat kokivat lähiesimiehen toiminnan oikeudenmukaiseksi, saattoivat he kokea ylimmän johdon

toiminnan epäoikeudenmukaiseksi. Moni asiantuntija koki, että johto teki päätöksiä koskien heidään työtään tuntematta sitä tarkemmin. Tarkastelen syvemmin vain näitä kahta sisältöluokkaa eli esimiestyötä ja työn sisältöä.

#### 4.4.1. Esimiestyön merkitys

Esimiestyön osalta nousi esiin vahvasti se, että keskustelua ja kuuntelua oli asiantuntijoiden odotuksiin nähden liian vähän. Aina ei myöskään asiantuntijalla ja esimiehellä toimineet henkilökemiat riittävän hyvin yhteen. Asiantuntijat kokivat myös, että heitä ei sitouteta tarpeeksi. Lisäksi esimiehet samassa organisaatiossa saattoivat palkita alaisiaan eri perusteilla. Muutaman kerran mainittiin myös toisten asiantuntijoiden suosiminen. Lisäksi haastatteluissa viitattiin esimiesten luonteenpiirteisiin, ja jotkut esimiehet koettiin liian sulkeutuneiksi ja kylmäkiskoiksi. Esimiesten viestintään ei oltu aina tyytyväisiä, ja viestinnän puutteen nähtiin myös vaikuttavan omaan työhyvinvointiin.

Näissä haastatteluissa näkyi hyvin asiantuntijoiden suuret odotukset hyvää esimiestyötä ja esimies-alaissuhdetta kohtaan. Monella saattoi olla useampi lähiesimies organisaatiosta ja tehtävästä riippuen. Tällaista tilannetta asiantuntija (A7) kuvasi seuraavasti: *“Ollaan niinkun todella otteessa”*. Toinen asiantuntija (A10) kiteytti esimiestyön merkityksen seuraavasti: *“Huono johtaminen syö työmotivaation hyvin nopeasti. Ikävä tehtävä ei ole ollenkaan niin rankkaa kuin huono esimiestyö.”*

#### 4.4.2. Työn sisällön merkitys

Asiantuntijoiden haastatteluissa nousi esiin seuraavia tehtäväkokonaisuuksiin tai työn sisältöön liittyviä kielteisiä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta:

- eri tehtävien tasapainottelu
- työkokonaisuuksien loppuun vieminen
- keskeytykset työssä
- haastavat asiakastilanteet (esimerkiksi valitukset)
- järjestelmämuutokset
- vaikeat työtehtävät
- työtehtävät, jotka eivät haasta riittävästi tai ole riittävän monipuolisia.



Monet asiantuntijat kokivat haasteelliseksi pysyä ajassa mukana ja tässä yhteydessä nousivat esiin ajanhallinnalliset haasteet. Uuden oppimista ei sinänsä koettu liian haastavana, mutta perustyö, kokoukset, sähköpostien lukeminen ja niistä aiheutuvat toimenpiteet, kehitysprojektit ja uuden oppiminen yhdessä haastoivat omaa työnhallintaa.

Työn sisältö vaikutti merkittävästi siihen, mitä asiantuntijat korostivat omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavista tekijöistä. Vaikka kaikki asiantuntijat työskentelivät tietointensiivisessä organisaatiossa, vaikutti varsinainen työn sisältö myös työhyvinvointipuheeseen. Tuotekehitysyksikössä työskentelevät tekivät yleensä projektiluonteista työtä, jolloin projekti aikataulut olivat haasteellisia, ja ne leimasivat työhyvinvointipuhetta. Tiukat aikataulut saattoivat näkyä asiantuntijan fysiologiassa, ja ne vaikuttivat unirytmiiin sitä heikentävästi. Asiakaspalvelussa työskentelevät korostivat kielteisen asiakaspalautteen kuormittavan ja vaikuttavan negatiivisesti heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimusaineiston valossa vaikuttaa keskeiseltä, että esimies ymmärtää asiantuntijan työn sisällön ja sen erityispiirteet asiantuntijan työhyvinvoinnin näkökulmasta.

#### 4.5. Esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointia koskevien näkemysten kohtaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiesten ja asiantuntijoiden jaettua ymmärrystä ja yhteinen "pinta-ala", jota voisi tarvittaessa kasvattaa heidän keskinäisen vuorovaikutuksen parantamiseksi ja työhyvinvoinnin edistämiseksi. Olen kuvannut tätä yhteistä "pinta-alaa" esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten kohtaamispaikkana. Miten sitten tietointensiivisessä työssä työskentelevien esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvoinnista ja sen kannalta merkityksellisistä asioista kohtasivat näissä haastatteluissa?

Erityisesti työhyvinvointiin vaikuttavat positiiviset tekijät olivat hyvin yhdensuuntaisia esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksissä. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät olivat hieman erilaisia riippuen siitä, olivatko ne esimiesten tai asiantuntijoiden esiin nostamia tekijöitä.

Alla olevaan taulukkoon 5 on koottu tutkimusaineiston perusteella esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksiä sekä työhyvinvointiin positiivisesti että negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Taulukkoon on koottu haastatteluissa viisi eniten mainintoja saanutta sisältöluokkaa.

Taulukko 5. Esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointinäkemysten kohtaaminen

	<b>Esimiesten näkemykset</b>	<b>Asiantuntijoiden näkemykset</b>
<b>Työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Yksilöllisyyden huomioiminen</li> <li>2. Sitoutuneisuus ja vastuullisuus työstä</li> <li>3. Johtaminen ja esimiehen rooli</li> <li>4. Koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet, osaamisen kehittäminen</li> <li>5. Työyhteisö</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Työyhteisö ja ilmapiiri</li> <li>2. Yksilöllisyyden huomioiminen</li> <li>3. Esimies-alaissuhde</li> <li>4. Oma vastuu, autonomia työssä</li> <li>5. Osaaminen ja kehittyminen</li> </ol>
<b>Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jatkuvat uudistukset ja muutokset</li> <li>2. Liiallinen työmäärä, kiire</li> <li>3. Työn sisältö</li> <li>4. Suorituksen johtaminen</li> <li>5. Yksityiselämän ongelmat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esimiestyö</li> <li>2. Työn sisältö</li> <li>3. Suorituksen johtaminen</li> <li>4. Suuri työmäärä</li> <li>5. Epävarmuus tulevaisuudesta, viestinnän puute</li> </ol>

Erityisesti työhyvinvointiin vaikuttavat positiiviset tekijät olivat lähes yhden suuntaiset esimiesten ja alaisten viiden useimmiten mainitun sisältöluokan joukossa. Molempien haastatteluissa nousi esiin vahvasti yksilöllisyyden huomioiminen, mutta myös esimiehen ja työyhteisön rooli. Muita usein mainittuja, työhyvinvointiin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä olivat osaaminen ja kehittyminen sekä sitoutuneisuus, vastuullisuus ja autonomia työssä.

Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavat tekijät ovat hieman erilaisia esimiehen ja asiantuntijan näkökulmasta. Suuri työmäärä, työn sisältöön liittyvät tekijät ja suorituksen johtaminen mainittiin molempien haastatteluissa. Esimiehet korostivat näiden lisäksi jatkuvia uudistuksia ja asiantuntijoiden yksityiselämän ongelmia. Asiantuntijat korostivat esimiestyöhön liittyviä haasteita ja epävarmuutta tulevasta. Kuvaan näitä teemoja yksityiskohtaisemmin seuraavissa luvuissa.

#### 4.5.1. Jaettu ymmärrys työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta

Keskityn ensin esimiesten ja asiantuntijoiden yhteisen “pinta-alan” tarkastelussa tekijöihin, jotka vaikuttavat positiivisesti asiantuntijan työhyvinvointiin. Kuviossa 6 on kuvattu esimiehen ja asiantuntijoiden yhteinen “pinta-ala” eli jaettu ymmärrys positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta (kuvion vasen puoli). Jaettu ymmärrys on koostettu aiemmin kuvattujen sisältöluokkien perusteella. Lisäksi kuvion oikealla puolella on tekijöitä, jotka asiantuntijat mainitsivat jaetun ymmärryksen lisäksi heille tärkeiksi tekijöiksi työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.

<b>Esimiesten ja asiantuntijoiden jaettu ymmärrys</b>	<b>Asiantuntijoiden näkemykset jaetun ymmärryksen lisäksi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilöllisyyden huomioiminen</li> <li>- Sitoutuneisuus, vastuullisuus, autonomia</li> <li>- Johtaminen, esimies-alaissuhde</li> <li>- Työyhteisö, luottamus, arvostus</li> <li>- Työympäristö, työolosuhteet</li> <li>- Organisaation tuki työhyvinvointiin</li> <li>- Osaaminen ja kehittyminen</li> <li>- Työn sisältö</li> <li>- Palkkaus, palaute työstä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suorituksen johtaminen ja raportointi</li> <li>- Henkilömuutokset työyhteisössä</li> <li>- Sopiva työkuormitus</li> <li>- Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet</li> <li>- Vakituinen työsuhde</li> </ul>

Kuvio 6. Esimiesten ja asiantuntijoiden jaettu ymmärrys sekä asiantuntijoiden esiintuomat muut, työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavat tekijät

Esimiesten ja asiantuntijoiden jaettu ymmärrys eli yhteinen "pinta-ala" tulee näkyviin erityisen selkeästi, kun he puhuvat sitoutuneisuuden ja vastuullisuuden näkökulmista ja merkityksestä. Sekä esimiehet että asiantuntijat puhuivat sitoutuneisuudesta ja vastuullisuudesta hieman eri näkökulmista ja sanoilla, mutta samasta asiasta. Esimiehet korostivat töiden sujuvuutta ja sitä, että asiantuntijat ottavat vastuuta tehtävistään. Asiantuntijat korostivat työn autonomiaa ja sitä, etteivät halua esimiehen koko ajan monitoroivan töiden edistymistä. Asiantuntijat halusivat tehdä omia töitään rauhassa ja itseohjautuvasti. Tästä poikkeuksena olivat muutamit asiakaspalvelussa työskentelevät asiantuntijat, jotka pitivät siitä, että koko ajan esimieheltä tulee palautetta ja raporttia tehdystä työstä.

Aineiston perusteella voi todeta, että esimiesten ja asiantuntijoiden jaettua ymmärrystä ja yhteistä "pinta-alaa" on paljon. Koska suurinta osaa näistä sisältöluokista on jo käsitelty aiemmin, keskityn tässä ainoastaan työn sisällön merkityksen pohdintaan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavien tekijöiden kannalta. Työn sisällön ja työn sisältämien tehtävien ymmärrys vaikutti olevan keskeistä työhyvinvoinnin kannalta. Sekä esimiehet että asiantuntijat korostivat motivaation ja innostuksen merkitystä omasta työstä ja sen merkityksestä työhyvinvointiin.

Teleoperaattoriyrityksen asiakaspalvelutyössä työskentelevät asiantuntijat korostivat asiakkaalta saatua palautetta omasta työstään. Jos palaute oli pääsääntöisesti negatiivisista, aiheutti se valtavasti henkistä kuormitusta asiantuntijoille. Myönteinen palaute asiakkailta tai esimieheltä koettiin työhyvinvoinnin kannalta erittäin merkitykselliseksi. Vakuutusyhtiössä työskentelevät asiantuntijat korostivat tehtävän yhteiskunnallista merkitystä, ja tuotekehitystehtävissä työskentelevät asiantuntijat korostivat uusien innovaatioiden ja oman kädenjäljen myönteistä merkitystä työhyvinvoinnille. Nämä näkökulmat värittivät asiantuntijoiden vastauksia ja vahvistavat työn sisällöstä nousevien tekijöiden ymmärryksen merkitystä asiantuntijoiden työssä. Vaikka esimies ei osaisikaan asiantuntijatehtäviä, vaikuttaa tämän aineiston perusteella merkitykselliseltä se, että esimies tuntee kuitenkin asiantuntijan työn sisällön ja ymmärtää sen erityispiirteitä. Erityisesti työhyvinvoinnin kannalta tämä on merkityksellistä.

Jaettua ymmärrystä kuvaavien sisältöluokkien lisäksi asiantuntijat korostivat tiettyjä työhyvinvoinnin kannalta myönteisiä tekijöitä, kuten suorituksen johtamista ja raportointia,

henkilömuutoksia, sopivaa työkuormitusta, osallistumista ja vakituista työsuhdetta. Osa näistä tekijöistä (ks. kuvio 6, oikea puoli) oli hyvin yksilöllisiä tai tilannekohtaisia tekijöitä. Muutama asiantuntija piti siitä, että heidän työtään seurattiin ja siitä raportoitiin tarkasti. Yhden asiantuntijan työsuhde oli juuri vakinaistettu, joten sen merkitys oli haastatteluhetkellä suuri. Kolmas esimerkki tästä on henkilömuutostilanne työyhteisössä, jossa oma esimies oli vaihtunut asiantuntijan mielestä huomattavasti parempaan suuntaan.

Osallistumista ja vaikuttamista päätöksentekoon ei mainittu kovinkaan montaa kertaa, mikä oli ehkä hieman yllättävää. Tämän merkitys ei noussut esiin esimiestenkään haastatteluissa. Yleensä osallistumista ja vaikuttamista työpaikan yhteisiin asioihin pidetään tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin edistämisen kannalta.

#### 4.5.2. Jaettu ymmärrys työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta

Työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin liittyvää, esimiehen ja asiantuntijan jaettua ymmärrystä löytyi työmäärän, työn sisällön ja suorituksen johtamisen osalta. Keskeisin löydös jaetun ymmärryksen löytämisessä oli se, että asiantuntijat kertoivat paljon puutteellisesta vuorovaikutuksesta oman esimiehensä, mutta myös johdon kanssa. Haastattelujen perusteella vaikutti siltä, että esimiehet eivät tätä ongelmaa nähneet. Tältä osin siis jaettua ymmärrystä eli yhteistä ”pinta-alaa” ei näyttänyt löytyvän. Oleellinen löydös oli myös muutosten ja uudistuksen työhyvinvointia koskeviin vaikutuksiin liittyvät esimiesten ja asiantuntijoiden erilaiset tulkinnat. Esimiehet kuvasivat itse muutostilanteiden ja uudistusten kielteisiä vaikutuksia asiantuntijoiden työhyvinvointiin, kun taas asiantuntijat korostivat erityisesti uuden oppimiseen käytettävän ajan puutetta ja epävarmuuden tunteita tulevasta. Lisäksi asiantuntijat korostivat viestinnän puutetta.

Kuvioon 7 on koostettu esimiesten ja asiantuntijoiden jaettu ymmärrys (keskellä), esimiesten omat näkemykset (vasemmalla) ja asiantuntijoiden omat näkemykset (oikealla).

<b>Esimiesten näkemykset</b>	<b>Esimiesten ja asiantuntijoiden jaettu ymmärrys</b>	<b>Asiantuntijoiden näkemykset</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jatkuvat muutostilanteet ja uudistukset sekä niiden kielteiset vaikutukset asiantuntijoiden työhyvinvointiin</li> <li>- Asiantuntijoiden yksityiselämän ongelmat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työmäärä</li> <li>- Työn sisältö</li> <li>- Suorituksen johtaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esimiestyö (lisää keskustelua, kehittämissuhteiden ja ideoiden kuuntelua, viestintää ja sitouttamista)</li> <li>- Muutostilanteissa uuden oppiminen ja epävarmuus tulevasta</li> <li>- Vuorovaikutuksen puute ylimmän johdon kanssa</li> </ul>

Kuvio 7. Esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden näkökulmasta

Esimiesten ja asiantuntijoiden jaetussa ymmärryksessä koskien työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä korostuivat työmäärä, työn sisältö ja suorituksen johtaminen. Esimiehet puhuivat eniten jatkuvista uudistuksista ja muutoksista sekä niiden negatiivisista vaikutuksista asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Asiantuntijatkin toivat esiin muutosten vaikutuksia, mutta useimmiten ne hyväksyttiin tai ainakin ymmärrettiin, että muutoksia tulee jatkossakin. Asiantuntijoiden huolena olivat yleensä uuden oppiminen ja epävarmuus tulevaisuudesta.

Keskeinen löydös tässä on se, että asiantuntijat puhuvat puutteellisesta vuorovaikutuksesta esimiehen ja myös johdon kanssa. Tämän aineiston esimiehet eivät nähneet tätä ongelmaa. Kun asiantuntijat kuvasivat työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, toivat he esiin esimiestyöhön liittyviä tekijöitä, toisin kuin esimiehet itse. Vain yksi esimies kuvasi huonon johtamisen vaikutuksia asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Asiantuntijat kaipasivat erityisesti keskustelelevampaa kulttuuria, kehittämissuhteiden ja ideoiden kuuntelua sekä vahvempaa sitouttamista.

Kun asiantuntijat toivat esiin työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä, toivat he esiin myös epävarmuutta tulevasta ja erityisesti viestinnän puutetta muutostilanteissa.

Näkökulma oli melko eri kuin esimiehillä. Esimiehet kuvasivat enemmän yksittäisiä hankaluuksia muutostilanteissa, kun taas asiantuntijat kokivat, että heillä ei ole riittävästi tietoa eikä heillä ole vuorovaikutusta johdon, erityisesti ylimmän johdon kanssa. Yhteistä esimiesten ja asiantuntijoiden “pinta-alaa” ja jaettua ymmärrystä muutostilanteiden työhyvinvointiin kielteisesti vaikuttavien tekijöiden osalta syntyi kuitenkin järjestelmämuutoksiin liittyvissä kuvauksissa erityisesti yhden organisaation osalta. Epäonnistunut ja massiivinen järjestelmämuutos aiheutti kaikkien mielestä runsaasti haittaa itse työlle, työkuormitukselle ja henkilöstön hyvinvoinnille. Asiantuntijoiden kuvaama johtamiseen liittyvä kritiikki kohdistui erityisesti ylimpään johtoon ja linjajohtoon eikä lähiesimieheen.

Eräs mielenkiintoinen esimerkki oli esimiehen (E4) kuvaus muutostilanteiden merkityksestä työhyvinvoinnin kannalta siitä, että joskus pienet yksittäiset voivat saada kohtuuttoman suuren merkityksen, ja pahoinvointi työpaikalla saatetaan kohdistaa tällaiseen asiaan. Tästä esimerkkinä oli yrityksen tarve säästää taloudellisesti jostakin ja osana säästötoimenpiteitä yhteinen vesiautomaatti päätettiin viedä pois työpaikalta. Esimies kuvasi haastatteluissa tilannetta siten, että ihmisille oli mahdotonta hakea vettä kraanasta (“oli ihan mahtihomma”). Tilanne aiheutti työntekijöille valtavasti pahaa mieltä ja tämä kasvoi suureksi vastoinkäymiseksi.

Toisaalta muutostilanteet voivat olla toisille asiantuntijoille erittäin haastavia paikkoja, kuten seuraavasta otteesta tulee esiin.

#### OTE 1

*H: “Tossa vähän aiemmin sivuttiinkin jo noita muutostilanteita, niin millä lailla sä koet, että noi muutostilanteet vaikuttaa siihen, miten sä voit töissä?”*

*A8: “No ne vaikuttaa just paljon, että mää pelkään noita muutostilanteita. Ne onkin just ne kaikista stressaavimmat.”*

*H: “Mikä siinä sitten on niissä tilanteissa?”*

*A8: “Semmonen pelko, mitä tuleman pitää ja pystyykö sitten hallitsemaan sen uuden tilanteen ja omaksuun ne järjestelmät.”*

Osa asiantuntijoista saattaa kokea jopa pelkoa, joka vaikuttaa toimintakykyyn muutoksissa. Tämä haastateltava koki, että muutoksissa haastavinta on jatkuva muutos, mutta oma asennoituminen (muutosmyönteisyys) vaikuttaa siihen, toisaalta voi saada tukea työsuojeluvaltuutetulta ja työterveyshuollosta.

Huomionarvoista on se, että esimiehet eivät korostaneet muutosten positiivisia vaikutuksia, vaan puhuivat muutosten negatiivisista vaikutuksista työhyvinvointiin. Myös asiantuntijoiden haastatteluvastauksissa oli pääpaino muutosten osalta erityisesti epävarmuuden tunteissa ja puutteellisessa viestinnässä. Kuitenkin kaksi asiantuntijaa eivät keksineet muutoksista omalta kannaltaan mitään negatiivista, vaan kaikki muutoksiin liittyvä oli pelkästään positiivista myös työhyvinvoinnin kannalta. Nämä asiantuntijat korostivat oman asennoitumisen ja myönteisen asenteen merkitystä muutostilanteissa.

Yhteenvetona voisi työhyvinvoinnin kannalta negatiivista tekijöistä todeta, että suurin osa eniten mainintoja saaneista sisältöluokista olivat esimiesten ja asiantuntijoiden näkemyksissä yhteisiä eli jaettua ymmärrystä syntyi eri tahojen näkemysten kesken työmäärän, työn sisällön ja suorituksen johtamisen negatiivisista vaikutuksista asiantuntijan työhyvinvointiin. Jatkuvien muutosten ja uudistusten vaikutusten tulkinta oli melko erilainen esimiesten ja asiantuntijoiden kesken, ja aineistoa analysoitaessa heräsi kysymys, ymmärtävätkö esimiehet, mitä muutokset ja uudistukset tarkoittavat asiantuntijan käytännön työssä? Muitakin eroavaisuuksia esimiesten ja asiantuntijoiden näkemysten välillä esiintyi. Näistä keskeisiä olivat esimiesten mainitsemien yksityiselämän ongelmien kielteinen vaikutus työhyvinvointiin. Asiantuntijat mainitsivat esimiestyön eli tarkemmin kuvattuna huonon lähiesimiestyön vaikutukset työhyvinvointiin sekä vuorovaikutuksen puute ylimmän johdon kanssa. Kiintoisa havainto on se, että asiantuntijat eivät tuoneet esiin omaa rooliaan tai vastuutaan, kun he kuvasivat esimies-alaissuhdetta.

#### 4.6. Poikkeamia ja helmiä

Tuon tässä luvussa vielä jotain poimintoja ja esimerkkejä kuvatakseni haastatteluaineiston rikkautta erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta. Olen koonnut tähän lukuun muutamia mielenkiintoisia kokonaisuuksia ja poikkeamia, joita on tullut esiin haastatteluissa sekä yksittäisiä helmiä, jotka ovat kiinnostavia tutkimuskysymysten ja työhyvinvoinnin käytännön kehittämisen kannalta.



Jaksamisesta innostukseen ja osallistumiseen

Muutama esimies kuvasi kokonaisvaltaisemmin, mistä esimerkiksi aiheutuu jaksamisongelmia työntekijälle. Nämä kuvaukset liittyvät siihen, että kyseessä on eri tekijöiden yhdistelmä. Yksi esimies kuvasi tätä samassa yhteydessä, kun hän vastasi kysymykseen miten toimitaan, kun työntekijä alisuoriutuu.

#### OTE 1

*E2: "Ilman muuta lähtökohta on se, että henkilö, siellä voi olla taustalla mitä tahansa, voi olla vaikkapa avioero tai läheisen omaisen kuolema tai mikä tahansa joka vaikuttaa, vaikuttaa niinkun suoriutumiseen. Päivä siellä viikko täällä, mut jos se et jos se on jatkuvaa niin, kyllähän siellä yleensä silloin on motivaatioon tai asenteeseen tai, tai suoraan sanoen niinkun oppimiseen liittyviä asioita tai niiden yhdistelmiä, joihin sitten esimies toki voi vaikuttaa. Mut et käydään sitten jo aika konkreettisia keskusteluja että onko tämä sinulle sopivinta työtä vai voidaanko kouluttaa, missä kaipaa henkilö osaamista tai."*

Tutkimusaineistossa yksi mielenkiintoinen helmi oli kertomus työuupumustapauksesta työpaikalla. Yrityksen johto oli reagoinut työuupumustapauksen johdosta siten, että kaikki projektipäälliköt pyydettiin koulutukseen. Koulutusta seuraavana päivänä yksi projektipäällikkö oli tervehtinyt muita työntekijöitä ensimmäistä kertaa työpaikallaan. Tämä tapaus osoittaa, että työhyvinvoinnista huolehtiminen voi olla pienistä ja yksinkertaisista asioista kiinni. Esimiesten toiminta on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta.

Henkilöstön osallistamista pidetään yleensä keskeisenä sitouttamista vahvistavana tekijänä. Tämä ei juurikaan tullut esiin asiantuntijoiden haastatteluissa. Seuraavana kuitenkin yksi ote, jossa kuvataan tätä ilmiötä.

#### OTE 2

*H: "Miten sun mielestä luovuutta tai innovatiivisuutta saadaan lisättyä vai saadaanko mitenkään?"*

*A4: "Annetaan työntekijöille vähän mahdollisuuksia, niin sieltä tulee semmosii yllättäviäkin ratkaisuja, jotka voi olla todella toimivia."*

## Esimiehen hyvinvointi ja sen heijastuminen asiantuntijan työhyvinvointiin

Esimiehet vastasivat yleisiinkin työhyvinvointikysymyksiin lähinnä asiantuntijoiden työhyvinvoinnin näkökulmasta. Jos erikseen oli kysytty, he saattoivat myös antaa vastauksia oman työhyvinvointinsa näkökulmasta. Tämä poikkesi suuresti siitä, miten asiantuntijat vastasivat kysymyksiin. Asiantuntijoiden vastausten fokuksena oli asiantuntijoilla aina oma henkilökohtainen näkökulma työhyvinvointiin. Käsittelen lyhyesti esimiesten omaa hyvinvointia siksi, että se heijastuu myös asiantuntijan ja koko työyhteisön hyvinvointiin.

Esimiehet nostivat myös oman työhyvinvoinnin näkökulmasta joitakin tärkeitä tekijöitä. Työn ja vapaa-ajan sekoittuminen ja balanssin näiden välillä hakeminen sekä työpäivien pidentyminen tuntuivat olevan yleisiä haasteita esimiehille oman hyvinvoinnin kannalta. Esimerkiksi yksi esimies (E4) kuvasi myös sitä *“ärsyttäväksi, kun organisaatiossa on sankarisyndrooma”*. Muutkin esimiehet kuvasivat sitä, että osin iltamyöhään tietokoneella tai työpäivien pituudella ikään kuin kehuskellaan. Esimiehen työ- ja vapaa-ajan sekoittuminen oli siten eräänlainen *“kaksiteräinen miekka”*: se oli haaste ja toisaalta vaikutti siltä, että työskentelykulttuureissa kuitenkin korostettiin pitkiä työpäiviä ja työskentelyä vielä iltaisin. Toinen tekijä, joka nousi useammassa haastattelussa esiin, oli esimiesroolin ja asiantuntijaroolin välinen tasapainottelu. Harvat ovat vain esimiehiä, yleensä esimies tekee osin myös samoja tehtäviä kuin muutkin asiantuntijat.

Esimiehen omaa työhyvinvointia ja motivaatiota laskevat tekijät liittyivät usein suorituksen johtamisen haasteisiin. Suorituksen johtamiseen liittyvä vastuu työyhteisössä oli keskeisin erottava tekijä asiantuntijoihin verrattuna. Esimiehet kokivatkin suorituksen johtamisen usein raskaammaksi rooliksi työssään. Jatkuvat uudistukset haastoivat esimiestyötä ja erityisesti suorituksen johtamista. Muuten esimiesten omaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät olivat aivan samoja kuin asiantuntijoiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.

Työn iloa esimiehille toivat hyvä työyhteisö ja sen onnistumiset, uudet haasteet työssä, urakehitysmahdollisuudet ja jatkuva opiskelu sekä itseohjautuvuus oman työajan ja tehtävien hallinnassa. Osin kiire koettiin eräänlaisena positiivisena motivaatiotekijänä. Myös oman esimiehen kanssa hyvä yhteistyö ja luottamus mainittiin useammassa haastattelussa oman työhyvinvoinnin tekijänä.

Muutamissa haastatteluissa viitattiin siihen, että oman esimiehen paineet näkyvät asiantuntijoille ja vaikuttavat myös heihin. Esimiehen oma työhyvinvointi heijastuu asiantuntijoihin sekä positiivisessa että negatiivisessa mielessä: kun esimies on innostunut ja voi hyvin saattaa se vaikuttaa positiivisesti asiantuntijoihin, kun taas esimies on stressaantunut ja käyttäytyy kireästi ja kylmäkiskoisesti vaikuttaa se negatiivisesti asiantuntijoiden työhyvinvointiin.

### Eri organisaatioiden erilaiset haasteet

Tutkimuksen tarkemman tarkastelun ulkopuolelle rajattiin organisaatiokohtaiset erityispiirteet ja niiden vaikutukset työhyvinvointiin sekä eri organisaatioiden välisten erojen vertailu. Työn sisällön merkityksen tarkastelun yhteydessä toin esiin jo muutamia eroja. Käsittelen tässä yhteydessä vielä lyhyesti näitä eroavaisuuksia. Esimerkiksi tuotekehitysorganisaatiossa mainittiin korostetusti työhyvinvointiin vaikuttavana, myönteisenä tekijänä se, miten tärkeää on organisaation ja erityisesti lähityöyhteisön ilmapiirin olla uutta luova ja innovatiivinen ympäristö. Luovan ympäristön voisi ajatella olevan sekä työn että työhyvinvoinnin kannalta keskeinen ehto ja perusta. Tämä ei tullut samalla tavalla esiin kahdessa muussa organisaatiossa. Kahden muun organisaation haastatteluissa tuotiin kuitenkin esiin vaihtelun ja kehittymismahdollisuuksien positiivinen merkitys työhyvinvoinnin kannalta.

Tuotekehitysorganisaatiossa esimiehet kuvasivat myös näiden asiantuntijoiden asennoituvan työhön siten, että se on keskeinen elämän sisältö. Samassa organisaatiossa toiset esimiehet kuvasit tätä siten, että asiakkaalle halutaan tehdä viimeisintä teknologiaa ja parhaita ratkaisuja eli tätä kuvattiin myös sanalla ammattitaito. Nämä esimerkit kuvastavat sitä, että halu hoitaa työ hyvin oli usein yhteydessä erittäin vahvaan sitoutumiseen luovaan tuotekehitystyöhön.

### Menestyvän organisaation ainekset

Tämän esimerkin nostan esiin sen vuoksi, että organisaation menestyminen ja tuottavuus, asiakaskokemus ja henkilöstötyytyväisyys sekä näiden yhteys on hyvin ajankohtaista. Eräs haastateltavista esimiehistä kertoi, mitkä asiat vaikuttavat siihen, että organisaatio

menestyy. Seuraavassa haastatteluotteessa on esimiehen vastaus edellä mainittuun kysymykseen.

### OTE 3

*H: "Mitkä asiat vaikuttaa siihen, ett organisaatio menestyy?"*

*E3: Kyllä mä pidän tota noin niin, miten sen sulle sanoisin hienosti, mä piirtäisin sulle kolmion, missä siellä keskellä lukis, että henkilöstötyytyväisyys ja yläpuolella olis asiakastytyväisyys ja reunoissa olis semmonen tehokkuuden lisääminen ja sitten olis tämmönen myynnin kasvattaminen." (piirtää vielä saman kolmion)*

Esimies kuvasi haastattelussa seuraavan kuvion, jota pidän erinomaisen ajankohtaisena kuvauksena menestyksestä yksityisen sektorin organisaatiossa, jonka tavoitteisiin kuuluu taloudellinen menestyminen.



Kuvio 8. Organisaation menestymiseen vaikuttavat tekijät (E3)

Tällä hetkellä on erittäin kiinnostavaa tarkastella työorganisaatioissa samanaikaisesti asiakaskokemusta ja henkilöstökokemusta sekä niiden välistä yhteyttä, joten tämä on varsin osuva ja ajankohtainen kuvaus tästä kokonaisuudesta.

## 5. Tutkimustulosten yhteenveto, johtopäätökset ja arvointi

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää laadullisesti esimiesten ja asiantuntijoiden litteroiduista teemahaastatteluista sitä, mitä esimiehet ja asiantuntijat nostavat esiin työhyvinvointiin positiivisesti ja negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä.

Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, miten laaja tai suppea esimiesten ja asiantuntijoiden yhteinen “pinta-ala” työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä on eli onko heillä jaettu ymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Seuraavissa luvuissa teen vielä tutkimustuloksista yhteenvetoa, johtopäätöksiä ja arvioin aineistoa, menetelmiä sekä tutkimusta kokonaisuudessaan.

## 5.1. Tulosten yhteenveto

Tutkimus osoitti, että esimiesten ja asiantuntijoiden työhyvinvointipuhe oli pääosin samansuuntaista ja käsitti myös samoja tekijöitä riippumatta siitä, puhuttiinko työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä. Painotukset ja näkökulmat olivat kuitenkin erilaisia. Esioletukseni oli, että esimiesten ja asiantuntijoiden käsitykset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä eivät olisi olleet näin samansuuntaisia.

Toisaalta asiantuntijat korostivat hyvinkin yksilökohtaisia tekijöitä, joilla oli vaikutusta heidän omaan työhyvinvointiinsa. Erilaisten ihmisten ja muutostilanteiden johtaminen olivat esimiehille selkeästi haastavimpia asioita.

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää esimiehen ja asiantuntijoiden yhteistä “pinta-alaa” heidän välisen vuorovaikutuksen kehittämiseksi. Tämä tutkimus antoi tukea sille, että vaikka jaettua ymmärrystä oli, parantamisenkin varaa esimies-alaisuhteissa on. Asiantuntijat kaipasivat esimiehiltään enemmän kuuntelua ja keskustelua. Esimiehet ja alaiset näkivät muutoksiin liittyvät haasteet hyvin eri tasolla ja eri näkökulmista. Työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä esimiesten näkemyksissä korostuivat jatkuvat uudistukset ja muutokset, ja erityisesti he korostivat sitä, että asiantuntijat saattavat olla negatiivisia tai esiintyy muutosvastarintaa. Lisäksi esimiehet toivat esiin muutostilanteissa irtisanomistilanteiden kielteiset vaikutukset ja yleiset epävarmuuden tunteet tulevasta. Asiantuntijoiden näkemyksissä korostuivat esimiestyön merkitys ja erityisesti huono johtaminen, josta keskeisin esimerkki oli vuorovaikutuksen ja viestinnän puute. Institutionaalisessa vuorovaikutuksessa keskinäiseen vuorovaikutukseen saattavat vaikuttaa erilaiset työroolit. Asiantuntijat eivät kriittisesti arvioineet omaa osuuttaan esimies-alaisuhteessa, vaan he keskittyivät kuvaamaan esimiestä persoonana ja esimiestyön onnistumisista. Heidän oman osuuden ja vastuun kuvaaminen vuorovaikutussuhteessa jäi lähes olemattomaksi.

Yhteenvedon voi todeta, että sekä esimiesten että asiantuntijoiden mielestä työhyvinvointi rakentui aina jostain kokonaisuudesta eli useiden eri tekijöiden summasta. Se, mitä työhyvinvointikokonaisuudessa korostettiin, vaihteli jonkin verran. Yleensä kokonaisuuteen mainittiin kuuluvan hyvä esimiestyö, yksilöön liittyvät tekijät, työyhteisö ja työn sisältö. Erityisesti esimiehet kuvasivat työhyvinvoinnin kokonaisuutta. Työhyvinvointia koskevassa tutkimuksessa tulisi kiinnittää jatkossa vielä enemmän huomiota työhyvinvointiin systeemisenä ilmiönä.

Monimuotoinen ja eri näkökulmia sisältävä aineisto antoi kuitenkin tutkittavasta ilmiöstä kokonaiskuvan, ja toisaalta sen avulla pystyin myös tuomaan erilaisia poikkeamia ja eroavaisuuksia, joita työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät sisältävät. Näitä poikkeamia myös esimiesten tulisi työyhteisöissä ottaa huomioon ja pystyä tasapainottelemaan yksilöiden, työyhteisöjen ja verkostojen välimaastossa, jotta asiantuntijat pystyivät olemaan hyvinvoivia työssään ja saavuttamaan asetettuja tavoitteita.

## 5.2. Johtopäätökset

Kuvaan keskeiset johtopäätökset ja liitän niitä teoreettisiin viitekehyksiin sekä aiempiin tutkimuksiin että käytännön haasteisiin työelämässä. Tämän tutkimusaineiston perusteella keskeisimmät ydintekijät työhyvinvoinnin edistämisen kannalta ovat yhteisiä esimiesten ja alaisten näkökulmasta. Yhteistä "pinta-alaa" eli jaettua ymmärrystä löytyi tutkimusaineiston perusteella enemmän kuin alunperin oletin. Näitä keskeisimpiä täysin yhteisiä, asiantuntijan työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä oli lukuisia, joista keskeisimpiä olivat yksilöllisyyden huomioiminen, luottamus ja arvostus, johtaminen ja esimies-alaissuhde sekä työyhteisö, työympäristö ja työolosuhteet. Molemmat pitivät tärkeänä myös organisaation tukea työhyvinvointiin sekä osaamisen ja kehittymisen merkitystä asiantuntijan työhyvinvoinnille. Sen sijaan vastuullisuutta esimiehet ja asiantuntijat tarkastelivat hieman eri näkökulmista. Esimiehet korostivat asiantuntijan sitoutuneisuutta ja vastuullisuutta työssä, kun taas asiantuntijoiden näkökulmana oli autonomia omassa työssään.

Kun tarkasteltiin jaettua ymmärrystä työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden kannalta, keskeisiä tekijöitä olivat työmäärä, työn sisältö ja suorituksen johtaminen. Sekä esimiehet että asiantuntijat toivat esiin myös muutosten ja uudistusten negatiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin, mutta hyvin eri näkökulmasta. Jos esimiehet näkisivät enemmän sitä, mitä on muutosvastarinnan taustalla ja toisaalta asiantuntijat toisivat enemmän esiin uuden oppimiseen liittyviä konkreettisia haasteita, voisi muutosten johtaminen ja läpivienti olla tuloksellisempaa. Panostaminen esimiehen ja asiantuntijan vuorovaikutussuhteen laatuun, johon kuuluu myös asioiden tarkastelua työhyvinvoinnin näkökulmasta, voisi tuoda lisää onnistumisia esimerkiksi muutostilanteissa (ks. esim. Uhl-Bien ym. 2000; Gerstner & Day 1997).

Työhyvinvointi on jatkuvasti muuttuvassa tilassa työorganisaatiossa. Jaettu ymmärrys työhyvinvoinnissa edellyttää esimiehen ja asiantuntijan halua käydä keskinäistä dialogia ja edistää työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Esimiehelle on oleellista ymmärtää asiantuntijan näkökulma ja hänelle merkitykselliset asiat hänen työhyvinvointinsa näkökulmasta.

Sosiaalinen pääoma toimi tutkimuksen laajana viitekehyksenä. Sosiaalisen pääoman yhtenä osana oleva luottamus antoi kokonaisvaltaista viitekehystä aineiston analyysiin, ja erityisesti esimiehen ja alaisen keskinäiseen sekä koko työyhteisön sosiaaliseen vuorovaikutukseen (Putnam ym. 1993; Ruuskanen 2001; Oksanen ym. 2008; Oksanen 2009; Pyöriä 2012). Koska sosiaalisen pääoman käsite on melko epämääräinen, ei se antanut yksityiskohtaista viitekehysellistä tukea analyysiin. Se toimi lähinnä laajana viitekehyksenä koko tutkimukselle, systeemiseen työhyvinvointiajatteluun ja koko työyhteisön merkitykseen asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta. Sen sijaan vertikaalinen sosiaalinen pääoma toimi paremmin viitekehyksenä tutkimusongelmieni kannalta.

Teoreettisena viitekehyksenä vertikaalinen sosiaalinen pääoma ja vuorovaikutteinen johtajuus tukivat hyvin tutkimuksen tavoitetta esimiestyön merkityksestä asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta merkittävänä tekijänä. Ennen kaikkea analyysi vahvisti käsitystä siitä, miten tärkeä esimiehen ja asiantuntijan yhteistyösuhde on työhyvinvoinnin yhtenä keskeisenä ja ennaltaehkäisevänä tekijänä. Asiantuntijan työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä tekijöitä on useita, ja esimies-alaissuhde on tärkeä, mutta vain yksi tekijä. Aiemmissa tutkimuksissa on korostettu esimiehen ja työntekijän vuorovaikutuksen merkitystä, jolla on todettu olevan selkeitä yhteyksiä työntekijän tyytyväisyyteen yleensä ja

esimieheen liittyvään tyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen työorganisaatioon. (Gerstner & Day 1997.) Sitoutumisen katsotaan yleisen käsityksen mukaan heijastavan myös yksilön työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen perusteella saatiin vahvistusta sille, että esimies-alaissuhde ja toimiva vuorovaikutussuhde on merkityksellinen ja keskeinen tekijä asiantuntijan työhyvinvoinnille. Jotta vuorovaikutussuhde olisi työorganisaatioissa vielä toimivampi, tulisi esimiesten kiinnittää enemmän huomiota asiantuntijoiden kuunteluun ja heidän kanssaan käytävään keskusteluun. Kuuntelulla tarkoitettiin haastatteluaineistossa esimerkiksi asiantuntijoiden kehittämisideoiden kuuntelua. Jo aiemmin esiintunut näkökulma muutostilanteissa kuuntelun ja keskustelun merkityksestä vaikuttaa aineiston perusteella tärkeältä.

Tutkimusaineistossa ilmeni myös luottamuksen merkitys, mutta haastattelukysymyksissä eikä vastauksissa määritelty aina yksityiskohtaisesti, kenen välisestä luottamuksesta puhutaan. Sekä horisontaalisen että vertikaalinen luottamuksen ja yhteisöllisyyden on todettu vähentävän yksilön kokemaa stressiä. Luottamuksen roolin merkitys nousee todennäköisesti esiin vasta, kun sitä ei ole. (Koivumäki 2008; ks. myös Helliwell & Huang 2011).

Tässä tarkastelun kohteena olleessa haastatteluaineistossa esimiehet kertoivat luottamuksesta asiantuntijoihin, kun taas asiantuntijat kertoivat luottamuksesta johtoon, ei lähiesimieheen. Esimiehen ja asiantuntijan yhteistyösuhde ja luottamus ovat tällä hetkellä murroksessa, sillä tänä päivänä ja tulevaisuudessa asiantuntijoilta odotetaan enemmän tilannekohtaisesti määräytyvää luottamusta eli refleksiivistä luottamusta. Kun sokeaa luottamusta ei enää tarvita esimieheen, haastaa se esimiehen ja asiantuntijan keskinäistä vuorovaikutussuhdetta ja myös heidän keskinäistä psykologista sopimusta. (ks. Alasoini 2012.) Koska luottamus ei ollut tutkimuksen kohteena, eikä tutkimusaineisto ollut kovin laaja tämän tematiikan osalta, ei voida todeta mitään yksityiskohtaisempaa tulosta luottamuksen merkityksestä tämän aineiston perusteella.

Tämä tutkimusaineisto tukee sitä käsitystä, että asiantuntijoille sitoutuminen työhön ja oman asiantuntijuuden toteuttamiseen oli tärkeämpää kuin se, missä organisaatiossa he työtänsä tekevät. (ks. esim. Koivumäki 2008). Tutkimusaineiston perusteella asiantuntijoiden hyvinvoinnille on keskeistä onnistumiset työssä ja saatu palaute.



Vaikka tutkimuksen analyysissä haettiin jaettua ymmärrystä eli yhteistä “pinta-alaa” esimiehen ja asiantuntijan kesken, oli tutkimuksen yhtenä tuloksena jaetun ymmärryksen lisäksi asiantuntijoiden esiintuoma, yksilöllisten tekijöiden huomioonottamisen merkitys heidän työhyvinvoinnilleen. Esimiehet kuvasivat erilaisuuden ottamista huomioon, mutta erilaisuuden rikkaus aukesi, kun analysoin asiantuntijoiden haastatteluaineistoa. Asiantuntijoiden kannalta yksilölliset tekijät saattoivat olla hyvin yksityis- ja henkilökohtaisia. Esimies ei voi aina tunnistaa näitä, ellei hän tunne asiantuntijaa tai käy hänen kanssaan säännöllisiä keskusteluja. Yksilöllisten tekijöiden huomioonottaminen voi toteutua käytännössä esimiehen ja asiantuntijan välisessä vuorovaikutuksessa, suorituksen johtamisessa ja siinä, miten asiantuntijan työssä voidaan toteuttaa erilaisia joustoja, kuten esimerkiksi työaikajoustoja.

Työhyvinvoinnin viitekehykset antoivat keskeistä tukea teoriaohjaavalle sisällönanalyysille. Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena oli erityisesti esimiehen ja alaisten välinen vuorovaikutus työhyvinvoinnin näkökulmasta, antoi tutkimus vahvistusta sille, että työhyvinvoinnin tarkastelussa kokonaisvaltainen ja systeminen tarkastelu on merkityksellistä. Tietointensiivisissä tehtävissä työskentelevien asiantuntijoiden työhyvinvointi muodostuu tämän aineiston perusteella useista eri tekijöistä, ja se on melko kompleksinen ilmiö. Vaikka tutkimuksen keskiössä oli esimiesten ja asiantuntijoiden näkemykset työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ja jaettu ymmärrys, vahvisti tutkimus myös tämän hetken keskeistä ajatusta työhyvinvoinnista systemisenä kokonaisuutena, jossa eri tekijät vaikuttavat toisiinsa (Kesti ym. 2011; Kesti 2012; Manka 2011; Sinisammal 2011; Laine 2015). Erityisesti esimiehet kuvasivat työhyvinvointia laajana kokonaisuutena.

Pelkkä yksilönäkökulma ei riitä asiantuntijan työhyvinvoinnin tarkastelussa, vaan sitä tulee tarkastella monimuotoisena kokonaisuutena yksilön, työpaikan eri vuorovaikutussuhteiden, mutta myös ulkopuolisten tekijöiden kautta. Muutokset näkyvät yleensä yksilön työssä ja sitä kautta myös asiantuntijan työhyvinvoinnissa. Sinisammaleen (2011) työhyvinvoinnin tilanneherkkää johtamismallin tyyppisiä lähestymistapoja ja malleja kannattaa edelleen tutkia ja kehittää eteenpäin.

Tämän pro gradu –tutkimuksen aineiston analyysin johtopäätöksenä voidaan todeta, että esimiesten ja asiantuntijoiden “yhteinen pinta-ala” eli jaettu ymmärrys työhyvinvointiin

vaikuttavista näkemyksistä on keskeisiltä tekijöiltään melko laaja. On edelleen tärkeätä ymmärtää työhyvinvointi laaja-alaisena ilmiönä, joka edellyttää esimiehen ja asiantuntijan keskinäistä luottamusta, vuorovaikutusta ja dialogia. Asiantuntijat tuovat kuitenkin kukin oman yksilöllisyytensä ja tarpeensa sekä näkemyksensä omaa työhyvinvointiaan koskevaan keskusteluun. Tarpeet saattavat vaihdella tilannekohtaisesti, joka haastaa myös esimiestyötä. Esimies ei voi olla kaikista asiantuntijan työn käännteistä tietoinen, joten keskinäinen vuorovaikutus, ajatusten ja tiedonvaihto nousevat tärkeiksi tekijöiksi. Myös työn sisältö, osaaminen ja yksilölliset tekijät vaikuttavat merkittävästi asiantuntijan työhyvinvoinnin kokemukseen.

### 5.3. Tutkimuksen arviointi

Arvioin ensin tutkimusaineistoa ja tutkimuksessa käytettyjä metodeja, jonka jälkeen siirryn tutkimuksen kokonaisuuden arviointiin. Lisäksi sisällytän kokonaisarviointiin lyhyen eettisen pohdinnan.

#### 5.3.1. Aineiston ja menetelmien arviointi

Tutkimusaineistona oli Suomen Akatemian WORK-tutkimusohjelman *Menestyvät organisaatiot ja työntekijöiden hyvinvointi tietointensiivisessä työssä* -tutkimusaineiston valmiiksi litteroidut 20 haastattelua, joista 10 oli esimiesten ja 10 asiantuntijoiden haastattelua. Valmiiksi litteroidun haastattelun haasteena oli se, ettei itse ole ollut mukana haastattelutilanteessa enkä siten voi arvioida yksityiskohtaisesti sitä, millaisia painotuksia tai merkityksiä haastateltavat antavat työhyvinvointiin vaikuttaville eri tekijöille. Osa alkuperäisen, laajemman haastatteluaineiston asiantuntijoiden haastatteluista olivat melko suppeita sisällöltään. Koska asiantuntijoiden haastatteluja oli kaiken kaikkiaan 24, pystyin valikoimaan näiden joukosta laajimmat, sisällöllisesti rikkaimmat ja edustavat haastattelut tähän pro gradu –tutkimukseen.

Teemahaastattelurunko oli monipuolinen ja sisälsi runsaasti kysymyksiä. Jos sisältö olisi ollut hieman suppeampi ja rajatumpi, olisivat haastattelijat voineet mennä joissakin asioissa syvemmälle. Usean vastauksen kohdalla jäin kaipaamaan syvemmälle meneviä jatkokysymyksiä, joten siksi tämä aineisto ei ihan riittävässä määrin antanut niin monipuolista kuvaa työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä kuin olisi voinut alunperin

olettaa. Tässä mielessä itse kerätty haastatteluaineisto olisi voinut olla tutkimustuloksiltaan kiinnostavampi. Aineiston hyvä puoli oli se, että teemahaastattelurunkoa oli hyvin noudatettu kaikissa haastatteluissa ja siksi tutkimusaineisto oli tasalaatuinen.

Metodologisesti päädyin käyttämään kvantitatiivista ja kvalitatiivista sisällönanalyysia haastattelujen analyysissa. Aluksi lähestyin tutkimusaineiston sisällönanalyysia kvalitatiivisesta näkökulmasta, mutta esianalyysin ja haastattelutiivistelmien tekemisen jälkeen hahmotin alustavan luokittelujärjestelmän eli loin sisältöluokat. Tämän jälkeen luokittelin haastatteluista tarkastelun kohteena olevia tekijöitä sisältöluokkiin ja sain kokonaiskuvan siitä, mitkä teemat tulivat esille useimmissa haastatteluissa. Tekijöiden luokittelun sisältöluokkiin ratkaisin sisällöllisen yhteneväisyyden perusteella. Kvantifioinnin tavoitteena oli sekä auttaa itseä tuomaan esiin havaintojen jakautumista suhteessa koko aineistoon että nostaa tutkimuksen validiteettia ja sen arvioimista.

Tietyt ratkaisut, kuten tutkimusaineiston tarkastelun jakaminen työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttaviin tekijöihin, syntyivät jo esianalyysivaiheessa. Vasta koko aineiston sisällönanalyysin jälkeen oli mahdollista arvioida, tuottiko tämä ratkaisu parhaan mahdollisen tutkimustuloksen. Koska haastattelurunko ja kysymykset oli rakennettu sillä tavalla, että haastateltavilta oli kysytty usein samaa työhyvinvointiin liittyvää asiaa kahdella vastakkaisella tavalla (mitkä tekijät tuottavat iloa tai mitkä harmittavat sinua työssä), ohjasi se minua tarkastelemaan haastatteluaineistoa näistä kahdesta eri näkökulmasta. Pääsääntöisesti tämä valitsemani tarkastelutapa tuotti melko samantyyppisiä tekijöitä, mutta joissakin kohdissa tarkastelu työhyvinvointiin positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavista tekijöistä tuotti myös erilaisia vastauksia. Siksi analyysin tekeminen tällä tavalla vaikutti tarkoituksenmukaiselta näin jälkikäteenkin arvioiden.

Laadullisen aineiston sisällönanalyysi oli työlästä, mutta hyvin antoisaa. Sisältöluokkien erittelyä ja analyttisten kriteerien avaamista olisin voinut tehdä vielä tarkemmin. Se olisi kuitenkin tehnyt vielä haasteellisemmaksi päähavaintojen tekemisen ja erityisesti aineistotteiden esittämisen ja visualisoinnin. Olen käyttänyt melko löyhästi eri käsitteitä rinnakkain, kuten työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät tai työhyvinvoinnin kannalta merkitykselliset tekijät. Käsitteiden käytön tarkkuuteen olisin voinut kiinnittää vielä enemmän huomiota. Lisähaastetta toi se, että työhyvinvointiin liittyvä käsitteistö ei ole vielä kovin vakiintunutta, eikä sitä ole käsitteenä yleisesti hyväksytysti operationalisoitu. Vasta

nyt on muotoutumassa kokonaisvaltainen ja systeeminen hyvinvointikäsitys. (ks. esim. Laine 2015.) Monivuotinen työskentely työhyvinvoinnin käytännön kehittäjänä auttoi minua erilaisten työhyvinvointikäsitysten ja aiempien tutkimusten arvioinnissa. Tämän tutkimuksen tavoite oli tuoda esiin laadullisesti syvempää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, joten käsitteiden analyttisempi määrittely olisi voinut jopa rajoittaa löydöksiä.

Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksissä korostuvat kvantitatiivisen tutkimuksen mittaamisen logiikan sijaan analyysin systemaattisuus ja tulkinnan luotettavuus. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua myös tulosten läpinäkyvyydestä ja yleistettävyydestä eli siitä, mikä on mahdollista (Ruusuvuori ym. 2010, 26–27.) Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia on varmistettu avamaalla tutkimuksen etenemistä ohjanneita valintoja, rajauksia ja periaatteita. Pitkin tutkimusta ja sen analyysia on kuvattu eri vaiheita, niiden etenemistä sekä havainnollistettu sisältöluokitteluja ja niiden pohjalta tehtyjä tulkintoja. Poikkeustapausten avulla on pyritty koettelemaan tutkimuksen tulkintoja (ks. emt. 27).

Haastatteluista on tuotu otteita havainnollistamaan tutkimuksessa tehtyjä löydöksiä tutkimustavoitteen saavuttamiseksi. Lisäksi tutkimuksen analyysissa on perusteltu, miksi kyseiset otteet on valittu kuvaamaan tiettyjä ilmiöitä. (ks. esim. Ruusuvuori ym. 2010, 29.) Yhteenvetona arvioinnista voi todeta, että sekä innostavinta että haastavinta tutkimuksessa oli sen monipuolisuus ja teoriataustan kompleksisuus.

Pohdin vielä tutkimuksen eettisiä näkökohtia haastatteluaineiston kuin analyysin kannalta. Tutkimuksessa on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan antamaa ohjeistusta tutkimuksen periaatteista (Hyvä tieteellinen käytäntö –ohje 2002, 2012) ja siten varmistettu hyvän tutkimuskäytännön ja tutkimuksen eettiset vaatimukset. Litteroitu haastatteluaineisto on saatu käyttöön Tampereen yliopiston tutkijalta, ja olemme sopineet aineiston käyttötarkoituksesta. Litteroitu teemahaastatteluaineisto oli jo valmiiksi anonymisoitu, joten minulla ei ole tietoa haastateltujen henkilöllisyydestä. En ole voinut tunnistaa näitä henkilöitä eivätkä myöskään tutkielman lukijat.

Otteet haastatteluista kuvaavat analyysissa tiettyjä sisältöluokitteluja ja työhyvinvoinnin merkityksiä. Haastattelusitaattien valinnassa on noudatettu huolellisuutta myös siitä näkökulmasta, ettei kukaan yksittäinen henkilö tule tunnistetuksi. Tutkimusaineistoa on säilytetty tutkimuksen teon ajan sekä muistitikulla että paperikopioina lukollisessa kaapissa. Tutkimusaineisto ja siitä otetut paperikopiot hävitetään asianmukaisesti pro gradu –tutkielman valmistuttua.

### 5.3.2. Kokonaisarviointi ja eettinen pohdinta

Tutkimuksen kokonaisarvioinnissa käytän hyödyksi sekä Tuomen & Sarajärven (2009, 140-143) ja Ronkaisen, Pehkosen, Lindblom-Ylänteen & Paavilaisen (2011, 140-141) arvioinnin näkökulmia ja yleisiä kriteerejä. Oma sitoumukseni tähän tutkimukseen ja sen tarkoitukseen oli hyvin vahva. Alunperin oletin, että esimiesten ja asiantuntijoiden yhteinen ”pinta-ala” eli jaettu ymmärrys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä ei olisi niin laaja ja samansuuntainen keskenään kuin tämä tutkimus osoitti. Toisaalta tutkimuksessa tuli esiin asiantuntijoiden näkökulmasta myös hyvin yksityiskohtaisia ja henkilökohtaisia tekijöitä, joita esimiehet eivät tuoneet esiin haastatteluissa. Näissä tietointensiivistä työtä tekevien esimiesten ja asiantuntijoiden kesken vaikutti olevan melko samansuuntainen käsitys työhyvinvointiin vaikuttavista keskeisistä tekijöistä. Oletin alunperin, että jaettua ymmärrystä ei olisi tässä määrin kuin tässä tutkimusaineistossa ilmeni.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 143-144) tarkoittavat triangulaatiolla erilaisten metodien, tutkijoiden tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Triangulaation käyttötarkoitus voi liittyä joko tutkimuksen totuuden ongelmaan tai tutkittavan ilmiön kokonaisuuden hahmottamiseen. Tässä triangulaatiota on hyödynnetty eri tavoin. Aineistossa on ollut eri tiedonantajaryhmiä kuten esimiehiä ja asiantuntijoita. Lisäksi tutkimuksessa on otettu huomioon ja yhdistetty eri teoreettisia näkökulmia ja tutkimustietoa.

Nykykäsitysten mukaan tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti kietoutuvat toisiinsa, vaikka ne käsitteellisesti voidaan erottaa toisistaan. Validiteetin käsitteellä voidaan tarkoittaa myös koko tutkimusprosessin arviointia, eikä tutkimuksen tulosten tai tutkittavan todellisuuden vastaavuutta. Tutkimuksen laadun arviointikriteerejä ovat tutkimuksen kurinalaisuus, eri osien yhteensopivuus ja toimivuus, lähtökohdat, tutkimusprosessi ja

empiiriset toimintatavat, aineiston laatu sekä lopputulokset ja päätelmät. Tutkimuksessa on toimittu riittävällä kurinalaisuudella, sen osat sopivat melko hyvin toisiinsa, tutkimuksen lähtökohdat ja näkökulmat on kirjoitettu riittävällä tarkkuudella auki ja sidottu aiempaan tutkimukseen. Empiiriset toimintatavat on kuvattu siten, että niiden perusteella voi arvioida tutkimuksen toteuttamista ja sen vastaamista tutkimusongelmaan. Aineistoa on käsitelty useaan eri otteeseen ja eri näkökulmista sekä aineistosta on tehty riittävän kattava esianalyysi tutkimusongelmien testaamiseksi. (ks. Ronkainen ym. 2011, 130-134, 140-141.)

Aineisto on ollut riittävän kattava ja siihen liittyvät valinnat on perusteltu. Tutkimuksessa on vastattu asetettuun tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tuloksia on perusteltu. Tutkimuksen tulokset on kontekstoitu uudelleen eli niitä on arvioitu suhteessa aiempaan tutkimukseen ja ajankohtaiseen sekä tieteelliseen että käytännön työelämän näkökulmasta työhyvinvointia koskevaan keskusteluun. Laadullisessa tutkimuksessa on haasteellista tuottaa tutkijan tekemät havainnot ja löydökset tutkimusraportin lukijan ulottuville riittävän havainnollisesti. On kuitenkin erityisen haastavaa itse pohtia, miten ulkopuolinen tutkimusraportin lukija, joka ei ole tutustunut tarkemmin tutkimusaineistoon, pääsee riittävän hyvin perille tutkittavista ilmiöistä ja löydöksistä tutkimusraportin perusteella. (ks. Ronkainen ym. 2011, 141.)

Tuon vielä lopuksi joitakin tähän tutkimukseen liittyviä rajoitteita, jotka voivat vaikuttaa tutkimuksen laatuun, ja ne on otettava huomioon tämän tutkimuksen arvioinnissa. Laaja haastattelurunko antoi mahdollisuuden tarkastella työhyvinvointiin liittyvää tematiikkaa laaja-alaisesti. Toisaalta haastattelut oli toteutettu siten, että haastattelijat esittivät lähes aina suljettuja kysymyksiä, eikä haastateltavien vastauksien perusteella tehty syventäviä jatkokysymyksiä. Nämä jatkokysymykset olisivat voineet tuoda vielä rikkaampaa laadullista aineistoa tarkasteluun. Aineisto rajautuu yleensä johonkin tiettyyn rajalliseen perspektiiviin. Se, mitä ihmiset sanovat ja miten he toimivat, eivät ole useinkaan yhtenäisiä keskenään (Huttunen 2010, 46). Tätä jäin pohtimaan, kun olin tehnyt sisällönanalyysin haastatteluaineistosta. Ovatko esimiesten ja asiantuntijoiden sanomiset yhdensuuntaisia heidän toimintansa kanssa?

Tutkijan tehtävänä on yleensä kytkeä havaintoja teoreettisiin ajatuksiin ja jäsentää niitä eri käsittein. Tästä syntyy kiinnostava jännite, joka on ollut tässäkin tutkimuksessa koko ajan

mukana. Toisaalta on ollut tarve pelkistää, tiivistää ja löytää yhtenäisiä säännönmukaisuuksia, ja toisaalta lähestyä tutkimusongelmaa säilyttäen sen monimuotoisuus sekä tuoda esiin poikkeustapauksia. (ks. esim. Ruusuvuori 2010, 279; Huttunen 2010, 48.) Mielestäni löysin riittävästi säännönmukaisuuksia, mutta myös laadullista monimuotoisuutta. Kaikkea mielenkiintoista laadullista monimuotoisuutta ei ole ollut mahdollista kirjoittaa auki tähän tutkimusraporttiin.

Käytännön haaste tutkimuksessa on ollut sen tekemisen ajallinen jänne eli tekeminen työn ohessa ja katkeaminen yhdessä vaiheessa hieman pidemmäksi ajaksi. Tämä saattaa jonkin verran laskea tutkimuksen laatua, sillä tutkimusaineistoon tutustumisen katkeaminen haastoi hieman tutkimusaineiston kokonaisuuden hallintaa. Varsinainen analyysivaihe on kuitenkin toteutettu selkeänä ajanjaksona.

## **6. Lopuksi**

Tätä pro gradu –tutkielmaa tehdessä on tullut pitkin matkaa mieleen useita eri jatkotutkimusaiheita. Keskityn lopuksi jatkotutkimuksen aiheita pohtiessa esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen.

Tässä tutkimuksessa esimiehet ja asiantuntijat ikään kuin ”teoreettisesti” keskustelivat keskenään työhyvinvoinnista tutkijan välityksellä. Olisi erittäin kiinnostavaa saattaa aidossa esimies-alaisuudessa olevat esimiehet ja asiantuntijat joko keskustelemaan dialogisesti tästä aiheesta autenttisesti keskenään tai tutkia tätä aitoa vuorovaikutussuhdetta siten, että erikseen esimies ja hänen alaisena oleva asiantuntija haastateltaisiin samoista teemoista. Tällöin pääsisi vuorovaikutteisen johtajuuden tutkimisessa syvemmälle.

Olisi antoisaa tehdä myös metodologisesti vielä monimuotoisempaa tutkimusta, kuten yhdistämällä haastatteluihin esimerkiksi etnografista tutkimusta aidosta esimies–asiantuntija–vuorovaikutussuhteesta.

Lisäksi tämä pro gradu –tutkielma antoi ajattelemisen aihetta siihen, että millaisia tutkimustuloksia syntyisi, jos työhyvinvoinnista kysyttäisiin haastateltavilta mahdollisimman avoimia kysymyksiä eikä esitettäisi rajattuja tai suljettuja kysymyksiä, jotka jo ohjaavat haastateltavaa vastauksissaan rajaamaan käsiteltäviä aiheita.

Tämä pro gradu –tutkimus nosti vahvasti esiin tutkimustarpeen siitä, miten erilaisia merkityksiä ja tulkintoja eri työrooleissa olevat (esimiehet, asiantuntijat) saattavat antaa tietyille ilmiöille, joilla on merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Tällaisia tarkasteltavia ilmiöitä voisivat tämän tutkimuksen perusteella olla muutos ja uudistukset, uuden oppiminen ja kehittyminen, yksityiselämän ongelmat ja esimiestyön kehittäminen. Kiinnostava jatkotutkimusaihe olisi syventyä näiden ilmiöiden erilaisiin merkityksiin esimiesten ja asiantuntijoiden näkökulmasta laadullisesti.

Lisäksi tämä tutkimus herätti edelleen kiinnostuksen tutkia eri työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhdistelmiä. Tähän asti tutkimus on melko lailla keskittynyt tekemään havaintoja kahden eri tekijän välisistä suhteista, kuten osaaminen ja työhyvinvointi, johtaminen ja työhyvinvointi, työyhteisö ja työhyvinvointi tai terveys ja työhyvinvointi. Systeminen näkökulma työhyvinvointitutkimukseen olisi haasteellista, mutta erittäin tarpeellista ja työhyvinvoinnin ja HR–käytäntöjen kehittämisen kannalta välttämätöntä.

Tässä tutkimusaineistossa oli myös paljon materiaalia esimiehen omaan hyvinvointiin liittyen. Kiintoisa aihe olisi myös tutkia systemaattisemmin esimiehen oman työhyvinvoinnin tai pahoinvoinnin vaikutuksia muuhun työyhteisöön.

Lopuksi ehdotan jatkotutkimusaiheeksi vielä tulevaisuuden menestyvän ja hyvinvoivan työntekijän tutkimista. Olen koonnut seuraavalla sivulla olevaan kuvioon tämän tutkimuksen haastatteluvastauksista yhteen näkökulmia ja laatusanoja siitä, millainen työntekijä tutkimusaineiston esimiesten ja asiantuntijoiden mielestä menestyy tulevaisuudessa.



Esimiesten näkemykset	Asiantuntijoiden näkemykset
Joustava Eteenpäin pyrkivä Tahto muuttaa ja kehittää Ulospäinsuuntautuva Esiintymistaitoinen Luova Innovatiivinen Monipuolinen Uutta hyvin vastaanottava Positiivinen asenne muutoksille Kun on työhyvinvointi kunnossa, on työnteko mielekästä	Kielitaitoinen Uuden oppimiskyky Stressinsietokyky Nopea ja tehokas Tuntee koneet, teknisen puolen ja tietoliikennealaa Hyvät tyypit niin kuin nytkin Osaa organisoida asioita On omat asiat kunnossa Tyytyväinen itseensä, hyvä itsetunto Muutosmyönteinen ja sopeutumiskykyinen Moniosaaja Vahva Aktiivinen

Kiinnostava jännite syntyykin siitä, ovatko edellä kuvatut työntekijät myös hyvinvoivia työpaikallaan? Mielenkiintoista on jatkossa nähdä, mistä työhyvinvointi tulevaisuuden työpaikoilla syntyy. Kun modernissa johtajuudessa asiantuntija on osa johtajuutta, kasvaa hänen vastuunsa väistämättä myös omasta työhyvinvoinnistaan. Miten suuri tuo vastuu asiantuntijalla on? Kuinka johtamisen murros vaikuttaa siihen, kuka ja missä määrin on vastuussa työhyvinvoinnista? Millainen merkitys tulevaisuuden työpaikoilla on esimiehen ja asiantuntijan välisellä yhteistyösuhteella? Millainen psykologinen sopimus esimiehen ja alaisten välillä tulee jatkossa olemaan? Kuinka pitkälle relationaaliset palkkiot eli luottamus, lojaalius tai arvostus riittävät asiantuntijoille?

Näihin edellä esitettyihin kysymyksiin sekä tutkijat että työelämän kehittäjät hakevat toivottavasti lähitulevaisuudessa vastauksia.

## **PAINETUT LÄHTEET**

Alasoini, Tuomo (2012) Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 99–118.

Alasoini, Tuomo (2006) Työnteon mielekkyys ihattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta, Työelämän tutkimus 4:2, 122–136.

Alasuutari, Pertti (2011) Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos, Tampere: Vastapaino.

Anttonen, H – Räsänen, T. (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Coleman, James S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.

Coleman, James S. (1990) *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.

du Toit, A. (2003) Knowledge: a sense making process shared through narrative, *Journal of Knowledge Management*, vol. 7, no. 3, 27–37.

Feldt, Taru, Huhtala, Mari & Lämsä, Anna-Maija (2012) Johtajan työn eettiset haasteet. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 137–154.

Gilbreath, Brad & Benson, Philip G. (2004) The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, July 2004 Vol. 18, No. 3, 255–266.

Gerstner, Charlotte R. & Day, David V. (1997) Meta-analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology* Vol. 82, No.6, 827–844.

Hakanen, J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, No. 3, 224–241.

Helliwell, John F. & Huang Haifang (2011) Wellbeing and Trust in the Workplace. *Journal of Happiness Studies* 12, 747–767.

Huttunen, Laura (2010) Tiheä kontekstointi: Haastattelu osana etnografista tutkimusta. Teoksessa Ruusu vuori, Nikander, Hyvärinen (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 39-63.

Ickes W. & Gonzales R. (1996) "Social" cognition and social cognition. From the subjective to the intersubjective. Teoksessa Nye J. & Brower A. (toim.) What`s social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups. Newbury Park CA, Sage Publications: 285–309.

Kesti, M., Syväjärvi A., Stenvall J. & Rivera, M. (2011) Human capital scenario analysis as an organizational intelligence tool for performance management. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 9, Issue 1.

Kesti, Marko (2012) The Tacit Signal Method in Human Competence based Organization Performance Development. Akateeminen väitöskirja, Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 100. University of Lapland, Faculty of Social Sciences.

Koivumäki, J. (2008) Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksellisuuden ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion 92 asiantuntija-organisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto, Sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 722. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kontio, Mari (2013) Jaetun ymmärryksen rakentuminen moniammattilisten oppilashuolto-ryhmien kokouksissa. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopiston tutkijakoulu. Kasvatustieteiden tiedekunta. Acta Universitatis Ouluensis. E Scientiae Rerum Socialium 138. Oulu: Oulun yliopisto.

Kuoppala, J., Lamminpää, A., Liira J. & Vainio, H. (2008) Leadership, Job Well-being and Health Effects – A Systematic Review and A Meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 50 (8), 904–915.

Laine, Pertti (2015) Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus, Aikuiskasvatustieteellinen aikakauslehti* 1/2015, vol. 35.

Liukkonen, Virpi & Virtanen, Pekka & Kivimäki, Mika & Pentti, Jaana & Vahtera, Jussi (2004) Social capital in working life and the health of employees. *Social Science and Medicine* 59, 2447–2458.

Lönnqvist, Antti, Kujansivu, Paula & Antola, Juha (2005). Aineettoman pääoman johtaminen tietointensiivisessä palveluyrityksessä. *Aavaranta-sarja*. Tampere: JTO-Palvelut Oy.

Manka, Marja-Liisa (2011) *Työn ilo*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Mensonen, Hannu (2012) Aineettoman pääoman hyödyntäminen poliisin johtamisessa. Tutkimus Oulun alueen paikallispoliisin henkilöstön kokemuksista aineettoman pääoman hyödyntämisestä poliisin rakenneuudistuksen aikana. Akateeminen väitöskirja, *Acta Universitatis Tamperensis* 1768. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu.

Mäkinieniemi, Jaana-Piia, Bordi, Laura, Heikkilä-Tammi, Kirsi, Seppänen, Sanna & Laine, Nina (2014) Psykososiaalisiin kuormitus- ja voimavaratekijöihin liittyvä työhyvinvointitutkimus Suomessa 2010–2013. *Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita* 18. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Oksanen, Tuula (2009) *Workplace Social Capital and Employee Health*, Akateeminen väitöskirja, Turun yliopisto julkaisusarja: sarja D876: *Medica Ontologica*. Turku: Turun yliopisto.

Ojala, Satu & Jokivuori, Pertti (2012) Työhyvinvointi ja organisaation talous työntekijän silmin. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus, 23–40.

Otala, Leenamajja & Guy Ahonen (2003) Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Putnam, R.D., Leonardi, R. & Nanetti R.Y. (1993) Making democracy work: Civic Traditions on Modern Italy. Princetown: Princetown University Press.

Putnam R.D. (2000) Bowling alone. The Collapse and Retrial of American Community. New York: Simon & Schuster.

Pyöriä, Pasi (2012) Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 7–22.

Ronkainen, Suv, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne, Sari & Paavilainen, Eija (2011) Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruuskanen, Pekka (2001) Sosiaalinen pääoma – käsitteet, suuntauokset ja mekanismit. VATT-tutkimuksia 81. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus.

Ruusuvuori, Johanna (2010) Vuorovaikutus ja valta haastattelussa –Keskusteluanalyytinen näkökulma. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 269–299.

Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (2010) Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, Johanna, Nikander, Pirjo & Hyvärinen, Matti (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino, 9–36.

Saari, Tiina (2014) Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Acta Universitatis Tamperensis 1944. Tampere: Tampere University Press.

Salomon, G. (1993) No distribution without individuals' cognition: a dynamic interactional view. Teoksessa: Salomon, G. (toim.) Distributed cognitions. Psychological and educational considerations. Cambridge, Cambridge University Press, 111–138.

Sinisammal, Janne (2011) Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Akateeminen väitöskirja, Teknillinen tiedekunta, Tuotantotalouden osasto, Acta Universitatis Ouluensis C 409, Oulu: Oulun yliopisto.

Skakon, Nielsen, Borg & Guzman (2010) Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress*, Vol. 24, No.2, April–June 2010, 107–139.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Uhl-Bien, Mary, Graen, George B. & Scandura, Terri A. (2000) Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Volume 18, 137–185.

Vanhala, Sinikka & Bonsdorff, Monika von (2012) Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus, 119–136.

Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007) The role of Personal Resources in the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141.

## DIGITAALISET LÄHTEET

Aura, Ossi, Ahonen, Guy, Hussi, Tomi & Ilmarinen, Juhani (2014) Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti. Työterveyslaitos ja Juhani Ilmarinen Consulting Oy. Helsinki.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen\\_hyvinvoinnin\\_johtaminen\\_Suomessa\\_2014.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Strategisen_hyvinvoinnin_johtaminen_Suomessa_2014.pdf) Haettu 12.12.2014

Hyvä tieteellinen käytäntö –ohje 2002 (2012) Tutkimuseettinen neuvottelukunta.

[http://www.tenk.fi/hyva\\_tieteellinen\\_kaytanto/index.html](http://www.tenk.fi/hyva_tieteellinen_kaytanto/index.html) Viitattu 23.11.2012

Kestävästi ikääntyvä Suomi (2012). Kestävästi ikääntyväSuomi –toimenpideohjelman valmistelu, Sosiaali- ja terveysministeriö, [www.stm.fi/vireilla/tyoryhmat/ikaantyyva\\_suomi](http://www.stm.fi/vireilla/tyoryhmat/ikaantyyva_suomi) Viitattu 2.11.2012

Oksanen, Tuula, Vahtera, Jussi, Kouvonen, Anne, Virtanen, Marianna, Linna, Anne, Elovainio, Marko, Pentti, Jaana & Kivimäki, Mika (2008) Sosiaalinen pääoma työelämän muutoksissa: Vaikutukset mielenterveyteen ja depression ilmaantuvuuteen? Työterveyslaitos. Työsuojelurahaston hanke 103 402.

[http://www.kuntoutussaatio.fi/files/267/Sosiaalinen\\_paaoma\\_tyoelaman\\_muutoksissa.pdf/](http://www.kuntoutussaatio.fi/files/267/Sosiaalinen_paaoma_tyoelaman_muutoksissa.pdf/) Haettu 20.11.2012

Ravantti, Elina & Pääkkönen, Rauno (2012) Työhyvinvoinnin tilannekuva. Selvitys 15 työpaikan työhyvinvoinnin näkemyksistä – työnantajan nykyiset tiedot ja taidot toimintaan. Työterveyslaitos. Tampere.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin\\_tilannekuva.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Tyohyvinvoinnin_tilannekuva.pdf) Haettu 20.11.2012

Taittonen, Maria & Janhonen, Minna & Johanson, Jan-Erik & Nikkilä, Riku & Pirttilä, Ilkka (2008) Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi työorganisaatioissa - Sosiaalisen pääoman expressiiviset ja instrumentaaliset ulottuvuudet. Aineistoraportti tiimitutkimusosioista. Työterveyslaitos ja Helsingin yliopisto.

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen\\_paaoma\\_ja\\_hyvinvointi\\_tyorganisaatioissa\\_Tiimiaineistoraportti.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Sosiaalinen_paaoma_ja_hyvinvointi_tyorganisaatioissa_Tiimiaineistoraportti.pdf) Haettu 2.11.2012

Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020 (2012) Työ- ja elinkeinoministeriö

[http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman\\_kehittamisstrategia2020\\_A4\\_fi.pdf](http://www.tem.fi/files/33484/TEMtyoelaman_kehittamisstrategia2020_A4_fi.pdf) Viitattu 2.11.2012

Työolobarometri 2013, Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 32/2014, Syyskuu 2014, Maija Lyly-Yrjänäinen, Työ ja yrittäjyys, Työ- ja elinkeinoministeriö.

[http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul\\_32\\_2014\\_web\\_09092014.pdf](http://www.tem.fi/files/40839/TEMjul_32_2014_web_09092014.pdf) Haettu 1.1.2015



**Haastateltavan taustatiedot:**

- Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa
- Palvelusvuodet alalla
- Koulutus
- Tehtävänimike ja asema
- Työsuhteen laatu
- Lyhyt kuvaus työurasta

**Työorganisaatio:**

- Henkilöstön ikäjakauma
- Henkilöstön työsuhteiden laatu
- Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?
- Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?
- Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?
- Miten sinua johdetaan? Osaatko kuvailla minkälainen johtamismalli organisaatiossa yleisesti ottaen on vallalla?
- Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö organisaatiossa yleensä paljon tiimeissä tai työryhmissä?
- Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot? Osaatko sanoa, kuinka paljon organisaation toiminnot yleensä tapahtuvat erilaisissa verkostoissa?
- Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö teidän organisaatiossanne paljon projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?

**Työkulttuuri:**

- Miten omat työsi on organisoitu? (onko oma tontti selvillä?)
- Selviydytkö hyvin työmäärästäsi? Miten työmääräsi hallinnasta huolehditaan?
- Jos olet sairas, uskallatko hyvillä mielin jäädä sairauslomalle?
- Jos joudut jäämään sairauslomalle, miten työt tulee hoidettua?
- Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?
- Onko teillä "sallittua" tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?
- Koetko että johtaminen on oikeudenmukaista?
- Voitko keskustella myös "negatiivisista" asioista esimiehesi kanssa (esimerkiksi jos työmäärää pitäisi vähentää)?
- Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?
- Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?

- Mitä etuja joustoista on mielestänne
  - Yrityksen näkökulmasta?
  - Henkilöstön näkökulmasta?
- Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia
  - Yrityksen näkökulmasta?
  - Henkilöstön näkökulmasta?
- **Teetkö itse tai tiedätkö tekevätkö työtoverisi etätöitä? Miten sitä valvotaan?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä sinulla on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen?
- **Onko työpaikallasi mielestäsi ”luottavainen ilmapiiri” vai leijuuko ilmassa huhuja ja epävarmuutta?**
- Tiedätkö organisaatiosi arvot? Jaatko ne? Näkyvätkö arvot myös käytännössä?

Liite 1(2/4)

### Työhyvinvointi:

- **Mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi / työkykysi kannalta?
- **Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa, onko työtovereillasi sama tilanne?**
- **Joudutko usein jäämään sairauslomalle? Osaatko sanoa, onko organisaatiossanne paljon sairaspöissaoloja?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiisi – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiisi?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisesi kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisesi kannalta**
  - **Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?**
  - Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Minkälainen johtamis/organisoitumismalli on mielestäsi ihanteellinen oman hyvinvointisi kannalta?
- **Pyrkiikö työnantaja aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (esim. työyhteisöä)?**
- Koetko työssäsi tai työsuhteessasi jonkinlaista epävarmuutta? Miten se vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisesi kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten työnteon paikat (esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvointisi kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työtyytyväisyytesi kannalta?

**Tulevaisuuden työ**

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työsi on muuttunut?**
- **Ovatko työsi tuottavuusvaatimukset mielestäsi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin omat työsi tai työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?
  - Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi omat tai organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Onko joustavien työkäytäntöjen lisäämiselle tai vähentämiselle mielestäsi tarvetta tulevaisuudessa?
- **Millaisen työntekijän uskot menestyvän tulevaisuuden työelämässä?**
- Osaatko sanoa, miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?
- Osaatko sanoa, miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/tehokkuden lisäämiseen? Tiedätkö onko suunnitelmisanne uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseksi?
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omassa työssäsi tai omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi vai oletko harkinnut työpaikanvaihtoa? Miksi?**

**Minkälainen on menestyvä organisaatio?**

- **Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?**
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Tiedätkö, mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Tiedätkö, onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- **Millä kriteereillä sinua arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuuden mittareihin, laatukriteereihin, työntekijän mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?**
- Edellyttääkö menestys mielestäsi aina muutosta?
- **Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?**

- **Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?**
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- **Mitä hyviä ja huonoja puolia työhön sitoutumisesta mielestäsi on omalta tai organisaatiosi kannalta?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon sekä oma työmotivaatiosi että organisaation menestys?**
- Koetko, että sinusta on enemmän hyötyä organisaatiolle silloin kun työskentelet yksin vai silloin kun työskentelet yhdessä muiden kanssa? Kummalla tavalla itse mieluummin työskentelet?
- Oletko huomannut organisaatiossa joitain (esim. tuotantoon vaikuttavia) epäkohtia, jotka olisi mielestäsi voinut hoitaa toisin/paremmiin?
- **Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?**
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi?
- Luotatko itse työtovereihisi, esimieheesi tai organisaation johtoon?
- **Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?**

TYÖHYVINVOINTI +	TYÖHYVINVOINTI -	OMA TYÖHYVINVOINTI	MUUTA, SITAATIT
<p>Jos työtä liikaa, esimiehen priorisoitava (muistuttaa tästä omille alaisilleen)</p> <p>Joustavat työjärjestelyt: etätyömahdollisuus, vaikea hyödyntää, liukuva työaika, työvuoro-otoiveet (80 % toteutuu)</p> <p>Koulutuksia tarjotaan ja niihin osallistumiseen kannustetaan (täytyisi katsoa enemmän sitä, kenellä potentiaalia uralla kehittymiseen)</p> <p>Työhyvinvointi = tuntuu hyvältä mennä töihin, töissä viihtyy ja tuntee, että pystyy toteuttamaan itseään, varmuus tai turva ettei, mitään tapahdu kovin yllättäen (hyvä lainaus!)</p> <p>Työyhteisöllä ihan valtava merkitys työssä viihtymisen kannalta, vahvat ja positiiviset henkilöt luovat positiivisen ilmapiirin (voi olla päinvastainenkin merkitys)</p> <p>Esimiehen tärkein tehtävä on tuntee alaisensa (erilaisuuden johtaminen) ja olla vastuullinen. Kun työntekijä tekee työnsä hyvin ja joustaa, työnantajakin joustaa.</p> <p>Työhyvinvoinnin edistäminen: siistit työtilat, toimivat työkalut, tehokkaat työpisteet, ergonomia, tiimi-illat, tekemisen meininki, onnistumiset</p> <p>Molemminpuolinen luottamus (ok) ja sitoutuminen tärkeätä</p>	<p>Työ on aika raskasta (asiakkaat soittavat, kun on jotain vikaa), osalla jaksamisvaikeuksia, myös niska- ja selkävaivoja sekä ääni on koetuksella</p> <p>Hyvä työilmapiiri, mutta huhuja ja epävarmuutta ilmassa</p> <p>Liiallinen tehokkuuden ja tuloksellisuuden kautta ajattelu (itsekin sortuu), liian kova vauhti, ihmiset unohtuvat silloin</p> <p>Jos henkilöllä ei ole teknistä koulutusta eikä osaamista, muutosvistarintaa, ei halua lisää koulutusta eikä opi, koetaan työ raskaaksi ja syntyy usein työuupumusta (usein vanhempia ihmisiä)</p> <p>Työyhteisöllä kaksisuuntainen merkitys: pikku jurputus, agitaattorit, pienet ongelmakohdat saattavat nousta suuriksi ongelmiksi, myrkyttäminen - raskasta myös esimiehelle</p> <p>Esimies pystyy pilaamaan työyhteisön, tiedottamista voisi tehdä enemmän</p> <p>Koulutuksia ei hyödynnetä henkilöstön sitouttamismielessä, osa koulutetaan ja laitetaan tehtävään liian nopeasti</p>	<p>Tiimityöskentelyä paljon esimiestasolla, workshopit, erilaiset kehitys- ja esimiespäivät</p> <p>Keskinäinen luottamus oman esimiehen kanssa, tärkeää, että saa itse tehdä kotona ajattelua vaativia tehtäviä, joustavat ei liian byrokraattiset toimintatavat</p> <p>Omat työpäivät usein venyvät, yleensä pystyy hyvin irrottautumaan töistä, ärsyttää kun organisaatiossa esimiehillä on sankarisyndroomaa, pyrkii itse tekemään työt työajan puitteissa</p> <p>Työn iloa tuovat: onnistumiset, haasteet, oivaltamiset, kiire ja paine hyvästä, uudet haasteet ja epämukavuusalueelle meneminen</p> <p>Kolme tärkeintä asiaa: uudet haasteet, molemminpuolinen luottamus työkavereiden kanssa ja tuki (kollegat, esimies, alaiset, sidosryhmät, yhteistyöihmiset)</p> <p>Työmatkat mukavaa vaihtelua, urakehitysmahdollisuudet ovat tärkein asia</p>	<p>Lainaukset: - Koulutusiasia, esimerkki koulutuksen vaikutuksesta omalta kohdalta ym. - Muutostilanteissa pienet asiat voivat saada kohtuuttoman suuren negatiivisen leiman</p> <p>Tulevaisuuden menestyvän työntekijän ominaisuudet: joustavuus, eteenpäin pyrkivä, tahtoa muuttaa ja kehittää, ulospäinsuuntautuneisuus, esiintymistaidot</p> <p>Hyvinvoiva organisaatio on tehokas ja tehokas organisaatio on tuottava</p> <p>Luovuus ja innovatiivisuus: Jatkuva kiire tappaa luovuuden</p>

TYÖHYVINVOINTI +	TYÖHYVINVOINTI -	OMA TYÖHYVINVOINTI	MUUTA, SITAATIT
<p>Kehitysohjelmien tuovat vaihtelua, joka on tärkeää itselle</p> <p>Työkuormaa sopivasti tai välillä liikaa: vuoro-ohjaajat delegoivat toisilleen ja esimies auttaa, esimiehet toimivat oikeudenmukaisesti</p> <p>Joustot, tärkeintä että työt tulevat hoidetuiksi, nostavat työtehoa, aika selkeät pelisäännöt</p> <p>Kouluttamiseen ja osaamisen kehittämiseen kannustetaan Työn vaihtelevuus tuottaa työssä iloa</p> <p>Työhyvinvointi = motivoitunut työntekijä, tulee töihin mielellään, on hyvällä tuulella, ei ota liikaa stressiä (taustalla johtaminen, miten ilmaisee asiat, työn vaihtelevuus innostaa tekemään)</p> <p>Tiimi-illat, virikkeet, ihmisiin tutustuminen tärkeää, koulutus- ja kehitysmahdollisuuksilla merkitystä työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden kannalta vaihtelun ja toisiin tehtäviin pääsyn kautta</p> <p>Autonomian merkitys suuri, työntekijöiden osallistamisen kautta syntyy yllättäviä ja toimivia ratkaisuja (luovuus ja innovaatiot)</p> <p>Luottamus lisää työmotivaatiota ja jaksamista työssä, voi silloin keskittyä omaan työhönsä</p>	<p>Ylemmän johdon päätökset kyseenalaistetaan, eivät ymmärrä mitä alempana tapahtuu</p> <p>Puutteelliset vaikuttamismahdollisuudet harmittavat</p> <p>Asiakasrajapinnassa työskentely uuvuttaa välillä (kuuntelee kahdeksan tuntia asiakkaiden huutoa puhelimesta)</p> <p>Kaivataan lisää työkaluja ja sitä, että asiakkaan asiat laitetaan kerralla kuntoon</p> <p>Päätöksentekoa pitäisi tuoda alemmaksi ja vaikutusmahdollisuuksia lisää</p>	<p>Kolme tärkeintä asiaa oman jaksamisen kannalta: työkaverit, vaihtelevuus ja joustavuus</p> <p>Muutokset toisaalta rassaavat, toisaalta motivoivat</p> <p>Hyvä esimies on joustava, oikeudenmukainen ja samalla tasolla alaisten kanssa</p> <p>Pitää vapaamuotoisemmasta johtamisesta + raamit</p> <p>Yt:t ja ulkoistukset-&gt; välillä murehtii ja stressaa näitä asioita, joka laskee työtehoa</p> <p>Oma esimies huolehtii, että plussat tulevat pidetyiksi, antaa vapautta, tiimi-illat ja juhlat tärkeitä -&gt; työtehokkuus kasvaa, kun on hyväkuntoisia työntekijöitä</p> <p>Sitoutunut omaan tekemiseen ei niinkään organisaatioon</p> <p>Luottaa työtovereihin ja omaan esimieheen, organisaation johtoon ei niinkään luota!</p>	<p>Jatkuvasti tapahtuu muutoksia, suuri vaihtuvuus, yt:t ja ulkoistukset</p> <p>Paljon tiimityöskentelyä, projektitehtäviä</p> <p>Ei koe pystyvänsä vaikuttamaan palkkaus-järjestelmään</p> <p>Hyvä sitaatti joustoista, muutoksiin osallistamisesta, työntekijöiden osallistamisesta ja innovatiivisuudesta</p>