

TURUN YLIOPISTON JULKAISUJA
ANNALES UNIVERSITATIS TURKUENSIS

SARJA - SER. C OSA - TOM. 372

SCRIPTA LINGUA FENNICA EDITA

TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN

Hyvän kehittämisen reunaehdoja tutkimassa

Pertti Laine

TURUN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF TURKU
Turku 2013

TURUN YLIOPISTO
Kasvatustieteiden tiedekunta
Kasvatustieteiden laitos

Tutkimuksen ohjaajat:

Professori Risto Rinne
Turun yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

Professori Kai Hakkarainen
Turun yliopisto
Kasvatustieteiden laitos

Esitarkastajat:

Dosentti Tuomo Alasoini
Helsingin yliopisto

Professori Matti Vartiainen
Aalto-yliopisto
Tuotantotalouden laitos

Vastaväittäjä:

Dosentti Tuomo Alasoini
Helsingin yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-5569-5 (Painettu / Print)
ISBN 978-951-29-5570-1 (Sähköinen / PDF)
ISSN 0082-6995
Painosalama Oy – Turku

LAINEN, PERTTI. TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMINEN. Hyvän kehittämisen reunaehdoja etsimässä.

Tiivistelmä

Tätä tutkimusta ohjasi tutkijan ennakkokäsitys, jonka mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttaa oleellisesti se, miten työhyvinvoinnin käsitteellinen ala mielletään, millaisessa toimintaympäristössä ja tilanteessa kehittäminen tapahtuu ja miten sitoutuneita kehittämisen avainhenkilöt siihen ovat. Koko tutkimuksen tavoitteeksi muodostui työhyvinvoinnin ”hyvän kehittämisprosessin” tarkastelu näistä lähtökohdista. Tämä ennakkokäsitys otettiin myös tutkimuksen rakenteelliseksi lähtökohdaksi siten, että näitä näkökulmia tarkasteltiin omista osatutkimuksissaan, joiden johtopäätökset vedettiin yhteen tutkimuksen lopussa. Jokainen osatutkimus hyödynsi omia aineistojaan, ja myös menetelmällinen lähestyminen oli monimuotoista. Pääasiassa tarkastelu tapahtui kuitenkin monitapaustutkimuksissa laadullisia aineistoja hyödyntäen. Yksi tutkimuksen tavoitte oli osoittaa työhyvinvoinnin kehittämisen haasteellisuus ja monimuotoisuus. Julkisessa keskustelussa työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään usein ratkaisuna työurien pidentämiseen ja erilaisiin työelämän ongelmiin. Tässä väitöskirjatutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämisen käytännön mahdollisuuksia.

Ensimmäisessä osatutkimuksessa työhyvinvoinnin määrittely- ja sisältökysymyksiä tarkasteltiin tieteellisten artikkelien muodostamassa aineistossa. Tuloksena havaittiin, että työhyvinvointia ilmiönä ja siihen liittyvää metateoriaa ei kotimaisissa tieteellisissä artikkeleissa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana juurikaan esiintynyt. Työhyvinvoinnin määrittely puuttui lähes kokonaan. Tutkitussa aineistossa merkille pantavaa oli yhteiskuntatieteellisten näkökulmien harvalukuisuus ja liiketaloustieteellisen näkökulman puuttuminen kokonaan. Psykologia oli työhyvinvointia sivuavien teemojen käsittelyä hallinnut tieteenala. Sen tähden lähestymisessä korostui usein yksilöiden ongelmakeskeinen ja patologinen näkökulma. Kuitenkin nykyaikainen työhyvinvointikäsitys tuntui korostavan laaja-alaista, kokonaisvaltaista ja systeemistä näkemystä työhyvinvoinnista, ja siihen kuului myös ”työn imun” positiivinen merkitys. Tuloksena havaittiin myös, että työhyvinvoinnin tutkimus edellyttäisi usean tieteenalan kontribuutiota ja monitieteisyyden konkretisointia. Tutkimushavainnot muodostivat työhyvinvoinnin diskursiivisen määrittelyn, joka tarkensi perinteisiä kirjamääritelmiä. Tulosten pohjalta ehdotettiin myös eräänlaista käsitteellistä mallia kuvaamaan työhyvinvoinnin sisällöllistä alaa. Tämä malli nosti esille useita jatkotutkimusteemoja mm. työhyvinvoinnin keskeisten tekijöiden yhteyksistä ja dynamiikasta.

Toisessa osatutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin sidosta toimintaympäristöön – työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta – kahden esimerkkitoimialan aineistojen avulla. Tavoitteena oli tutkia, miten hyvin neljällä tärkeällä työprosessilähtöisellä, kontekstuaalisuutta kuvaavalla muuttujalla (*työn mielekkäisyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta sekä liian suuri työmäärä eli kiire*) voidaan kuvata työhyvinvoinnin yleisiä edellytyksiä. Näiden muuttujien toimivuutta kokeiltiin vanhustyön ja teollisen vaihtotyön konteksteissa. Tiedot kerättiin kyselylomakkeella ja havaittujen erojen merkitsevyyttä testattiin Mann-Whitneyn U-testillä. Myös standardoidulla QPSNordic-mittarilla kerättyjä tietoja käytettiin vertailutietoina. Neljällä geneerisellä muuttujalla ja pelkistävällä nelikenttäkuvauksella saatiin hyvin esille esimerkkitoimialojen työhyvinvointitekijöiden erot. Edellytystekijöiden eroista huolimatta ihmisten käsitys omasta työhyvinvoinnistaan oli keskimäärin hyvin samalla tasolla. Ihmiset ovat sopeutuneet työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteellisiin toimintaympäristöihin. Tämä antaa myös aiheen olettaa, että muilla kuin työprosessilähtöisillä tekijöillä (esimerkiksi työpaikan sosiaalisilla suhteilla) on tärkeä merkitys yleisen työhyvinvointikokemuksen syntymisessä. Näyttäisi siis siltä, että meillä on laadullisesti hyvinkin erilaisia työhyvinvointeja. Pelkistävän nelikenttätarkastelun ja sen edelleen kehittämisen uskottiin avaavan keskustelua työhyvinvoinnin kontekstuaalisuudesta yleisenä ilmiönä ja auttavan kehittämistoimenpiteiden suuntaamisessa toimialan kannalta keskeisiin hyvinvointikysymyksiin. Kuitenkin useita tärkeitä kysymyksiä jäi vielä avoimiksi ja jatkokehittäväksi. Nämä liittyivät mm. geneeristen muuttujien valintaan ja operationalisointiin.

Kolmannessa osatutkimuksessa tutkittiin työhyvinvoinnin kannalta keskeisten henkilöiden strategista sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Strategista sitoutumista tutkittiin strategisen puheen avulla: miten tietoisia henkilöt olivat oman organisaationsa keskeisistä strategisista kysymyksistä ja millaisena he näkivät työhyvinvoinnin strategisen merkityksen. Väitöskirjan tekijä nosti esille myös muutosstrategian käsitteen ja siihen liittyen tietoisuuden kehittämisprosessin muutosstrategisista valinnoista. Tutkimus toteutettiin monitapaustutkimuksena ja aineisto kerättiin 18 henkilön puoli-strukturoiduilla haastatteluilla neljästä organisaatiosta. Tuloksena havaittiin, että strateginen tietoisuus ja sitä kautta valmius tarkastella työhyvinvoinnin strategista merkitystä oli kaikissa henkilöstöryhmissä hyvä. Kuitenkin edelleen oli tyypillistä, että hyvinvointikysymyksiä ei spontaanisti liitetty strategisiin liiketoimintayhteyksiin vaikka kysyttäessä ihmiset kykenivät helposti nimeämään työhyvinvoinnista koituvia strategisia hyötyjä. Tästä erillisyydestä voi seurata se, että liiketoimintastrategiassa tärkeäksi miellettyjä asioita (esimerkiksi kustannustehokkuutta) saatetaan toteuttaa muistamatta niiden hyvinvointivaikutuksia. Myöskään kehittämishankkeiden muutosstrategista pohdintaa (millä toimintastrategialla haluttu muutos saadaan aikaan) ei juurikaan esiintynyt. Vaikka työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä käydään paljon keskustelua, näyttää siltä, että uuden, resurssipohjaisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin aidosti huomioonottavan strategia-ajattelun juurruttaminen vaatii vielä aikamoisen kulttuurimuutoksen.

Neljäs osatutkimus käsitteli työhyvinvoinnin kehittämisen ”hyvän prosessin” edellytyksiä ja käytännön mahdollisuuksia pääasiassa kahden organisaation kehittämishankkeista kootun aineiston pohjalta. Tutkimuksessa tarkasteltiin, miten hankkeissa toteutuivat aikaisemmin esille nostetut työhyvinvointikäsitteet, työhyvinvoinnin kehittämisen toimintaympäristö ja strateginen sitoutuminen kehittämiseen. Hankkeita arvioitiin myös teoria-aineiston pohjalta muodostetun ”hyvän prosessin” arviointikehikon avulla. Hankkeiden suunnitelmat kuvattiin sosiaalisina konstruktiona – hankkeiden etenemistä kuvaavina systeemisinä malleina – joiden käytännön toteutumista tutkimuksessa tarkasteltiin. Tiedot kerättiin pääasiassa kahdesta organisaatiosta puolistrukturoiduilla haastattelulla, kahden tutkijan prosessihavainnoinnilla ja siihen liittyneellä dokumentoinnilla ja myös kehittämishankkeissa kerättyjä tietoja hyödynnettiin. Tuloksena havaittiin, että hankkeiden sisällöllinen ala määräytyi lähinnä hankkeen ulkopuolisen suunnittelijan ja rahoittajan lähtökohdista kuitenkin niin, että kehittämisprosessiin liittyvän osallistumisen kautta organisaatio itse vaikutti kehittämiskohteisiin. Toimintaympäristön kontekstuaaliset tekijät vaikuttivat erityisesti mahdollisuuksiin toteuttaa hanke suunnitelmien mukaisesti, ja heikko strateginen sitoutuminen teki kehittämisen erityisen alttiiksi kontekstuaalisille häiriötekijöille, kuten tuotannolliselle kiireelle tai häiriöille. Teoreettiset konstruktiot (hankkeiden prosessisuunnitelmat) eivät toteutuneet kaikilta osin suunnitellulla tavalla, ja erityisesti puutteita oli johdon ja esimiesten prosessien hallinnassa. Hankkeiden tuloksellisuuden näkökulmasta innovatiivisuus oli vaatimatonta, mikä heijasteli toisaalta riittämätöntä tavoiteasettelua ja toisaalta ihmisten omien odotusten vaatimattomuutta tässä suhteessa. Tulokset osoittivat mm., että vaikka meillä on hyvä tietoisuus ”hyvän kehittämisprosessin” ominaisuuksista, se ei välttämättä takaa hankkeiden onnistumista. Kontekstuaalisen ja kulttuuristen tekijöiden merkitys voi kuitenkin käytännössä osoittautua odotettua suuremmaksi ja oleellisesti heikentää hankkeiden tuloksia.

Koko tutkimuksen yhteenvedona luonnosteltiin malli työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin ja sen tuloksellisuuteen yhteydessä olevista tekijöistä. Tutkimuksen kontribuutio ei liity niinkään tarkasteltujen kehityshankkeiden arvioinnin tuloksiin sinänsä, vaan niihin viitekehyksiin, joita tuossa arvioinnissa käytettiin ja testattiin. Tavoitteena oli jäsentää kokonaisvaltaisesti hahmotetun työhyvinvoinnin kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä, ja tätä varten rakennetut käsitteelliset viitekehykset ja niistä muodostuva kokonaiskuva työhyvinvoinnin kehittämisestä on tutkimuksen varsinainen kontribuutio. Muodostettu kokonaiskuva auttaa toivottavasti meitä selvemmin näkemään ne haasteet, joita työhyvinvoinnin kehittäminen käytännössä kohtaa, kun suunnittelemme ”hyvää kehittämisprosessia”.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työhyvinvoinnin kehittäminen, työhyvinvoinnin määrittely, kehittämisprosessi, toimintatutkimus, työhyvinvoinnin malli.

LAINEN, PERTTI. DEVELOPING WELLBEING AT WORK. In search of a good development process.

Abstract

This study focuses on wellbeing at work, and its development process. The researcher was guided by the pre-assumption that the development process of wellbeing at work is affected by how the concept of work wellbeing is defined and seen (content issues), by the context of its development (contextual issues) and by the strategic commitment of the key actors in the process (strategic commitment). This assumption formed the general level research question for this doctoral dissertation, and was examined in more detail in four separate studies. In answering the research question, a multi-method approach as well as triangulation – which involves the combination of different theoretical perspectives, data sources, investigators and methods in a single study – was employed. The motivation of the study was to reveal the underlying difficulty of the development of work wellbeing. In public discussion, the lengthening of working careers is often seen as one important solution to the economic problems of society. It is assumed that people will continue working longer if the quality of working life and wellbeing at work can be developed. So the big questions are, is this at all possible and if so, how it is possible?

In the first part of the study, the content or substance questions of work wellbeing were examined in order to see how work wellbeing has been defined and reviewed in the Finnish scientific discussion. The research material consisted of articles published in Finnish peer-reviewed scientific magazines during the last 20 years. The methods applied were concept analysis and the discursive analysis. The first observation was that there were few materials discussing work welfare issues: the defining of the work wellbeing concept was almost totally missing. Even though issues concerning work wellbeing had been discussed, they were not connected to the concept of wellbeing at work. The most dominating scientific perspective was found to have been Psychology, which is why the interest has often been in different working life problems (i.e. work exhaustion). It was also found that some very important views, for instance the view of economics and economical effects of wellbeing, were totally missing in the examined material. However, the modern understanding of wellbeing at work, interpreted from a wider review of scientific articles, emphasized an integrated, holistic and systemic view of work wellbeing. This integrated view also contains the contributions of positive psychology and the idea of workflow. These findings suggest that examining work

wellbeing issues would demand a multi-scientific approach. Based on the articles and their implicit view on working life wellbeing, a “discursive definition” of wellbeing at work was suggested as well as a “model” in which the dynamic features of work wellbeing were also presented.

In the second part of the study the contextual issues of work wellbeing were discussed. The idea was to test whether the contextual conditions of wellbeing at work could be described by four so-called generic variables. Based on the review of scientific articles, *the sense of work*, *chances to participate*, *feeling of competence* and *too much work (feeling hurried at work)*, were detected. These variables were tested using data collected by a questionnaire in the context of elderly care and industrial work. The differences found were tested using the Man-Whitney U-test. Information of a standardised QPSNordic test was also utilised as reference data. It was found that the generic variables could be applied to describe the essential contextual differences well, in the cases studied. Even though there were significant differences concerning the generic variables, the level of how people estimated their own wellbeing was almost the same. This finding suggests that in working life there are many qualitatively different kinds of wellbeing. Reviewing the contextual differences using only four variables combined in two matrixes seems to be suitable for providing a rough idea of the conditions of work wellbeing in different industries. However, as this study aimed to only test the idea, some important questions, like a more precise operational definition of the generic variables, still remained.

The strategic work wellbeing issues as well as the strategic commitment to the development of wellbeing were discussed in the third part of the study. When analysing “strategic talk” it was firstly examined how well people knew what the key strategic successful factors of their own organisation were. A question of special interest here was if wellbeing at work would be seen as an essential part of the overall strategy. In addition to strategic “content issues” the strategic view of the development process of work wellbeing was also examined. For discussing “strategic welfare process” the concept of change strategy was employed. It was found, from the semi-structured interviews of 18 people in four organisations, that work wellbeing was not spontaneously connected to strategic issues and was not regarded as an important strategic success factor. However, when they were asked, people could easily name many positive contributions of wellbeing. This shows that welfare issues are still seen as separate from the “real strategic issues”. If modern resource-based strategic thinking would be adapted, there would probably also be better chances for seeing the strategic importance of welfare issues. When examining the development process of work wellbeing, it was found that this was not seen strategically either. A strategic view of the development process would have resulted in a critical evaluation of the combination of the means that were employed to create the expected change – the evaluation of the change strategy. Strategic thinking in this sense was not found in the cases examined. It

seems that there is a lot of strategic talking within different organisations, but that wellbeing issues are not a part of that.

In the fourth part of this study, the focus was on the development process. A key issue was whether there is a “good development process” for wellbeing at work – an ideal process that could be implemented in different contexts. The criteria for a “good process” were formed by a literature review and by the evaluation of the so-called Finnish Tykes-projects. The planned “good process” was based on the ideas of a development process as a *systemic social construction*. Thus, the plans of the processes were introduced as systemic social constructions, which were described by processes and sub-processes. This process construction was tested in “real life” situations in an ethnographic action research, which was conducted in four case organisations. The methods for accumulating data from this process were semi-structured interviews, data based on questionnaires, and the documentation of the action research process in the diaries and personal notes of two researchers. According to the framework of this study, the content issues of work wellbeing, contextual issues and strategic involvement of the key actors were also analysed. In the study it was found that *what is to be developed* (the content issue) was specified in the participative process after the initial survey, made and interpreted by the leader of the project (the researcher himself). So the role of the project leader was very important as an interpreter of the situation and as a constructor of the participative process. Substantial changes in the development issues were made during this process, and some of them were abandoned without systematic evaluation – perhaps even too easily. The contextual factors affected both the possibilities to follow the development plan and how the development process could be organised on a daily basis. The weak strategic involvement made the process vulnerable to “contextual disturbances” like production process problems. Despite careful preparation and planning, the ideas of the social constructions (processes and sub processes) could only be partly realised. In particular, there were major problems in implementing the ideas of the “processes of top management” and the “processes of supervisors”. When evaluating the results of the processes it was found that innovative outcomes of the processes were especially poor. According to the findings, it seems that even though we have a good awareness of the criteria of the “good development process” and even though we are well prepared by using modern tools and thinking, the prevailing culture and the power of demanding situations, combined with poor strategic involvement, can easily ruin projects.

The findings of the whole study are then finally summed up in the concluding section. It seems that we can form a good picture of how to develop wellbeing at work by using the framework presented in the beginning of the study. According to these findings, the concepts and tools presented in each of the sub-studies can be drawn together to form a model to describe the factors and their interactive relations in the development of work wellbeing. The findings also emphasise that knowing these factors is not enough, and

that we must also develop new, innovative and practical tools and interventions to be able to realise the ideals.

Keywords: Wellbeing at work, developing wellbeing at work, definition of wellbeing at work, development process, action research, model of wellbeing at work

Alkusanat

Työelämä on kohdellut minua hyvin: olen saanut tehdä mielekästä, haasteellista ja jatkuvasti oppimismahdollisuuksia antavaa työtä. Ensimmäinen 30 vuotta meni henkilöstön kehittämistä harjoitellessa, ensin teollisuudessa ja sitten vakuutus- ja pankkitoiminnassa. Olin aina tuntenut vetoa ja mielenkiintoa myös akateemista maailmaa kohtaan, ja mahdollisuus työskennellä liike-elämän jälkeen Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksikössä oli yksi työurani suurimpia onnenpotkuja. Ensimmäinen kiitos kuuluu laitoksen silloiselle johtajalle Heli Hookanalle, joka ei ollut ikärasisti, vaan palkkasi silloin jo 57-vuotiaan aloittelemaan tutkijan uraa. Tarkoitukseni oli lähteä saman tien tekemään väitöskirjaa työhyvinvointikysymyksistä, jotka jo silloin vuonna 2005 olivat tärkeä työelämän puheenaihe. Vanha veri veti kuitenkin sen verran voimakkaasti lukuisiin kehityshankkeisiin ja esimiestehtäviin, että alulle saatettu väitöskirjatyö jäi odottamaan parempia aikoja. Uusi akateeminen ympäristö antoi kuitenkin mahdollisuuden oppia jotain tieteen tekemisestä ja imeä vaikutteita. Konkreettista ohjausta akateemiselle uralle antoi jo tässä vaiheessa professori Tomi Kallio, jonka vetämässä artikkelien kirjoittamisen tukiryhmässä Artussa opin paljon. Kiitos Tomi.

Kehittämishankkeet antoivat kuitenkin mahdollisuuden kerätä aineistoa väitöskirjaa varten. Tämän vaiheen kiitos kuuluu ensinnäkin niille organisaatioiden päättäjille, jotka lähtivät mukaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiimme. Samoin lämmin kiitos kaikille niille lukuisille organisaatioiden avainhenkilöille, joiden kanssa kehittämishaasteita kohdattiin. Näitä asiakkaita ei tässäkin lähdetä tarkemmin nimeämään, koska väitöskirjatyössä organisaatiot on jätetty anonyymeiksi. Erityinen kiitos Marja-Liisa Lehtiselle, Maisalle, joka toisena tutkijana ja kehittäjänä ja myös työelämää jo nähneenä jatkoi hankkeiden ylä- ja alamäet. Innostava yhteistyö- ja keskustelukumppani oli myös Juha Lehtonen, joka ulkopuolisena palveluntuottajana tarjosi hankkeille hyvinvointiteknologiaan liittyviä palvelujaan.

Itse väitöskirjatyö käynnistyi kun jäin päätoimisesti sitä valmistelemaan vuoden 2011 alusta. Silloin tapahtui myös paluu akateemiseen kotiini yliopiston puolelle kasvatustieteiden tiedekuntaan, jossa jo aikaisemmin olin käynyt kokeilemassa akateemisia siipiäni tekemällä lisensiaattitutkinnon silloisen työn ohessa. Väitöskirjatyön ohjausvastuun ottivat professorit Risto Rinne ja Kai Hakkarainen. Suuri kiitos molemmille, kun jaksotte hioa käytännön tekijästä ja kehittäjästä tutkijaa – helppoa se ei kaikin ajoin ollut, sen verran voimakkaasti työelämä oli jo vanhaa sotaratsua leimannut. Minulla oli suuri ilo saada työni esitarkastajiksi kaksi suomalaisen työelämän eturivin tutkijaa, dosentti Tuomo Alasoini ja professori Matti Vartiainen. Arvostan suuresti heidän omaa tutkimustyötään ja näkemyksiään, ja molempien kommentit antoivat uusia näkökulmia työni

loppuunsaattamiseen. Lämmin kiitos molemmille. Todella kiitollinen olen myös hankkeitteni päärahoittajalle Työsuojelurahastolle, jonka kehittämisavustuksen turvin organisaatiot lähtivät mukaan kehittämishankkeisiin. Rahastolta saamani tutkijastipendi teki mahdolliseksi siirtyä päivätyöstä väitöskirjan pariin.

Kohtalotoverit ja samoissa liemissä kiehuvat tai jo keitetyt ovat väitöskirjan tekijälle parasta seuraa. Turun yliopiston kauppakorkeakoulun Porin yksiköstä haluan erityisesti muistaa kiitoksin niitä oman tiimini tutkijoita, jotka itsekin olivat tai ovat väitöskirjan parissa askaroivia. Mervi Vähätalon kanssa puursimme yhteisissä projekteissa erityisesti vanhustyön alueella ja Mervi toimi asiantuntijana ja auttoi erityisesti väitöskirjani toisen osatutkimuksen rakentumisessa. Auttavainen ja asiantunteva Mervi – kiitos! Harri Viro-lainen valmisteli ahkerasti väitöskirjaansa opetustyönsä ohessa ja sai sen valmiiksi paljon ennen omaani. Harri muisti aina kysyä ”mites väikkäri”, ja herätti huonoa omaatuntoa ja auttoi esimerkillään pitämään asiaa vireillä. Yksikön energiapakkaus, Päivikki Kuoppakangas, vuoden tutkija 2013 yliopistokeskuksessa, on miltei masentanut omilla suorituksillaan, mutta kuitenkin samalla piiskannut itseäkin yrittämään. Mervi Luonila, luova luovuuden tutkija, on omalla lähestymiskulmallaan ja ilollaan auttanut pitämään mielessä tieteen ja taiteen läheisen liiton. Hanna Suontausta, käsittämätön tietotekninen virtuoosi, on väsymättä vastannut työni taittoon ja tekniseen puoleen liittyvissä tyhmissä kysymyksissäni, ja kun se ei ole riittänyt, tarttunut itse työhön. Myös Hannan kanssa hoidetuista yhteisistä projekteista on jäänyt paljon mukavia muistoja. Teille kaikille: kiitos työtoveruudesta, henkisestä yhteydestä ja yhteisestä työn ilosta, mikä kaikki on auttanut eteenpäin omassa työssäni.

Oman kielen maneerit ja sokeus omalle tekstille on varmaan muillekin tuttu ongelma. Kiitos FM Pirjo Vainiolle, joka auttoi tekemään tekstistäni edes jossain määrin luettavaan. Väitöskirjani on huomattavan laaja – akateemisessa mielessä varmaan liiankin. Yksi syy siihen on se, että se tietyllä tavalla summaa ja dokumentoi niitä kokemuksia, joita olen työelämän varrella hankkinut. Kiitän jo etukäteen lukijaa, joka jaksaa, jos ei nyt kahlata koko kirjaa kannesta kanteen, niin ainakin poimia kiinnostavia näkökulmia, jotka herättävät ajatuksia – puolesta tai vastaan.

Jo varttuneena tieteenharjoittajana lastenhoito ei ole haitannut työskentelyäni. Omat aikuiset lapseni, Piialiisa, Pekka ja Antti, tutkintonsa jo suorittaneet ja työelämään vakiintuneet, ovat arkisissa keskusteluissa auttaneet ylläpitämään tuntumaa tähän päivään ja nuoremman sukupolven näkemyksiin – todella tärkeää työelämän tutkijalle. Vaimoni Pirkko, joka itsekin oli aikoinaan sinnikäs aikuisopiskelija, on ollut paras tukijani. Kertaakaan näitten vuosien aikana hän ei ole epäillyt hankkeitani eikä kertaakaan valittanut sitä kuitenkin suurta väitöskirjan sitomaa työmäärää, joka on aina jostain pois. Kiitos kaikille läheisilleni – niin monesta asiasta.

Väitöskirjani haluan omistaa lastenlapsilleni, Einolle, Niilolle, Kertulle, Akselille ja Veeralle. Toivon, että toteutatte unelmanne, mitä ne ikinä sitten ovatkin.

Turussa 3.11.2013

Pertti Laine

Työhyvinvointi on monimuotoinen asia:

”Työhyvinvointi... jos kuvailis tolleen laajemmin niin työhyvinvointi ilmenee... ja mun mielest se on hyvin tärkeä työnantajan kanssakin se et on suhteellisen mukava tulla töihin tavallaan, et se menee niinku omalla painollaan tai jopa niin et siin olis edes hitunen simmost innostustakin mukana, siin olis sitä motivaatioo.

Mut et tietysti siihen liittyy sit ihan... jos ajatellaan työn tekemisen kannalta, et sul on työkalut tehdä sitä, sul on riittävä koulutus, työ ei saa olla liian haastavaa sun omiin kykyihis ja tietoihis nähden ja sitten tietysti se kiire ja tuotannollinen vauhti tietysti vaikuttaa, et se kuormitus olis sopiva

... ja sit tietysti henkilösuhteet niin omien työkavereitten kuin sit niinku kaikkien yhteistyö... toisen osaston työntekijöiden ja omien työkavereitten... ja mun mielest sit se on tärkeää ihan työnantajan kanssakin et toiminta on sujuvaa ja tulee semmonen tunne et tehdään yhdessä

...ja sit siin on tietysti fyysinen hyvinvointi kans sitten tulee siihen jaksamiseen... niinku ihan konkreettisesti et ei nyt kolota joka päivä ja oo hirveen väsyny...” (Pääluottamusmiehen määrittely työhyvinvoinnista)

Sisällysluettelo

TIIVISTELMÄ	3
ABSTRACT	7
ALKUSANAT	11
1 JOHDANTO	21
1.1 Miksi jälleen työhyvinvointi: uusia näkökulmia?.....	21
1.2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointitarkastelu ja sen perustelut	27
1.3 Työhyvinvoinnin käsite	36
1.3.1 Käsittekartta: yleinen käsitteympäristö ja siihen liittyvät kysymyksenasettelut	37
1.3.2 Määrittelmiä ja niiden piirteitä	41
1.3.3 Määrittelykontekstit: professiot, vastuut, valta ja intressit	45
1.4 Työhyvinvoinnin tutkimusperinne ja viitekehykset	48
1.5 Tutkimuksen kokonaisuus: substanssin, kontekstin, sitoutumisen ja prosessin yhteys	60
1.6 Tutkimuskysymykset, tutkimuksen rakenne ja menetelmät	63
1.6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	63
1.6.2 Tutkimuksen rakenne.....	65
1.6.3 Tutkimuksen aineistot ja menetelmät.....	66
2 TYÖHYVINVOINNIN DISKURSIIVINEN MÄÄRITTELY	71
2.1 Johdanto: työhyvinvoinnin määrittelmä	71
2.2 Työhyvinvoinnin diskursiivisen määrittelyn tutkimuksen menetelmät	73
2.2.1 Osatutkimuksen I tutkimuskysymykset ja rajaukset	73
2.2.2 Osatutkimuksen I tutkimusaineisto	74
2.2.3 Tulkitseva käsitetutkimus ja diskursiianalyysi tämän työhyvinvointitutkimuksen menetelminä.....	76
2.3 Tulokset: työhyvinvoinnin diskursiivinen määrittely	83
2.3.1 Tieteenalojen työhyvinvointi-intressit ja -diskurssit: yleistarkastelu julkaisuittain.....	84
2.3.2 Yleismäärittelyn tarkentaminen julkaisuaineiston pohjalta	92
2.3.3 Aineistosta esille nousseet työhyvinvointidiskurssit	101
2.3.4 Tulosten yhteenveto	139
2.4 Pohdinta, työhyvinvoinnin käsitteellinen malli	143
3 TYÖHYVINVOINTIKONTEKSTIT: TYÖHYVINVOINNIN SIDOS TOIMINTAYMPÄRISTÖÖNSÄ	153
3.1 Johdanto: kontekstuaalisuuden merkitys työhyvinvoinnille	154
3.1.1 Työ työhyvinvoinnin lähtökohtana	154
3.1.2 Kontekstuaalisuus ja geneeriset muuttujat	156
3.1.3 Työhyvinvointitekijät kolmessa erilaisessa työkontekstissa	157
3.2 Tutkimuskysymykset, menetelmät ja tutkimuksen suorittaminen	164
3.2.1 Osatutkimuksen II tutkimuskysymykset.....	164
3.2.2 Osatutkimuksen II aineistot	164
3.2.3 Osatutkimuksen II menetelmät	166
3.3 Tulokset: empiirinen tapaustarkastelu, neljän muuttujan kokeilu	172
3.4 Yhteenveto ja pohdinta	176

4	STRATEGIA JA STRATEGINEN SITOUTUMINEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITYSHANKKEISIIN	185
4.1	Johdanto: mitä on ”strategisuus” hyvinvointihankkeissa?	186
4.1.1	<i>Strategisuus, strategian käsite ja strateginen ajattelu</i>	186
4.2	Tutkimuskysymykset, menetelmät ja tutkimuksen suorittaminen	195
4.2.1	<i>Osatutkimuksen III tutkimuskysymykset</i>	195
4.2.2	<i>Osatutkimuksen III tutkimusaineisto</i>	196
4.2.3	<i>Osatutkimuksen III tutkimusmenetelmät</i>	198
4.3	Tulokset: Strateginen puhe ja sitoutuminen	205
4.3.1	<i>Strateginen tietoisuus ja työhyvinvoinnin strateginen hahmottaminen</i>	205
4.3.2	<i>Strateginen puhe eri henkilöstöryhmissä</i>	228
4.3.3	<i>Esille nousevat, emergentit strategiateemat</i>	232
4.3.4	<i>Strateginen puhe ja hankkeiden onnistuminen</i>	235
4.3.5	<i>Kehittämisen prosessin muutosstrateginen mieltäminen</i>	238
4.4	Yhteenvedo ja pohdinta	239
5	TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSI: ”HYVÄN PROSESSIN” REUNA-AEHTOJA	249
5.1	Johdanto	249
5.1.1	<i>Makro- ja vaihemallit muutosprosessien taustalla</i>	251
5.1.2	<i>Strategiasta muutosstrategiaan</i>	253
5.1.3	<i>Muutoksen systeemisyyden ja prosessuaalisuus</i>	256
5.1.4	<i>Kehittämisen prosessi sosiaalisena konstruktiona, konstruktioivinen tutkimusote</i>	258
5.1.5	<i>”Hyvän kehittämisen prosessin” tunnistaminen ja arviointikehikko</i>	262
5.2	Tutkimuskysymykset, aineistot, menetelmät ja tutkimuksen suorittaminen	272
5.2.1	<i>Osatutkimuksen IV tutkimuskysymykset</i>	272
5.2.2	<i>Osatutkimuksen IV aineistot</i>	273
5.2.3	<i>Toimintatutkimus ja tutkijan rooli</i>	274
5.2.4	<i>Osatutkimuksen IV tutkimusmenetelmät ja interventiot</i>	278
5.2.5	<i>Tutkittava konstruktiio tässä tutkimuksessa: muutosmalli ja osallistuminen</i>	285
5.3	Tulokset: Muutosmallin toteutuminen kahdessa kehittämishankkeessa ja ”hyvän prosessin” piirteet	291
5.3.1	<i>Tutkimusorganisaatioiden ja -kontekstien yleiskuvas</i>	292
5.3.2	<i>Kehittämishankkeiden sisällöllisen alan määrätymisen: työhyvinvointisubstanssi ja kehittämiskohteiden valinta</i>	295
5.3.3	<i>Kontekstien ja toimintaympäristöjen vaikutus kehittämisen prosessiin</i>	308
5.3.4	<i>Strateginen sitoutuminen ja asiantuntijaroolit</i>	319
5.3.5	<i>Prosessikonstruktion toteutuminen ja eri tahojen roolit</i>	323
5.3.6	<i>Hankkeiden tuloksellisuus</i>	336
5.3.7	<i>Yhteenvedo: ”hyvän prosessin” piirteiden toteutuminen</i>	341
5.3.8	<i>Johtopäätökset tapaustutkimusaineistosta: prosessien ”hyvät käytännöt” ja tuloksellisuuden esteet</i>	345
5.4	Pohdinta	350
6	TUTKIMUKSEN YHTENVEDO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ	357
6.1	Onko ”hyvää prosessia” olemassa?	357
6.2	Yhteenvedo: Tuloksista hahmotettava malli	359
6.3	Tutkimustulosten merkityksen tarkastelua	365
6.4	Tutkimuksen metodologiset sitoumukset ja tulosten luotettavuus	368
6.5	Ehdotukset jatkotutkimukselle	372

LÄHTEET	377
LIITTEET	407
Liite 2.1: Aineiston muodostuminen: artikkelit ym. materiaali	407
Liite 3.1: QPS-mittarin pohjalta laaditun, kehityshankkeiden alkumittausten yhteydessä tehdyn kyselyn lomake.....	415
Liite 4.1: Teemahaastattelurunko ja teemoihin liittyvät tutkijan tausta-ajatukset.....	416
Liite 4.2: Haastatteluaineiston analysointi.....	419
Liite 5.1: Case-organisaatioiden ohjelmien toteutus.....	426
Liite 5.2: Työterveyshoitajien tekemien haastattelujen toteutus: ohjeistus ja lomakkeet 1-4....	428
Liite 5.3: Seula-esittely	433
Liite 5.4: SYTYKE-esittely	436
Liite 5.5: Liikunta ja Valmennus	438
Liite 5.6: Vuorovaikutuksen arvioinnin ja asioiden ja päätösten kirjaamisen rakenne.....	442

Taulukot

Taulukko 1.1 Koko tutkimuksen aineistot ja menetelmät	67
Taulukko 2.1 Tutkimuksen aineiston edustamat tieteelliset julkaisukanavat.....	75
Taulukko 2.2 Kirjallisuuskatsauksen perusteella erotetut työhyvinvoinnin diskursiiviset luokat.....	81
Taulukko 2.3 Työhyvinvointiaineiston diskurssien analyysin alustavat kriteerit.....	82
Taulukko 2.4 Osatutkimuksen aineiston valinta analyysiin	84
Taulukko 2.5 Työhyvinvointidiskurssien esiintyminen analysoiduissa tieteellisissä.....	102
Taulukko 2.6 Työhyvinvointiaineiston määrällinen jakautuminen aladiskursseihin.	104
Taulukko 2.7 Työhyvinvointiin liittyvien aladiskurssien (AD) nimeäminen.....	104
Taulukko 3.1 Kirjallisuuskatsauksessa esille tulleita työhyvinvointitekijöitä.....	162
Taulukko 3.2 Tutkimuksen aineistot	165
Taulukko 3.3 Geneeristen työhyvinvointimuuttujien keskiarvot	172
Taulukko 4.1 Haastateltavat ja kohdeorganisaatiot	198
Taulukko 4.2 Strateginen työhyvinvointinäkemys tutkimusorganisaatioittain	206
Taulukko 4.3 Henkilöstöryhmien strategiset näkemykset	230
Taulukko 4.4 Organisaatioiden esille nostamat strategiset teemat	233
Taulukko 4.5 Hankkeisiin liittyvän strategisen puheen ja hankkeiden menestyksen vertailua	236
Taulukko 5.1 Kehittämishankkeiden suunnittelu- ja arviointikehikko.....	269
Taulukko 5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot (varsinaiset kohteet lihavoitu).....	274
Taulukko 5.3 Hankeprosessien arviointikehikko ja kerätyt aineistot.....	279
Taulukko 5.4 Tulosten muodostuminen aineistojen perusteella.....	290
Taulukko 5.5 Kehittämiskohteet tutkimusyksiköissä alkumittausten yhteenvedon perusteella (Laine, 2008a; 2008b).....	301
Taulukko 5.6 Teollisuusyksikön (Prote 1) kehittämiskohteiden muuttuminen ja täsmentyminen (Laine, 2008a)	302
Taulukko 5.7 Hoivayksikön (MMVK) kehittämiskohteiden muuttuminen ja täsmentyminen (Laine, 2008b).....	303
Taulukko 5.8 Prote 1:n ja MMVK:n hankkeiden tulokset	337
Taulukko 5.9 Hankkeiden prosessien arviointi arviointikehikon mukaisesti	341
Taulukko 6.1 Osatutkimusten tulosten pysyvyyden ja pätevyyden arvio: yhteenvedo.....	371

Kuviot

Kuvio 1.1 Yhteisvastuullisuuden rakentuminen kehityshankkeessa.....	31
Kuvio 1.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintastrategiat.....	32
Kuvio 1.3 Työhyvinvoinnin käsittekartta.....	38
Kuvio 1.4 Käsitteiden välisiä yhteyksiä.....	41
Kuvio 1.5 Työhyvinvoinnin (lyh. THV) määrittelykontekstit.....	46
Kuvio 1.6 Prosessi, konteksti, substanssi ja strateginen sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämisen tulostekijöinä.....	61
Kuvio 1.7 Tutkimuksen rakenne kaaviona.....	66
Kuvio 2.1 Käsiteanalyttisen ja diskursiivisen työskentelyn eteneminen tässä osatutkimuksessa (viittaukset alalukuihin).....	80
Kuvio 2.2 Terveyden ja työympäristön diskurssi.....	109
Kuvio 2.3 Työn ja muun elämän diskurssi.....	113
Kuvio 2.4 Yksilöllisten tekijöiden diskurssi.....	116
Kuvio 2.5 Epävarmuuden diskursiivinen sisältö.....	120
Kuvio 2.6 Työ ja työkontekstidiskurssi.....	130
Kuvio 2.7 Sosiaalisten tekijöiden ja johtamisen diskurssi.....	136
Kuvio 2.8 Muiden tekijöiden diskursiivinen sisältö.....	137
Kuvio 2.9 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen sisällöllinen määrittely teoreettisen tarkastelun ja sitä tukevan diskursiivisen aineiston perusteella.....	142
Kuvio 2.10 Työhyvinvoinnin substantiaaalinen alue (luonnos malliksi).....	149
Kuvio 3.1 Osatutkimuksen II sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).....	154
Kuvio 3.2 Työhyvinvoinnin kontekstuaaliset tekijät.....	156
Kuvio 3.3. Vanhainkodeissa ja teollisessa vaihetyössä ja pelastusjohdossa työskentelevien kokema työn mielekkäisyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä QPSNordic - vertailuaineiston keskiarvot. (Suluissa prosessiteollisuuden vertailuaineiston keskiarvot.).....	174
Kuvio 3.4 Vanhainkodeissa ja teollisessa vaihetyössä ja pelastusjohdossa työskentelevien kokema työmäärä ja työn hallinta sekä QPSNordic -vertailuaineiston keskiarvot. (Suluissa prosessiteollisuuden vertailuaineiston keskiarvot.).....	175
Kuvio 4.1 Osatutkimuksen III sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).....	185
Kuvio 4.2 Strateginen hierarkia ja muutosstrategia.....	192
Kuvio 5.1 Osatutkimuksen IV sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).....	251
Kuvio 5.2 Erilaiset konstruktiot, osallistuminen ja palaute.....	260
Kuvio 5.3 Testattava teoreettinen konstruktio (muutosmalli) tässä tutkimuksessa.....	287
Kuvio 5.4 Osallistumisen näkökulmat tässä osatutkimuksessa (harmaat alueet ensisijaisia vastuita).....	289
Kuvio 5.5 Tapaustutkimusprosessien arvioinnin näkökulmat.....	292

Kuvio 5.6 Hankesisältöä (-substanssia) hankkeessa määrittävät tekijät.....	296
Kuvio 5.7 Suunnitelma alkumittausten tekemisestä. (Uusinta loppumittaustilanteessa soveltuvin osin.)	325
Kuvio 5.8 Kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen operationaalistaminen tässä hankkeessa.	326
Kuvio 5.9 Suunnitelma johdon prosessiksi.	326
Kuvio 5.10 Suunnitelma esimiesten prosessiksi.....	329
Kuvio 5.11 Suunnitelma yksilöiden elämäntapaprosessiksi.....	331
Kuvio 5.12 Suunnitelma yhteisölliseksi työpajaprosessiksi.....	334
Kuvio 6.1 Työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin ja sen tuloksellisuuteen yhteydessä olevat tekijät: luonnos malliksi.....	360
Kuvio 6.2 Esille nousseet kysymykset ja peruskäsitteiden väliset suhteet.....	373

1 JOHDANTO

Johdannossa perustellaan tutkimuskokonaisuuden ja siinä tehtyjen rajausten ja näkökulmien valinta ja esitetään tutkimuksen yleistavoite. Taustaksi nostetaan esille eräitä tämän päivän työhyvinvointikeskustelun piirteitä. Seuraavaksi tarkastellaan kahta väitöskirjan kannalta tärkeää näkökulmaa: kaikkien osapuolten ja toimijoiden yhteisen vastuun periaatetta sekä työhyvinvoinnin kehittämisen integroimista organisaation muuhun kehittämiseen – kokonaiskehittämisenäkökulmaa. Näillä näkökulmilla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa, joita tarkastellaan omissa osatutkimuksissaan luvuissa 4 ja 5. Lisäksi johdannossa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitteellistä alaa ja kotimaista ja kansainvälistä työhyvinvoinnin tutkimusperinnettä. Tämä luo yleistä pohjaa sekä luvussa 2 tehtävälle kotimaisiin tieteellisiin aikakauslehtiin perustuvalla työhyvinvoinnin käsitteanalyttiselle tarkastelulle että työhyvinvoinnin kontekstuaalisuuden tarkastelulle luvussa 3. Johdantoluvun lopuksi esitellään tutkimuksen rakenne, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät yleisellä tasolla. Koska tutkimus muodostuu omissa luvuissaan esiteltävistä osatutkimuksista, joiden tarkastelu myös erillään kokonaisuudesta on mahdollista, esitellään tutkimuskysymykset ja menetelmät tarkemmin osatutkimusten yhteydessä. Osatutkimukset sitoo yhteen kokonaisviitekehys, joka esitellään johdannon lopussa.

1.1 MIKSI JÄLLEEN TYÖHYVINVOINTI: UUSIA NÄKÖKULMIA?

Tutkimusaiheen perustelut ja yleistavoite

Tämä tutkimus syntyi tarpeesta osoittaa, miten monimuotoinen ja haasteellinen asia työhyvinvoinnin kehittäminen on. Työhyvinvoinnin kehittäminen nimetään tämän päivän yhteiskunnallisessa keskustelussa lääkkeeksi moneen työelämän ja yhteiskunnan ongelmaan ilman, että kehittämisen todellisia mahdollisuuksia arvioidaan tarkemmin ja analyttisemmin.

Työhyvinvoinnin käsitteellinen ala on laajentunut perinteisestä työkykyinäkökulmasta koskemaan koko työelämän laatua. Tämä on samalla luonut tarvetta uudentyyppiselle lähestymiselle. Tarvitaan laaja-alaista tutkimusta tukemaan työhyvinvointiin liittyvää yhteiskunnallista keskustelua ja päätöksentekoa. Tämän tutkimuksen kannalta tuohon keskus-

teluun liittyvät näkökulmat ja väitteet pelkistetään seuraavassa luettelossa. Tämä listaus toimii samalla tutkimusaiheen valinnan perusteluna.

1. ”Ihmisten pitäisi tulla varhemmin työmarkkinoille ja pitäisi pysyä siellä pidempään. Tämä on kaikkein miellyttävin keino julkisen talouden tasapainottamiseksi” (Sailas, 2011). Työurien pidentäminen molemmista päästään nähdään välttämättömänä, jotta huoltosuhteen ongelmaan liittyvä kansantalouden kantokyky ja riittävä yhteiskunnallisten peruspalvelujen tuotanto voidaan turvata. Laajemminkin puhutaan hyvinvointipalvelujen rahoituksen epävakaistumisesta ja sen vaikutuksista (Lehto, 2007).
2. Työurien pidentymisen (mm. todellisen eläkeiän nousemisen) edellytyksenä on työelämän houkuttelevuuden lisääntyminen ja *työelämän laadun parantuminen*. Kuitenkin on jatkuvasti käyty kiivasta keskustelua työelämän huononemisesta. Kiireen kokemusta on kartoitettu monipuolisesti erilaisilla mittareilla ja tulokset kertovat kiireen ja paineen lisääntymisestä (Lehto & Sutela, 2008; Virmasalo ym., 2011). Työurien pidentäminen ja työelämän laadun parantaminen olivat molemmat osa laajaa yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua ja mm. keskeisiä eduskuntavaaliteemoja keväällä 2011.¹
3. Työelämän laadun kehittämisen tarpeesta vallitsee poliittinen ja yhteiskunnallinen yksimielisyys, mutta toisaalta myönnetään asian vaikeus ja haasteellisuus. Päätökset työelämän laadun kehittämisestä tehdään suurelta osin työpaikkojen tasolla eikä laatua saada kuntoon poliittisilla tai hallinnollisilla päätöksillä tai julkilausumilla. ”Kovan suoran sääntelyn” käyttö työelämäinnovaatioiden edistämiseksi on ollut harvinaista eikä yritysten työn organisointiin tai johtamiseen liittyviä kysymyksiä ole yleensä mielletty julkisen vallan suoran intervention kohteiksi (Alasoini, 2011, 23).
4. Eräs keino, jolla valtiolta on pyrkinyt vaikuttamaan kehittämiseen, on ollut kehittämisinvestointien suuntaaminen työpaikkojen kehitystoimintaan. Tämä on tapahtunut lähinnä ns. työelämän ohjelmallisen kehittämisen kautta.² Näiden ohjelmien vaikuttavuudesta on tehty useita raportteja.

¹ Keskustelu tuntuu edelleen jatkuvan aktiivisena tätä tutkimusta viimeisteltäessä alkuvuonna 2013.

² Työelämää on kehitetty Suomessa ohjelmallisesti 1990-luvun alkupuolelta asti. Kansallinen tuottavuusohjelma käynnistyi vuonna 1993, Työelämän kehittämisohjelma Tyke vuonna 1996, Kansallinen Ikäohjelma vuonna 1998 ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma vuonna 2000. Kaikki ohjelmat toteutettiin ministeriöiden sekä työmarkkina- ja yrittäjäjärjestöjen yhteistyönä. Niiden yhteisenä tavoitteena oli parantaa kansakunnan kilpailukykyä ja hyvinvointia. Ohjelmat kehittivät ja levittivät toimintamalleja ja osaamista, joilla vahvistettiin inhimillisiä voimavaroja ja edistettiin niiden tuloksellista käyttöä työssä. Ohjelmiin osallistuvivat kaikki elinkeinosektorit (yksityinen teollisuus ja palvelusektori, julkinen sektori ja kolmas sektori). Ikäohjelma päättyi vuonna 2002. Muut ohjelmat jatkuivat osana hallitus- ohjelmaa vuoden 2003 loppuun. Vuonna 2003 ohjelmat päätettiin koota uuden yhteisen sateenvarjon alle. Tämä sai nimen Työelämän tuottavuuden ja laadun kehittämisohjelmakokonaisuus (lyhyemmin Työelämän kehittämis- ohjelma TYKES). Se sisältyi pääministeri Vanhasen hallituksen ohjelman osana toteutettavaan työllisyyden politiikka- ohjelmaan. Työministeriö asetti TYKES-ohjelman vuosiksi 2004-09. Sen tavoitteellinen kokonaisbudjetti oli 87 miljoonaa euroa ja tavoitteellinen vuosibudjetti 14,5 miljoonaa euroa. Tämä mahdollistaisi noin 1000 kehittämisprojektia ja noin 250 000 työntekijän osallistumisen ohjelmaan. Viimeiset TYKES-ohjelman rahoittamat projektit päättyivät vuonna 2011. Tykes-ohjelman päätyttyä Tekes jatkaa työorganisaatioiden kehittämisen ja työelämän tutkimuksen rahoitusta. (Tykes, 2011).

5. Kehittämishankkeiden tuloksellisuus edellyttää *hyviä ja vaikuttavia kehittämisprosesseja*. Kehittämishankkeissa on tehty paljon hyviä prosessi-innovaatioita, mutta hyvien käytäntöjen välittäminen ja uusien kehittäminen edellyttävät vielä paljon tutkimustoimintaa. Tähän liittyy myös kysymys hyvien käytäntöjen mahdollisuudesta: onko yleensäkin mahdollista tuottaa yleispäteviä kehittämisprosessiratkaisuja vai ratkaistaanko prosessuaaliset kysymykset tapauskohtaisesti ja kontekstisidonnaisesti.

Työhyvinvoinnin käsite on liittynyt tähän keskusteluun työelämän laadusta: hyvän työelämän laadun uskotaan luovan työhyvinvointia. Tämän tutkimuksen mielenkiinto on siis tämän päivän yhteiskunnallisen keskustelun polttopisteessä: mitä tekijöitä tulisi ottaa huomioon kun suunnitellaan työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja, joilla pyritään parantamaan työelämän laatua ja samalla työhyvinvointia ja siten vaikuttamaan yhteiskunnallisten kantokyky- ja palveluntuotanto-ongelmien ratkaisuun.

Koska tässä tutkimuksen johdannossa tutkija haluaa tuoda mahdollisimman monipuolisesti esille omat lähtökohtansa jo suhteellisen paljon tutkittuun työhyvinvoinnin kenttään, muodostuu johdannosta laaja. Siksi tutkimuksen yleistavoite halutaan esittää punaisen langan säilyttämiseksi jo tässä vaiheessa:

Tämän tutkimuksen yleistavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti hahmotetun työhyvinvoinnin kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä ja tutkia hyvän kehittämisprosessin piirteitä ja hyvän kehittämisen käytännön mahdollisuuksia.

Tätä yleistavoitetta tarkennetaan johdantoluvun lopussa, jossa esitetään osatutkimuksien tavoitteet.

Tämän päivän työhyvinvointikeskustelun piirteitä

Työhyvinvoinnin tutkimuksen hahmottaminen omana tutkimusalueenaan on luonnollisesti paljolti sidoksissa siihen, millaisena työhyvinvoinnin käsite nähdään ja miten se on muuttunut ajan kuluessa. Pitkäaikaisin tutkimustraditio liittyy työympäristön terveys- ja hyvinvointivaikutusten (mm. työympäristön fysikaaliset ja kemialliset haitat) tutkimiseen, mutta samalla kun työhyvinvoinnin käsite on laajentunut henkisen työsuojelun alueelle, ovat esille nousseet työn sisältöön ja kuormittavuuteen, työuupumukseen, työpaikan ihmissuhteisiin ja johtamiseen liittyvät tutkimusaiheet. Työhyvinvoinnin käsitteellisen käytännön muotoutumiseen on suuresti vaikuttanut edellä mainittu työelämän ohjelmallinen kehittäminen. Viimeaikaiset kehityssuunnat sitovat työhyvinvoinnin myös työprosessilähtöiseen kokonaiskehittämiseen sekä työn ja työkontekstin hyvinvointia luoviin ominaisuuksiin. Tähän palataan tarkemmin työhyvinvoinnin käsitteellisen keskustelun yhteydessä.

Työhyvinvoinnista on käyty vilkasta *yhteiskunnallista ja poliittista keskustelua*, tii-
viimmin vuoden 2009 keväästä lähtien. Erityisesti ovat keskustelun polttopisteessä ol-
leet eläkeiän noston ja työelämän laadun kehittämisen kysymykset. Tätä kirjoitettaessa
(helmi-maaliskuu 2011) keskustelua provosoivat ja pitävät yllä kahden työryhmän hil-
jattain valmistuneet raportit, joissa eläkeiän lisäksi on otettu kantaa työelämän laadun ja
työhyvinvoinnin kysymyksiin. Työhyvinvointiin liittyen keskustellaan mm. ns. Ahtelan
työryhmän esittämien keinojen riittävydestä ja konkreettisuudesta³. Eläkeiän nosto on
kytketty työhyvinvointikysymyksiin siten, että työelämän laadun parantaminen tekisi
mahdolliseksi pidempään työskentelyn. Toisaalta valmisteilla olevissa eläkeratkaisuissa
heikennetään mahdollisuuksia erilaisiin työelämän joustoihin⁴, mutta kaiken kaikkiaan
tuntuu, että tutkittua tietoa mm. eri tekijöiden yhteisvaikutuksista ei päätöksenteon poh-
jaksi ole.

Yhteiskuntapoliittisen keskustelun rinnalla myös *työorganisaatiot* ovat kiristyvässä kil-
pailussa alkaneet kiinnittää huomiota työhyvinvointiin toisaalta *kustannustekijänä* ja
toisaalta *tuottavuuteen vaikuttavana kilpailutekijänä*. Viime aikoina yrityksiä on pyritty
havahduttamaan huomaamaan sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden huo-
mattavat kustannusvaikutukset. Syksyllä 2012 Kokoomuspuolueen ehdotus, jonka mu-
kaan sairauspoissaoloissa pitäisi ottaa Ruotsin mallin mukaan käyttöön karenssipäivä ja
parilta ensimmäiseltä viikolta alennettu palkka, aiheutti kiivasta keskustelua (HS, 2012).
Suomessa sairauspoissaolojen keskiarvo oli noin 4,5 % (2008), kun vastaava Ruotsin
luku oli 2,5 %. Sairauspoissaolojen vähentämiseen haetaan koko ajan uusia ratkaisuja
(Arbeidsliv i Norden, 2010). Toinen yritysten kustannuksiin liittyvä keskustelunaihe on
ollut työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset. 1.1.2006 siirryttiin uuteen käytäntöön,
jossa yrityksen työkyvyttömyysmaksuun vaikuttavat yrityksen työntekijämäärä ja vuo-
tuinen palkkasumma, työkyvyttömyyseläkkeiden perusmaksu vakuutettujen ikäraken-
teen perusteella sekä yrityksen maksuluokka työnantajakohtaisen työkyvyttömyyselä-
köitymisen perusteella. Periaatteena on, että mitä suurempi yritys, sitä enemmän yrityk-
sen omat eläketapaukset vaikuttavat vakuutusmaksuun siten, että 800 työntekijää ja sitä
suuremmissa yrityksissä yrityksen oma vastuu on sata prosenttia. Yrityksen työkyvyt-
tömyysmenon ja yrityksen ikäjakautuman perusteella määritellään keskimääräinen työ-
kyvyttömyysmeno, joka määrää yrityksen maksuluokan (Varma, 2005). Tämänkin sei-
kan tiedostaminen on lisännyt suurten yritysten mielenkiintoa ennalta ehkäisevään toi-

³ ”Työmarkkinajärjestöt väänivät hallituksen pyynnöstä vuoden ajan kahdessa työryhmässä ehdotuksia, joiden
tarkoituksena oli pidentää suomalaisten työuria kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Lopputulos jäi laihaksi,
sillä eläkeikää käsitellyt Jukka Rantalán työryhmä ei saanut minkäänlaista yhteistä ehdotusta aikaiseksi. Työelämän
laatuksymyksiä pohtinut Jukka Ahtelan ryhmä teki yksimielisen esityksen, jonka se väitti pidentävän työuria merkit-
tävästi. Tämä väite ei saa minkäänlaista tukea OECD:lta. OECD pitää esityksiä sinänsä kiinnostavina, mutta järjestö
ei katso voivansa tehdä niiden perusteella vastaavia laskelmia. Etla kritisoi myös Ahtelan ryhmän raportin kirjoitta-
mistapaa, koska Etlan mukaan Ahtelan raportista ei pysty erottamaan, mikä on ehdotus ja mikä yleistä pohdintaa.
Toimenpiteisiin käytettävien resurssien määrää ei ole täsmennetty, aikataulua ei ole täsmennetty, välitavoitteita ei
kerrota eikä sitäkään, mitä tehdään, jos tavoitteisiin ei päästä.” (HS.fi uutiset/2.3.2011.)

⁴ Kaavailuna on mm. osa-aikaeläkkeen poistaminen. Osa-aikaeläkettä perusteltiin aikoinaan mahdollisuuksilla raken-
taa työelämän joustoja, joilla mahdollistettaisiin pidempään työskentelyä ja pidennettäisiin työuria. (Osa-
aikaeläkkeen kokemisesta ja vaikutuksista ks. esim. Nieminen & Forma, 2005.)

mintaan ja rakentaa varhaisen puuttumisen järjestelmiä, joissa yksilön työkykyä voidaan tukea. Toisaalta tahot, jotka suhtautuvat kriittisesti oheneviin organisaatioihin ja niukoihin resursseihin, haluavat tuoda esille ja tehdä näkyväksi myös pahoinvoinnin kustannukset: näennäiset kustannussäästöt toisaalla saattavat aiheuttaa esimerkiksi sairauskustannuksia toisaalla, ja säästämisten lopputulos voi jäädä negatiiviseksi.

Työhyvinvoinnin tarkastelu organisaatioiden tuottavuutta edistävänä tekijänä ja samalla yritysten kilpailutekijänä on hankalampi, koska silloin joudutaan välittömästi keskusteluun mittaamisesta. Onko työhyvinvointi motivaatiota ja sitoutumista lisäävä tekijä, joka vaikuttaa myönteisesti ihmisten vireyteen, työmäärään ja innovatiivisuuteen? Tomi Hussin väitöskirjatutkimuksessa (2005) painotetaan työhyvinvoinnin ja yrityksen innovatiivisuuden yhteyttä. Innovatiivisuudesta ja uusiutumista on muodostumassa yhä merkittävämpi kilpailutekijä. Innovatiivisuudella kilpailevilta yrityksiltä vaaditaan moninaisempaa osaamista kuin ensisijaisesti tehokkuudella tai laadulla kilpailevilta. Teknologisten innovaatioiden ohella korostuvat myös organisatoriset innovaatiot (ks. Alasoini, 2004; Järvensivu & Koski, 2009). Uskotaan, että tulevaisuudessa työhyvinvoinnin innovatiivisuutta tukevat vaikutukset korostuvat entisestään, kun taas kustannuksia laskevien vaikutusten suhteellinen merkitys pienenee (Hussi, 2005).

Voisi myös ajatella, että erityisesti palveluammateissa tietynasteinen työhyvinvointi on välttämätöntä, jotta asiakkaan palvelu nykyvaatimusten mukaisella palveluasenteella olisi ollenkaan mahdollista. Suomen Postissa tehdyn väitöskirjatutkimuksen mukaan niille toimipaikoille, joiden asiakastytyväisyys oli erityisen korkea, olivat tyypillisiä kokemukset kohtuullisista työpaineista (Jakosuo, 2005). Työtyytyväisyyden ja tuottavuuden välistä suhdetta on paljonkin tutkittu ja havaittu, ettei tämä suhde ole lainkaan yksiselitteinen. Sen sijaan työhyvinvoinnin ja tuottavuuden suhteen tutkiminen on vielä melko nuorta. Suurelta osin kyse on siitä, että työhyvinvointi on vielä käsitteenä uusi ja vaikeammin operationalisoitavissa kuin työtyytyväisyys.

Työhyvinvointi näyttää yrityksissä muodostuvan kilpailukyvyyn välttämättömäksi, mutta ei riittäväksi ehdoksi siten, että tietty määrä hyvinvointia on välttämätön, jotta yritys voisi toimia kilpailukykyisesti. Voisi myös ajatella, että kireässä kilpailutilanteessa, jossa muut kilpailun edellytykset ovat suunnilleen samat, nimenomaan henkilöstön hyvinvointi ja sitä kautta syntyvä lisämotivaatio, toiminnan parempi laatu ja parempi tuottavuus voisivat olla aito kilpailukykytekijä. Keskeistä on tässä nostaa esille kysymys siitä, voiko henkilöstön hyvinvointi olla yritysten päätöksentekijöiden mielisissä strateginen kilpailutekijä, johon investoimalla yritys voisi menestyä kilpailijoitaan paremmin. Jos käytettävissä olisi enemmän työhyvinvoinnin liiketaloudelliseen vaikuttavuuteen liittyvää empiiristä todistusaineistoa, voisi kuvitella, että yritysjohton mielenkiinto työhyvinvoinnin kehittämiskysymyksiin nousisi oleellisesti. Aineistoa on tosin jo nykyin olemassa, mutta se ei välttämättä ole yritysjohton tietoisuudessa.

Työhyvinvointi on viime aikoina ollut näyttävästi esillä myös *yksilöjen näkökulmasta*. Tämä heijastelee laajemminkin ihmisten tarvetta pohtia elämän laadun ja onnellisuuden kysymyksiä. Yksilönäkökulma voitaisiin nimetä myös elämäntapanäkökulmaksi kuvaamaan sitä, miten suuren yleisön mielenkiinto saadaan suunnattua hyvinvointiin nimenomaan helposti samaistuttavien yksilökertomusten ja hyvinvoinnin muoti-ilmiöidenkin kautta. Työn merkitys ihmisen elämän sisältönä ja elämän kokonaislaadun lähteenä tuntuisi olevan itsestään selvä. Kuitenkin tätäkin itsestäänselvyyttä on ruvettu viime aikoina tarkemmin analysoimaan ja myös kyseenalaistamaan kun on pohdittu uuden työyhteiskunnan ja työn filosofian tarvetta (vrt. mm. Hankamäki, 2005; Siltala, 2004). Työhyvinvoinnin käsitteen pohdinnassa tutkitaan hyvinvointia usein subjektiivisena, yksilön näkökulmasta aukeavana asiana. Silloin tarkastellaan työhyvinvoinnin suhdetta mm. työpahoinvointiin, onnellisuuteen ja elämään tyytyväisyyteen.

Terveellisyydestä ja terveyttä edistävästä elämäntavoista on viime aikoina tullut suorastaan muoti-ilmiö. Tästä kertovat mm. lukuisat tv-ohjelmat, aikakauslehtien artikkelit ja seminaarit ja koulutustilaisuudet. Keskustelun kohteina ovat mm. liikunta, terveellinen ruokavalio, painonhallinta ja unen merkitys palautumiselle. Näkökulma korostaa yksilön omaa vastuuta omasta terveydestään ja työkyvystään. Puhutaan myös työelämän polarisoitumisesta (Virmasalo ym., 2011) ja pohditaan, miten työelämän laadun muutokset näkyvät eri palkansaajaryhmissä. Perinteisesti on ajateltu, että työelämän huononeminen kasautuu ja johtaa työelämästä syrjäyttäviin kehityskulkuihin, joihin liittyy myös terveyden ja elämäntapojen kannalta kielteisiä piirteitä. Näin voisi ajatella, että terveydestään ja elämäntavoistaan pitävät huolta erityisesti ne, jotka jo muutenkin ovat työelämän hyväosaisia. Tämän yksilövastuun näkökulman toteutuminen vaatisi kuitenkin lisätutkimusta.

Työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa ja käytännön puheenvuoroissa on jo jonkin aikaa ollut havaittavissa kyynisiäkin piirteitä, joiden mukaan työhön ei ole tultu viihtymään vaan tekemään työtä. Vaikka tällöin kyse on usein suppeasta työnantajanäkökulmasta tai painotuksesta, kommentti heijastelee samalla yleisempääkin väsymistä epämääräiseen ”työhyvinvointipehmoiluun”, jonka liiketoiminnalliset hyödyt näkyvät parhaimmillaankin vasta pitkän aikavälin tarkastelussa. Liike-elämässä on parhaillaan menossa suuntaus pelkistää, keskittyä oleelliseen ja nähdä asiat mahdollisimman pragmaattisina ja mitattavina. Tuloksia pyritään saamaan aikaan mahdollisimman nopeasti ja keskitytään omistaja-arvoon, siihen, miltä yritys omistajien silmissä näyttää. Tämä kaikki on herättänyt voimakastakin keskustelua ja kritiikkiä (esim. Siltala, 2004). Tämä suuntaus sopii huonosti yhteen työelämän laadun kokonaisvaltaisen ja pitkäjänteisen kehittämisen kanssa, jossa ollaan usein tekemisissä epämääräisten arvopohjaisten valintojen ja monimutkaisten syy-seuraus-suhteiden kanssa. Toisaalta on käyty kriittistä keskustelua siitä, onko työelämä todella ”huonontunut” Siltalan analyysin mukaisesti vai onko huononemisesta muodostunut hokema ja kritiikitön itsestäänselvyys. Analyttisempi näkökulma tuo tarkemmin esille tekijöitä, joissa on tapahtunut huononemista,

mutta myös tekijöitä, joissa on tapahtunut myönteistä kehitystä (Alasoini, 2006; Lehto, 2007). Objektiivisen kuvan muodostamisessa auttavat erilaiset työolotutkimukset.⁵

Yksilönäkökulmaan voisi vielä liittää erityisesti yritysten toteuttamien irtisanomisten ja henkilöstövähennysten ja kiristyvän työtahdin yhteydessä esille nousseen psykologisen sopimuksen käsitteen. Käsite viittaa yksilön käsityksiin työelämän vastavuoroisen ”vaihtosuhteen” ehdoista, siitä, ovatko yksilön panostukset jossain järkevässä suhteessa siihen, mitä yksilö työelämältä saa (ks. esim. Rousseau, 2003; Conway and Briner, 2005; Alasoini, 2006; Parzefall, 2009; Parzefall & Hakanen, 2010). Suomessa tässä yhteydessä on usein viitattu työelämän huononemiskehitykseen ja työntekijän turvattuun asemaan, kun yritykset ja muut työorganisaatiot sopeuttavat toimintaansa muuttuvan toimintaympäristön vaatimusten mukaiseksi. Tähän liittyy myös keskustelu yritysten yhteiskuntavastuusta.

1.2 KOKONAISSVALTAINEN TYÖHYVINVOINTITARKASTELU JA SEN PERUSTELUT

Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin kehittämisen *kokonaisvaltainen tarkastelu* merkitsee (1) laaja-alaista työhyvinvointikäsitettä, (2) kokonaisvaltaista, kaikki osapuolet kattavaa työhyvinvoinnin vastuunäkökulmaa sekä (3) kokonaisvaltaista kehittämisprosessinäkökulmaa, työhyvinvoinnin kehittämisen integroitumista organisaation kokonaiskehittämiseen. Yhdessä virkkeessä ilmaistuna tämä merkitsee siis *laaja-alaisesti mielletyn työhyvinvoinnin kehittämistä siten, että siinä ovat mukana kaikki vastuulliset toimijat ja että kehittäminen on integroitu organisaation kokonaiskehittämiseen*. Työhyvinvoinnin tutkimukselle on yleensä ollut tyypillistä jonkin suppeamman näkökulman valinta – harvemmin on tutkittu työhyvinvoinnin kehittämisprosesseja nimenomaan kokonaiskehittämisenä, jossa kaikki em. näkökulmat ovat integroidusti ja tietoisesti mukana valitussa kehittämisstrategiassa. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen, laaja-alaiseen määrittelyyn palataan myöhemmin johdannossa alaluvussa 1.3. Seuraavassa tarkastellaan kahta jälkimmäistä kokonaisvaltaisuuden näkökulmaa.

Kokonaisvaltainen vastuullisuus

Kokonaisvaltaisen työhyvinvointivastuullisuuden käsitteellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa eri osapuolten ja toimijoiden (henkilöstöryhmät, asiantuntijat) vastuita ja niiden kantamisesta syntyvää yhteisvastuullisuutta, jonka arvellaan sitovan eri toimijat työhyvinvoinnin kehittämiseen. Vastuullisuuden käsitettä tarkastellaan siis kaikkien eri toimijatahojen vastuiden näkökulmasta. Näitä vastuita ovat johdon vastuullinen ajattelu, esi-

⁵ Näitä ovat lähinnä tilastokeskuksen työolotutkimukset vuodesta 1977, Työministeriön Työolobarometri vuosittain vuodesta 1992 ja Työterveyslaitoksen Työ- ja terveys -tutkimus kolmen vuoden välein vuodesta 1997 (Lehto, 2007).

miehen vastuullinen johtamisote, työyhteisön yhteisöllinen vastuu, yksilön oma vastuu ja asiantuntijoiden asiantuntijavastuu. Jos prosessilla onnistutaan luomaan tunne yhteisvastuullisuudesta ja psykologinen sopimus siitä, että jokainen taho hoitaa omat erityisvastuunsa, oletuksena on, että syntyy myös vastuullisia tekoja ja sitä kautta parantunutta työhyvinvointia. Tämä on tässä vaiheessa vain yksi oletus hyvän kehittämisprosessin piirteistä.

Kysymystä työhyvinvointivastuusta voidaan tarkastella juridisesta, moraalis-eettisestä ja yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Lainsäädäntö edellyttää työnantajan huolehtivan työntekijän työturvallisuudesta sekä terveydestä työssä. Työnantajan ja hänen edustajansa juridiset vastuut on määritelty mm. työturvallisuuslaissa (738/2002), joka sisältää työntekijöiden terveyden ja turvallisuuden suojelua koskevat perussäännökset, ja työterveyshuoltolaissa (1383/2001), joka pyrkii työterveyshuoltojärjestelmän avulla kehittämään työn ja työympäristön sekä työyhteisön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä ylläpitämään ja edistämään työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Esimiehen juridinen vastuu korostuu jo työnantajan direktio-oikeudenkin kautta. (Kairinen ym., 2006.) Juridinen vastuu siis määrittää työhyvinvoinnin hoitamisen ja kehittämisen operatiivista sisältöä.

Toinen vastuun näkökulma liittyy vastuun moraalis-eettisiin ja tarkoituksenmukaisuuden ja intressin näkökulmiin: onko työnantajalla moraalinen velvollisuus huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista laajemminkin kuin vain lainsäätäjän normien mukaisesti, onko se tarkoituksenmukaista ja onko siitä hyötyä? Viimeaikainen keskustelu on liittännyt *työnantajan hyvinvointivastuun* kestäväen kehityksen, yhteiskuntavastuun ja yritys vastuun käsitteisiin (ks. esim. Ketola, 2005; Kotler & Lee, 2005). Perinteinen yritysten yhteiskuntavastuu on laajentunut ympäristökysymyksistä yritysten vastuuseen omasta henkilöstöstään, mikä on näkynyt laajana keskusteluna lehtien palstoilla irtisanomisiin ja yt-menettelyihin liittyneiden uutisten yhteydessä. Henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen voidaan nähdä kestäväen kehityksen periaatteiden soveltamisena yritysten henkilöstöpolitiikkaan. Organisaatioiden kannalta on tarkoituksenmukaista ottaa vastuuta omasta henkilöstöstään, koska sillä on saavutettavissa pitkän aikavälin liiketaloudellisia hyötyjä (mm. Ahonen ym., 2001). Tämä vastuullisuuden näkökulma liittyy myös edellä mainittuun keskusteluun organisaation ja työntekijöiden välisestä psykologisesta tai moraalista sopimuksesta (Alasoini, 2006).

Kun ihmisiltä kysytään, kuka tai mikä taho työhyvinvoinnista vastaa, on vastauksena yleensä, että ihminen itse on viime kädessä siitä vastuussa. Myös tähän *yksilön omaan vastuunottoon* on liittynyt laaja työelämäkeskustelu. Keskustelua on jäsentänyt sen arvioiminen, mikä on yhteiskunnan ja työelämän rooli tässä yksilön vastuunoton tukemisessa. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan kannanotossa vuoden 2015 terveydenhuoltoon pohditaan toisaalta omavastuun ja toisaalta yhteiskunnan roolia terveyden edistä-

misessä ja terveyteen kohdistuvien uhkien torjunnassa. Linjaavassa kannanotossa todetaan seuraavaa:

”Terveyden edistyminen vaatii tulevaisuudessa entistä enemmän jokaisen kansalaisen vastuuta omasta ja läheistensä terveydestä. Terveydenhuolto on järjestettävä Suomessa niin, että se teknologisia mahdollisuuksia tehokkaasti hyödyntäen tukee kansalaisten omavastuuta terveydestään. Terveyden ylläpito ei ole vain alan ammattilaisten asia. Se on kaikkien asia.” (Eduskunta, 2006.)

Edellä esitetyssä poliittisessa kannanotossa korostetaan siis omavastuun merkitystä terveyshaittojen ennalta ehkäisyssä, mutta korostetaan samalla omaisten vastuuta läheistään ja toimimista erilaisissa terveyttä edistävissä yhteisöissä. Perheen lisäksi korostetaan myös mm. koulujen ja työpaikkojen merkitystä (Eduskunta, 2006). Keskustelua on herättänyt myös ajatus, että niiltä, jotka omien elämäntapojensa kautta tahallaan kuormittavat elimistöään (esimerkiksi tupakoimalla) ja siten altistavat itseään tulevaisuudessa sairauksille, tulisi periä korkeampia terveydenhoitomaksuja. Julkisessa keskustelussa on myös oltu huolissaan nuorten armeijaikäisten miesten kunnosta ja kannustettu miettimään ratkaisuja, joilla nuorten kuntoa voitaisiin parantaa. Samaan aikaan on käyty keskustelua mm. kouluruokailun terveellisyydestä ja koulun merkityksestä elämäntapakasvatuksessa. Tästä ei ole pitkä matka keskusteluun työelämän roolista terveellisten elämäntapojen edistämisessä. Yleisen käsityksen mukaan yksilö on siis viime kädessä vastuussa omista elämäntavoistaan ja sitä kautta terveydestään ja hyvinvoinnistaan, mutta työelämältä odotetaan toimenpiteitä yksilön oman vastuunoton tukemiseksi. Ihminen viettää työelämässä huomattavan osan toiminta-ajastaan, ja on selvää, että työelämässä voidaan myös tukea yksilöjen terveitä elämäntapoja. Tähän asiaan liittyy huomattava määrä sekä eettisiä ja filosofisia kysymyksiä (mm. kysymys ”terveysfasismista” ja yksilön oikeudesta viime kädessä päättää elämäntavoistaan) että käytännön kysymyksiä, joilla on keskeinen merkitys siinä, millaiseksi työelämän rooli tässä loppujen lopuksi muodostuu.

Yksilövastuuta voidaan tarkastella myös yksilöllistymisen ja vapauden yhteiskunnallisen kehityssuuntauksen näkökulmasta (ks. mm. Mankinen, 2011; Saastamoinen, 2006). Vapaus antaa yksilölle yhä enemmän mahdollisuuksia tehdä omia valintojaan, ja yhteiskunnallisessa keskustelussa kansalaisia ohjeistetaan pitämään huolta itsestään. Jotta pysymme kelkassa, miedän on kuitenkin pakko analysoida ja arvioida alituisesti omaa toimintaamme ja olla aktiivisia oman elämämme sankareita tai muutoin leimaudumme luusereiksi. Näin suurelta osin yhteiskunnalliset ongelmat alkavat yhä enemmän muuntaa yhteiskunnallisessa keskustelussa yksilöllisiksi ongelmiksi. Esimerkiksi työttömyyttä käsitellään yhä enemmän julkisessa keskustelussa yksittäisten ihmisten kokemuksina ja yhä harvemmin yhteiskunnallisena ilmiönä. Samalla tavoin voisi ajatella työnhyvinvoinnin muuttuvan tässä diskurssissa yhteiskunnallisesta ongelmasta yksilön ongelmaksi

Monet johtamis- ja esimiestaidon oppaat ja käsikirjat ottavat tänä päivänä esille *esimiehen vastuun* työhyvinvointitoimijana. Vastaavasti työpaikoille on rakennettu työhyvinvoinnin toimintamalleja, ns. varhaisen tuen tai puuttumisen mallit, joissa esimiehille on vastuutettu keskeinen rooli osana johtamistehtävää. Esimiesten roolin korostuminen on toisaalta herättänyt keskustelua alaistaidoista ja samalla myös *yhteisöllisistä vastuista*. Alastaidon käsite on suhteellisen nuori: ensimmäiset kansainvälisen tieteellisen kirjallisuuden alaitaito-määrittelyt löytyvät 1980-luvun alkupuolelta. Käsite liitettiin organisaatioon sitoutuneeseen työkäyttäytymiseen, kun työntekijät ”ylittävät velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation tavoitteet”. Tällaisesta sitoutuneesta työkäyttäytymisestä tutkijat käyttivät käsitettä organisaatiokansalaisuus (engl. organizational citizenship, OCB) (Smith ym., 1983; Keskinen, 2005).

Edellä esitetyn pohjalta työhyvinvointivastuut ovat seuraavat:

(1) *Työnantajatahon vastuu,*

joka tarkoittaa yksityistä tai julkista työnantajaa ja ylimmän työnantajavallan käyttäjiä työorganisaatioissa. Kyse on vastuullisesta ja kestäväen kehityksen periaatteita soveltavasta yritystoiminnasta ja johtamisesta. Myös asiantuntijat, jotka konsultoivat sekä toiminnan sisältöjä että prosessia, kuuluvat työnantajatahon vastuun piiriin, vaikka vastaavatkin itse asiantuntijapalveluittensa laadusta.

(2) *Esimiehen vastuu,*

joka perustuu mm. direktio-oikeuteen ja työturvallisuuslakiin ja työpaikan käytäntöihin. Esimiehelle voidaan määritellä tärkeä työhyvinvointivastuu esimerkiksi ns. varhaisen tuen toimintamallin soveltamisessa.

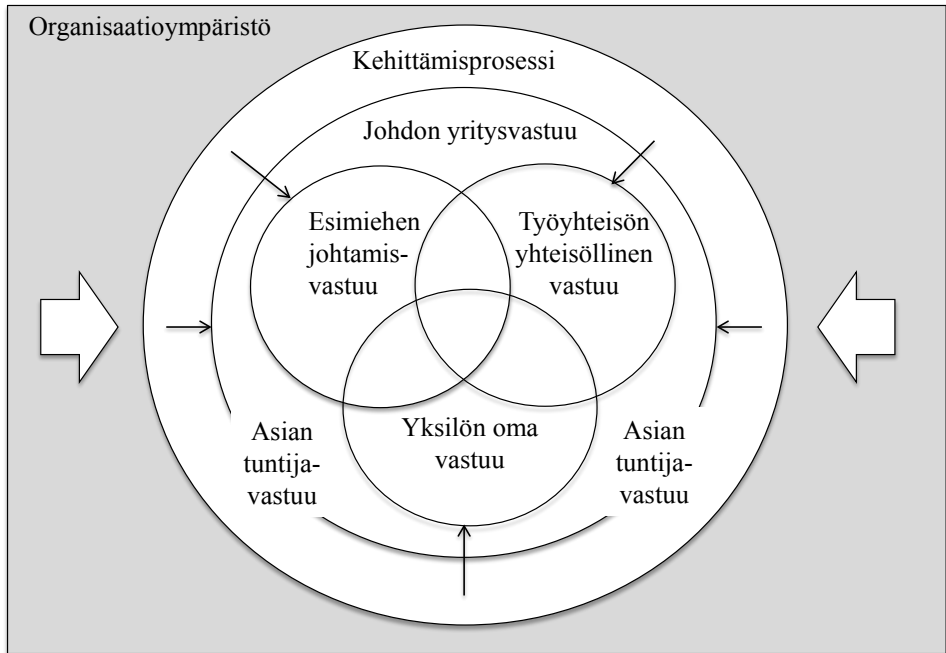
(3) *Yhteisöllinen vastuu,*

joka tarkoittaa työtovereiden ja työryhmien sosiaalista ja moraalista vastuuta; ryhmän vastuuta jäsenistään.

(4) *Yksilön, työntekijän oma vastuu* itsestään ja omasta hyvinvoinnistaan.

(5) Kaikkien edellä mainittujen jaettu *yhteisvastuullisuus* (kuvio 1.1).

Nämä vastuullisuuden eri näkökulmat näyttäisivät olevan diskursiivisesti esillä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja tässä ne muodostavat yhden näkökulman tieteellisten artikkelien analyysissä luvussa 2.

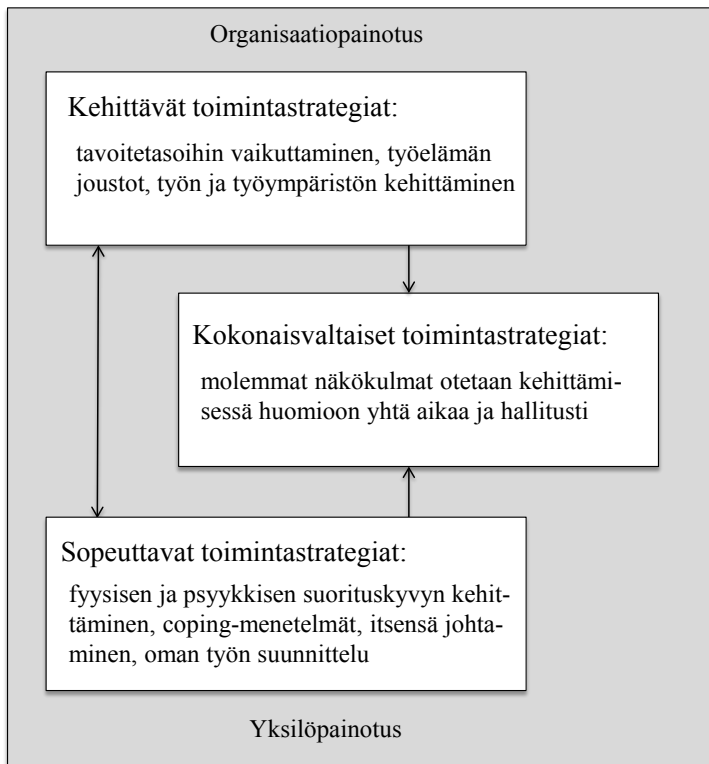


Kuvio 1.1 Yhteisvastuullisuuden rakentuminen kehityshankkeessa.

Voidaan perustellusti kysyä, onko vastuutaholla tiedollisia ym. valmiuksia ottaa tuota vastuuta. Myös työhyvinvointia on tarkasteltu siitä näkökulmasta, mitä osaamisia siihen voidaan liittää. Osaamista ja työhyvinvoinnin johtamista painotetaan erityisesti liikkeenjohdon kirjallisuudessa. Osaamista voidaan painottaa organisaation kyvykkyytenä johtaa työhyvinvointia ja sen kehittämistä, mutta myös yksilöosaamisten näkökulmasta. Sydänmaanlakka (2004) liittää yksilön *hyvinvointiosaamiseen* fyysisen kunnon, psyykkisen kunnon, sosiaalisen kunnon, henkisen kunnon, stressinhallinnan ja nöyryyden. Työhyvinvoinnin kiinnittäminen osaamiseen korostaa yksilön oman hyvinvoinnin hallinnan mahdollisuuksia: hyvinvoinnin hallintaa ja oman hyvinvoinnin ”johtamista” voidaan oppia. Sen lisäksi että yksilö on omaa hyvinvointiaan tulkitseva subjekti, hän voi kehittää selviytymisen ja onnistumisen edellytyksiään.

Lopuksi vastuullisuutta tarkastellaan vielä toimintastrategiselta kannalta. Mäkitalo (2005) puhuu tasapainomallista vallitsevana stressiteoriaan perustuvana käsityksenä. Mallin mukaan yksilöä sopeutetaan työn ja työympäristön asettamiin vaatimuksiin (ks. tarkemmin alaluku 1.4). Vastuunäkökulmasta korostuu siis yksilön vastuu (velvollisuus) sopeutua, sopeuttaa itseään työelämän vaatimuksiin. Tämän perusteella ja Mäkitalon ajattelua jatkaen voisi ajatella, että työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet jakautuvat toisaalta sopeuttaviin ja toisaalta kehittäviin toimenpiteisiin. *Sopeuttavassa toimintastrategiassa* pyritään lisäämään yksilön sopeutumiskeinoja (coping-keinoja), fyysistä kuntoa ym. mahdollisuuksia selvittää työelämän kovenevista haasteista. *Kehittävässä toimintastrategiassa* tarkastellaan, miten yksilöön kohdistuvaa kuormitusta voitaisiin säädellä yksilön voimavaroja vastaavaksi esimerkiksi tavoitetasoihin vaikuttamisella ja

työn tekemisen konteksteja kehittämällä. Vastuunäkökulmasta tässä painottuu työnantajan rooli, vastuu kehittää. Työelämän kehittämisessä tarvitaan molempia toimintastrategioita ja voitaisiinkin puhua *kokonaisvaltaisista toimintastrategioista*, joissa pyritään tietoisesti ja hallitusti ottamaan nuo molemmat näkökulmat huomioon (kuvio 1.2). Diskursiivisessa tarkastelussa mielenkiintoinen kysymys on, painottaako vallitseva työhyvinvointinäkemys korostetusti jompaakumpaa toimintastrategiaa vai painottuuko strategiassa tasapainon hakeminen näiden välillä. Samoin on syytä tarkastella – mikä tahansa strategia onkin valittu – onko vastuun kantajalla riittäviä tiedollisia ja osaamisedellytyksiä vastuun ottamiseen ja onko hänellä riittävästi vaikutusmahdollisuuksia ulkopuolelta tuleviin tekijöihin.



Kuvio 1.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen toimintastrategiat.

Kokonaisvaltainen kehittäminen

Nykyään esitetään yhä useammin vaatimus *työhyvinvoinnin kehittämisen integroitumisesta organisaation kokonaiskehittämiseen*. Organisaation kehittäminen kokonaisuutena vaatii toimivaa strategista johtamista. Ellei kokonaisstrategia ohjaa kehittämistä, joudutaan helposti osaoptimointiin, päällekkäisiin tai ristiriitaisiin hankkeisiin ja resurssien tuhlaukseen. Yksi strategian keskeisiä tavoitteita on auttaa organisaatiota priorisoimaan sitä, mikä missäkin strategisessa tilanteessa on tärkeää, ja keskittymään oleelliseen.

Työhyvinvoinnin kehittäminen on siis parhaimmillaan kokonaisvaltaista työelämän laadun kehittämistä, jossa kehittämiskohteina ovat työ, työympäristö, työyhteisön toimivuus ja sosiaaliset suhteet, johtaminen ja yksilön omat elämäntavat ja ajattelu. Koska jokainen mainituista kehittämiskohteista on itsessään laaja ja pitää sisällään suuren joukon asioita, huomataan haasteen mittavuus. Vaikeutta lisää se, että kaikkia osa-alueita pitäisi kehittää hallitusti ja koordinoitusti ja – jos kehittäminen mielletään systeemisenä kokonaisuutena – siten, että kehitetään osakokonaisuuksia tasapainoisesti ja toisiaan tukien. Monella muullakin yrityksen ja organisaatioiden kehittämisen alueella on havahduttu huomaamaan kokonaiskehittämisen systeeminen luonne ja käynnistetty kokonaisvaltaisia kehittämishankkeita. Usein tämä näkyy käytännössä erilaisina johtamisen ismeinä ja saattaa johtaa organisaation sisällä myös kilpaileviin hankkeisiin, kun kaikki yrityksen eri tahot toteuttavat omia hankkeitaan laaja-alaisesti.

Vaikka kehittämishankkeita on toteutettu jo vuosikausia, itse kehittämisprosessien kriittisten tekijöiden analyysi on jäänyt vähemmälle. Kuitenkin juuri kehittämisprosesseja tulisi tutkia parempien prosessien kehittämiseksi. Tähän kohdistuu tänä päivänä suuri yhteiskuntapoliittinen paine. Usein hankkeita tarkasteltaessa on tuntunut siltä, että jo ennakkoon on kiinnitetty yksi sinänsä merkittäväkin työhyvinvoinnin näkökulma – esimerkiksi esimiestoiminnan ja johtamisen merkitys, työyhteisökysymykset tai ergonomiset tai työympäristökysymykset – tietämättä tarkkaan onko kyseinen näkökulma merkityksellinen juuri tuossa kehitettävässä organisaatiossa. Kokonaiskehittämiste pyrkii alkumittausvaiheessa kartoittamaan tietyille organisaatiolle tietyssä tilanteessa oleelliset työhyvinvointikysymykset ja auttamaan kehittämiskohteiden priorisoinnissa.

Kokonaiskehittämisenäkökulma, siten kuin sitä tässä väitöskirjassa käytetään, merkitsee sitä, että mitään asiaa ei rajata etukäteen pois sillä perusteella, ettei se olisi perinteisesti työhyvinvointiasia. Kehittämistarve ja samalla kehittämishankkeen rajaukset todetaan vasta systemaattisten alkumittausten perusteella. Tämä ote nostaa yleensä esille huomattavan määrän erilaisia kehittämiskohteita, joiden yhteys ja merkitys työhyvinvoinnille vaihtelee erittäin merkityksellisestä vain vähän merkitykselliseen. Koska organisaatioilla ei käytännössä ole mahdollisuuksia eikä resursseja panna kaikkea ”kerralla kuntoon”, joudutaan tässä prosessissa käymään tärkeää priorisointi- ja arvokeskustelua ja mittaamaan hankkeet huolellisesti.

Koska kokonaiskehittämisenäkökulma ei etukäteen rajaa kehittämiskohteita perinteisille työhyvinvoinnin alueille (esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojelun toimialueelle), törmätään käytännössä usein siihen, että syntyvät kehittämishankkeet pitää koordinoida organisaation muihin kehittämishankkeisiin, joiden yhteyttä työhyvinvointiin ei välttämättä aikaisemmin olisi ymmärretty. Kokonaiskehittämisenäkökulma merkitsee siis kaiken yrityksen kehittämistoiminnan koordinoitua ja eräänlaista hankeportfoliotarkastelua: mitä kehittämistä organisaatiossa tehdään kaiken kaikkiaan, mikä on näiden hankkeiden keskinäinen prioriteettijärjestys ja hankkeiden keskinäiset yhteydet ja mm. aika-

taullinen synkronointi ja järjestys. Lopuksi pitäisi jokaisessa organisaatiossa miettiä kehittämishankkeiden kokonaiskuormitusta ja sitä, onko kehittämistoimenpiteiden mitoitus kyseisessä kuormitustilanteessa oikea. Työolobarometreistä käy ilmi, että kehittämisestä sinänsä on paradoksaalisesti muodostumassa tai jo osin muodostunutkin tärkeä organisaatioita kuormittava tekijä (vrt. esim. julkisen sektorin käsitys työkuormituksesta, työolobarometrit).

Kokonaiskehittämisoitteella toteutetuista hankkeista muodostuu usein monitieteellisiä, ja niiden toteutus edellyttää useiden asiantuntijoiden yhteistyötä, ne edellyttävät *moniasiantuntijuutta*. Tätäkään sinänsä yksinkertaista vaatimusta ei ole käytännössä aina helppo toteuttaa. Funktionaaliset asiantuntijarajat ovat syntyneet pitkien ajanjaksojen aikana ja perustuvat erilaisiin asiantuntijakulttuureihin, joiden välistä viestintää haittaavat erilaiset kielet ja asenteet ja uskomukset. Kokonaiskehittämisoitteeseen kuuluu väistämättä hyvä moniammatillinen yhteistyö.

Akateemisen tutkimuksen perinne suosii yleensä tiukkaan rajattuja kysymyksenasetteluja ja ilmiöiden käsitteellisen ja tutkimuksellisen hallinnan tukemiseksi. Sama koskee soveltavaa tutkimusta ja kehityshankkeiden raportointia. Tähän tutkimukseen valittu laaja-alainen näkökulma on akateemisen tutkimuksen ja myös työhyvinvoinnin tutkimuksen perinteen näkökulmasta poikkeuksellisen laaja, ja se vaatii siksi perusteluja. Eräs tällainen perustelu on systeeminen työyhteisönäkemyks: työyhteisö mielletään systeemiseksi kokonaisuudeksi, jossa osajärjestelmät ovat vuorovaikutuksessa toisiinsa. Yhden osakokonaisuuden kehittäminen irrallaan muista on vaikeaa, ja toisaalta yhden osakokonaisuuden kehittäminen voi saada tukea muiden järjestelmien kehittämisestä. Esimerkiksi rakenteen kehittämistä voidaan tukea sosiaaliseen järjestelmään kohdistuvilla interventioilla. Systeemistä näkökulmaa voidaan tarkastella myös yksilöllistävän tulkinnan vastakohtana. Tämä tulkintatapa ei etsi ongelmien ratkaisuja niinkään yksilöistä vaan ongelmallisten tilanteiden ja tapahtumien taustoja kartoittamalla (Mäkitalo, 2005). Systeeminen kokonaiskehittäminen on kuitenkin haasteellista ja usein myös melko raskasta ja kallista ja pitkiä prosesseja vaativaa. Myös organisaatiot haluavat usein oikaista ja tehdä rajattuja hankkeita, jotka saattavat johtaa näennäiskehittämiseen. Tällä tarkoitetaan kehittämistä, joka ei vastaa sille asetettuja tavoitteita, koska siihen ei investoida tavoitteiden edellyttämällä vakavuudella. Tähän liittyy usein se, että toteutettuja hankkeita ei arvioida, osa niistä jää kesken (niitä ei selkeästi päätetä), eikä niistä siten opita. Voidaan puhua sirpalekehittämisestä vastakohtana kokonaiskehittäminen tai systeeminen kehittäminen.

Kun tavoitteena on tutkia nimenomaan kokonaiskehittämistä ja kokonaisvaltaisen kehittämisoitteiden yhteisvaikutuksia, päädytään pakostakin laajojen kehittämishankkeiden arviointiin ja sitä kautta laajoihin ja vaikeasti hallittaviin tutkimusasetelmiin. Kokonaiskehittämistä ei voi kuitenkaan tutkia ilman kehittämishankkeiden monipuolista arviointia. Tässä sovellettavaa monimuotoista tutkimusotetta perustellaan siis käytännön tar-

peilla löytää uusia keinoja tukemaan kokonaisvaltaista kehittämistä. Kokonaisvaltainen tutkimusote rikkoo pakostakin perinteisiä ajattelutapoja ja edellyttää paljon puhutun monitieteellisyuden konkretisointia. Mm. eri systeemialueilla tapahtuvat interventiot edellyttävät eri tieteenaloihin ja erilaisiin paradigmoihin perustuvia ratkaisuja. Toisaalta kokonaisvaltaisella tutkimus- ja kehittämisotteella ei voida mennä syvälle yksittäisiin osa-alueisiin; samalla se kuitenkin tarjoaa hyvät lähtökohdat tarkempiin ja rajatumpiin kysymyksenasetteluihin perustuville jatkotutkimuksille.

Kehittämisen- ja tutkimushankkeen ajatellaan etenevän interventioista ajattelutavan ja toimintatavan muutoksen kautta työhyvinvointivaikutuksiin. Prosessin lopputuloksena pitäisi siis olla työhyvinvoinnin paraneminen, ja sillä oletetaan olevan yhteyttä siihen, miten prosessin ja siihen liittyneiden interventioiden välityksellä on pystytty vaikuttamaan ihmisten ajattelutapaan ja sitä kautta luomaan konkreettisia toimenpiteitä. Tutkimuksellisenä ongelmana on perinteinen väliintulevien muuttujien kontrollointi eli mahdollisten muiden yhtä aikaa työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen. Oleellisena ongelmana on se, että hyvinvointiin vaikuttaminen saattaa vaatia erittäin pitkän ajan. Työprosessien kehittäminen eri vaiheineen tai sitten vaikka perinteinen yksilöinterventio (hetken innostuksessa aloitettu liikuntaharrastus tai dieetti) ei välttämättä muodostukaan arkiseksi käytännöksi tai elämäntavaksi, tai vaikka vastoin odotuksia muodostuisikin, sen vaikutukset hyvinvointiin realisoituvat kovin pitkällä aikavälillä. Käytännön kehittämishankkeissa päästään harvoin seuraamaan hankkeiden vaikutuksia niin pitkällä aikavälillä, että lopulliset tulosvaikutukset olisivat nähtävissä.

Edellä kuvatun yksinkertaisen kehittämisketjun arviointi on oleellinen osa kokonaiskehittämisenäkökulmaa: myös kehittämisprosessia tarkastellaan kokonaisuutena. Käytännössä tämäkin vaatimus on haasteellinen. Esille nousee mm. kysymys siitä, millä aikavälillä prosessia arvioidaan: tarkastellaanko lopullisia tulosvaikutuksia välittömästi prosessin jälkeen vai seurataanko niiden juurtumista yli vuosien. Mikäli keskitytään arvioimaan lopullisia tulostuuttajia (esimerkiksi hankkeen vaikutukset organisaation taloudelliseen tulokseen), on edellä mainittu väliintulevien muuttujien kontrolloinnin haaste miltei ylivoimainen. Kuitenkin kokonaiskehittämisoitteeseen pitäisi kuulua oleellisena osa vähintään pyrkimys myös kokonaisvaltaiseen prosessiarviointiin.

Edellä esitetyn perusteella työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista kehittämisotetta luonnehtivat seuraavat piirteet:

1. Laaja-alainen, systeeminen työhyvinvointinäkemys kehittämisen lähtökohdana. Tämän vastakohtana on johonkin työhyvinvoinnin osa-alueeseen keskittyvä suppeampi näkökulma.
2. Hankkeiden tarkastelu ottaen huomioon kaikkien sen toimijoiden ja kohteiden näkökulmat ja yhteisvastuullisuuden periaatteen. Tämä lähestyminen sitoo yhteen perinteiset henkilöstöryhmät: johdon, toimihenkilöt ja työntekijät.

3. Hankkeiden edellyttämän asiantuntijuuden tarkastelu moniasiantuntijanäkökulmasta.
4. Hankkeiden koordinointi suhteessa organisaation muihin kehittämishankkeisiin ja kokonaiskehittämiseen; strategisten hankeportfolioiden tekeminen ja arviointi.
5. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen prosessi- ja tulosarviointi, jossa hankkeiden vaikutuksia ja niihin johtaneita prosessin ominaisuuksia arvioidaan pitkällä aikavälillä.

1.3 TYÖHYVINVOINNIN KÄSITE

Vaikka työhyvinvointiin liittyvä keskustelu ja kirjoittaminen on runsasta, ollaan käsitteellisessä ja teoreettisessa pohdinnassa vasta alkumetreillä. Tähän on useita syitä. Työhyvinvoinnin käsite on noussut fyysisen ja psyykkisen työturvallisuuden ja erilaisten työhyvinvoinnin puutteen ilmiöiden ja käsitteiden (työuupumus, stressi, masennus ym.) maailmasta kattamaan hyvin laaja-alaisesti työelämän laatua kuvaavia ilmiöitä. Tämä käsitteen laaja-alaisuus on tarkoittanut sitä, että työhyvinvointiin liittyvä käsitteen- ja teorianmuodostus eivät ole olleet minkään yksittäisen tieteenalan yksityisomaisuutta, vaan työhyvinvointia voidaan tarkastella lukuisten tieteenalojen, mm. lääketieteen ja terveystieteen, käyttäytymistieteiden ja yhteiskuntatieteiden, näkökulmista. Tämä monitieteinen laaja-alaisuus ja käsitteen nuoruus ovat saaneet monet kirjoittajat korostamaan käsitelmärittelyn vaikeuksia ja valittamaan teoreettisen keskustelun pinnallisuutta (ks. mm. Utriainen, 2009; Marjala, 2009). Ilmiöön liittyvä pohdinta on viime aikoina lähestynyt ihmisten ikäikaista pohdinnan kohdetta: kysymystä ihmisten hyvinvoinnista, elämänfilosofioista ja onnellisuudesta ylipäättään (vrt. laaja keskustelu onnellisuudesta, onnen tavoittelusta, ks. mm. TSN Gallup, 2010; Simonen, 2008; Nars, 2006). Tämäkään kehityssuunta – laajeneminen ihmisen fysiologian ”positivistisesta maailmasta” filosofiseen arvokeskusteluun – ei ole helpottanut teoreettis-käsitteellistä tarkastelua. Työhyvinvointikeskustelussa ollaan vaiheessa, jossa keskustelun suuresta määrästä ja käsitteen jatkuvasta esillä olosta on seuraamassa käsitteen ja samalla mahdollisesti itse asiainkin väljähtyminen. Tätä kehitystä voidaan vastustaa lisäämällä keskusteluun syvyyttä ja analyttisyyttä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen edellyttäisi käytännön toimenpiteiden rinnalla myös teoreettis-käsitteellistä tarkastelua. Teoria on tieteellinen ja käsitteellinen konstruktio, joka ottaa kantaa todellisuuden olemukseen: teoria ilmaisee väittämän todellisuudesta (Kallio, 2006). Teorioiden kehittäminen edellyttää käsiteanalyttistä pohdintaa, ja työhyvinvoinnin teoriapohjan kehittämisen tulisi lähteä yhteisten käsitteiden sopimisesta. Työhyvinvointiin liittyvä käsiteanalyttinen pohdinta on vasta niin alussa, että yhteisten käsitteiden sopiminen ja yhteinen teoriapohja puuttuvat vielä suurelta osin. Tarvittaisiin työhyvinvoinnin metateoriaa.

Teoriat ja niitä havainnollistavat mallit pyrkivät yleensä selittämään jonkin, suhteellisen rajatun osan ilmiön vaihtelusta. Työhyvinvoinnin alueella jotkut ilmiöt alistuvat helpommin mallinnettaviksi, toisia on lähes mahdoton mallintaa, koska muuttujien määrä on niin suuri. Todellisuutta pelkistävillä ja yksinkertaistavilla malleilla on oma tärkeä merkityksensä: ne pyrkivät paljastamaan ilmiön ytimen ja suuntaamaan keskustelua ja käytännön päätöksentekoa todella tärkeisiin asioihin. Teorioita, malleja ja käsitteitä voidaan tarkastella – ja välillä pitäisikin tarkastella – weberiläisittäin ideaalityyppimäisesti⁶ kärjistyksinä tai pelkistyksinä ilman odotusta yhteensopivuudesta kaikissa käytännön tilanteissa (vrt. Kallio, 2006; Lukka & Kasanen, 1993).

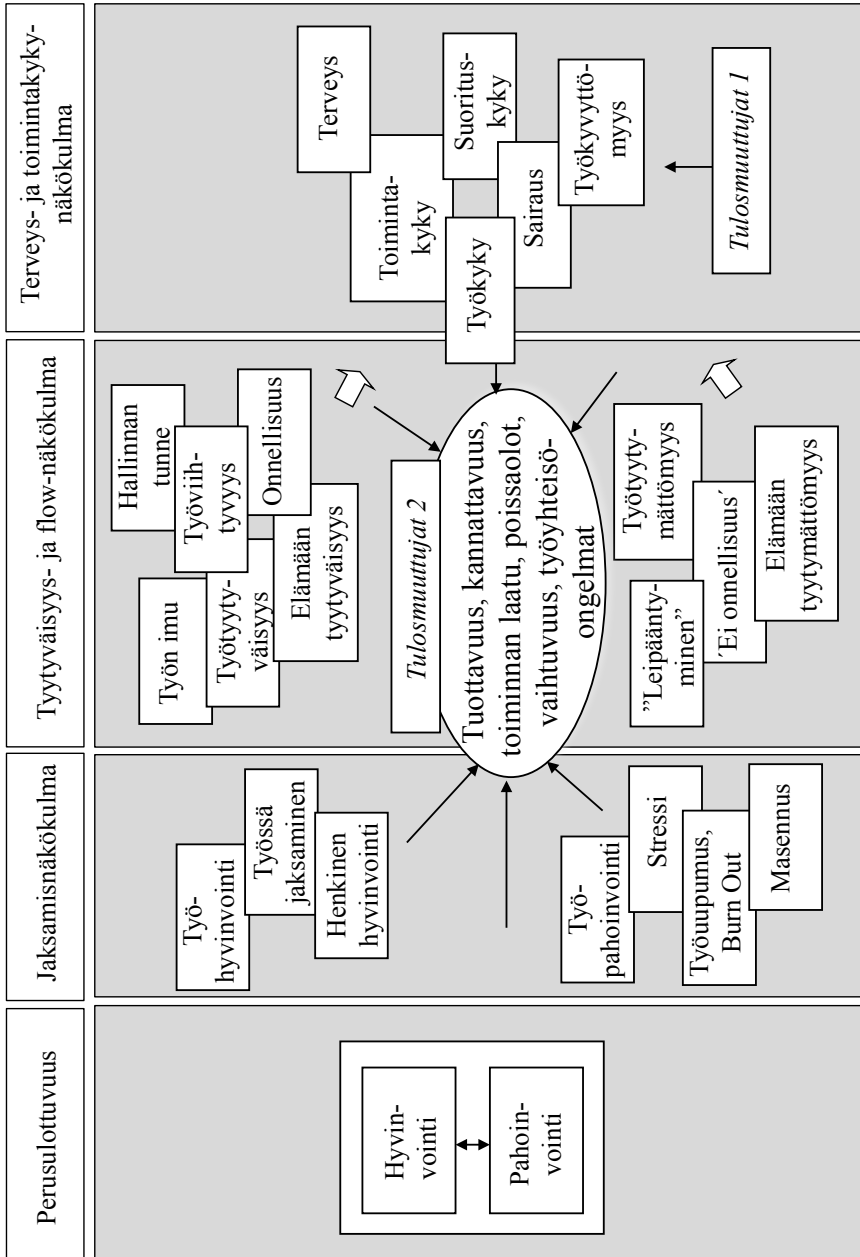
1.3.1 Käsittekartta: yleinen käsitteympäristö ja siihen liittyvät kysymyksenasettelut

Koska tämän väitöskirjan johdannossa ja ensimmäisessä osatutkimuksessa työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyllä on tärkeä merkitys, tarkastellaan seuraavassa ensin työhyvinvoinnin yleistä käsitteympäristöä. Tällä yleistarkastelulla luodaan pohjaa työhyvinvoinnin käsitteen tarkemmalle määrittelylle ja käsiteanalyysille luvussa 2.

Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelussa lähdetään yleensä liikkeelle yleisistä hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin käsitteistä. Osin synonyymisten ja rinnakkaisten käsitteiden määrä on suuri – varsinkin jos tarkastelu tehdään dimensionaalisenä ja otetaan huomioon ilmiön eri puolia kuvaavat käsiteparit. Jo pelkästään hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin määrittelyssä joudutaan todella syvällisiin filosofisiin syövereihin. Esimerkiksi sairauden ja hyvinvoinnin suhde ei ole mitenkään yksinkertainen. Mielenterveysongelmien puuttuminen ei takaa hyvinvoinnin tunnetta, vaan henkilö voi silti voida pahoin. Toisaalta mielenterveysongelmainen tai jostain somaattisesta sairaudesta kärsivä voi tuntea itsensä kuitenkin kokonaisuutena hyvinvoivaksi (Korkalainen & Kokko, 2008). Keyes (2002) puhuu kukoistamisesta (engl. flourishing) ja viittaa sillä tilaan, jossa yksilön tunteet omaa elämää kohtaan ovat positiivisia ja hän toimii hyvin myös sosiaalisesti. Riutuminen (engl. languishing) viittaa ilmiöön, jossa yksilö ei koe positiivisia tunteita ja psykologinen ja sosiaalinen toiminta eivät onnistu, mutta yksilö ei kuitenkaan ole masentunut tai kärsi mielenterveysongelmista.

Eräitä hyvinvointi/pahoinvointi-ympäristöön liittyviä käsitteitä tai käsitepareja on esitetty kuviossa 1.3. Kuvion esille nostamat käsitteet ovat tärkeitä ja työhyvinvointikeskustelussa usein käytettyjä. Niitä ei ole poimittu tutkimuskirjallisuudesta mitenkään systemaattisesti, vaan pikemmin intuitiivisesti ja yleisen työhyvinvointikeskustelun perusteella. Kuvion käsitteet on valittu myös siten, että ne antavat mahdollisuuden tarkastella käsitteiden välisiä suhteita, dynamiikkaa ja dimensionaalisuutta.

⁶ Weberin ideaalityyppikäsitteestä ks. mm. Weber, 2011.



Kuvio 1.3 Työhyvinvoinnin käsitekartta.

Työhyvinvointiin liittyviä käsitteitä on siis paljon ja myös kuvion ulkopuolella lukuisia, joten tämän väitöskirjan sisältörajausten puitteissa ei lähdetä jokaista käsitettä tarkastelemaan erikseen. Tässä tärkeämpää kuin mallin käsitteellinen kattavuus sinänsä on se, että malli antaa mahdollisuuden nostaa esille eräitä tämän tutkimuksen kannalta keskeisiä kysymyksenasetteluja. Ensimmäinen periaatteellinen kannanotto liittyy hyvinvointia/pahoinvointia kuvaavien *käsitteiden dimensionaalisuuteen*: ovatko ne tosiaan saman ulottuvuuden ääripäitä ja sikäli toisensa poissulkevia, vai voidaanko hyvinvoin-

tia/pahoinvointia ajatella sekä-että-asiana. Dimensionaalisuusoletuksen kyseenalaistivat jo aikoinaan Herzberg ym. (1958) työtyytyväisyysulottuvuutta tarkastellessaan. Herzberg lähti ajatuksesta, että työtytymättömyyden vastakohta tai ulottuvuuden toinen pää ei ole työtyytyväisyys vaan tyytymättömyyden puuttuminen. Siten myös keinot tyytyväisyyden lisäämiseksi tai tyytymättömyyden vähentämiseksi ovat erilaisia. Myöhemmissä kansainvälisissä tutkimuksissa hyvinvoinnin ja pahoinvoinnin erillisuus on laajalti osoitettu (Korkalainen & Kokko, 2008). Myös viimeaikaiset kotimaiset työhyvinvointitutkimukset ovat ottaneet kantaa tähän ulottuvuusnäkökulmaan. Hottisen (2004) mukaan työhyvinvointi ja työpahoinvointi ovat pikemminkin ristikkäisiä kuin vastakkaisia (saman jatkumon ääripäitä) käsitteitä. Hyvinvointia saa harvoin tuotettua sellaisenaan ilman minkäänlaista työpahoinvointia tai siihen liittyvää riskiä. Myös Hakanen (2005) toteaa, että työhyvinvoinnin tutkimus on pitkään ollut työpahoinvoinnin ja sen oireiden, kuten työuupumuksen tutkimista. Schaufeli ym. (2002) pitävät työuupumusta ja työhyvinvointia toistensa vastakohtina, mutta korostavat, että niitä tulee tutkia toisistaan riippumatta ja erillisillä menetelmillä. Positiivisen psykologian myötä on virinnyt kiinnostus siihen, voisiko työhyvinvointi olla muutakin kuin työuupumusoireiden puuttumista. Näyttäisi siis siltä, että työhyvinvoinnissa voidaan tunnistaa sekä voimavaratekijöitä, jotka ovat lisäämässä työhyvinvointia, että voimavaroja kuluttavia tekijöitä tai rasisitustekijöitä. Toisaalta näyttää myös siltä – kun otetaan huomioon aikaulottuvuus ja työelämän dynamiikka – että tekijät, jotka jossain tilanteessa ovat olleet voimavaratekijöitä (esimerkiksi työpaikan hyvät ihmissuhteet), voivat kääntyä tilanteen muuttuessa rasisitustekijöiksi. Henkilön tulkinta omasta työhyvinvoinnistaan muodostuu siis ristikkäisiin suuntiin vaikuttavien tekijöiden yhteisvaikutuksesta, ja tulkinta elää jatkuvasti työelämän dynamiikan mukaan.

Toinen kuvioista esille nouseva asia on keskustelun ja tutkimuksen painottuminen työhyvinvoinnin eri puoliin eri aikoina, *erilaiset työhyvinvointidiskurssit*. Tämä näkyy kuviossa siten, että käsitteet ryhmittyvät kolmen diskursiivisen luokan alle. Näitä ovat jaksamisnäkökulma, tyytyväisyys- ja flow-näkökulma ja terveys- ja toimintakykyinäkökulma. Kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa esiintyvien työhyvinvointidiskurssien tunnistaminen on yksi tämän tutkimuksen ensimmäisen osan keskeisistä tavoitteista ja siihen palataan tarkemmin luvussa 2. Tässä johdannossa (alaluku 1.4) sille tarkastelulle luodaan yleistä pohjaa kotimaista tarkastelua laajemman kirjallisuuskatsauksen kautta.

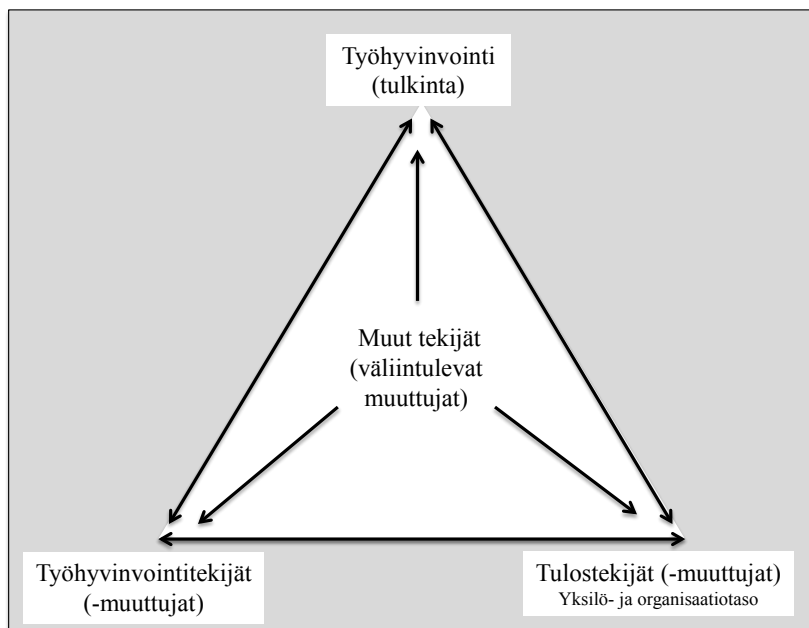
Kolmas kuviossa esitetty näkökulma liittyy erilaisiin *esitettyjen käsitteiden välisiin yhteyksiin*: mitä tiedetään hyvinvoinnin tai pahoinvoinnin yhteydestä terveyteen tai sairautteen tai työkykyyn tai työkyvyttömyyteen tai ylipäätään toimintakykyyn. Nämä mainitut tekijät ovat eräänlaisia tulosmuuttujia ja luonteeltaan prosessuaalisia, koska vaikutusten syntyminen vaatii yleensä aikaa. Näille yksilötason vaikutuksille on kuviossa 1.3 annettu nimi ”Tulosmuuttujat 1”. Ne ovat ensisijaisia siinä mielessä, että puhutaan yksilöön kohdistuvista työkyky- ja terveysvaikutuksista. Vaikka ne siis ovat eräänlaisia tulosmuuttujia, seurausta hyvinvointitekijöistä, ne ovat kuitenkin samalla myös itse hyvin-

vointimuuttujia: esimerkiksi oman terveyden kokeminen on keskeinen hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Vastaavasti organisaatiotason tulosuuttujia (”Tulosmuuttajat 2”) ovat esim. tuottavuus, kannattavuus, toiminnan laatu. Voidaan kysyä mm., miten työhyvinvointi vaikuttaa organisaation perustehtävän saavuttamiseen ja tulokseen joko suoraan tai terveyteen liittyvien tulosuuttujien kautta. Työhyvinvoinnin taloudellisista vaikutuksista mm. yritysten näkökulmasta on Suomessakin käyty vilkasta keskustelua (tätä näkökulmaa ovat edustaneet mm. Ojala & Ahonen, 2005; Liukkonen, 2007; Hussi, 2005).

Tässä väitöskirjassa erotetaan siis työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joiden kautta tässä työhyvinvointia määritellään, ja toisaalta työhyvinvoinnin vaikutukset eli asiat, joihin työhyvinvoinnilla on yhteys ja jotka eivät ole tämän väitöskirjan tarkastelun kohde. Osalla näistä tekijöistä on vaikutuksia kaikkiin yhtä aikaa: huonot työpaikan ihmisuhteet tai huono johtaminen vaikuttavat yhtä aikaa ihmisten työhyvinvoinnin kokemiseen ja pidemmällä aikavälillä terveyteen ja työkykyyn samalla, kun ne ovat vaikuttamassa negatiivisesti organisaation toimintaan.

Samoin kuin työhyvinvoinnin vaikutuksia voidaan tarkastella prosessuaalisesti (”mitä työhyvinvoinnista seuraa?”), voidaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tarkastella prosessuaalisesti tai dynaamisesti (”miten työhyvinvointi kehittyy?”) vastakohtana staattinen tarkastelu jonain ajankohtana (”mitkä tekijät ovat vaikuttamassa ajankohtana t?”). Tällä prosessuaalisella kehityskulkujen tarkastelulla on juurensa erityisesti työuupumuksen kehittymisen malleissa, joissa on mm. eritelty uupumisoireiden hierarkista rakentumista (Kinnunen & Häätinen, 2002; ks. tarkemmin alaluku 1.4). Tätä prosessuaalista tarkastelua, erilaisten polkujen tutkimista, voidaan laajentaa myös työhyvinvoinnin ja positiivisten kehityskulkujen alueelle ja saada uusi näkökulman työhyvinvoinnin määrittelyyn (ks. mm. Hakanen, 2005; Hobfoll, 1989; Kinnunen & Häätinen, 2002).

Näiden käsitteiden väliset yhteydet ja suhteet ovat vaikeasti erillään pidettäviä ja vaikeuttavat mm. käsitteiden operationaalistamista ja työhyvinvoinnin tutkimushankkeiden vaikutusten arviointia. Tätä suhdeverkostoa havainnollistetaan kuviossa 1.4.



Kuvio 1.4 Käsitteiden välisiä yhteyksiä.

Seuraavassa esimerkkejä kuvion 1.4 sisältämistä yhteyksistä. Työntekijä tulkitsee työn suuren määrän (työhyvinvointitekijä) aiheuttavan kiirettä (kiirekokemus, tulkinta), mikä pitkään jatkuessaan heikentää työhyvinvointia. Työn määrällä sinänsä ja siihen liittyvä kiirekokemuksella on molemmilla yhteys organisaation tulokseen vaikuttaviin asioihin, kuten tuotannon häiriöihin, väsymiseen ja sairauspoissaoloihin. Jokin tekijä, esimerkiksi hyvät työkaverit, taas saattaa vaikuttaa positiivisesti työhyvinvointiin (sen kokemiseen), mutta sillä ei välttämättä ole positiivista tulosvaikutusta. Toisaalta työntekijä ei välttämättä tulkitse tai havaitse jonkin tekijän lisäävän työhyvinvointiaan, mutta sillä voi kuitenkin olla positiivinen tulosvaikutus. Esimerkiksi hyvän työturvallisuuden hyvinvointimerkityksen tajuaa vasta tapaturmatilanteessa, mutta hyvä työturvallisuustilanne näkyy organisaatiotasolla pieninä sairauspoissaolokustannuksina. Erilaisten yhteyksien määrä on suuri. Kun vielä otetaan huomioon väliintulevien muuttujien rooli, vaikeutuu tilanteen tulkinta entisestään. *Tässä tutkimuksessa rajaamme siis käsitetarkastelun työhyvinvointia määrittäviin tekijöihin ja niihin liittyvän tulkinnan kautta syntyvään kokonaiskäsitykseen hyvinvoinnin tilasta.*

1.3.2 Määritelmiä ja niiden piirteitä

Tässä ja sitä seuraavassa määrittelykonteksteja käsittelevässä aluvussa (1.3.3) sekä myös tutkimusperinnettä käsittelevässä aluvussa (1.4) luodaan pohjaa tämän väitöskirjatutkimuksen ensimmäisessä osatutkimuksessa luvussa 2 tehtävälle työhyvinvoinnin yleismäärittelyn syventämiselle. Siinä painopiste on työhyvinvoinnin kotimaisissa mää-

rittelyissä ja määrittelykonteksteissa (tieteelliset julkaisukanavat) sekä kotimaisten tieteellisten artikkelien kautta tapahtuvassa työhyvinvoinnin diskursiivisessa määrittelyssä.

Yksilön työhyvinvointiin näyttää usein liittyvän määrittelyjä, jotka korostavat työhyvinvoinnin *subjektiivista ja kokemuksellista luonnetta*. Samalla kun on siirretty pahoinvoinnin ja sen fyysisten oireiden ja sairauksien maailmasta positiivisen psykologian ja motivaatioteorioiden inspiroimaan työn imun ja hyvinvoinnin maailmaan, on subjektiivisten kokemusten, tunteiden ja tulkintojen merkitys kasvanut entisestään. Subjektiivista hyvinvointitulkintaa korosti esim. Peter Warr (1987a, b) esittämällä mallissaan affektiivisen työhyvinvoinnin käsitteen. Työhyvinvointia määrittävät erilaiset tunnekokemukset, joita taas määrittävät virittyneisyys (engl. arousal) ja mielihyvän kokeminen (engl. pleasure) (Kinnunen & Feldt, 2005; Warr, 1987a, b). Samalla kun työhyvinvoinnin tulkinta on vahvasti subjektiivista ja tunnetiloihin perustuvaa, liitetään sen määrittelyihin usein yhteisöllisyyden ja kollektiivisen tulkinnan näkökulmia. Yksilö tulkitsee tilannettaan sosiaalisessa kontekstissa, jossa konteksti sinänsä on merkittävä hyvinvoinnin osatekijä ja vaikuttaa samalla yksilön tulkintoihin.

Toinen keskeinen piirre on ollut työhyvinvoinnin yhdistäminen (jatkuvaan) muutokseen. Muutos on nähty toisaalta hyvinvointia kuormittavaksi tekijäksi, mutta myös mahdollisuudeksi muovata työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Muutos sinänsä kuluttaa ihmisen energiaa ja voimavaroja, koska samalla on yleensä hoidettava kaikki arjen työt ja vastuut. Toisaalta muutos jossain työhyvinvoinnin kannalta tärkeässä tekijässä, esimerkiksi työsuhteiden turvallisuudessa, saattaa muuttaa työhyvinvoinnin kokonaista-soa nopeasti ja radikaalisti. Näin ajatellen työhyvinvointi on voimakkaasti *dynaaminen ilmiö*, mikä merkitsee työhyvinvoinnin, siihen liittyvien subjektiivisten tunnetilojen, voimakkaita muutoksia edellytystekijöiden muuttuessa.

Kolmas piirre on työhyvinvoinnin *kontekstuaalisuus*, kytkeytyminen toimintaympäristöön. Työhyvinvoinnin ongelmat tai voimavaratekijät esimerkiksi teollisessa vaihteyössä ovat kovasti erilaisia kuin hoiva- ja hoitotyökonteksteissa puhumattakaan huippuvaativista asiantuntija- tai johtotehtävistä (ks. esim. Laine & Vähätalo, 2010). Kontekstuaalisuus voi merkitä esimerkiksi toimialalle tyypillistä sosio-tekniistä tuotantorakennetta ja sen mukanaan tuomia tekijöitä, mutta myös ajankohtaisia tilannetekijöitä, kuten kiire, tuotantohäiriöt tai työmarkkinakonfliktit. Kontekstuaalisuuteen kuuluu myös *historiallisuus*, se, kuinka aikaisemmat tapahtumat ja yksilöiden kokemukset ovat muovanneet toimintakulttuuria ja vaikuttavat siihen, miten nykyhetkeen tai uusiin kehityshankkeisiin suhtaudutaan (ks. Engeström ym., 1996; Mäkitalo, 2005).

Nämä kolme tekijää – subjektiivisuus, dynaamisuus ja kontekstuaalisuus – voidaan suhteellisen yksimielisesti liittää työhyvinvointi-ilmion määreiksi. Nämä kertovat kuitenkin enemmän ilmiön yleisestä luonteesta kuin siihen liittyvistä syysuhteista, siitä, mitkä tekijät määrittävät yksilön ”subjektiivista, dynaamista ja kontekstisidonnaista käsitystä”

omasta työhyvinvoinnistaan. Erilainen tarkastelukulma onkin määritellä työhyvinvointia siihen vaikuttavien tai yhteydessä olevien tekijöiden kautta. Tällöin on usein viitattu mm. työelämän laadun tai työn laadun (engl. job quality, jolla ei siis tarkoiteta työn tuloksen laatua) käsitteisiin ja niiden osatekijöihin. Greenin analyysissä (2006) työn laatu koostuu kuudesta selvästi määritellystä osatekijästä, joiden voisi samalla ajatella olevan keskeisiä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Nämä ovat työn vaatima ammattitaito, työn vaatima ponnistus (engl. work effort), työn sallima harkintavalta (engl. discretion), palkka, työn ja työsuhteen turvallisuus sekä tyytyväisyys. Näistä ”työn vaatima ponnistus” voitaisiin kotimaisessa käsitteistössä tarkentaa työn kuormitustekijöiksi ja ”työn sallima harkintavalta” vaikutusmahdollisuuksiksi. Tyytyväisyys voitaisiin ymmärtää aikaisempaan käsitetarkasteluun viitaten myös eräänlaisena tulos- ja summamuuttujana, joka heijastelee henkilökohtaista tulkintaa useista tekijöistä (tyytyväisyys työhön, missä määrin pitää työstään) ja on siten lähisukulainen työhyvinvoinnin käsitteelle (vrt. Utrianen & Kyngäs, 2008a).

Työhyvinvoinnin yleismäärittelyä on tehty kovin erilaisista lähtökohdista, osin intuitiivisesti, osin kiinnittäen se tukevammin johonkin malliin tai viitekehykseen. Työkynäkökulmaa⁷ ja siinä mielessä perinteisempää näkökulmaa edustaa esimerkiksi usein referoitu Ilmarisen (2004) työkykyalo. Siinä työkyvyn keskeisiksi elementeiksi nähdään kivijalkana terveys ja toimintakyky ja sen päälle rakentuva ammatillinen osaaminen. Sitä seuraavat arvot, asenteet ja motivaatio ja seuraavana kerroksena itse työhön liittyvät tekijät, joihin kuuluvat mm. työn sisältö ja vaatimukset, mutta myös työyhteisö- ja johtamiskysymykset. Näiden päälle ja tuloksena rakentuu työkyky, joka on sidoksissa perheen, lähiyhteisön ja yhteiskunnan konteksteihin. Vaikka mallissa puhutaan työkyvystä eikä työhyvinvoinnista, se edustaa kuitenkin kokonaisvaltaista näkökulmaa hyvinvointiin ja jaksamiseen.

Työhyvinvointi voidaan kiinnittää klassiseen Maslowin (1943) tarvehierarkiaan työhyvinvoinnin portaaksi (vrt. esim. Rauramo, 2008; Ahonen & Ojala, 2003.), jolloin työhyvinvointi määrittyy tunnettujen portaiden tarvehierarkian mukaisesti. Rauramo (2008) tarkastelee mallissa Maslowin tarvehierarkian portaita (fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve, itsensä kehittämisen tarve) organisaation, työntekijän ja arvioinnin (mittaamisen) näkökulmista. Mallissa analysoidaan, miten kunkin portaan tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja millaisia hyvinvointivaikutuksia sen tyydyttämisen puutteesta syntyy (Rauramo, 2008). Työhyvinvointi voidaan kiinnittää yksilön tulkintaan työn hallinnasta, työn vaatimuksista ja sosiaalisesta tuesta (JDS-malli, Karasek & Theorell, 1990) tai työn vaatimuksista ja työn voimavaroista (TV-TV-malli, Hakanen, 2005) ja niihin liittyviin motivaatio- ja energiapolkuihin tai yksilön ponnistuksiin ja palkkioihin kuten Johannes Siegristin (1996) mallissa.

⁷ Käsite työhyvinvointi syntyi, kun pelkkä käsite työkyky ei enää riittänyt kuvaamaan työntekijöiden hyvinvoinnin kehittymistä ja haluttiin laaja-alaisempi ja kattavampi näkökulma (ks. esim. Hyrkkänen & Vartiainen 2005).

Osoituksena työhyvinvointikäsitteen uutuudesta voidaan nähdä mm. se, että word-tekstinkäsittelyohjelman oikoluku ei sitä lainkaan tunnista. Eräänlaisena sanakirjamäärittelmänä voidaan pitää Työterveyslaitoksen määritelmää, jonka mukaan työhyvinvointi tarkoittaa sitä, että *työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä* (Työterveyslaitos, 2011). Tämä määrittely sisältää yhden haastavan käsitteen eli työn mielekkyyden käsitteen. Järvensivu ja Koski (2009) liittävät työn mielekkyyden työn rationaaliin ominaisuuksiin ja määrittelevät mielekkyyden kokemuksen liittyvän mahdollisuuteen tehdä työ hyvin, oikein ja järkevästi. Kun työ voidaan tehdä järkevästi ja oikein, koetaan työn olevan mielekästä ja hyvin tehty. Toisaalta ”mielekkyyden” voidaan ajatella liittyvän työn motivationaaliin ja sisällöllisiin tekijöihin (mm. mahdollisuuden toteuttaa luovuutta ja sitä kautta tehdä ”kiinnostavaa ja mielenkiintoista työtä”) tai työn arvotekijöihin (työn kokemiseen yhteiskunnallisesti merkittäväksi) (Laine & Vähätalo, 2010). Alasoini (2006) puhuu työnteon mielekkyydestä ja tarkastelee asiaa työntekijän ja vaihtosuhteen tai psykologisen sopimuksen kannalta.⁸ Alasoinilla työnteon mielekkyyttä koskevan kysymyksen valinta tarkastelun kohteeksi työelämän laadun kehitystä arvioitaessa perustuu siihen, että hän katsoo sen kuvaavan työolobarometrin ”vakiokysymyksistä” kokonaisvaltaisimmin palkansaaajien suhdetta työtekoon ja tätä kautta Siltalan (2004) esiin nostamaan kysymyksen työn vaihtosuhteesta. Edellä suppeasti esitetyt työn mielekkyyden näkökulmat ovat tässä esimerkkinä niistä hierarkkisista pulmista, joihin joudutaan, kun työhyvinvoinnin käsitettä määritellään suhteessa muihin käsitteisiin.

Sosiaali- ja terveysministeriön raportissa (2005) *”työhyvinvointi ymmärretään työssä käyvän yksilön selviytymisenä työtehtävistään, mihin vaikuttavat hänen oma fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kuntonsa, työyhteisön toimivuus sekä työympäristön eri tekijät.*” Työhyvinvointiin vaikuttavat raportin mukaan olennaisesti myös työsuhteeseen, palkkaukseen ja työsopimustoimintaan liittyvät asiat, jotka on rajattu määrittelyssä työhyvinvointikäsitteen ja työhyvinvointitutkimuksen ulkopuolelle. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat raportin mukaan monet muut tekijät, kuten yksityis- ja perhe-elämä, taloudellinen tilanne, elämänmuutokset ja muut ympäristön tapahtumat. Työhyvinvoinnin liittäminen pelkästään työtehtävistä selviytymiseen (ja selviytymiseen vaikuttaviin tekijöihin) tuntuu sikäli kapealta, että se ei kerro, millä hinnalla tuo ”selviytyminen” saavutetaan ja miten yksilö tilanteen tulkitsi. Yksilön omaa tilanteen tulkintaa painotetaan Kasvion ja Huuhtasen (2007) määrittelyssä selkeästi enemmän: *”Työhyvinvointi tai mahdollisuus kokea iloa työn tekemisestä koostuu pitkälti siitä, miten hyvin henkilön työhön kohdistuvat odotukset, hänen itselleen asettamansa tavoitteet ja tehdyn työn laadulliset ominaispiirteet vastaavat toisiaan. Toisaalta myös työntekijän omaan terveyteen, toimintakykyyn tai työn ulkopuoliseen elämäntilanteeseen liittyvät tekijät saattavat vaikuttaa hänen mahdollisuuksiinsa voida hyvin työssä.*” Työhyvinvoinnin liittäminen työn ilon kokemiseen ja toisaalta yksilön omiin odotuksiin edustavat uudempia työhy-

⁸ Tuo pieni siirtymä työn mielekkyydestä työnteon mielekkyyteen saattaa juuri ohjata ajatuksia työntekijän subjektiiviseen kokemukseen vaihtosuhteen mielekkyydestä (”onko tässä mitään mieltä...”).

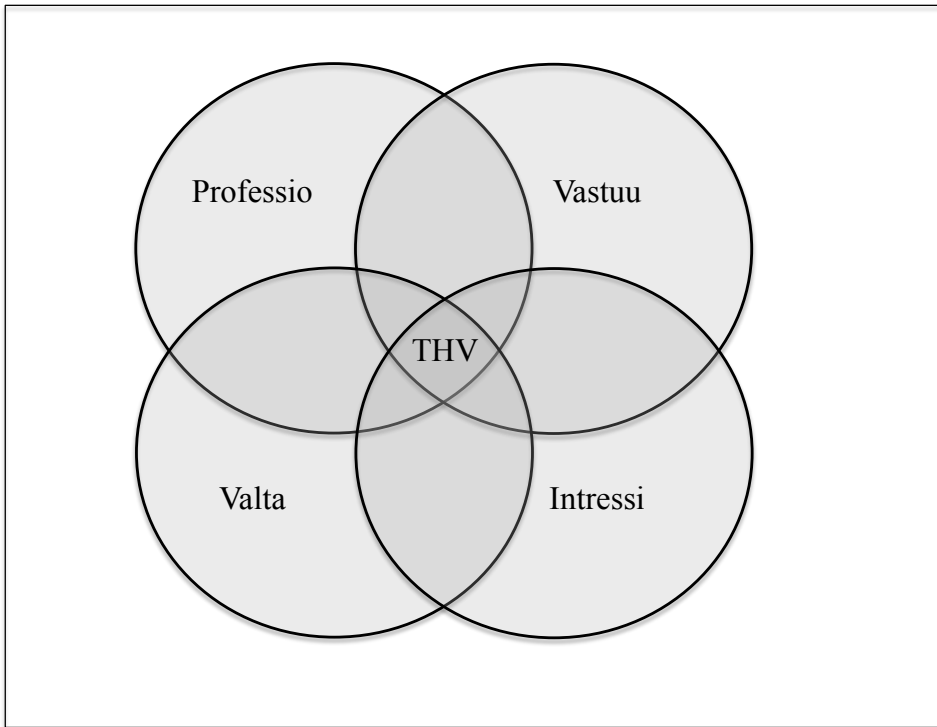
vinvoinnin määrittelyn näkökulmia. Omien odotusten ottaminen työhyvinvoinnin arvioinnin lähtökohdaksi selittää tämän väitöskirjan tekijän havaintoa, että erilaisissa työkonteksteissa, joiden hyvinvoinnin edellytykset olivat kovin erilaiset, työntekijöiden tulkitsema hyvinvointi oli kuitenkin hyvin samalla tasolla (vrt. luku kolme).

”Työperäisten” työhyvinvoinnin määrittelyjen lisäksi joissakin määritelmässä korostetaan työpaikan sosiaalisia ja työyhteisönäkökulmia: Utriainen ym. (2007) määrittelevät työhyvinvoinnin olevan vahvasti yhteisöllistä, kohteeseen sidottua ja ympäröivässä sosiaalisessa yhteisössä rakentuvaa hyvinvointia. Työhyvinvoinnille on ominaista ihmisten välinen vastavuoroisuus sekä sen ilo ja palkitsevuus suhteessa työtovereihin. Tämä yhteisöllisyys tai kollektiivisuus on läsnä myös Ahosen ja Otalan (2003) määrittelyssä, jonka mukaan työhyvinvointi voi tarkoittaa esimerkiksi toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa ja toisaalta koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Erityisesti työyhteisön tai organisaation hyvinvointi on käsitteenä hankala ja jää usein määrittelemättä. Samalla tavalla kuin yksilön tilanteessa voi esiintyä yhtä aikaa hyvinvointia ja pahoinvointia, niin erityisesti organisaatiotasoisessa tarkastelussa ollaan aina tekemisissä hyvinvoinnin jakautumisen, keskimääräisen tarkastelun ja hajontojen kanssa. Meillä on jo vahvana perinteenä erilaisten työyhteisö- ja organisaatioilmapiirimittausten käyttö ja mittauksista vedetään usein johtopäätöksiä kollektiivisesta hyvinvoinnista. Näiden mittausten validiteetti on kuitenkin usein alhainen eikä niissä ole edes pyritty operationalisoimaan työhyvinvoinnin käsitettä.

Yritykset ja muut työorganisaatiot tarkastelevat työhyvinvointia usein *sitoutumisen* näkökulmasta ja ”sitoutunut henkilöstö” mainitaan usein henkilöstöstrategisissa tavoitteissa. Pahoinvoiva työntekijä on harvoin kovin sitoutunut työpaikkaansa, ja tästä taas seuraa organisaatiolle erilaisia haittoja, kuten työilmapiirin laajempaa heikkenemistä ja kasvaneita poissaolojen ja vaihtuvuuden kustannuksia. Affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilöstön haluun työskennellä organisaatiossa. Jatkuva sitoutuminen puolestaan viittaa työntekijän arvioimaan panos-tuotossuhteen mielekkyyteen eli on siinä mielessä lähellä edellä mainittua psykologisen sopimuksen käsitettä (ks. Viitala, 2007).

1.3.3 Määrittelykontekstit: professiot, vastuut, valta ja intressit

Työhyvinvoinnin määrittely tapahtuu aina jossain sosiaalisessa kontekstissa, joka vaikuttaa siihen, millaisiin määrittelyihin päädytään. Erilaiset ammatilliset professiot ja näkökulmat, juridiset tai moraaliset vastuut, mahdollisuus käyttää työhyvinvointiin liittyvää valtaa sekä työhyvinvointiin liittyvät intressit ovat tällaisia määrittelyn kontekstuaalisia tekijöitä. Mainitut tekijät menevät osaksi päällekkäin – joskus jopa kaikki näkökulmat ovat yhtä aikaa läsnä – mutta ne ovat myös erillisiä. Meillä saattaa olla jokin hyvinvointi-intressi tai meillä on hyvinvointiosaamista, mutta meillä ei ole valtaa. Tätä määrittelykontekstinäkökulmaa havainnollistetaan kuviossa 1.5.



Kuvio 1.5 Työhyvinvoinnin (lyh. THV) määrittelykontekstit.

Työhyvinvointivastuu nostettiin esille edellä, kun käsiteltiin kaikki osapuolet kattavaa vastuujattelua osana kokonaiskehittämistä. *Professiolla ja toimijoilla* on merkittävä rooli siinä, millaiseksi työhyvinvoinnin sisältö muodostuu. Tämän tutkimuksen yhteydessä on jo todettu työhyvinvoinnin monitieteinen luonne: työhyvinvoinnin alueeseen liittyy monia professioita eikä työhyvinvoinnin kehittäminen onnistu pelkästään yhden profession näkökulmasta. Vastaavasti työhyvinvoinnin alueen toimijat edustavat aina jotain professiota ja siihen kuuluvaa osaamista ja ammatillista kulttuuria. Sosiologinen professiotutkimus liittyy professioon useita, osin ristikkäisiäkin piirteitä ja korostaa professionaalista intressejä ja valta-asemien hankkimista ja ylläpitämistä, ammatillista kontrollia, omaa toimintakulttuuria ja itsestään tietoista organisaatiota (ks. esim. Palukka, 2003). Kun työhyvinvointia tarkastellaan siihen liittyvien professioiden ja toimijoiden kannalta, niin organisaatiot, joiden vastuulle työpaikkojen työhyvinvoinnista huolehtiminen on annettu, muodostavat käytännön toiminnan kautta sille operatiivisen sisällön. Samoin voidaan ajatella, että työhyvinvointi määrittyy eri tavoin erilaisissa professionaalisisissa kulttuureissa. Esimerkiksi työterveyshuollon ja lääketieteen ammattilaisten voidaan olettaa määrittävän työhyvinvointia eri lailla kuin yhteiskuntatieteellisesti orientoituneiden tutkijoiden, koska kummankin ryhmän taustalla on omat tiedeyhteisönsä.

Kun työhyvinvoinnin organisaatioilla ja toimijoilla on omat toimintakulttuurinsa, pätevyysalueensa ja intressinsä, on luonnollista, että organisatorinen näkökulma on diskursioiden muodostumisessa keskeinen. Tämän väitöskirjatutkimuksen menetelmiä tarkasteltaessa (johdannon alaluvussa 1.6 sekä osatutkimusten yhteydessä) painotetaan sovellettavan käsitteanalyysin kontekstuaalista sidosta: työhyvinvointialueen toimijat ovat tärkeä osa työhyvinvointikontekstin ja siten myös työhyvinvoinnin käsitteellisen maailman muodostumista. Tärkeitä toimijoita tässä suhteessa ovat työpaikkojen työterveyshuollot, työsuojeluorganisaatiot sekä henkilöstöorganisaatiot (HR-organisaatiot), joilla kaikilla on oma toimintakulttuurinsa ja ammatillinen taustansa. Nykyaikaisessa hyvinvointityöskentelyssä painotetaan näiden kolmen tahon ”kolmikantayhteistyötä” ja moniasiantuntijarakennetta. Näyttää siltä, että myös esimiestahoon ollaan kohdistamassa eräänlaisia professionaalisia työhyvinvointiin liittyviä odotuksia. Tämä näkyy siinä, että esimiehille ollaan työntämässä, erilaisia toimintamalleja kehiteltäessä, aikaisempaa enemmän työhyvinvointivastuuta. Tämä edellyttäisi esimiehiltä samalla myös aikaisempaa suurempaa työhyvinvointiin liittyvää osaamista. Myös ylin organisaatiojohto on tärkeä työhyvinvoinnin toimija ja vastuunkantaja – ainakin välillinen vaikuttaja päätöksenteon kautta – ja sekin edustaa omaa ammatillista professiotaan, johon ei yleensä ole liittynyt työhyvinvointiin liittyvää osaamista.

Tässä väitöskirjassa professiot liittyvät lähinnä ensimmäisen osatutkimuksen (luvun 2) työhyvinvoinnin käsitteen diskursiivisen määrittymisen tarkasteluun. Tällöin professioita ovat tieteellisten julkaisukanavien taustalla olevat eri tiedeyhteisöjen professiot. Työhyvinvointi määrittyy siis kuitenkin käytännössä myös siihen liittyvien toimijoiden kautta. Tämä näkökulma on esillä erityisesti neljännessä osatutkimuksessa (luvussa 5), kun tarkastellaan käytännön kehittämishankkeita. Yhtenä käytännön kehityspiirteenä näyttäisi olevan, että kun kaikki tahot omaksuvat kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen, on vaarana, että toimijat etäännyvät kehityshankkeissa omasta ydinprofessioistaan ja ammatillisesta perusosaamisestaan. Tämä voi luoda kilpailua työhyvinvoinnin omistamisesta ja päällekkäistä koordinoimatonta toimintaa. Mm. työterveyshuolto on ollut voimakkaasti kehittymässä työkykyä edistävään ja työyhteisöjä ja johtamista kehittävään suuntaan (ks. esim. Manninen ym., 2007). Siihen liittyen voidaan esittää kysymys, onko työyhteisöjen kehittäminen enää työterveyshuoltojen ydinosaamista vai pitäisikö sen kuulua esimerkiksi henkilöstöorganisaation ydinosaamisiin. Myös työsuojeluorganisaatiot ovat omaksuneet uuden kokonaisvaltaisen hyvinvointiajattelun. Työsuojeluorganisaatioille on jopa ehdotettu, että ”työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen” tai ”työhyvinvointitoiminta” tai ”työhyvinvointi” korvaisivat perinteisen työsuojelun käsitteen. Vastaavasti työsuojelutehtävissä toimivien nimet voisivat olla ”työhyvinvointivaltuutettu”, ”työhyvinvointipäällikkö” ja ”työhyvinvointitoimikunta” (Tarkkonen, 2005). Tällä kysymyksellä työhyvinvoinnin omistamisesta ja siihen liittyvällä ”kilpailulla” saattaa olla vaikutusta työhyvinvoinnin käsitteen ja diskursioiden kehittymiselle.

Työhyvinvoinnin määrittelyä ja käytännön määrittymistä voidaan tarkastella myös siihen *liittyvän vallan ja vallankäytön sekä intressien* näkökulmasta. Profiissioihin liittyy aina myös valtaa ja intressejä. Foucault’laisen valtakäsityksen mukaan vaikuttavin valta on rakenteissa, ja se kutsuu ihmisiä samastumaan tiettyihin käsityksiin. Valta näkyy käytännön toiminnassa ja erilaisten käytäntöjen muodostamisissa verkostoissa. Valtasuhteet tuottavat tietyn tiedon normaaliksi ja säätelevät siis sitä, millaista tietoa yhteisöt (esimerkiksi tutkijayhteisöt) pitävät validina. (Laine, 2010.) Valta ilmenee myös siitä, kuka päättää resursseista, esimerkiksi työhyvinvointia edistävästä investoinneista tai kehityshankkeista. Työhyvinvointiin voi liittyä vallankäyttöä työpaikoilla, hallinnossa, tutkimus- ja kehittämiskonteksteissa tai muissa vastaavissa yhteyksissä. Toisaalta työhyvinvointi voi toimia vallankäytön välineenä toteutettaessa aivan muita päämääriä kuin työhyvinvointia. Työhyvinvointiin liittyvä puhe on legitiimiä ja yleisesti hyväksyttyä ja antaa siten mahdollisuuden sen välineelliseen käyttöön. Järvensivu (2006) on todennut, että ihmiset haluavat profiloida itsensä oppimishaluisiksi ja -myönteisiksi, ainakin silloin kun se palvelee heidän etuaan esimerkiksi irtisanomisuhan tilanteissa. Samalla tavoin voisi kuvitella, että työhyvinvointipuheeseen voi liittyä myös jonkin tahon etua ja intressejä palvelevaa retoriikkaa.

1.4 TYÖHYVINVOINNIN TUTKIMUSPERINNE JA VIITEKEHYKSET

Seuraavassa tarkastellaan kotimaista ja ulkomaista työhyvinvointiin liittyvää aikaisempaa tutkimusta. Samoin kuin edellä tehdyssä työhyvinvoinnin määrittelyjen yleistarkastelussa, tässäkin luodaan pohjaa luvussa 2 tehtävälle kotimaisten tieteellisten julkaisujen työhyvinvointimateriaalin diskursiiviselle arvioinnille ja siihen liittyvän viitekehyksen rakentamiselle. Koska työhyvinvointiin (engl. well-being at work, vocational well-being, psychological well-being, affective well-being ym. käsitteet) löyhästi liittyvää tutkimusta on erittäin suuri määrä, pyritään tämä tarkastelu suorittamaan mahdollisuuksien mukaan tehtyjä meta-analyyskejä hyödyntäen. Toinen tarkastelun rajauksen näkökulma liittyy pyrkimykseen tunnistaa työhyvinvoinnin ilmiöön itseensä (käsittemääritteilyt, kehityskulut ja prosessit) liittyvää tutkimusta. Yleistarkastelu on tarpeen, koska luvussa 2 analyysin kohteena olevat kotimaiset tieteelliset julkaisut kattavat vain pienen osan työhyvinvointitutkimuksesta ja -keskustelusta.

Edellä tarkasteltujen pääasiassa kotimaisten työhyvinvoinnin määrittelyjen perusteella näyttäisi siltä, että kokonaisvaltaisia teoreettisia viitekehyksiä ei vielä juurikaan ole olemassa. Työhyvinvointia on tarkasteltu aina jostain näkökulmasta: työkyvyn, työpumumuksen, työn kuormittavuuden tai jonkin ammattiryhmän tai työkontekstin (esimerkiksi opettajien tai hoitotyön) näkökulmasta. Tyypillinen työhyvinvointiin liittyvä perinteinen tutkimusongelma on ollut esimerkiksi ” Työn stressitekijöiden ja hoidon laadun väliset yhteydet vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa” (Pekkarinen, 2009) tai

”Kouluyhteisön henkilöstön työhyvinvointi – haaste koulun ja työterveyshuollon Tykytoiminnalle” (Saaranen ym., 2007) tai ”Terveystieteiden henkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa” (Kanse ym., 2008) (ks. myös liite 2.1, jossa eritellään kotimaista artikkeliaineistoa). Tämän tyypisten tutkimusaiheiden taustalla on ollut vallitsevana paradigmana stressiteoreettinen ja työkyky- ja tasapainoteorialähtöinen näkökulma työhyvinvointiin (ks. Mäkitalo, 2005).

Työhyvinvointitutkimuksen kentältä löytyy toki myös pyrkimystä kokonaisvaltaiseen tarkasteluun⁹, ja kehitys näyttäisi menevän siihen suuntaan. Luvussa 3 tutkitaan tarkemmin suuntausta, jossa työhyvinvointi sidotaan työpaikan työkontekstiin ja työprosessiin. Toisaalta tässä johdannossa ei ole haluttu sitoa tarkastelua mihinkään yhteen rajattuun näkökulmaan tai tiettyyn teoriaan, vaan on haluttu nimenomaan kartoittaa mahdollisimman laajasti kaikkia tiedossa olevia lähtökohtia ja rakentaa niistä kokonaiskuvaa.

Työhyvinvoinnin juuret löytyvät jo 1920-luvulta, jolloin näkökulma oli suurelta osin *lääketieteellinen ja fysiologinen* (Luomala ym., 2008). Työhyvinvointitutkimuksen kohteena olivat pitkään työturvallisuuteen, työtapaturmiin ja ammattitauteihin liittyvät työsuojeluasiat. Myöhemmin työsuojelu- ja työhyvinvointikeskustelua on leimannut keskittyminen työn ja työympäristön kielteisiin ja hyvinvointia ja terveyttä kuormittaviin tekijöihin (ks. mm. Kalimo, 1987). Työkyky valittiin työterveystutkimuksen näkökulmaksi 1970-luvun lopulla, kun ikääntyneiden työntekijöiden eläkkeelle siirtämiseksi haluttiin luoda osuvampia eläkkeelle siirtymisen perusteita (Mäkitalo, 2005, 17).

Ruumiillisen ja fyysisesti kuormittavan työn vähentyessä ja henkisen työn osuuden kasvaessa esille nousivat henkisen työkuormituksen ja henkisen työsuojelun käsitteet. Keskustelu perustui paljolti stressiteoriaan ja stressin somaattisiin ja psyykkisiin oireisiin ja terveysvaikutuksiin. Stressi- ja oirekeskeinen tarkastelu laajeni myöhemmin yleiseksi työelämän pahoinvointikeskusteluksi. Keskeinen diskursiivinen tekijä oli työuupumuksen käsitteen syntyminen ja sen ympärille virinnyt kotimainen tutkimus, johon palataan tarkemmin väitöskirjan luvussa 2. Kaiken kaikkiaan työn kuormittavuuteen liittyvällä näkökulmalla oli tyypillistä keskittyminen työn ja työelämän pahoinvointia synnyttäviin piirteisiin ja tekijöihin.

Teorian ja taustaoletusten näkökulmasta edelliset lähestymistavat ovat suomalaisessa keskustelussa pelkistettävissä ns. tasapainomalliksi, jonka mukaan työssä jaksamisen nähdään riippuvan ulkoisten ympäristötekijöiden ja yksilön sisäisten ominaisuuksien välisestä tasapainosta. *Tasapainomalli* on stressitutkimuksen perusmalli, jonka tausta on haitallisten ympäristöärsykkeiden kokeellisessa laboratoriotutkimuksessa (Mäkitalo, 2005, 27). Ajattelua on kritisoitu kapea-alaiseksi ja yksilön fyysiseen ja psyykkiseen

⁹ Erityisesti pyrkimystä työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen ja työprosessilähtöiseen tarkasteluun löytyy toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen viitekehysten alla tehdystä tutkimuksesta (ks. esim. Paso ym., 2005; Engeström ym., 1996).

suorituskykyyn keskittyväksi ja sen tilalle on haluttu laaja-alaisempaa, yksilön omaa toimintaa ja ympäristöönsä vaikuttamisen mahdollisuuksia korostavaa lähestymistä (Mäkitalo 2005, 39). Tähän lähtökohtaan palataan tässä johdantoluvussa myöhemmin.

Diskursiivinen ja narratiivinen hyvinvointitutkimus liittyvät nykyaikaiseen kokonaisvaltaiseen työhyvinvointikäsitteeseen. Ne on haluttu nostaa tässä tarkemmin esille, koska diskursiivinen ja narratiivinen näkökulma edustavat uudenlaista metodologista lähestymistapaa ja korostavat työhyvinvoinnin kokemuksellista ja subjektiivista luonnetta. Diskurssit voidaan nähdä analysoitavan tekstin merkitysjärjestelmiksi, jotka toisaalta rakentuvat sosiaalisesti ja toisaalta rakentavat sosiaalista todellisuutta. Keskeisiä diskurssianalyttisiä kysymyksiä ovat seuraavat: mistä puhutaan, miten puhutaan ja kuka ja mistä asemasta puhuu. Puhujan ammatti-identiteetin voidaan ajatella edustavan keskeistä diskurssia rakentavaa kontekstuaalista tekijää.¹⁰ Pirttilän (2006) diskurssianalyttisessä organisaatio-tutkimuksessa pyrittiin haastatteluaineistoa analysoitaessa tunnistamaan haastattelupuhetta jäsentäviä perusteemoja, joiden taustalla ovat työhyvinvointiin liittyvät diskurssit. Tässä organisaatioiden kehittämiseen ja sosiaaliseen pääomaan liittyvässä tutkimuksessa esiintyi mm. terveyden ja työkyvyn kehittämiseen liittyviä diskursseja, jotka ankkuroituivat sairauden ja terveyden, terveystieteen psyykkisen luonteen ja työuupumuksen teemoihin. Paso (2007) tutki työhyvinvoinnin lähisukulaisen, työkyvyn, merkityksen maailman rakentumista erittelemällä diskurssianalyttisesti Helsingin Sanomien tekstejä (126 tekstiä vuosilta 1999 ja 2000). Tutkimuksessa erotettiin seuraavat diskurssit: 1) *asiantuntijuusdiskurssi*, jossa monet tekstit kytkevät työkyvyn valtaan ja tietoon, jota tarvitaan työkyvyn arvioinnissa; 2) *työkyvyn alenemisdiskurssi*, jossa työkyvyn alenemisen tavallisimpina aiheuttajina näyttäytyvät sairaus, ikä ja työhön liittyvät ongelmat; 3) *työkyvyn edistämisdiskurssi*, jossa keinoina mainitaan yleisimmin kuntoutus ja työkykyä ylläpitävä toiminta ja myös työnteon kehittäminen; 4) *työn diskurssi*, jossa aktivoituu puhe työasenteista ja jossa työkyvyn maailmaan liitetään monia kielteisiä aspekteja, kuten työttömyys, syrjäytyminen, työuupumus ja työn nopea muuttuminen; 5) *eläkediskurssi*, jossa esillä ovat monet kiistanalaiset kysymykset siitä, kenellä on oikeus saada eläkettä, pitäisikö järjestelmää uudistaa ja miten ihmiset saataisiin pysymään pitempään työelämässä.

Työhyvinvoinnin eri aikoina korostuvat diskurssit ja painopisteet heijastuvat myös käytettäviin tutkimusmenetelmiin. Jos aikaisemman keskustelun painopiste oli työkyvyn, työterveyden ja tapaturmien maailmassa, on luonnollista, että käytetyissä menetelmissä korostuivat ”positiiviset” menetelmät, esimerkiksi erilaisten tilastomenetelmien käyttö syysuhteita hahmotettaessa. Siirryttäessä monimuotoisempaan ja monitieteisempään työhyvinvointikäsitteeseen tuli samalla ilmeiseksi, että tarvitaan myös monimuotoista tutkimusmetodologista lähestymistä. Viimeisimpänä esimerkkinä tästä on ollut narratiivisten menetelmien soveltaminen työhyvinvointitutkimuksessa. Marjala on (2009) soveltanut työhyvinvoinnin tutkimuksessaan ontologisia ja epistemologisia ratkaisuja,

¹⁰ Identiteettikäsitteestä ja sen diskurssiyhteyksistä ks. tarkemmin esim. Mankkinen 2011 ja Palukka 2003.

joita ohjanneet prosessimaisuus, dialogisuus ja äänen antaminen tutkimukseen osallistuville ihmisille. Marjalan (2009) soveltama narratiivinen metodi sisälsi sekä kertomusten tulkintaa temaattisella sisältöjen luvulla että kertomuksellista tulkintaa.

Tasapainoteoreettista ja työkykylähestymistä kritisoi, lähinnä suomalainen, näkemys on tarjonnut tilalle *toiminnan teoriaan perustuvaa viitekehystä* (Mäkitalo, 2005), jossa tarkastelun kohteeksi otetaan työyhteisön tai organisaation toimintajärjestelmä. Kyseessä on ollut ns. kehittävän työntutkimuksen perusteille rakentuva kehittämisote, jonka perusteet on luotu 1980- ja 1990-luvuilla (Engeström, 1995; Mäkitalo, 2005). Kehittävän työntutkimuksen interventiosuuntautuneen tutkimusotteen tuominen työhyvinvoinnin alueelle on muuttanut tasapainoteoreettista ja sopeuttavaa kehittämisstrategiaa systeemiseen ja työkeskeiseen suuntaan seuraavan lainauksen mukaisesti:

”Kehittävä työntutkimus on muutosstrategia, joka yhdistää tutkimuksen, käytännön kehittämistyön ja koulutuksen. Se on osallistava lähestymistapa, jossa työntekijät analysoivat ja muuttavat omaa työtään. Kehittävä työntutkimus ei tuota työpaikoille ulkoapäin valmiita ratkaisuja, vaan muokkaa työyhteisön sisällä välineitä toiminnan erittelyyn ja uusien mallien suunnitteluun.” (Engeström 1995, 12)

Kehittävä työntutkimus on tarjonnut uusia käsitteitä ja konkreettisia työvälineitä ammatillisen toiminnan yhteisölliseen kehittämiseen (Engeström, 1995). Näitä ovat olleet mm. toimintajärjestelmän (toiminnan) käsite kehittämisen analyysiyksikkönä, toiminnan sisäiset ristiriidat, häiriöt ja häiriökuormitus. Toiminnan teorian perustana on ekspansiivisen oppimisen teoria, joka ohjaa tarkastelemaan ja tukemaan työyhteisön sosiaalisten käytäntöjen laadullisia muutoksia. Toiminnan teoria korostaa työtoiminnan historiallisuutta ja ohjaa erittelemään nykytilanteen ristiriitoja niiden historiallisen kehityksen näkökulmasta; häiriöt syntyvät monessa tapauksessa sen takia, että joskus kauan sitten syntyneet käytännöt eivät enää vastaa muuttuneen toimintaympäristön asettamia vaatimuksia. Kehittävä työntutkimus ohjaa interventionisteja yhdessä työyhteisön jäsenten kanssa analysoimaan työtoiminnan nykytilannetta keräämällä sen ristiriitoja ilmentäviä ja kuvaavia aineistoja. Näitä ovat esimerkiksi arkiseen työtoimintaan liittyviä häiriöitä ja ristiriitatilanteita edustavat videoidut peiliaineistot, jotka tukevat toiminnan kriittistä reflektiota. Työhyvinvoinnin tutkimus- ja kehittämistraditioon tämä näkökulma on tuonut aikaisempaa kiinteämpää sidosta työprosesseihin ja -konteksteihin sekä niihin liittyvään muutokseen:

”Toiminnan teoriaan ja kehittävään työntutkimukseen perustuva kehittämis työ perustuu oletukseen, jonka mukaan ”työ on liikkeessä” eli muuttuu koko ajan. Eri muutosvaiheisiin sisältyy pullonkaulatilanteita ja ristiriitoja, jotka heijastuvat myös jaksamisen ongelmina. Kehittämistyössä pyritään työyhteisön kanssa tunnistamaan kulloinkin käynnissä olevan muutoksen kehitysvaihe ja antamaan niin jaksamisen kuin työnkin ongelmille systeeminen, kehitysvaiheen ristiriitoihin liittyvä tulkinta. Tavoitteena on kehittää ratkaisuja, uusia välineitä, työnjakoja ja sääntöjä, joiden avulla toiminta pääsee nytkähtämään eteenpäin muutossyklin seuraavaan vaiheeseen. Mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen. Työtä ei tarvitse korjata, sitä täytyy kehittää.” (Mäkitalo, 2005, 53-54.)

Kuvatulla kehittämisotteella on tehty huomattava määrä käytännön kehittämishankkeita eri toimialoilta ja niistä on raportoitu mm. yliopistojen ja tutkimuslaitosten sarjoissa ja raporteissa (Engeström, 1995; Mäkitalo, 2005; Helsingin yliopisto, toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen yksikkö; Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus; Työterveyslaitos).

Työhyvinvointi saa täällä meillä oman suomalaisen luonteensa suurelta osin Tyky- (tai Tykes-) tutkimus- ja kehittämisperinteen ja muiden valtakunnallisten kehittämishankkeiden ja niihin liittyvän yhteiskunnallisen rahoituksen kautta (ks. esim. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2005). Vastaavaa rahoitusmallia ei liene muualla. Toisaalta suomalainen työelämä tutkimus on luonnollisesti saanut paljon vaikutteita kansainvälisestä tutkimuksesta, ja useimmat suomalaiset suuntaukset voidaan nähdä myös kansainvälisen tutkimuksen painopisteissä.

Työhyvinvoinnin ja työterveyden taustatekijöiden kehityssuunta näyttäisi eurooppalaisella tarkastelutasolla olevan melko yhtenäinen. Yhdentyneen Euroopan talouksien kytkeytyessä yhä kiinteämmin toisiinsa näyttäytyvät taloudellisten tekijöiden vaikutukset työelämään hyvinkin samansuuntaisina, samoin kuin esimerkiksi teknologian kehityksen vaikutukset työpaikkojen muutoksiin. Sparks ym. tutkimuksessa (2001) nostettiin esiin eräitä työhyvinvoinnin haasteita, jotka edelleenkin tuntuvat ajankohtaisilta:

- (1) Mitkä ovat muuttuvan työpaikan hyvinvointivaikutukset erityisesti niihin työntekijöihin, jotka työskentelevät organisatorisen hierarkian alapäässä? Viime aikoina on tutkittu paljon esimies- ja johtotason työtehtäviä ja samalla on unohdettu suorittavaa työtä tekevät. Näillä työntekijöillä on usein haasteellinen sosio-ekonominen tausta ja terveyttä vaarantavat elämäntavat. Myös organisatoriset ja työn tekemiseen liittyvät muutokset kuormittavat tätä ryhmää. Myös kotimaisen työhyvinvointikeskustelun painopiste on ollut esimies- ja asiantuntijatehtävien puolella ja suorittavaan työhön ja työprosesseihin liittyvä keskustelu on jäänyt vähemmälle.
- (2) Teknologiasidonnaisuuden merkitys kasvaa koko ajan, ja erityisesti tietotekniikan soveltaminen työpaikoilla tuo uusia työterveydellisiä haasteita (esim. pääte-työskentelyn vaikutukset tuki- ja liikuntaelinsairauksiin, näön kuormittumiseen ja psykologiseen stressiin).
- (3) Työntekijöiden omien havaintojen kuuleminen ja huomioonottaminen on tärkeää, kun tulkitaan työpaikalla stressiä ja kuormitusta aiheuttavia tekijöitä. Kaikki työn vaatimustekijät eivät aiheuta kielteisiä paineita, vaan osa koetaan positiiviseksi haasteiksi (Cavanaugh ym., 2000; Crawford ym., 2010).
- (4) Demografiset ja kulttuuriset tekijät lisäävät työpaikkojen monimuotoisuutta (ikäntyvien osuus, erilaiset etniset ryhmät) ja asettavat samalla erilaisia paineita mm. johtamiselle ja työpaikkojen joustavuudelle.

- (5) Terveellisen työpaikan kehittämiseksi tarvitaan terveyttä edistäviä toimintamalleja ja johtamista.¹¹

Edellä viitatuut tutkijat (Sparks ym., 2001) hahmottavat työelämän hyvinvointivaikutuksia neljän teeman kautta. Teemoja ovat 1) työhön liittyvä turvallisuuden tunne, 2) työajan ja siihen liittyvien työnteon muotojen muutokset (mm. joustavat työaikamuodot) ja niiden vaikutukset, 3) vaikuttamisen ja hallinnan mahdollisuudet (engl. control at work, perceived autonomy at work), ja 4) johtamistyyli ja sen vaikutukset. Näihin teemoihin palataan tämän väitöskirjan myöhemmissä osissa.

Stressin ja työuupumuksen tutkiminen näyttäisi olevan se näkökulma, josta työhyvinvointia on eniten tarkasteltu¹². Kansainvälisissä tutkimuksissa on ensinnäkin selvästi nähtävissä perinne tutkia työstressin ja fyysisten oireiden yhteyksiä. Laajassa meta-analyysissä raportoitiin 79 tutkimuksen tuloksia fyysisten oireiden ja erilaisten työstressitekijöiden välisistä yhteyksistä. Tulosten mukaan on tärkeää tutkia fyysisiä oireita, koska niillä on yhteyksiä suureen joukkoon erilaisia stressitekijöitä ja koska nämä yhteydet ovat pitkävaikutteisia (Nixon ym., 2011).

Pahoinvoinnin ja työuupumuksen (engl. job burnout) tutkimuksella on vankka kansainvälinen perinteensä (ks. mm. Freudenberger, 1974; Maslach, 1993; Schaufeli ym., 1993). Keskeisimmät tutkimusteemat liittyvät työuupumuksen ulotteisuuteen (engl. dimensionality) ja kolmitekijämalliin eli vakava-asteisen uupumuksen (engl. emotional exhaustion), kyynistymisen (engl. depersonalization) ja riittämättömyyden ja alentuneen suorituskyvyn tunteen (engl. reduced personal accomplishment) osatekijöihin (Maslach & Jackson, 1981a; Maslach, 1982; Golembiewski, 1989) sekä näiden osatekijöiden esiintymisen suhteisiin, seurauksiin ja kehityksellisiin malleihin (mm. Golembiewski & Munzenrider, 1981, 1984).

Työuupumusta ja psykologista työstä vetäytymistä edeltää yleensä pitkäkestoinen emotionaalinen kuormitus ja liiallinen työkeskeisyys (Cherniss, 1980). Työuupumuksen kehityksellisiin malleihin liittyy myös lapsuus- ja nuoruusiän olosuhteiden ja tapahtumien yhteys työuupumukseen. Näissä tutkimuksissa voidaan käyttää epidemiologista lähestymistä ja rakenneyhtäläisyysmalleja. (Hakanen ym., 2011; Swider & Zimmerman, 2010.) Yksi tutkimuslinja liittyy kolmitekijämallin yleistettävyyteen. Mallia sovel-

¹¹ Tähän tutkijoiden havaintoon on Suomessa reagoitu jo lähes 20 vuoden ajan työelämän ohjelmallisen kehittämisen kautta. Viime aikoina näihin ”terveyttä edistäviin toimintamalleihin” (engl. ”properly managed health-promotion schemes”) voidaan lukea myös ns. varhaisen puuttumisen tai varhaisen tuen mallit (vrt. Sparks ym., 2000).

¹² Tarkastelua ei ole juurikaan tehty suoraan suhteessa *työhyvinvointi-ilmioon*, vaan on tutkittu, mitä vaikutuksia stressillä ja työuupumuksella on erilaisiin asioihin kuten sairastavuuteen ja fyysisiin oireisiin, työsuoritukseen, työhön sitoutumiseen ym. Tutkimuksista ei siis käy ilmi onko taustalla jokin työhyvinvoinnin käsitteellinen tai toiminnallinen (engl. operational) määritelmä tai yleisempi käsitys tai viitekehys, johon tutkittava ilmiö – vaikkapa työuupumus – olisi suhteutettu. Tässä tyydytään siis tarkastelemaan työhyvinvointiin mitä ilmeisemmin vaikuttavia asioita ilman, että tutkijat ovat tätä käsitteellistä haastetta problematisoineet. Tämä sama asia tulee esille tutkimuksen ensimmäisessä osassa kun tutkitaan tarkemmin työhyvinvointiin liittyviä suomalaisia tieteenkurseja.

lettiin alun perin ihmissuhdetyöhön, ja sen jälkeen sen on todettu olevan käyttökelpoinen mm. organisaatioiden henkilöstötyössä (Cordes ym., 1997), kouluviranomaisten työssä (Friesan and Sarros, 1989), opetustyössä (Green and Walkey, 1988; Schaufeli, Daamen and van Mierlo, 1994), julkisten hyvinvointipalvelujen työnjohto- ja esimies-tehtävissä (Lee and Ashforth, 1990) sekä hoitotyössä (Schaufeli and van Dierendonck, 1993). Tutkimuksissa on myös pyritty tunnistamaan mahdollisesti kehittyviä ongelmia, jo ennen kuin ne toteutuvat, ja kehittämään tähän mittausvälineitä hyödyntäen aikaisempaa mittaustietoa (Maslach & Leiter, 2008; Maslach & Jackson, 1981a; Maslach & Jackson 1981b).

Osa työuupumusalueen tutkimuksista keskittyy työuupumuksen käsitteen määrittelyyn, operationalisointiin ja mittaamiseen. Esimerkiksi tutkimuksessa, jossa tarkasteltiin työuupumuksen ja työhön sitoutumisen ulotteisuutta käytettiin Maslach Burnout Inventory – General survey, Oldenburg Burnout Inventory ja Utrech Work Engagement Scale -mittareita. Tutkimuksessa tarkasteltiin kyynisyyden ja omistautumisen (taustalla olevan asenneulottuvuuden ”identification” ääripäitä) ja uupumisen ja tarmon (”energia”-ulottuvuus) ulotteisuuden toteutumista (Demerouti ym., 2010). Tutkimus nostaa esille laajemmankin intressin työuupumuksen ja työhön sitoutumisen suhteen tarkastelusta (ks. esim. Maslach and Leiter, 1997; Schaufeli et al., 2002; Green, Walkey, & Taylor, 1991).

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on mm. pyritty laajentamaan emotionaalisen uupumisen näkökulmaa ottamalla motivaatiotekijät mukaan tarkasteluun. Tutkijat (Halbesleben ym., 2007) tarkastelivat laajaan motivaatiokirjallisuuden pohjalta suoritusmotivaatiota (engl. achievement striving), pyrkimystä aseman hankkimiseen ja säilyttämiseen (engl. status striving) ja pyrkimystä yhteisöllisyyteen (engl. communion striving)¹³. He havaitsivat, että emotionaalisen uupumisen uhatessa henkilöt suuntasivat voimavarojaan siten, että saivat sosiaalista tukea sosiaalisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden välityksellä (engl. communion striving; organizational citizenship behaviour, OCB).

Työn asettamien vaatimusten yhteyksistä psykologiseen hyvinvointiin löytyy paljon tutkimuksia. Kuten edellä todettiin, tämä suuntaus on Suomessa nimetty tasapainoteoreettiseksi tarkasteluksi. Kirjallisuudesta löytyy paljon tasapainonäkökulmaan liittyviä meta-analyyseja ja tutkimuksia. Erityisesti kohteena on ollut Karasekin (1979) julkaiseman Työ–Vaatimus–Kontrolli (engl. Job–Demand–Control, JDC) -mallin ja sen laajennusten tutkiminen. Karasekin (1979) alkuperäisessä mallissa pyritään ennustamaan työn aiheuttamaa kuormittuneisuutta tarkastelemalla työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Työn vaatimustekijät liittyvät mm. työn mää-

¹³ Barrick ym. (2002, 44) määrittelevät suoritusmotivaation (engl. achievement striving) yksilön pyrkimykseksi suorittaa tehtäviä muista ihmisistä riippumatta. Asemasuuntautunut motivaatio (engl. status striving) määritellään pyrkimykseksi hankkia valtaa organisatorisen valtahierarkian puitteissa. Yhteisösuuntautuneen motivaation emt. tutkijat määrittelevät energiaksi, joka suuntautuu hyväksynnän hankkimiseen henkilökohtaisissa ihmissuhteissa ja muiden kanssa toimeen tulemiseen.

rään, työn vaatimaan työskentelynopeuteen, kiireeseen ja työn ristiriitaisiin toimintavaatimuksiin. Työn hallinnan tekijöitä (resurssitekijöitä) ovat omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvä harkinnanvapaus sekä vapaus päättää omasta työstä ja omista työta-voista ja mahdollisuus osallistua itseään ja omaa työtään koskeviin päätöksiin (Karasek & Theorell 1990, 31–40). Suhde toisaalta työn asettamien vaatimusten ja työn hallintatekijöiden ja toisaalta niiden hyvinvointivaikutusten välillä johtavat kahteen hypoteesiin. Stressihypoteesi (engl. strain hypothesis) keskittyy vaatimustekijöiden ja hallintatekijöiden kielteisiin vaikutuksiin: fyysisiin sairauksiin ja heikentyneeseen hyvinvointiin. ”Puskurihypoteesi” (engl. buffer hypothesis) viittaa vaatimustekijöiden ja hallintatekijöiden vuorovaikutussuhteeseen, jossa työn hallintatekijöiden oletetaan ”puskuroivan” tai lieventävän työn vaatimustekijöiden aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Myöhemmin malliin lisättiin sosiaalisen tuen ulottuvuus ja malli nimettiin sen mukaan Työ–Vaatimus–Kontrolli(–Tuki) (engl. Job–Demand–Control(–Support), JDCS) -malliksi (Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall, & Theorell, 1989). JDCS-malli oletti, että työntekijän hyvinvoinnille haitallisin olisi sellainen tilanne, jossa työn asettamat vaatimukset olisivat kovat, jossa olisi vähän hallinnan mahdollisuuksia ja jossa olisi vähän sosiaalista tukea (Johnson & Hall, 1988).

Mallien merkitystä on tutkittu kahdessa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa: 1979–1997 ja 1998–2007. Jälkimmäinen tarkastelujakso kattaa 83 laajoilla aineistoilla tehtyä tutkimusta. Tärkeimpänä analyysien yleisenä tuloksena todetaan, että lähes aina voidaan löytää työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen yhteyksiä psykologiseen hyvinvointiin, kun otokset ovat riittävän suuret (Häysser ym., 2010). Työn hallinnan ja vaikutusmahdollisuuksien merkitys tulee esille useissa muissakin tutkimuksissa, mm. vaikutusmahdollisuuksien positiivinen merkitys epävarmoissa työelämätilanteissa (ks. esim. Schreurs, 2010). Tämä näkökulma perustelee tämän tutkimuksen osassa II tehtyä valintaa, jossa ”vaikutusmahdollisuudet” on valittu yhdeksi neljästä geneerisestä työhyvinvointimuuttujasta (ks. luku 3).

Toisessa laajassa meta-analyysissä (203 erillistä otosta, N=186 440) tutkittiin toisaalta työn vaatimusten ja toisaalta työn resurssitekijöiden yhteyttä uupumukseen, työhön sitoutumiseen ja työpaikan turvallisuuteen. Työn vaatimukset, kuten riskit ja työn vaarallisuus ja monimutkaisuus, heikentävät työntekijöiden terveyttä, ja niillä on yhteyttä työuupumukseen, kun puolestaan työn resurssitekijät, kuten taito ja kokemus, autonomia ja tukeva työympäristö, motivoivat työntekijöitä ja niillä on positiivinen yhteys työhön sitoutumiseen. Työhön sitoutumisella taas on positiivinen yhteys mm. työturvallisuuteen (Nahrgang ym., 2008).

Työn vaatimus- ja resurssimallia on laajennettu koskemaan myös sellaisia stressitekijöitä, jotka aiheuttavat epäjohtonmukaisuutta työn asettamien vaatimusten ja työhön sitoutumisen välillä. Tulokset tukevat laajennettua teoriaa: työn vaatimustekijät ja työuupumus olivat selvästi yhteydessä toisiinsa, kun taas työn vaatimustekijöiden ja sitoutumi-

sen suhde riippui voimakkaasti siitä, millaisia vaatimustekijät olivat. Työntekijöiden esille nostamat *työnteon esteet* vaikuttivat sitoutumiseen negatiivisesti, kun taas *haasteiksi* koetut tekijät vaikuttivat sitoutumiseen positiivisesti (Crawford ym., 2010). Kaiken kaikkiaan työn vaatimustekijöiden ja resurssitekijöiden interaktiivisen suhteen toteutumisen edellytyksiä on laajasti tutkittu testaamalla niitä lukuisissa empiirisissä tutkimuksissa. Työn resurssitekijöiden ja sitoutumisen vaikutusta taloudelliseen tulokseen on tutkittu mm. Xanthopoulos ym. tutkimuksessa (2009). Tutkimuksessa seurattiin päiväkirjoilla päivätason tukevien interventioiden vaikutusta päivätason sitoutumiseen ja päivätason taloudelliseen tulokseen. Valmentamisella tai ohjauksella (engl. coaching) havaittiin olevan positiivinen yhteys päivätason sitoutumiseen, mikä puolestaan ennakoii hyvää taloudellista tulosta. Näiden ja muiden Karasekin malliin ja sen laajennuksiin sekä tasapainoteoreettiseen näkökulmaan yleensäkin liittyvien tutkimusten merkitys on ollut suuri nykyaikaista työhyvinvointikäsitystä rakennettaessa. Kuitenkin tämäkin tutkimuslinja on edennyt ilman eksplisiittistä kytkentää työhyvinvoinnin käsitteeseen.

Kansainvälisessä, erityisesti soveltavan psykologian tutkimuksessa on etsitty *työkäyttäytymisen ja persoonallisuuden piirteiden* välisiä yhteyksiä. Viimeaikaisessa tutkimuksessa on tullut esille näiden suhteiden monitahoinen luonne. Kun tutkittiin esimerkiksi eräiden persoonallisuuden piirteiden (tunnollisuus ja emotionaalinen vakaus) ja työkäyttäytymisen (tehtäväsuoritus, organisaatiokäyttäytyminen ja häiriökäyttäytyminen) yhteyksiä, havaittiin suhteen olevan käyräviivainen (ei-lineaarinen). Sinänsä hyvä tai positiivinen piirre voi olla ”liian voimakas” ollakseen hyvä asia (Le ym., 2011). Myös useat muut tutkijat ovat havainneet persoonallisuuden piirteiden ja työkäyttäytymisen yhteyden olevan käyräviivainen niin, että persoonallisuuden piirteen voimistuminen muuttaa sen merkitystä ja vaikutusta (ks. esim. Cucina & Vasilopoulos, 2005; Robbins, Allen, Casillas, Peterson, & Le, 2006; Vasilopoulos, Cucina, Dyomina, Morewitz, & Reilly, 2006; Benson & Campbell, 2007; Vasilopoulos, Cucina, & Hunter, 2007).

Persoonallisuuden piirteiden ja työhyvinvoinnin käyräviivaista yhteyttä voidaan hahmottaa esimerkkien avulla. Emotionaalinen vakaus kertoo, miten henkilö säilyttää tyyneytensä painetilanteissa eikä ahdistu, masennu tai suutu, ja tällä on tärkeä yhteys emotionaaliseen uupumiseen. Emotionaalisesti uupunut ihminen ei käyttäydy kovin organisaatiomyönteisesti tai yhteisöllisesti (organisaatiokansalaisuus, engl. Organizational Citizenship Behaviour, OCB), koska hän saattaa kokea tulleen kohdelluksi epäoikeudenmukaisesti. Emotionaalisen vakauden suhde tehtäväsuoritukseen on periaatteessa myönteinen, mutta suhde heikkenee piirteen voimistuessa. Tietty määrä emotionaalista vakautta tarvitaan hyvään työsuoritukseen ja hyvään työhyvinvointiin, mutta ominaisuuden voimistuessa myönteiset vaikutukset eivät välttämättä enää lisäänty (Le ym., 2011).

Myös muut kuin käyräviivaiset persoonallisuuden ja hyvinvoinnin yhteydet voivat olla monimutkaisia. Laajassa meta-analyysissä (77 tutkimusta ja 87 tilastollisesti itsenäistä

otantaa, Chiaburu ym., 2011) tutkittiin OCB-käyttäytymisen ja persoonallisuutta kuvaavan 5-faktorimallin (engl. five-factor model of personality traits, FFM) sisältämien persoonallisuuspiirteiden yhteyttä. Tutkimuksissa havaittiin, että tunnollisuudella, emotionaalisisella vakaudella ja ekstroversiolla on samanlaisia yhteyksiä sekä OCB-käyttäytymiseen että tehtäväsuoriutumiseen, kun puolestaan avoimuudella ja suostuvaisuudella (engl. agreeableness) on voimakkaampi yhteys organisaatiomyönteiseen käyttäytymiseen (OCB) kuin tehtäväsuoriutumiseen. Judgen ym. (2010) tutkimuksen kohteena oli yleisen henkisen kyvykkyyden (engl. general mental ability) yhteys taloudelliseen, fyysiseen ja subjektiivisesti koettuun hyvinvointiin. Tulokset tukivat yhteyden olemassaoloa ja alleviivaavat tutkitun tekijän yhteyttä yleensäkin sekä työperäisiin asioihin että yleisemminkin hyvinvointiin. Esille nostetut esimerkit kertovat persoonallisuuden piirteiden ja muiden yksilöllisten ominaisuuksien ja työkäyttäytymisen monimutkaisista yhteyksistä ja samalla sen mallintamisen vaikeuksista. Tämä on tärkeää pitää mielessä, kun myöhemmin tarkastellaan persoonallisuuden ja työhyvinvoinnin yhteyksiä.

Työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteet ovat olleet suosittu tutkimuskohde jo yli 40 vuoden ajan niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Alun perin tutkimuksissa tarkasteltiin työn ja perheen suhdetta mahdollisena konfliktina (engl. Work-Family Conflict, WFC) (mm. Greenhouse & Powell, 2006). Tätä suhdetta voidaan tarkastella yksiuotteisesti kaksisuuntaisena eli työn vaikutuksena perheeseen ja perheen vaikutuksena työhön. Suhdetta voidaan hahmottaa myös yksisuuntaisena työstä perheeseen tai perheestä työhön suuntautuvana häirintänä (engl. interference). Amstadin ym. (2011) suorittamassa meta-analyysissä tutkittiin työn ja perheen häiritseviä vuorovaikutuksia molempiin suuntiin (engl. work interference with family, WIF ja family interference with work, FIW). Systemaattinen haku PsycInfo-tietokannasta avainsanoilla work and family conflict tuotti 356 julkaistua tieteellistä artikkelia, mikä kertoo tämän tutkimusteeman merkityksestä. Yhteisöllisellä tasolla työryhmän tuki ja demograafinen erilaisuus lieventävät työn ja perheen ristiriitaa (engl. work-family conflict, WFC) (Bhave, 2010).

Livingstonin and Judgen (2008) tutkimuksessa todettiin perheen ja työn yhteensovittamisen ja ristiriidan aiheuttavan syyllisyyden tunteita, mikä on luonnollisesti hyvinvointia kuluttava tekijä. Työstä perheeseen suuntautuvan kielteisen vaikutuksen kokemisella (engl. family interference with work, FIW) oli yhteyttä syyllisyyden tunteeseen. Perinteisesti ajattelevat kokivat enemmän syyllisyyden tunteita työstä perheen suuntaan, kun puolestaan tasa-arvosuuntautuneet kokivat enemmän syyllisyyttä perheestä työn suuntaan. Sukupuoliroolien merkitys nousi tutkimuksessa tärkeäksi tekijäksi. Perinteisesti asennoituneet miehet kokivat FIW-tilanteessa voimakkaampia syyllisyydentunteita kuin tasa-arvosuuntautuneet miehet tai naiset

Vaikka tässä tutkimuksessa halutaan rajauksellisista syistä suurelta osin sivuuttaa sinänsä suosittu ja tärkeä kysymys *esimiehen vastuusta ja merkityksestä* työhyvinvoinnille, on siihen kuitenkin pakko viitata kansainvälisesti merkittävänä tutkimusalueena. Tältäkin alueelta löytyy Skakon ym. (2010) meta-analyysi, jossa tehtiin systemaattinen aineistoanalyysi 49:stä hakukriteerit täyttävästä artikkelista lähes 30 vuoden ajalta (1980-2008). Teemana oli johtajuuden ja johtamistyylin yhteydet työntekijöiden kokemaan stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Johtamiskäyttäytymisen, esimiehen ja työntekijöiden välisten suhteiden ja tiettyjen johtamistyylien havaittiin kaikkien olevan yhteydessä työntekijöiden kokemaan stressiin ja affektiiviseen hyvinvointiin. Hamer ym. (2011) tutkivat esimiesten koulutusohjelman vaikutusta esimiesten johtamiskäyttäytymiseen henkilöstön perheen ja työn välisen ristiriidan ratkaisemisessa (engl. Family-Supportive Supervisor Behaviors, FSSB). Tutkimuksessa havaittiin, että työnjohdon reaktiot koulutukseen olivat positiivisia ja koulutus lisäsi työnjohdon tietoa perheen ja työn välisestä ristiriidasta ja lisäsi halua ottaa se johtamisessa huomioon. Kuitenkaan vaikutukset työntekijöiden kohdalla eivät olleet yksiselitteisiä: myönteisiä tuloksia havaittiin sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka kokivat suurta kodin ja työn välistä ristiriitaa, kun taas vähemmän ristiriitaa kokeneilla havaittiin kielteisiä vaikutuksia.

Kuluvan 2000-luvun tärkeimpiä diskursseja on ollut *positiivisen psykologian näkökulman* (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000) ja työn voimavaratekijöiden korostuminen, joita Suomessa on edustanut erityisesti Hakanen (2005). Tutkimuksissa on haluttu nostaa esille yksilön hyvinvointia tukevat työn piirteet ja ominaisuudet ja nähdä työ osana ihmisen kokonaisyhyvinvoinnin rakentumista. Positiivisen psykologian esiinmarssi voidaan nähdä eräänlaisena vastareaktionä pitkään vallinneelle patologisovalle ja ongelmalähtöiselle näkökulmalle. Ihmisten hyvinvointia voidaan edistää ja ongelmien syntyä ennalta ehkäistä voimavarakeskeisen, vahvuuksia ymmärtävän ja tukevan lähestymisen kautta (Gable & Haidt, 2005; Ojanen, 2007; Sheldom & King, 2001). Viimeaikainen tutkimus on kiinnostunut mm. syventämään positiivisen virtauksen¹⁴ (engl. flow) tai ”työn imun” käsitettä ja etsimään vastaavia uusia tutkimusmenetelmiä. Esimerkkinä tästä lähestymisestä voidaan esittää tutkimus, jossa tutkittiin virtauskokemuksen vaihtelua päivän aikana käyttäen hyväksi sähköistä päiväkirjaa. Tutkimuksen tuloksena voitiin tunnistaa positiivisen virtauksen sekä virtauksen osatekijöiden, kuten nautinnon ja uppoutumisen, esiintymisen malli (ks. tarkemmin Rodriguez-Sanchez ym., 2010). Kirjallisuudessa on tarkasteltu myös virtauksen ilmiön esiintymistä eri toimialoilla tehtävässä työssä ja tunnistettu siihen liittyviä ja sitä tukevia toimintoja, kuten ideointi, suunnittelu, ongelmanratkaisu ja arviointi (Nielsen & Cleal, 2010).

Työn voimavaratekijöiden ja työn imun on todettu olevan positiivisessa yhteydessä asiakastytyväisyyteen (Salanova, Agut, & Peiró, 2005), työtehtävästä suoriutumiseen

¹⁴ Rodriguez-Sanchez ym. (2010) määrittelevät positiivisen virtauksen (työn imun; engl. flow) mielen tilaksi, jossa yksilö on kokonaan uppoutunut työhön. Nielsen & Cleal (2010) määrittelevät flow-käsitteen tietoisuuden tilaksi, jossa ihmiset uppoutuvat toimintaan ja nauttivat siitä voimakkaasti. He toteavat, että flow-kokemuksella on positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin ja innovatiivisuuteen työssä.

(Schaufeli, Taris, & Bakker, 2006) sekä taloudelliseen tulokseen (Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009). Työn imulla on todettu myönteinen yhteys työhön sitoutumiseen (De Lange ym. 2008). Työn imun on lisäksi todettu olevan käänteisessä yhteydessä useisiin terveystuuttujiin, kuten sairauspoissaoloihin sekä somaattisiin oireisiin ja unihäiriöihin (Hallberg ja Schaufeli, 2006). Yksilön positiivisella käsityksellä psykologisen sopimuksen tasapainosta on myönteisiä vaikutuksia sitoutumiseen, mikä puolestaan on myönteisessä yhteydessä mielenterveyteen (Parzefall ja Hakanen, 2010). Positiivinen psykologinen pääoma (engl. Psychological Capital, PsyCap) sisältää positiivisia psykologisia resursseja, kuten tehokkuutta, toivoa, optimismia ja sitkeyttä. Psykologisen pääoman on osoitettu olevan pitkävaikutteisessa yhteydessä työntekijöiden hyvinvointiin (Avey ym., 2010).

Terveyttä edistävien elämäntapojen tukemisen mahdollisuudet ja siinä saavutetut tulokset ovat viime aikojen tärkeä keskustelunaihe kotimaassa. Vastaava trendi näkyy myös kansainvälisessä tutkimuksessa. Terveellisiä elämäntapoja edistävien interventioiden tai prosessien taustalla voidaan tunnistaa erilaisia teoreettisia lähestymisiä. Sosiaali-kognitiivisessa teoriassa (engl. Social-Cognitive Theory; Bandura, 1986; Perry ym., 1990) ja terveysuskomusten mallissa (engl. Health Belief Model; Rosenstock, 1974; Janz, Champion, & Strecher, 2002) korostetaan tiimien ja ryhmien merkitystä terveyskäyttäytymisen muuttamisessa. Toinen interventiolinja suosii yksilöllisiä keskusteluja ja tukeutuu teorioihin luontaisesta motivaatiosta ja itsemääräytymisestä (engl. Intrinsic Motivation and Selfdetermination Theory; Ryan & Deci, 2000; Miller & Rollnick, 2002; Miller & Rose, 2009). Yhdysvalloissa tehdyssä tutkimuksessa tarkasteltiin palomiesten terveydenedistämishjelman (The PHLAME, Promoting Healthy Lifestyles: Alternative Models' Effects) vaikutuksia. Ohjelman tavoitteena oli terveellisen ruokavalion ja säännöllisen fyysisen harjoittelun sekä näihin liittyvien sosiaalisten normien ja työtovereiden sosiaalisen tuen kehittäminen. Kehittämishjelma sisälsi kaksi toimintamallia: tiimin ja kollegojen tukeen perustuva malli sekä yksilöllisiin motivaatiokeskusteluihin perustuva malli. Tiimitoimintaan perustunut toimintamalli tuki terveellisten ruokailutottumusten syntymistä. Tottumusten syntymistä tukivat erityisesti terveelliseen ruokavalioon liittynyt tieto ja yhteisöllisten normien syntyminen (Ranby ym., 2011; Ory ym., 2002). Yhteisöllisyyden, sosiaalisten normien ja ryhmiin perustuvien interventioiden merkitystä terveellisten elämäntapojen edistämässä pohditaan erityisesti tämän tutkimuksen luvussa 5, jossa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämissprosessia käytännön tapaustutkimuksen kautta. Laaja tutkimustraditio terveyttä edistävien elämäntapojen alueella on syntynyt Prochaskan ym. tutkimusten ympärille (ks. mm. Prochaska & DiClemente, 1983, 1984; Prochaska et al, 1992). Vaikka edellä mainittujen tutkijoiden esittämää elämäntapojen muuttamisen vaihemallia kohtaan on esitetty myös paljon kritiikkiä (mm. sen ”patologisen” aineiston perusteella), on sen synnyttämä tutkimuslinja elämäntapojen kehittämisen alueella keskeisen tärkeä. Tähän elämäntapojen muutosprosessiin palataan tarkemmin tämän tutkimuksen prosessiosassa (luku 5).

Tämän tutkimuksen kohteena oleva työhyvinvoinnin kehittämisprosessien tutkiminen nostaa väistämättä esille kehittämisen *tavoitteiden ja niihin sitoutumisen* merkityksen ja yksilön omien tavoitteiden suhteen niihin. Kansainvälisessä tutkimuksessa voidaan löytää tätä näkökulmaa tarkastelevia artikkeleja. Meta-analyysit osoittavat, että omaehtoinen tavoitteisiin sitoutuminen ja tavoitteiden sisäistäminen (engl. goal self-concordance¹⁵ and implementation intentions) ovat selvästi positiivisessa yhteydessä niiden saavuttamiseen. Yleisesti myös uskotaan, että ihmiset voivat paremmin, jos he saavuttavat omia tavoitteitaan. Raportoidussa yhdeksän julkaistun tutkimuksen meta-analyysissä vastaajat kertoivat huomattavasti enemmän myönteisistä tunnekokemuksista ja vähemmän kielteisistä tunnekokemuksista, kun he olivat saavuttaneet omia tavoitteitaan. Analyysit siis osoittavat, että omien tavoitteiden saavuttaminen palkitsee tunneta-solla ja sillä on siten tärkeitä hyvinvointivaikutuksia (Koestner ym., 2002). Tavoitteiden asettaminen voidaan Latham & Locken (2007) mukaan nähdä laajemminkin ”avoimena teoriana”, joka rakentuu induktiivisesti empiiristen tutkimusten havaintojen poh-jalle. Viimeisimmän tutkimuksen tulosten mukaan tavoitteiden asettaminen voidaan liittää mm. korkean suoritus-tason sykliin (engl. High Performance Cycle, HPC) ja ihmisi-lle monimutkaisista oppimistehtävistä suoriutumiseen. (Latham & Locke, 2007). Ta-voiteasettelun merkitystä kehittämisprosesseille ja yleensäkin työtoiminnalle kuvaavat klassiset liikkeenjohdon ja didaktiikan suuntaukset, erityisesti tavoitejohtamisen ja tu-losjohtamisen muodostuminen yhdeksi viime vuosikymmenien keskeisimmistä johtami-sismeistä (ks. mm. Drucker, 1954, 1964; Humble, 1979) sekä vastaavat suuntaukset oppimisen alueella (ks. mm. Bloom, 1956).

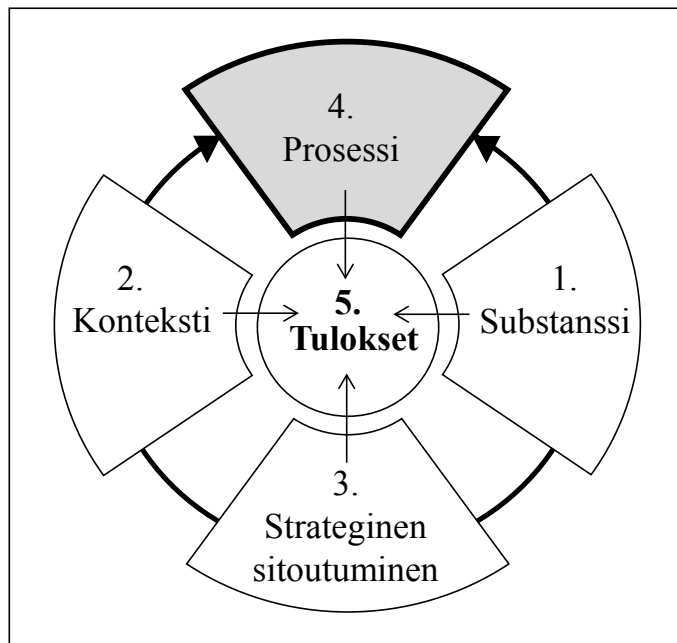
Edellä tarkastellusta työhyvinvointitutkimuksesta esille nousseet teemat luovat pohjaa luvun 2 analyysille, jossa pyritään ensin ennalta nimeämään työhyvinvointiin yhteydes-sä olevia tekijöitä kotimaisten artikkelien diskursiivista luokittelua ja määrittelyä varten. *Esitetyn kirjallisuuskatsauksen pohjalta muodostetaan siis diskursiiviset luokat tätä tarkastelua varten (vrt. taulukot 2.2 ja 2.3 seuraavassa luvussa)*. Vaikka esille on nos-tettu vain häviävän pieni määrä sinänsä sirpaleista, työhyvinvointiin eri näkökulmista liittyvää tutkimusta, saadaan sen perusteella kuitenkin kuva siitä, miten tarpeellinen synteesiä muodostava ja kokonaiskuvaa kirkastava tutkimus työhyvinvoinnin käsitteym-päristön kannalta olisi.

1.5 TUTKIMUKSEN KOKONAISUUS: SUBSTANSSIN, KONTEKSTIN, SITOUTUMISEN JA PROSESSIN YHTEYS

Tässä tutkimuksessa lähestytään ”hyvän kehittämisprosessin” reunaehtoja työhyvin-voinnin substantiaalisen määrittelyn ja työhyvinvoinnin kontekstuaalisten sidosten näkökulmista. Nämä kytetään nykyaikaiseen käsitykseen muutoksen ja muutosproses-

¹⁵ *Self-concordance* (”sopusointu itsensä kanssa”) kuvaa, missä määrin tavoitteet heijastavat henkilön omia intressejä ja arvoja vastakohtanaan tunne siitä, että ulkoinen tai muu paine pakottavat johonkin tekoon.

sien luonteesta ja hyvän kehitysprosessin ominaisuuksista sekä prosesseihin liittyvän strategisen sitoutumisen merkityksestä. Tutkimuksen lähtökohtana on oletus, jonka mukaan työhyvinvoinnin käsitteellisen alan (työhyvinvointisubstanssi) määrittelyllä ja mieltämisellä, sillä, millaisessa toimintaympäristössä (työhyvinvointikonteksti) kehittäminen toteutetaan ja miten voimakas on organisaation ja avainhenkilöiden strateginen sitoutuminen kehittämiseen, on tärkeä merkitys työhyvinvoinnin kehittämisprosessin onnistumiselle ja tulosten saavuttamiselle. Nämä neljä käsitettä – kehittämisen substanssi, kehittämisen konteksti, strateginen sitoutuminen ja kehittämisprosessi – ja niiden välinen vuorovaikutus ovat tekijän käsityksen mukaan oleellisen tärkeitä ymmärtää, kun hyvää kehittämisprosessia etsitään. Tätä ajattelua havainnollistetaan kuviossa 1.6.



Kuvio 1.6 Prosessi, konteksti, substanssi ja strateginen sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämisen tulostekijöinä

Kuvion keskeisiä käsitteitä avataan tässä vaiheessa yleisesti seuraavasti:

Kehittämissubstanssi viittaa kehittämisen kohteena olevaan asiaan tai ilmiön sisällölliseen olemukseen – siihen, mitä ollaan kehittämässä: millainen on kehitettävän ilmiön luonne ja kehittämisen haasteellisuus, millaisia arvolatauksia asiaan liittyy (voidaanko kehittämisen tavoitteista päästä konsensukseen), miten hyvin yleensä pystytään kyseisen kehittämisen kohde määrittelemään, onko sille jaettavissa olevaa yhteistä käsitteissä. Esimerkiksi juuri tämän tutkimuksen kehittämissubstanssi, työhyvinvointi, on käsitteellisesti haastava, koska se merkitsee todennäköisesti jokaiselle vähän eri asioita. Taustalla olevalla käsityksellä ilmiön sisällöstä on oleellisesti mm. kehittämistoimenpiteitä suuntaava vaikutus (ks. esim. Paso ym., 2005). Tähän liittyy tärkeä kysymys siitä,

minkä tahon ja toimijoiden käsityksistä on kyse (hankkeen varsinaiset kohteet, organisaation päätöksentekijät ja avainhenkilöt, asiantuntijat mukaan luettuna kehittämissuunnan suunnittelijat ja toteuttajat) (ks. Räsänen, 2007). Kehittämisen näkökulmasta on tärkeä tarkastella, miten näiden eri tahojen käsitykset ovat vaikuttamassa siihen, mikä prosessissa nousee kehittämisen kohteeksi.

Kehittämiskonteksti viittaa tässä toimintaympäristöön, mm. millä toimialalla kehittämistä toteutetaan, mikä on kehittämissuunnan infrastruktuuri (esim. työsuunnan luonne, työaikalait, työntekijöiden vapausasteiden määrä ja vaikutusmahdollisuus). Kehittämiskontekstiin kuuluu myös työpaikan sosiaalinen rakenne ja johtamisjärjestelmä ja sen toteuttamiseen liittyvä henkilöjohtamisen vuorovaikutuskulttuuri. Kontekstuaalisilla tekijöillä viitataan tässä myös kontekstiin liittyviin ajankohtaisiin tilannetekijöihin (mm. kiire, poikkeukselliset olosuhteet, kuten työrauhaongelmat, tuotannon alasajot tai poikkeukselliset tuotanto-ongelmat) sekä myös toimintaympäristön kulttuurisiin tekijöihin (muutoskulttuuri, aikaisempi kehityshistoria jne.). Kontekstilla on myös makro- ja mikrotasoa. Makrotasoa voisi olla esimerkiksi koko toimialan vahva toimialakulttuuri (esimerkiksi puunjalostusteollisuuden toimialakulttuuri) ja mikrotasoa jonkin yksittäisen työpaikan (tehtaan) vahva paikallinen kulttuuri.

Strateginen sitoutuminen työhyvinvoinnin kehittämiseen edellyttää mm. työhyvinvoinnin substantiaalisen alan mieltämistä niin laaja-alaisena, että se saa organisaation perustehtävän kannalta riittävän suuren merkityksen. Strateginen sitoutuminen näkyy mm. kehittämisen integrointina organisaation kokonaiskehittämiseen (strategiseen kehittämiseen) ja avainhenkilöiden sitoutumisena kehittämiseen käytännön tilanteissa ja arkipäivässä.

Kehittämissuunnitelma tarkoittaa kehittämistavoitteiden saavuttamiseksi toteutettavien toimenpiteiden kokonaisuutta ja toimenpiteiden käytännön toteuttamista prosessille varatun ajan puitteissa. Tärkeitä kysymyksiä ovat mm., mihin kehittäminen suunnataan ja mikä on sen sisällöllinen ala (vrt. työhyvinvointisubstanssi edellä; prosessilla on keskeinen merkitys myös kehittämisen substantiaalisten kysymysten määrittäjänä), miten kehittämistoimenpiteet toteutetaan, mikä on kehittämisen aikajänne, mikä on käytettyjen keinojen kokonaisvaltaisuus, millaisia ovat yksittäiset interventiot ja menetelmät, keitä kehittämiseen osallistuu ja miten prosessia johdetaan, miten ihmisiä osallistetaan ja miten paljon resursseja kehittämiseen sijoitetaan.

Myös kehittämisen tavoiteasettelu ja tulosten arviointi ja mittaaminen (kehittämissuunnan ominaisuutena) vaikuttavat hankkeen tulosten saavuttamiseen. Tulosten saavuttamista arvioitaessa on tärkeää samalla tutkia, miten tavoiteasettelu on tapahtunut, millaisia ovat tulosodotukset ja tuloskulttuuri sekä miten mitattavia ja konkreettisia tavoitteita ovat. Siinä mielessä on tärkeää analysoida kehittämiskohteen substantiaalista luonnetta ja mahdollisuuksia muuttaa ilmiö mitattavaan muotoon (operationalisointi).

Prosessien arvioiminen pelkästään raporttien ja tulostietojen perusteella ei välttämättä anna oikeaa kuvaa siitä, mitä kehittämishankkeissa oikeasti tapahtuu, mm. mitkä tekijät todella haittasivat tai estivät tulosten syntyä tai mitkä tuloksia edistivät. Tämän takia prosessin tutkimisessa tarvitaan myös tämän väitöskirjatutkimuksen neljännessä osatutkimuksessa sovellettua ”etnografista tutkimusotetta”, mikä merkitsee prosessien arvioimista sisältä käsin eli itse prosessissa toimien. Vaikka tämä saattaa vaikuttaa arvioinnin objektiivisuuteen, se tuottaa usein syvällistä ja kokemuksellista tietoa. Menetelmällisiin kysymyksiin palataan yleisellä tasolla seuraavassa alaluvussa ja tutkimuksen eri osien yhteydessä tarkemmin.

1.6 TUTKIMUSKYSYMYKSET, TUTKIMUKSEN RAKENNE JA MENETELMÄT

Tämä väitöskirjatutkimus muodostuu joukosta osatutkimuksia. Kokonaisuuden hahmottamisen helpottamiseksi esitetään seuraavaksi tutkimuksen kokonaistavoite ja kaikkien osatutkimusten tutkimuskysymykset. Lisäksi esitellään osatutkimusten aineistot ja menetelmät yleisellä tasolla; tarkemmat kuvaukset näistä annetaan kunkin osatutkimuksen yhteydessä.

1.6.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän väitöstutkimuksen keskeinen väite on, että työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi on oleellisesti riippuvainen siitä, miten työhyvinvoinnin käsitteellinen ala (työhyvinvointisubstanssi) on määritelty ja mielletty, millaisessa toimintaympäristössä (työhyvinvointikonteksti) kehittäminen toteutetaan ja miten voimakas on organisaation ja avainhenkilöiden strateginen sitoutuminen kehittämiseen. Lisäksi kaikilla näillä tekijöillä oletetaan olevan myös suoraa yhteyttä työhyvinvointihankkeiden tuloksellisuuteen (vrt. kuvio 1.6 edellä). Tässä tutkimuksessa käytettävissä olevat tapaustutkimusaineistot ja tutkimusote eivät mahdollista väitteen ja kaikkien kuvion yhteyksien kattavaa empiiristä todentamista, mutta antavat siitä selviä viitteitä. Tutkimuksen tärkein tutkimuksellinen panos liittyykin työhyvinvoinnin kehittämisprosessin kokonaisvaltaisen ja systemaattisen analyysikehyksen luomiseen ja tarkastelunäkökulman konkretisointiin.

Edellä esitetyn perusteella tutkimuksen yleistavoite määritellään seuraavasti:

Tämän tutkimuksen tavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti hahmotetun työhyvinvoinnin kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä ja tutkia hyvän kehittämisprosessin piirteitä ja hyvän kehittämisen käytännön mahdollisuuksia.

Tässä tutkimuksessa sovellettava työhyvinvointikäsite on siis edellä johdannossa kuvattun mukaisesti kokonaisvaltainen. Tämän käsityksen mukaisesti työhyvinvointia arvioi-

taessa tarkastellaan mahdollisimman monta työhyvinvointiin samanaikaisesti vaikuttavaa, sitä heikentävää ja sitä tukevaa tekijää sekä näiden tekijöiden yhteisvaikutuksia tietynä ajankohtana. Samoin käsitys kehittämisprosessista on kokonaisvaltainen: työhyvinvointia ei voida kehittää ilman, että pyritään vaikuttamaan työhyvinvoinnin osa-alueisiin laaja-alaisesti. Lisäksi kehittämisprosessin tarkastelu on geneeristä siinä mielessä, että pyritään löytämään tekijöitä, jotka ovat läsnä mahdollisimman monessa kehittämisilanteessa. Jo tämä yleistavoitemäärittely pitää sisällään ainakin kaksi tärkeää näkökulmavalintaa: oletuksen yleisistä työhyvinvoinnin piirteistä ja oletuksen yleisistä hyvän kehittämisprosessin piirteistä ja prosessien hyvistä käytännöistä. Edellä esitettiin myös näkökulma, jonka mukaan työhyvinvointi rakentuu kontekstuaalisesti ja ainutkertaisesti aina uudelleen: mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä – ja siten myöskään työhyvinvoinnin kriteerejä – ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen (Mäkitalo, 2005). Samoin voidaan kyseenalaistaa käsitys geneerisen, kaikkiin tai edes useisiin tilanteisiin sopivan, kehittämisprosessin piirteistä ja hyvistä prosessikäytännöistä ja painottaa prosessin ainutkertaista tilanne- ja kontekstisidonnaisuutta. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan edellä mainittua näkökulmavalintaa ole ennalta tehty, vaan työhyvinvoinnin kehittämistä halutaan lähestyä työhyvinvoinnin ja kehittämisprosessin käsitteiden ja niihin liittyvän tutkimustoiminnan kautta. Sen verran varovaisia tässä kuitenkin halutaan olla, että ”hyvä kehittämisprosessi” esitetään yleensä lainausmerkeissä, ilmaisemaan epäilyä kaikkiin tilanteisiin sopivan hyvän prosessin mahdollisuuksista. Tarkemmin tutkimuskysymykset esitetään seuraavasti:

Osatutkimuksessa I (luku 2) tutkitaan työhyvinvoinnin käsitteellistä ja sisällöllistä alaa ja vastataan seuraavaan kysymykseen:

Miten työhyvinvointia on tieteellisissä suomalaisissa julkaisuissa käsitteellisesti määritelty ja käsitelty, millaisia diskursseja työhyvinvointiin liittyvässä raportoinnissa voidaan tunnistaa ja millainen kokonaiskuva työhyvinvoinnista muodostuu näiden diskurssien kautta?

Osatutkimuksessa II (luku 3) tarkastellaan työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta eli sidosta toimintaympäristöönsä ja vastataan seuraavaan tutkimuskysymykseen:

Millainen on työhyvinvoinnin sidos toimintaympäristöönsä, ja voidaanko tätä sidosta kuvata muutamilla harvoilla toimialojen työhyvinvointiedellytyksiä kuvaavilla geneerisillä tekijöillä?

Osatutkimuksessa III (luku 4) tarkastellaan työhyvinvoinnin kehityshankkeisiin liittyvän strategisen sitoutumisen merkitystä ja vastataan seuraavaan kysymykseen:

Mitä tarkoittaa työhyvinvointihankkeiden strategisuus ja strateginen merkitys, ja voidaanko strategista sitoutumista työhyvinvointihankkeisiin tunnistaa strategisen puheen perusteella?

Osatutkimuksessa IV (luku 5) tarkastellaan työhyvinvoinnin ”hyvän kehittämisprosessin” yleisten edellytysten toteutumista kahdessa kehittämishankkeessa ja vastataan seuraavaan kysymykseen:

Miten työhyvinvoinnin sisällöllisen alan määräytyminen, kontekstuaalisten tekijöiden vaikutus, työhyvinvoinnin kehittämisen mieltäminen strategisena kehittämisenä ja ”hyvän prosessin” piirteet toteutuivat käytännön tapaustutkimushankkeissa? Voidaanko tämän perusteella tunnistaa hyvän kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä?

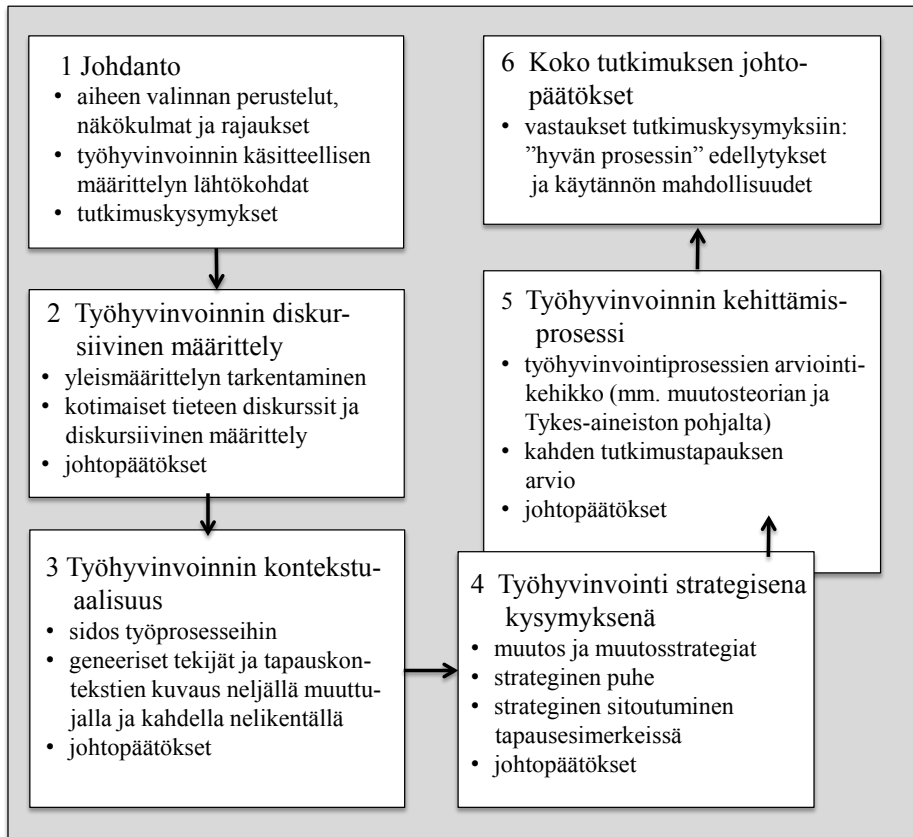
Tutkimuksen yhteenvetoluvussa 6 tarkastellaan hyvän kehittämisprosessin piirteitä aikaisempien lukujen havaintojen perusteella ja vastataan koko tutkimuksen tutkimuskysymykseen:

Ovatko esille nostetut tekijät (työhyvinvointisubstanssi, työhyvinvoinnin kontekstuaaliset tekijät, strateginen sitoutuminen työhyvinvointihankkeisiin sekä hankkeissa tunnistetut prosessien ominaisuudet) keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämisen tekijöitä? Voidaanko tekijöistä ja niiden välisistä suhteista tehdä yleisempiä johtopäätöksiä jäsentämään työhyvinvoinnin kehittämistä?

Koko tutkimuksen tavoitteeseen vastataan siis lähinnä tutkimuksen yhteenvetoluvussa, osatutkimusten kysymyksiin tarkemmin omissa luvuissaan. Koska tutkimus koostuu suhteellisen itsenäisistä, omia aineistojaan hyödyntävistä osatutkimuksista, tarkennetaan tutkimuskysymyksiä vielä osatutkimusten yhteydessä.

1.6.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen laaja-alaisen rakenteen selventämiseksi kuvataan rakenne vielä kaavion muodossa (kuvio 1.7). Kuviossa neljäs luku on sijoitettu osin luvun 5 alueelle, koska työhyvinvoinnin mieltäminen strategisena ja muutosstrategisena kysymyksenä on jo suurelta osin kehittämisprosessin ominaisuus samoin kuin siihen liittyvä (johdon ja avainhenkilöiden) strateginen sitoutuminen. Johdannossa on esitelty tutkimusaiheen rajaus, laaja-alaisen rajauksen perustelut sekä työhyvinvoinnin käsite ja tutkimusperinne. Väitöskirjan osatutkimukset (luvut 2-5) rakentuvat tutkimusongelmien ja koko tutkimuksen viitekehysten mukaisesti.



Kuvio 1.7 Tutkimuksen rakenne kaaviona

Tutkimuksen eri osat ovat tutustuttavissa myös erikseen. Jokainen luku (osatutkimus) avaa ikkunan jo itsessään niin laajaan alueeseen, että siitä riittäisi teemoja useille väitöskirjoille. Tässä tutkimuksessa osatutkimukset on koottu yhteen synteisiä rakentavan viitekehyksen (kuvio 1.6) ja tehtyjen rajausten puitteissa.

1.6.3 Tutkimuksen aineistot ja menetelmät

Taulukkoon 1.1 on koottu tutkimuksen eri osien tutkimuskysymykset, käytetyt aineistot sekä tutkimusmenetelmät. Tutkimus hyödyntää eri osissaan eri aineistoja ja osin myös erilaisia menetelmiä. Tutkimuksen erillisistä osista muodostuvan rakenteen ja näihin osiin liittyvien erilaisten menetelmien vuoksi menetelmät esitellään tarkemmin jokaisessa osassa erikseen kohdissa 2.2 (luvun 2 menetelmät), 3.2 (luvun 3 menetelmät), 4.2 (luvun 4 menetelmät) ja 5.2 (luvun 5 menetelmät). Samoin tulosten luotettavuuden tarkastelu tehdään omissa asiayhteyksissään. Yhteenvetoluvussa 6 arvioidaan vielä kokonaisuuden tuloksia ja niiden merkitystä ja luotettavuutta.

Ensimmäisessä osassa tarkastelua ohjaa teorialähtöinen viitekehys, jota vasten erilaisia kotimaisia diskursseja peilataan. Samoin toisessa osassa työhyvinvoinnin kontekstuaalisia tekijöitä, kolmannessa osassa strategisen työhyvinvointipuheen lähtökohtia ja neljännessä osassa työhyvinvoinnin hyvän kehittämisprosessin piirteitä tarkastellaan ensin teorialähtöisesti, jolloin pyritään luomaan väljä viitekehys tutkimukselle. Kaikissa tapauksissa ideana on kuitenkin sallia myös aineistolähtöisten, emergenttien näkökulmien esille tulo. Tällaista lähtökohtaa voitaisiin kutsua myös viitekehysanalyysiksi (engl. framework analysis) (Lacey & Luff, 2001). Edellä kuvatun mukaisesti jokaisella osatutkimuksella on oma metodiikkansa ja tutkimusasetelmansa, ja työssä sovelletaan kaikkia perinteisen tieteellisen päättelyn muotoja, induktiivista, deduktiivista ja abduktiivista päättelyä (ks. esim. Niiniluoto, 1983). Koko tutkimuksen tasolla tutkimuksen päättelyä voitaisiin parhaiten luonnehtia abduktiiviseksi: kuten edellä todettiin, kaikissa osatutkimuksissa päättelyä ohjaa siis teoreettiseen tarkasteluun pohjautuva viitekehys, joka kuitenkin sallii myös aineistolähtöisten näkökulmien esille nousun.

Taulukko 1.1 Koko tutkimuksen aineistot ja menetelmät

Osatutkimus (Luku)	Tutkimuskysymykset (pelkistetty)	Aineistot	Menetelmät
I Työhyvinvoinnin diskurssiivinen määrittely (Luku 2)	Miten työhyvinvointia on määritetty suomalaisissa tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 20 vuoden aikana? Millaisia erilaisia diskursseja työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten ja raportoinnin yhteydessä voidaan tunnistaa ja millaisia määrittelykonteksteja ne edustavat?	Valitut kotimaiset vertaisarvioidut tieteelliset julkaisut (10 kpl) noin 20 vuoden ajalta, niistä läpikäytyt artikkelit (626 kpl) ja niistä analyysiin valitut artikkelit (145 kpl).	Review-aineistoanalyysi. Tulkitseva käsite-tutkimus. Diskurssianalyysi.
II Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuus (Luku 3)	Mikä on työhyvinvoinnin sidos toimintaympäristönsä ja voidaan-ko tätä kontekstuaalisuutta kuvata harvoilla geneerisillä muuttujilla? (Tarkastelu esimerkkitoimialoilla.)	Osan I aineisto täydennettynä uusilla hauilla. Kaksi tapaustutkimusaineistoa ja vertailuaineistot: ks. tarkemmin luku 3.	Review-aineistoanalyysi. Lomakekyselyt ja niiden analysointi.
III Strateginen sitoutuminen ja strateginen puhe (Luku 4)	Mikä on työhyvinvoinnin strateginen merkitys ja voidaan-ko strategista sitoutumista työhyvinvointihankkeisiin tunnistaa strategisen puheen perusteella? (Tarkastelu esimerkkitoimialoilla.)	Kirjallisuuskatsauksen aineisto. Valittujen kehittämissuunnitelmien avainhenkilöhaastattelut (18 kpl) (4 tapaustutkimusaineistoa).	Review-aineistoanalyysi. Haastatteluaineiston laadullinen analyysi.

Osatutkimus (Luku)	Tutkimuskysymykset (pelkistetty)	Aineistot	Menetelmät
IV Substanssin, kontekstin ja strategisen sitoutumisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämiseksi (Luku 5)	Miten työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen sisällöllinen ala, kontekstuaalinen luonne ja työhyvinvoinnin kehittämisen mieltäminen strategisena kehittämisenä vaikuttavat hyvän työhyvinvoinnin kehittämisprosessin suunnitteluun? Voidaanko tämän perusteella tunnistaa hyvän kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä? (Tarkastelu esimerkkitoimialoilla.)	Aikaisempien lukujen aineistot. Neljän kehityshankkeen toimintatutkimuksellinen aineisto.	Review-aineistoanalyysi. Haastatteluaineiston laadullinen analyysi. Toimintatutkimus, etnografinen ja konstrukttiivinen tutkimusote. Kehityshankkeissa käytetyt menetelmät (QPSNordic ym.; ks. tarkemmin luku 5)

Kun tämän laajan ja synteesiä rakentavan näkökulman menetelmiä tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan puhua monimenetelmällisestä lähestymistavasta (engl., mixed methods) ja triangulaatiosta. Vaikka tutkimuskokonaisuuden kaikilla osatutkimuksilla on omat tutkimuskysymyksensä, aineistonsa ja menetelmänsä, tavoitteena on kohdeilmion (työhyvinvoinnin ”hyvän kehittämisprosessin”) kokonaisvaltainen tarkasteleminen. Ensimmäisessä osassa menetelmänä on kotimaisen tutkimuskirjallisuuden käsite- ja diskurssianalyttinen tarkastelu. Toisessa osassa tarkastelu ja analyysit tehdään sekä kirjallisuuskatsauksen että kyselylomakkeilla kerätyn aineiston pohjalta. Kolmannessa osassa aineistoa kerätään puolistrukturoiduilla haastatteluilla ja sovelletaan laadullisen tapaus-tutkimuksen menetelmiä. Neljännessä osassa menetelmänä on toimintatutkimus, jossa väitöskirjan tekijä ja toinen tutkija ovat itse osallistuvina havainnoijina (”etnografisina” tutkijoina) mukana kehittämisprosessissa ja jossa keskeisenä aineistona on tutkijoiden prosessin aikana keräämä tieto. Lisäksi hyödynnetään kyselylomakkeilla kerättyä aineistoa. Tutkimusstrategian ja -menetelmien valinnan painottumista laadulliseen, fenomenologiseen ja ilmiöitä ymmärtävään otteeseen perustellaan työhyvinvointi-ilmion kokemuksellisella luonteella (niin kuin se tässä tutkimuksessa määritellään): sen uskotaan näyttäytyvän selkeämmin ja ymmärrettävämmin laadullisissa tapaus-tutkimuksissa konkreettisten kehittämishankkeiden arvioinnin kautta.

Tässä väitöskirjatutkimuksessa nojaututaan siis monimenetelmälliseen lähestymistapaan, joka mahdollistaa erilaisten toisiaan tukevien aineistojen hyödyntämisen. Tutkimusstrategiana on eri osien aineistojen aineistotriangulaatio, useiden menetelmien menetelmätriangulaatio sekä useiden sovellettujen teorialähtökohtien osalta myös teorialiangulaatio (Creswell, 2003; Creswell & Plano Clark, 2007; Tashakkori & Teddlie, 1998). Tällainen monimuotoinen lähestyminen on perusteltua tutkimusaiheen laajuuden ja työhyvinvointi-ilmion monitahoisuuden vuoksi. Työhyvinvoinnin tutkiminen edellyttää monitieteellistä suuntautumista. Myös pyrkimykset luoda siltoja teorian ja käytän-

nön arkipäivän välille asettavat tapauspohjaiselle tarkastelulle omat menetelmälliset vaatimuksensa.

2 TYÖHYVINVOINNIN DISKURSIIVINEN MÄÄRITTELY

Väitöstutkimuksen toisessa luvussa (osatutkimuksessa I) tarkastellaan, miten työhyvinvoinnin käsitettä on määritelty ja käsitelty kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 10-20 vuoden aikana ja miten työhyvinvointia voidaan kuvata aineistosta esille nousevien, työhyvinvointia määrittävien tekijöiden kautta. Valittujen artikkelien analyysin kautta syntyvää kokonaiskäsitystä työhyvinvoinnista kutsutaan tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin diskursiiviseksi määrittelyksi. ”Diskursiivinen määrittely” pitää siis tässä sisällään sekä perinteisten käsitelmäärittelyjen analyysin että työhyvinvoinnin alan täsmentymisen sitä määrittävien tekijöiden kautta. Tutkimus rajattiin kymmenessä valituksa kotimaisessa julkaisussa ilmestyneisiin tieteellisiin artikkeleihin, koska haluttiin tutkia työhyvinvointia nimenomaan suomalaisena yhteiskuntapolitiittisena ja työelämän kehittämiseen liittyvänä ilmiönä ja suhteessa aiheeseen liittyneeseen maassamme esiintyneeseen tieteelliseen diskurssiin. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena soveltaen väljästi tulkitsevan käsiteanalyysin ja diskurssianalyysin menetelmiä.

Analyysin kohteeksi valituista tieteellisistä artikkeleista etsitään siis sekä niissä esiintyviä työhyvinvoinnin määrittelyjä että tarkastellaan työhyvinvoinnin kokonaisuuden diskursiivista rakentumista. Tätä tarkastelua varten esitetään tässä ensimmäisen osatutkimuksen johdannossa ensin synteesi edellä koko tutkimuksen johdantoluvussa 1 esitetyistä määritelmistä. Tätä määrittelyä täydennetään alaluvussa 2.3.2 kotimaisen aineiston pohjalta. Aineistosta esiin nousevat työhyvinvointidiskurssien tyypit esitellään alaluvussa 2.3.3.

2.1 JOHDANTO: TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ

Alussa väitöskirjan johdannossa käytiin läpi joitakin työhyvinvoinnin yleismäärittelyjä sekä niihin liittyviä näkökulmia sekä pohdittiin määrittelyjen kontekstista esille nousevia professioihin, vastuuseen ja valtaan ja intresseihin liittyviä kysymyksiä. Näistä lähtökohdista esitetään seuraavassa kokoava, tässä tutkimuksessa eräänlaisena työhypoteesina käytettävä työhyvinvoinnin määritelmä:

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttaneet työkykymme ja terveytemme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti ymmärrettyinä sekä työpaikan ihmissuhteet, johtaminen ja työnantajapolitiikka. Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä muutoksille sitä määrittävien tekijöiden muuttuessa, ja se

rakentuu vuorovaikutuksessa muun elämän tilanteiden ja kokonaishyvinvoinnin kanssa. Näkemystämme työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat kokemukset sekä arvosidon-naisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus.

Määrittely on siis tehty johdannossa viitattujen työhyvinvoinnin määrittelyjen valtavir-rassa yksilön näkökulmasta korostaen yksilöllistä kokemusta. Samalla siinä painotetaan työhyvinvoinnin käsitteen kokonaisvaltaista, koko työelämäkontekstista lähtevää dy-naamista, muutosherkkää sekä arvo-, intressi- ja historiasidonnaista luonnetta. Yleis-määrittelyä tarkennetaan artikkelimateriaalin läpikäynnin jälkeen analyysissä esille tul-leiden uusien näkökulmien mukaisesti. Tarkemmin työhyvinvoinnin käsite määrittyy siihen yhteydessä olevien tekijöiden diskursiivisen analyysin kautta.

Työhyvinvoinnin alustava määrittely tehtiin edellä ja yleensäkin tehdään yksilönäkö-kulmasta. Tämän ei tulisi kuitenkaan olla itsestään selvä asia. Työhyvinvoinnin määrit-telyn näkökulmalla on olennaista diskursiivista merkitystä ja selvästi myös vaikutusta suhteessa erilaisiin intresseihin. Periaatteessa vastausta kysymykseen ”mitä työhyvin-vointi tarkoittaa” voidaan hakea kolmelta tasolta: yksilötasolta, organisaatiotasolta ja yhteiskunnan tasolta. *Yksilötason määrittelyyn* päädytään yleensä, kun joukolta ihmisiä kysytään, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Vastaukseksi saadaan usein jotain sellaista kuin ”sitä, että on mukava lähteä töihin”, eli nimenomaan omasta, henkilökohtaisesta näkökulmasta ja usein tunnetilasta esiin nousevaa työhyvinvoinnin määrittelyä.¹⁶ *Or-ganisaatiotasolla* käydään yrityksissä puolestaan keskustelua työhyvinvoinnin merki-tyksestä, jolloin keskusteluissa ovat esillä esimerkiksi sairauspoissaolojen kustannukset. Yrityksen tapa ja intressi määritellä ja hahmottaa työhyvinvointia on siis aivan erilainen kuin yksilön. *Yhteiskunnallisessa* keskustelussa puhutaan työhyvinvoinnista työurien jatkamisen, huoltosuhteen ongelmien ja kansantalouden kantokyvyn näkökulmista; tä-mä johtaa vastaavasti toisenlaiseen työhyvinvoinnin määrittelyyn.

Jos määrittelyjen lähtökohdaksi otetaan yksilön hyvinvointi, sen voidaan ajatella liitty-vän diskursiivisesti ja tieteen intressien näkökulmasta erityisesti psykologian ja lääketie-teen aihepiiriin. Organisaationäkökulma sitoisi työhyvinvoinnin erityisesti talous- ja liiketaloustieteen diskursseihin ja yhteiskunnallinen näkökulma puolestaan yhteiskunta-tieteiden diskursseihin. Kun tässä luvussa 2 tarkastellaan tieteellisiä kotimaisia julkaisuja, onkin mielenkiintoista nähdä, miten nämä määrittelyjen näkökulmat näkyvät tieteel-lisissä intresseissä, mikä näkökulma määrittelee työhyvinvoinnin tieteellistä rakentumis-ta. Uuden ja kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen kehittämisen näkökulmasta jää nähtäväksi, ottaako jokin tieteenala integroivan ja näkökulmat yhdistävän roolin tavalla, joka auttaisi aiheeseen liittyvän tieteellisen keskustelun edistämisessä.

¹⁶ Tämän kirjoittaja on useissa haastatteluissa ja koulutuksen ryhmätilanteissa esittänyt työhyvinvoinnin määrittely-kysymyksen ja tyypilliset vastaukset ovat liittyneet nimenomaan työhön menemisen tai työssä olemisen tunnetilaan (ks. tarkemmin henkilöstön edustajien tekemää työhyvinvoinnin määrittelyä luvussa 4).

2.2 TYÖHYVINVOINNIN DISKURSIIVISEN MÄÄRITTELYN TUTKIMUKSEN MENETELMÄT

2.2.1 Osatutkimuksen I tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tämän osatutkimuksen kohteena on *työhyvinvoinnin määrittely siihen yhteydessä olevia ilmiöitä kuvaavien käsitteiden kautta*. Tutkimuksen käsittemäärittelyä ei tehdä staattisesti poikkileikkaustilanteessa, vaan ollaan kiinnostuneita myös siitä, kuinka työhyvinvoinnin määrittely ja siihen liittyvät käsitykset ovat muuttuneet. Siksi seuraavassa, käsittemäärittelyjen tarkentamisen jälkeen, eritellään kotimaisten tieteellisten artikkelien pohjalta, mitä työhyvinvointiin vaikuttavia tai siihen yhteydessä olevia tekijöitä on eri aikoina nostettu esiin ja mitä asioita eri tahot painottavat.

Tämän osan tutkimuskysymys on yleisellä tasolla seuraava:

Miten työhyvinvointia on kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa määritelty ja käsitelty ja millaisia diskursseja työhyvinvointiin liittyvässä raportoinnissa voidaan tunnistaa?

Tarkemmin tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- 1. Miten työhyvinvointia on määritelty ja käsitelty kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 20 vuoden aikana?*
- 2. Millaisia erilaisia diskursseja työhyvinvointiin liittyvien tutkimusten ja raportoinnin yhteydessä voidaan tunnistaa, ja millaisia määrittelykonteksteja ne edustavat?*
- 3. Millainen kokonaiskuva työhyvinvoinnista muodostuu näiden diskurssien kautta?*

Tutkimuskysymyksiin liittyvä ensimmäinen kannanotto on, miten teoria- vs. aineistolähtöinen tämä tutkimus on. Tällä näkökulmavalinnalla on tärkeä merkitys sille, miten aineiston analyysit jatkossa toteutetaan. Aineistolähtöisyys liitetään usein ns. Grounded Theory (lyh. GT) -metodologiaan¹⁷, jolle on ominaista tiukka aineistopohjaisuus teorian tuottamisessa ja induktiivisuuden vaade (Utriainen ja Kyngäs, 2008). Tämä väitöskirjan osatutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöinen, vaikka yhtenä keskeisenä tavoitteena onkin uusien näkökulmien luonti työhyvinvoinnin teoriamuodostukselle. Tässä määrittelyjen ja diskurssien analyysiä ohjaa esiyymmärrys, jonka perusteet luotiin johdannossa alaluvussa 1.4. Oletuksena on se, että kirjallisuuden ja tutkimusten mukaan keskeiset

¹⁷ Grounded theory pyrkii uusien käsitteiden luomiseen ja tutkimuksen pää tavoitteena on ilmiön ydinkategorian löytäminen aineistosta (ks. esim. Glaser & Strauss, 1967; Straus & Corbin, 1998; työhyvinvointitutkimuksessa: Utriainen & Kyngäs, 2008). Grounded Theory soveltuu tutkimusalueille, joista ei ole riittävästi tietoa tai joihin halutaan tuoda uutta näkökulmaa. Tässä tuota tietoa ja esiyymmärrystä uskotaan siis olevan niin paljon, että on selvempää todeta tiettyjen teoriapohjaisten ennako-oletusten olemassaolo ja katsoa sitten, miten ne aineistossa näyttäytyvät jos näyttäytyvät.

työhyvinvointiin yhteydessä olevat tekijät näyttäytyisivät aineistossa diskursiivisesti painottuen eri tavoin eri aikoina. Toisaalta havaintoja ei haluta pakottaa muodostettaviin luokkiin, vaan aineistoa tarkastellaan avoimesti valmiina ottamaan huomioon mahdollisesti esille nousevia uusia tekijöitä tai näkökulmia. Tämän tyyppinen lähtökohta on tyyppillistä laadulliselle tutkimusotteelle tilanteissa, joissa ollaan tekemisissä jo suhteellisen tutun ilmiön kanssa (Alasuutari, 1994). Teoriasidonnaisuus näkyy tämän osatutkimuksen aineiston analyysissä siten, että kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostetaan tarkastelua ohjaavat sisältöluokat, GT-lähestyminen ja aineistolähtöisyys taas siten, että ollaan avoimia aineistosta mahdollisesti esille nouseville uusille näkökulmille.

Toinen tärkeä tutkimuskysymyksiä rajaava näkökulma on rajoittuminen asiantuntijadiskursseihin. Tätä valintaa perustellaan sillä, että asiantuntijat (tässä pääosin tutkijat) ovat tärkeitä käsitteiden määrittelijöitä, joilta odotetaan systemaattista ja analyttistä lähestymistä ja jotka tekstiensä ja retoriikkansa kautta luovat käsitteellistä pohjaa laajemmalle keskustelulle. Sanomalehtien ym. palstoilla käydään jatkuvasti tärkeää yhteiskunnallista keskustelua, mm. työhyvinvoinnista, mutta olisi kokonaan toisen tutkimuksen aihe analysoida tuon keskustelun diskursseja.

Kolmas rajausta liittyy aineiston kotimaisuuteen: tarkastelu rajataan kotimaisiin lähteisiin, koska tämän väitöskirjan tekijä haluaa nostaa erityisesti esille viimeisen noin 20 vuoden aikana maassamme esiintyneet työhyvinvointiin liittyvät asiantuntijadiskurssit. Pitäytymistä kotimaisiin julkaisuihin perustellaan sillä, että suomalaisen työelämän laadun kehittämisen sitä tukevine kansallisine rahoitusohjelmineen (mm. Tyke, Tykes; ks. Alasoini ym., 2010.) on niin ainutlaatuinen ilmiö, että siihen liittyvien diskurssien tutkiminen on tarkoituksenmukaista. Pason diskurssianalyttisessä tutkimuksessa (2007) työkyvyn ja samalla työhyvinvoinnin merkitys rakentui kulttuurisessa ja sosiaalisessa kontekstissa, joka näyttäytyy erityisen suomalaisena. Tässä tutkimuksessa tehtävää tarkastelua ohjaa esiyymmärrys keskeisimmistä työelämä- ja hyvinvointikeskustelua leimanneista teemoista nimenomaan suomalaisessa työelämän kehittämisen kontekstissa.

2.2.2 Osatutkimuksen I tutkimusaineisto

Työhyvinvointiin liittyvät kotimaiset julkaisukanavat (tieteellisiä aikakauslehtiä) valittiin analysoitavaksi seuraavaksi esitettävien periaatteiden mukaisesti. Taulukossa 2.1 esitetään julkaisut, joista tämän osatutkimuksen aineisto muodostuu.

1. Julkaisukanavat valittiin eriteltäviksi siten, että ne edustaisivat keskeisiä työhyvinvointitutkimukseen liittyviä tieteenalaja. Valinnassa ei nojaututtu etukäteisarvioihin siitä, kuinka merkittävä kunkin tieteenalalan työhyvinvoinnin tutkimusintressi olisi.

2. Kutakin tieteenalaa edustamaan valittiin yksi tai useampi julkaisukanava. Yhteiskuntatiedettä edusti useampi julkaisukanava sen takia, että haluttiin varmistaa ko. tieteenalan näkökulman mukana olo työhyvinvointiin liittyvien artikkelien harvalukuisuuden vuoksi.
3. Julkaisujen erilaista ilmestymistiheyttä ja siten tarkasteluajanjakson julkaisujen kokonaismäärää ei erityisesti otettu huomioon artikkeleiden runsautta arvioitaessa.
4. Tarkastelun aikaväliksi valittiin noin 20 vuotta, eli mukaan otettiin julkaisut vuodesta 1990 alkaen, jos kyseistä tieteellistä aikakauslehteä oli siitä asti jo julkaistu. Osaa julkaisuista oli kuitenkin alettu toimittaa myöhemmin, mm. yksi tärkeä julkaisu on ilmestynyt vasta vuodesta 2003 (Työelämän tutkimus, 8 vuosikertaa), mutta työelämän yleisjulkaisuna se haluttiin kuitenkin ottaa mukaan. Samoin muut vuoden 1990 jälkeen ilmestyneet otettiin mukaan ensimmäisestä numerostaan alkaen. Kaikki tarkasteluun valitut julkaisut ilmestyvät edelleen (tämä oli yksi valinnan kriteeri).

Taulukko 2.1 Tutkimuksen aineiston edustamat tieteelliset julkaisukanavat.

Julkaisukanavan nimi	Tieteenala	Ilmestynyt vuodesta	Nume- roita / vuosi	Alustavas- ti analy- soituja artikkelei- ta
Aikuiskasvatus	Kasvatustiede	1981	4	80
Hallinnon tutkimus	Hallintotiede, yleisjulkaisu	1982	4	44
Liiketaloudellinen aikakauskirja	Liiketaloustie- teet	1997	4	56
Psykologia	Psykologia	..	6	100
Janus	Sosiaali- politiikka	..	3-4	80
Työpoliittinen aikakauskirja	Työpolitiikka	..	4	68
Yhteiskunta- politiikka	Yhteiskunta- politiikka	1998 (1936- Al- koholipolitiikka)	5-6	66
Sosiologia	Sosiologia	1964	4	40
Hoitotiede	Hoitotiede	1999	5-6	68
Työelämän tutkimus	Yleisjulkaisu	2003	3	24
			Yhteensä	626

Julkaisukanavien kaikki kyseisen tarkasteluajanjakson julkaisut käytiin alustavassa analyysissä läpi. Julkaisukanavista valittiin tarkemmin eriteltäväksi artikkeleita, joilla tulokittiin olevan yhteys työhyvinvointiin; artikkelin yhteyksiä työhyvinvointitematiikkaan tarkasteltiin tässä yhteydessä hyvin väljästi. Kaikki johdannon kuvioon 1.3 sisältyvän

käsittekartan käsitteet toimivat ensisijaisina hakukriteereinä. Myös tekstisisältöjä tulkittiin ja pyrittiin hahmottamaan artikkelin sisällön yhteyttä hyvinvointitematiikkaan. Analyysissä alustavasti läpi käytyjä artikkeleja oli yhteensä 626 ja niistä valikoitui tarkemman analyysiin 145 (ks. tarkemmin taulukko 2.4 tulosluvun yhteydessä). Analyysiin valikoituneiden artikkelien määrää suhteutettuna julkaisujen vuotuisen ilmestymistiheyteen voidaan pitää eräänä tutkimustuloksena sinänsä. Nämä suhdeluvut, samoin kuin aineistoon valikoitunut materiaali kaiken kaikkiaan, on esitetty liitetäulukossa 2.1. Nuo suhdeluvut kertovat, millä intensiteetillä tieteen tekijät osallistuivat omilla foorumeillaan muualla laajasti vellovaan yhteiskunnalliseen työhyvinvointikeskusteluun. Samalla voidaan tarkastella eri tieteenalojen työhyvinvointikysymyksiin liittyviä intressejä.

Tarkempaan analyysiin valikoitumisen tärkeäksi kriteeriksi määriteltiin etukäteen se, että artikkelista tulisi käydä jotenkin ilmi, onko artikkeli liitetty tietoisesti työhyvinvoinnin tematiikkaan. Koska laaja-alaisen työhyvinvointikäsityksen mukaan lähes kaikilla työelämän tekijöillä on hyvinvointiyhteyksiä suuntaan tai toiseen, ajateltiin, että pelkästään tällaisen tekijän (esimerkiksi työelämän koulutus, henkilöstöjohtamisen kysymykset, eettiset kysymykset jne.) käsittely artikkelissa ei riittäisi valintaan. Lisäksi tekstistä tuli käydä ilmi, että kyseinen asia nähtiin työelämän hyvinvointi- tai pahoinvointitekijänä ja että se haluttiin sijoittaa osaksi työhyvinvointikeskustelua. Tämä valintaperuste muodostui aineistoon perehdyttäessä liian ankaraksi. Tehtyyn ratkaisuun palataan tarkemmin seuraavassa menetelmäluvussa.

2.2.3 Tulkitseva käsitetutkimus ja diskurssianalyysi tämän työhyvinvointitutkimuksen menetelminä

Tässä alaluvussa tarkastellaan työhyvinvoinnin käsitelmäärittelyssä ja työhyvinvointidiskurssien erittelyssä sovellettavia menetelmiä. Menetelmien soveltaminen lähtee käytännön tarpeista aineiston jäsentämisessä, mutta pyrkimys on samalla luoda uutta näkökulmaa työhyvinvoinnin teoreettiseen tarkasteluun. Tämän ensimmäisen osatutkimuksen keskeinen tavoite on syventää työhyvinvoinnin sisällöllisen alan, työhyvinvointisubstanssin, ymmärtämistä. Tätä lähestytään toisaalta käsiteanalyysin ja toisaalta diskurssianalyysin menetelmin, jotka esitellään seuraavassa. Vaikka tehtiin ero käsiteanalyysin ja diskurssianalyysin välillä, niiden voidaan ajatella edustavan tässä osatutkimuksessa myös yhden työskentelyprosessin jatkumoa: diskurssianalyysi rakentuu perinteisen käsiteanalyysin pohjalle ja jatkaa sen syventämistä diskursiivisesta näkökulmasta. Käytettyjä menetelmiä kuvataan ensin erikseen yleisellä tasolla ja sitten kuvataan analyysin eteneminen tässä osatutkimuksessa.

Käsiteanalyttinen työskentely

Tässä osatutkimuksessa sovellettavan käsiteanalyysin lähtökohtana ovat sekä tutkimuskirjallisuudessa esitetyt työhyvinvoinnin määritelmät että kotimaisissa tieteellisissä aikakauslehdissä työhyvinvointiin liitetyt määreet. Hyvinvoinnin yhteydessä nojaututaan usein sellaiseen lähestymistapaan, että hyvinvoinnin käsitettä ei eksplisiittisesti määritellä, vaan käsitteen sisältöä hahmotetaan konkreettisesti käytettyjen mittareiden, tunnusmerkkien tai tavoiteltavien asioiden kautta (Nakari, 2003, 62). Tätä näkökulmaa kutsutaan tässä väitöskirjassa työhyvinvoinnin diskursiiviseksi määrittelyksi. Sekä eksplisiittiset ”kirjamääritelmät” että implisiittinen diskursiivinen määrittely muodostavat tutkimuksen käsiteanalyttisen lähtökohdan.

Käsiteanalyysissä on tärkeää tarkastella käsitteen muodostumisen historiallisia yhteyksiä, määrittelyn kontekstia ja käsitteeseen liittyviä muita käsitteitä ja käsiteympäristöä laajan kirjallisuuskatsauksen avulla (Puusa, 2008). Käsiteanalyysissä eritellään käsitteen sisältöä ja suhdetta muihin käsitteisiin eli paikkaa käsitejärjestelmässä ja tällä tavoin luodaan pohjaa uusien käsitteiden määrittelylle (Nupponen, 2003). Tämän väitöskirjan johdannossa alaluvussa 1.3 tarkasteltiin työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyä kirjallisuuskatsauksen perusteella sekä eriteltiin työhyvinvoinnin käsiteympäristöä (vrt. kuvio 1.3, työhyvinvoinnin käsitekartta). Johdannossa eriteltiin myös työhyvinvoinnin määrittelyn kontekstuaalisia tekijöitä (vrt. johdannon kuvio 1.5). Tässä luvun 2 johdannossa koottiin nämä näkökulmat alustavaksi työhyvinvoinnin määrittelyksi, jota lähdetään syventämään kotimaisen aineiston pohjalta.

Käsiteanalyysissä korostuu usein määrittelyn hermeneuttinen ja dialektinen luonne (Alasuutari, 1994; Lämsä, 1998). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkijan esiyymmärrys syvenee, kun analyysi etenee hermeneuttisessa kehässä. Tässäkin tutkimuksessa esiyymmärrys syntyi laajan yleisen kirjallisuuskatsauksen perusteella ja syveni ja kontekstualisoitui kotimaisen aineiston pohjalta (yleismäärittelyä tarkennettiin ja diskursiivinen näkökulma täsmentyi löydettyjen aladiskurssien kautta).

Tässä osatutkimuksessa sovelletussa käsitetutkimuksessa on *tulkitsevan käsitetutkimuksen*¹⁸ piirteitä. Tulkitseva käsitetutkimus voidaan Takalan ja Lämsän (2001) mukaan ymmärtää tutkimukseksi, jonka tavoitteena on etsiä käsitteisiin ja niiden määritelmiin sisältyviä merkityksiä ja tulkita näitä merkityksiä valitun teoreettisen näkökulman valossa. Tavoitteena tässä osatutkimuksessa onkin kuvailla ja selventää työhyvinvoinnin

¹⁸ ”Tulkitseva käsitetutkimus on organisaatio- ja johtamistutkimuksen tulkitsevaan tutkimusparadigmaan kuuluva menetelmä, jossa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan tiukemmin tai väljemmin. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta.” (Takala & Lämsä, 2001)

käsitteeseen liitettyjä merkityksenantoja ja löytää, kuvata ja tulkita merkitysten kokonaisuutta. Tällä pyritään syventämään työhyvinvoinnin käsitteen ymmärrystä. Lähtökohtaolettamuksissa korostuu käsitteen ymmärtävä selittäminen (vrt. Alasuutari, 1994). Tulkitseminen tarkoittaa sitä, että tutkija tulkitsee kiinnostuksen kohteena olevan käsitteen merkityksiä valitsemastaan teoreettisesta näkökulmasta lähtien. Vaikka tässä tutkimuksessa ei työhyvinvoinnin määrittelylle voidakaan osoittaa yhtä selkeää ”teoreettista näkökulmaa”, voidaan kuitenkin sanoa, että väitöskirjan johdannossa tehdyt näkökulmavalinnat edustivat sellaisia. Näitä valintoja olivat mm. laaja-alainen, systeeminen työhyvinvointinäkemys ja kaikki osapuolet kattava vastuunäkökulma. Kun työhyvinvoinnin käsitteellistä tarkastelua tehtiin, kiinnitettiin huomio erityisesti määrittelyjen kokonaisvaltaisiin, systeemisiin ja yhteisvastuullisiin ominaisuuksiin.

Edellä viitattiin Takalan ja Lämsän (2001) käsitykseen, jonka mukaan tutkijan tekemä käsitteen merkitystulkinta kytketään teoreettisen viitekehukseen. Sitä kautta se kytkeytyy myös tutkimusalan substanssia käsittelevään tieteelliseen keskusteluun. Tämä edellyttää siis yleensä erikseen spesifioitua teoreettista näkökulmaa. Työhyvinvoinnin kohdalla tämä on ongelmallista, koska työhyvinvointia ei voida palauttaa yhteen teoreettiseen näkökulmaan; käsitteen monitieteisen luonteen vuoksi mahdollisia teoreettisia näkökulmia on lukuisia. Työhyvinvoinnin käsite on tavallaan synteesi vallitsevien tieteellisten paradigmojen vuoropuhelusta, ja mielenkiintoista on se, mitkä tekijät eri aikoina nousevat tuossa dialogissa ja synteessissä esille.

Uusien käsitteiden, kuten työhyvinvointi, voidaan olettaa syntyvän dialektisessa prosessissa *intuitio – kokemusten käsitteellistäminen – reflektiivinen ajattelu*. Käsitteiden synty edellyttää vanhaa tieto- ja kokemusvarantoa intuition aineistoksi. Reflektiivinen toiminta ymmärretään omien olettamusten kriittiseksi tarkasteluksi. (Takala & Lämsä, 2009; Mezirow, 1995.) Voidaan ajatella, että erityiset teoreettiset käsitteet syntyvät intuitiivisesti yksittäisten tutkijoiden ja tutkijaryhmien toiminnassa heidän hyödyntäessään tutkimusperinnettä innovatiivisesti tutkimuskohteidensa hahmottamisessa ja eritteilyssä. Laajempien synteettisten käsitteiden voidaan puolestaan ajatella syntyvän paljon epämääräisemmin kollektiivisen keskustelun tuloksena ja keskustelun painopisteen siirtyminä – tällainen esimerkki on julkisen työhyvinvointikeskustelun liukuminen työkykyä edistävästä toiminnasta (TYKY-toiminnasta) työhyvinvointia edistävään toimintaan. Tämän siirtymän ytimessä on siis asteittainen käsitteellinen ja toiminnallinen siirtymä työkyvystä työhyvinvointiin työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä.

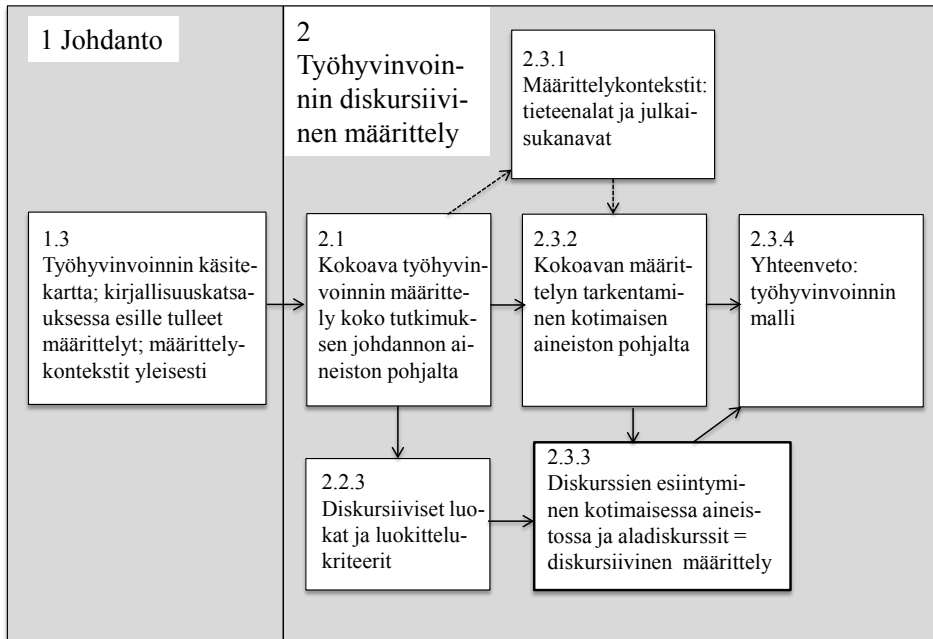
Käsitteitä tarvitaan tutkijoiden ja asiantuntijoiden väliseen viestintään, mutta myös laajempaan yhteiskunnalliseen ja poliittiseen keskusteluun. Käsitteet ovat tieteellisen keskustelun välineiden rinnalla myös merkittäviä vallankäytön välineitä ja ohjaavat keskustelua myös tarkoitushakuisesti ja valta- ja arvointressien mukaan. Esimerkiksi viimeaikaisen työurien pidentämiseen liittyvän keskustelun voidaan katsoa liittyvän tuottavuudesta ja kansantalouden kestämisestä huolissaan olevien tahojen intresseihin. Samalla keskustelun liittäminen työhyvinvointiin ja siten myös yksilöiden intresseihin, nostaa esiin myös yksilöä varmemmin kiinnostavia näkökulmia. Kiinnittämällä huomiota työelämän laatuun ja sen mukana myös työhyvinvointiin voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota ja edellytyksiä työskennellä pidempään.

Diskursiivinen analyysi

Toisena tämän luvun menetelmällisenä näkökulmana on työhyvinvoinnin diskursiivinen tarkastelu. Tämän voidaan sanoa jatkavan ja syventävän käsiteanalyysiä eli pyrkimystä työhyvinvoinnin käsitteen syvälliseen ymmärtämiseen. Tällöin ei pitäydytä työhyvinvoinnin kirjoitettuihin, tekstuaalisiin määritelmiin vaan työhyvinvointia lähestytään myös siihen tieteellisessä keskustelussa liitettyjen määreitten kautta. Tässä analyysissä on väljästi diskurssianalyysin piirteitä. Vastaavalla tavalla kuin tulkitsevan käsitetutkimuksen kontekstuaalisuuden yhteydessä diskursiivisessa tarkastelussa tutkitaan, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä (Jokinen ym., 2002). Tutkittavat sosiaaliset käytännöt ovat tässä yhteydessä niitä, jotka rakentuvat työelämä tutkimusta tuottavissa tutkija- ja kehittäjäyhteisöissä. Diskurssianalyttisessä tarkastelussa ollaan kiinnostuneita niistä tavoista, joilla toimijat kuvailevat ilmiöitä ja hahmottavat niiden syitä ja toimintaa (Jokinen ym., 2002). Vaikka tutkittavat diskurssit rakentuvat *tutkijoiden* sosiaalisissa käytännöissä (”professionaaliset diskurssit”), on selvää, että nämä käytännöt ovat vuorovaikutuksessa muun yhteiskunnallisen todellisuuden kanssa. Tutkijoiden esille nostamat havainnot vaikuttavat yhteiskunnalliseen keskusteluun, ja tämä puolestaan vaikuttaa tutkijoiden sosiaalisiin käytäntöihin, esimerkiksi tutkimuksen suuntaamiseen. Keskeinen instrumentti tässä ”dialogissa” on tutkimusrahoituksen suuntautuminen yhteiskunnallisen keskustelun perusteella.

Käsiteanalyttisen ja diskursiivisen työskentelyn eteneminen tässä osatutkimuksessa

Käsiteanalyttisen ja diskursiivisen työskentelyn koko prosessi on esitetty kuviossa 2.1.



Kuvio 2.1 Käsiteanalyttisen ja diskursiivisen työskentelyn eteneminen tässä osatutkimuksessa (viittaukset alalukuihin).

Työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelun pohja luotiin koko tutkimuksen johdannossa mm. työhyvinvoinnin käsittekartan ja kirjallisuuskatsauksen perusteella. Kokoava määrittely tämän osatutkimuksen johdannossa (2.1) muodosti lähtökohdan työhyvinvoinnin kirjamäärittelyjen tarkentamiselle kotimaisen aineiston pohjalta. Analyysi etenee tässä osatutkimuksessa niin, että ensin kuvataan ne kontekstit, joista käsin työhyvinvointiin liittyviä tieteellisiä julkaisuja tuotetaan (alaluku 2.3.1). Julkaisukanavat (tieteelliset vertaisarvioidut kotimaiset aikakauslehdet) edustavat tällaisia konteksteja, mutta samalla ne edustavat erilaisia tieteellisen keskustelun diskursseja. Tässä ei tutkita kuitenkaan julkaisukanavien diskursseja sinänsä, vaan erityisesti sitä, miten tarkastellut tieteenalat osallistuvat työhyvinvoinnista käytävään keskusteluun. Analyysissä tarkastellaan mm. sitä, onko jollain tieteenalalla määräävä asema työhyvinvoinnin sisällön käytännön muodostumisessa ja millaisia työhyvinvointiin liittyviä näkökulmia julkaisukanavat nostavat esille.

Seuraavaksi tutkitaan (alaluku 2.3.2), nostaako kotimaisen julkaisuaineiston analyysi esille työhyvinvoinnin yleismäärittelyä syventäviä uusia näkökulmia ja tarkennetaan työhyvinvoinnin käsitteen kirjamäärittelyä tai tekstuaalista määrittelyä tältä pohjalta.

Tämän jälkeen jatketaan diskursiivista analyysiä (alaluku 2.3.3) tutkimalla, millaisia työhyvinvointiin liittyviä ja sitä määrittäviä diskursseja aineistosta nousee esille. Tässä tehdään tulkintaa väljästi työssä koetun hyvinvoinnin näkökulmasta eikä pelkästään tekstuaalisesti sanan *työhyvinvointi* perusteella. Tätä varten laadittiin, esiyymmärrykseen perustuen, aineiston diskursiivisen luokittelun struktuuri, joka on siis eräänlainen diskurssihypoteesi – oletus niistä sisältöluokista, joihin kotimainen eriteltäväksi valittu aineisto olisi luokiteltavissa. Taulukossa 2.2 esitetään tämä johdannon alaluvussa 1.4 esitettyyn kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva luokittelu kirjallisuusviitteineen. Taulukossa esitettävät diskursiiviset luokat näyttäisivät olevan varsin selkeitä. Kuitenkin sille osalle aineistoa, jota ei pystytty sijoittamaan johonkin muodostetuista luokista, muodostettiin oma sisältöluokka. Tähän luokkaan kuuluviksi tunnistettiin jo etukäteen työhyvinvointia jollain yleisellä tasolla määrittävät asiat sekä työhyvinvoinnin kehittämistä kuvaavat asiat.

Taulukko 2.2 Kirjallisuuskatsauksen perusteella erotetut työhyvinvoinnin diskursiiviset luokat.

Diskurssi (oletettu)	Eräitä kirjallisuusviitteitä (ks. tarkemmin johdanto, alaluku 1.4)
(1) Terveys ja työympäristö	Rosenstock, 1974; Prochaska & DiClemente, 1984; Bandura, 1986; Kallimo, 1987; Perry ym., 1990; Prochaska et al, 1992; Ryan & Deci, 2000; Sparks ym., 2001; Janz, Champion, & Strecher, 2002; Miller & Rollnick, 2002; Miller & Rose, 2009; Nixon ym., 2011.
(2) Muun elämän yhteensovittaminen	Kinnunen ym., 2001; Geurts & Demerouti, 2003; Moisio & Huuhtanen, 2007; Livingston & Judge, 2008; Bhave, 2010; Skakon ym., 2010; Amstad ym., 2011; Hammer ym., 2011.
(3) Persoonallisuus- ja yksilötekijät	Hällström ym., 1986; Burns & Bluen, 1992; Antonovsky, 1993; Zellars, 2000; Emmons & McCullough, 2003; Cucina & Vasilopoulos, 2005; Robbins, Allen, Casillas, Peterson, & Le, 2006; Vasilopoulos, Cucina, Dyomina, Morewitz, & Reilly, 2006; Vasilopoulos, Cucina, & Hunter, 2007; Benson & Campbell, 2007; Chiaburu ym., 2011; Le ym., 2011.
(4) Psykinen turvallisuus ja muutos	Lehto & Sutela, 2004; Mäkitalo, 2005; Alasoini, 2006; Moilanen, 2007; Parzefall, 2009; Ylöstalo & Jukka, 2010. (Luokan valinta tehtiin pääasiassa kotimaisen tutkimusaineiston perusteella.)
(5) Työ ja työkonteksti (laajasti nähtynä); työuupumus ja työn imu	Freudenberger, 1974; Karasek, 1979; Cherniss, 1980; Maslach & Jackson, 1981; Maslach, 1982; Golembiewski & Munzenrider, 1981, 1984; Johnson & Hall, 1988; Johnson, Hall, & Theorell, 1989; Golembiewski, 1989; Green, Walkey, & Taylor, 1991; Karasek & Theorell; Maslach, 1993; Schaufeli and van Dierendonck, 1993; Schaufeli ym., 1993; Maslach and Leiter, 1997; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000; Schaufeli et al., 2002; Hakanen, 2005; Salanova, Agut, & Peiró, 2005; Nahrgang ym., 2008; Demerouti ym., 2010; Rodriguez-Sanchez ym., 2010.
(6) Sosiaalinen ympäristö ja johtaminen; työnantajapolitiikka	Smith ym., 1983; Sparks ym., 2000; Honkonen ym., 2003; Keskinen, 2005; Ala-Mursula, 2006; Kanste, 2011; Skakon ym., 2010 (systemaattinen aineistoanalyysi 49:stä hakukriteerit täyttävästä artikkelista 1980-2008); lukematon määrä tutkimuksia johtamisen ja työyhteisötekijöiden hyvinvointivaikutuksista.

Diskurssi (oletettu)	Eräitä kirjallisuusviitteitä (ks. tarkemmin johdanto, alaluku 1.4)
(7) Muu	Tähän luokkaan varauduttiin kokoamaan aineistosta esille nouseva materiaali.

Aineiston analyysia varten määriteltiin, niinkään johdannon kirjallisuuskatsauksen perusteella, taulukossa 2.3 esitetyt alustavat luokittelukriteerit. Luokittelun kriteerejä täydennettiin toistuvien kierroksien toteutetun luokittelun edetessä lisäämällä tarvittaessa täsmentäviä luokitteluperusteita. Jatkoanalyysi perustui tällä tavalla iteratiivisesti muodostuneisiin luokittelukriteereihin. Analyysissä tutkittiin, miten hyvin aineisto on noihin luokkiin sijoitettavissa.

Taulukko 2.3 Työhyvinvointiaineiston diskurssien analyysin alustavat kriteerit.

Diskurssi (oletettu)	Diskurssin sisältö (Luokkaan kuulumisen kriteerit: aladiskurssien nimeämisen kautta tarkentuva sisällön kuvaus)
(1) Terveys ja työympäristö	<ul style="list-style-type: none"> - terveys ja elämäntavat; sairastavuus, ammattitaudit, työkyky - em. edistämiseen liittyvien toimijoiden (esim. työterveyshuolto) rooli - työympäristö: fyysiset ja kemialliset haitat - työsuojelu
(2) Muun elämän yhteensovittaminen	<ul style="list-style-type: none"> - työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen (life balance) - työ ja perhe - yhteensovittamiseen tähtäävät konkreettiset ratkaisut
(3) Persoonallisuus- ja yksilötekijät	<ul style="list-style-type: none"> - persoonallisuuden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien ja reaktiotapojen merkitys työhyvinvoinnille; mm. koherenssin tunne, A-tyyppinen käyttäytymismalli; - yksilön kehitykselliset mallit (esim. työuupumuksen kehittyminen)
(4) Psykkinen turvallisuus ja muutos	<ul style="list-style-type: none"> - erilaisten muutostekijöiden merkitys (irtisanomiset ja irtisanomisuhat, muut työntekijän asemaan vaikuttavat muutokset) - epävarmuutta ja pahoinvointia luovat rakenteelliset tekijät (epätyyppilliset työsuhteet ym.) ja niiden merkitys
(5) Työ ja työkonteksti (laajasti nähtynä); työuupumus ja työn imu	<ul style="list-style-type: none"> - työn sisältö, mielekkyys - työkuormitus, kiire, työstressi - työn hallinta, hallinnan tunne, osaaminen - työn tekemisen konteksti (työprosessi, työaikamuodot, eläkemahdollisuudet ym.)
(6) Sosiaalinen ympäristö ja johtaminen; työnantajapolitiikka	<ul style="list-style-type: none"> - työyhteisöt, työpaikan ihmissuhteet, sosiaaliset ristiriidat, sosiaaliset rakenteet (tiimit ym.) - johtamisen vuorovaikutus, johtamistyylit ja -menettelyt - työnantajapolitiikka, henkilöstöpolitiikka, palkitseminen
(7) Muu	<ul style="list-style-type: none"> - yleiset (käsite)määrittelyt - työhyvinvoinnin kehittäminen ja mittaaminen, mittarit, menetelmät - työhyvinvoinnin / työkyvyn tulosvaikutukset - eläkejärjestelyt, työelämän joustot - muut

Aineiston sijoittaminen diskursiivisiin luokkiin ei ollut aina yksinkertaista ja usein oli valittavissa vähintään kaksi tarkastelunäkökulmaa – usein näkökulmiksi muodostuivat työn ja työkontekstin piirteet vs. niihin liittyvä yksilötulkinta. Seuraavassa esitetään joitakin esimerkkejä haasteelliseksi osoittautuneista luokitteluperusteista:

- Hahmotetaanko työn imua sisällön kautta työperäisenä asiana vai yksilön ominaisuuksien kautta yksilölähtöisenä asiana, jolloin keskeistä on yksilön sisäinen maailma ja tilanteiden tulkinta?
- Nähdäänkö epätyypilliset työsuhteet työperäisenä työkontekstiin liittyvänä ilmiönä (esimerkiksi tietylle toimialalle tyypillinen määräaikaisten työsuhteiden käyttö suhdanteen mukaan) vai yksilön näkökulmasta epävarmuutta aiheuttavana kuormitustekijänä?
- Ovatko työuupumus ja stressikysymykset työperäisiä kuormitusasioita vai tulkintoihin ja psyykkisen kehityksen kaariin liittyviä yksilölähtöisiä asioita.

Se, miten luokitteluongelmat käytännössä ratkaistiin, käy selville tulososassa aladiskurssien tarkastelun yhteydessä. Seuraavaksi tutkittiin tarkemmin muodostettuja diskursiivisia luokkia tavoitteena tunnistaa niihin liittyviä aladiskursseja. Nämä tarkensivat aineiston pohjalta syntyvää diskursiivista työhyvinvointikäsitystä. Voidaan siis ajatella, että aineiston karkea luokittelu edusti tässä tutkimuksessa teorialähtöisyyttä ja aineistosta esille nousevat aladiskurssit aineistolähtöisyyttä. Jako ei kuitenkaan ole tässä suhteessa niin selvä kuin ensi alkuun voisi kuvitella: karkealuokittelu diskursseihin tehtiin kuitenkin alustavasti määriteltujen kriteerien (taulukko 2.3) perusteella, ja tämä määrittely otti samalla kantaa muodostuviin aladiskursseihin, vaikka luokittelun aikana käytiinkin iteratiivista keskustelua aineiston kanssa (ks. tarkemmin tulosluku 2.3.3).

Lopuksi diskursiivisen määrittelyn kokonaisuus vedettiin yhteen (alaluku 2.3.4) ja tulokset kuvattiin myös ”mallina”. Malli on esitetty lainausmerkeissä, koska kuvaus ei välttämättä täytä kaikkia teoreettiselle mallille asetettavia vaatimuksia. Yhteenvedossa otetaan kuitenkin kantaa tekijöiden dynamiikkaan ja tekijöiden välisiin suhteisiin. Analyysin eteneminen ja siinä käytetyt menetelmät tulevat vielä tarkemmin esille tulosluvun yhteydessä.

2.3 TULOKSET: TYÖHYVINVOINNIN DISKURSIIVINEN MÄÄRITTELY

Tämän osan tuloksina tarkastellaan seuraavassa (1) tieteellisten julkaisujen kautta välittyvää tieteenalojen työhyvinvointi-intressiä ja työhyvinvoinnin määrittelykonteksteja, (2) tarkennetaan alussa kirjallisuuden perusteella tehtyä alustavaa työhyvinvoinnin yleismääritelmää kotimaisen tutkimusaineiston pohjalta sekä (3) tutkitaan tarkemmin tutkimusaineiston jakautumista oletettuihin diskursiivisiin luokkiin. Kuten edellä on

esitetty, näin syntyvää kokonaiskuvaa työhyvinvoinnista kutsutaan työhyvinvoinnin diskursiiviseksi määrittelyksi. Tässä tarkastelussa työhyvinvointi määrittyy siis siihen liittyvän, tieteellisissä julkaisuissa julkaistun tutkimusmateriaalin perusteella. Ajatuksena on, että tämä analyysi avaisi uusia näkökulmia empiiriselle tarkastelulle.

Tutkimuksen johdannossa viitattiin keväällä 2011 alkaneeseen ja vuosina 2012 ja 2013 jatkuneeseen kiivaaseen keskusteluun työelämän laadun ja työurien keston yhteydestä. On selvää, että tieteellisten julkaisujen tasolla ei pystytä reagoimaan päivälehtien nopeudella päivänpoliittisiin kysymyksiin, mutta toisaalta tätä yhteiskunnallista keskustelua on konkreettisesti käyty jo useampia vuosia, joten olettaisi, että tieteellisilläänkin puheenvuoroilla olisi ollut tilausta. Siinäkin mielessä on mielenkiintoista tutkia, näkykö tämä muualla vellova keskustelu tieteellisissä teksteissä.

2.3.1 Tieteenalojen työhyvinvointi-intressit ja -diskurssit: yleistarkastelu julkaisuittain

Työhyvinvointidiskurssien analyysissa käytiin lävitse yhteensä 626 aiheeseen potentiaalisesti liittyvää kotimaista julkaisua. Tarkastelussa edettiin uusimmista julkaisuista vanhempiin. Jos ensimmäisen kymmenen vuoden ajalta ei löytynyt työhyvinvointiaineistoa lainkaan tai niitä oli vain muutamia, lopetettiin järjestelmällinen etsintä kyseisen julkaisukanavan osalta; aiheeseen liittyvien julkaisujen puuttuminen lähtökohtaisesti lupaavana pidetystä julkaisukanavasta tulkittiin merkiksi siitä, ettei vanhempienkaan julkaisujen tarkastelu olisi enää tuonut riittävästi aineistoa diskursiiviseen tarkasteluun. Kaiken kaikkiaan työhyvinvointiin selvästi liitettävän aineiston harvalukuisuus oli yllätys suhteessa aiheeseen liittyvään laajaan julkiseen keskusteluun. Artikkeleja ja muuta materiaalia valittiin mukaan taulukon 2.4 mukaisesti.

Taulukko 2.4 Osatutkimuksen aineiston valinta analyysiin.

Julkaisun nimi	Tieteenala	Tarkasteltujen julkaisujen määrä yht.	Artikkeleja ym. valittu analyysiin
Aikuiskasvatus	Kasvatustiede	80	7
Hallinnon tutkimus	Hallintotiede, yleisjulkaisu	44	3
Liiketaloudellinen aikakauskirja	Liiketaloustieteet	56	0
Psykologia	Psykologia	100	73
Janus	Sosiaalipolitiikka	80	12
Työpoliittinen aikakauskirja	Yhteiskuntapolitiikka	68	15
Yhteiskuntapolitiikka	Yhteiskuntapolitiikka	66	5
Sosiologia	Sosiologia	40	1
Hoitotiede	Hoitotiede	68	9
Työelämän tutkimus	Yleisjulkaisu	24	20
	Yhteensä	626	145

Näyttäisi siis siltä, että psykologinen näkökulma olisi dominoivasti ollut ohjaamassa työhyvinvointidiskurssien muodostumista viimeisen 20 vuoden aikana. Toisaalta yhteiskunta- ja liiketaloustieteellisten näkökulmien harvinaisuus tai lähes täydellinen puuttuminen on siinä mielessä erikoista, että arkipäivän yhteiskunnallisessa keskustelussa nimenomaan taloudelliset ja yhteiskuntapoliittiset näkökulmat ovat hyvin keskeisesti esillä. Näihin tuloksiin palataan tarkemmin diskursseja analysoitaessa.

Tässä ei tutkittu tieteellisten julkaisujen diskursseja sinänsä, vaikka julkaisuja tarkasteltaessa tiettyjä diskursseja helposti hahmottuikin. Sen sijaan seuraavassa käydään tiiviisti läpi tieteenaloittain ja julkaisuittain havaitut työhyvinvointiin liittyvät yleiset näkökulmat ja niihin liittyviä työhyvinvoinnin kannalta olennaisia esimerkkejä. Samassa yhteydessä viitataan syntyneisiin käsityksiin lehtien laajemmista diskursseista. Analyysi ei siis perustu systemaattisiin arvioihin, vaan artikkeleiden lukemisen virittämiin tulkintoihin. Tarkastelua syvennetään alaluvussa 2.3.3, jossa tutkitaan tarkemmin esille nousseita työhyvinvointidiskursseja. *Artikkelien suuren määrän vuoksi tämän luvun analyysissä viitattuja lähteitä ei ole merkitty enää lähdeluetteloon, koska niihin liittyvät tiedot käyvät ilmi liitteestä 2.1. Se, mihin julkaisukanavaan (tieteelliseen lehteen) viitataan, käy ilmi asiayhteydestä. Myöskään lainauksissa esiintyviä toisen käden lähteitä ei ole merkitty lähdeluetteloon.* Kun viittauksissa näkyviä toisen käden lähteitä vertaa tämän tutkimuksen johdannon kirjallisuuskatsauksen lähteisiin, saa kuvan siitä, miten tietyillä melko harvoilla ulkomaisilla tutkijoilla ja heidän tutkimusryhmillään (esimerkiksi Maslach, Leiter, Schaufeli ja Warr) on ollut merkittävä asema kotimaistenkin työhyvinvointidiskurssien muodostumisessa.

(1) Aikuiskasvatuksen näkökulma työhyvinvointiin

Aikuiskasvatuksen näkökulmaa analyysissä edusti *Aikuiskasvatus-lehti* (4 krt / vuosi; vuodet 1990-2009). ”Lehden tavoitteena on edistää aikuiskasvatuksen uudistumista yhteiskunnan tarpeiden mukaisella tavalla sekä käsitellä kasvatuksen ja koulutuksen kysymyksiä humanististen sivistysihanteiden näkökulmasta” (ks. lehden verkkosivut: www.kansanvalistusseura.fi). Julkaisuja oli analyysissä mukana 80, joista löytyi seitsemän tarkemmin analysoitavaa työhyvinvointiin liittyvää artikkelia. Yhdessäkään artikkelissa ei työhyvinvoinnin käsitettä pyritty selkeästi määrittelemään.

Ennako-oletuksena oli, että aikuiskasvatuksen tutkimusperinne suuntaa julkaisun intressin muihin kuin työhyvinvointikysymyksiin. Toisaalta osaamisen ja työn hallinnan kysymykset on viime aikoina nostettu esille tärkeinä työhyvinvointitekijöinä, joten näiden teemojen olettaisi näkyvän nousevana kehityssuuntauksena lehden artikkeleissa. Osaamiseen ja työn sisältöön (työkontekstidiskurssi) liittyviä artikkeleja oli neljä (Mäkisalo & Kinnunen, 1999; Kokko ym., 2003; Tuominen-Soini & Sahlberg, 2007; Soini ym., 2008), kaksi artikkelia käsittelee teoreettisia kysymyksiä, joilla tulkittiin olevan yh-

teyttä työhyvinvointiajatteluun (Csikzenmihalyi, 1990; Sihvola, 1998), sekä yksi artikkeli käsitteli nykyäänkin niin ajankohtaista työelämän epävarmuutta ja sen vaikutuksia (Keskinen & Virtanen, 1999). Näyttäisi siis siltä, että Aikuiskasvatus ei ole halunnut ottaa näkyvää roolia työelämän osaamiskysymysten ja niiden hyvinvointivaikutusten tutkijana, vaan on keskittynyt perinteensä mukaisesti pureutumaan ”(aikuis)kasvatuksen ja koulutuksen kysymyksiin humanististen sivistysihanteiden näkökulmasta”.

(2) Yhteiskuntatieteelliset näkökulmat työhyvinvointiin

Yhteiskuntatieteellistä näkökulmaa edustivat Janus, Työpoliittinen aikakauskirja ja Yhteiskuntapolitiikka. **Janus** on Sosiaalipoliittisen yhdistyksen ja Sosiaalityön tutkimuksen seuran julkaisema neljästi vuodessa ilmestyvä tieteellinen aikakauslehti. Janus-julkaisusta (4 krt / vuosi; vuodet 1990-2010) oli mukana 80 julkaisua, joista analyysiin valittiin 12 artikkelia tai muuta materiaalia. Yhdessäkään artikkelissa ei pyritty selkeästi määrittelemään työhyvinvointia. Sen sijaan hyvinvointiin ja hyvinvointivaltion ihanteisiin liittyviä artikkeleita oli useita (esim. Roos, 1992; Uusitalo, 1992; Rose, 1993; Wilding, 1993; Riihinen, 1994; Kajanoja, 1995; Puuronen, 2004). Vastaavasti yleiseen hyvinvointipohdintaan liittyi elämänpolitiikka -käsitteen ja onnellisuuden tarkastelua (esim. Allardt, 1996; Karisto, 1996; Roos, 1996). Sosiaali- ja yhteiskuntapolitiittisessa keskustelussa näyttää olevan ilmeinen perinne tarkastella yleisellä tasolla hyvinvointivaltion ihanteita ja elämänlaadun ja onnellisuuden kysymyksiä:

”Kun elämä aletaan nähdä valintana eri elämäntapojen välillä, yksilön paikka elämässä määrittyy uudelleen valinnan tai valinnan epäonnistumisen lopputuloksena. Olemme siirtyneet aikakauteen, jossa elämänlaadun asiantuntijuus hajoaa useaksi linjaksi, mutta jossa kukin asiantuntijuuden muoto antaa lupauksen vapauden ja autonomian palauttamisesta yksilölle. --- Autonomiaan ja valintaan perustuva hallinta erottaa uudelleen toisistaan ne, joilla on valintojen edellyttämät materiaaliset, subjektiiviset ja kulttuuriset resurssit ja ne, joilla niitä ei ole.” ”Eriarvoisuus ja valta hyvinvointivaltion jälkeen” (Rose, 1996)

”Monista eri syistä elämänpolitiikka on alkanut kiinnostaa sosiaalipoliitikkoja. Hyvin monet sekä ajankohtaiset että pysyvät sosiaalipoliitiikan teemat: yksilöllistyminen, refleksiivisyys, elämäntavat, elämänkerrallisen näkökulman esiinnousu, hyvinvointiperspektiivin ongelmallistuminen, riskit, ympäristökysymysten huomioon ottamisen tärkeys jne. leikkaavat juuri elämänpolitiikkaa tai näyttäisivät soveltuvan elämänpolitiikka -käsitteen alle.” ”Elämänpolitiikka” (Roos, 1996)

Elämänpolitiikan ja hyvinvointivaltion käsitteet antaisivat mahdollisuuden pohtia työn ja työelämän ja siten myös työhyvinvoinnin merkitystä ihmisten kokonaishyvinvoinnille. Tässä aineistossa tarkastelu ei kuitenkaan eriytynyt ja täsmentynyt työhyvinvoinnin käsitteelliseksi ja sisällölliseksi tarkasteluksi sosiaali- ja yhteiskuntapolitiittisista näkökulmista.

Hyvinvointivaltion ja elämänpolitiikan tematiikat liittyvät ihmisen jatkuvasti globalisoi-tuvaan hyvän elämän kokonaisuuteen, jossa hyvä työ ja hyvä työelämä ovat keskeisiä osatekijöitä. Jotenkin tuntuu siltä, että hyvin monella elämän osa-alueella on meneillään eräänlainen kokonaisvaltaistuminen, mikä merkitsee aiemmin erillään käsiteltyjen asi-

oiden näkemistä laajemmissa yhteyksissään. Työhyvinvointiin liittyen tämä on tarkoit-
tanut työhyvinvoinnin asettamista laajempaan hyvinvointikontekstiin ja työelämän laa-
dun kehittämiskontekstiin. Vastaava ilmiö on ollut mm. yrityksen ohjauksen laajentu-
minen talouden ohjauksesta tasapainotetun tuloskortin kokonaisvaltaiseen maailmaan ja
siitä edelleen vastuulliseen yritystoimintaan. Tämä on nostanut henkilöstökysymykset ja
työhyvinvointikysymykset ja niihin liittyvät vastuukysymykset tarkastelun kohteiksi
perinteisten taloudellisten kysymysten rinnalle. Tätä taustaa vasten olisi ehkä odottanut
yhteiskuntatieteeltä selkeämpää ja näkyvämpää panosta työelämän hyvinvointikysy-
myksiin osana ”hyvinvointivaltiota” tai ”elämänpolitiikkaa”.

Hyvinvointivaltion, elämänpolitiikan ja hyvän elämän teeman ohella muita yleisiä dis-
kursseja, joita ei temaattisesti kuitenkaan yhdistetty työhyvinvointiin, olivat mm. ”työ-
hön liittyvät epäsuotuisat tekijät”, joihin sisältyivät mm. työttömyyden ja epävarman
työn, epätyypillisten työnteon muotojen ja köyhyyden näkökulmat (esim. Hyyppä, 1996;
Happonen ym., 1998; Virmasalo, 1998; Puhakka, 2003; Airio ja Niemelä, 2004; Ervasti,
2004). Työttömyyden ja hyvinvoinnin suhteesta todettiin mm. seuraavaa:

*”... työttömien subjektiivinen hyvinvointi on selvästi heikompi kuin työssä käyvän väestön
hyvinvointi. Työttömyys koetaan hankalana tilanteena.”* (Ervasti, 2004.)

Tätä jossain määrin itsestään selvältä tuntuvaa tulosta tarkennetaan nostamalla esille
työttömyyden seurannaisvaikutukset – taloudelliset ongelmat, huono terveys, työn kes-
keisyys henkilön arvostuksessa – ja niiden pahoinvointia välittävä merkitys. Työn ja
kodin yhteensovittamisen haasteet muodostivat vielä yhden tärkeän diskurssin (esim.
Vilkkö, 2000; Repo, 2005; Hakovirta & Salin, 2006; Eräranta & Käsälä, 2007; Anttila
ym., 2007). Osa näistä edellä esitellyistä ”diskursseista” perustui siihen, että lehti itse
oli määritellyt teemanumeroja, jotka nostivat niitä esille.

Myöskään *Työpoliittisessa aikakauskirjassa* (1993-2009, 68 julkaisua, 15 valittua ar-
tikkelia) ei työhyvinvointia määritelty eikä eksplisiittisesti käsitelty. Työpoliittisen ai-
kakauskirjan tarkoituksena on edistää työpolitiikkaan liittyvää tutkimukseen ja asiantun-
tijuuteen perustuvaa keskustelua, joten on selvää, että lehden artikkelit painottuvat työ-
poliittisiin työllisyys-, työttömyys- ja työvoimakysymyksiin. Jonkin verran esillä olivat
myös ikääntyneiden ja ikäjohtamisen sekä oppimisen ja työvoimakoulutuksen teemat.
Julkaisu on selvästi myös väylä työelämän ohjelmallisen kehittämisen ja innovaatiojär-
jestelmän tarkastelulle (esim. Alasoini, 1996; Tiainen, 2003; Ramstad & Alasoini,
2005). Esimerkkejä hajateemoista olivat mm. työelämän kehittämisen käsitteiden tar-
kastelu (Järvinieniemi, 2004), terveydenhuollon ikääntyvät ja koulutuksen merkitys työssä
jaksamisessa (Ruoholinna, 2002), irtisanomisten vaikutukset (Järvensivu, 2007), henki-
löstöjohtamisen kysymykset (Sippola, 2008), työsuojelukysymykset (Pyöriä, 2008) sekä
kestävän kehityksen näkökulman tuominen työelämäkeskusteluun. Työn epävarmuuden
kokemisen ja irtisanomisten vaikutus työhyvinvointiin oli siis yksi tähänkin julkaisuun
sisältyvistä olennaisista diskursseista: ”Työn epävarmuuden kokeminen Suomessa”.

”Oletuksen suuntaisesti epävarmuudella oli kielteisiä vaikutuksia työhyvinvointiin, joskin vuorovaikutus oli moniulotteista. Aluksi työn epävarmuus toimi työn stressitekijänä, josta oli negatiivisia seurauksia työhyvinvoinnille. Myöhemmin puolestaan voimavarojen heikentyminen uupumuksen myötä sai työntekijän pelkäämään työnsä puolesta. Lisäksi työuupumus lisäsi sairauspoissaolojen määrää vuotta myöhemmin.” (Nätti ym., 1998)

Henkilöstön vaikutusmahdollisuudet heitä itseään koskevaan päätöksentekoon on ollut perinteinen työelämän ongelma. Tässäkin väitöskirjassa tämä teema nousee esille useissa kohdissa. Myös Työpoliittinen aikakauskirja nostaa esille vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen merkityksen: ”Henkilöstön osaaminen parantaa työllisyyttä ja työelämän laatua”.

”Työntekijöiden ja tiimien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on kiistatta monia myönteisiä vaikutuksia ajatellen sekä yritystä että sen henkilöstöä. --- Vain kohtuullisen pienessä osassa yksityisen sektorin toimipaikkoja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön liittyvissä asioissa ovat hyvät.” (Antila & Ylöstalo, 2002)

Yhteiskuntapolitiikka-lehti on Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) julkaisema hyvinvointitutkimuksen lehti, joka ilmestyy kuusi kertaa vuodessa. Tarkastelussa olivat mukana vuodet 1993-2010 ja 66 julkaisua, joista tarkasteltavia artikkeleja löytyi viisi. Lehdellä on pitkä ja kunniaikas historia (Alkoholipolitiikka-lehteä julkaistiin vuodesta 1936 alkaen), ja tieteellisten viittausten laskeminen ilmaisee Yhteiskuntapolitiikka-lehden olevan ylivoimaisesti vaikutusvaltaisimman suomalaisista vertaisarviointiin perustuvista julkaisuista Stakesin arvioinnin perusteella¹⁹. Kuitenkaan työhyvinvointikysymykset eivät yhteiskunnallisesta keskustelusta huolimatta ole olleet lehden intresseissä: edes jossain määrin aihetta sivuvia artikkeleja löytyi vain neljä. Lehden käsittelemien aiheiden painopisteitä tuntuivat perinteen mukaisesti olevan mm. alkoholipoliittiset ja päihteiden käyttöön liittyvät kysymykset, vanhus- ja ikäteemat ja köyhyys. Työhyvinvointia lähestyttiin mm. hyvinvointivaltion tarkastelussa, työttömyyden ja sen uhkien käsittelyssä sekä eläkepolitiikan ja -järjestelmän tarkastelussa. Työelämäkysymyksiä käsiteltiin siis hyvin harvoin eikä työhyvinvoinnin määrittelyä pyritty tekemään. Mielienkiintoisena poikkeuksena esitetään Raija Julkusen puheenvuoro vuodelta 2002: ”Työtä vastaan?”.

”Työtä ei vain luoda, vaan sitä myös kehitetään; kehitetään organisaatioita, työtapoja, työyhteisöjä, osaamista, työn hallintaa, työhyvinvointia, paikannetaan hyviä käytäntöjä ja parhaassa tapauksessa pyritään löytämään mekanismit niiden levittämiseksi. Lopulta kehitetään työssä jaksamista, että jaksaisimme kehittää työtä (hallituksen Työssä jaksamisen ohjelma 2000–2003). --- Löytyyköhän ketään, joka ei edes jossakin sielunsa sopukassa nousisi vastarintaan kuullessaan työn tai organisaation kehittämistä. Monella on vain toive saada tehdä rauhassa työtään, ja kehittämissä hankkeissa he ovat mukana kaksoiskirjanpidolla. Ne kuuluvat keskiluokkaiseen toimenkuvaan, mutta sieluaan niille ei pidä antaa. Esimerkiksi ylhäältä ideoidussa ja kentälle tarjotussa työhyvinvoinnin kehittämisideassa on jotain teknokraattista epäuskottavuutta (Riikonen & al. 2002). Ruohonjuuritason oman sosiaalisen todellisuuden ja sen hankkeistetun kehittämisen käsitte- ja merkityksimaailman väliin tuntuu aina jäävän jokin kuilu aivan riippumatta kehittämisohjelmia ideoivien ja pyrittävien ihmisten aidosti hyvää tarkoittavista tarkoituksiperistä.”

¹⁹ (<http://yp.stakes.fi/FI/profili/historiaa/index.htm>)

Tässä poleemiseksi tarkoitettussa kannanotossa on tänä päivänä varmaan vielä enemmän totta kuin lähes 10 vuotta sitten. Erilaisten työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden määrä on suuri ja jatkuva ja keskeinen huolen aihe on hankkeiden vaikuttavuus. Vaikka kyseinen artikkeli ja sen näkökulma eivät ole suoraan tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin määrittelyn keskiössä, se on kuitenkin tärkeä puheenvuoro erilaisten kehittämishankkeiden itsestäänselvyyden aikakautena. Toisaalta se kertoo jotain kehittämishankkeisiin liittyneistä kokemuksista ja turhaumista. Jotain pitäisi yhteiskunnallisen keskustelun perusteella työhyvinvoinnille tehdä, mutta artikkelin perusteella ei ainakaan kehittämissankkeita – miten siis pitäisi edetä?

Toinen esimerkki myös jo kymmenen vuoden takaa liittyy kiusaamisen hyvinvointivai-
kutuksiin. Esimerkki on ajankohtainen: kiusaaminen ilmiönä sekä työelämässä että kouluissa on eräs tämän päivän puheenaiheista: ”Työpaikkakiusaaminen ja sairauspoissa-
olot sairaalahenkilöstön keskuudessa”.

*”Tutkimukset osoittavat yhteyden kiusaamisen ja alentuneen terveyden ja hyvinvoinnin välillä. Terveydenhuoltoalalla kiusaamisen kohteiksi joutuneilla on havaittu mm. eriasteisia psyykkisiä ja somaattisia oireita, työuupumusta (Mathiessen & al. 1989), tyytymättömyyttä elämään (Kauppinen & al. 1997), tyytymättömyyttä työhön, ahdistuneisuutta, masentuneisuutta, työperäistä stressiä ja useita työpaikan vaihdoksia (Quine 1999).” (Vah-
tera & Virtanen, 2004)*

Sosiologia-lehti esitellään verkkosivuilla (<http://www.westermarck.org/sosiologia/>) seuraavasti: ”Sosiologia on neljästi vuodessa ilmestyvä yhteiskuntatieteellinen aikakauslehti, jota julkaisee Westermarck Seura. Lehti on perustettu vuonna 1964 sosiologien tieteelliseksi yhdyssiteeksi. Sosiologian toimituspolitiikasta mainitaan lehden johtosäännössä (12.5.1982), että ”Sosiologia on avoin sosiologisen tutkimuksen eri perinteille.” Sosiologia-lehdessä (tarkastelussa vuodet 1999-2009) ei työhyvinvointiviittauksia eikä määrittelyjä ollut. Eräs mielenkiintoinen elämänhallinta-käsitteen määrittelyyn liittyvä artikkeli kuitenkin löytyi (Ylistö, 2009).

(3) Liiketaloustieteellinen näkökulma työhyvinvointiin

Liiketaloudellinen aikakauskirja (The Finnish Journal of Business Economics) on yleisjulkaisujen (Työelämän tutkimus, Hallinnon tutkimus) ohella väylä kotimaiselle liiketaloustieteelliselle keskustelulle. Työhyvinvointiin liittyviä artikkeleita tai viittauksia ei löytynyt. Työhyvinvointiin liittyvät ratkaisut tehdään käytännössä työorganisaatioiden ja työpaikkojen tasolla. Yhteiskunnallisessa keskustelussa on usein esillä yritysten näkökulma, erityisesti työhyvinvoinnin merkittävät kustannus- ja toisaalta tuottovai-
kutukset. Työhyvinvointi-investoinnit nähdään yhtenä parhaimmin tuottavista investoinneista (Ahonen, 1997). Tätä taustaa vasten on erikoista, että liiketaloustiede ei kotimaisen tieteellisen keskustelun tasolla (arvioituna tämän yksittäisen lehden mukaan) ole ottanut työhyvinvointikysymyksiä huomioon. Näiden intressien voisi kuvitella liittyvän mm. juuri työhyvinvointi-investointeihin, työhyvinvoinnin vaikutusmittaukseen ja työ-

hyvinvoinnin ja johtamisen yhteyksiin. Näillä alueilla on melko paljon ns. business-kirjallisuutta, mutta tieteen näkökulmasta ei asiaan ole syvennytty.

(4) Psykologian näkökulma työhyvinvointiin

Psykologian intressejä ja näkökulmaa työhyvinvointiin tarkasteltiin *Psykologia*-lehden kautta (ilmestyy 6 krt / vuosi, mukana vuodet 1990-2009). ”Psykologia-lehti seuraa psykologista tutkimusta ja kirjallisuutta kotimaassa ja ulkomailla. Se virittää ja ylläpitää keskustelua psykologian ja sen lähitieteiden tieteellisistä sekä tiede-, tutkimus-, koulutus- ja ammattipoliittisista kysymyksistä. Lehti seuraa ja kommentoi myös muita psykologian kannalta mielenkiintoisia kulttuuri- ja yhteiskuntaelämän ilmiöitä.”

(Lehden verkkosivut: <http://www.psykologienkustannus.fi/sps/lehti/aboutus2.htm>.)

Lehden teemat käsittelivät muita lehtiä huomattavasti yleisemmin teemoja, joilla oli selkeä yhteys työhyvinvointiin. Näitä olivat mm. stressin ja työuupumisen teemat (jotka voidaan nähdä seurauksena erilaisista asioista ja kehityskuluista), persoonallisuuden ja reaktiotapojen merkitys, kodin ja perheen yhteensovittaminen ja johtamisen kysymykset. Vaikka aiheen käsittelyä oli runsaasti (73 valittua artikkelia), ei tässäkään aineistossa ollut selvästi tunnistettavissa pyrkimystä työhyvinvoinnin substantiaaliseseen määrittelyyn vaan tarkastelujen näkökulma oli pikemminkin prosessuaalinen: erilaisten hyvinvointia tai pahoinvointia (työuupumusta) luovien kehityskulkujen tunnistaminen ja mallintaminen (Kinnunen & Hätinen, 2002; Hutri, 2002; Hakanen, 2002). Osassa artikkeleita oli ”ratkaisukeskeinen” näkökulma, jolla tässä viitataan pyrkimykseen kehittää interventioita tai toimenpiteitä hyvinvointiongelmien ratkaisemiseksi tai arvioida niiden vaikutuksia (Vapaavuori, 2002; Salmela-Aro ym., 2002; Hätinen ym., 2002; Nääänen ym., 2002). Mielenkiintoisia ja työhyvinvointikäsitettä laajentavia näkökulmia löytyi mm. seuraavista artikkeleista: Kärnä & Aro, (2002) ”Työkontekstin ja uupumuksen yhteys” (laajennus tässä tutkimuksessa käsitellyn kontekstin merkitykseen ja kontekstin käsitteeseen); Alho ym., (2003) ”Työuupumus merkitysorganisaation näkökulmasta” (merkitysorganisaation käsite); Hutri, (2002) ”Ammatillisen kriisiytymisen käsite”; Salmela-Aro, (1997) ”Henkilökohtaisten projektien käsite ja merkitys hyvinvoinnille”; Feld, (2000) ”Koherenssin käsitteen täsmentäminen”; Feld, (2000) ”Tunnetason työhyvinvoinnin eli affektiivisen työhyvinvoinnin käsitteen täsmentäminen”. Useat artikkelit vahvistivat lisäksi käsitystä ”työn imun” käsitteen käyttöönotosta noin 2000-luvulta alkaen (Hakanen, 2002; Mauno & Hakanen, 2005; Hakanen, 2005). Palautumisen merkitys on esimerkki viimeaikaisista tärkeistä havainnoista (Kivistö & Kivistö, 2009). Näihin teemoihin palataan tarkemmin diskursiivisen tarkastelun yhteydessä.

(5) Hoitotieteellinen näkökulma työhyvinvointiin

Hoitotieteellistä intressiä ja näkökulmaa edusti *Hoitotiede*-lehti (vuodet 1999-2010, 68 julkaisua). ”Hoitotiede-lehden tarkoituksena on välittää tietoa hoitotieteestä ja sen tutkimustuloksista sekä toimia tieteellisenä keskustelufoorumina. Lehti julkaisee hoitamiseen ja sen perusteisiin, alan koulutukseen ja tutkimukseen liittyviä tieteellisiä artikkeleita sekä hoitotieteen alueeseen liittyviä erilaisia katsauksia.” (Lehden verkkosivut: <http://www.uku.fi/https/hoitotiede.html>) Lääketieteen alueella ei Lääkäri-lehden tai Duodecim-mukaanotto tuntunut lehtien luonteen perusteella tarkoituksenmukaiselta, koska ne ovat enemmän ammattilehtiä kuin tieteellisiä lehtiä. Lääketieteen julkaisuautoiminta suuntautuu niin voimakkaasti kansainvälisiin julkaisukanaviin, että kotimaisten julkaisujen merkitys tässä suhteessa jää vaatimattomaksi. Lehtien pintapuolinen tarkastelu ei nostanut esille työhyvinvointiteemoja.

Hoitotiede-lehden esille nostamat artikkelit (9) – vaikka niiden määrä ei ollut suuri – liittyivät koko aineistosta selkeimmin työhyvinvoinnin ja siinä työkuormituksen sisältöalueeseen. Kuten luonnollista on, näkökulmana oli pääasiassa terveydenhuoltohenkilöstön jaksaminen (Laijärvi ym., 2006; Kanste, 2006; Utriainen ym., 2007; Kanste ym., 2008; Utriainen ym., 2008).

(6) Poikkitieteelliset näkökulmat

Poikkitieteellisiä tai yleistieteellisiä näkökulmia edustivat Hallinnon tutkimus (4 krt / vuosi, mukana vuodet 2000-2010) ja Työelämän tutkimus (3 krt / vuosi, mukana vuodet 2003-2010). ”Hallinnon Tutkimus on neljästi vuodessa ilmestyvä aikakauslehti, jossa julkaistaan julkiseen hallintoon sekä yrityksen ja järjestöjen hallintoon kohdistuvaan tutkimukseen liittyviä artikkeleita.” (Lehden verkkosivut: <http://hallinnontutkimus.fi/lehti/>.) ”Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning-lehden päämääränä on edistää työelämään ja työyhteiskuntaan kohdistuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä. Vuodesta 2003 ilmestynyt Työelämän tutkimus on monipuolinen ja poikkitieteellinen tutkijoiden ja muiden asiantuntijoiden foorumi.” (Lehden verkkosivut: <http://pro.tsv.fi/tetu/tt/index.htm>.)

Hallinnon Tutkimus -lehdessä ei ollut tarkastelujaksolla yhtään selkeästi työhyvinvointiin keskittyntä artikkelia ja muutenkin työhyvinvointiviittaukset olivat vähäisiä (44 julkaisua / 3 valittua artikkelia). Lehden tärkeitä teemoja olivat mm. arvioinnin ja strategisen johtamisen kysymykset, joista oli teemanumeroja; myös henkilöjohtamisen ja HRM:n sekä New Public Managementin (NPM) käsittelyä oli useissa artikkeleissa. Näistä teemoista erityisesti henkilöjohtamisen käsittelyssä on usein ainakin implisiittisenä näkökulmana johtamisen henkilöstö- ja hyvinvointivaikutukset (ks. esim. Syväjärvi & Stenvall, 2003; Ollila, 2004; Tiuraniemi, 2004; Laaksonen, 2008). Kuitenkaan

oleellista panosta työhyvinvoinnin teoreettis-käsitteelliseen määrittelyyn tai käytännön kysymyksiin ei löytynyt.

Vaikutusmahdollisuuksiin tai pikemminkin niiden puutteeseen viitattiin tässäkin julkaisussa. Vaikutusmahdollisuuksien merkitys on laajasti tiedostettu, ja se nostettiin esille edellä Työpoliittisen aikakauskirjan artikkelissa. Kuitenkin edelleen jää avoimeksi, miten vaikutusmahdollisuuksien edellytyksiä voitaisiin kehittää. ”Työtä ja työyhteisöä kuvaavien tekijöiden vertailu --”:

”Vaikutusmahdollisuuksien puute työhön heijastuu yksilön sisäiseen kokemukseen työn merkityksestä ja se voi olla yksi tärkeimmistä alhaisen työtyytyväisyyden ja työmotivaation syytekijöistä.” (Pahkala ym., 1999)

Vaikutusmahdollisuuksien ohella kehityshankkeiden laatu ja laadun kehittäminen ovat olleet tärkeä keskustelunaihe, josta tämäkin väitöstutkimus saa innoituksensa. Hankkeiden laadun kehittäminen vaatii laadukasta arviointia. Kehityshankkeiden arvioinnin haasteet tunnistettiin Hallinnon tutkimus -lehdessä ja esille nostettiin arvioinnin laatu-kysymykset eli riittävän kriittisyyden haaste: ”Kehityshankkeiden evaluaatio --”:

”Arvioinnin vähäisyyttä ja epätäsmällisyyttä voidaan pitää ongelmana, joka vaatisi toimenpiteitä. --- ...useissa tutkimus- ja kehitystyötä tekevissä organisaatioissa evaluaatio-käytännöt ovat vasta muotoutumassa. --- Toinen merkittävä haaste on arvioinnin rakentavan kriittisyyden puute.” (Järvelä & Seppänen, 2000)

Työelämän tutkimus -lehdessä oli jonkin verran enemmän työhyvinvointiviittauksia ja myös pyrkimystä ilmiön käsitteelliseen tarkasteluun ja käsitettä työhyvinvointi oli useissa artikkeleissa käytetty. Vaikka tästä kanavasta ilmestyi tämän tarkasteluajanjakson aikana vain vähän julkaisuja (24 kpl), analyysiin valikoitui peräti 20 artikkelia. Työelämän tutkimuksesta onkin ehkä muodostumassa tärkeä kotimaisen työhyvinvointikeskustelun foorumi. Käsitellyt teemat liittyivät mm. johtamiseen, työhyvinvoinnin ja työkyvyn tulosvaikutuksiin, työn ja perheen yhteensovittamisen haasteisiin ja hyvän työn ja työelämän kysymyksiin. Työhyvinvoinnin määrittelyyn haettiin uusia näkökulmia Gerlanderin ja Launiksen artikkelissa (2007), jossa selkeimmin koko aineistossa pohdittiin työhyvinvoinnin yleistä teoreettista viitekehystä ja käsitelmäärittelyä. Osaan lehtien yleiskäsittelyn teemoista palataan, kun seuraavassa tarkennetaan sekä työhyvinvoinnin yleismäärittelyä että työhyvinvointiin yhteydessä olevia tekijöitä eri tieteenalokurssien näkökulmista.

2.3.2 Yleismäärittelyn tarkentaminen julkaisuaineiston pohjalta

Työhyvinvointi ei siis ollut artikkeleissa määrittelyn kohteena kuin muutamassa poikkeustapauksessa. Gerlander ja Launis (2007) jäsensivät työhyvinvointia Työelämän tutkimus -lehdessä (2/07) ainoassa löydetyssä artikkelissa, jonka tavoitteena oli työhyvinvoinnin käsitteen tarkastelu. ”Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat”:

”Jäsenimme kolme erilaista työhyvinvoinnin kehystä, jotka nimesimme työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoiksi. ”Kokemusikkuna” aukeaa kun tuotamme tietoa työhyvinvoinnista

nojautuen omiin kokemuksiimme ja tuntemuksiimme. ”Kuormitusikkuna” aukeaa kun työhyvinvointia käsitteellistetään työn ja terveyden väliseen vuorovaikutukseen liittyvien kuormitustekijöiden avulla. ”Työn muutoksen ikkunan kautta” tarkastelemme työn muutoksessa ilmeneviä häiriöitä ja jännitteitä työhyvinvointiongelmien lähteenä. Tarkasteluikkunat teoreettis-metodologisena tarkastelukeyksenä avaavat monimuotoisemman ymmärryksen työhyvinvoinnista ja mahdollistavat eri näkökulmien yhdistämiseen pohjautuvan ymmärryksen rakentamisen paikallisista työhyvinvoinnin haasteista ja edistämiskeinoista.”

Kokemusikkuna korostaa siis työhyvinvoinnin subjektiivista luonnetta. *Kuormitusikkuna* näyttäisi viittaavan ”perinteiseen” terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin suhteeseen ja epidemiologiseen terveystutkimukseen ja siinä mielessä tämän tutkimuksen diskurssi-alueeseen (1). *Työn muutoksen ikkuna* tarkastelee työhyvinvointia toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta (ks. esim. Engeström, 2002). Tästä tarkastelukulmasta nousee esiin uusia käsitteitä, kuten häiriökuormituksen ja kohdehyvinvoinnin käsitteet. Toiminnan teorian näkökulmasta työhyvinvoinnin edistäminen tapahtuu toimintakäytäntöjä uudistamalla (Gerlander & Launis, 2007). Tässä mielessä tämä tarkasteluikkuna sitoo siis kehittämisen voimakkaasti työkontekstiin ja työprosesseihin, mutta nostaa kehittävän työntutkimuksen perinteen mukaisesti esille myös erilaiset intressit ja jännitteiset näkökulmat. Tämä määrittelynäkökulma (tarkasteluikkunat) ei siis pyri substantiaalisesti ja kaiken kattavasti määrittelemään, mitä työhyvinvointi on, vaan pyrkii lisäämään ymmärrystä tarkastelunäkökulmista nimenomaan kehittämistyön lähtökohdaksi. Tähän liittyy tärkeä toimijanäkökulma. Kuormitusikkunaan liittyvän tiedon päätuottajia ovat (kuten tämänkin tutkimuksen jaottelussa) työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio, jolle taholle työhyvinvointi ikään kuin kuuluu. Liiketoiminta- ja tuotantotapamuutoksia sisältävää työn muutoksen ikkunaa ei yleensä mielletä työhyvinvointialueeksi, jolloin tämä keskeinen, työprosessilähtöinen alue jää työhyvinvointitarkastelun ulkopuolelle. Tästä on suurelta osin kyse silloin, kun työhyvinvoinnin kehittäminen nähdään pelkästään perinteisenä TYKY-toimintana. (Vrt. Gerlander & Launis, 2007.)

Gerlanderin ja Launisen edellä viitattu artikkeli oli ainoa aineistosta löydetty pohdinta, jossa tarkastelun kohteena oli nimenomaan työhyvinvoinnin käsite. Jos määrittelyjä muuten löydettiin, ne oli tehty aina jonkin muun asian, yleensä kehityshankkeiden, raportoinnin yhteydessä. Marjalan väitöskirjatutkimuksessa (2009) määritellään hyvinvointi (työhyvinvointi) kehittämishankkeen yhteydessä siten, että ”*se pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, kulttuurisen ja henkisen näkökulman – holistisen ihmiskäsityksen mukaisesti. Holistinen ihmiskäsitys tarkastelee ihmistä eri olemuspuolien kokonaisuutena.*” Marjalan tutkimustuloksissa ”*työhyvinvointi hahmottui yksilöllisenä, kokonaisvaltaisesti koettuna työhyvinvoinnin tilana. Työhyvinvoinnin tilan muodostavat jatkuvasti liikkeessä olevat tajunnalliset, situationaaliset ja keholliset tekijät.*” Narratiivisessa analyysissä esille tulleet työhyvinvoinnin tekijät olivat työsitoutuneisuus, kokonaiselämän hyvinvointi, vastuullisuus itsestä, dialoginen yhteisöllisyys, koettu työn haasteellisuus, yksilöllinen ja arvostava esimiestyö, ilon ja onnistumisen kokemukset työssä, tunne arvostettavan työn tekemisestä, osaaminen asiakastyössä ja yksilöllisten tarpeiden huomiointi työnkuvaan. Marjalan määrittely korostaa siis työhyvinvoinnin

subjektiivista ja dynaamista luonnetta ja siihen liittyvää kokonaisvaltaista tunnetilaa. Narratiivisessa analysissa esille tulleet työhyvinvoinnin tekijät ovat sijoitettavissa tämän tutkimuksen diskursiivisen luokittelun viitekehykseen (ks. tarkemmin edellä alaluku 2.2.3). ”Työsitoutuneisuus” eli työhön sitoutuminen on tosin tässä tutkimuksessa nähty enemmänkin hyvän työhyvinvoinnin tulosmuuttujana (eli seurauksena hyvästä työhyvinvoinnin tilasta) kuin erillisenä työhyvinvoinnin tekijänä.

Rokkasen ja Launiksen (Työelämän tutkimus, 2/08) määrittely rakentuu selvästi toimintajärjestelmän muutoksen ja työkontekstin käsitteille ja kehittävän työntutkimuksen perinteille. Samoille teoreettisille lähtökohdille perustui Gerlanderin ja Launiksen (Työelämän tutkimus, 2007) edellä viitattu artikkeli, jossa käsiteltiin työhyvinvoinnin tarkasteluikkunoita. Keskeistä Rokkasen ja Launiksen näkökulmalle on työhyvinvoinnin yhteisöllinen tulkinta (perinteisen yksilötulkinnan rinnalla) sekä työhyvinvoinnin liittäminen työyhteisön työvälineisiin ja toimintatapoihin:

”Tarkastelemmekin työhyvinvointia yrityksen toiminnan ja sen muutoksen synnyttäminä yksilöllisinä ja yhteisöllisinä kokemuksina ja seurauksina. Näin liitämme työhyvinvoinnin yksilöllisesti ja yhteisöllisesti rakennettuun työn kohteeseen sekä käytössä olevien työvälineiden ja työyhteisön toimintatapojen toimivuuteen.” Rokkanen ja Launis (Työelämän tutkimus 2/08)

Manka ja Siekkinen (Työelämän tutkimus 2/08) ottavat artikkelinsa yhteydessä kantaa työhyvinvoinnin käsitteeseen:

”Viime aikoina onkin kehitetty niin sanottu laaja-alainen työhyvinvoinnin käsite, mikä on tuonut tarkasteluun mukaan aiemmista stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet, kuten henkisen hyvinvoinnin (Warr 1990), työmotivaation ja työn imun (Schaufeli ym. 2002, Hakanen 2005), toiminnan teorian (Engeström 1987, Mäkitalo 2005) ja transformatiivisen oppimisen (Argyris & Schön 1996, Manka 1999). Laaja-alaisen näkökulman mukaan työorganisaatiossa, työn vaikutusmahdollisuuksissa ja palkitsemisessa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa ilmenevät kehittämistarpeet toimivat muutoksen ja sen liikkeelle-panevan oppimisen käynnistäjinä. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää painopisteen työyhteisön negatiivisista, voimavaroja kuluttavien tekijöiden tarkastelusta mahdollisuuksien ja työssä ilmenevien positiivisten piirteiden tutkimiseen ja vahvistamiseen. Taustalla on myös oletus, jonka mukaan hyvinvoivat ihmiset tekevät hyvän tuloksen, joten kehittämiseen käytetyt resurssit tulevat moninkertaisina takaisin.”

Mankan ja Siekkisen määrittely edustaa tässäkin tutkimuksessa omaksuttua kokonaisvaltaista ja laaja-alaista työhyvinvointikäsitystä, johon sisältyvät sekä hyvinvoinnin (positiivisen psykologian) voimavaroja vahvistavat että pahoinvoinnin voimavaroja kuluttavat tekijät ja niiden yhteisvaikutus organisaation perustehtävään (tulokseen). Vanhala & Kotila (Työelämän tutkimus 2/06) ottavat kantaa työhyvinvoinnin käsitteisältään seuraavasti:

”... henkilöstön hyvinvointi on monitahoinen ilmiö, jolle ei ole olemassa yhtä oikeata määritelmää. Tässä yhteydessä hyvinvoinnilla tarkoitetaan psykologista hyvinvointia, joka muodostuu useista komponenteista, kuten affektiivisesta hyvinvoinnista, työtyytyväisyydestä, kompetenssista, autonomiasta, tavoitteista, uupumuksesta, masennuksesta jne. (Warr 1990 & 1994; Ryff & Keys 1995; Daniels 2000; Holman 2002). Työhyvinvoinnissa on kaksi tarkastelutasoa: jokaisen yksilön hyvinvointi eli henkilökohtainen tunne ja viretila ja toisaalta koko työyhteisön yhteinen vireystila (Ojala & Ahonen 2003). Kun puhutaan henkilöstön hyvinvoinnista, niin silloin viitataan yleensä työyhteisöön.”

Määritelmä rakentuu psykologisen hyvinvoinnin näkökulman varaan ja korostaa hyvinvoinnin subjektiivisia ja elämyksellisiä ominaisuuksia ja erilaisia tarkastelunäkökulmia, mutta ei tuo uutta aikaisempaan tarkasteluun.

Tämän alaluvun tavoite on siis tarkastella, mitä uusia työhyvinvoinnin määrittelyä laajentavia näkökulmia nousee esille kotimaisesta edellä esitetyllä tavalla rajatusta julkaisuaineistosta. Aikaisemmin väitöskirjan johdannossa työhyvinvoinnin määrittelyä tarkasteltiin yleisemmin ja laajemman julkaisuaineiston näkökulmasta. Ainakin seuraavat työhyvinvoinnin yleismäärittelyä täydentävät tai uudet näkökulmat tulivat esille psykologia-aineistosta (vrt. poiminnat edellä olevasta tekstistä): (1) työhyvinvoinnin subjektiivisuuden ja persoonallisuuden merkityksen täydentyminen, (2) merkitysorganisaation käsite, (3) täydentyviä näkökulmia kontekstuaalisuuteen, (4) täydentäviä näkökulmia työhyvinvoinnin dynaamisuuteen, jatkuvuuteen ja muuttumiseen ajassa, (5) täydentäviä näkökulmia positiivisen psykologian alueelta työhön sitoutumiseen ja imuun. Lisäksi esille tulivat, ei niinkään määrittelykysymyksenä vaan muuten tärkeinä asioina, työhyvinvointiin vaikuttaminen, erityisesti työuupumuksen hoitamisen ja kuntoutuksen kysymykset. Samalla voidaan todeta, että seuraavat aihepiirit puuttuivat tai että niiden alueella tuntui käytävän odotettua vähemmän tieteellistä työhyvinvointikeskustelua: (1) työhyvinvoinnin ja osaamisen, työn hallinnan ja oppimisen väliset yhteydet, joita arkipäivän keskusteluissa on usein esillä, ja (2) työhyvinvoinnin yhteiskunnalliset ja sosiologiset näkökulmat.

Seuraavassa kuvataan ja käsitellään tarkemmin esille nousseet, työhyvinvoinnin määrittelyä tarkentavat näkökulmat.

(1) Työhyvinvoinnin subjektiivisuus ja persoonallisuusyhteydet

Feldt ym. (Psykologia 5-6/05) nostavat esille Warrin mallin (1987, 1990a, 1990b, 1994) puhuessaan subjektiivisesta hyvinvoinnin kokemuksesta. Mallin mukaan subjektiivisen hyvinvoinnin ydin on ns. tunnetason hyvinvointi (affektiivinen hyvinvointi) ja siihen liittyvät avainkokemukset: mielipaha – mielihyvä, ahdistus – tyytyväisyys (mukavuus) ja masennus – innostus. Testatessaan Warrin työhyvinvoinnin mittarin rakennevaliditeettia Feldt ym. totesivat, että oletuksen mukaisesti myönteisiä ja kielteisiä tunteita tulee mitata omilla mittareillaan. Vähäisiä pahoinvoinnin oireita tai oireiden puuttumista ei siis voi vielä pitää merkinä hyvinvoinnista kuten ei myöskään hyvinvoinnin puuttumista merkinä pahoinvoinnista. Tämä näkökulma otettiin esille jo tämän tutkimuksen alussa, kun tarkasteltiin työhyvinvoinnin dimensionaalisuutta.

Korkalainen ja Kokko (Psykologia 4/08) viittaavat siihen, että subjektiivinen hyvinvointi on ollut hyvinvointitutkimuksen hallitseva käsite jo 1950-luvulta lähtien. He nojautuvat Keyesin (2006) viitekehukseen, jossa subjektiivinen hyvinvointi määritellään yksi-

lön omaksi arvioksi elämänsä laadusta erotuksena objektiivisemmin mitattavista asioista, kuten tulotasosta, terveydentilasta, koulutuksesta tai ammatista. Subjektiivisessa hyvinvointinsa arvioinnissa ihmiset vertailevat tietyn ajanjakson positiivisia ja negatiivisia mielialojaan, tarkastelevat tyytyväisyyttään suhteessa elämänsä eri osa-alueisiin sekä arvioivat myös elämäänsä kokonaisuudessaan. Tällöin lähestytään ihmisen käsitystä omasta onnellisuudestaan. Psykologisen hyvinvoinnin mallissa, johon kirjoittajat viittaavat (Ryff, 1989a), on kuusi ulottuvuutta²⁰, ja se rakentuu eudaimonisen hyvinvoinnin²¹ ja onnellisuuskäsityksen perustalle. Sosiaalinen hyvinvointi eli se, millaiseksi ihmiset arvioivat suhteensa toisiin ihmisiin, omaan asuinalueeseensa ja yhteisöönsä (Keyes, 1998, 2006), on yhteydessä subjektiiviseen hyvinvointiin, mutta on siitä erillinen osa-alue. Subjektiivista hyvinvointia voidaan kutsua myös emotionaaliseksi hyvinvoinniksi, jolloin tunnetason hyvinvointi, psykologinen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi ovat hyvän mielenterveyden osa-alueita (Korkalainen & Kokko, 2008).

Tässä on vielä tärkeää todeta, että useiden tutkimusten mukaan subjektiivinen hyvinvointi pysyy vakaana pitkällä aikavälillä, mikä viittaa persoonallisuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin vahvaan yhteyteen. Esimerkiksi ulospäinsuuntautuneisuus ennustaa positiivisia tunnetiloja ja neuroottisuus alttiutta kokea negatiivisia tunteita (Korkalainen ja Kokko, 2008). Kaiken kaikkiaan artikkeleissa raportoidut tutkimustulokset vahvistavat siis käsitystä hyvinvoinnin (työhyvinvoinnin) subjektiivisesta luonteesta ja persoonallisuuden hyvinvointivaikutuksista ja puoltavat niiden näkökulmien ottamista mukaan työhyvinvoinnin yleismäärittelyyn. Artikkelien mukaan hyvinvoinnin subjektiiviseen luonteeseen liittyy huomattava määrä erilaisia alakäsitteitä ja jäsennyksiä sekä paljon raportoitua tutkimusta, eli ”subjektiivisuus” itsessään on moniulotteinen ja laaja näkökulma työhyvinvointiin.

(2) Merkitysorganisaation käsite. Henkilökohtaiset projektit.

Myös merkitysorganisaation käsite kytkee työhyvinvoinnin (tässä uupumuksen sen osana) persoonallisuuden yhteyteen. Alho ym. (Psykologia 6/03) tarkoittavat merkitysorganisaatiolla ”psyhyksen sisäistä järjestelmää, joka ohjaa yksilön tapaa kohdata eri tilanteita ja antaa niille merkityksiä, sekä yksilön tapaa suhtautua itseensä ja muihin.” Artikkelissa tunnistetaan neljä merkitysorganisaatiota: menetyksen, vaillejäämisen ja pettymyksen merkitysorganisaatio, hallinnan ja kontrollin merkitysorganisaatio, yksilöitymisen ja itsetunnon merkitysorganisaatio, turvallisuuden vs. turvattomuuden merkitysorganisaatio. Työuupuneilla kuntoutettavilla tehdyssä tutkimuksessa havaittiin, että menetyksen, vaillejäämisen ja pettymyksen merkitysorganisaatio oli hallitseva kaikilla

²⁰ 1) itsensä hyväksyminen, 2) positiiviset suhteet toisiin ihmisiin, 3) autonomia (itsenäisyys, oman käyttäytymisen säätely ym), 4) ympäristön hallinta, 5) elämän tarkoitus ja 6) henkilökohtainen kasvu.

²¹ Eudaimoninen hyvinvoinnin lähtökohтия ovat itsensä toteuttamisen ja elämän tarkoituksellisuuden ja henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen ihanteet (Ryan & Deci, 2001).

tutkittavilla, mikä viittaa siihen, että työuupumukseen liittyvät samat merkitykset kuin masennukseen (Alho ym., 2003).

Myös henkilökohtaisten tavoitteiden ja projektien merkitystä on tutkittu työuupumuksen yhteydessä. Henkilökohtainen projekti viittaa yksilön itse itselleen asettamiin tavoitteisiin ja siten motivaation keskeiseen merkitykseen toiminnan suuntaamisessa. Salmela-Aron ym. (Psykologia 4/02) tutkimus työuupumusinterventioiden ja henkilökohtaisten projektien yhteydestä osoitti, että interventiot vaikuttivat vähentävästi työuupuneiden henkilökohtaisiin työtä koskeviin projekteihin, projekteihin liittyvät negatiiviset tunteet vähenivät ja usko henkilökohtaisten projektien saavuttamiseen parani. Merkitysorganisaation ja henkilökohtaisten projektien ja työuupumuksen yhteyteen palataan tarkemmin vielä diskurssien erittelyn yhteydessä. Tässä voidaan kuitenkin todeta, että tutkimukset vahvistavat käsitystä persoonallisuuden ja yksilöllisten ja motivaatiotekijöiden ja työhyvinvoinnin (työpahoinvoinnin) yhteydestä ja samalla pahoinvoinnin kehityskulkujen merkityksestä.

(3) Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuus

Tässä tutkimuksessa on aikaisemmin viitattu työhyvinvoinnin kontekstuaalisuuteen. Kontekstilla on tarkoitettu mm. toimialasta johtuvaa toimintaympäristöä ja siinä tarkemmin mm. työprosessin luonnetta ja työn organisointia (teollisuuden vaihtotyö, hoiva- ja hoitotyö, asiantuntijatyö ym.), erilaisia työaikajärjestelyjä ja uusia työn tekemisen muotoja (mm. etätö). Kontekstuaalisilla tekijöillä voidaan viitata myös kyseisellä hetkellä vallitseviin työkuormituksen, kiireen ja erilaisten häiriöiden tilanteisiin. Kärnän ja Aron (Psykologia 4/02) artikkelissa viitataan myös erilaisiin kontekstuaalisiin häiriötilanteisiin, jotka aiheuttavat epätasapainoa ja ovat yhteydessä työuupumukseen. Epätasapaino voi ilmetä 1) liiallisena työmääränä, 2) vaikutusmahdollisuuksien vähäisyytenä, 3) riittämättömänä palkitsemisena, 4) yhteisöllisyyden ja 5) oikeudenmukaisuuden puuttumisena tai 6) ristiriitana yksilön ja organisaation arvojen välillä. Hyvä yhteensopivuus näissä tekijöissä johtaa hyvään työhön sitoutumiseen (Kärnä & Aro, 2002). Tulosten mukaan työkontekstitekijät heijastuivat työuupumuksen (mitattuna Maslachin työuupumusmittarilla, MBI-GS) eri ulottuvuuksiin. ”Pelkkä työkuormituksen optimointi ei ole riittävä toimenpide [työuupumuksen torjunnassa ja vähentämisessä], vaan tarvitaan tätä hienovaraisempaa paneutumista työn ja työntekijän muodostamaan monimutkaiseen systeemiin. Kuormituksen säätelyn ohella hyvin olennaista on myös esimerkiksi arvoihin ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyvien kontekstuaalisten ristiriitojen onnistunut ratkaiseminen. Näiden merkitys työmotivaation ylläpidon ja kyynistymisen välttämisen kannalta on todennäköisesti aivan keskeinen” (Kärnä & Aro, 2002).

Vaikka Kärnän ja Aron tutkimus on tehty pääasiassa työuupumuksen näkökulmasta, voidaan tarkastelu ainakin hypoteettisesti laajentaa koskemaan myös työhyvinvointia ja

mainittujen tekijöiden merkitystä positiivisina ja työhön sitouttavina tekijöinä, mihin tutkijat jo edellä viittasivatkin. Itse kontekstuaalisuuden käsitteen operationaalistaminen mainittujen kuuden kohdan kautta eroaa tässä tutkimuksessa sovelletusta: riittämätön palkitseminen ja oikeudenmukaisuuden puuttuminen ja yhteisöllisyys on tässä tutkimuksessa liitetty työyhteisö- ja johtamiskysymyksiin. Kontekstuaalisuuden määrittelyä pitäisi edelleen tarkentaa, mutta se onnistuisi parhaiten empiiristen tutkimusasetelmien yhteydessä. Tässä lainattu Kärnän ja Aron tutkimus viittaa ”työn ja työntekijän muodostamaan monimutkaiseen systeemiin”, mikä on tärkeä havainto työhyvinvoinnin kontekstuaalisia tekijöitä edelleen tutkittaessa. Kuitenkin tälläkin yleisellä tasolla kontekstuaalisuutta voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin keskeisenä määreenä.

(4) Työhyvinvoinnin jatkuvuus

Aikaisemmin tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin dynaamista luonnetta tarkasteltaessa oletettiin, että työhyvinvoinnin subjektiivinen tunnetila olisi altis suurillekin muutoksille edellytystekijöiden, kuten esimerkiksi työpaikan sosiaalisen tilanteen tai työsuhteturvallisuuden, muuttuessa. Raportoidut pitkittäistutkimukset kertovat myös elämäntyytyväisyyden merkittävästä pysyvyydestä: vaikka ihmisten reaktiot ja tunnetilat vaihtelevat lyhyellä aikavälillä, yksilöillä on pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna oma vakiintunut tunteiden keskiarvonsa, joka säilyy suhteellisen vakaana. Toisaalta elämäntyytyväisyyden pysyvyyden on havaittu ajan myötä myös vähenevän. Tätä on selitetty persoonallisuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin välisellä vahvalla yhteydellä ja tähän liittyen sillä, että persoonallisuuden piirteet eivät ehkä olekaan niin pysyviä kuin yleisesti ottaen ajatellaan. Persoonallisuuden piirteiden vaikutukset elämäntyytyväisyyteen saattavat muuttua iän myötä (Psykologia 4/08; Korkalainen & Kokko, 2008).

Tämän tutkimuksen työhyvinvoinnin yleismäärittelyssä esitetty käsitys työhyvinvointiin liittyvästä tunnetilojen nopeasta vaihtelusta edellytystekijöiden muuttuessa on siis edelleen mahdollinen ja käytännön työelämähavaintojen perusteella hyvinkin jokapäiväinen ilmiö. Sen rinnalle täytyy kuitenkin nostaa oletus yksilölle tyypillisestä ”keskimääräisestä elämäntyytyväisyydestä” tai hyvinvointikäsitteestä, jonka pohjana on eräänlainen sopeutuminen, adaptaatio, vaihtuviin tilanteisiin. Subjektiivisen hyvinvointikäsitteen mukaan tämä olisi vahvasti sidoksissa yksilön persoonallisuuteen ja sitä kautta ilmiön dynamiikka olisi sidoksissa persoonallisuuden dynamiikkaan. *Näyttäisi siis siltä, että työhyvinvointia voidaan edelleen pitää ”dynaamisena ilmiönä”, mutta että tuo dynamiikka pitää sisällään lyhyen ja pitkän aikavälin dynamiikkaa ja samalla myös tiettyä pysyvyyttä ja staattisuutta.* Tämä ilmiökenttä vaatisi lisää pitkittäistutkimuksia, joissa hyvinvointikokemuksen muutoksia seurattaisiin muuttuvassa toimintaympäristössä. Samoin lisätutkimusta vaatisi subjektiivisen ja objektiivisen hyvinvoinnin yhteyksien kartoittaminen (Vrt. Korkalainen & Kokko, 2008).

(5) Työn imun ja työhön sitoutumisen näkökulmat

Ehkä eniten työhyvinvointikäsitteen sisältöön tarkastelujaksolla vaikuttanut näkökulma oli työn imun käsitteen ja siihen liittyen työuupumuksen käsitteen tarkastelu ja työhyvinvoinnin määrittely näiden avulla. Näihin käsitteisiin liittyviin alkuperäisiin artikkeleihin (esim. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Maslach & Leiter, 1997; Csikszentmihalyi, 1991, 1997; ym.) oli lukuisia viittauksia. Myös niiden pohjalta syntyneeseen käsittemäärittelyyn ja jatkotutkimukseen (Suomessa erityisesti Hakanen) oli lukuisia viittauksia. Työhyvinvoinnin käsitteen määrittelyyn tässä käsitteympäristössä otetaan seuraavassa yksi esimerkki:

”Työuupumustutkimuksen uranuurtajat Christina Maslach ja Michael Leiter ovat esittäneet, että työhyvinvointi (job engagement) on yksikertaisesti edellä mainittujen²² työuupumusoireiden puuttumista: energisyyttä, sitoutumista ja ammatillista itsetuntoa ja pysyvyyttä (Maslach & Leiter, 1997). --- (Schaufelin mukaan) ... työn imu (engagement) on käsitteellisesti positiivinen antiteesi työuupumukselle, mutta niiden sisällöllinen ja operationalisoitu rakenne eroavat toisistaan. --- (työn imu on määritelty) pysyväksi, positiiviseksi, affektiivis-motivationaleiseksi työntekijän täyttymyksen tilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus (vigor), omistautuminen (dedication) ja uppoutuminen (absorption) (Maslach, Schaufeli ym., 2001). Se on ”pysyvä ja kaikille levittävä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen” (Schaufeli ym., painossa)” (Psykologia 4/02; Hakanen, 2002.)

Positiivinen näkökulma työhyvinvointiin on siis syntynyt vahvalle työuupumuksen tutkimustraditiolle ja ”antiteesinä työuupumukselle”. Määrittelyssä kuvataan työhyvinvointia vahvasti yksilön sisäisestä maailmasta ja tulkinnasta käsin, jossa suurin osa hyvinvoinnista (määritelmässä job engagement) on seurausta tuosta tulkinnasta. Hakasen tutkimuksessa jatketaan työuupumuksen ja työn imun suhteen tarkastelua ja samalla työhyvinvointimäärittelyn kehittämistä kokonaisvaltaiseen suuntaan seuraavasti:

”Työhyvinvointi on selvästikin muuta kuin työuupumusoireiden puuttumista (vrt. Maslach & Leiter, 1997). Se on ainakin myös vireyttä ja sinnikkyyttä työn tuoksinoissa, ylpeyttä omasta työstä ja sille omistautumista sekä keskittyneisyyttä ja työhön uppoutumista - työn imua.” (Hakanen, 2002)

Hakasen tutkimuksessa (Hakanen, 2002) työn imuun liitetään ammatillisen itsetunnon, tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen käsitteet sekä työuupumuksen uupumusasteinen väsymys ja kyynistyneisyys. Ammatillinen itsetunto on tässä liitetty työn imuun eikä työuupumukseen. Oletuksena oli, että työn rasiustekijät olisivat erityisesti yhteydessä työuupumukseen ja työn resurssitekijät työn imuun. Työn rasiustekijät oli tutkimuksessa operationalisoitu työn määrällisenä kuormituksenä, fyysisen työympäristön kuormittavuutena ja kuormittavina oppilassuhteina (tutkimuksen aineistona oli pääasiassa opettajia). Työn voimavaratekijät oli operationalisoitu vaikutusmahdollisuuksina, esimiehen tukena, tiedon kulkuna, sosiaalisena ilmapiirinä ja innovatiivisena ilmapiirinä. Empiiristen tulosten mukaan sekä työn rasiustekijät että työn voimavaratekijät olivat molemmat yhteydessä sekä työn imuun että työuupumukseen. Alkuperäinen ole-

²² Tässä viitataan kolmeen työuupumuksen oireeseen: uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Energisyys, sitoutuminen ja hyvä ammatillinen itsetunto nähdään siis näiden ”antiteesinä”.

tus ei siis puhtaana toteutunut (Hakanen, 2002). Työolomuuttujina mallissa ei ollut käsitelty mm. työn sisällön ja mielekkään työn merkitystä työn imussa. Myöskään työkon-
tekstin merkitystä laaja-alaisesti nähtynä ei tarkasteltu mm., koska aineisto oli vain yh-
deltä toimialalta. Hakanen on myöhemmin laajentanut tarkastelua mm. työn ja muun
elämän suhteen ja epävakaan työuran näkökulmiin (Hakanen, 2005).

Merkityksellisintä näitten määritelmien ja näkökulmien avaamisessa on ollut työn
kuormitustekijöiden ja työn voimavaratekijöiden erottelun tekeminen ja positiivisen
psykologian tuominen työn motivaatiotekijöiden tarkasteluun. Dynaamisten, näihin kah-
teen näkökulmaan liittyvien kehityskulkujen tutkimuksen käynnistyminen on ollut suuri
harppaus työhyvinvointitutkimukselle.

Yhteenveto: työhyvinvoinnin yleismäärittelyn tarkentaminen

Tutkimuksen alussa tehtyä työhyvinvoinnin yleismäärittelyä tarkennetaan esitellyn ar-
tikkeliaineiston pohjalta seuraavasti:

*Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, jo-
hon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yk-
silölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä
työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka.*

*Työhyvinvoinnin kokemus on herkkä tunnetilojen muutoksille sitä määrittävien te-
kijöiden muuttuessa, mutta se on persoonallisuusrakenteemme kautta myös sidok-
sissa pysyviin reaktiotapoihimme. Työhyvinvointiin liittyvät kehityskulut voivat
toisaalta tukea voimavarojen saavuttamista ja työn imua, mutta myös altistaa
voimavarojen menettämislle ja työuupumukselle.*

*Työhyvinvointi rakentuu interaktiossa muun elämän tilanteiden ja kokonaisyhyvin-
voinnin kanssa. Näkemystämme työhyvinvoinnista ohjaavat aikaisemmat koke-
mukset sekä arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilasten intressien vaikutus.*

Määrittely on siis edelleen laajentunut ja osin tarkentunut. Haasteena on se, että mitä
kattavammin kaikki keskeiset tekijät halutaan mukaan määrittelyyn, sitä laajemmaksi se
paisuu ja menettää sitä kautta iskevyyttään. Tässä on pyritty tasapainoilemaan toisaalta
riittävän sisällöllisen laajuuden ja konkreettisuuden ja toisaalta tiiviin ja pelkistetyn
määrittelyn välillä. Määrittelyyn sisällytetyt osatekijät ja näkökulmat ovat siis nousseet
esille laajasti eritellyissä kotimaisissa artikkeleissa, joiden taustalla puolestaan on laaja
kansainvälisten tutkimusten viitemateriaali. Määrittely pitää sisällään ennakkokäsityk-
sen mukaiset työhyvinvoinnin subjektiivisuuden, dynaamisuuden ja kontekstuaalisuu-

den näkökulmat, jotka saivat tarkempaa diskursiivista sisältöä tutkimusaineiston perusteella.

Tärkeää on tässä vaiheessa havaita, että määrittelyssä on ikään kuin sisäänrakennettuna merkittävä kontekstuaalisuuden ja työprosessilähtöisyyden näkökulma, mutta se ei sieltä suoraan aukea. Kysymys on siis siitä, mikä merkitys työlle ja ”työperäisille asioille” työhyvinvoinnissa annetaan ja millaisia yhdysvaikutuksia eri tekijöihin liittyy. Työhyvinvointia ei voida käsitellä työstä irrallisena asiana, niin kuin tänä päivänä usein tehdään, vaan työhyvinvointi rakentuu nimenomaan tavanomaisten työn ja työkontekstin tekijöiden kautta (vrt. Mäkitalo, 2005; Gerlander & Launis, 2007). Käsittääkseni tämä määrittely antaa myös mahdollisuuden näitten työperäisten asioiden ja monimutkaisten yhdysvaikutusten tarkasteluun. Työhön liittyviä tekijöitä tarkastellaan diskurssien pohjalta seuraavassa alaluvussa ja erityisesti tutkimuksen toisessa osakokonaisuudessa luvussa 3.

Edellä tarkasteltiin ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti, miten työhyvinvointia on määriteltä ja käsitelty kotimaisissa tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 20 vuoden aikana. Tarkastelu laajensi ja tarkensi aikaisemmin tehtyä johdannon kirjallisuuskatsaukseen perustuvaa yleismäärittelyä. Seuraavaksi siirytään aineiston diskursiiviseen tarkasteluun, joka tuo samalla myös työhyvinvoinnin määrittelylle uuden, ”diskursiivisen määrittelyn” näkökulman: työhyvinvoinnin määrittelyn siihen yhteydessä olevien tekijöiden kautta. Aineistona käytetään samaa edellä kuvattua aineistoa.

2.3.3 Aineistosta esille nousseet työhyvinvointidiskurssit

Tässä alaluvussa tarkastellaan toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti, millaisia erilaisia diskursseja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden esiintymisessä voidaan eri aikoina tunnistaa ja millaisia määrittelykonteksteja ne edustavat. Menetelmien yhteydessä taulukossa 2.2 esitettiin yhteenvetona johdannon alaluvun 1.4 kirjallisuuskatsaukseen pohjautuva diskursiivinen luokittelu. Tämä luokittelu toimii tässä diskursiivisen analyysin lähtökohtana. Samassa yhteydessä määriteltiin aineiston luokittelulle alustavat kriteerit, jotka esitettiin taulukossa 2.3.

Artikkelien ja muun materiaalin valinta tehtiin ensi vaiheessa suhteellisen pintapuolisesti. Kun aineistoa käytiin luokitteluvaiheessa uudelleen läpi, luovuttiin joistakin materiaaleista, joilla ei sisältöön syvemmin perehdyttäessä kuitenkaan tuntunut löytyvän riittävää työhyvinvointiyhteyttä. Nämä jätettiin kuitenkin liitetauluksoon, mutta merkittiin yliviivauksella. *Aineiston luokittelu tällä tavalla on esitetty liitetaulukossa 2.1.* Yhteenveto materiaalin sijoittumisesta diskurssioletusten luokkiin julkaisuittain on esitetty taulukossa 2.5.

Taulukko 2.5 Työhyvinvointidiskurssien esiintyminen analysoiduissa tieteellisissä julkaisukanavissa

Diskurssi	Julkaisu / aineiston jakautuminen diskurssiluokkiin									
	Aikuiskasvatus	Janus	Työpoliittinen aikakauskirja	Yhteiskuntapoliittika	Sosiologia	Psykologia	Horitoidet	Hallinnon tutkimus	Työelämän tutkimus	Yhteensä kpl (%)
(1) Terveys ja työympäristö	-	-	1	1	-	8	-	-	-	10 (7)
(2) Työ ja muu elämä	-	4	-	-	-	9	-	-	2	15 (10)
(3) Persoonallisuus, yksilötekijät	-	-	-	-	-	7	1	-	-	8 (5)
(4) Muutos, epävarmuus	1	4	5	-	-	5	-	1	1	17 (12)
(5) Työ ja työkonteksti (laajasti)	4	1	-	-	-	23	2	-	3	33 (23)
(6) Sosiaaliset tekijät ja johtaminen	-	-	2	1	-	9	-	2	3	17 (12)
(7) Muut tekijät	2	3	7	3	1	12	6	-	11	45 (31)
Yhteensä kpl (%)	7 (5)	12 (8)	15 (10)	5 (3)	1 (1)	73 (50)	9 (6)	3 (2)	20 (14)	145 (100)

Koska aineistosta noin 70 prosenttia voitiin ongelmattomasti sijoittaa diskursiivisiin luokkiin, ennako-oletukset työhyvinvointidiskurssien kokonaisuudesta pitivät suhteellisen hyvin paikkansa. Kuten edellä todettiin, artikkelien valinnan kriteerejä jouduttiin kuitenkin väljentämään eikä julkaisun valinnassa tarkemmin eriteltäväksi edellytetty erikseen avoimesti todettua työhyvinvointiyhteyttä. Tämä teki valinnan jossain määrin intuitiiviseksi. Koska laaja-alaisen työhyvinvointikäsitteen mukaan suurella joukolla asioita on hyvinvointiyhteyksiä, mukaan tuli aineistoa, jonka kytkentä työhyvinvointiin oli varmaankin enemmän tutkijan kuin alkuperäisen kirjoittajan mielessä. Ensimmäinen epävarmuustekijä oli siis aineiston jakautuminen kirjallisuuden perusteella määriteltyihin luokkiin ja toisaalta muiden mahdollisten diskurssien luokkiin. Tämä ei kuitenkaan jakautuman perusteella näyttänyt olevan liian ongelmallista. Toisaalta vajaa kolmannes artikkeleista ei ollut sijoitettavissa ennakkoluokkiin, ja voi kysyä, oliko luokittelu tarkoituksenmukainen. ”Muut tekijät” oli suurin yksittäinen luokka (45 artikkelia / 31 %), mutta se oli sisällöltään monimuotoinen ja jakaantui kahdeksaan aladiskurssiin (taulukko 2.7). Tästä kokonaisuudesta oli vaikea nostaa esille tekijöitä, jotka olisivat tuoneet lisäarvoa työhyvinvoinnin diskursiiviseen määrittelyyn lisäämällä siihen uusia sisältöjä

(tämä näkökulma on helpompi ymmärtää, kun tutkii tarkemmin tämän aladiskurssien sisältöjä, taulukko 2.7 ja ”Muut diskursiiviset sisällöt”, kohta 7).

Toinen haaste oli jo edellä mainittu aineiston jakautuminen diskurssiluokkien välillä. Tähän luokitteluun liittyviä tulkintaongelmia kuvattiin esimerkein edellä. Epävarmassa tilanteessa luokittelu ratkaistiin oman tulkinnan pohjalta siten, kuin aladiskurseja esiteltäessä käy tarkemmin ilmi. Koska tarkastelun päätavoite on laajojen diskursiivisten linjojen piirtäminen pikemmin kuin aineiston tarkka semanttinen erittely, tulkintavaikeudet eivät kuitenkaan vaikeuttaneet kokonaiskuvan muodostusta.

Psykologiatieteen merkitys työhyvinvoinnin käsitteen ja sisällön käytännön muotoutumisessa näyttäisi olevan määräävä: noin puolet aineistoon valikoiduista työhyvinvointia käsittelevistä artikkeleista tuli Psykologia-lehdestä. Lehdessä julkaistujen artikkeleiden suhteellinen osuus (100/626) oli noin 16% kaikista kohdejulkaisuista, mutta niiden osuus työhyvinvointiaineistosta (73/145) oli siis noin 50 prosenttia. Lehdellä tuntuu siis olevan melko selvä työhyvinvointiin liittyvien teemojen käsittelyn intressi ja perinne. Tämä on sinänsä tärkeä havainto, koska on ilmeistä, että kyseisen tieteenalan tutkimusperinne (esimerkiksi työstressin ja työuupumuksen tutkimus), on vaikuttanut hyvin voimakkaasti työhyvinvointiin liittyvien käsitysten ja keskustelun sisältöön.

Seuraavaksi tutkittiin tarkemmin pääluokkien diskursiivista sisältöä ja nimettiin aladiskurssit, joista käytetään lyhennystä AD. Nämä luokittelut eivät välttämättä ole erityisen ”diskursiivisia” sikäli, että niiden esille nostaminen saattaa perustua yhdenkin sinänsä merkittävän tuntuisen artikkelin sisältöön. Nämä aladiskurssit kuvataan myös liitteen 2.1 taulukossa. Taulukossa 2.6 esitetään sekä aineiston määrällinen jakautuminen kirjallisuuskatsauksen perusteella muodostettuihin diskursiivisiin luokkiin että aineiston jäsentyminen aladiskursseihin niiden sisällä.

Taulukko 2.6 Työhyvinvointiaineiston määrällinen jakautuminen aladiskursseihin.

Diskurssi	Esille nousseisiin aladiskursseihin (AD) liittyvien artikkelien ym. materiaalin määrät. (Aladiskurssit on nimetty taulukossa 2.7)								
	AD 1	AD 2	AD 3	AD 4	AD 5	AD 6	AD 7	AD 8	Yht.
(Oletukset työhyvinvoinnin diskursiivisista teemoista / luokista)									
(1) Terveys ja työympäristö	7	3							10
(2) Työ ja muu elämä	11	1	3						15
(3) Persoonallisuus, yksilötekijät	7	1							8
(4) Muutos, epävarmuus	10	3	4						17
(5) Työ ja työkonteksti (laajasti)	18	5	6	4					33
(6) Sosiaaliset tekijät ja johtaminen	9	4	4						17
(7) Muut tekijät	13	6	4	2	4	3	6	7	45
Yhteensä									145

Aladiskurssit nimettiin mahdollisimman lyhyesti iskusanoina ja valtaosin artikkelien otsikoiden perusteella, koska tekijä ovat yleensä kiteyttäneet niihin artikkelinsa pääsisällön. Aladiskurssit nimettiin taulukon 2.7 mukaisesti.

Taulukko 2.7 Työhyvinvointiin liittyvien aladiskurssien (AD) nimeäminen.

Diskursiivinen luokka	AD1	AD2	AD3	AD4	AD5	AD6	AD7	AD 8
(1) Terveys, työturvallisuus ja työympäristö ²³	<i>Työturvallisuus (AD1/1)</i>	<i>Elämäntavat (AD1/2)</i>	<i>Terveys ja työkyky (AD 1/3) (Ei aineistossa, vrt. teksti)</i>					
(2) Työ ja muu elämä	<i>Työn ja perheen yhteensovittaminen (AD 2/1)</i>	<i>Työ ja muu arkiympäristö (AD 2/2)</i>	<i>Työ-, perhe- ja sukupuoliroolit (AD 2/3)</i>					
(3) Persoonallisuus, yksilötekijät	<i>Pahoinvoinnille altistavat tekijät, stressin kokeminen (AD 3/1)</i>	<i>Hyvinvointia tukevat tekijät (AD3/2)</i>						

²³ Diskurssin nimi muutettu. Ks. tarkemmin ensimmäisen diskurssin esittely.

Diskurssiivinen luokka	AD1	AD2	AD3	AD4	AD5	AD6	AD7	AD 8
(4) Muutos, epävarmuus	<i>Epävarmuus työn jatkumisesta (AD 4/1)</i>	<i>Muut työelämämuutokset (AD4/2)</i>	<i>Epätyypilliset työnteon muodot (AD 4/3)</i>					
(5) Työ ja työkon-teksti (laajasti)	<i>Työuupumus ja työn imu (AD5/1)</i>	<i>Työn hallinta (AD5/2)</i>	<i>Työn sisältö (AD5/3)</i>	<i>Työkon-teksti (AD 5/4)</i>				
(6) Sosiaaliset tekijät ja johtaminen	<i>Johtamisen vuorovaikutustekijät (AD 6/1)</i>	<i>Työyhteisötekijät (AD6/2)</i>	<i>Henkilöstöpolitiikka ja palkitseminen (AD6/3)</i>					
(7) Muut tekijät	<i>Taustateoria ja käsitteenmäärittely (AD7/1)</i>	<i>Thv:n tulovai- kutukset (AD 7/2)</i>	<i>Työelämän joustot ja eläkepolitiikka (AD7/3)</i>	<i>Kuntoutus (AD 7/4)</i>	<i>Menetelmien kehittäminen (AD7/5)</i>	<i>Laajat kehittämisohjelmat (AD7/6)</i>	<i>Thv-mittaukset (AD7/7)</i>	<i>Muut (AD7/8)</i>

Seuraavassa diskurssit ja muodostetut aladiskurssit kuvataan tarkemmin.

Terveyden, työturvallisuuden ja työympäristön diskurssi (diskurssi 1)

Ensimmäisenä ennakkoluokista nostetaan esille perinteinen *terveyden ja työympäristön* sisältökokonaisuus. Kun aladiskursseja kartoitettiin, kävi ilmi, että suoranaisesti työterveyteen liittyvät tekijät puuttuivat aineistosta. Tämä oli yllättävää, koska johdannon kirjallisuuskatsauksessa oli tullut esille suuri joukko työterveyteen liittyviä viittauksia, joiden perusteella diskurssi alustavasti nimettiin. Terveyden ja työkyvyn lisäksi myös perinteiset työympäristökysymykset (työn ja työympäristön fysikaaliset ja kemialliset haitat, sisäilmakysymykset, ergonomiset kysymykset, melu, tärinä ja niiden torjunta ym.) puuttuivat kokonaan aineistosta. Tilanne olisi ollut todennäköisesti aivan toinen, jos diskurssiivista tarkastelua olisi tehty ammattilehdistä ja esimerkiksi työterveyslaitoksen julkaisuista. Samoin lääketieteellisten julkaisujen puuttuminen aineistosta näkyy tämän teema-alueen sisällöllisessä kapea-alaisuudessa. Koska työterveyskysymykset olivat kuitenkin välillisesti läsnä mm. elämäntapojen ja persoonallisuuden vaikutusten kautta, säilytettiin terveys diskurssin nimessä, mutta sitä täydennettiin työturvallisuuden näkökulmalla, jolla on myös luonnollisesti liittyviä työterveyteen.

Tälle alueelle luokiteltiin yhteensä 10 artikkelia, joista 8 tuli Psykologia-lehden aineistosta. Artikkelien määrä oli siis suhteellisen pieni verrattuna siihen, että tätä sisältöaluetta voidaan pitää yhtenä työhyvinvoinnin perinteisistä sisältöalueista. Artikkeleista hah-

mottui aladiskusseja siten, että 7 sijoittui työturvallisuudeksi nimettyyn aladiskurssiin ja 3 elämäntapojen alueelle. Lisäksi haluttiin siis nimetä terveyden ja työkyvyn aladiskurssi, vaikka sen esiintyminen oli tulkinnanvarainen. Aladiskurssien tarkemmat kuvaukset ovat seuraavat:

Työturvallisuus (aladiskurssi 1/1)

Erityisesti teollisuudessa työturvallisuuden edistämällä ja työtapaturmien torjunnalla on pitkät perinteet. Työpaikkojen kehittyessä ja rakenteellisen työturvallisuuden edetessä yhä tärkeämmäksi turvallisuustekijäksi nousee työturvallisuuskulttuuri ja ihmisten oma sitoutuminen esimerkiksi suojavälineiden käyttöön ja turvallisuusohjeiden noudattamiseen. Vastuunsiinä kyse on samantyyppisestä asiasta, jota käsiteltiin työhyvinvointivastuun yhteydessä: jokaisella taholla (työnantaja, esimiehet, henkilöstö, asiantuntijat) on oma roolinsa kokonaisuudessa, ja tästä yhteisvastuullisuudesta nousee hyvä turvallisuus- tai hyvinvointikulttuuri. Tätä tematiikkaa käsitellään Psykologia-lehden artikkelissa, jossa pohditaan työpsykologista turvallisuusnäkökulmaa:

”Työmaat elävät työnjohtajakeskeistä valistuskulttuurin aikaa: turvallisuuteen suhtaudutaan myönteisesti; ohjeet ja keinot tiedetään; työntekijät ymmärtävät, kuinka voisivat vähentää tapaturmia - mutta he eivät ota lopullista vastuuta turvallisuuden toteutuksesta. Suuri osa vastuusta sijoitetaan työnjohtajille, erityisesti vastaaville mestareille. Vaikka turvallisuuden psykologisessa hallinnassa on internalistisia potentiaaleja, eksternalistinen vastuunsiirto ja tapaturmariskien ja -syiden ulkoistamisen tukahduttavat hallintakykyä: sitä, että kukin toimisi omaa ja muiden turvallisuutta edistävästi. -- Vastuuta ei ole saatu siirtymään riittävästi työntekijöille. Subjekti on esimies.” (Psykologia 3/93; Hyttinen, 1993)

Tapaturmien ehkäisyn yhteydessä pohditaan usein inhimillisten virheiden merkitystä ja niiden välttämisen mahdollisuuksia. Salminen ja Seppälä (1994) jakavat inhimilliset virheet kolmeen ryhmään: 1) taitoon perustuvat virheet, joissa reagointi tapahtuu sensorimotorisella tasolla, 2) sääntöön perustuvat virheet, joissa tutussa työtilanteessa sovelletaan tietoisesti jotain toimintasääntöä ja 3) tietoon perustuvat virheet, joissa uudessa tuntemattomassa tilanteessa tiedetään vain päämäärä, mutta menettelytavat joudutaan etsimään itse. Tähän jakoon perustuvassa tutkimuksessa löydettiin mm. seuraavia tuloksia:

”Tulokset osoittivat, että inhimillinen virhe oli osallisena 84 % vakavista työtapaturmista. -- Taitoperusteiset virheet olivat yleisin tapaturmiin johtanut virhetyyppi. Sääntöperusteisiä virheitä havaittiin jonkin verran enemmän kuin aiemmissä tutkimuksissa, kun taas tietoperusteisiä virheitä oli vähemmän --”(Psykologia 1/94; Salminen ja Seppälä, 1994.)

Kolmas Psykologia-lehden artikkeli tarkastelee riskinoton merkitystä ja yhteyttä tapaturmiin ja rakentaa riskipistemääriin perustuvaa mittaria riskinoton arvioimiseksi (Psykologia 3/98; Salminen). Artikkelit antavat esimerkkejä tarkastelunäkökulmasta ja kysymyksenasetteluista (turvallisuuskulttuuri ja -vastuullisuus, inhimilliset tekijät ja virheet sekä riskinotto), jotka ovat olleet tyypillisiä perinteiselle työsuojeluun liittyvälle

tutkimukselle. Toisen tyyppinen lähestymistapa käy ilmi työpaikkatarkastuksen ristiriitaja kuvaavasta tutkimuksesta:

”Se [tarkastuksen toteutus] tapahtui valtaosin tarkastajien tekemien havaintojen ja kysymysten sekä heidän esittämiensä ohjeiden pohjalta. -- Tarkastajien siirtyminen yksilöllisestä tarkastustyöstä tarkastajaryhmien toteuttamaan, hankepohjaiseen valvontaan on syvälinen toimintakulttuurin muutos.” (Psykologia 4/96; Virkkunen, 1996.)

Tutkimuksessa sovellettiin kehittävän työntutkimuksen käsitteitä ja metodiikkaa, ja se oli ensimmäisiä askeleita tässäkin tutkimuksessa viitattuun työprosessilähtöiseen näkökulmaan, jossa keskeistä on työvälineiden ja työn ristiriitojen tarkastelu.

Elämäntavat (aladiskurssi 1/2)

Elämäntapojen aladiskurssiin liittyvät tekijät ovat vaikuttamassa terveyteen ja työkykyyn pitkällä aikavälillä, mutta osalla niistä voidaan ajatella olevan myös välittömiä hyvinvointivaikutuksia. Eräässä tämän väitöskirjan tekijän kehityshankkeessa käytettiin elämäntapaseulaa, kun kartoitettiin työhyvinvointihankkeen osanottajien elämäntapoja. Seulonnan kohteina olivat mm. uni, ravitsemus, painonhallinta, fyysinen kunto ja elämänhallinta – alueet, jotka hyvin kattavat perinteisen elämäntapadiskurssin. Uneen ja uniongelmiin liittyvä keskustelu on tänä päivänä vilkasta, mutta teemaan otettiin kantaa jo 90-luvun Psykologia-lehden artikkelissa:

”-- vasta aivan viime aikoina ihmisten kokemus unen tärkeydestä on alettu ottaa yhteiskunnassa virallisestikin vakavasti (Lauber ja Kayten 1988, Mitler ym. 1988). Tähän ovat vaikuttaneet viime vuosikymmeninä kertyneet tutkimustulokset kolmelta keskeiseltä alueelta. -- unihäiriöiden syntyä, hoitoa ja vaikutuksia työ- ja toimintakyvylle on lupaavaa tutkia unen eheyttävän tehtävän onnistumista muovaavan psykologisen aktivaation muodostamassa viitekehyksessä. Tällä puolestaan on unihygienistä neuvontaa ja kuntoutustoimenpiteitä ohjaava vaikutus.” (Psykologia 1/94; Kronholm, 1994.)

Unella on yhteyksiä työelämän kontekstuaalisiin tekijöihin, mm. työaikajärjestelyihin. Tähän kiinnitetään huomiota Psykologia-lehden artikkelissa, jota lainataan seuraavaksi:

”Yksi keskeisimmistä keinoista vaikuttaa työntekijöiden uneen ja vireyteen on työaikajärjestelyt. Nykyinen kehityssuunta, jossa säännöllisen päivätyön osuus vähenee ja epäergonomisten työaikajärjestelyiden osuus lisääntyy, on unen ja vireyden näkökulmasta huolestuttava (Lehto & Sutela 1998). On myös havaittavissa painetta tämän kehityksen jatkumiseen ja voimistumiseen yhteiskunnan pyrkiessä olemaan aktiivinen 24 tuntia vuorokaudessa yhä useammilla aloilla, kuten esimerkiksi palvelualoilla, joilla työskentelee jo 66 % työtä tekevistä väestöstä. Tässä tilanteessa on tärkeää selvittää erilaisten työaika-mallien terveysvaikutuksia, tiedottaa niistä sekä ottaa ne huomioon työvuorosuunnittelussa. Unihäiriöiden lisäksi epäergonomisilla työajoilla on epädullisia vaikutuksia sosiaaliseen elämään, ruuansulatuserimistön ja sydän- ja verenkiertoelimistön toimintaan sekä lisääntymisterveyteen (Härmä ym., 2000).” (Psykologia 6/00; Sallinen, 2000.)

Yllä lainatussa artikkelissa sidotaan siis eräs keskeinen elämäntapakysymys, uni, työelämän tärkeisiin kehityssuuntauksiin, mm. epätyypillisten työnteon muotojen ja työaikajärjestelyjen lisääntymiseen. Tämä tekijähän nostettiin esille muutoksen ja epävarmuuden diskurssin yhteydessä. Näidenkin diskurssien välillä on siis ilmeisesti yhteyttä

epävarmuustekijöiden ja epätyypillisten työaikojen yhdysvaikutuksena uneen. Lisätutkimuksia asiasta ei aineistosta löytynyt.

Toinen keskeinen tänäkin päivänä esillä oleva teema liittyy painonhallintaan ja yksilön vastuuseen elämäntavoistaan: ”Kuka on vastuussa ylipainosta?” kysyy Yhteiskuntapoliitiikka-lehti (1/07) pohtiessaan aktiivisen ja passiivisen yksilön vaihtoehtoja:

”Ylipainoon ja epäterveellisiin elintapoihin puuttuminen on osoittautunut ongelmalliseksi, sillä elintapojen pysyvä muutos on hankalaa. Tämänhetkiset näkemykset ihmisen kyvykkyydestä muuttaa elintapojaan pysyvästi sijoittuvat kahden ääripään välille. Toisaalta ihmiset nähdään modernin elämän laiskistamina ja ruokahoukutuksiin reagoivina olentoina, joiden on vaikeaa vain omiin voimiin tukeutuen edistää terveyttään. Toisaalta ihmisiin suhtaudutaan aktiivisina, elämänsä suunnittelevina ja suuntaavina toimijoina, jotka voivat päättää vastustaa kiusauksia.” (Jallinoja & Mäkelä, 2007.)

”Valinnassa” noiden kahden näkemyksen välillä tutkijat joutuvat toteamaan:

”Ylipainon suhteen ollaan tällä hetkellä tilanteessa, jossa ei ole varmuutta tehokkaimmasta toimintatavasta ja jossa tästä epävarmuudesta huolimatta edetään monella rintamalla ja strategialla. Syytä ihmisen lihavuuteen etsitään niin ihmisen ahdistuksesta kuin geeneistä. Toisinaan taistelu ylipainon lisääntymistä vastaan näyttää tuottavan voittoja, mutta kovin usein tappioita.” (Jallinoja & Mäkelä, 2007)

Vaikka työelämän roolista terveiden elämäntapojen edistämisessä käydään jatkuvasti vilkasta keskustelua, ei aineistosta löytynyt enempää kannanottoja juuri näihin vastuukysymyksiin: mikä on työelämän ”rakenteellinen rooli” ja mahdollisuudet (mm. työpaikkaruokailun järjestämisen kautta) vaikuttaa ihmisten ruokailutottumuksiin, ja kuuluuko työnantajalle myös ”kasvatusrooli” (kampanjoiden järjestäminen ja valistuksen antaminen) ravintokysymyksissä. Tässäkin kohtaa yksilön ja työnantajan intressit yhtyvät suurelta osin ja työnantajan valvutuneisuudesta paljon riippuu, halutaanko terveelliseen ruokailuun ja painonhallintaan investoida hyvinvoinnin ja tuottavuuden näkökulmista.

Vaikka aineistoa elämäntapakysymyksistä ja niiden terveys- ja hyvinvointivaikutuksista ei paljon ollutkaan, on sen ottaminen omaksi aladiskurssikseen perusteltua. Tulos kertoo ilmeisesti enemmän siitä, että tämän alueen keskustelua käydään muilla foorumeilla.

Terveys ja työkyky (aladiskurssi 1/3)

Terveyden ja työkyvyn merkitys ei esiintynyt aineistossa omana aladiskurssinaan, mutta terveydentilan hyvinvointivaikutuksiin ja työelämäyhteyksiin oli sen verran selkeitä viittauksia, että sen luokittelu omaksi aladiskurssikseen oli perusteltua. Aladiskurssissa 1/3, jossa käsiteltiin pahoinvoinnille altistavia yksilöllisiä tekijöitä, esiintyi erityisesti viittauksia yksilöllisiin terveystekijöihin. Samoin epävarmuuden diskurssissa todettiin esimerkiksi työttömyysuhan terveysriskit. Eli suunta työelämästä terveyteen käy hyvin selville aineistosta. Sen sijaan terveyden merkityksestä hyvinvoinnin kokemi-

selle (mikä tämän aladiskurssin kannalta olisi oletettu ja mielenkiintoinen näkökulma) ei löytynyt artikkeleita.

Terveyden ja työympäristön diskurssin sisältöalue vaatisi myös täydentämistä ja edelleen jäsentämistä ensin teoriapohjaisesti ja sitten empiriasta lisätietoa etsien, mutta tässä tyydytään esittämään sisällöt esille nousseiden diskurssien pohjalta (kuvio 2.2). Vaikka terveys ja työkyky eivät siis suoraan tulleet raportoinnin kohteina esille, ne olivat artikkelien sisällössä niin voimakkaasti läsnä, että tämä sisältöalue otettiin mukaan. Kuten aikaisemmin todettiin ne ovat vaikuttavina tekijöinä määrittelemässä työnhyvinvoinnin kokemusta, mutta ovat samalla ”tulostuottajia” eli seurausta työhyvinvoinnin tilasta ja kokemisesta.



Kuvio 2.2 Terveiden ja työympäristön diskurssi.

Työ ja muu elämä -diskurssi (diskurssi 2)

Työn ja muun elämän suhdetta tarkasteltiin yhteensä 15 artikkelissa, joista 9 oli Psykologia-lehden, 4 Januksen ja 2 Työelämän tutkimuksen artikkeleita. Näkökulmissa tuli esille perheen ja muun työn ulkopuolisen elämän merkitys sekä sukupuoliroolien merkitys perheen ja työn yhteensovittamisessa. Artikkeleissa käsiteltiin myös ammatillista asemaa työorganisaatioissa ja perheen ja työn yhteen sovittamisen haasteita. Aladiskurssien tarkemmat kuvaukset ovat seuraavat:

Työn ja perheen yhteensovittaminen (aladiskurssi 2/1)

Työn tekemisen tapojen nähdään muuttuneen viime vuosina niin sanottuun 24/7-talouteen, minkä seurauksena mm. pienten lasten vanhemmat työskentelevät usein iltaisin, öisin ja viikonloppuisin (Repo, 2005). Tämä aiheuttaa suuria haasteita ja ongelmia lastenhoidon järjestämisessä. Vanhemmat joutuvat usein ristiriitaisiin tilanteisiin, joissa vastakkain ovat työelämän vaatimukset ja omat pyrkimykset hyvään vanhemmuuteen:

”Lastenhoidosta esitetyt merkitykset ovat usein myös ristiriitaisia. Tämä ristiriita kertoo siitä, että ihmiset elävät ristiriitaisen kulttuuristen odotusten keskellä ja että he tarkaste-

levat lastensa hoitoa usein keskenään ristiriitaisista diskursiivisista kehyksistä käsin. Työssäkäyvien vanhempien tulkintoja lastenhoidosta reunustavat yhtä hyvin ideat hyvästä työntekijästä kuin kasvaaneet vaatimukset vanhemmuudesta ja lasten kasvatuksesta.” (Janus 4/05; Repo, 2005)

Janus-lehden artikkeli sitoo tämän lehden sosiaalipoliittisen näkökulman mukaisesti laajempiin yhteiskunnallisiin yhteyksiin:

”Merkitykset eivät myöskään synny itsestään, vaan niillä on aina sosiaalinen ja yhteiskunnallinen perustansa. Tästä syystä on tärkeää tuoda esille niitä yhteiskunnallisia ehtoja, jotka ovat merkitysten rakentamisen raaka-ainetta. Muuttuvat työelämän vaatimukset tulisi asettaa yhä kriittisemmän tarkastelun kohteeksi, kun keskustelemme pienten lasten hoidon organisoimisesta. Samoin vanhemmuudelle asetettuja vaatimuksia tulisi peilata niihin yhteiskunnallisiin rakenteisiin, joissa vanhemmat joutuvat vanhemmuuttaan toteuttamaan.” (Repo, 2005)

Työn ja perhe-elämän suhteissa on kyse monimutkaisista vuorovaikutussuhteista: vanhemmat eivät jaksa työpaineiden alla panostaa riittävästi lastensa hyvinvointiin, ja tästä tunteesta tai tilanteen pohjalta syntyneistä todellisista ongelmista seuraa pulmia vanhempien työssä jaksamiselle:

”-- vanhempien työn negatiiviset kokemukset heijastuivat vanhemmuuteen vähentäen ennen kaikkea lämpöä ja hyväksyntää sekä oman ajattelun tukemista, mikä puolestaan näkyi nuorten lisääntyneenä masentuneisuutena. -- Vanhempien työn yhteydet ohjaavan vanhemmuuden kautta nuorten masentuneisuuteen ovat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa --.” Toisaalta ”Äitien positiiviset työkokemukset olivat suoraan yhteydessä nuorten koulu-suhteeseen. Eli äitien työmotivaation lisääntyessä lisääntyi nuorten myönteinen suhteutuminen kouluun. Tulos on osoitus siitä, että työstä perheeseen tapahtuu myös myönteistä siirräntää, mikä on jäänyt usein huomaamatta --.” (Psykologia 6/01; Kinnunen ym., 2001)

Paljon puhutut työelämän joustot voisivat olla yksi ratkaisu erilaisiin elämäntilanteisiin mm. lastenhoitoa järjestettäessä. Janus-lehden artikkelin mukaan äidit toivoivat eniten mahdollisuutta osa-aikatyöhön, mutta äitien suosima työmarkkina-asema ei läheskään aina toteutunut:

”Äitien preferenssit toteutuivat kuitenkin kaikissa maissa kohtalaisen huonosti riippumatta siitä, millaisia töitä naiset preferoivat --. -- äidit toivovat erilaisia vaihtoehtoja hoidon toteuttamiseen -- yksi mahdollinen toimintamalli on liian vähän. -- ”Voidaan myös pohtia sitä, ovatko tarjolla olevat osa-aikatyöt sellaisia, joita tosiasiaa ei haluta tehdä. -- Osa-aikatoihin liitetään usein ns. huonomman työn leima. Niihin ei esimerkiksi vaadita yhtä paljon koulutusta ja maksettava palkka on matalampi. Suomessa osa-aikatoitaita on ylipäättään tarjolla vähän, joten äidit ovat pakotettuja tekemään kokopäivätoitaita. Toisaalta kokopäivätoitaita voidaan tehdä siksi, että osa-aikatyöstä saatavalla palkalla ei tultaisi toimeen.” (Hakovirta & Salin, 2006)

Tällainen diskurssi osoittaa jälleen työhyvinvointi-ilmioiden laaja-alaisen luonteen: jos ja kun lastenhoitoon liittyvä tilanne aiheuttaa ristipaineita ja siten työpahoinvointia, asia olisi mahdollisesti ratkaistavissa työelämän joustavilla työnteon muodoilla, mutta niiden käyttöönottoa voivat estää työn saatavuuden, ansiotason ja urakehityksen ongelmat. Tähän liittyy myös työpaikan organisaatiokulttuuri: mitä perhemyönteisempänä työntekijät näkevät organisaationsa kulttuurin, sitä vähemmän he kokevat työn ja perheen yhdistämisen vaikeuksia, työtytymättömyyttä, organisaatioon sitoutumisen ongelmia tai

erilaisia stressioireita (Mauno & Ruokolainen, 2006). Työn ja perheen yhteensovittamisen vastakkainasettelua tai kaksijakoisuutta on pyritty purkamaan:

”Esimerkiksi vapaa-aika on nähty erityisen tärkeänä inhimillisen hyvinvoinnin kannalta, ja sen liittäminen kolmanneksi elämänaalueeksi on laajentanut työn ja perheen yhteensovittamisen termiä sekä vähentänyt sen velvollisuus- ja työkeskeisyyttä. Muun muassa ajankäyttötutkimuksissa onkin tarkasteltu ansio- ja kotitöihin käytetyn ajan lisäksi niiden yli jäävää vapaa-aikaa sekä henkilökohtaisiin tarpeisiin, kuten nukkumiseen, käytettyä aikaa. Niissä voidaan nähdä jossain määrin potentiaalia kaksijakoisen ajattelun kyseenalaistamiseen, kun kotityöt tehdään näkyväksi työnä ja dikotomian rinnalle tuodaan muita elämänsisältöjä.” (Janus 3/07; Eräranta & Käsälä, 2007.)

Tämä teema ohjaa keskustelua filosofiseen työn tarkasteluun, siihen, miten kotityö ja muu ei-palkkatyö pitäisi tehdä näkyväksi ja tunnustaa sen merkitys ja tarkastella samalla ihmisten elämäntilanteita kokonaisuutena. Myös ajankäytön suhteen tämä ohjaa kokonaisvaltaiseen tarkasteluun: työn ja perheen yhteensovittamista voidaan tarkastella myös aikapulan hallinnan näkökulmasta:

”Keskustelu työn ja perheen yhteensovittamisesta palautuu usein eri elämänaalueiden (työ, perhe, vapaa-aika) aikasuhteisiin. -- jäsenämme perheiden aikaongelmat ja ajan hallintastrategiat kahteen ryhmään. Ensimmäisessä ryhmässä ongelmana ovat toimintojen liian suuri määrä ja ajan pirstaloituminen. -- Toinen ryhmä kattaa poikkeamat ajan kulussa ja yhteisöllisten ryhmien sopimattomuuden omiin rytmeihin.” (Janus 3/07; Anttila ym., 2007.)

Työelämän kiirekokemukset ja aikapula laajenevat tässä tarkastelussa kokonaiselämän alueelle: samaan aikaan kun työelämän kiirekokemukset lisääntyvät muuttuu myös perhe-elämä ja vapaa-aika kiihkeätahtisemmaksi.

Työ ja muu arkiympäristö (aladiskurssi 2/2)

Ihmisen ja ympäristön yhteensopivuus on hyvinvoinnille eduksi, ja huonon yhteensopivuuden uskotaan johtavan fyysisiin ja psyykkisiin oireisiin. Hyvä yhteensopivuus antaa yksilölle mahdollisuuden henkilökohtaisten projektien toteuttamiseen (Wallenius, 1997; vrt. henkilökohtaiset projektit edellä). Hyvän ”muun elämän” tai arkiympäristön uskotaan olevan työhyvinvointia tukeva ja voimavaroja palauttava tekijä. Vaikka aineistossa ei ollutkaan enempää arkiympäristön hyvinvointimerkitykseen liittyviä artikkeleja, muu kuin perheeseen ja läheissuhteisiin liittyvä elämänaalue on haluttu esittää omana aladiskurssinaan. Tätä perustellaan käytännön kehittämishankkeista saaduilla vihjeillä: näyttäisi siltä, että erityisesti yksitoikkoisissa ja työn mielekkyyden näkökulmasta köyhissä työtehtävissä toimiville arkielämän virikkeillä (harrastukset, poliittinen tai järjestötoiminta ym.) olisi suuri merkitys. Tästä ei siis artikkeliaineiston perusteella ole enempää näyttöä, ja asia olisi mielenkiintoinen lisätutkimusaihe.

Työn ja perheen yhteen sovittaminen voidaan nähdä usein sukupuoliroolien ja naisten aseman kautta (Janus 3/07; Eräranta & Käsälä):

”Työn ja perheen yhteensovittaminen on monella tavalla sukupuolitunut teema. Ansiotyö ja hoiva jakautuvat epätasaisesti naisten ja miesten välillä, ja kummallakin tutkimusalalla on keskusteltu siitä, johtuuko tämä yksilöiden vapaista valinnoista vai rakenteiden ja instituutioiden asettamista pakoista. Osassa tutkimuksia ylläpidetään aiheen sukupuolituneisuutta kohdistamalla huomio suoraviivaisesti naisiin ja äiteihin; miesten perhe-elämään ja hoivaan osallistumista on tutkittu vähemmän. Molemmassa tutkimussuuntauksessa näky silti myös pyrkimys muuttaa työn ja perheen yhteensovittaminen väheksytyistä naisiasiasta oleelliseksi kysymykseksi. -- Organisaatiotutkimuksessa työn ja muun elämän tasapainoa on vastaavasti luonnehdittu henkilöstöpolitiikan avainasiaksi ja yrityksen tuottavuuden parantajaksi.”

Roolistressiteoria eli erilaisten roolien ristiriitaiset vaatimukset voimavarojen ohjaamisessa on ollut yleinen tutkimusparadigma. Teorian mukaan yksilön voimavarat ovat rajalliset ja tilanne, jossa joudutaan toimimaan useissa rooleissa, voi johtaa ristiriitoihin esimerkiksi työn ja perheen vaatimusten yhteensovittamisessa (Greenhaus & Beutell, 1985). Roolistressiteorian rinnalle voidaan tarjota myös moniroolisuuden mahdollisia hyötyjä tutkivaa näkökulmaa:

”-- useiden roolien (moniroolisuuden) hyödyt ovat jääneet vähemmälle huomiolle tutkimuksissa. Tämä puute näkyy myös työn ja perheen vuorovaikutuksen tarkastelevissa mittareissa: niistä yleensä puuttuu myönteinen näkökulma.” (Psykologia 1/05; Kinnunen ym., 2005.)

Moniroolisuuden merkityksestä ei kuitenkaan ole yksimielistä näkemystä. Sen sijaan yleisesti uskotaan, että tyytyväisyys eri elämänalueilla, esimerkiksi työssä tai parisuhteessa, on positiivisessa yhteydessä yksilön kokemaan psykologiseen hyvinvointiin. Asian monimutkaisuutta lisää kuitenkin se, miten parisuhteessa elävän kumppanin tyytyväisyyskokemus heijastuu toiseen puolisoon. Kinnunen ym. (2005) tutkimus osoitti, että puolisoitten kokemukset ovat toisistaan riippuvaisia ja näkyvät niin elämänalueiden tyytyväisyyskokemuksissa kuin psykologisessa oirehtimisessäkin.

Roolistressiteoria ja moniroolisuuskeskustelut ovat johtaneet myös työn ja perheen roolien vuorovaikutussuhteen laajempaan tarkasteluun:

”Tutkimuksemme vahvisti -- havainnon työn ja perheen rajapintojen erilaisesta läpäisevyydestä. Perheen rajapinta näyttää olevan läpäisevämpi kuin työn sekä kielteiselle että myönteiselle siirrännälle. Tätä voitaneen selittää työpaikoilla ja yleisemminkin yhteiskunnassamme vallitsevalla kulttuurilla --. Hyvän työntekijän odotukset ja normit heijastuvat työn ja perheen vuorovaikutuksen arvoissa: yhtäältä hyvä työntekijä hoitaa työnsä vaikka perhe-elämänsä kustannuksella ja toisaalta uskoo työnteon olevan yleisesti eduksi perheelleen.” (Kinnunen ym., 2005.)

Samaa asiaa voidaan tarkastella työn ja perheen välisen tasapainon näkökulmasta. Tasapainotilanteessa työn ja perheen katsotaan antavan voimavaroja – esimerkiksi sosiaalista tukea ja onnistumisen kokemuksia – toiselle elämänalueelle. Tätä elämänalueiden vaihtosuhdetta voidaan analysoida monivaihteisemminkin:

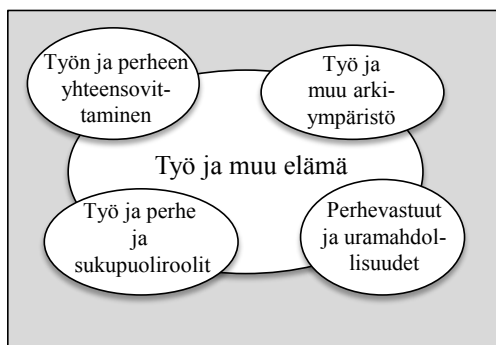
”Tilannetta, jossa yksilö katsoo työn ja perheen sekä tukevan toinen toistaan että olevan ristiriidassa keskenään, nimitin aktiiviseksi työn ja perheen yhteensovittamisen kokemukseksi. -- Kun taas yksilö ei katso työn ja perheen tukevan toisiaan eikä olevan ristiriidassa keskenään, on kyse passiivisesta yhteensovittamisesta. Suotuisaksi yhteensovittamiseksi nimitin tilannetta, jossa yksilö katsoi työn ja perheen tukevan toisiaan ilman tuntemusta ristiriidasta. Haitallinen yhteensovittamisen kokemus puolestaan kuvasi tilannetta, jossa yksilö katsoi työn ja perheen olevan keskenään ristiriidassa ilman tuntemusta näiden elämänalueiden antamasta tuesta toisilleen.” (Psykologia 4/09; Rantanen, 2009.)

Asema työorganisaatioissa, esimerkiksi johtotehtävissä toimiminen, tuo tärkeän näkökulman sukupuoliroolien tarkasteluun:

”Sekä mies- että naisjohtajat kokivat työstä perheeseen suuntautuvia ristiriitoja enemmän kuin perheestä työhön ristiriitoja. Sukupuolierot tulivat esille siten, että miesjohtajien haettiin kokevan naisjohtajia enemmän erityisesti perheestä työhön suuntautuvaa ristiriitaa, mutta myös käyttäytymiseen liittyvää työstä perheeseen kohdistuvaa ristiriitaa. -- ne [aikaisemmat tutkimukset] vahvistivat työstä perheeseen suuntautuvien ristiriitojen olevan perheestä työhön suuntautuvia ristiriitoja yleisempiä. Tulos selittyy niiden yleisten odotusten kautta, joita hyvään työntekijään ja johtajaan kohdistetaan: hän laittaa työnsä etusijalle ja perhe on se, joka joustaa. -- mielenkiintoista oli se, että miesjohtajat kokivat perheen häiritsevän työntekoa enemmän kuin naisjohtajat, ts. perhe-elämän viemä aika, sen kuormittavuus ja elämänalueella käytössä olevat toimintamallit koettiin työntekoa häiritseviksi useammin miesten kuin naisten elämässä.” (Työelämän tutkimus 2/05; Malinen & Kinnunen, 2005.)

Artikkeli nostaa siis esille yhden työhyvinvointiin liittyvän tärkeän keskustelunaiheen: onko työn ja perheen yhteensovittamisen ristiriidan suunta työstä perheeseen vai perheestä työhön suuntautuvaa ja miten mm. sukupuoliroolit ja työasema ovat tässä vaikuttamassa (tätä teemaa on käsitellyt myös Hakanen väitöskirjassaan 2005). Tämän asian merkityksen voisi kuvitella korostuvan vaativissa johdon ja esimiesten tehtävissä, joissa työn ja muun elämän erillään pito on erityisen haasteellista. Sukupuoliroolien näkökulmasta tätä ristiriitaa on tarkasteltu ns. sukupuolihypoteesin pohjalta. Hypoteesi olettaa, että miehiin ja naisiin kohdistuu erilaisia sosiaalisia odotuksia: naisilta odotetaan, että he ovat hyviä perheenäitejä, ja miehiltä, että he ovat ennen kaikkea hyviä työntekijöitä ja johtajia (Malinen & Kinnunen, 2005, 116).

Yhteenvetona työn ja muun elämän diskurssin sisältö muodostui pelkistäen kuvion 2.3 mukaiseksi.



Kuvio 2.3 Työn ja muun elämän diskurssi.

Yksilöllisten tekijöiden diskurssi (diskurssi 3)

Persoonallisuuden ja muiden yksilöllisten tekijöiden merkitystä tutkittiin 8 artikkelissa, joista 7 oli Psykologia-lehden ja yksi Hoitotieteen artikkeleja. Artikkelien määrä tässä diskurssissa oli siis suhteellisen pieni, mikä on jossain määrin yllättävääkin, kun otetaan huomioon yksilöpsykologinen tutkimusperinne, jossa persoonallisuuden tutkimus on ollut vahvasti esillä. Sen sijaan se, että yhtä lukuun ottamatta kaikki artikkelit tulivat psykologia-alueelta, on luonnollista, koska tämä aihepiiri on psykologian ammatti- ja tutkimusperinteelle erityinen. Aladiskursseina tunnistettiin persoonallisuuden pahoinvoinnille ja sairauksille altistavia piirteitä ja pahoinvoinnilta ja sairauksilta suojaavia piirteitä. Aladiskurssien tarkemmat kuvaukset ovat seuraavat:

Pahoinvoinnille altistavat tekijät, stressin kokeminen (aladiskurssi 3/1)

A-tyyppinen käyttäytymismalli ilmenee yleensä yksilön voimakkaana suoriutumistarpeena, kilpailevuutena, kiireisyytenä, kärsimättömyytenä, ärtyneisyytenä, vihamielisyytenä sekä aggressiivisuutena, ja näillä piirteillä on nähty kohonnut riski sairastua sydän- ja verisuonitauteihin (Räikkönen, 1990, 133). Tätä suhdetta tutkittiin tarkemmin Psykologia-lehden artikkelissa 2/90 ja päädyttiin seuraavaan havaintoon:

”Tutkimuksen tulokset osoittavat kahden vastakkaisen A-tyyppisen käyttäytymisen olemassaolon, joista toista voidaan luonnehtia sairastumiselle altistavaksi A-tyyppiseksi käyttäytymiseksi, kun taas toisen merkitys on pikemminkin terveyttä ylläpitävä. Tämä on aikaisempiin tutkimuksiin nähden uutta, sillä aikaisemmin A-tyyppisen käyttäytymisen kaikkien osatekijöiden on nähty vaikuttavan samaan suuntaan, ts. lisäävän riskiä. -- Kirjallisuus antaa tukea väitteelle, että A-tyyppisen käyttäytymisen ns. sairastumiselle altistavaa tekijää edustaisi aggressiivisuuden, kärsimättömyyden ja kilpailevuuden yhdistelmä.” (Räikkönen, 1990.)

Artikkeli antaa siis viitteitä siitä, että yksilöllisillä persoonallisuuden piirteillä ja käyttäytymismalleilla on yhteyksiä pahoinvointiin ja sairauteen, mutta että nämä yhteydet ovat aiemmin luultua monimutkaisempia. Tätä monimutkaista yhteyttä painotetaan (tässä aladiskurssin 2 näkökulmasta) myös sisäisiin malleihin liittyneen väitöskirjatutkimuksen tuloksissa:

”-- sisäisten mallien kehittyneisyys on yhteydessä korkeaan työtyytyväisyyteen ja vähäiseen työn rasittavuuteen vain sillä ehdolla, että työntekijä on yleisesti psyykkisesti hyvinvoiva, että hänen ammatti-identiteettinsä on riittävän vahva ja että työntekijä kokee työyhteisönsä hyvin toimivana. -- tutkimus osoittaa sen, että sisäisten mallien yhteydessä työviihtyvyyteen ja työn rasittavuuteen on kyse niin monimutkaisesta, vuorovaikutuksellisesti ilmiöstä, jossa kerrallaan vain kahden muuttujan yhteyden analysointi johtaa liialliseen psyykkisen todellisuuden yksinkertaistamiseen.” (Psykologia 3/91; Keskinen, 1991.)

Työstressin kokeminen oli vaikeasti sijoitettavissa ennalta muodostettuihin diskurssiivisiin luokkiin. Sehän liittyy voimakkaasti työn objektiivisiin vaatimuksiin ja toisaalta yksilön voimavaroihin ja kokemaan suorituskykyyn. Näin ollen se olisi voitu liittää työkuormituksen diskurssiin, mutta myös työn hallinnan diskurssiin. Tässä päädyttiin liittämään se yksilöllisten tulkintänäkökulmien vuoksi yksilöllisten tekijöiden diskurssiin.

Työstressiä voidaan määritellä Karasekin ja Siegristin mallien kautta. Karasekin työstressimalli käsittää työn kuormittavuuden (engl. job demands) ja työn kontrolloitavuuden (engl. job control) ulottuvuudet:

”Työn kuormittavuudella tarkoitetaan työhön liittyvää aikapainetta, työn liiallista määrää ja työn psyykkistä rasittavuutta, kun taas työn kontrolloitavuudella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa oman työnsä tekemiseen ja hänen mahdollisuuksiinsa käyttää työssään kykyjään ja taitojaan. Karasekin mallin mukaan erityisesti työn korkean kuormittavuuden ja matalan kontrolloitavuuden yhdistelmä on haitallinen ja voi vaurioittaa terveyttä.” --- Siegristin mallin mukaan: ”... stressiä ja terveyshaittoja aiheutuu tilanteissa, joissa työntekijän ponnistelut (effort) ovat suhteettoman suuria verrattuna hänen työstä saamiinsa palkkioihin (reward)...” (Psykologia 1/2008, Hintsanen.)

Karasekin mallilla määritellyn stressin kokemisen yhteydestä valtimokovettumatautiin todettiin Hintsasen em. artikkelissa seuraavaa:

” Väitöstutkimus osoitti, että korkeampi Karasekin mallin mukainen työstressi (korkean kuormittavuuden ja matalan kontrolloitavuuden yhdistelmä) näyttäisi olevan yhteydessä valtimokovettumataudin kehitymisasteeseen miehillä. -- Työn kuormittavuus selitti suuremman osan työstressin ja valtimokovettumataudin kehitymisasteen välisestä yhteydestä kuin työn kontrolloitavuus. -- Naisilla ei löytynyt yhteyttä Karasekin mallin mukaisen työstressin ja valtimokovettumataudin kehittymisen välillä, mutta Siegristin mallilla mitattu työstressi, eli epäsuhta ponnistelujen ja palkkioiden välillä, oli naisilla yhteydessä matalampaan sydämen syketaajuusvaihteluun, joka viittaa suurempaan valtimokovettumatauti- ja sepelvaltimotauririskiin.”

Yksilölliset tekijät, tässä tarkasteltuna A-tyyppisen käyttäytymisen ja stressikäyttäytymisen näkökulmista, näyttäisivät pitkällä aikavälillä heikentävän työntekijän terveyttä ja samalla työhyvinvointia: Voidaan kuitenkin ajatella, että jo ennen terveydellisten vaikutusten syntymistä niillä on työhyvinvointia kuormittava vaikutus. Mainittujen piirteiden ja reagointimallien ohella on arkikeskustelussa usein esillä lukuisa joukko muitakin yksilötekijöitä, joiden oletetaan heikentävän työhyvinvointia (”kiltteys”, päättämättömyys, liiallinen tunnollisuus, ylikorostunut kunnianhimo ja suoritusmotivaatio jne.), mutta näitä tekijöitä ei artikkeleissa analysoitu.

Hyvinvointia tukevat tekijät (aladiskurssi 3/2)

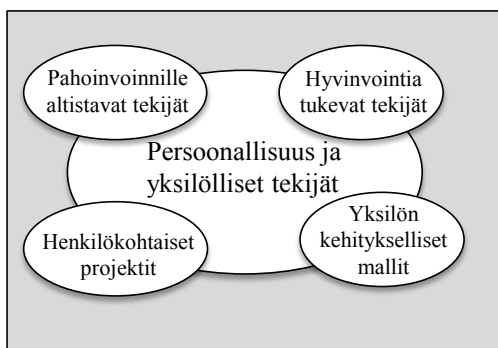
Terveyttä ja hyvinvointia suojaavista persoonallisuuden voimavaratekijöistä käydyssä keskustelussa on usein viitattu Antonovskyn salutogeeniseen terveyskäsitteeseen²⁴. Teorian keskeinen oletus on, että hyvän terveyden salaisuus piilee ihmisen eheyden eli elämänhallinnan tunteessa. Eheyden tunteessa ei ole kysymys persoonallisuuden piirteestä, vaan stressin käsittelyä edistävästä suuntautumisesta. Eheyden osatekijöitä ovat tunne ymmärrettävyydestä, hallittavuudesta ja mielekkyydestä (Feldt, 2000, 222). Psykologia-lehden artikkelissa eritellään tarkemmin koherenssin piirteitä (Psykologia 3/2000; Feldt, 2000):

²⁴ Antonovsky (1987) viittaa salutogeenisellä terveyskäsitteellä ihmisen oman subjektiivisen tulkinnan merkitykseen (vastakohtanaan patologisten orientaatio, jossa terveydentilaa tarkastellaan ikään kuin yksilön ulkopuolelta, kuten perinteinen länsimainen lääketiede on perinteisesti tehnyt).

”Tutkittujen koherenssin tunne osoittautui kohtuullisen pysyväksi sekä vuoden että viiden vuoden seuruaajalla, joskaan täysin muuttumattomaksi persoonallisuuden ominaisuudeksi sitä ei voi tutkimukseni perusteella sanoa. -- -- tulokset tukivat Antonovskyn näkemystä siitä, että hyvät ihmissuhteet työpaikalla ylläpitävät ja vahvistavat koherenssin tunnetta. Myös hyvät suhteet esimieheen korostuivat koherenssia tukevana tekijänä. Tutkimus antoi tukea Antonovskyn näkemyksille myös työn epävarmuuden oletettujen vaikutuksien osalta, sillä työn epävarmuus osoittautui koherenssia heikentäväksi tekijäksi. Tutkimukseni osoitti edelleen, että koherenssin voimakkuus oli yhteydessä työhyvinvointiin: vahvan koherenssin tunteen omaavat työntekijät raportoivat muita selvästi vähemmän psykosomaattisia oireita ja emotionaalista uupumusta.”

Tulos on jälleen osoitus työhyvinvointi-ilmion monimutkaisista vuorovaikutussuhteista ja yhteyksistä: olosuhteet työpaikoilla (esimiestyö, epävarmuus) vaikuttivat eheyden tunteeseen, joka puolestaan oli yhteydessä työhyvinvointiin. Toisaalta suhteellisen pysyvänä tunteena sen voisi kuvitella vaikuttavan siihen, miten me työpaikan tilanteisiin suhtaudumme ja niihin reagoimme. Samoin tämän tutkimuksen diskurssiivisen luokittelun rajat hämärtyvät, kun eheyden kokeminen on yhteydessä epävarmuuteen tai johtamiseen työpaikoilla.

Henkilökohtaiset tavoitteet ja motiivit voidaan käsitteellistää henkilökohtaisiksi projekteiksi. Tätä näkökulmaa käsiteltiin edellä työhyvinvoinnin määrittelyn täsmentämisen yhteydessä (Salmela-Aro, 1997). Tutkimuksessa havaittiin mm., että nuorten aikuisten suoriutumiseen ja/ tai perheeseen liittyneet henkilökohtaiset projektit vaikuttivat itsearvostusta lisäävästi ja masennusta vähentävästi. Näin henkilökohtaiset tavoitteet voidaan tässä yhteydessä liittää ”yksilöllisten tekijöiden diskurssiin” korostamaan henkilökohtaisten motivaatiotekijöiden positiivista hyvinvointivaikutusta. Toisaalta masentuneet nuoret aikuiset arvioivat henkilökohtaiset projektinsa stressaaviksi ja vaikeiksi saavuttaa, eli syyvaikutussuhde toimi hyvinvoinnista projektien suuntaan (ks. Salmela-Aro, 1997). Nämä aladiskurssit pelkistäen persoonallisuuden ja muiden yksilöllisten tekijöiden alue muodostui kuvion 2.4 mukaiseksi.



Kuvio 2.4 Yksilöllisten tekijöiden diskurssi.

Muutoksen ja epävarmuuden diskurssi (diskurssi 4)

Muutoksen ja epävarmuuden sisältöalueeseen liittyi yhteensä 17 artikkelia, jotka kaantuivat jo tasaisemmin useamman julkaisun kesken. Psykologia-lehden artikkeleita näistä oli 5 ja Työelämän tutkimus-lehden 1; Työpoliittisen aikakauskirjan ja Januksen artikkeleita oli yhteensä 9 eli suhteessa yhteiskuntatieteellisten julkaisujen artikkelien yhteismäärään tämän aiheen edustavuus oli huomattava. Aladiskusseja tunnistettiin seuraavasti:

Epävarmuus työn jatkumisesta (aladiskurssi 4/1)

Epävarmuuden merkitys hyvinvointitekijänä on herättänyt paljon yleistä keskustelua. Myös tieteellisissä julkaisuissa tämä diskurssi oli vahvasti esillä. Janus (3/98), Happonen ym., (1998) pohtivat epävarmuuden käsitesisältöä:

”-- työn epävarmuus on nähty monidimensionaalisenä käsitteenä. Monidimensionaalinen epävarmuuden käsite lähtee siitä olettamuksesta, että epävarmuus on relevantti ilmiö, vaikka objektiivista uhkaa työn menettämisestä ei olisikaan. Koska epävarmuudessa on kyse koetun ja halutun työn varmuuden välisestä erosta (Jacobson & Hartey 1991), epävarmuutta voi ilmetä myös verrattain turvallisissa työjärjestelyissä. Lisäksi olettamuksena on, että mikä tahansa muutos työssä, eikä vain muutos työn jatkuvuudessa, voi vaikuttaa epävarmuuden kokemiseen. -- Epävarmuudella oli kielteisiä vaikutuksia hyvinvointiin, joskin vuorovaikutus oli moniulotteista.” (Happonen ym., 1998.)

Työhyvinvoinnin moniulotteinen määrittely, vaikka onkin jo suhteellisen vakiintunut lähestymistapa, sopii hyvin tämän päivän subjektiivista kokemusta painottavaan näkökulmaan maailmassa, jossa työsuhteisiin liittyvä epävarmuus on jatkuvasti esillä tiedotusvälineiden kautta (esimerkiksi paperiteollisuuden rakennemuutosten ja Nokian irtisanomisten kautta tätä kirjoitettaessa). Aikuiskasvatus (3/99) pohtii niinkään saneerausten ja irtisanomisten merkitystä:

”Kun yritys vähentää työvoimaansa, se loukkaa jäljelle jäävän henkilöstön turvallisuuden ja oikeudenmukaisuuden tajua. -- Osa työyhteisön ammattitaidosta katoaa työpaikalta ja rutiinien hoito vaikeutuu henkilöstön supistuessa. Tällöin jäljelle jäävien yhteisöllinen työkyky voi ratkaisevasti heiketä. -- Säästöjen vuoksi joudutaan usein vielä tulemaan toimeen vajaalla henkilöstöllä. Pitkään jatkuessaan tällainen tilanne lisää työuupumuksen mahdollisuutta. -- Jos irtisanomisen aiheuttamat ongelmat jätetään huomioimatta, menetetään kenties juuri ne ihmiset, jotka halutaan pitää yrityksen palveluksessa (Imberman 1989). Huonosti hoidettu saneeraus voi saada aikaan organisaatiosta negatiivisen kuvan siihen ympäristöön, jossa organisaatio toimii. Työntekijät, jotka tuntevat, että heitä on kohdeltu epäoikeudenmukaisesti, tuskin sanovat hyvää sanaa yrityksestä. Tällöin he tekevät yrityksen eteenpäin menon entistä vaikeammaksi --” (Keskinen & Virtanen, 1999.)

Irtisanominen ja sen uhka kohdistuvat yksilön turvallisuuden perusasioihin, ja turvallisuuden vaarantumisella saattaa olla dramaattisia, jopa terveydellisiä vaikutuksia:

”Pelko työpaikan menetyksestä saattaa heikentää henkistä hyvinvointia jo ennen varsinaista työttömyyttä. -- Uudemmat tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi työttömyyspelon ja henkisen hyvinvoinnin välillä on suora yhteys (Iversen & Sabroe 1988). Pohtiessaan tutkimuksensa tuloksia Iversen ja Sabroe (1988) toteavat työttömyyden vaikuttavan vallitsevaan terveystilanteeseen laajemmin kuin työttömyysluvut antavat aiheen epäillä, sillä osa vaikutuksista kohdistuu työllisiin. -- Tulosten perusteella voidaan todeta,

että työttömyyden koetaan heikentävän terveyttä ja ystävyyssuhteita sekä lisäävän sosiaalista tukea.” (Janus 4/96; Hyyppä, 1996.)

Epävarmuus työn jatkumisesta on todennäköisesti sitä dramaattisempaa, mitä vähemmän vaihtoehtoja työntekijällä on, mitä voimakkaammin hänen identiteettinsä rakentuu työn kautta ja mitä suurempi on taloudellinen riippuvuus työstä. Näistä muista, jatkuvasti julkisessa keskustelussa esillä olevista tekijöistä ei aineistossa ollut viittauksia.

Muut työelämämuutokset (aladiskurssi 4/2)

Kuten yllä todettiin, epävarmuuden kokeminen on merkityksellinen tunne, vaikka epävarmuus näyttäisi objektiivisesti katsoen olevan vähemmän dramaattista. Muutosten kokeminen on suhteessa yrityskulttuuriin ja aikaisempiin muutoksiin ja niiden toteutukseen. Pienetkin muutokset suhteellisen vakaassa organisaatiokulttuurissa saatetaan kokea voimakkaasti, kun puolestaan jatkuviin muutoksiin sopeutuneessa kulttuurissa on opittu ottamaan muutokset vastaan ja käsittelemään niitä.

Muutostilanne on haaste sekä organisaatiolle että yksilölle. Tämän väitöskirjan tekijän oman pitkään yrityskokemukseen perustuvan näkemyksen mukaan organisaatioissa kiinnitetään edelleen aivan liian vähän huomiota henkilöstön hyvinvointiin juuri silloin, kun sitä erityisesti tarvittaisiin eli muutostilanteissa. Pankkityön muutoksiin liittyvä tutkimusraportti motivoidaan seuraavasti:

”On erityisen mielenkiintoista, miten hyvin muutostilanteessa kyetään säilyttämään työntekijän luottamus omaan organisaatioon ja haluun jatkossakin tehdä työtä sen tavoitteiden hyväksi. Tätä voidaan tutkia selvittämällä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon.” Tulokset nostavat esille muutosten toteutustavan merkityksen: ”Hyvin toteutetuksi arvioitu muutos liittyi voimakkaampaan sitoutumiseen kuin huonosti toteutetuksi arvioitu muutos. Muutoksen toteutustavan arvioinnin merkitystä korostaa myös se, ettei arvioinnin ja sitoutumisen yhteys merkittävästi heikentynyt, vaikka vastaajien perusasenteoittuminen muutokseen (haasteena tai uhkana kokeminen) vakioitiin.” (Psykologia 1/93; Harju & Huuhtanen, 1993.)

Edellä mainitut tutkijat viittaavat artikkelinsa lopussa myös sopimusluonteiseen sitoutumiseen. Tällä näkökulmalla on yhteyksiä myöhemmin virinneeseen keskusteluun psykologisesta tai moraalista työsuhteesta. Toimialat eroavat työelämämuutosten intensiteetin suhteen. Muutoshaasteiden suuri määrä on osa esimerkiksi IT-ammattilaisen arkea:

”IT-ammattilaisista valtaosa (90 %) koki työssään muutoshaasteita ja runsas 7 prosenttia oli ollut poissa työstään väsymyksen takia. Väsymyspoissaoloihin liittyivät vahvasti uhat työn menettämisestä, naisilla myös organisatoriset muutokset ja miehillä kuormittava tekninen kehitys. Muutoshaasteiden määrä oli yhteydessä sekä väsymyspoissaoloihin että puutteellisiin organisatorisiin voimavaroihin. Muutoskasauman yhteyttä väsymyspoissaoloihin vaimensivat työn kiireettömyys, hallittu tietotulva ja hyvät oman työn hallintamahdollisuudet, naisilla myös esimiehen tuki, hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työyksikönsä ja kiirehaittojen vähäisyys työpaikoilla.” (Työelämän tutkimus 1/06; Kivistö, 2006.)

Muutosten kontekstisidonnaisuuden lisäksi (IT-alan erityinen herkkyys teknologiamuutoksille) artikkeli nostaa esille tärkeän muutosten ja kiireen yhteisvaikutuksen näkökulman ja kasautumisvaikutuksen. Kun tavanomaisen työn ja perustehtävän kiirekokemusten raportoidaan lisääntyvän, tilannetta pahentaa samaan aikaan erilaisten muutoshankkeiden suuri määrä ja muutoksiin liittyvä epävarmuus. Näiden yhdysvaikutuksena koettu kuormitustilanne on joillakin toimialoilla niin haasteellinen, että uusien kehittämissprojektien käynnistäminen on lähes mahdotonta (tämä tutkijan omakohtainen kokemuksekin useissa kehityshankkeissa).

Työpoliittisen Aikakauskirjan artikkeli tarkastelee muutoksia terveydenhuoltoalan ja ikääntyvien näkökulmasta. Muutoksiin liittyy myös osaamishaasteita esimerkiksi toimien laajenemisen myötä:

”Haastateltavista yli puolet mainitsee työnkuvassaan, työtavoissaan tai työvälineissään tapahtuneen muutoksia. Uusien tehtävien myötä työhön on pääsääntöisesti tullut lisää vaihtelua ja myös vastuuta, jota erityisesti perushoitajat painottavat. Myös terveysaseman puolella toimivat kokevat työnkuvansa laajentuneen, ja joskus tuntuikin heidän mukaansa siltä, että terveysasemilta pitäisi löytyä jos jonkinlaista osaamista.” Artikkelin nostaa myös esille kokonaistilanteeseen liittyvä kiireen kokemisen: *”Ikääntyvien haastateltavien vastaukset ovat varsin yhteneväisiä Työterveyslaitoksen (2000) valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan kartoittaneen tutkimuksen kanssa. Alan työntekijöille on tärkeämpää tehdä työnsä hyvin kuin tehdä sitä paljon. Toiminnan tasoa pyritään pitämään ennallaan, vaikka asiakkaiden määrä kasvaa, sillä työtyytyväisyys riippuu suuresti asiakkaiden tai potilaiden tyytyväisyydestä saamaansa palveluun. -- Ellei löydy uutta tapaa pitää työmäärää tyydyttävässä suhteessa omaan suorituskäyttöön, johtaa tämä ajan mittaa ylikuormittumiseen.”* (Työpoliittinen aikakauskirja 3/02; Ruoholinnalla, 2002.)

Kun suureen osaan tämän päivän muutoksista liittyy toiminnan tehostamistarpeita ja henkilökunnan supistuksia ainakin suhteessa odotettujen suoritteiden määrään, saattaa olla, että osa muutostilanteiden kuormituksen kokemisesta liittyy todellisiin tai ennakoituihin kiirekokemuksiin ja niiden seurauksiin – esimerkiksi mahdollisuuteen tehdä työ riittävän hyvin suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Liikkeenluovutustilanteissa tapahtuu usein toimintojen tehostamista ja uusien toimintatapojen käyttöönottoa:

”Siivoojien alkuvaiheen [liikkeenluovutustilanteessa paperiteollisuudessa] kokemuksia leimasi syvä pettymys sekä työnantajan että omaa ammattiliittoa kohtaan. Huoli siivoustyön laadun heikkenemisestä ja pelko työmäärän kasvusta luonnehtivat siivoojien tunteja. Uuden työnantajan palveluksessa samoja tehtäviä tehtiin tilojen siivoksi huomattavasti pienempi määrä ihmisiä kuin aikaisemmin. Liikkeen luovutuksen jälkeen siivoojien sairauspoissaolot alkoivat selvästi lisääntyä. Ne laskivat liikkeenluovutusta edeltäneelle tasolle vasta, kun uudenlaisen, ylläpitosisivouksen hyväksyvän työskulttuurin omaksuminen alkoi ja kun työnantaja kohtuullisti työmäärää tutkimusjakson lopulla.” (Työelämän tutkimus 3/08; Niemelä & Kalliola, 2008.)

Epätyypilliset työnteon muodot (aladiskurssi 4/3)

Epätyypilliset työnteon muodot voidaan nähdä myös työn kontekstuaalisina tekijöinä, mutta ne on haluttu sisällyttää tähän aladiskurssiin siksi, että ne niin usein yleisessä

keskustelussa mainitaan epävarmuutta aiheuttavina tekijöinä. Ehkä merkittävin rakenteellinen tekijä on määräaikaisten työsuhteiden käyttö, joka ilmiönä näyttää yleistyvän:

”Suomessa 1990-luvulla tapahtuneeseen määräaikaaisuusien lisääntymisen syytä voidaan Kauhasen (2002, 15-17) mukaan hakea lamasta ja rajusta työttömyyden kasvusta. Määräaikaisten työntekijöiden osuus alkoi kasvaa vielä laman jatkuessa. Kasvua selittää osaksi työvoimapolitiittisena toimenpiteenä toteutettu tukityöllisten määrän lisääminen. -- vuoden 2000 lopussa kuitenkin yli 16 % kaikista työntekijöistä työskenteli määräaikaissa työsuhteissa. -- Suomessa julkinen sektori on kyseenalainen johtaja määräaikaisten suhteellista osuutta tarkasteltaessa.” (Janus 2/03; Puhakka, 2003.)

Samanaikaisesti mukaan määräaikaaisuus on selkeästi työhyvinvointia kuluttava tekijä:

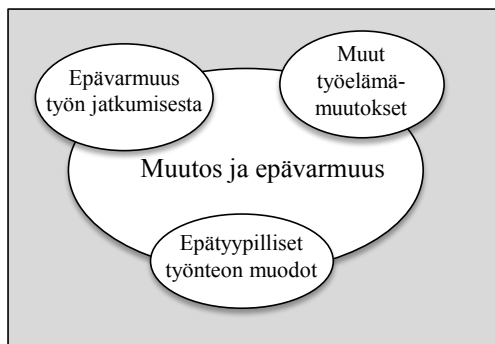
”Mitä ongelmia määräaikaaisuus sitten yksilölle aiheuttaa? Yleistyneet määräaikaiset palvelussuhteet aiheuttavat epävarmuutta jatkuvuudesta ja ne koetaan stressaavina. Määräaikaaisuus rajoittaa yksityiselämän valintoja, perheen perustamista, asunnon hankintaa jne. Nätiin ja Väisäsen (2005, 55) mukaan taloudellinen epävarmuus onkin keskeinen kokemus määräaikaissa palvelussuhteessa olevilla. -- Mauno ja Kinnunen (2002) toteavat työepävarmuuden olevan erityinen stressitekijä. -- määräaikaiset virkasuhteet -- voivat vaikuttaa työntekijöiden terveyteen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin.” (Janus 2/03; Puhakka, 2003.)

Työpoliittinen Aikakauskirja tutkii epätyypillisten työsuhteiden merkitystä palvelualalla:

”Tällä alalla (hotelli- ja ravintola-ala) on totuttu vaihteleviin työaikoihin ja ekstrojen käyttöön, mutta se ei poistanut pätkätöiden aiheuttamaa epävarmuutta ja työn ennustamattomuutta, vaan henkinen hyvinvointi ja voimavarat olivat selvästi vähäisempiä satunnaisessa ja osa-aikaisessa työssä kuin säännöllisessä ja kokoaikaisessa työssä. Kaikkien ikäryhmien mielestä paras työsuhtemuoto oli vakinainen, kokoaikainen työ. -- Hyvinvoinnin osoittimet kasvoivat yleensä suoraviivaisesti työn säännöllisyyteen ja kokonaisuuteen nähden. Osoittautui, että työsuhteen tyypillä oli yhteys kokemuksellisiin voimavaroihin, toisin sanoen säännöllinen ja kokonainen työ liittyi suurempaan onnellisuuteen ja elämään tyytyväisyyteen kuin satunnainen ja osa-aikainen työ.” (Työpoliittinen Aikakauskirja 3/02; Moilanen, 2002.)

Ensisijainen määräaikaaisuus ja muihin epätyypillisiin työsuhteisiin liittyvä epävarmuuden syy saattaa olla työn menettämisen pelko, mutta ajalle tyypillisenä työelämän rakenteellisena muutostekijänä sen esittäminen erikseen omana aladiskurssinaan on perusteltua.

Muutoksen ja epävarmuuden aladiskurssit on koottu kuvioon 2.5.



Kuvio 2.5 Epävarmuuden diskursiivinen sisältö.

Työ- ja työkontekstidiskurssi (diskurssi 5)

Työ ja työkonteksti -teemaan liittyi yhteensä 33 artikkelia eli runsas viidennes, ja se oli suurin etukäteen määritellyistä diskurssiluokista. Psykologia-lehden artikkeleista liittyi tähän alueeseen 23, muiden julkaisukanavien osuus oli 10 artikkelia. Yhteiskuntatieteellisen näkökulman lähes täydellinen puuttuminen työ- ja työkontekstiteemasta (löytyi vain yksi artikkeli) on yllättävää, koska mm. liiallinen työkuormitus ja siihen liittyvä pahoinvointi on ollut tärkeä yhteiskunnallinen keskusteluteema. Tässäkin saattaa jossain määrin olla kyse aineiston luokittelun ongelmista, mutta esimerkiksi sanomalehtien diskursiivisesta tarkastelusta tilanne olisi todennäköisesti näyttäytynyt erilaisena. Psykologia-lehden artikkeleista 18 käsitteli temaattisesti *työkuormituksen (työuupumuksen)* maailmaa. Tässä tyypillisesti käytettyjä käsitteitä ovat psyykinen kuormitus, kuormitus, työstressi, stressi ja työuupumus sekä positiiviselta alueelta työn imu. Lisäksi kuormituksesta palautuminen on liitetty tähän työn ja työkontekstin aladiskurssiin. Aladiskursseja tunnistettiin seuraavasti:

Työuupumus ja työn imu (aladiskurssi 5/1)

Työuupumuksen suhteellisen yhtenäisen, joskin muuttuva ja kehittyvä, teoriapohja ja uupumuksen psykometrinen mittaaminen ovat olleet omiaan ylläpitämään yksilöpainotteista, tasapainoteoreettista ja osin patologista näkökulmaa. Tämä aladiskurssi nimetään tässä *työuupumus ja työn imu* aladiskurssiksi, ja se näyttäisi artikkelien pohjalta (ja kun otetaan huomioon myös artikkelien sisältämä viitemateriaali) olevan eniten työhyvinvoinnin sisällölliseen muodostumiseen vaikuttanut diskurssi.

Yleisimmin diskursiivinen puhe liittyi työuupumuksen aihepiiriin, mikä kuvastaa aikaisemmin esitettyä näkemystä perinteisen, jaksamisen ongelmiin keskittyvän näkökulman hallinnasta. Työuupumuksen käsitteisällöstä tuntui vallitsevan suhteellisen suuri yksimielisyys, joka perustui valtaosin Schaufelin, Leiterin, Maslachin ym. tutkimuksiin:

"-- uupumusasteinen väsymys (ekshaustio) on keskeinen työuupumuksen ilmentäjä useiden määritelmien mukaan (ks. Maslach & Schaufeli, 1993; Maslach ym. 2001) (Psykologia 04/02, Hakanen)" tai *"Työuupumuksella tarkoitetaan kroonisen stressitilanteen aiheuttamaa vakavaa oireyhtymää, jolle on ominaista pitkään jatkuva uupumusasteinen väsymys, kynnistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach, Jackson & Leiter, 1996) (Psykologia 04/02, Kärnä & Aro) tai "Työuupumusteorian mukaan (Maslach, Leiter & Schaufeli, 2001; Maslach & Jackson, 1981; Maslach & Leiter, 1997, 1999; Maslach & Goldberg, 1998) työuupumus ilmenee kolmella tavalla: emotionaalisenä uupumusasteisena väsymyksenä, kynnistymisenä ja ammatillisen itsetunnon laskemisena."* (Psykologia 04/02; Salmela-Aro ym., 2002.)

Tämän uupumusnäkökulman historiallisena juurena on ollut ihmissuhdetyötä tekevien uupumuksen tutkimus, mistä se on sitten laajentunut muiden ammattien alueelle (Hakanen, 2002). Tämä lähestymistapa sitoo työhyvinvoinnin tasapainoteoreettiseen tarkasteluun, joka Mäkitalon (2005) mukaan on ollut vallitseva työhyvinvointinäkökulma:

” -- työuupumusta tuottaa sellainen työkontekstin häiriötilanne, jossa työympäristön ja yksilön välillä on pitkään jatkuvaa epäsuhtaa (mismatch). Epätasapaino voi ilmetä 1) liiallisena työmääränä, 2) vaikutusmahdollisuuksien vähäisyytenä, 3) riittämättömänä palkitsemisena, 4) yhteisöllisyyden ja 5) oikeudenmukaisuuden puuttumisena tai 6) ristiriitana yksilön ja organisaation arvojen välillä (Maslach & Leiter 1997, 1999).” (Psykologia 04/02; Kärnä & Aro, 2002.)

Vallitseva näkökulma on myös vaikuttanut uupumuksen operationalisointiin ja mittamiseen (Psykologia 04/02, Kärnä & Aro):

”Työuupumusta mitattiin Maslachin työuupumusmittarilla (Maslach Burnout Inventory, General Survey; MBI-GS), joka on yleisimmin käytetty työuupumuksen arviointimenetelmä ja joka soveltuu työuupumuksen mittaamiseen eri ammattialoilla (Schaufeli, Enzmann & Giraud 1993; Schaufeli, Leiter, Maslach & Jackson, 1996). Menetelmän faktorirakente ja psykometriset ominaisuudet on todettu hyväksi (Schutte, Toppinen, Kalimo & Schaufeli, 2000).” (Psykologia 04/02; Kärnä & Aro, 2002.)

Vaikka työuupumuksen perinteinen näkökulma on ollut vahva, käsite on silti ollut myös jatkuvasti elävä ja kehittyvä:

”Kaikkiaan 1990-luvulla työuupumustutkimus on edennyt. Ensinnäkin työuupumuksen käsite laajentui käsittämään myös muut kuin ihmissuhdeammatit. Toiseksi työuupumuksen pitkittäistutkimukset yleistyivät ja niiden analysoinnissa alettiin hyödyntää rakenneyhtälömalleja, jotka sopivatkin erityisesti pitkittäisaineistojen analysointiin. Näin yleisen tutkimusmetodologisen kehityksen myötä myös työuupumustutkimus on kehittynyt.” (Psykologia 04/02; Kinnunen & Häätinen, 2002.)

Tämä kehitys on ollut heijastumassa myös metodologian alueelle:

”Mielestämme, jos pyrimme syventämään tietoa työuupumuksesta ja sen kehityksestä ja tai haluamme löytää uusia dimensioita, tarvitsemme välttämättä myös muuta kuin kyselyihin perustuvaa tutkimusta. Tällä hetkellä vaikuttaa siltä, että Maslachin Burnout Inventorystä on tullut samanlainen työuupumuksen määrittäjä kuin älykkyystestit ovat olleet määriteltäessä, mitä älykkyys on.” (Psykologia 04/02; Kinnunen & Häätinen, 2002.)

Työuupumuksen laajentuminen viime vuosina on tapahtunut erityisesti positiivisen psykologian ja työn imun suuntaan, mihin on jo edellä viitattu omana kohtanaan:

”Viime aikoina ”positiivinen psykologia” on saanut yhä enemmän jalansijaa, eli se, että kiinnitämme patologian sijasta huomiota optimaaliseen toimintaan. Tämä on johtanut siihen, että myös työuupumuksen käsite on laajentunut.” (Psykologia 04/02; Kinnunen & Häätinen, 2002.)

Tämä näkökulma nostaa esille työhön sitoutumisen (engl. job engagement) käsitteen työuupumuksen vastakohtana ja positiivisena ilmiönä, mutta herättää samalla myös kriittisiä näkemyksiä:

”Kuitenkin niin voimakas näkemys kuin Schaufelilla on työhön sitoutumisesta johtaa väijäämättä ajatukseen, kuinka käy sitoutuneen ihmisen perhe-elämälle. Onko sille enää ylipäätään sijaa? Ja jos on, niin kuinka ongelmalliseksi käy työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen?” (Psykologia 04/02; Kinnunen & Häätinen, 2002.)

Näyttää siis siltä, että työuupumuskäsitteen laajennus työn imun alueelle onkin muodostamassa käsitteelle laajempia, jopa yhteiskunnallisia, yhteyksiä mm. työn ja muun elämän yhteensovittamisessa, mikä tämän tutkimuksen diskursiivisessa viitekehyksessä viittaa omaan itsenäiseen työhyvinvointidiskurssiinsa.

Työuupumuksen perinteisen alan laajentamisessa on tullut esille myös muita näkökulmia. Ammatillisen kriisiytymisen käsite otettiin käyttöön tilanteessa, jossa henkilöt ei-

vät olleet niin uupuneita, ettei heillä olisi vielä ollut voimavaroja etsiä aktiivisesti ratkaisuja tilanteeseensa:

"-- he eivät korostaneet mitään yksittäisiä stressitekijöitä, vaan koko työtilanne tuntui sekavalta ja ahdistavalta. --- Päädyinkin nimittämään näitä tilanteita ammatilliseksi kriisiytymiseksi. -- Yleisen kriisiteorian pohjalta määrittelin ammatillisen kriisiytymisen siten, että sitä kuvaa yhtä aikaa kolme asiaa: erittäin voimakas työhön liittyvä ahdistus, kyvyttömyys löytää ratkaisua työhön liittyviin ongelmiin ja pyrkimys vaihtaa työtä ja/tai ammattia. -- Tässä tutkimuksessa pystyttiin identifioimaan sellainen työntekijöiden ryhmä, jolla on sekä ilmeinen avun tarve että oma halu saada apua ja lisäksi taustanaan vakaa työhistoria. Vaikka näiden työntekijöiden työhön liittyvät tunteet ja ajatukset olivat selvästi kriittisemmin värittyneitä kuin ei-kriisiytyneillä, he luottivat kuitenkin siihen, että uusia ratkaisuja olisi mahdollista ulkopuolisen tuella löytää." (Psykologia 04/02; Hutri, 2002.)

Edellä viitattiin (Kinnunen & Hätinen, 2002) perinteisen työuupumustutkimuksen tiettyyn patologiseen painotukseen, josta on ollut seurauksena keskittyminen kuitenkin suhteellisen pienen väestönosan jo pitkälle edenneisiin ja vakava-asteisiin ongelmiin. Laajennukset tuovat laajempia työelämäryhmiä käsitteiden piiriin ja ovat siinä mielessä merkittäviä. Näin Hutrinkin ammatillisen kriisiytymisen näkökulma laajentaa uupumustyyppisten ongelmien aluetta työntekijöihin, joilla on selvästi ongelmia, mutta jotka ovat vielä autettavissa kevyemmin keinoin. Samalla näkökulma laajentaa työntekijän ja työn vuorovaikutusta laajempiin yhteiskunnallisiin yhteyksiin, erityisesti ammatinvalinnan ja uraohjauksen kysymyksiin.

Jo edellä tarkasteltiin, yhtenä käsitteellisenä laajennuksena, henkilökohtaisten tavoitteiden (henkilökohtaisten projektien) merkitystä hyvinvoinnille:

"Tutkimus on osoittanut, että erityisesti edistyminen henkilökohtaisissa tavoitteissa, mutta myös niihin liittyvät tunteet ovat yhteydessä psyykkiseen hyvinvointiin -- . -- Tavoitteiden keskeisenä roolina on toimia toiminnan suuntaajina. Näin tavoitteiden muutosten ja sen, miten yksilö tavoitteitaan arvioi, pitäisi myös muuttaa ihmisen toimintaa ja heijastua hänen hyvinvointiinsa. -- työuupumusinterventio avulla pystyttiin vähentämään työuupuneiden työhön liittyvien projektien määrää. Tämä tulos on samansuuntainen näkemysten kanssa, joiden mukaan työuupumuksesta kärsivät ovat hyvin työhön sitoutuneita (Lee & Ashfort, 1993; Pines, 1993) ja siten helposti haavoittuvia stressille ja väsymykselle työssään." (Psykologia 04/02; Salmela-Aro ym., 2002.)

Näkökulma laajentaa työuupumuksen näkökulmaa yksilön motivaationaalisiin tekijöihin ja samalla tämän tutkimuksen viitekehyksessä olevaan omaan erilliseen yksilöllisten ja persoonallisuustekijöiden diskurssiin. Tarkastelua laajentaa samaan persoonallisten tekijöiden suuntaan merkitysorganisaation käsite:

"Merkitysorganisaatiolla tarkoitetaan psyyken sisäistä järjestelmää, joka ohjaa yksilön tapaa kohdata eri tilanteita ja antaa niille merkityksiä, sekä yksilön tapaa suhtautua itseensä ja muihin (Guidano, 1991; Toskala, 2001). -- Psyyken pintatasolla yksilö selittää epäonnistumiset ja hylkäämiset omasta itsestä ja omista puutteistaan käsin. -- Yksilön psyykkistä toimintaa leimaavat korostuneet pyrkimykset hallintaan ja kontrolliin. Hajaannus ja kaaos koetaan uhkaavina. -- Turvallisuuden vs. turvattomuuden merkitysorganisaatiossa yksilö kokee ulkopuolisen maailman vaaralliseksi tai hän kokee, että hänellä ei ole voimia kohdata sitä. -- Työelämässä turvattomuus voi liittyä erilaisiin tilanteisiin, kuten työn vaarallisuuteen, virheiden mahdollisuuteen, työpaikan pysyvyyteen, työpaikkakiusaamiseen tai kärjistyneeseen kilpailuun." (Psykologia 06/03; Alho ym., 2003.)

Persoonallisten ja yksilöllisten tekijöiden ohella nousevat esille turvallisuuden ja hallinnan ja kontrollin kysymykset. Turvallisuuden tunne ja kokeminen on tässä diskursiivisessa tarkastelussa nostettu omaksi teemakseen, mutta merkitysorganisaation käsite korostaa turvallisuuden kokemisen subjektiivista ja yksilösidonnaista luonnetta ja liittään sen toisaalta työkuormitus- (työuupumus-) diskurssiin, mutta toisaalta yksilöllisiin tekijöihin. Samalla se osoittaa, että diskurssit ovat suurelta osin päällekkäisiä, riippuvat toisistaan ja että niillä on merkittäviä yhdysvaikutuksia. Kun henkilö, jonka *”positiivinen minäkuva on voimassa vain tutuissa ja turvallisissa olosuhteissa, joissa hän kokee olonsa varmaksi ja turvallisiksi”* (Alho ym., 2003), joutuu jatkuvassa muutoksessa jatkuvasti alttiiksi turvattomuuden kokemuksille, *”vaihtoehdoksi jää juuri pakonomainen pärjääminen ja hallinta. Tällainen tilanne saattaa johtaa siihen, että koetaan erilaisia kehollisia oireita, jotka kuitenkin antavat ”hyväksyttävän” syyn olla töistä pois --.”* (Alho ym., 2003.) Kyse on siis toisaalta työelämän kuormittavista tilanteista ja toisaalta yksilön voimavaroista ja yksilöllisistä reaktiotavoista näihin tilanteisiin ja niiden yhdysvaikutuksista.

Osa työkuormitukseen ja työuupumukseen liittyneistä artikkeleista tarkasteli jonkin tietyn ammattiryhmän tai työkontekstin työuupumustilannetta. Näitä käsitellään tarkemmin muiden tekijöiden diskurssissa, jossa mm. raportoitiin jonkin ammattiryhmän työhyvinvoinnin arvioinnin tuloksia. Hoitotyöhön liittyviä työkontekstisidonnaisia työuupumus-/työn imu -tekijöitä tutkitaan tarkemmin seuraavassa kontekstiluvussa 3, jossa hoiva- ja hoitotyö on yksi tapausesimerkki. Hoitotyön kontekstiin liittyviä artikkeleita ovat mm. ”Työn imu hammaslääkäreillä” (Työelämän tutkimus), ”Hoitajien työuupumus” (Hoitotiede), ”Työuupumus akuuttipsykiatrisessa hoitoympäristössä” (Hoitotiede), ”Suomalaishoitajien työuupumus kansainvälisessä vertailussa” (Hoitotiede).

Työuupumuksen yksilöllistäminen ja nimeäminen ”pitkään jatkuvaksi uupumusasteiseksi väsymykseksi, kyynistymiseksi ja heikentyneeksi ammatilliseksi itsetunnoksi” määrittelee itse ”taudin” tai oireet, mutta ei kerro mitään niiden synnystä. Tämän vuoksi tärkeän tähän diskurssiin lukeutuvan näkökulman muodostavat työuupumuksen kehitykselliset teoriat, joita käsiteltiin jo aiemmin. Tähän näkökulmaan liittyi erityisesti Kinnusen & Hätisen artikkeli ”Työuupumuksen kehitykselliset mallit” (Psykologia 04/02).

Työn hallinta (aladiskurssi 5/2)

Työn hallinnan käsite on sikäli ongelmallinen, että eri tutkijat tarkoittavat sillä erilaisia asioita. Hallinnan (hallittavuuden) tunne on yksi eheyden tunteen (koherenssin) osatekijöistä (Antonovsky 1987). Koherenssi viittaa yksilön tunteeseen siitä, että hänen voimavaroinsa riittävät vastaamaan ympäristön vaatimuksiin. Vahvan eheyden kokemuksen on todettu vähentävän työuupumusta (esim. Feldt, 1995, 1997). Eheyden tunteen on tämän

tutkimuksen viitekehyksessä kuitenkin ajateltu kuuluvan yksilöllisten tekijöiden diskurssiin, koska mm. Antonovsky itse on pitänyt sitä suhteellisen pysyvänä yksilöllisenä ominaisuutena (Antonovsky, 1983; 1987). Kuten aikaisemmin alaluvussa 1.4 todettiin, Karasekin ym. mallissa työn hallinnan (engl. job control) tekijöitä (työn resurssitekijöitä) ovat omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvä harkinnanvapaus sekä vapaus tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen, vapaus päättää omista työtavoista ja mahdollisuus osallistua itseään ja omaa työtään koskeviin päätöksiin (Karasek & Theorell, 1990, 31-40). Karasekin ym. mallin *työn hallinta* on tässä tutkimuksessa pelkistetty vaikutusmahdollisuuksiksi ja sitä pidetään keskeisenä ja tärkeänä työn kontekstuaalisena tekijänä. Tässä yhteydessä hallinta kuitenkin nähdään nimenomaan hallinnan tunteena, jonka keskeisiä ulottuvuuksia ovat ammatillinen osaaminen, oppiminen ja kehittyminen.

Kolme Psykologia-lehden artikkelia voidaan tulkita *työn hallinnan* aladiskurssiin (AD5/2; ”Työn käsitteellinen hallinta”, ”Asiantuntijuuden kehittyminen”, ”Vaativien tilanteiden hallinta”). Käsitteellisinä näkökulmina olivat siis osaaminen, kehittyminen ja hallinta (hallinnan tunne). Väitöstutkimuksessa työn hallinnan ja hyvinvoinnin yhteyksistä vaativassa prosessityössä paperiteollisuudessa todettiin mm., että

”-- työn ydintehtävien hallinnalla on yhteyksiä työtyytyväisyyteen. Häiriötilanteen hallinta yhdessä myönteisen työtä koskevan arvion (ja tehtaassa B myös kehittämissuuntautuneisuuden) kanssa selitti työtyytyväisyyttä --. Yhteydet esiintyivät kuitenkin vasta kehittämisohjelman jälkeen. Kehittämisohjelmaan osallistuminen siis jäseniä uudelleen tutkittujen arviointiperustaa työn ja hyvinvoinnin suhteista ja niihin vaikuttavista tekijöistä.” (Psykologia 2/94; Leppänen, 1994.)

Tutkimus kytkee siis hyvinvoinnin erityisesti häiriötilanteiden hallintaan, mikä on prosessiteollisuudessa tyypillistä. Samalla se sitoo hyvinvoinnin laajemminkin myöhemmin esille tulleeseen häiriökuormituksen (Mäkitalo, 2005) käsitteeseen. Käsitteelliseen hallintaan liittyntä kehittämisohjelmaa tutkija kuvaa seuraavasti:

”Kehittämisohjelmien kuluessa työprosessia mallinnettiin ja analysoitiin toimintaa erilaisissa työn ydintehtävissä, kuten häiriötilanteissa, lajinvaihdossa ja seisokeissa. Tällöin osallistujat ulkoistivat tapansa ajatella ja analysoida työtään. Tämä on erityisen tärkeää noviisien oppimiselle --. (Psykologia 2/94; Leppänen, 1994.)

Yllä lainattu tutkija toteaa siis, että työn käsitteellistä hallintaa ja samalla siis hyvinvointia voitiin tukea kehittämisohjelmien avulla. Toinen esille tullut työn hallinnan näkökulma korosti kontekstuaalisuuden merkitystä asiantuntijuuden kehittämisessä, mutta korosti samalla myös asiantuntijan kokemushistorian merkitystä:

”Inhimillisen toiminnan tilannekohtaisuutta voimakkaasti korostavat mallit ovat hedelmällisiä sikäli, että ne edistävät asiantuntijuuden kontekstuaalisen ja yhteistoiminnallisen luonteen ymmärtämistä ja tältä pohjalta tapahtuvaa asiantuntijuuden uudelleen määrittelyä. -- asiantuntijuuden uudelleenmäärittelyssä tulisi toiminnan kontekstuaalisuuden lisäksi ottaa lähtökohdaksi myös ihmisen kehityksellinen ulottuvuus. Tällöin asiantuntijatiedon kontekstuaallinen luone otetaan lähtökohdaksi, mutta toisaalta kiinnitetään huomiota siihen, että tämän ei tulisi johtaa asiantuntijan kokemushistorian kieltämiseen tai sen redusointiin yksinomaan työpaikan tilannekohtaisiin diskursseihin --.” (Psykologia 3/99; Eteläpelto, 1999.)

Yksilön työn hallinnan ja osaamisen tasolla on erityisen suuri merkitys silloin, kun niillä on vaikutusta laajemmin työtovereiden hyvinvointiin. Näin on laita ns. turvallisuuskriittisissä töissä, esimerkiksi terveydenhuollossa, pelastustoimen tehtävissä tai vaativissa kuljetus- tai valvontatehtävissä (ilmailutoimiala, energiantuotanto). Tähän alueeseen liittyvä väitöstudium nosti esille sen, että on tärkeää

”tunnistaa asiantuntijaidentiteettiä kehittävät ja ylläpitävät tekijät sekä erityisesti sitä uhkaavat muutokset. Jos nykyisen työn merkityksen, ammatillisen varmuuden tai kontrollin tunteen lähteet ovat uhattuina, esimerkiksi jos ne eivät enää ole uuden perustehtävän kanssa sopusoinnussa, tarvitaan tukitoimenpiteitä. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että työn muutokset tulisi pystyä tunnistamaan, ja niiden merkitys työn vaatimusten ja resurssien kannalta analysoimaan. Vaikka operaattorilla itsellään on paras tieto työn päivittäisistä vaatimuksista, he tarvitsevat tukea sen kytkemiseksi laajempaan toimintaympäristöön ja myös laajempaan ajalliseen jatkumoon - ja tietenkin he tarvitsevat uusia vaatimuksia vastaavia resursseja.” (Psykologia 01/07; Nuutinen, 2007.)

Näin työelämän dynaamiseen luonteeseen liittyvien tekijöiden huomioon ottaminen on erityisen tärkeää turvallisuuskriittisillä toimialoilla. Samalla tavalla muuallakin työelämässä työelämän muutoksen ja dynamiikan ja siihen liittyvien hallinnan muutosten huomioon ottaminen on tänä päivänä tärkeä hyvinvointitekijä. Aikuiskasvatus-lehti nostaa esille pedagogisen hyvinvoinnin käsitteen, joka korostaa oppimisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä:

”Oppiminen hyvinvointi kietoutuvat yhteen. Ne voidaan jopa hahmottaa yksilön kasvu ja kehitysprosessin eri ulottuvuuksina: riittävä hyvinvointi on tavoitteellisen oppimisen edellytys ja oppiminen mahdollistaa hyvinvointia edesauttavan muutoksen. -- Opettajan hyvinvoinnilla on havaittu olevan yhteys koko koulu yhteisön hyvinvointiin. Tämä ei kuitenkaan ole yksinkertainen syy-seuraussuhde vaan pikemminkin monimutkaisten vuorovaikutusprosessien kokonaisuus.” (Aikuiskasvatus 4/08; Soini ym., 2008.)

Työntekijän (opettajan) hyvinvoinnin merkitystä tarkastellaan siis koko koulu yhteisön ja oppimisprosessin näkökulmasta:

”Pedagogista hyvinvointia rakennetaan oppimisprosessissa. Tämä tarkoittaa, että oppimisprosessissa yksilöllä ja yhteisöllä, esimerkiksi yksittäisellä opettajalla ja koko koulu yhteisöllä, on mahdollisuus oppia hyvinvointia tukevia ajattelun ja toiminnan strategioita. Kuormittuminen voidaan puolestaan ymmärtää toimijuuden heikentymisenä, joka voi osittain olla seurausta oppimisesta. Tällöin yksilö tai yhteisö on oppinut toiminnan ja ajattelun strategioita, jotka kaventavat toimijuutta ja maailmankuvaa.” (Aikuiskasvatus 4/08; Soini ym., 2008.)

Opettaja on siis hyvinvointia luova toimija, jonka täytyy itse olla hyvinvoiva voidakseen tuottaa hyvinvointia koulu yhteisöön. Hyvinvointia luovia toiminnan strategioita voidaan oppia, ja opettajan rooli tässäkin mielessä toimintastrategioiden välittäjänä on keskeinen. Aikuiskasvatus-lehti käsittelee myös opettajien työuupumuksen ja ammatillisen kehityksen välistä yhteyttä. Täydennyskoulutusta on usein perusteltu myös hyvinvointinäkökulmista:

”Tämän tutkimuksen mukaan täydennyskoulutuksen avulla voidaan edistää opettajien työssä jaksamista. Täydennyskoulutus on kuitenkin vain yksi jaksamista edistävä tekijä muiden joukossa. Sitä pidettiin jaksamista edistävänä tekijänä erityisesti sen takia, että opettajan omista tarpeista lähtevä täydennyskoulutus voi tarjota runsaasti virikkeitä, lisätä motivaatiota sekä antaa tätä kautta myös eväitä työssä jaksamiseen. Yksi tärkeä työssä

jaksamista edistävä seikka täydennyskouluttautumisessa on myös opettajan oman osaamisen paraneminen. -- Koulutuksen avulla päivitetty ammattitaito tuo opettajille varmuutta, mikä puolestaan edistää jaksamista.” (Aikuiskasvatus 1/07; Tuominen-Soini & Sahlberg, 2007.)

Artikkeli yhdistää siis ammatillisen osaamisen ja siinä kehittymisen ja niitä tukevan täydennyskoulutuksen jaksamista ja työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi. Kehittymisen näkökulma tuo osaamistarkasteluun dynaamisen ja motivationaalisen ulottuvuuden ja sitoo sen yksilön kehityskaareen. Osaaminen liittyy myös muuttuvaan työelämään ja hajautettuun työskentelyyn sen osana:

”Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimuksista painottuivat eniten kommunikaatiotaidot, ihmisten ja kokonaisuuden johtamisen taidot, yhteisten työprosessien ja kommunikaatio-sääntöjen määrittely ja noudattaminen, rooli- ja vastuumäärittelyt, sekä strukturoitu ja tulosorientoitunut toimintatapa. -- Useat tutkimuksessa esille nousseet osaamisvaatimukset olivat samoja kuin aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseet traditionaalisten työryhmien ja projektien osaamisvaatimukset. Voidaankin kysyä, ovatko niin sanotut traditionaaliset työryhmät ja projektit sittenkään paikallisia vai kuuluuko hajautettu työskentely nykyään luonnollisena osana lähes kaikkien työryhmien ja projektien toimintaan. -- Hajautetuissa työryhmissä yhteisten tavoitteiden, roolien ja prosessien selkeys korostuu erityisesti, koska itsenäisesti työskentelevät ryhmän jäsenet eivät omaksu yhteisiä toimintasääntöjä ja -malleja intuitiivisesti sosiaalistumalla työyhteisöön, vaan kaikki paikallinen hiljainen tieto joudutaan ulkoistamaan ja dokumentoimaan ryhmän oppimisen mahdollistamiseksi --.” (Aikuiskasvatus 4/03; Kokko ym., 2003.)

Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimuksia ei erityisesti tarkastella hajautetun työn hyvinvoinnin näkökulmasta. Vaikka hajautetun työn erityisvaatimukset osin kyseenalaistetaan, korostetaan kuitenkin viestintää, johtamista ja yhteisten tavoitteiden rakentamista. Näiden voisi kuvitella olevan samalla hajautetun työn työhyvinvoinnin edellytyksiä.

Työn sisältö (aladiskurssi 5/3)

Kolme Psykologia-lehden artikkelia käsitteli työn sisältöön liittyviä kysymyksiä (AD5/3; ”Työn piirteet”, ”Tietokonesuhteet”, ”Puhelinpalvelutyö”). Työn sisällön ja mielekkään työn hyvinvointimerkitystä käsiteltiin jo edellä.

Aikuiskasvatus tutkii opettajan työn sisältöä työn erilaisen roolituksen ja siihen liittyvien ristiriitojen näkökulmasta:

”Ristiriitaa ja epäselvyyttä aiheuttaa muun muassa opetustyön ja muun työn suhde. Opettajat tietävät, että opetustyö on heidän keskeisimpiä ydintehtäviään, mutta oppilaitoksen ”hengissä pysymisen” ja kilpailukykyyn säilymisen kannalta on tärkeää koko ajan kehittää toimintaa ja pysyä mukana muutoksessa. Toimistohenkilökuntaa on säästöjen takia vähennetty ja opettajat kertoivat toimistotöiden siirtyneen osittain heille. Kehittämistyöhön ja suunnitteluun ei opettajien käsityksen mukaan anneta riittävästi resursseja, vaan aika siihen on otettava omasta vapaa-ajasta tai opetuksesta. Etenkin opiskelijoiden kasvatustehtävä voi jäädä tällöin vähälle huomiolle. Ristiriitaa aiheuttaa myös tietoisuus siitä, että opiskelijoille pitäisi opettaa uusinta tietoa, mutta aikaa ei jää uusimman tiedon hankkimiseen.” (Aikuiskasvatus 3/99; Mäkisalo & Kinnunen, 1999.)

Tämä aihepiiri tuntuisi olevan tärkeä työhyvinvoinnin näkökulmasta laajemminkin: ihmiset haluavat tehdä työnsä hyvin, ja kun siihen ei työkontekstin muutosten tai kiireen lisääntymisen vuoksi ole mahdollisuuksia, koetaan ristiriitaa ja samalla pahoinvoinnin tuntemuksia. Mm. vanhustenhuollossa työskentelevät kokevat, että eivät voi tehdä työtä niin hyvin kuin haluaisivat (Kröger & Vuorensyrjä, 2008; Laine ym. 2006; Nevala, 2006). Toinen tätä kautta esille nouseva näkökulma on kysymys perustehtävästä. Kun tehtävään siirretään jatkuvien tehostamispyrkimysten vuoksi muita kuin perustehtävää tukevia tehtäviä, heikentyvät mahdollisuudet omassa ydinammattissa kehittymiselle. Tähän ristiriitaan viitataan opettajia koskevassa artikkelissakin.

Työelämän tutkimus pohtii filosofisesti hyvän työn edellytyksiä:

”Tutkijat ovat ehdottaneet hyvää työtä koskevien indikaattoreiden pääluokiksi työllistymismahdollisuuksia sinänsä, yleistä kohtuullisuutta sekä riittävää ansiotasoa ja tuottavuutta. Lisäksi kriteereihin kuuluvat kohtuulliset työajat, työn pysyvyys sekä mahdollisuus työn ja perheen yhdistämiseen. Työssä on saatava reilua kohtelua ja työssä tulee vallita sekä työturvallisuus että sosiaaliturva. -- -- hyvä työ on keskeisiltä osiltaan subjektiivinen käsite. Hyvän työn olemus määräytyy voimakkaasti arvioijan tavoitteista, jotka puolestaan ovat vaihtelevia. Kuitenkin hyvällä työssä on subjektiivista riippumattomia objektiivisia edellytystekijöitä. Nämä perustuvat käsityksiin ihmisoikeuksista ja oikeudenmukaisuuden lähtökohdista. Työlle voidaan ja on syytä määritellä välttämättömiä edellytystekijöitä, joihin viitataan mm. ILO:n periaatteissa. -- Sosiaaliteknologisen tutkimuksen ja kehittämisen keinoin on mahdollista on mahdollista edistää tavoiteltavina olevia työn piirteitä, kunhan tavoitteista on sovittu. Näin on mahdollista esimerkiksi pitää samanaikaisesti aikaa yllä kasvavaa työllisyyttä ja kohoavaa tuottavuutta sekä parantaa työelämän laatua. -- Hyvänä pidettävää työtä voidaan lisätä ja vahvistaa, kuten voimme vaikuttaa muihinkin sosiaalisiin ilmiöihin.” (Työelämän tutkimus 3/08; Pekkola, 2008.)

Hyvän työn pohdinta vetää hyvin yhteen työn sisältöön liittyviä subjektiivisia ja objektiivisia näkökulmia, joista monet liittyvät työkontekstin piirteisiin ja muihin tämän tutkimuksen työn aladiskursseihin laajemminkin. Tämäkin puheenvuoro osoittaa, miten vaikeaa ja osin keinotekoistakin työhön ja työhyvinvointiin liittyvien tekijöiden erottaminen toisistaan on, kun hyvin monet tekijät vaikuttavat yhtä aikaa ja usein vielä eri suuntiin ja ihmiset arvioivat tilanteita omista tavoitteistaan ja intresseistään lähtien.

Työkonteksti (aladiskurssi 5/4)

Neljäs aladiskurssi (AD5/4) nimettiin *työkontekstiksi*, ja siihen kuuluvat mm. työn tekemisen muodot (”hajautetut ryhmät”) ja työn tekemisen itsenäisyys (”työntekijän ja ryhmän autonomisuus työssä”). Työkontekstiin liittyvillä kysymyksillä (esimerkiksi erilaisilla kokeiluilla työn tekemisen uusista muodoista) on toisaalta työ- ja työmarkkinapoliittista merkitystä samalla kun niiden hyvinvointivaikutuksia voidaan arvioida. Janus-lehdessä raportoidaan tällaisista työaikakokeiluista:

”Työn jakamisessa on erilaisia malleja kuten vuorotteluvapaa, osa-aikalisä sekä kuntien työaikakokeilut --. Kunnissa toteutettavissa työaikakokeiluissa vakituiset työntekijät lyhentävät työaikaansa ja työajan lyhennyistä korvaamaan palkataan työttömiä työnhakijoi-

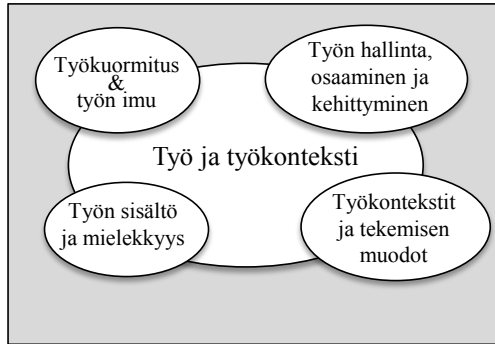
ta. -- Myönteisinä piirteinä työajan lyhentämisessä nähdään sen hyvinvointi- ja tuottavuusvaikutukset. Opiskeluun ja virkistäytymiseen käytetyn vapaa-ajan katsotaan parantavan ammattitaitoa ja terveyttä. Samalla sen katsotaan edistävän työntekijöiden sopeutumista työmarkkinoiden kasvaviin vaatimuksiin ja muutoksiin. Työttömien palkkaaminen väliaikaisestikin auttaa heitä ylläpitämään ammattitaitoaan ja työkykyään ja estää samalla syrjäytymistä. -- Työajan lyhentämisen ongelmaksi jää odotetusti kysymys palkasta ja sen muodostumisesta. Lisäksi omat ongelmansa, joskin ratkaistavissa olevat, liittyvät työyhteisön sopeutumiseen, uuden työaikamallin löytämiseen, työn uudelleen rytmittämiseen sekä uusien työntekijöiden hyväksymiseen. Näiden ongelmien ratkaiseminen vaatii työyhteisöltä yhteistyötä sekä aikaa. Työajan lyhentämisen puolesta puhuu kuitenkin vahvasti sen tuottamat edut työntekijöille yksilöinä. Kuten tämäkin tutkimus osoitti, lyhyempi työaika kohottaa työntekijöiden elämänlaatua lisääntyvänä vapaa-aikana ja aikana perheelle sekä työn aiheuttaman rasittavuuden ja kuormituksen vähenemisenä." (Janus 3/98; Tyrvänen, 1998.)

Työn tekemisen itsenäisyyden lisääminen voidaan nähdä työprosessilähtöisenä ja kontekstuaalisena tekijänä, jolla pyritään yhä parempaan tuottavuuteen ja työviihtyvyyteen ja hyvinvointiin. Samaan aikaan kun ryhmätyön soveltaminen etenee, käydään voimakasta keskustelua siitä, mitkä ryhmäteknologian käyttöönoton vaikutukset todella ovat. Työelämän tutkimus (2/08) ottaa tähän kantaa :

"Suuressa osassa suomalaisia työpaikkoja ryhmätyötä on sovellettu niin, että työntekijöiden itsenäisyys ja päätösvalta ovat lisääntyneet. Näin ryhmätyö on parantanut työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä sekä palkansaajien tietotaidon hyödyntämistä. -- Kaikentyyppisen työryhmien jäsenillä on työssään kovemmat suorituspainet kuin muilla palkansaajilla, koska he tekevät enemmän vastentahtoisia ylityöitä ja kokevat muita useammin työmäärän kasvamisen yli sietokyvyn työnsä epävarmuustekijäksi. Työryhmissä on kovempi paine kuin niiden ulkopuolella. -- tulos ei ole yllättävä, koska ryhmätyöhön on siirrytty työpaikkojen johdon aloitteesta tavoitteena toimintojen tehostaminen. Tämä tulos on yhdensuuntainen ryhmätyön kriittisen tulkinnan kanssa. Tällä tulkinnalla on kuitenkin rajansa, sillä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työn mielekkyyden vähentyminen ja stressi liittyvät nimenomaan huonosti toimiviin työryhmiin eikä ryhmätyöhön yleensä, kuten kriittinen tulkinta esittää. Huonosti toimivassa ryhmätyössä työn mielekkyyden vähentyminen, kehnoksi koettu työpaikan sosiaalinen ilmapiiri ja stressi ovat yleisempiä kuin muunlaisessa ryhmätyössä ja ryhmien ulkopuolisilla palkansaajilla." (Niemelä, 2008.)

Työkontekstin ja työuupumuksen yhteyttä käsiteltiin edellä omana kohtanaan. Sinänsä tärkeitä tähän alaluokkaan perinteisesti kuuluvia työaikamuotojen (esimerkiksi vuoro-työn hyvinvointivaikutukset) ja työprosessin luonteen (esimerkiksi vaihetyön hyvinvointivaikutukset) kysymyksiä ei aineistossa käsitelty. Tämä ei kuitenkaan sulje pois sitä, että ne "empiirisessä todellisuudessa" todennäköisesti näyttäytyisivät tärkeinä sisältöalueina. Kontekstuaalisia tekijöitä, joihin tässä luetaan tärkeät työprosessista johtuvat hyvinvointitekijät, käsiteltiin aineistossa siis suhteellisen vähän.

Vaikka rajallisen artikkelijoukon analyysin perusteella ei voida tehdä kovin vahvoja johtopäätöksiä, niin artikkelien aihepiirien tarkastelu näyttäisi tukevan ennakkokäsitystä työn ja työkontekstin diskurssista ja samalla siis työhyvinvoinnin tärkeästä substantiaalisesta ja käsitteellisestä osa-alueesta ja sen aladiskursseista. Nämä on vielä tiivistetty kuvion muotoon (kuvio 2.6).



Kuvio 2.6 Työ ja työkontekstidiskurssi.

Työn ja työkontekstin diskurssi aladiskursseineen – samoin kuin muutkin tarkastellut työhyvinvoinnin sisältöalueet – astuu askeleen eteenpäin työhyvinvoinnin substantiaalisessa määrittelyssä. Työkuormituksen ja työn imun aluetta tukee siis vahva psykologinen tutkimusperinne. Käsitelmäärittelyn haasteena on aikaisemmin todettu käsitteiden hierarkkisuus: esimerkiksi aladiskurssissa mainittu työkuormitus nostaa esille suuren käsitejoukon (esim. psyykinen työkuormitus, fyysinen työkuormitus, kiirekokemukset, stressi jne.) ja ne taas edelleen suuren joukon uusia. Tässä on yksi laaja-alaisen työhyvinvoinnin määrittelyn vaikeus: määrittely-yritykset johtavat käsitesuohon, josta on vaikea saada kokonaiskuvaa. Toisaalta tässä rakennettava ylätasoinen käsite rakenne voi toimia alakäsitteitä määriteltäessä eräänlaisena orientaatioperustana, joka auttaa kokonaiskuvan hahmottamisessa ja säilyttämisessä.

Myös työn hallinnan ja osaamisen käsitteet nostavat esille uusia määrittelytarpeita. Tätäkään määrittelyketjua ei voida kuitenkaan tässä yhteydessä enempää jatkaa, tyydytään ainoastaan kokonaiskuvan rakentamiseen. Työn sisällön alue ei noussut kovinkaan voimakkaasti materiaalista esille, ja mm. työn mielekkyyden näkökulma puuttui lähes täysin. Kuitenkin mielekäs työ liitetään yleisessä keskustelussa hyvin usein keskeiseksi työhyvinvoinnin lähteeksi. Tässä tullaan taas käsitteellisen tarkastelun ongelmiin. Voidaanko työn imu²⁵, siten kuin esim. Csikzenmihalyi (1990) sen määrittelee ("Ihmisen sisäinen kiihkeä halu toteuttaa jotain keskeytyksettä ikään kuin toiminnan itsensä vuoksi"), nähdä työn sisällön ja mielekkyyden aladiskurssin olennaisena osana, vai pitäisikö siitä muodostaa oma aladiskurssinsa. Riippumatta siitä sisällytetäänkö tämä "toimintatulva" tai "virtaus" tai myöhemmin "työn imu" työ- ja työkontekstialueeseen omana aladiskurssinaan, vai upotetaanko se työn sisällön aladiskurssiin, se on kuitenkin keskeinen osa työhyvinvoinnin työperäistä rakentumista.

²⁵ alun perin "toimintatulva" tai "tulviva into" (Csikzenmihalyin termien käännöksiä)

Sosiaalisten tekijöiden ja johtamisen diskurssi (diskurssi 6)

Sosiaaliset tekijät ja johtaminen -teemaan liittyviä artikkeleita oli yhteensä 17, jotka myös jakaantuivat useamman julkaisun alueelle. Psykologia-alueen materiaalia oli jälleen eniten, 9 kpl. Sisältöalue oli jo lähtökohtaisesti melko epäyhtenäinen, koska siinä oli kaksi erikseenkin merkittävää sisältöaluetta: yhtäältä työpaikan henkilöstön sosiaalinen verkosto ja sosiaaliset suhteet ja toisaalta johtaminen ja esimiestoiminta. Jälkimmäinen voidaan nähdä osin sosiaalisena vuorovaikutusasiana ja esimiehen henkilöjohtamisen vaikutuksina, mutta myös laajemmin työnantajan johtamistoimintona, johon kuuluu mm. noudatettu henkilöstöpolitiikka. Johtamiskysymykset, mm. henkilöjohtamisen vuorovaikutusasiat, painoutuivat aineistossa selvästi; työyhteisökysymykset olivat harvalukuisesti esillä ja yleensä ongelmien kautta. Aladiskursseina tässä pelkistetään yleisellä tasolla johtamisen vuorovaikutustekijät ja henkilöjohtaminen, työyhteisötekijät sekä henkilöstö- ja työnantajapolitiikkaan ja palkitsemiseen liittyvät tekijät. Aladiskursien tarkemmat kuvaukset on esitetty seuraavaksi.

Johtamisen vuorovaikutustekijät (aladiskurssi 6/1)

Esimiehen hyvinvointivastuu ja siihen liittyvät toimintamallit (esimerkiksi ns. varhaisen tuen mallit) ovat olleet keskeisesti esillä mm. työhyvinvointiin liittyvässä käytännön kirjallisuudessa ja kehittämishankkeissa. Ilmiö on kuitenkin suhteellisen uusi, ja esimerkiksi Psykologia-lehden artikkelissa vuodelta 1993 (Buhanist & Immonen), jossa tehtiin katsaus johtamistutkimukseen, ei johtajan ja esimiehen hyvinvointivastuusta vielä puhuta. Talonrakennustyömaan esimiestoimintaan liittyneessä väitöstutkimuksessa tunnistettiin useita työhyvinvoinnin kannalta kriittisiä asioita, vaikka viittauksia hyvinvointiin ei tehtykään:

”Työnjohtajan kuva alaisestaan osoittautui esimiehen toimintatavan perusteella tulkittuna varsin yksipuoliseksi. Viestintä ei ollut vastaanottajakeskeistä. Työntekijää ei esimerkiksi osallistettu pohtimaan omaan työhönsä tai organisaatioon liittyviä asioita. Hänen mielipiteistään ei oltu kovin kiinnostuneita. Työnjohtajan keskimääräinen esimiestoiminta ei tuottanut alaiselle korkealuokkaisia psykologisia työvalifikaatioita: työntekijän ei odotettu käyttävän älyään eikä uudistumiseen kannustettu.” (Psykologia 5/95; Hyttinen, 1995.)

Vuodelta 2006 löytyy ensimmäinen Psykologia-lehden artikkeli, jossa pohditaan johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyksiä:

”Johtamistyyllillä oli merkitystä myös hyvinvoinnille. Monipuolinen johtamistyyli oli yhteydessä lisääntyneeseen työtyytyväisyyteen ja vähäisempään työn epävarmuuteen jokaisessa organisaatiossa. [4 erilaista tutkimusorganisaatiota] Osoittautui myös, että mitä monipuolisempina esimies koki oman johtamisensa, sitä tyytyväisempi hän oli työhönsä ja sitä myönteisemmin hän arvioi omaa pätevyyttään työssään. Johtamistyylin ohella työkuormitus ja työn hallinta olivat yhteydessä hyvinvointiin: suuri kuormitus ja heikko työn hallinta heikensivät hyvinvointia tutkituissa organisaatioissa.” (Psykologia 6/02; Mauno & Piitulainen, 2002.)

Johtamiseen otetaan kantaa myös psykologisena vallankäyttönä:

”Työpsykologia voisi entistä enemmän hyödyntää kriittisen koulukunnan taitavia analyseja pahoinvointia tuottavista prosesseista sen sijaan, että keskitytään pelkästään lopputuloksiin tai vaikkapa stressin määrään. Tulisiko psykologien auttaa henkilöstöä sopeutumaan ja ”jaksamaan” entistä paremmin vai pitäisikö heitä auttaa tunnistamaan uudenlaisia mielen kontrollin ja identiteetin rakentamisen menetelmiä? -- Kun luonnonmukaisina pidettyjä totuuksia analysoidaan kriittisestä perspektiivistä, voidaan organisaatioista tehdä näkyviksi aivan uudenlaisia ilmiöitä. Löytyisikö samalla lisäeväitä henkiseen hyvinvointiin ja jopa lopulta tuottavuuteenkin kriittisen, mutta rakentavan näkökulman kautta?” (Psykologia 3/06; Kuittinen, 2006.)

Esitetty kriittinen näkökulma on lähellä tutkimuksen johdannossa aikaisemmin käsitellyä perusvalintaa työhyvinvoinnin sopeuttavan ja kehittävän toimintastrategian välillä. Usein tuntuu siltä, että vallitseva strategia on sopeuttava, jossa henkilöstön sopeutumista, sietokykyä ja jaksamista tuetaan ilman, että kiinnitetään huomiota toimintaympäristön kehittämiseen tai että yksilöitä autettaisiin ”tunnistamaan uudenlaisia mielen kontrollin tai identiteetin rakentamisen menetelmiä”.

Uudenlaiset toimintaympäristöt – esimerkiksi hajautettu työ – asettavat erityisiä vaatimuksia johtamiselle. Hajautetun työn edellyttämiä johtamisrooleja tarkastellessaan, tutkijat analysoivat tärkeitä rooleja (valmentaja, suhteiden rakentaja, ongelmien selvittäjä, yhteistyön tukija (engl. fasilitator) virtuaalitiimitilanteessa, mutta eivät erityisesti pohdi virtuaalisuuden erityisvaatimuksia esimiehen hyvinvointivastuun näkökulmasta (Psykologia 1/08; Koivisto & Vartiainen, 2008). Tämä pohdinta olisi tärkeää, koska henkilökohtaisten kontaktien puuttuminen asettaa työhyvinvoinnin johtamiselle todennäköisesti omia erityishaasteitaan.

Siihen nähden, miten runsaasti esimiehen hyvinvointivastuuta käsitellään johtamiskirjallisuudessa, teeman tarkastelu tieteellisissä artikkeleissa oli suhteellisen vähäistä. Tämä saattaa osin johtua johtamiskirjallisuuden tuottajien kyvystä ja nopeudesta tunnistaa ajassa olevia muutossuuntauksia ja kaupallistaa ne. Sairaalahenkilökunnan johtamiskokemuksia käsittelevässä artikkelissa tuotiin esille tärkeä oikeudenmukaisuuden kokemuksen merkitys, mutta samalla myös erilaisia johtamisen hyvinvointinäkökulmia:

”Eriarvoinen kohtelu, piittaamattomuus henkilökunnan hyvinvoinnista, huono johtaminen, johtajan epäpätevyys ja vaikutusmahdollisuuksien puute aiheuttivat tilastollisesti erittäin merkittävän eron sekä päätöksenteon- että vuorovaikutuksen laadun oikeudenmukaisuusmittarilla. -- tuloksen tuovat esiin tekijöitä, jotka ovat erittäin tärkeitä henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin kannalta. Ne kuvaavat tekijöitä, jotka liittyvät vaikutusmahdollisuuksien, yhteenkuulumisen, omanarvontunteen ja elämän merkityksellisyyden kaltaisiin psyykkisiin tarpeisiin. Nämä tarpeet vaikuttavat kognitiivisten ja emotionaalisten prosessien kautta siihen, miten organisaation kuluminen yksilö- ja yksikkötasolla koetaan.” (Työelämän tutkimus 2/05; Wiili-Peltola ym., 2005.)

Oikeudenmukaisuuden kokemuksen tärkeys tuli esille myös toisenlaisessa työkontekstissa, ryhmätyössä²⁶, jossa johtamiselle asetetaan omia erityisvaatimuksia. Oikeuden-

²⁶ Ryhmätyö on esimerkki diskursiivisen luokittelun haasteista: se voidaan nähdä sosiaalisen rakenteen tai johtamisen näkökulmasta, mutta myös työn tekemisen kontekstuaalisena ja työprosessikysymyksenä. Tässä se on haluttu sisällyttää johtamiseen mm. siksi että muiden sosiaalisten tekijöiden mainintoja oli niin vähän, että niistä ei olisi muodostunut omaa diskursiivista luokkaa.

mukaisuuden loukkausten kokeminen on kiistatta pahoinvointia aiheuttava tekijä. Psykologia-lehden artikkeli (6/93) nostaa esille ryhmä- ja yksilönäkökulmien kulttuuri- ja kontekstisidonnaisuuden:

”Maailmassa ovat vähemmistönä yksilölliset yhteiskunnat, joissa yksilön etu ohittaa ryhmän edun. Idän kulttuureissa (Kiinassa, Japanissa ja Koreassa) vallitsee kollektiivinen suhteutuminen oikeudenmukaisuuteen (Hofstede 1993. -- Tämän aineiston valossa suomalaisen kulttuuri olisi lähinnä yksilökeskeinen. Ryhmän toivottiin antavan tukea itselleen sijaan, että olisi korostettu ryhmän yhteistä etua.” (Sulander, 1993.)

Artikkeli antaa siis muistutuksen siitä, että kun johtamis- ja työhyvinvointikysymyksiä tarkastellaan yhä useammin monikansallisten organisaatioiden yhteydessä, meidän tulisi kiinnittää huomiota kulttuuristen tekijöiden merkitykseen.

Työpoliittisen aikakauskirjan artikkelissa tarkastellaan henkilöstön osallistumisen merkitystä yritysten menestymiseen. Tutkijat nimittävät toiminnallisesti joustavia työpaikkoja, joissa ihmisillä on sekä hyvät vaikutusmahdollisuudet omaa työtä koskevissa asioissa että työntekijöillä on samanaikaisesti hyvät oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, proaktiivisiksi työpaikoiksi.

”Tarvitaan ennen muuta yhteistyökyvyn ja vastuun ottamisen kaltaisia asioita. Niiden opettaminen tai opettelu ei onnistu parin kolmen päivän kurseilla, vaan kysymys on pitkäjänteisestä, usein hitaasta muutos- ja oppimisprosessista. Sekä johdon että henkilöstön kohdalla on tehtävä pitkäjänteistä asennemuokkausta, mikä proaktiivista toimintatapaa halutaan ottaa käyttöön. Proaktiivinen toimintatapa on helpompi rikkoa kuin rakentaa ja muutokset koskevat yhtä paljon johtoa kuin tavallisia työntekijöitä.” (Työpoliittinen aikakauskirja 2/02; Antila & Ylöstalo, 2002.)

Ajankohtainen ja tulevaisuudessa yhä tärkeämpi johtamisnäkökulma liittyy moninaisuuden johtamiseen, mistä puhutaan myös tilanteisiin reagoivasta (reaktiivisesta) ja uutta luovasta (proaktiivisesta) näkökulmasta:

”Kolme organisaatiota asemoitui henkilöstöjohtamisessaan strategisesti proaktiivisiksi. Ne näkivät kulttuurisen monimuotoisuuden tuovan hyötyjä ja pyrkivät sen tähden lisäämään monimuotoisuuttaan mm. kohdentamalla rekrytointia. Näistä kaksi muutti HRM-käytäntöjään myös proaktiivisiksi parantamalla rekrytointi- ja perehdyttämismenetelmiä - - ja tiedostivat muutostarpeen myös suorituksen arvioinnissa ja ei-rahallisessa palkitsemisessa. Kaksi muuta olivat henkilöstöjohtamisessaan strategisesti reaktiivisia. Tällöin organisaatiot vetosivat tasa-arvoon ja lainsäädännön velvoitteisiin ja kohtelivat työntekijöitään samoin periaattein.” (Työpoliittinen Aikakauskirja 1/08; Sippola, 2008.)

Artikkelissa on monimuotoisuutta tarkasteltu enemmän systeemisestä ja henkilöstöpoliittisesta kuin käytännön johtamisen ja vuorovaikutuksen näkökulmasta. Käytännössä politiikat kuitenkin toteutuvat esimiesten vuorovaikutustasolla ja siinä mielessä haasteet johtamiselle ovat ilmeiset.

Työyhteisötekijät (aladiskurssi 6/2)

Työyhteisön ristiriitatilanteet ovat tärkeä hyvinvointia kuluttava tekijä. Toisaalta käytännön kehittämishavaintojen perusteella näyttäisi siltä, että ihmiset kokevat kuitenkin

työyhteisön useammin voimavaratekijänä kuin häiriötekijänä. Tämä auttaa jaksamaan ja jakamaan yhteisiä asioita, mm. työn räsistystä ja muita työpaikan murheita ja paineita. Yhteisöllisyyden ja vastavuoroisuuden merkitys nousi esille erityisesti hoiva- ja hoitotyön konteksteissa:

”Tutkimustulosten mukaan ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ydinprosessi on ihmisten välinen vastavuoroisuus sekä sen ilo ja palkitsevuus suhteessa työtovereihin (hoitajavastavuoroisuus) --. -- Työhyvinvointi on vahvasti yhteisöllistä ja se rakentuu suhteessa ympäröivään sosiaaliseen yhteisöön.” (Hoitotiede 6/07; Utriainen ym., 2007.)

Työyhteisöongelmia käsitteli mm. Psykologia-lehden artikkeli, jossa tutkittiin henkilökonfliktien ratkaisuprosessia:

”Tutkimukseni kohdistui pitkäkestoisen henkilökonfliktin ratkaisuun prosessikonsultaation keinoin. --johtopäätöksenä muodostuikin, että ryhmän raportoima näkemys jumin [jumilla (snag) tutkija tarkoittaa ristiriitaista lukkiintunutta tilannetta, joka lamauttaa ihmisen toimintaa] suhteellisesta purkautumisesta ja tilanteen helpottumisesta liittyi olennaisesti muihin osatekijöihin kuin riitaparin toisiaan koskevien näkemysten muutokseen: välittäjäkäytännön häviämiseen ja johtajuuden kriittiseen uudelleenarviointiin.” (Psykologia 6/02; Vapaavuori, 2002.)

Vaikka tämä aineistolainaus ei tarjoa selkeää kuvausta työyhteisökonflikteista sinänsä, se havainnollistaa diskursiivista suuntausta hankalien työyhteisökysymysten käsittelemiseksi. Samanlainen esimerkki on toinen tutkimuslause, jossa kuvataan ilmapiirin kriisiytymistä perheyhteyksessä:

”Väitöskirjassani analysoin niitä yksilöllisiä tekijöitä, jotka synnyttivät ja ylläpitivät ristiriitoja. Teoreettisena lähtökohtana oli Argyrisin ja Schönin kehittämä toimintatiede. Tulkinnan avainkäsitteitä olivat taitava pätemättömyys (sokeus omalle osuudelle ongelmassa), defensiivinen (vaikeita kysymyksiä välttelevä) vuorovaikutus ja näiden seurauksena syntyvät ongelmanratkaisua estävät kehät (vuorovaikutustilanteissa ei kyetä rakentamaan ja avoimeen keskusteluun).” (Psykologia 2/04; Kuittinen, 2004.)

Henkilöstöpolitiikka ja palkitseminen (aladiskurssi 6/3)

Edellisessä johtamisdiskurssissa korostuu siis esimiehen henkilökohtainen vuorovaikutus hyvinvointitekijänä. Rajanveto systeemisten johtamiskysymysten ja henkilökohtaisen johtamisen välillä on joskus hankalaa. Esimerkiksi tähän aladiskurssiin liitetty palkitseminen voidaan nähdä sekä vuorovaikutuskysymyksenä että johtamisjärjestelmäkysymyksenä. Erityisesti ns. aineettomat (engl. immaterial) palkinnot viittaavat usein kannustamaan vuorovaikutukseen ja positiivisen palautteen käyttöön johtamisessa. Henkilöstöpolitiikka rakentuu, paitsi esimiesten käytännön johtamisen kautta, suuremmissa organisaatioissa erityisesti henkilöstö- ja HR-yksikköjen asiantuntijoiden toimenpiteiden välityksellä. Näiden vastuulla on yleensä, käytännön esimieskonsultaation ohella, erilaisten systeemisten ja johtamisjärjestelmätasoisien ratkaisujen tuottaminen. Hyvinvointialueella esimerkkejä tästä ovat mm. ns. varhaisen tuen mallit. Henkilöstötoimin-

non merkitystä työyhteisön voimistamisen välineenä käsiteltiin Hallinnon Tutkimuksen artikkelissa:

”Huoli työntekijöiden hyvinvoinnista on kasvanut ja kiinnostus erilaisten interventoiden käyttöön hyvinvoinnin parantamiseksi on lisääntynyt. Interventiot ovat saattaneet sisältää erilaisia koulutukseen, organisaatioon ja ympäristöön liittyviä aktiviteetteja. (Danna & Griffin 1999.) Työntekijöiden voimistaminen (empowerment) on nähty yhtenä mahdollisuutena lisätä hyvinvointia sekä työntekijä että työyhteisötasolla (Vogt & Murell 1990, 69). -- Johtamisen kautta toteutetaan henkilöstötoimintoja. Uudessa mallissa painottuvat henkilöstötoiminnot, joiden kautta teoreettisella tasolla on mahdollista aikaansaada voimistumista. Hyvin toteutettujen henkilöstötoimintojen kautta työntekijät kokevat luottamusta organisaatiota kohtaan ja osallistumista työyhteisön toimintaan. -- Kun työyhteisössä kaikki kokevat voimistuvansa, tiimityö tehostuu ja palvelujen laatu kohoaa. Lopputuloksena on työyhteisön hyvinvointi.” (Hallinnon Tutkimus 1/03; Laaksonen, 2003.)

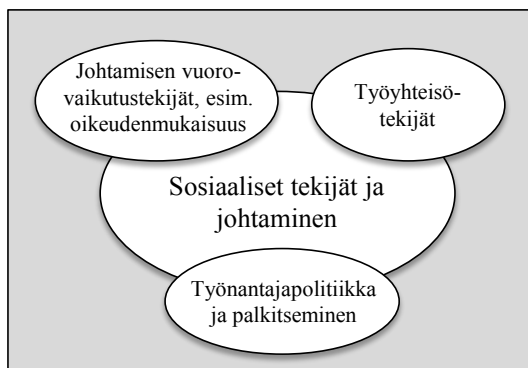
Artikkelissa viitataan henkilöstötoiminnoilla rekrytoinnin, perehdyttämisen, koulutuksen ja kehittämisen sekä työsuojelun hoitamiseen eli perinteisiin ns. henkilöstöhallinnon osa-alueisiin (vrt. esim. Palm & Voutilainen, 1970). Nykyaikainen ”henkilöstöhallinto” (nyttemmin siis henkilöstöyksikkö tai HR-yksikkö) onkin tärkeässä roolissa systeemisten hyvinvointiratkaisujen tuottamisessa.

Edellä esillä ollut keskeinen johtamisen hyvinvointitekijä, oikeudenmukaisuuden kokeminen, liittyy usein henkilöstön palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Esimies joutuu soveltamaan vallitsevaa palkitsemisjärjestelmää ja siten käytännössä kohtaamaan työntekijöiden siihen kohdistamat reaktiot. Esimiehen roolia palkitsemisen soveltajana pohditaan Psykologia-lehden artikkelissa:

”Esimiehen suorituksesta antama palaute vaikuttaa osin siihen, minkälaisen viestin palkkausjärjestelmä välittää. Viestin tulkinnasta riippuu, ollaanko palkkaukseen tyytyväisiä ja koetaanko sillä olevan tavoitteiden mukaisia vaikutuksia. Linkki suorituksesta palkkausjärjestelmään saattaa olla heikko esimiehestä riippumattomistakin tekijöistä johtuen. Järjestelmä saatetaan itsessään kokea huonoksi ja esimiehen valtuudet palkkausjärjestelmän soveltamiseen liian vähäisiksi. -- Palkkauksen kytkeminen strategiaan ja tulosojohtamiseen edellyttää, että esimiehillä on selvä rooli palkkauksessa.” (Psykologia 1/05; Salimäki ym., 2005.)

Palkkausta ei käsitelty artikkelissa hyvinvointinäkökulmasta, vaikka siihen useissa työhyvinvointiartikkeleissa on viitattukin tärkeänä hyvinvointitekijänä. Tämä kuitenkin puoltaa sen esittämistä työhyvinvoinnin diskursiivisen määrittelyn yhtenä tekijänä.

Tässä diskurssissa korostuivat johtamisen näkökulmat ja työyhteisön sosiaalisten tekijöiden merkityksen käsittely työyhteisöongelmien kautta. Kuitenkin tuntui siltä, että artikkelit kattoivat tieteelliseen kirjallisuuteen nähden vain kapean osan tätä monimuotoista aluetta ja että tämän alueen käsitteellistä ja sisällöllistä aluetta pitäisi laajentaa laajan teoreettisen kirjallisuuden perusteella. Esitetyt aladiskurssit on koottu kuvioon 2.7.



Kuvio 2.7 Sosiaalisten tekijöiden ja johtamisen diskurssi.

Muut diskursiivisen sisällöt (7)

Luokka *muut tekijät* on mielenkiintoinen, koska se kertoo, mitä muuta diskursiivista työhyvinvointiin liittyvää keskustelua ajassa on liikkunut. Tämä oli kooltaan varsin suuri sisältöluokka, johon sijoittui lähes kolmannes aineistosta (45 artikkelia ja muuta julkaisua). Näitä artikkeleita esiintyi yhtä lukuun ottamatta kaikissa julkaisuissa, eniten kuitenkin suurimmassa Psykologia-lehden aineistossa. Muut tekijät luokiteltiin kahdeksaan alaluokkaan seuraavasti, (joista annetaan vain muutamia esimerkkejä): *taustateori-at ja käsitelmäärittelyt* (AD7/1: esim. ”yhteiskunta ja hyvä elämä”, ”hyvinvoinnin käsite”, ”onnellisuus”); *työhyvinvoinnin tulosvaikutus ja vaikuttavuus* (AD7/2: esim. ”työkyvyn edistämisen liiketaloudelliset vaikutukset”, ”työhyvinvoinnin tulosvaikutukset”); *työelämän joustot ja eläkepolitiikka* (AD7/3: esim. ”osa-aikaeläke”, ”hoitovapaa”, ”eläkejärjestelmän kestävyys”); *kuntoutus* (AD7/4: esim. ”työuupumus ja kuntoutus”, ”kuntoutushankkeen esittely”); *työhyvinvoinnin menetelmien kehittäminen* (AD7/5: ”työuupumusmittari”); *laajat kehittämisohjelmat* (AD7/6: esim. ”tutkimusavusteinen kehittäminen”, ”työssä jaksamisen kehittämisohjelma”, ”kestävän kehityksen ohjelma”); *työhyvinvointimittausten raportointi* (AD7/7: esim. ”kouluyhteisön työhyvinvointi”, ”ikäntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi”); sekä *muut tekijät* (AD7/8).

Aladiskurssi 7/1, jossa käsiteltiin erilaisia työhyvinvointia yleisempiä määrittelyjä ja taustatekijöitä, oli näistä laajin (11 artikkelia) ja sikäli tärkeä, että sen otsikon alla käytiin paljon filosofista keskustelua hyvinvoinnin perimmäisestä olemuksesta. Samoin suhteellisen laaja oli erilaisten työhyvinvointikontekstien mittaustulosten esittely, mutta näitä ei pyritty nostamaan yleisemmälle keskustelun tasolle. Kaiken kaikkiaan ei tästä ryhmästä osattu nostaa esille uusia substantiaalisia tekijöitä työhyvinvoinnin diskursiiviseen käsitelmäärittelyyn. Esille nousseet diskurssit on vielä tiivistetty kuvioon 2.8.



Kuvio 2.8 Muiden tekijöiden diskursiivinen sisältö.

Yhteenvedon todetaan, että artikkelien sijoittuminen eri tieteenaloille kuvaa sitä, mistä tieteellisistä näkökulmista työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä on tarkasteltu. Tätä näkökulmaa arvioidaan vielä tarkemmin pohdinnassa alaluvussa 2.4. Alun perin tarkoituksena oli tarkastella myös diskurssien historiallista rakentumista: mitkä teemat olisivat tyyppisiä millekin ajanjaksolle. Pääosin tarkasteltiin siis noin 20 vuoden aikajaksoa, ja ajatuksena ja eräänlaisena hypoteesina oli, että tuona aikana olisi tapahtunut siirtymää fyysisen terveyden ja työkyvyn diskursseista kohti kokonaisvaltaista työhyvinvointikäsitystä. Vaikka viimeaikaisessa kirjoittelussa kiistatta tulee esille nykyaikaisen työhyvinvointikäsitteen laaja-alaisuus (vrt. mm. Lindström ym., 2002; Ilmarinen, 2004; Hakkanen, 2005; Manka, 2007; Manka & Siekkinen, 2008; Marjala, 2009), ei tuota ”kokonaisvaltaistumista” voitu tämän aineiston perusteella todeta. Se ei tietenkään poista sitä mahdollisuutta, ettei tuo ilmiö olisi olemassa, mutta se esiintyy todennäköisesti toislaisissa aineistoissa.

Diskurssien muodostumiskonteksteja oli tarkoitus arvioida myös professioiden, vallan ja vastuun sekä intressien näkökulmasta. Tieteelliset diskurssit kuvaavat jossain määrin myös *professionaalisia näkökulmia* ja niihin liittyviä *intressejä ja vallankäyttöä*. Tässä mielessä hallitseva professionaalinen diskurssi oli psykologian tieteenalan ja psykologisen profession diskurssi. Tähän liittyen oli ilmeistä, että psykologisten artikkelien valtavirta edusti psykologisen tutkimuksen perinnettä, jossa korostuivat psykologisten käsitteiden ja menetelmien käyttö, ”patologinen” tai sairauskeskeinen näkökulma ja terapia- ja kuntoutusliittymät. Useat tutkimukset oli tehty empiirisillä tutkimusasetelmilla ja tilastollisia menetelmiä (usein faktorianalyysiä) hyödyntäen. Tämä sairaus- tai ongelmakeskeisyys oli tunnistettu laajasti referoiduissa artikkeleissa, mm:

”Psykologian alan tutkimus on perinteisesti keskittynyt erilaisten mielenterveysongelmien selvittämiseen ja korjaamiseen. Vuonna 1995 julkaistujen psykologisia ongelmia koskevien artikkeleiden määrä oli 17-kertainen verrattuna positiivisiin psykologian aiheisiin, kuten onnellisuuteen ja hyvinvointiin (Myers & Diener, 1995)” (Korkalainen & Kokko 2008.)

Tämä näkökulma on ohjannut työhyvinvointikeskustelua kuitenkin suhteellisen pienen työikäisen väestöosan (mm. työuupumuksesta, masennuksesta ja mielenterveysongel-

mista kärsivien)²⁷ pulmiin valtaosan kustannuksella. Työelämän laadun kehittämisen näkökulma – ja siinä mielessä kokonaisvaltaisempi työhyvinvointikäsitely – tuli aineistosta selkeimmin esille työelämän kehittämissuunnitelmiin (Tykes ym.) liittyneiden viittausten kohdalla. Psykologiadiskurssin sisällä suurin luokka oli työ ja työkonteksti (23/73 viittausta). Kuten edellä todettiin, näistä 14 käsitteli temaattisesti työkuormituksen maailmaa (AD5/1 liitetaulukossa), jolloin tyypillisesti käytettyjä käsitteitä olivat psyykinen kuormitus, kuormitus, työstressi, stressi ja työuupumus sekä positiiviselta alueelta työn imu. Tämä käsitteemaailma ankkuroi tämänkin kohdan voimakkaasti psykologiseen stressin ja työuupumuksen perinteeseen ja siten psykologiseen perinteeseen profession. Tarkastelujakson loppupuolella noin vuodesta 2002 alkaen esille nousut positiivisen psykologian ja työn imun maailma on edelleen pitänyt näkökulman kuitenkin tiukasti (yksilö)psykologisena, vaikka tarkastelukulma onkin laajentanut kohti sosiaalisten ja kulttuuristen tekijöiden huomioon ottamista. Työhyvinvointikeskustelun yksilökeskeisyys johtuu varmasti ainakin osaksi siitä, että yhteiskuntatieteet eivät olleet tarkastelujaksolla laajemmin aktivoituneet tieteelliseen työhyvinvointikeskusteluun liiketaloustieteistä puhumattakaan.

Yksilöpsykologinen ja patologinen näkökulma eivät ole voineet olla näkymättä käytännön kehittämistyössä. Aikaisemmin on jo viitattu (mm. Mäkitalo, 2005) näkemyksiin työkykynäkökulman ja siihen liittyvän tasapainoteoreettisen lähestymisen hallitsevasta asemasta. Tämän voisi kuvitella johtaneen edellä esille nostettuun sopeuttavan kehittämissuunnitelman valintaan: yksilöitä on pyritty tukemaan työelämän vaatimusten kohtaamisessa eikä ongelmia ole välttämättä nostettu systeemiselle tasolle. Tästä ei kuitenkaan käsitellyn aineiston pohjalta ole näyttöä eli väitteen todentaminen vaatisi lisätutkimusta.

Vastuun näkökulmasta eriteltyihin tieteellisiin julkaisuihin sisältyvää materiaalia voidaan arvioida suhteessa laajempaan yhteiskunnalliseen keskusteluun. Tämän keskustelun piirteitä arvioitiin jo edellä luvussa 1, kun käsiteltiin vastuullisuuteen liittyviä yleisiä kehityssuuntia, mm. yksilön omavastuullisuuden korostamista. Raija Julkunen (2006) liittyy vastuullisuuden laajempaan yhteiskunnalliseen ja työelämäkehitykseen, jonka ilmenemismuotoja ovat tilivelvollisuus, näyttö, läpinäkyvyys, arviointi, vaikuttavuus ja auditointi. Näitä hän kytkee mm. julkishallinnon kehittämissuunnitelmiin, ns. New Public Management -vetoiseen julkishallinnon kehittämiseen ja tilivelvollisuutta (engl. accountability) korostavaan lähestymiseen. Julkusen mukaan pitkälle oikeudellistuneessa yhteiskunnassa tili- ja korvausvelvollisia määritellään entistä tarkemmin ja vastuita etsitään myös oikeusistuimissa. Tämä merkitsisi myös lainsäädännön tiukentuvaa otetta vastuiden määrittelyssä.

Työhyvinvointidiskurssina tämän kehityssuunnan voisi kuvitella näkyvän mm. työhyvinvointia kuvaavien tunnuslukujen käsittelyä (”läpinäkyvyys”, ”vaikuttavuus”, ”arviointi”) ja organisaation hyvinvointitilanteen taloudellisena tarkasteluna. Se voisi myös

²⁷ Vakava-asteista työuupumusta kokevien osuus oli noin 6-7 prosentin luokkaa (ks. esim. Kalimo & Toppinen, 1997)

ilmetä eri vastuunkantotahojen roolien ja taloudellisen merkityksen arviointina, samoin lisääntyneenä keskusteluna työhyvinvointiin liittyvistä juridisista vastuista. Tällaista vastuupuhetta ei aineistossa kuitenkaan ollut mitenkään erityisesti havaittavissa, ainakaan niin, että sen olisi voitu nähdä muodostuneen uusimmissa artikkeleissa korostuvaksi teemaksi. Päinvastoin, ihmetystä herätti (taloudellisen) vastuukeskustelun puuttuminen liiketaloustieteellisistä julkaisuista: mm. työhyvinvoinnin tunnuslukujen kehittämisen ja työhyvinvoinnin taloudellisen merkityksen ja siihen liittyvän vastuuttamisen olisi luullut kuuluvan liiketaloustieteen mielenkiinnon kohteisiin.

2.3.4 Tulosten yhteenveto

Tässä ensimmäisessä osatutkimuksessa tarkasteltiin, miten työhyvinvointia on tieteellisissä suomalaisissa julkaisuissa käsitteellisesti määritelty ja käsitelty, millaisia diskursseja työhyvinvointiin liittyvässä raportoinnissa voidaan tunnistaa ja millainen kokonaiskuva työhyvinvoinnista muodostuu näiden diskurssien kautta. Työhyvinvoinnin ilmiön ja käsitteen metateoreettinen tarkastelu, jossa työhyvinvoinnin ilmiö ja käsite olisivat itsenäisen tarkastelun kohteina, on suurelta osin puuttunut suomalaisesta tieteellisestä hyvinvointikeskustelusta. Tämä on johtanut ilmiön sirpaloitumiseen: työhyvinvointikäsitteen alla käydään hyvin monensisältöisiä keskusteluja ilman, että niitä sidotaan mihinkään yleiseen ja jaettuun käsitykseen siitä, mitä työhyvinvointi tarkoittaa. Toisaalta voidaan kuitenkin havaita merkkejä siitä, että ”nykyaikaiseksi työhyvinvointikäsitteeksi” on vakiintumassa suhteellisen kokonaisvaltainen ja kaikki hyvinvointiin tavalla tai toisella liittyvät työelämän tekijät huomioon ottava käsitys. On myös havaittavissa merkkejä siitä, että työhyvinvointikeskustelu olisi ikään kuin palaamassa juurilleen, jolloin tarkastelun keskiössä ovat työ ja työprosessilähtöiset systeemiset ilmiöt. Tässä alaluvussa vedetään seuraavaksi yhteen edellä esitettyjä työhyvinvointidiskursseihin liittyviä analyyseja tutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Lopuksi analyyseistä muodostuva työhyvinvoinnin diskursiivinen määrittely esitetään osatekijät kokoavana kuviona 2.9.

Ensimmäinen tutkimuskysymys kuului: ”*Miten työhyvinvointia on määritelty ja käsitelty tieteellisissä julkaisuissa viimeisen 20 vuoden aikana?*”. Ongelma tähän kysymykseen vastaamisessa oli siis se, että ”aitoa työhyvinvointimateriaalia”, jossa olisi selkeästi käsitelty työhyvinvointia sinänsä (ilmiötä, joka olisi selvästi nimetty työhyvinvoinniksi tai siihen suhteessa olevaksi asiaksi), oli aineistossa niukasti. Tämä voidaan nähdä jo sinänsä tärkeäksi tulokseksi: kokonaisvaltainen ja työhyvinvoinnista itsestään lähtevä kysymyksenasettelu on niin nuorta, että kotimaista tieteellistä aineistoa on vasta niukasti. Aineistosta löytyi ainoastaan yksi artikkeli (Gerlander & Launis, 2007), jossa työhyvinvoinnin käsite oli varsinaisen määrittelyn kohteena. Lisäksi eräiden muiden artikkeleiden yhteydessä työhyvinvointia määriteltiin tai sitä sivuttiin osana muuta tarkastelua (Manka & Siekkinen, 2008; Rokkanen ja Launis, 2008). Nämä tulokset viittaa-

vat siihen, että yhteiskunnallisen keskustelun taustaksi olisi tärkeää käynnistää tieteellistä keskustelua siitä, mistä työhyvinvoinnissa on käsitteellisesti kyse. Voidaan myös perustellusti kysyä, onko työhyvinvoinnin käsite niin geneerinen, että se ei tarjoa riittävän konkreettisia lähtökohtia tieteelliselle työskentelylle. Tätä kysymystä tukee myös se, että englanninkielessä ei ole ”työhyvinvointi”-käsitteeseen eksaktia vastinparia, joten myös kansainvälinen tieteellinen keskustelu työhyvinvointi-ilmiöstä on vaikeaa. Tässä halutaan kuitenkin uskoa mahdollisuuteen luoda työhyvinvointikäsitteelle konkreettista ja operationaalista sisältöä. Tämä edellyttäisi kuitenkin itse käsitteeseen liittyvää meta-teoreettista tutkimusta.

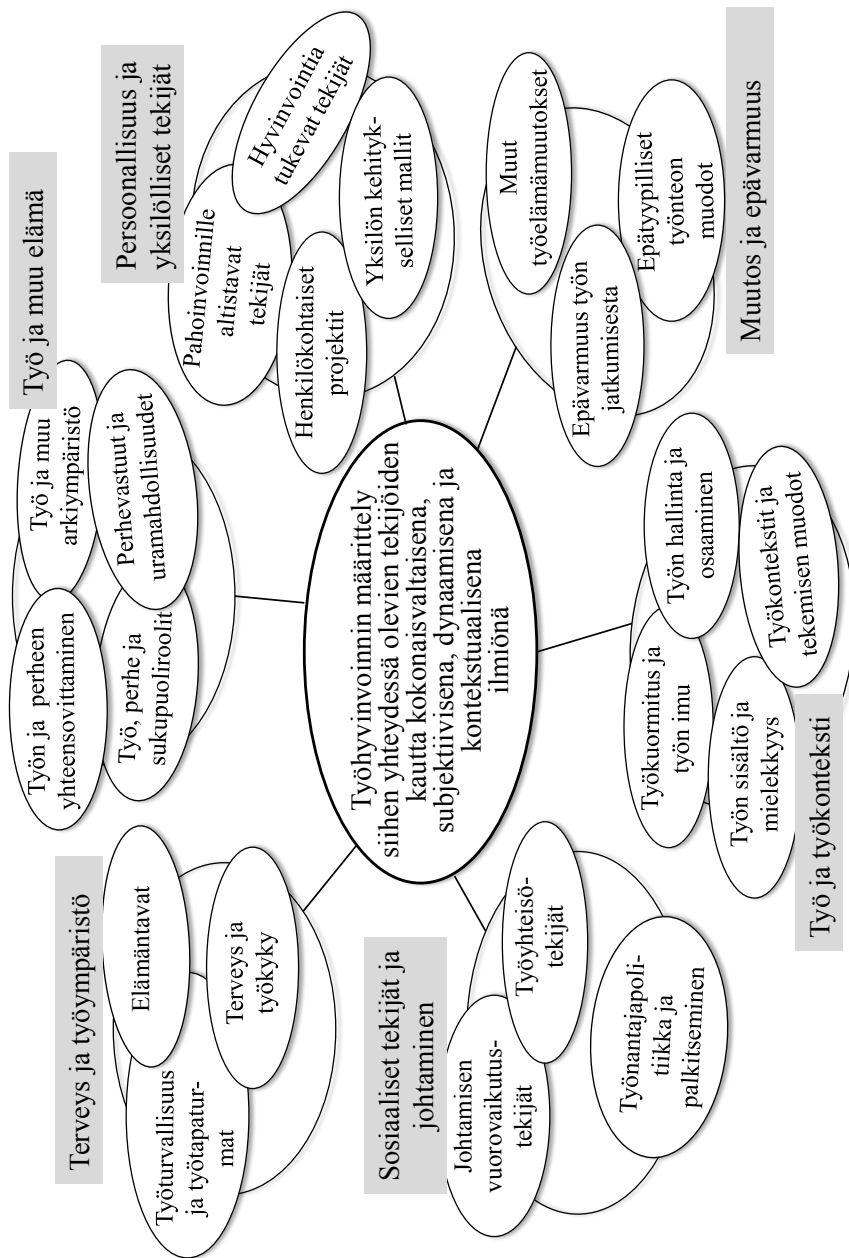
Muuten aineistosta välittyi useaan kertaan viitattu kokonaisvaltaisuus nykyaikaisena työhyvinvointikäsitteenä, vaikkakaan ei kovin yleisesti. Samoin kaikki muutkin ennakkomääreet tulivat näkökulmina selvästi esille, kuten subjektiivisuus osana tunnetason työhyvinvointia (affektiivista työhyvinvointia), työhyvinvoinnin moniulotteisuus – tai oikeastaan sen puuttuminen – työn imun käsitettä pohdittaessa, dynaamisuus ja prosessuaalisuus kehityksellisten mallien ja kehityskulkujen yhteydessä ja kontekstuaalisuus täydentävänä lisänäkökulmana. Näin voidaan esittää, että oletukset työhyvinvointi-ilmiön luonteesta näyttäisivät – jos eivät systemaattisesti todentuneen aineiston vähäisyyden ja luonteen vuoksi – niin kuitenkin saaneen sen verran tukea, että jatkotutkimukset niiden suunnassa ovat perusteltuja.

Toinen kysymys kuului: *”Millaisia erilaisia diskursseja työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden esiintymisessä voidaan tunnistaa ja millaisia määrittelykonteksteja ne edustavat?”*. Tämä tarkastelu tehtiin siis tutkimalla, miten julkaisuista valitut artikkelit ja muu aineisto olivat luokiteltavissa ennakkoon muodostettuihin diskursiivisiin luokkiin. Tässä muodostettu esiyymmärrys tuntui istuvan suhteellisen hyvin diskursiiviseen tarkasteluun. Vaikka luokittelukriteerit olivat selvien työhyvinvointiyhteyksien puutteen vuoksi vaikeasti määriteltävissä ja vaikka yksittäisten tutkimusten luokittelu johonkin toiseen luokkaan olisi joissakin tapauksissa ollut perusteltavissa, tuloksista kuitenkin piirtyi suhteellisen oikea ja uskottavalta vaikuttava kokonaiskuva. Tämän pohjalta ennalta määritellyt luokat sisältöön liittyvine täsmennyksineen otetaan seuraavassa kokonaiskuvaa muodostettaessa lähtökohdaksi.

Määrittelykontekstit rakentuivat pääosin julkaisujen edustamien tieteenalojen näkökulmista ja edustettuina olivat työhyvinvointiin liittyvät keskeiset tieteenalat. Selkein puute oli lääketieteen julkaisujen puuttuminen, mutta Duodecim-julkaisun pintapuolinen läpikäynti antoi aiheen olettaa, ettei työhyvinvointinäkökulmaa ollut siltäkään suunnalta löydettävissä. Kaiken kaikkiaan työelämään liittyvän tieteellisten julkaisutoiminnan entistä suurempi suuntautuminen kansainvälisiin tieteellisiin aikakauslehtiin edellyttäisi myös niiden ottamista erikseen tarkastelun kohteeksi. Tässä tutkimuksessa tehtiin kuitenkin tietoinen rajautuminen kotimaista tieteellistä keskustelua edustaviin artikkeleihin,

mikä osoittautui tarkoituksenmukaiseksi suhteessa tämän osatutkimuksen suunniteltuun laajuuteen.

Aineistosta oli selvästi havaittavissa joidenkin tutkijoiden profiloituminen tiettyihin teemoihin siten, että niitä käsitteleviä tutkimuksia saatettiin julkaista eri julkaisuissa. Tämä lievensi jossain määrin eri tieteenaloja edustavien julkaisujen diskursiivisia eroja. Teemanumeroiden julkaiseminen ja keskittyminen niissä valittuihin ajankohtaisiksi koettuihin tutkimusaiheisiin nostivat esille tiettyjä diskursseja muuten suhteellisen pienen artikkelijoukon analyysissa. Toisaalta tiettyjen valittujen teemojen esiintyminen ja esille nouseminen on kuitenkin merkki lehden diskursiivisesta linjasta. Tämän osatutkimuksen tulokset on koottu kuvioon 2.9, jossa hahmotetaan työhyvinvointia siihen yhteydessä olevien käsitteiden välityksellä.



Kuvio 2.9 Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen sisällöllinen määrittely teoreettisen tarkastelun ja sitä tukevan diskursiivisen aineiston perusteella.

Kuvio havainnollistaa työhyvinvoinnin käsitteen ja ilmiön monimuotoista luonnetta. Kuvio voi toimia lähtökohtana työhyvinvoinnin käsitteelliselle mallintamiselle, jossa otettaisiin kantaa osatekijöiden välisiin suhteisiin ja dynamiikkaan. Vaikka tähän ei tämän osatutkimuksen pohjalta olekaan mahdollisuuksia, esitetään seuraavan pohdinnan yhteydessä tästä alustavia ajatuksia.

2.4 POHDINTA, TYÖHYVINVOINNIN KÄSITTEELLINEN MALLI

Tässä alaluvussa pohditaan tutkimuksessa sovellettujen menetelmien ja tulkintojen käytännön rajoituksia ja tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi tutkimuksen havainnot vedetään yhteen työhyvinvoinnin substantiaalista alaa kuvaavan mallin avulla. Malli on epätäydellinen ja viitteellinen, koska siinä ei ilmaista selvästi esitettyjen käsitteiden välisiä suhteita ja yhteyksiä. Eräisiin työhyvinvoinnin dynaamisiin piirteisiin siinä kuitenkin otetaan kantaa sen verran, että mallin käsitettä uskalletaan käyttää.

Tässä osatutkimuksessa työhyvinvoinnin substantiaalisuutta on siis lähestytty diskursiivisesti tieteellisten julkaisujen näkökulmasta. Ensimmäinen pohdintateema liittyy tehdyn *laadullisen, diskursiivisen tarkastelun luonteeseen*: onko laadullinen, käsiteanalyttinen ja diskursiivinen tarkastelu oikea lähestymiskulma työhyvinvoinnin sisältökysymyksiin? Työhyvinvoinnin määrittelyn täsmentäminen tieteellisten diskurssien kautta ei luonnollisestikaan tarjoa samanlaisia lähtökohtia kuin tilastollinen empiirinen tarkastelu, jossa voitaisiin tutkia monien työhyvinvointiin yhteydessä olevien tekijöiden merkitystä ja faktoroitumista järkeviksi kokonaisuuksiksi. Diskursiivinen tarkastelu saattaa jättää pois sinänsä tärkeitä tekijöitä, jotka eivät vain ole sattuneet tulemaan tutkituissa julkaisukanavissa ilmestyneiden artikkelien analyysien kohteiksi. Kuitenkin käsitteellisen ja teoreettisen analyysin tukema laajan empiirisen aineiston diskursiivinen tarkastelu antaa hyvät lähtökohdat jatkotutkimukselle. Suuren tieteellisen julkaisumateriaalin laadullinen analyysi tuottaa sellaista syvällistä tietoa työhyvinvointikeskusteluun liittyvistä merkityksistä, jota ei voitaisi korvata millään määrällisillä menetelmillä.

Seuraavaksi voidaan kysyä, miksi tarkastelun kohteeksi valittiin juuri *tieteen diskurssit*? Rajautuminen tieteellisten julkaisujen diskursseihin ja siellä esiintyneisiin erityisiin aihepiireihin vaikutti luonnollisesti merkittävästi tarkasteltavan diskursiivisen työhyvinvointiaineiston luonteeseen. Tieteellisen argumentoinnin sääntöjen mukaisesti artikkeleissa raportoitiin perusteltuja tutkimustuloksia ja tähän kirjoittamiseen ei kuulu poleemisten tai provosoivien väitteiden esittäminen. Diskursiivinen keskustelu näyttäytyy aivan toisenlaisena, kun tarkastellaan keskustelufoorumeita – esimerkiksi lehdistöä – joita käytetään poliittisessa arvokeskustelussa monen yhteiskunnallisesti tärkeän teeman tai muutoksen yhteydessä (vrt. esim. Rinne & Vuorio-Lehti, 1996). Toisaalta tieteellisessä keskustelussa voidaan ajatella käytävän perusteltua dialektista argumentointia erilaisten näkökulmien välillä. Voitaisiin kuvitella, että erilaiset tieteendiskurssit (esi-

merkiksi psykologia vs. yhteiskuntatieteet) kiinnittäisivät huomionsa erilaisiin työuupumuksen taustalla oleviin tekijöihin (esimerkiksi yksilötekijät vs. yhteiskunnalliset tai systeemiset tekijät). Aineistosta ei kuitenkaan ollut löydettävissä tällaista vastakainasettelua. Muusta johdannossa viitatuista lähdeaineistosta voidaan päätellä, että valtavirrasta poikkeavia näkökulmia ilman muuta esiintyy suomalaisessa tieteellisessä työhyvinvointikeskustelussa, esimerkiksi toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen työprosessilähtöinen ja systeeminen työhyvinvointiorientaatio (ks. esim. Paso ym., 2005). Tämä diskursiivinen ”rintamalinja” ei kuitenkaan näkynyt tieteellisten artikkelien puolella, eikä aineistosta välittynyt näiden linjojen välistä tieteellisesti argumentoitavaa keskustelua. Tämä on sinänsä harmi, koska tällaisen dialektisen keskustelun voisi ajatella edistävän uusien luovien näkemysten syntymistä.

Tässä tehty diskursiivinen määrittely sitoo työhyvinvoinnin tieteelliseen keskusteluun ja sen historialliseen kontekstiin, mutta ei kuitenkaan edusta ilmiön koko empiiristä alaa, ja tämän takia tarvitaan empiirisiä jatkotutkimuksia. Joka tapauksessa jäsenitys antaa lupaavan empiiristen kysymyksenasettelujen lähtökohdan. Samalla se kuvaa tämänhetkistä tieteellisen keskustelun vaihetta. Rinnalle olisi hyvä saada myös vastaava kuva muilla foorumeilla (julkinen keskustelu päivälehdissä ja aikakauslehdissä, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten julkaisut, poliittiset ja hallinnolliset toimintaohjelmat ja kannanotot ym.) käytävästä työhyvinvointikeskustelusta. Se auttaisi rakentamaan yhteistä kieltä myös yhteiskunnalliseen keskusteluun.

Tehdyn diskursiivisen valinnan puitteissa voidaan myös arvioida *aineiston tutkimusleista laatua*. Aineistoa oli vähän diskursiivisessa mielessä: kutakin diskurssia ja varsinkin sen aladiskusseja edusti suhteellisen pieni määrä artikkeleita eli johtopäätökset ”diskurssihypoteesin” (ennakkoluokituksen) toteutumisesta tehtiin pienien artikkelimäärien pohjalta. Toisaalta analyysin lähtökohtana oli kaikki käytettävissä oleva kotimainen materiaali niin, että tulokset kuvaavat kotimaisen tieteellisen keskustelun tilaa, ja näiltä osin aineiston voidaan sanoa olevan kattava. Kuitenkaan tämän valinnan (kotimaiset julkaisukanavat) rajoitusten vuoksi kotimaisesta tieteellisestä työhyvinvointikeskustelusta ei muodostu täyttä kuvaa. Näin siksi, että tänä päivänä yhä suurempi osa kotimaisestakin tieteellisestä keskustelusta käydään kansainvälisissä julkaisukanavissa. Tämän vuoksi mm. lääketiede, mikä on työhyvinvoinnin tutkimuksen yksi keskeinen ja merkittävä alue, jäi tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Toinen aineiston ja sitä kautta johtopäätösten laadun kysymys liittyy tieteen diskursseihin. Tässä työhyvinvoinnin diskursiivisen määräytymisen tulkintaa on tehty suurelta osin aineistosta tunnistettujen tieteenalan diskursseiden näkökulmasta: mitä tieteenalaa artikkelit edustivat? Tämä tulkinta perustui kuitenkin vain julkaisukanavien omaan asemoitumiseen johonkin tieteenalaan. Julkaisukanavista esimerkiksi Psykologia- ja Sosiologia-lehdet asemoituvat selkeästi omaan tieteenalaansa. Toisaalta esimerkiksi Työelämän tutkimus -lehden ”päämääränä on edistää työelämään ja yhteiskuntaan koh-

distuvaa tutkimusta, keskustelua ja kehittämistä” (lehden oma määritelmä), eli lehti ei itse kiinnitä itseään selkeästi yhteen tieteenalaan. Tämän osatutkimuksen analyysin tieteendiskurssin lähtökohdaksi otettiin siis lehden oma määrittely tai sitten julkaisu todettiin ”yleistieteelliseksi” – yksittäisten artikkelien tieteendiskurssia ei pyritty määrittelemään. Useissa tapauksissa tämä olisikin ollut todella vaikeaa, varsinkin kun artikkelista löytyi usein monitieteellisiä aineksia. Jos tieteendiskurssit pelkistetään kolmijakoon psykologinen, yhteiskuntatieteellinen ja (liike)taloustieteellinen, voidaan ilman artikkelitasoista analyysia todeta, että valtaosa muusta kuin psykologisesta tarkastelusta oli luonteeltaan yhteiskuntatieteellistä. Kuitenkin päähuomio psykologisen yksilödiskurssin valtavirrasta pysyy ennallaan.

Tutkimuksen *tulosten pysyvyys* (reliabiliteetti) liittyy tutkimuksen kykyyn tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tämä kiteytyy tässä tutkimuksessa sovelletun diskursiivisen luokittelun ja siinä sovelletun menetelmän pysyvyyteen. Keskeinen haaste tässä liittyy tuloksissa mainittuun tieteellisten työhyvinvointidiskurssien ”ei-intentionalisuuteen”: artikkelien kirjoittajat eivät olleet liittäneet teemojaan selkeästi työhyvinvoinnin käsitteeseen tai yhteyteen. Näin tulkinta tästä yhteydestä oli väitöskirjatutkijan omaa tulkintaa ja siinä mielessä subjektiivista. Tulosten pysyvyyden näkökulmasta voidaan kysyä, olisiko joku toinen tutkija päätnyt samasta aineistosta samoihin diskursiivisiin johtopäätöksiin²⁸. Luokittelun menetelmällisenä tukena käytettiin johdannon tutkimuskirjallisuuden pohjalta muodostettuja diskursiivisia luokkia ja niille muodostettuja luokittelukriteerejä, jotka pohjustivat aladiskurssien löytämistä. Tämän uskotaan parantaneen luokittelun pysyvyyttä siten, että toisenkin tutkijan olisi ollut mahdollista päätyä pääosin samanlaisiin tuloksiin.

Analyysin tekemisessä koettujen haasteiden kuvaaminen on yksi osa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin prosessia. Diskursiivinen ja käsiteanalyttinen työskentely jätti siis paljon sijaa subjektiivisille tulkinnoille. Valituista julkaisuista etsittiin artikkeleja, jotka voitaisiin tunnistaa ”työhyvinvointiperheeseen” kuuluviksi siihen liittyvän käsittekartan (kuvio 1.3) tai työhyvinvointiin kirjallisuuskatsauksessa liitettyjen käsitteiden tai ilmiöiden välityksellä. Mukaan otettiin myös materiaalia käsitteperheen ulkopuolelta silloin, kun artikkelissa tarkastellulla ilmiöllä oli selvästi yhteys työhyvinvointiin, vaikka sitä yhteyttä ei artikkelissa olisi käsiteltykään. Yhdeksi keskeiseksi avainsanaksi osoittautui sana ”työ”, koska siihen liittyen käsiteltiin usein työkontekstiin liittyviä ilmiöitä, joilla voidaan kuvitella olevan hyvinvointivaikutuksia. Etukäteen haluttiin siis asettaa kriteeriksi se, että valitussa artikkelissa olisi käsitelty jotain asiaa tai ilmiötä *tietoisenä sen hyvinvointivaikutuksista* ja että tämä ”tietoisuus” olisi siinä jotenkin ilmaistu. Tämä kriteeri osoittautui liian ankaraksi, ja sitä soveltaen artikkelien määrä olisi jäänyt kovin pieneksi. Käsiteltävä ilmiö ja käsite saattoivat siis olla aivan tämän päivän työ-

²⁸ Vaikka tässä ei tehtykään reliabiliteetin numeerista arviota, voidaan ajatella, että tässä olisi voitu soveltaa ns. arvioitsijareliabiliteettia. Tämä tarkoittaa kahden tai useamman eri arvioitsijan samasta aineistosta samalla menetelmällä saatujen tulosten samanlaisuutta kuvaavaa lukua (esimerkiksi yksimielisyysprosenttia) (esim. Hiltunen, 2009).

hyvinvointikeskustelun käsitteellisessä ytimessä (esimerkiksi työn kuormittavuus, tai työn ja perheen yhteensovittaminen), mutta silti sanaa työhyvinvointi tai sen synonyymiä tai kielteistä vastinparia ei mainittu. Tämä on jo sinänsä tärkeä havainto ja kertoo siitä, etteivät tutkijat ole kokeneet tietoista tarvetta työhyvinvoinnin käsitteellisen kokonaisuuden rakentamiseen. Samalla se vahvistaa käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin käsitteellistämisen ja käsitteen käytön tarve ovat virinneet vasta melko myöhään. Analyysissä oli vaikea täsmällisesti arvioida, mikä oli ollut joidenkin artikkeleiden diskurssiivinen merkitys – onko niillä ollut todella merkitystä työhyvinvoinnin käsitteelliselle kehittymiselle, kun analysoidun artikkelin kirjoittaja ei itse ole tällaista yhteyttä pyrkinyt rakentamaan. Tässä uskotaan, että työn hyvinvointitekijöihin kytkettävissä oleva tieteellinen keskustelu on muovannut työhyvinvoinnin käsitteen muodostumista, vaikka tietoista käsitteen kehittelyä ei juuri ole ollutkaan.

Etukäteen uskottiin, että ainakin neljän tyyppiset artikkelit olisivat mahdollisia: (1) työhyvinvointia ilmiönä ja käsitteenä yleisellä tasolla erittelevät teoreettis-filosofiset artikkelit, (2) työhyvinvointia ilmiönä yleisellä tasolla erittelevät, empiirisiin aineistoihin perustuvat artikkelit, (3) työhyvinvointia jostain erityisestä näkökulmasta (työhyvinvoinnin sisällön erityisnäkökulmat, työhyvinvoinnin kohderyhmien näkökulmat, esim. opettajien työhyvinvointi, terveydenhuollon henkilöstön hyvinvointi ym.) erittelevät empiiriset tai teoreettiset artikkelit tai (4) jokin näiden yhdistelmä. Kun analyysin ensimmäinen keskeinen tulos oli se, että ilmiöitä ei juurikaan liitetty työhyvinvoinnin yhteyteen, nuo aineistoa koskeneet ennako-oletukset osoittautuivat liian myönteisiksi. Ennako-oletuksena oli myös se, että julkaisun tieteenala (julkaisukanava) määrittelee ainakin jossain määrin työhyvinvointidiskursssia. Tämä oletus osoittautui oikeaksi sillä yleisellä rajoituksella, joka edellä liitettiin tähän työhyvinvoinnin diskurssiivisuuteen, ts. vaikka ilmiöitä ei ollut käsitelty ”työhyvinvointidiskursiivisesti”, niin kuitenkin julkaisuilla oli selvät omat aihepiirinsä ja sisältöteemansa. Valittujen artikkelien lukumäärien vertailua eri tieteenaloja edustavien julkaisukanavien välillä ei ollut mielekästä tehdä kuin viitteellisesti tai likimääräisesti. Esimerkiksi yhteiskuntatieteestä otettiin mukaan artikkelia, jotka olivat tutkijan arvion mukaan huomattavasti etäämmällä työhyvinvoinnin ytimestä kuin psykologian. Analyysiin valikoituneiden artikkeleiden lukumäärät antavat työhyvinvointikeskustelun yleisyydestä ja luonteesta kuitenkin yleiskuvan.

Etukäteen uskottiin myös, että diskurssiivinen tarkastelu nostaisi eri aikoina esille erilaisia työhyvinvointitekijöitä. Diskursssi-analyysin perinteinen tarkastelukulma on liittynyt juuri eri ajanjaksoina esille nousseisiin diskursseihin. Periaatteessa voisi ajatella, että aineiston noin 20 vuotta kattava aikajänne olisi luonut tälle tarkastelulle edellytykset. Kun kuitenkin kävi ilmi, että työhyvinvointi on käsitteenä vasta viime vuosien asia, ja että hyvinvointitekijöiden tietoista liittämistä työhyvinvoinnin käsitteeseen ei juurikaan esiintynyt, ei tämän näkökulman tarkastelulle ollut edellytyksiä.

Tarkastelun *pätevyyden, validisuuden*, keskeisin kysymys liittyy tämän osatutkimuksen käsitteelliseen validiteettiin: miten hyvin esille nostetut diskursiiviset teemat vastasivat työhyvinvoinnin käsitettä, oliko oikein liittää ne työhyvinvointi-ilmiöön. Tässä osatutkimuksessa työhyvinvoinnin käsiteanalyttinen määrittely ja kotimaisten tieteellisten artikkelien diskursiivinen analyysi haluttiin nähdä yhtenä jatkumona, jolloin työhyvinvoinnin käsitteen ja diskursiivisen analyysin yhteys oli ikään kuin sisäänrakennettuna tutkimusprosessissa. Tieteen diskurssit syvensivät ja täydensivät työhyvinvoinnin käsitteen sisältöä. Itse työhyvinvoinnin määrittely syntyi kuitenkin myös tutkijan oman analyysin tuloksena eikä siis ollut mitään yhtä, absoluuttista tai yleisesti hyväksyttyä työhyvinvointikäsitettä, johon diskurssianalyysin tulosten arvio olisi voitu liittää. Kun määrittelyn lähtökohdaksi kuitenkin otettiin johdannon kirjallisuuskatsauksen suhteellisen laaja aineisto, uskotaan, että siitä muodostettu synteesi antoi riittävän luotettavan käsitteellisen pohjan diskursiiviselle tarkastelulle.

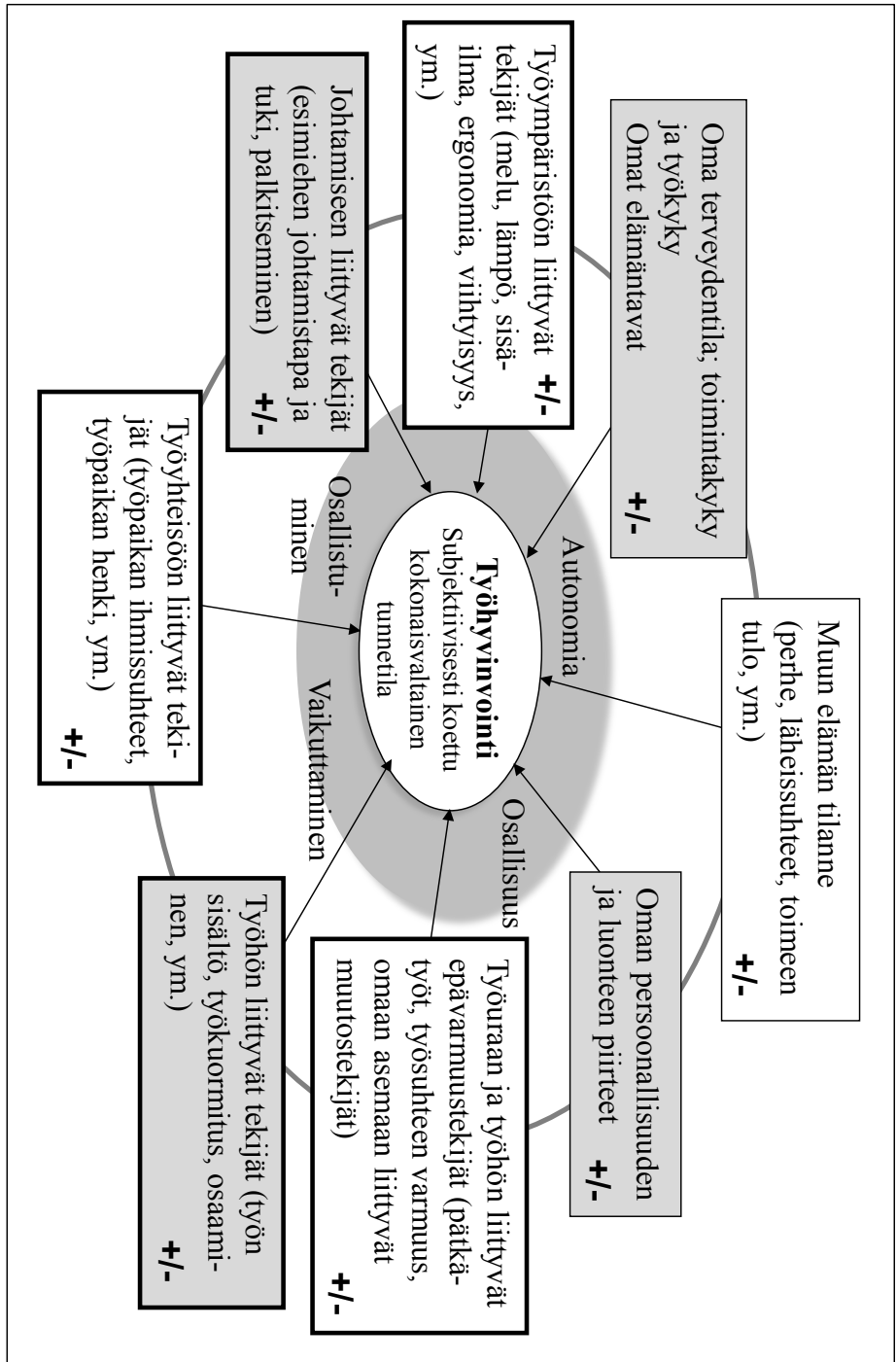
Määrittelyä täydentämään muodostettiin tutkimusasetelman mukaisesti ensin, johdannon pääasiassa kansainvälisiin tutkimusartikkeleihin nojautuvan kirjallisuuskatsauksen perusteella, diskursiiviset luokat (eräänlainen ”diskurssihypoteesi”, kuten edellä kutsuttiin). Sitten tarkasteltiin, miten kotimaiset artikkelit olivat niihin sijoitettavissa. Kuten tuloksissa todettiin, luokittelu toimi suhteellisen hyvin. Perustellusti voidaan kysyä, eikä tämä ole itsestään selvää. Kotimaista tutkimusta ei tehdä tyhjiössä: kotimaisissa artikkeleissa viitattiin usein samoihin kansainvälisiin tutkimuksiin, jotka olivat tulleet esille jo johdannon kirjallisuuskatsauksessa. Voitaisiinkin ajatella, että yksi tutkimuksen tulos oli se, että kotimainen hyvinvointiin liitettävä tieteellinen tutkimus heijastelee pääosin kansainvälisiä tutkimusvirtauksia. Mitään erityisen kotimaista ei diskursiivisessa tarkastelussa tullut esille. Pienenä yllätyksenä voidaankin pitää sitä, että kehittävän työntutkimuksen työprosessilähtöinen tarkastelukulma ei tullut tässä tutkimusaineistossa voimakkaammin diskurssina esille.

Diskursiivisen tarkastelun tuloksia voidaan pitää ”järkevinä” ja yhdenmukaisina vallitsevien käsitysten kanssa. Analyysissa muodostunut kokonaiskuva tuntuu vastaavan usean tutkijan käyttämää laaja-alaisen työhyvinvoinnin käsitettä. Tämä koettu validiteetti (face validity; Patton, 1990; Tuomi & Sarajarvi, 2004) vahvistaa käsitystä analyysin onnistumisesta.

Työhyvinvoinnin sisällöllisellä ja käsitteellisellä mieltämisellä on erittäin suuri merkitys mm. sen kannalta, kuinka työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin työorganisaatioissa suhtaudutaan. Aikaisempi kapea-alainen työhyvinvointinäkemys, jota voitaisiin luonnehtia työkykypainotteiseksi, patologiseksi ja yksilöpsykologiseksi, rajasi kehittämisen usein jonkin tietyn ammattiryhmän (esimerkiksi työterveyshuollon) vastuulle, ja organisaation ylin johto ja päätöksentekijät ikään kuin delegoivat hyvinvointivastuun muualle ja siten ulkoistivat itsensä hankkeista. Kokonaisvaltainen, työhyvinvoinnin määritelmistä ja diskursiivisesta tarkastelusta perusteensa saava työhyvinvoinnin substantiaalinen

alue voidaan pelkistää kuvion 2.10 mukaisesti eräänlaiseksi malliksi tai mallin luonnokseksi. Kuviossa ei ole otettu mukaan aladiskursseja, koska kuvio haluttiin saada mahdollisimman yksinkertaiseksi. Lisäksi diskurssit tai sisältöalueet vaativat vielä paljon teoreettista ja empiiristä lisätutkimusta – erityisesti käsitteiden välisistä suhteista ja yhteyksistä – ennen kuin ne voidaan kiinnittää ”lopullisesti”. Tätä mallia on kuitenkin testattu käytännön kehittämishankkeissa siten kuin luvussa 5 raportoidaan. Vaikka tämä testaus on tapahtunut tapaustutkimusten yhteydessä ja pienillä aineistoilla, joissa tilastollisten johtopäätösten tekemiseen ei ole ollut edellytyksiä, näyttäisivät nämä kokemukset tukevan mallin toimimista käytännön kehittämistilanteissa.

Kuviossa 2.10 työhyvinvoinnin sosiaalista ulottuvuutta on tarkennettu (verrattuna kuvion 2.9 yhteenvetoon) ottamalla johtaminen erikseen omaksi sisältöalueekseen. Tätä perustellaan mm. sillä, että johtaminen ja työnantajapolitiikka sisältävät vuorovaikutusulottuvuuden lisäksi niin paljon systeemisiä ja kulttuurisia elementtejä (johtamisjärjestelmä, palkitsemisjärjestelmä, työnantajan henkilöstöpolitiikka, tiedottaminen ym.), että se ansaitsee oman sisältöalueensa. Myös käytännön kehittämistilanteissa johtamisen merkitys nousi esille tärkeänä tekijänä (ks. luvut 4 ja 5).



Kuvio 2.10 Työhyvinvoinnin substantiaalinen alue (luonnos malliksi).

Kuviossa suurempi ellipsi, jolla sisältöalueet sijaitsevat, kuvaa sisältöalueiden välisiä suhteita ja yhdysvaikutuksia. Periaatteessa kaikki työhyvinvoinnin osatekijät voivat olla yhteydessä toisiinsa ja lukuisilla tekijöillä voi olla erilaisissa yhdistelmissä lukuisia yh-

dysvaikutuksia. Paksummalla viivalla reunustetut laatikot kuvaavat selvästi ”työperäisiä” sisältöalueita.

Osallistuminen, vaikutusmahdollisuudet sekä osallisuuden ja autonomian kokeminen on mallissa erotettu työkontekstin ja työprosessien alueesta ja nostettu lähemmäs työhyvinvoinnin ydintä. Tätä perustellaan sillä, että kyse on sekä työprosessien että johtamisen ja vuorovaikutuksen kulttuurisista ominaisuuksista, joilla on merkittävä työhyvinvointivaikutus. Tähän on edellä artikkelien tarkastelun yhteydessä viitattu mm. Antonovskyn ja Karasekin klassisissa teorioissa. Plus/miinus -merkintä työhyvinvoinnin osatekijöiden kohdalla kuvaa työhyvinvoinnin dynaamista luonnetta: sama tekijä voi eri tilanteissa toimia joko työhyvinvointia tukevana tai sitä kuormittavana tekijänä. Esimerkiksi turvallinen työpaikka voi olla hyvän työhyvinvoinnin yksi peruspilari, joka saattaa murtua dramaattisesti taloudellisen tilanteen muututtua ja yt-menettelyn käynnistyttyä. Hyvä johtajuus tai työyhteisön hyvä henki ja sosiaalinen verkosto saattavat muuttua nopeasti henkilövaihdosten tapahtuessa. Hyvä terveydentila auttaa kestäämään työpaikan paineita, mutta terveyden heikkeneminen altistaa myös pahoinvoinnille haastavissa työtilanteissa. Käytännön esimerkkejä muutosten vaikutuksista suuntaan tai toiseen löytää varmaan jokainen omasta työyhteisöstään.

Esitetty mallin luonnos voisi tarjota ideoita myös työhyvinvoinnin mittaamiselle ja operationaalistamiselle. Poikkileikkaustilanteessa voisi ajatella, että jossain organisaation tilanteessa jotkut tekijät määrittelevät erityisen voimakkaasti organisaatiossa koettua työhyvinvoinnin tilaa edellä esitetyn dynamiikan mukaisesti. Tällaisia tekijöitä voisivat olla esimerkiksi työsuhdeturvallisuuden vaarantuminen, tuotannon kiiretilanteet tai häiriöt, työyhteisön tai johtamisen pulmat sekä näiden erilaiset yhdistelmät. Mallin dynamiikan mukaisesti voisi ajatella, että vaikutusten yhdistelmät voivat olla erilaisia eri ajankohtina tai että esimerkiksi tietyt hyvinvointia kuormittavat häiriötekijät esiintyvät syklisesti organisaation arjessa. Operationalisoimalla mallin osatekijät huolellisesti voitaisiin ehkä löytää työhyvinvointia diagnostisoiva mittari, joka ohjaisi toimenpiteitä oikeaan suuntaan.

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen ja dynaaminen määrittely herättää ajatuksia, kun sitä tarkastellaan vastuiden ja professioiden näkökulmasta. Näin määriteltynä työhyvinvoinnin ala on niin laaja, että sen vastuuttaminen jollekin yhdelle taholle on mahdotonta. Kaikilla osa-alueilla voidaan tunnistaa kaikkien edellä esiteltyjen tahojen vastuita (työnantajavastuut, esimiehen vastuut, työyhteisövastuut, yksilön oma vastuullisuus), mutta niiden rooli ja merkitys on eri osa-alueilla erilainen. Kun työhyvinvointia ei voida erottaa ihmisen kokonaistilanteesta ja kokonaisyhyvinvoinnista, joudutaan käytännössä etsimään toimintamalleja vastuiden yhteensovittamiseksi.²⁹ Kokonaisvaltainen määrittely edellyttää myös professionaalista moniammatillisuutta ja asiantuntijaverkostoja.

²⁹ Esimerkiksi ns. varhaisen tuen mallit, joissa pyritään määrittelemään esimiehen ja työterveyshuollon roolit ja puuttumisen hälytysrajat myös tilanteissa, joissa työongelmien syy voi olla työelämän ulkopuolella.

Työprosessilähtöisyys edellyttää itse työn tuntijoiden ja osaajien kytkemistä kehittämistyöhön perinteisten työterveyshuollon ammattilaisten ohella.

Edellä esitettyä työhyvinvoinnin diskursiivista määrittelyä ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista sisällöllistä mallia tarkasteltaessa todetaan vielä yhteenvetona seuraavaa:

- Määrittelyn muodostamisen näkökulma on historiallinen: tutkimuskirjallisuudessa tehdyt kirjalliset määritelmät ja tieteellisten julkaisujen diskursiivisen tarkastelun kautta syntynyt määrittelyn täsmentyminen edustavat työhyvinvoinnin käsitteen historiallista kehittymistä.
- Tämä työhyvinvoinnin käsitteen historiallinen kehittyminen on tapahtunut työelämän vaatimusten ja hyvinvointitekijöiden tutkimisen kautta ilman, että käsitteellistä yhteyttä työhyvinvointiin olisi ollut olemassa ennen kuin vasta viime vuosina.
- Vaikka mallissa esitetyt sisältöluokat edustavat siis historiallista määrittelynäkökulmaa, voidaan ajatella, että muodostetut työhyvinvoinnin sisältöalueet ja niiden väliset suhteet tarjoavat mahdollisuuksia dynaamisille tarkasteluille. Työhyvinvoinnin historiallista kehittymistä voitaisiin tässä osatutkimuksessa tehtyä tarkemmin analysoida mallin avulla tarkastelemalla sen osatekijöiden historiallista muutosta.
- Edellä jo viitattiin toiseen dynaamiseen näkökulmaan, nykyhetken analyysiin: mallin avulla voidaan tarkastella työhyvinvoinnin tilaa yleisellä tasolla tai jossain erityisessä organisaatiossa tai työpaikalla. Voidaan arvioida, mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat kokonaistulkinnan muodostumiseen, mitkä ovat tässä niiden tekijöiden yhteisvaikutukset ja suhteet.
- Mallin avulla voitaisiin arvioida myös työhyvinvoinnin kehityssuuntia. Mallin sisältökohtien mukaisesti voitaisiin kysyä esimerkiksi, miten työn ja perheen välinen vuorovaikutus on muuttumassa erilaisten yhteiskuntapoliittisten tekijöiden seurauksena ja mitkä ovat sen todennäköiset hyvinvointivaikutukset; miten yhteiskunnalliset ja työelämän epävarmuustekijät ovat kehittymässä ja mitä hyvinvointivaikutuksia niillä on; miten uudet työnteon mahdollisuudet (mobiilisyö ym.) ja uudenlaiset verkostot ja verkottuminen vaikuttavat työn tekemisen muotoihin ja mitkä ovat niiden hyvinvointivaikutukset; miten johtamisilmapiiri ja -kulttuuri muuttuvat mm. edellisten tekijöiden seurauksena ja mitkä ovat niiden hyvinvointivaikutukset. Näiden kysymysten kautta avautuu lukuisia tarkastelukulmia.
- Mallin yleiset sisältöluokat tarjoavat siis mahdollisuuden historiallisille, nykyhetken ja tulevaisuuden hyvinvointitekijöiden ja niiden suhteiden ja yhdysvaikutusten tarkastelulle. Tarkastelut voivat liittyä tekijöiden hyvinvointimerkitykseen, tekijöiden arvottamiseen ja intresseihin, tekijöihin liittyvän asiantuntijuuden ja professionaalisuuden kehittymiseen jne., jälleen mahdollisuuksia on lukuisia.

- Vaikka malli on ”perinteinen” ja siinä mielessä yllätyksetön, se voi luovassa tarkastelussa tarjota mahdollisuuksia uusille oivalluksille, jotka voisivat auttaa työhyvinvoinnin metateorian kehittämisessä.

Tutkimuksen tämän osan tulosten pohjalta voidaan tehdä mm. seuraavia johtopäätöksiä, joiden teemoista voitaisiin kehitellä myös jatkotutkimuksen aiheita:

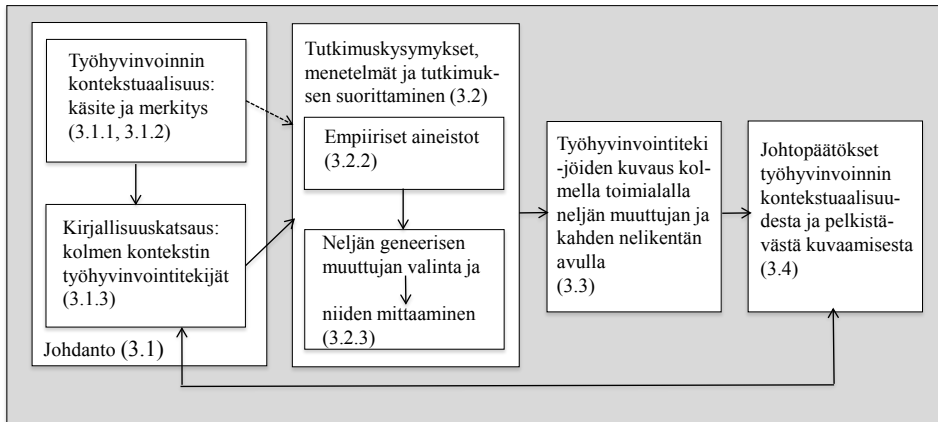
- (1) Työhyvinvoinnin käsitteellinen alue vaatii edelleen täsmentämistä ja sen tueksi teoreettista ja empiiristä taustatutkimusta. Myös työhyvinvointia ilmiönä itsessään pitäisi enemmän tutkia ja luoda työhyvinvoinnin metateoriaa.
- (2) Näyttäisi siltä, että tutkituilla keskustelufoorumeilla on selviä tieteellisiä katvealueita (mm. liiketaloustiede ja yhteiskuntatieteet / työhyvinvoinnin taloudelliset ja yhteiskunnalliset vaikutukset), jotka pitäisi pyrkiä ottamaan mukaan tieteelliseen tarkasteluun.
- (3) Tulokset antavat käsityksen eri tieteenaloille pirstaloituneesta työhyvinvointilähestymisestä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen edellyttäisi nykyistä kiinteämpää eri tieteenalojen yhteistyötä ja moniasiantuntijuutta.
- (4) Tuloksissa korostui erityisesti psykologinen yksilönäkökulma työhyvinvointiin, ja systeemisestä, ilmiön ympäristöönsä liittävästä lähestymisestä oli vielä suhteellisen vähän merkkejä. Tarvitaan lähestymistapoja, jotka liittyvät työhyvinvoinnin organisaation kokonaiskehittämiseen ja osaksi strategisia kehittämishankkeita. Tähän aihepiiriin palataan tämän tutkimuksen luvuissa 4 ja 5.
- (5) Tulosten pohjalta muodostetun käsitteellisen mallin luovalla soveltamisella voidaan löytää lukuisia uusia työhyvinvoinnin tarkastelukulmia.

Tämän väitöskirjan näkökulmasta tässä luvussa 2 toteutettu työhyvinvoinnin käsitteellinen erittely luo pohjan seuraavien osien tarkastelulle. Analyysin tuloksena tarkentunut nykyaikainen laaja-alainen määrittely tarjoaa lähtökohdat tarkastella työhyvinvointia kontekstuaalisesta, strategisesta ja prosessuaalisesta näkökulmasta tämän tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti. Työhyvinvoinnin substantiaalisten ja määrittelykysymysten merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisprosessien suunnittelulle, joka on eräs tämän tutkimuksen keskeisistä kohteista, arvioidaan tämän väitöskirjatutkimuksen luvussa 5. *Tällöin on kyse erityisesti siitä, miten eri tahojen ja toimijoiden työhyvinvointikäsitteet määrittävät sitä, mitä työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa otetaan kehittämisen kohteeksi.* Myös luvussa 4 käsitellään työhyvinvoinnin määrittelykysymyksiä, kun tarkastellaan tapausesimerkkien pohjalta työhyvinvoinnin määrittelyä kehityshankkeisiin liittyvän strategisen sitoutumisen osatekijänä.

3 TYÖHYVINVOINTIKONTEKSTIT: TYÖHYVINVOINNIN SIDOS TOIMINTAYMPÄRISTÖÖNSÄ

Tässä väitöskirjan kolmannessa luvussa (osatutkimuksessa II) tarkastellaan työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta eli sidosta toimintaympäristöönsä. Työhyvinvoinnista puhutaan usein yleisellä tasolla ikään kuin kyse olisi yhdestä ehyestä ja tilanteesta ja kontekstista toiseen samanlaisena esiintyvistä ilmiöstä. Kuitenkin työhyvinvoinnin edellytykset ja lähtökohdat erilaisissa työkonteksteissa poikkeavat toisistaan suuresti – jopa siinä määrin, että voitaisiin puhua laadullisesti erityyppisistä työhyvinvoinneista. Tässä osatutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin toimintaympäristöjen eroja kolmen tapaustutkimuskontekstin eli hoiva- ja hoitotyön, teollisuustyön sekä pelastustoimen johtotehtävien kautta. Tapauskohtaisen tarkastelun tavoitteena on tutkia, miten neljällä, monissa tutkimuksissa tärkeäksi osoittautuneella muuttujalla, joita kutsutaan tässä generisiksi (engl. generic) muuttujiksi, voidaan kuvata toimintaympäristöjen työhyvinvointiedellytysten eroja mahdollisimman pelkistäen ja yksinkertaisesti. Erilaisten työyhteisömittausten tulokset tuottavat usein niin suuren määrän informaatiota, että kokonaiskuvan muodostaminen on haasteellista; tämän takia pelkistävään kuvaukseen pääseminen vaikuttaa olennaiselta.

Johdannossa tarkastellaan ensin kontekstuaalisuuden merkitystä työhyvinvoinnille. Tässä yhteydessä käsitellään erityisesti työ- ja työprosessilähtöistä näkökulmaa, koska työprosessin ajatellaan olevan keskeinen toimialojen työhyvinvoinnin edellytyksiä erottelva tekijä. Seuraavaksi tutkitaan kirjallisuuskatsauksen avulla työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta kolmella edellä mainitulla esimerkkitoimialalla. Tämä tarkastelu luo pohjaa empiirisessä vaiheessa tehtävälle suppean ja pelkistävän kuvaustavan kokeilulle samoilla toimialoilla. Seuraavaksi tämän osatutkimuksen menetelmäkohdassa perustellaan neljän työhyvinvointiedellytysten kuvausta pelkistävän muuttujan valinta – miksi juuri kyseiset muuttujat on valittu kuvaamaan eri toimialojen työhyvinvointiedellytyksiä. Lopuksi toteutetaan kuvaustavan kokeilu ja tulokset esitetään pelkistävien nelikenttien avulla. Tarkastelun painopiste on siis enemmänkin työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta pelkistävän ja havainnollistavan kuvaustavan arvioinnissa kuin esimerkkitoimialojen välillä havaituissa eroissa sinänsä. Tämän osatutkimuksen eteneminen on vielä esitetty kuviossa 3.1.



Kuvio 3.1 Osatutkimuksen II sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).

3.1 JOHDANTO: KONTEKSTUAALISUUDEN MERKITYS TYÖHYVINVOINNILLE

3.1.1 Työ työhyvinvoinnin lähtökohtana

Työn kuvittelisi olevan työhyvinvoinnin tarkastelun ytimessä. Tätä näkökulmaa ovat viime vuosina korostaneet mm. Mäkitalo (2005) ja Hakanen (2006). Toisaalta työhyvinvointikeskustelu näyttää, paradoksaalista kyllä, etääntyneen viime aikoina itse työstä. Tutkimukset korostavat toisaalta johtamisen ja esimiestoiminnan merkitystä (ks. esim. Sydänmaanlakka 2009, Kanste 2011) ja toisaalta työyhteisötekijöitä ja työpaikan ilmapiiirin ja hengen tärkeää roolia työhyvinvoinnissa (ks. esim. Utriainen, 2007; Sinokki ym., 2008; Utriainen & Kyngäs, 2008; Utriainen 2009). Myös keskustelu työn ja muun elämän yhteen sovittamisesta on vilkasta (ks. esim. Huhta ym. 2007). Yllättävän vähän käydään keskustelua erilaisten työkontekstien eroista itse *työprosessiin liittyviä tekijöitä tarkastelemalla*. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työprosessien sitovuus ja pakkotahittisuus, mahdollisuus vaikuttaa työprosessiin, työmäärä ja sen säätelymahdollisuus, työn sisältö ja mielekkyystekijät sekä työn hallinta- ja osaamistekijät. Tämä on näkynyt myös keskittymisenä erityisesti toimihenkilötyön hyvinvointihaasteisiin. Kun toimihenkilötyön sisältö- ja mielekkyystekijät sekä vaikuttamis- ja itsesäätelymahdollisuudet ovat usein kunnossa – tai ainakin paremmassa kunnossa kuin muussa työntekijätyössä – on työprosessilähtöisten hyvinvointitekijöiden analyysi jäänyt vähemmälle (vrt. esim. Kauppinen ym. 2007, 97).

Tätä työstä tai työprosessista “vieraantumista” voidaan tarkastella myös esittämällä kysymys, miksi hankkeet eivät ole vaikuttaneet. ”Yksi selitys on mielestämme se, että työhyvinvointihankkeet kohdistuivat yksipuolisesti joko työympäristön kuormitustekijöiden

korjaamiseen tai henkilökunnan fyysisen kunnon, terveyden ja yksilöllisen osaamisen edistämiseen sekä työyhteisön vuorovaikutustaitojen ja yhteisöllisyyden lisäämiseen. Näissä hankkeissa työ on ymmärretty ergonomiana, kuormitustekijöinä tai yksilön osaamisvaatimuksina. Työhyvinvointia edistämään rakennetut hankkeet eivät ole sanottavammin tarttuneet itse työhön ja sen muutosaasteisiin.” (Rauas-Huuhtanen ym, 2008, 8.)

Työn ja työprosessien merkitys työhyvinvoinnille on jo selkeästi tiedostettu, mutta edellisessä osatutkimuksessa luvuissa 1 ja 2 eriteltyjen tieteellisten artikkelien perusteella siitä ei vielä ole muodostunut ainakaan tieteellisen keskustelun valtavirtaa. Mäkitalo (2005) viittaa tasapainomalliin ja työkykylähestymistapaan perinteisinä TYKY-lähestymistapoina ja toteaa, että niillä on vaikea vaikuttaa työprosessien muutokseen liittyviin jaksamisongelmiin. Näiden tilalle hän tarjoaa toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen viitekehystä. Tämän kehittävän työntutkimuksen ”koulukunnan” näkemyksen mukaan perinteiset yksilökeskeiset ja työkykyä painottavat lähestymistavat ovat riittämättömiä ratkaisemaan tälle ajalle tyypillisiä työperäisiä työhyvinvointiongelmia. Kehittävän työntutkimuksen viitekehyksessä työtä tarkastellaan ihmisen vaikutamisena ympäristöönsä. Toiminnan teorian lähtökohta on työn selittäminen *toimintana*. Tasapainomalli selittää ympäristötekijöiden aiheuttamia *reaktioita* (Mäkitalo, 2005). Toiminnan teorian ajatusten kytkeminen työprosessilähtöiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen lienee ainoa suomalainen yritys muodostaa kokonaisvaltainen, teoriaan nojautuva viitekehys työhyvinvoinnin ymmärtämiseksi ja selittämiseksi. Edellisessä luvussa esitellyssä diskursiivisessa määrittelyssä kehittävä työntutkimus sijoittuu lähinnä työn ja työkontekstin alueelle, mutta käsittelee työhyvinvointia sitä kokonaisvaltaisemmin: *”Kehittämistyössä pyritään työyhteisön kanssa tunnistamaan kulloinkin käynnissä olevan muutoksen kehitysvaihe ja antamaan niin jaksamisen kuin työnkin ongelmille systeminen, kehitysvaiheen ristiriitoihin liittyvä tulkinta. Tavoitteena on kehittää ratkaisuja, uusia välineitä, työnjakoja ja sääntöjä, joiden avulla toiminta pääsee nytkähtämään eteenpäin muutossyklin seuraavaan vaiheeseen.”* (Mäkitalo, 2005, 53-54.)

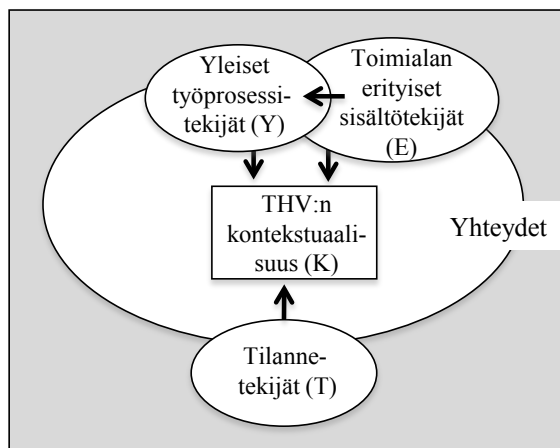
Tämä kannanotto nostaa esille myös kysymyksen yleisten hyvän työn kriteerien ja samalla yleisten työhyvinvointikriteerien olemassaolosta. Tutkimuksen edellisessä osassa siteerattiin Mäkitaloa (2005, 54): *”Mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen. Työtä ei tarvitse korjata, sitä täytyy kehittää.”* Tämä kannanotto hyvän työn ja sitä kautta työhyvinvoinnin ainutkertaisuudesta kyseenalaistaa edellä esitetyn idean geneerisistä (engl. generic) työhyvinvointitekijöistä. Mäkitalon esittämän näkemyksen mukaan ongelmien nimeäminen puutteiksi yleisesti määritellyissä teollisen työn piirteissä, kuten vaikutusmahdollisuuksissa omaan työhön, liiallisissa työn vaatimuksissa tai vähäisessä sosiaalisessa tuessa, ei anna työpaikoille riittävän konkreettisia viitteitä sille, mitä työpaikoilla käytännössä pitäisi tehdä. Näiden kuvaustapojen epämääräisyys ja tutkijoiden antamien käsitteiden käyttö nähdään keskeiseksi syyksi sille, että työhyvinvointiongelmien on niin vaikea tarttua

(Mäkitalo, 2005). Toisaalta meillä on huomattava määrä tutkimusta, jossa pohditaan juuri noiden yleisten käsitteiden ja niiden kuvaamien ilmiöiden merkitystä jonkin tietyn työyhteisön työhyvinvointitilanteessa. Tässä tutkimuksessa halutaan tämä ”hyvän työn” ja siihen liittyvien työhyvinvointiedellytysten näkökulma pitää esillä eräänlaisena tutkimushypoteesina.

3.1.2 Kontekstuaalisuus ja geneeriset muuttujat

Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuudella viitataan tässä tutkimuksessa toisaalta työprosessiin liittyviin suhteellisen pysyviin, yleisiin hyvinvoinnin osatekijöihin (Y-tekijät) ja toisaalta vallitsevan tilanteen tekijöihin (T-tekijät). Y-tekijöiden sisältöä määrittävät toimialan erityispiirteet (erityiset sisältötekijät E). Y-tekijöitä voidaan arvioida kaikessa työssä, ja tässä tutkimuksessa niitä kutsutaankin myös geneerisiksi tekijöiksi. E-tekijät antavat niille kuitenkin käytännön sisällön: esimerkiksi työn mielekkyyden (Y-tekijä) lähtökohdat ovat kovin erilaiset ihmissuhdetyössä hoiva- ja hoitoalalla kuin teollisuuden vaihtotyössä. Tässä osatutkimuksessa käytettiin Y-tekijöinä neljää geneeristä muuttujaa, joihin palataan.

Kontekstilla voidaan viitata siis myös kyseisen työpaikan tilanetekijöihin (T-tekijät), juuri sillä hetkellä vaikuttaviin työhyvinvointitekijöihin, kuten esimerkiksi tuotannollisiin häiriöihin, tuotannon määrän tai laadun ongelmiin, erityiseen kiiretilanteeseen tai epätarkoituksenmukaisten työkäytäntöjen aiheuttamaan häiriökuormitukseen. Tutkimuksellisesti on haasteellista erottaa tilanetekijät toimialan työprosessin luonteesta johtuvista suhteellisen pysyvistä tekijöistä. Esimerkiksi kova kiire voi olla tilanetekijä, mutta toisaalta säännönmukaisesti toistuva ja siinä mielessä pysyvä ilmiö. Näitä kolmea kontekstuaalisuuden näkökulmaa ja niiden välisiä suhteita on hahmoteltu kuviossa 3.2



Kuvio 3.2 Työhyvinvoinnin kontekstuaaliset tekijät.

Tässä käytetty toimialan käsite on ongelmallinen. Toimiala (engl. industry) viittaa yleiskäsitteenä ”teollisuuden haaraan” tai yleisemmin ”ammattialaan” tai ”elinkeinoon”. Tarkempi toimialakäsitteen viittaus liittyy tilastokeskuksen toimialaluokituksen, jossa luokituksen “määrittelyt perustuvat toiminnalle tyypillisiin tuotantopanoksiin, tuotantoprosesseihin sekä tuotettuihin tavaroihin ja palveluihin”. (Toimialaluokitus TOL 2008.) Vaikka toimialakäsite (esimerkiksi ”teollisuus”) yleisesti käytettynä voi pitää sisällään hyvinkin erilaisia työprosesseja, on tässä päädytty käyttämään sitä yleiskäsitteenä. Myöhemmin asiayhteydessä esitetään sille tarkempia työprosessilähtöisiä määreitä (esimerkiksi prosessi- tai vaihetyö, elintarviketeollisuus, hoito- ja hoivatyö, vanhustenhuolto).

Tämän osatutkimuksen intressinä on tunnistaa muutamia harvoja työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä työprosessilähtöisiä tekijöitä (Y-tekijöitä), joiden suhteen toimialojen eroja voidaan tarkastella ja kuvata. Yleiset tekijät toimivat siis eräänlaisina summa-
muuttujina, joiden taustalla on suuri joukko toimialalle tyypillisiä, erityisiä tekijöitä. Geneerisiä tekijöitä arvioidaan jossain organisaation tilantessa, jolla on ilman muuta vaikutusta arvioihin.

Tämän tutkimuksen empiiriseen tapaustarkasteluun on valittu neljä yleistä työkontekstimuuttujaa (Y-tekijää): työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta sekä liian suuri työmäärä eli kiire. Työhyvinvoinnin työlähtöisten tekijöiden määrä on tässä pelkistetty mahdollisimman vähiin: jos henkilö kokee työnsä mielekkäänä ja pystyy lisäksi vaikuttamaan sen tekemiseen, jos hän kokee hallitsevansa työnsä eikä hänellä ole jatkuvasti liian kiire sitä tehdessään, voisi ajatella *työlähtöisten* perustekijöiden olevan kunnossa. Johtamis- ja työyhteisökysymyksillä on ilman muuta vaikutusta siihen, miten valitut työprosessilähtöiset tekijät realisoituvat. Tämän asian merkitystä arvioidaan tarkemmin geneeristen muuttujien valintaa perusteltaessa alaluvussa 3.2.3.

3.1.3 Työhyvinvointitekijät kolmessa erilaisessa työkontekstissa

Seuraavassa suppeassa kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan aikaisemmissa tutkimuksissa esille nousseita hoiva- ja hoitotyön, teollisuustyön ja vaativien johtamistehtävien työhyvinvointitekijöitä. Empiirisessä osassa alaluvussa 3.3 tarkastellaan sitten neljän edellä mainitun yleisen muuttujan avulla tehdyn kuvauksen toimivuutta näillä samoilla toimialoilla ja tehtävissä. Tässä yhteydessä ei ollut mahdollisuutta tehdä järjestelmällistä kirjallisuuskatsausta valittujen toimialojen työhyvinvointitekijöistä, vaan tukeuduttiin tehtyihin katsauksiin tai sitten hajanaisempiin analyysihin. Kirjallisuuskatsaus on tehty pääasiassa suomalaisesta aineistosta, koska kansainvälisessä tarkastelussa tulisi ottaa huomioon valittujen toimialaesimerkkien kontekstuaaliset ja kulttuuriset erot, mikä olisi liikaa laajentanut tarkastelua. Kirjallisuuskatsauksessa ei rajauduta pelkästään edellä

mainittuihin geneerisiin muuttujiin, vaan tarkastellaan valittujen toimialojen kaikkia esille nostettuja työhyvinvointitekijöitä.

Hoiva- ja hoitotyö (vanhustyö)

Vaikka tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty vanhustenhoidon kontekstista, haluttiin sitä tarkastella tässä laajemmin osana hoiva- ja hoitotyötä. Hoitajien työhyvinvointia tarkastelevassa laajassa systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa (Utriainen & Kyngäs, 2008; 21 tieteellistä artikkelijulkaisua) todettiin, että koettu työhyvinvointi oli riippuvainen hoitajan työn luonteesta ja siinä tapahtui vaihtelua siirryttäessä eri työtehtävistä toiseen. Kaksi merkittävää asiakokonaisuutta olivat hoitajien välinen yhteisöllisyys ja potilashoito. Myös erilaisilla tavoilla organisoida työtä oli merkitystä työhyvinvoinnin kannalta. Suhteessa tämän tutkimuksen ensimmäisen osan hyvinvointimallin kokonaisuuteen esille nousivat siis työyhteisön sosiaaliset tekijät (”hoitajien välinen yhteisöllisyys”) ja työhön liittyvät tekijät (”potilashoito”, jossa korostuu myös ihminen työn sisällön ytimessä). Työ ihmisten kanssa ja ihmisten auttamiseksi antaa hoitotyön hyvinvointiedellytyksille oman erityisluonteensa, ja ristiriitaa koetaan, jos työn hyvin tekemisen edellytykset esimerkiksi resurssipulan ja kiireen vuoksi vaarantuvat. Tähän aiheeseen palataan myöhemmin tarkemmin.

Utriainen (2009, 5) on vielä tarkentanut edellä esitettyä kuvaa ja todennut ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin rakentuvan hoitajavastavuoroisuudesta, potilasvastavuoroisuudesta ja hoitajien työn asenneperustasta. Hoitajavastavuoroisuus koostuu työn mielekkyydestä, auttamisesta, asemasta työssä, yhteisöllisyydestä, vapaudesta, parityöstä ja yhdessäolosta. Potilasvastavuoroisuus rakentuu potilaiden tyytyväisyydestä, hyvin tehdystä hoitotyöstä sekä potilaiden kohtaamisesta ja auttamisesta. Sairaanhoitajien työn asenneperusta sisältää potilaan hyvän hoitamisen, hoitajuuden arvostamisen ja potilaan ensisijaistamisen. Merkittävin ristiriita liittyi siihen, että hoitotyön tekeminen hyvin koetaan tärkeäksi, mutta käytännössä pystytään vain sen heikkoon toteuttamiseen. Tutkimuksen tulokset nostivat esille arvostavan vastavuoroisuuden merkityksen sairaanhoitajien työhyvinvoinnille.

Eräässä toisessa Utriainen ym. tutkimuksessa (2007) todetaan, että ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ydinprosessi on ihmisten välinen vastavuoroisuus: työhyvinvointi on vahvasti yhteisöllistä ja se rakentuu suhteessa sosiaaliseen yhteisöön. Työhyvinvointi on kohteeseensa sidottua ja potilashoito on työhyvinvoinnin perusta (Utriainen, 2007). Kansten ym. tutkimuksessa (2008) todettiin, että terveydenhuoltohenkilöstön kokema työn imu oli voimakasta ja ammatillinen itsetunto oli vahva. Haasteena oli työn koettu vähäinen arvostus erityisesti terveyskeskuksen vuodeosastoilla ja kotihoitossa. Erityisesti 30-vuotiaiden ja sitä nuorempien työntekijöiden kokema työhyvinvointi oli alhainen useilla kriteereillä arvioituna, ja huomiota tuleekin tutkijoiden mu-

kaan kiinnittää erityisesti nuoriin työntekijöihin sekä työstä saatuun arvostukseen ja psyykkiseen hyvinvointiin.

Vanhustyötä tutkimukset kuvaavat henkisesti ja fyysisesti raskaana työnä (Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 250), jossa koetaan runsaasti kiirettä. Työtahdin koetaan lisääntyneen (Kivimäki ym. 2006, 34; Nevala, 2006, 11) muun muassa niukkojen henkilöstöresurssien vuoksi (Järnefelt, 2002, 24; Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 262). Rajallisten resurssien koetaan olevan esteenä eettiselle toiminnalle. Vanhustenhuollossa työskentelevät kokevat, että eivät voi tehdä työtä niin hyvin kuin haluaisivat (Laine ym., 2006, 89; Nevala, 2006, 22; Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 262). Tästä huolimatta yli kahdeksankymmentä prosenttia vanhusten laitoshoidossa työskentelevistä pitää työtään useimmiten kiinnostavana ja mielekkäänä (Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 258). Mielekkääksi työn tekee mm. työn tunteminen arvokkaaksi (Kivimäki, 2006, 32, 40). Mielekkyyttä sen sijaan heikentää huonoksi koettu palkkaus työn vaativuuteen ja vastuuseen nähden (Santamäki ym., 2009, 34, 39) ja koettu työn heikko arvostus poliitikkojen ja päättäjien taholta (Leinonen, 2009, 145; Santamäki ym., 2009, 34, 39).

Vanhainkodeissa ja palvelutaloissa vaikutusmahdollisuudet koetaan muita sosiaali- ja terveydenhuollon alueita heikommiksi (Laine ym., 2006, 90). Eniten pystytään vaikuttamaan työmenetelmiin sekä jonkin verran työn sisältöön ja koulutuksiin osallistumiseen. Vaikutusmahdollisuudet resurssointiin liittyviin sijaisjärjestelyihin ja johtamiskäytäntöihin koetaan erittäin heikoiksi. Työmäärään, työtahtiin, työpäivän pituuteen, työn arviointimenetelmiin ja työssä tapahtuviin muutoksiin vaikutusmahdollisuuksia koetaan vähän tai ei lainkaan (Kivimäki ym., 2006, 43).

Henkistä kuormitusta vanhainkodeissa aiheuttavat muun muassa kasvavat osaamisvaatimukset ja työhön liittyvät epävarmuustekijät. Työn hallintaa pidetään terveydenhuollossa tärkeänä (Kivimäki ym., 2006, 40). Kuormitusta aiheuttavat sellaiset tilanteet, joissa osaamisvaatimukset koetaan omaa osaamista suurempina (Nuikka, 2002, 5). Osaamisvaatimukset kasvavat tulevaisuudessa entisestään ikääntyneiden siirtyessä vanhainkotiin yhä huonokuntoisempina ja moniongelmaisempina (Haapakorpi & Haapola, 2008). Pätkätyöt aiheuttavat terveydenhuollossa sijaisille henkistä kuormitusta elämän pitkäjänteisen suunnittelun vaikeutuessa (Nevala, 2006, 19). Suomalaisessa vanhusten laitoshoidossa onkin toistaiseksi vallinnut muista pohjoismaista poikkeava työsuhderakenne – Suomessa neljäsosa työntekijöistä on ei-vakituisia, kun muissa pohjoismaissa työsuhteet ovat pääosin vakituisia (Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 258).

Vanhusten laitoshoidon asukkaiden lisääntynyt huonokuntoisuus ja moniongelmaisuus ovat lisänneet myös työn fyysistä raskautta (Laine ym., 2006, 89), joka ilmenee muun muassa raskaina ja hankalina nostoina ja siirtoina sekä hankalina työasentoina (Kröger & Vuorensyrjä, 2008, 263). Fyysistä kuormitusta aiheuttaa myös vuorotyö, jossa työntekijä altistuu epätyypillisten työaikojen aiheuttamalle kuormitukselle. Lyhyet työvuoro-

rovälit ja pitkät työpäivät ovat tyypillisesti kuormittavia piirteitä. Ergonominen työvuorosuunnittelu aiheuttaa henkilöstössä ristiriitaisia kokemuksia, mutta sillä voidaan puuttua vuorotyön kuormittavimpiin epäkohtiin (Soini ym., 2010, 2). Vuorotyö aiheuttaa myös haastetta perheen ja työn yhteensovittamisessa. Terveystieteissä vuorotyössä työntekijöiden toiveena on työn ja perheen joustava yhteensovittaminen, joka konkreettisesti muun muassa mahdollisuutena vaikuttaa työaikoihin, työvuoroihin ja lomiihin. Johdolta ja esimiehiltä toivotaankin ymmärrystä ja joustoa työn ja perheen yhteensovittamisessa (Kivimäki ym., 2006, 145). Yhteenvetona hoiva- ja hoitotyön työhyvinvointiedellytyksistä, painopisteenä vanhustenhoito, painottuvat työn sisällön ja siihen liittyvän eettisen perustehtävän ja vastuun tärkeä merkitys, yhteisöllinen tekeminen ja siihen liittyvät vuorovaikutuskysymykset sekä osin resurssi- ja talousongelmista johtuvat kiire ja työn fyysinen ja psyykinen kuormittavuus ja työn vaatavuuteen ja vastuuseen nähden liian pieneksi koettu palkka.

Teollinen vaihtotyö

Elintarviketeollisuudessa työskenteleviä (tämän osatutkimuksen toinen tapaustutkimus- toimiala) on tutkittu niukasti. Työprosessiin liittyviä kuormitustekijöitä on tutkittu, mutta henkilöstön kokemuksia mm. työn mielekkyydestä ja työn hallinnasta ei juuri ole. Kuitenkin Kauppisen ym. (2007, 322) mukaan elintarviketeollisuudessa työelämän psykososiaalinen kuormitus on lisääntynyt ja samalla työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työoloihin, työtahtiin ja työmenetelmiin ovat heikentyneet. Heikot vaikutusmahdollisuudet ja koettu heikko työn hallinta lisäävät elintarviketeollisuuden sairauspoissaoloja (Siukola, 2005, 3). Vastaavasti työnantajan viestiksi tulkittu heikko työn arvostus alentaa sairauslomalle jäämisen kynnyistä (Siukola ym., 2008, 182). Joensuu ym. (2010, 118) jakavat vaikutusmahdollisuudet päätäntävaltaan ja mahdollisuuteen tehdä monipuolisia työtehtäviä. Teollisuudessa tehdyssä noin 15 vuoden pitkittäistutkimuksessa työn monipuolisuus vähensi mielenterveyshäiriöiden riskiä. Vaikka työturvallisuuskeskus luonnehtii elintarvikealan työtä kiireiseksi, pakkotahtiseksi ja yksitoikkoiseksi (Työturvallisuuskeskus, 2010), yllättäen Salosen ym. (2004, 241) tutkimuksessa elintarviketeollisuudessa työskentelevät ikääntyneet naiset pitivät työmääräänsä sopivana eikä työstä koettu aiheutuvan paineita.

Elintarviketeollisuudessa vaihtotyötä tekeviä kuormittavat erityisesti fyysisesti hankalat työolosuhteet, voimaa vaativat liikkeet, työn pakkotahtisuus ja toistotyö, joka lisää liikuntaelinten rasitussairauksien vaaraa (Kauppinen ym., 2007, 87, 323; Sormunen ym., 2006, 713). Epämielellisyys työskentelylämpötila kuormittaa erityisesti elintarviketeollisuudessa (Sormunen ym., 2006, 713; Siukola ym., 2005), jossa lisääntyneiden hygieniavaatimusten johdosta kylmässä työskentely on lisääntynyt. Haitalliselle melulle altistutaan elintarviketeollisuudessa useilla aloilla, esimerkiksi teurastamoissa ja lihanjalostusteollisuudessa. Lisäksi eniten tapaturmia elintarviketeollisuudessa tapahtuu teurastuksessa, lihan ja lihatuotteiden jalostuksessa sekä säilyvyyskäsittelyssä (Kauppinen

ym., 2007, 324). Samoin kuin terveydenhuollossa, myös teollista vaihetyötä tekeviä kuormittavat vuorotyöstä aiheutuvat epätyypilliset työajat (Kauppinen ym., 2007). Tutkimuksen ensimmäisessä osassa viitattiin työn hallinnan ja hyvinvoinnin yhteyksiin vaativassa prosessityössä paperiteollisuudessa (Leppänen, 1994) ja todettiin mm., että työn ydintehtävien hallinnalla on yhteyksiä työtyytyväisyyteen. Erityisesti häiriötilanteiden hallinta prosessiteollisuudessa selitti työtyytyväisyyttä. Häiriötilanteiden hallinta liitettiin työhyvinvointiin myös prosessiteollisuuden kehittämishanketta kuvaavassa raportissa (Rauas-Huuhtanen ym., 2008).

Elintarviketeollisuudessa tuotannon keskittymisestä suurempiin yksiköihin ja automaation lisääntymisestä aiheutuva toimipaikkojen ja työpaikkojen vähentyminen aiheuttaa epävarmuutta työntekijöissä ja heikentää alan kiinnostavuutta. Tämä taas johtaa henkilöstöpulaan ja osaavan henkilöstön ikääntymiseen sekä lyhytaikaisissa työsuhteissa henkilöstön suureen vaihtuvuuteen (Kauppinen ym., 2007, 324).

Johtotehtävät pelastustoimialalla

Tässä osatutkimuksessa haluttiin tarkastella työhyvinvointiin liittyviä tutkimustuloksia niillä toimialoilla ja konteksteissa, joista tekijällä oli olemassa aineistoa empiirisen vaiheen tarkastelua varten. Vaativiin johtotehtäviin liittyvää empiiristä aineistoa oli käytävissä pelkästään pelastustoimialalta, mutta näiden johtotehtävien hyvinvointitehtäviin liittyvää aikaisempaa kotimaista tutkimusaineistoa ei löytynyt. Pelastustoimialan kuormitustekijöitä on kyllä melko paljon tutkittu, mutta tutkimusten painopiste on ollut palomiesten terveys ja toimintakyky (mm. Lusa ym., 1989; Louhevaara & Lusa, 1992; Lusa, 1994; Lusa ym., 1997; Lusa ym., 1998). Johtotehtäviä (ylempiä toimihenkilötehtäviä) on yleisesti pidetty työhyvinvoinnin näkökulmasta haasteellisina mm. työtehtävien vaativuuden ja vastuun näkökulmista. Toisaalta työolobarometrit ovat kertoneet eräiden työhyvinvointitehtävien (työpaikan koettu varmuus, tasapuolisuus, kannustus ja voimavarat) vahvuudesta suhteessa alempiin toimihenkilöihin ja työntekijöihin. Tosin näissäkin tekijöissä kehitys on viime vuosina ollut huonompaan suuntaan (Ylöstalo & Jukka, 2010).

Yhteenveto kirjallisuuskatsauksen tuloksista

Tässä osatutkimuksessa tarkasteltavat toimialat (poislukien pelastustoimen johtotehtävät) edustavat merkittävää osaa Suomen palkansaajista. Terveydenhoitopalvelujen osuus on kasvanut viimeisen 30 vuoden aikana 6 prosentista 11 prosenttiin kun saamaan aikaan teollisuustyön osuus on pienentynyt 29 prosentista 14 prosenttiin (Lehto & Sute-la, 2008). Toimialaluokitus on tällä tasolla karkea ja pitää sisällään suuren kirjon erilai-

sia työpaikkoja. Esitellyt kirjallisuuskatsauksen tulokset eivät kata toimialojen työhyvinvointitekkijöiden monimuotoisuutta.

Edellä esitetyn kirjallisuuskatsauksen tulokset on seuraavassa esitetty yhteenvetotaulukon (3.1) muodossa. Koska kaikista tarkastelluista toimialoista ei ollut käytettävissä järjestelmällisen kirjallisuuskatsauksen tuloksia (eikä niitä siis ollut mahdollista tämän tutkimuksen puitteissa tehdä), jäävät tulokset suuntaa-antaviksi. Yhteenvetotaulukon tekijät on poimittu tulkiten ja tiivistäen esille tulleita tekijöitä. Asiayhteydestä käy ilmi, toimivatko tekijät työhyvinvointia kuormittavina tai edistävinä. Tulokset on esitetty ensimmäisessä osatutkimuksessa käsitellyn diskursiivisen luokittelun mukaisena.

Taulukko 3.1 Kirjallisuuskatsauksessa esille tulleita työhyvinvointitekkijöitä.

Diskurssi (vrt. tämän tutkimuksen osa I)	Hoiva- ja hoitotyö (vanhustyö)	Teollisuustyö (erityisesti elintarviketeollisuus)	Johtotehtävät: ylin pelastusjohto (Ei aikaisempia tutkimushavaintoja)
(1) Terveys ja työympäristö		Työskentelylämpötila. Melu. Työergonomian ongelmat (toistotyö).	..
(2) Työ ja muu elämä	Työn ja perheen yhteensovittaminen (vuorotyö).	Työn ja perheen yhteensovittaminen (vuorotyö).	..
(3) Persoonallisuus, Yksilötekijät			..
(4) Muutos, epävarmuus	Määräaikaaisuudet.	Tuotannon rationalisointi: epävarmuus.	..
(5) Työ ja työkon-tekti (laajasti)	Potilasvastavuoroi-suus: potilastyytyväi-syys, potilaiden aut-taminen. Työn henki-nen ja fyysinen raska-us. Kiire. Mielekäs työ, työn imu, työn arvopohja. Vuorotyön raskaus. Lisääntyvät osaamisvaatimukset. Heikot vaikutusmah-dollisuudet.	Työn raskaus ja pak-kotahtisuus, toistotyö. Epätyypilliset työajat, vuorotyö. Häiriötilan-teiden hallinta.	..
(6) Sosiaaliset ja työyhteisötekijät	Hoitajavastavuoroi-suus, hoitajien välinen yhteisöllisyys.		..
(7) Johtaminen ja työnantaja-politiikka	Työn organisoinnin tavat. Palkkaus suh-teessa työn vaativuuteen.		..
(8) Muut tekijät	Työn arvostaminen / heikko arvostaminen.	Työn heikko arvostus.	..

Näinkin suppea kirjallisuuskatsaus osoittaa, että kontekstuaalisten, erilaisiin toimialoihin ja työpaikkoihin liittyvien hyvinvointitekijöiden määrä on suuri. Kirjallisuuskatsausta jatkettaessa olisivat kaikki diskursiiviset luokat todennäköisesti täyttyneet kaikilla esimerkkitoimialoilla, kuitenkin niin että eri toimialoilla on omat erityispiirteensä. Luokkien sisällä eri toimialojen tekijät voivat olla lähtökohdiltaan samanlaisia (esim. vuorotyön aiheuttamat ongelmat kodin ja työn yhteensovittamisessa) tai toimialan spesifeistä työprosesseista aiheutuvia (”potilasvastavuoroisuus”). Spesifi toimialatekijä saattaa myös kertoa kyseisen toimialan herkkyydestä ja joutumisesta taloudellisten suhdanteiden ja toimialan kehitystrendien paineille alttiiksi. Teollisuutta koettelevat rationalisointien ja kustannuspaineiden aiheuttamat epävarmuustekijät, ja sama näkyy hoiva- ja hoitoalalla resurssipulana ja niukkuuden henkilöstöpolitiikkana. Mielenkiintoinen tekijä on koettu työn alhainen arvostus, joka tuli esille molemmilla esimerkkitoimialoilla. Näin siitäkkin huolimatta, että hoitoala asettuu yleensä ammattien arvostusta koskevissa kyselyissä ja äänestyksissä (ks. esim. Suomen Kuvalehden ammattien arvostusäänestys) melko korkealle verrattuna teollisuustyöhön. Kyse lienee ainakin jossain määrin hoitoalan suhteellisen matalasta palkkaustasosta, jonka katsotaan heijastavan ko. ammattien arvostusta.

Kun siis tarkastellaan työhyvinvointi-ilmiön kontekstuaalisuutta toimialatasolla, havaitaan sen sirpaloitunut ja eriytynyt luonne ja sitä kautta vaikea hallittavuus yleisellä tasolla. Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää kehittävän työntutkimuksen systeemi- ja prosessipainotteinen ja tilanteiden ainutkertaisuutta painottava lähestymistapa. Työhyvinvointiin yhtä aikaa vaikuttavien tekijöiden suuri määrä ja kaikkien syy-seuraussuhteiden hallinta on haasteellista tai jopa mahdotonta. Tämä voi olla syynä johtamisen ja esimiestoiminnan työhyvinvointimerkityksen viimeaikaiseen korostumiseen³⁰: kun tilanteita ei osata eikä jakseta tarkemmin analysoida, on suuri kiusaus nimetä työhyvinvoinnin ongelmat huonon johtamisen seurauksiksi. Taustalla saattaa kuitenkin olla perustavaa laatua olevia työprosessitekijöitä, joihin puuttuminen on yksittäiselle esimiehelle mahdotonta. Tarvittaisiin siis kokonaisvaltaisia malleja ja teorioita, jotka asettaisivat yksittäiset tekijät joihinkin viitekehyksiin ja siten helpottaisivat tilanteiden arviointia. Siksi seuraavassa tutkitaankin edellä mainittuja neljää ”geneeristä muuttujaa” (ks. tarkemmin seuraava menetelmäluke 3.2), joiden avulla pyritään löytämään uusi, keskeiset työhyvinvoinnin edellytykset pelkistävä tarkastelunäkökulma.

³⁰ Tämä on tekijän oletus, mikä perustuu mm. ns. business-kirjallisuuden tendenssiin korostaa esimiehen merkitystä ja vastuuta työhyvinvointikysymyksissä. Tyytymättömyys ja ongelmat työpaikoilla on helppo kanavoida esimiesten toiminnasta johtuviksi. Tämän asian objektiivinen selvittäminen vaatisi luonnollisesti tutkimusevidenssiä.

3.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

3.2.1 Osatutkimuksen II tutkimuskysymykset

Edellä esitetyn perusteella voidaan todeta, että meidän työhyvinvointikeskustelustamme näyttäisi puuttuvan eräänlainen metatasa, keskustelu siitä, mistä työhyvinvoinnissa on oikeastaan kyse. Puhumme joko työhyvinvoinnista yleisellä tasolla, ikään kuin se olisi samanlainen ilmiö, vaikka toimintaympäristöt vaihtelevat suuresti, tai sitten puhumme lukemattomista työhyvinvointitekijöistä ilman sidosta yleisempään viitekehykseen. Näistä lähtökohdista tässä osatutkimuksessa pyritään luomaan tällaista metatason tarkastelunäkökulmaa työhyvinvoinnin kontekstisidonnaisuutta tutkimalla.

Toisen osatutkimuksen tutkimuskysymys on yleisellä tasolla seuraava:

Millainen on työhyvinvoinnin sidos toimintaympäristöönsä, ja voidaanko tunnistaa toimialojen työhyvinvointiedellytyksiä kuvaavia geneerisiä tekijöitä?

Tarkemmin toisen osatutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

- (1) Voidaanko työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta kuvata valituilla neljällä geneerisellä muuttujalla ja niiden pohjalta laadituilla nelikentillä?*
- (2) Millainen suhde vallitsee yksittäisten työhyvinvointitekijöiden ja työhyvinvoinnin kokonaiskäsityksen välillä työtekijöiden arvioinneissa?*
- (3) Mitä edellisten perusteella voidaan päätellä työhyvinvoinnin kontekstuaalisuudesta ja työprosessilähtöisyydestä?*

Yksi tämän tutkimuksen keskeinen lähtökohta on siis työhyvinvoinnin sidos työprosessiin ja sitä kautta toimialatekijöihin. Tästä lähtökohdasta ja työprosessien spesifistä luonteesta seuraa, että työhyvinvoinnin yleistarkastelu jää kovin helposti itsestään selvälle tasolle: esimerkiksi prosessiteollisuutta leimaavat tietyt tunnetut hyvinvoinnin rasisitustekijät kuten työn yksitoikkoisuus ja kolmivuorotyön haitat. Vaikka tämä itsestään selvyuden vaara on tässäkin tarkastelussa läsnä, halutaan kuitenkin löytää yleistarkasteluun uusi, systemaattinen näkökulma. Valitut toimialat ja kontekstit toimivat siis esimerkkeinä ja testeinä valitun lähestymistavan soveltuvuudesta työhyvinvoinnin yleistarkasteluun.

3.2.2 Osatutkimuksen II aineistot

Tutkimus toteutettiin hyödyntäen laajoja tutkijan käytössä olevia aineistoja siten, että niistä käytettiin hyväksi vain suppea osa tämän tutkimuksen painopisteen perusteella. Aineistona käytettiin vanhustyön (Työsuojelurahasto, Vähätalo 2011) ja teollisuustyön

(elintarviketeollisuus: Tykes-hanke, Laine, 2010; prosessiteollisuus: Työsuojelurahasto ym., Laine, 2008) kehittämishankkeiden yhteydessä kerättyjä aineistoja. Aineisto muodostui kehittämishankkeiden alkumittausten aineistoista. Johtamistehtävien esimerkkinä käytettiin pelastustoimialan johtamistehtäviä, mihin liittyvä suppeampi aineisto oli kerätty kolmen koulutusohjelman yhteydessä. Tutkimuksessa käytettyjen aineistojen kuvaus on koottu taulukkoon 3.2.

Taulukko 3.2 Tutkimuksen aineistot.

Aineiston nimi	Toimiala / kuvaus	Tutkimuksessa mukana (n=)
Tutkimusaineisto 1: Elintarviketeollisuus	Elintarviketeollisuus: prosessiteollisuus, pääosin vaihetyötä. Teollisuuslaitoksen tuotannon työntekijät (N=468).	n=286 (61 %); kaikki vastaushetkellä töissä olleet / kyselyn palauttaneet
Prosessiteollisuus (Käytettiin teollisuuden vertailuaineistona)	Kolmen prosessiteollisuusyksikön kehittämishankkeisiin osallistunut henkilöstö (N=88).	Yhdistetty aineisto, N=88
Tutkimusaineisto 2: Vanhustyö	Vanhusten laitoshoidon vanhainkodeissa, pääasiassa hoito- ja terapiatyötä tekevät. Viiden vanhainkodin henkilöstö (N=200).	n=134 (67 %); kaikki kyselyn palauttaneet.
Pelastustoimen johtotehtävät	Pelastus- ja palosuojelutoimialan ylemmissä johtotehtävissä toimivat (N= noin 100)	Kolmeen koulutusohjelmaan osallistuneet, n=59

Vanhainkotien aineisto muodostui viiden vanhusten laitoshoidon yksikön henkilökunnan (N=200) vastauksista. Henkilökuntaan kuuluvaksi määriteltiin hoitotyön johtajat, hoito- ja terapiatyötä tekevä vakituinen, kyselyn ajankohtana työssä ollut henkilökunta ja pitkäaikaiset sijaiset. Vastaajista 134 (67%) palautti kyselyn. Teollisen vaihetyön aineisto kerättiin eräästä elintarvikealan yrityksestä, jossa tuotannon henkilöstömäärä oli 468. Lomakkeen täyttivät kaikki yhden päivän aamu- ja iltavuoron vaihtohetkellä töissä olleet tuotantohenkilöstöön kuuluvat. Lomakkeen palauttivat kaikki tuona hetkenä töissä olleet 286 vastaajaa. Yrityksen koko tuotantohenkilöstöstä lomakkeen siis palautti 61%. Toinen teollisuuden aineisto muodostui erillisten kehittämissyöryhmien työntekijöistä (N=88), jotka oli valittu ryhmiin erikseen (yleensä tutkimukseen valittiin yksi työvuoro), eli he eivät otantamielessä edustaneet kyseisten työpaikkojen koko henkilöstöä. Pelastustoimen johtotehtävien aineisto oli suppeampi (n=59). Lisäksi viitteellistä vertailutietoa saatiin muutaman muun johtamiskoulutusohjelman yhteydessä kerättyistä aineistoista, joita ei tässä raportoitu numeerisesti.

3.2.3 Osatutkimuksen II menetelmät

Yleisten työhyvinvointitekijöiden mittaamiseksi ei ollut valmiina yhtä mittaria eikä myöskään mitään yhtä yksittäistä teoriaa sellaisenaan sovellettavaksi yleisten työhyvinvointitekijöiden valitsemiseksi. Yksittäisten tekijöiden valinnan perusteiksi oli kuitenkin löydettävissä vankkaa tutkimustietoa. Seuraavaksi esitellään ensin nuo neljän yleisen muuttujan valinnan perustelut ja sitten siirrytään tarkastelemaan tiedon keräämisen ja analysoinnin menetelmiä.

Geneeristen muuttujien valinta kuvausta varten

Tässä osatutkimuksessa tutkitaan siis empiirisessä tapaustarkastelussa neljää yleistä työkontekstimuuttujaa: *työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, työn hallinta sekä liian suuri työmäärä eli kiire*. Nämä ovat siis yleisiä muuttujia (Y-tekijöitä), joiden avulla uskotaan voitavan kuvata erilaisten työkontekstien työhyvinvointiedellytysten eroja. Kuten tämän tutkimuksen edellisestä osasta käy ilmi, näitä edellytystekijöitä on runsaasti ja niiden yhdistelmiä on lähes ääretön määrä. Tässä koettiin tarpeelliseksi tunnistaa muutamia keskeisiä muuttujia, joiden varassa olisi mahdollista nostaa esille toimialojen ja työkontekstien eroja työhyvinvoinnin kannalta kaikkein oleellisimmissä asioissa. Tällöin kyse on tietyllä tavalla itsestäänselvyyksistä – tai ainakin tekijöistä, joita on itseltään selvästi totuttu pitämään työhyvinvoinnin keskeisinä lähtökohtina. Se, että juuri kyseiset tekijät on valittu, ei tietenkään poista sitä, että on suuri joukko muita tekijöitä, jotka jossain tilanteessa ovat oleellisesti vaikuttamassa kyseisten vertailtavien työpaikkojen työhyvinvointiin. Tarkastelun tavoitteena oli kuitenkin ennen kaikkea tunnistaa tekijöitä, jotka ovat luonteeltaan rakenteellisia tai systeemisiä ja joiden lähtökohtana ovat kyseisen työpaikan suhteellisen pysyvät työprosessit.

Geneeristen muuttujien valinnassa voidaan tukeutua vahvaan tutkimusperinteeseen. Karasekin mallissa (1979) tarkastellaan työn vaatimusten ja työn hallintamahdollisuuksien välistä vuorovaikutusta. Mallissa työn vaatimukset tarkoittavat muun muassa työn määrää, työn vaatimaa työskentelynopeutta, kiirettä ja ristiriitaisia toimintavaatimuksia. Tästä on poimittu pelkistäen esille *kiire, kiirekokemukset*, mikä siis pitää usein sisällään sekä määrällisen että laadullisen kuormituksen. Karasekin mallissa tarkastellaan myös työn hallintaa, jolla tarkoitetaan omien taitojen ja kykyjen käyttöön liittyvää harkinnan vapautta sekä vapautta tehdä päätöksiä omaan työhön liittyen. Tämä muuttuja on haluttu pelkistää toisaalta *vaikutusmahdollisuudeksi* ja toisaalta *osaamiseksi*. Käsite ”työn hallinta” sisältää tässä siis sekä osaamisen (työn tekemisen edellyttämät tiedot ja taidot, ammatillinen kokemus) että mahdollisuudet käyttää omaa ammatillista kapasiteettiaan (mahdollisuudet vaikuttaa työn tekemiseen ja kehittämiseen) (vrt. Karasek & Theorell, 1990). *Työn sisällön ja mielekkyyden* merkitystä on korostettu useassa tutkimuksessa. Muuttujia valittaessa on pyritty siihen, että ne edustaisivat työpaikalle tyyppillistä, suh-

teellisen pysyvää, pääosin työprosessilähtöistä työkontekstia, eivätkä olisi kovin herkkiä tilannekohtaisille muutoksille. Seuraavassa perustellaan näiden neljän muuttujan valintaa vielä tarkemmin kuvaamalla muuttujien roolia työhyvinvoinnin kokemisessa. Tilanetekijöiden erottamista pysyvistä kontekstitekijöistä tarkastellaan johtopäätösten yhteydessä.

Omaan työhön liittyvien *vaikutusmahdollisuuksien* laajuus ja määrä on ehkä eniten referoitu hyvän työn ja työpaikan ominaisuus. Palkansaajista noin puolet ilmoittaa voivansa vaikuttaa melko tai erittäin paljon itseään koskeviin asioihin työpaikalla (Kauppinen ym., 2007, 96). Tutkimustulokset vaikutusmahdollisuuksien kehittymisestä ovat kuitenkin ristiriitaisia. Lehdon ja Sutelan (2008, 57) mukaan useiden työn piirteiden osalta vaikutusmahdollisuudet ovat lisääntyneet viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, vaikka ne työjärjestyksen ja työtahdin osalta ovat hieman vähentyneet. Työterveyslaitoksen haastattelututkimuksen mukaan taas vaikutusmahdollisuudet ovat vähentyneet viime vuosina (Kauppinen ym., 2007, 96). Vaikka työn itseohjaavuus on työelämässä on monella alalla lisääntynyt ja suora esimiesvalvonta vähentynyt, työntekijät kokevat kuitenkin aikaisempaa useammin, että työ on toisten kontrolloimaa. Kontrolloinnin tunnetta lisäävät erilaiset suoritusperustaiset palkkausjärjestelmät ja tiimityön lisääntyminen. Kontrollin lisääntyminen ja heikoksi koetut vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijöiden kokemaa stressiä (Gospel, 2003, 28-29). Toisaalta hyvillä vaikutusmahdollisuuksilla voi olla positiivisia vaikutuksia, kun pitää selvittää vaativissa ja stressaavissa tilanteissa: turvattomuuden tunteen aiheuttamia negatiivisia terveysvaikutuksia voidaan ehkäistä lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia (Schreurs ym., 2010). Vaikutusmahdollisuudet luovat mahdollisuuden hallita omaa työtään, sen järjestelyä ja omaa työmäärää, mikä auttaa myös hallitsemaan työn henkisiä vaatimuksia, mutta myös selviytymään työelämässä yleensäkin.

Vaikutusmahdollisuudet voivat liittyä useisiin ja merkitykseltään kovin eritasoisiiin työn tai työkontekstin tekijöihin. Tämän osatutkimuksen mittarin laatimisen lähtökohtana käytetty QPSNordic-mittari operationaalistaa vaikutusmahdollisuudet seuraavien kysymysten kautta (Elo ym., 2001):

- ”Jos työtehtäväsi voidaan suorittaa usealla eri tavalla, voitko valita, millä tavalla työsi suoritat?”
- ”Voitko vaikuttaa työmäärääsi?”
- ”Voitko määrätä oman työtahtisi?”
- ”Voitko itse päättää, milloin pidät taukoja?”
- ”Voitko päättää taukojen pituudesta?”
- ”Voitko päättää itse työajoistasi?”
- ”Voitko vaikuttaa siihen, kenen kanssa teet yhteistyötä?”
- ”Voitko päättää, milloin olet yhteydessä asiakkaisiin?”
- ”Voitko vaikuttaa työsi kannalta tärkeisiin päätöksiin?”

Työpaikoilla osa vaikutusmahdollisuuksista määräytyy työprosessista lähtien: esimerkiksi prosessiteollisuuden vaihtelyssä suurin osa edellä mainituista vaikutusmahdollisuuksista rajautuu pois työprosessin luonteen vuoksi. Myös toisessa tämän tutkimuksen kohteessa, vanhustyössä, on hoitoprosessista ja asiakkaan tarpeista lähtevää pakkotahti-

suutta: tietyt hoitotoimenpiteet pitää suorittaa tiettyinä aikoina ja tietyssä järjestyksessä. Kuitenkin vaikuttamisen mahdollisuudet näyttävät jo huomattavasti laajemmilta kuin prosessiteollisuudessa.

Työprosessista määräytymisen lisäksi vaikutusmahdollisuudet voidaan nähdä myös johtamiskysymyksenä. Se, miten esimies toimii henkilöjohtamisessaan ja ottaa huomioon työryhmänsä jäsenten mielipiteet ja luo siten vaikutusmahdollisuuksia, on luonnollisesti tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät myös laajemmin työpaikan kulttuurisiin ominaisuuksiin. Asioita tehdään perinteisellä tavalla eikä nähdä vaikutusmahdollisuuksia eikä henkilöstön mielipiteiden merkitystä tilanteissa, joissa siihen objektiivisesti katsoen olisi hyvin mahdollisuus. Tässä tarkastelussa on haluttu painottaa vaikutusmahdollisuuksien riippuvuutta itse työprosessista, esimerkiksi prosessiteollisuuden vaihtelyssä ja siten vaikutusmahdollisuuksien systeemistä luonnetta.

Työn mielekkyyden kokeminen on valituista neljästä tekijästä käsitteellisesti hankalin, ja tässä joudutaan pitäytymään vain muutamaankin näkökulmaan. Työn mielekkyys voidaan nähdä osana työelämän laatua (Järvensivu & Koski 2009, 14) ja työn mielekkyyden kokemusta voidaan pitää kokonaisvaltaisesti työtilannetta kuvaavana (Lehto & Sutela, 2008, 202). Järvensivu ja Koski (2009) määrittelevät mielekkyyden kokemuksen liittyvän mahdollisuuteen tehdä työ hyvin, oikein ja järkevästi. Kun työ voidaan tehdä järkevästi ja oikein, koetaan työn olevan mielekästä ja hyvin tehtyä. Hyvin tehdyn työn määritelmä on kuitenkin sekä yksilöllinen että kontekstisidonnainen, ja siihen vaikuttavat pohjimmiltaan yksilön ja yhteisön arvot ja moraalit. Työntekijä voi kokea ansaitsevansa kunnioituksen ja miellyttävyyden tunteen tehtyään työnsä oikein ja ammatin tai ammattiryhmän vaatimalla tavalla. Mikäli työntekijä altistuu työn mielekkyyden puutteelle, voi seurauksena olla työmoraliin heikentyminen tai työn merkityksen väheneminen.

Työn mielekkyys voidaan liittää myös laajempaan työtyytyväisyyden käsitteeseen, ja työn mielekkyys ja työtyytyväisyys voidaan nähdä läheisiksi sukulaisiksi. Anttilan tutkimuksessa työhön liittyvien asioiden tärkeydestä (2006) kaikkein tärkeimpänä asiana pidettiin *mielenkiintoista työtä*. Noin neljä viidestä suomalaisesta pitää sitä tärkeänä. Tässä työn mielekkyys määräytyi siis suurelta osin työn sisällöstä eli työn mielenkiintoisuudesta käsin. Osoituksena tähän käsitteeseen liittyvistä semanttisista haasteista on *työnteon* mielekkyyden käsite (tähän viitattiin jo tutkimuksen johdannossa), joka viittaa työntekijöiden kokemukseen työn tekemiseen liittyvästä vaihtosuhteesta: työhön liittyvien panostusten ja palkkioiden suhteesta (vrt. Alasoini, 2006).

Työn kokemisen mielekkäänä voidaan nähdä liittyvän sisäisesti latautuneeseen tehtävämotivaatioon. Sisäinen motivaatio tarkoittaa nautinnollista kiinnostusta toiminnasta sen itsensä tähden eikä ulkoisten palkkioiden toivossa (Tapola & Kallio, 2007, 27). Sisäinen motivaatio liittyy läheisesti yksilön luovuuteen ja työympäristön kontekstuaaliset tekijät luovuuden toteutusmahdollisuuksiin (Tapola & Kallio, 2007, 27).

Myös muita määritelmiä työn mielekkyydelle on esitetty. Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa työn tuloksellisuuden ja hyödyllisyyden ("Näettekö oman työnne tuloksellisenä tai hyödyllisenä?") ajatellaan kuvaavan kokemusta työn mielekkyydestä (Lehto & Sutela, 2008, 203). Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi työn mielekkyyden voisi ajatella liittyvän työn yhteiskunnallisen ja eettisen arvon kokemiseen (esim. hoiva- ja hoitotyö) sekä oman roolin näkemiseen osana koko tuotantoprosessia.

Hyvä *työn hallinta*, hallittavuus tai hallinnan tunne liittyvät siis käsitteellisesti läheisesti Antonovskyn (1983, 1987) esittämään koherenssin (eheyden tunteen) käsitteeseen, jossa hallittavuus on yksi eheyden tunteen saavuttamisen keskeisistä tekijöistä ja samalla merkittävä työuupumukselta suojaava tekijä (Hakanen, 2006, 142-143). Kuten edellä todettiin, työn hallinnan käsite liittyy Antonovskyllä työhön liittyviin vaikutusmahdollisuuksiin, josta Maslach ja Leiter käyttävät käsitettä kontrolli (eli mahdollisuus kontrolloida omaa työtään) (Maslach & Leiter, 1997). Koska tämän osatutkimuksen empiirisen osan mittarin laadinnassa käytettiin standardoituja (QPSNordic-mittarin) kysymyksiä, ei vastaajilta kysytty suoraan hallinnan tunteesta, vaan vaikutusmahdollisuuksista ja osaamisen riittävydestä. Hallinnan tunteen voisi ajatella liittyvän elämäntilanteeseen laajemmin, kun puolestaan osaamisen riittävyys ankkuroi hallinnan nimenomaan työtehtävissä tarvittavaan hyvään osaamiseen ja sitä kautta syntyvään hallinnan tunteeseen.

Työn hallinnan ja hyvinvoinnin yhteyksistä on paljon tutkimuksia. Koettuun työn hyvän hallinnan tasoon liittyy muun muassa vähemmän psyykkistä ja fyysistä oireilua verrattuna koettuun alhaiseen hallinnan tasoon. Työn hallinta on työntekijän terveyden kannalta merkittävä tekijä, joka puuttuessaan voi aiheuttaa mm. verenkiertoelintensairauksia (Bosma ym., 1997). Koettu työn hallinta auttaa selviytymään fyysisistä ja psyykkisistä kuormitustilanteista (Karasek ym., 1998). Myös osaamista hallinnan ja samalla hyvinvoinnin osatekijänä on tutkittu. Työelämän monipuolistuneet tehtävät ja jatkuva muutos edellyttävät jatkuvaa oppimista, johon ei kuitenkaan aina varata riittävästi resursseja. Tällöin oppiminen ajautuu työprosessista irralliseksi ja vastuu siitä jää työntekijälle. Vaikka uuden oppiminen lisää työn hallintaa, aiheuttaa koulutus myös kiirettä suhteessa perustehtävästä suoriutumiseen (Järvensivu, 2006).

Maslach ja Leiter (1997) listasivat kuusi työuupumukselle altistavaa ristiriititekijää yksilön ominaisuuksien ja työympäristön vaatimuksien välisessä suhteessa. Näistä kaksi ensimmäistä ovat liiallinen työmäärä ja työhön liittyvän kontrollin puute. Kontrollia käsiteltiin edellä vaikutusmahdollisuuksien näkökulmasta. Liiallinen työmäärä ja siihen liittyvä aikapaine aiheuttavat *kiireen kokemista*. Tätä voidaan pitää yleisenä työn määrällisten vaatimusten osoittimena (Kauppinen ym., 2007, 92). Kiire on lisääntynyt kaikilla aloilla siitä lähtien, kun ajallinen vertailu 1970-luvulta asti on ollut mahdollista (Järnefelt, 2002, 17). Jo puolet palkansaajista kokee kiireen olevan työympäristön haittatekijä (Lehto & Sutela, 2008, 195). Kiire ilmenee työpaikoilla kiristyneenä työtahtina

ja ylipitkinä työpäivinä. Kiirekokemusta aiheuttavat muun muassa muutokset työn luonteessa ja työorganisaatioiden käytännöissä. Kiire voi johtua erilaisista syistä eri aloilla ja tehtävissä. Henkilöstön riittämättömyys on lisännyt kiirekokemusta erityisesti naisvaltaisilla aloilla ja kiristyneet tulostavoitteet ja koventunut kilpailu miesvaltaisilla aloilla (Järnefelt, 2002, 50-51). Kiirekokemuksen voisi ajatella liittyvän myös työprosessin intensiiviseen ja sitovaan, pakkotahtiseen luonteeseen, jossa työntekijällä ei ole autonomisia mahdollisuuksia itse vaikuttaa työtahtiinsa, vaan sen määrää mekaaninen työprosessi kuten vaihetyössä. Karasekin malli perustelee työkuormituksen ja työn hallinnan käsittelyä yhdessä (niin kuin tämän luvun empiirisessä osassa nelikenttätarkastelussa tehdään).

Vaikutusmahdollisuudet, työn mielekkyys, hallinta ja kiire ovat työkontekstiin liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun työhyvinvointiin ja ovat sellaisina suhteellisen pysyviä. Geneerisistä työhyvinvointitekijöistä työmäärä (kiire) on todennäköisesti herkin tilannevaihteluille, joskin voidaan myös ajatella, että jatkuva kiireen kokeminen on erityisen tyypillistä joillekin työkonteksteille. Valitut muuttujat ovat siis edellä referoitujen tutkimushavaintojenkin perusteella kiistatta keskeisiä työprosessilähtöisiä työhyvinvointitekijöitä. Näiden lisäksi on luonnollisesti lukuisa joukko muita tärkeitä työlähtöisiä tekijöitä, muun muassa työaikamuodot ja vuorotyö, työn fyysinen rasittavuus, perinteiset työn ja työympäristön fysikaaliset ja kemialliset haitat. Tässä tarkastelussa haluttiin kuitenkin pelkistää tarkastelua ja pitäytyä valituissa neljässä muuttujassa ja tutkia työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta niiden avulla. On kuitenkin ilmeistä, että käytännön työelämätilanteissa jollakin esille nousevalla tilannetekijällä (esim. varmuus työpaikan jatkumisesta, sosiaalisten suhteiden ongelmat) saattaa juuri kyseisellä hetkellä olla dramaattinen työhyvinvointivaikutus. Tämä ei kuitenkaan poista pitkällä tähtäimellä työprosessilähtöisten tekijöiden merkitystä.

Tässä pelkistävässä lähestymisessä haluttiin myös pitää mittari mahdollisimman yksinkertaisena ja mitata muuttujia ainoastaan yhdellä kysymyksellä, mikä oli myös tutkimuksen heikkous. Tämä merkitsi sitä, että valittuja geneerisiä muuttujia käsiteltiin ikään kuin summamuuttujatasolla, jossa käsitykset määräytyvät suurelta osin ihmisten muuttujiin liittyvien yleisten tulkintojen tasolla. Esimerkiksi kokemusta vaikuttamismahdollisuuksista kysyttiin yleisellä tasolla erittelemättä, mistä tuo kokemus muodostuu. Periaatteessa vaikutusmahdollisuudet voidaan kokea hyvinä sidottujenkin työprosessien maailmassa, jos ihmisiä niissä puitteissa halutaan kuunnella ja arvostaa heidän näkemysään. Samalla tavoin työn mielekkyyden, kiireen ja työn hallinnan osalta kyse on ihmisten tilannetulkinnasta enemmän kuin objektiivisesta tai tilastollisesta asiantilasta. Tässä pelkistävässä lähestymisessä halutaan siis korostaa keskeisiin hyvinvointitekijöihin liittyvää ihmisten tulkinnan merkitystä työhyvinvoinnin kontekstuaalisina tekijöinä.

Edellä mainituilla tekijöillä on huomattava määrä yhdysvaikutuksia. Osaamisen merkitys korostuu kiiretilanteessa ja hankalin tilanne työhyvinvoinnin kannalta on silloin, kun

osaaminen ja työn hallinta ovat heikkoja, samalla kun kiire ja paine ovat kovia. Toisaalta hyvä osaaminen helpottaa kiiretilanteissa jaksamista. Hyvä osaaminen luo edellytykset työhön ja työn tekemiseen liittyvälle vaikuttamiselle, jos vain johtaminen ja työpäivän kulttuuri antavat sille mahdollisuudet. Mielekkään ja haasteellisen työn voisi myös kuvitella synnyttävän halua oppia – yhdysvaikutusten ja yhdistelmien määrä on suuri. Tässä joudutaan nämä yhdysvaikutukset kuitenkin rajaamaan tutkimuksen ulkopuolelle.

Tiedon kerääminen ja analysointi

Työn mielekkyyteen, vaikutusmahdollisuuksiin, työn hallintaan sekä liian suureen työmäärään eli kiireeseen liittyvät arviot kerättiin kyselylomakkeella, joka on esitetty liitteessä 3.1. Tässä mittarissa käytettiin QPSNordic-mittarista³¹ poimittuja, edellä kuvattuja geneerisiä muuttujia mittaavia kysymyksiä, joista oli muodostettu erillinen suppea työhyvinvointikysely. Kolme tämän mittarin työhyvinvoinnin muuttujista (kysymyksistä) sisältyy QPSNordic-mittariin sellaisenaan (Onko sinulla liikaa työtä? Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita? Pidätkö työtäsi mielekkäänä?). Kuten edellä perusteltiin työn hallinta määriteltiin tässä osaamiseksi ja sitä mitattiin kysymällä kokiko vastaaja työtehtävänsä liian vaikeina. Tulkinnan mukaan työtehtävien kokeminen *liian* vaikeina liittyy työn vaatimusten kannalta liian heikkoon osaamiseen ja siinä mielessä liian heikkoon *työn hallintaan*. Vaikutusmahdollisuuksiin liittyvä kysymys (”Voitko vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin asioihin: työn sisältöön, työtahtiin, taukojen pitämiseen ym.?”) on muodostettu QPSNordic-kyselyn kyseisestä summamuuttujasta. Laaditussa työhyvinvointikyselyssä kysyttiin lisäksi molemmissa työkonteksteissa vastaajien omaa, subjektiivista käsitystä työhyvinvoinnistaan. Kysymys oli muodostettu samaan tapaan, kuin työkykyindeksiin liittyvissä työolobarometreissa pyydetään vastaajaa arvioimaan omaa työkykyään asteikolla 0-10 (Tuomi ym. 1997). Tässä kyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan omaa työhyvinvointiaan: ”Millaiseksi koet oman jaksamisesi ja työhyvinvointisi kokonaistilanteen? Anna sille arviosi 0-10 (10 on paras mahdollinen)” .

Vastaajat arvioivat yleisiä muuttujia viisiportaisella asteikolla (1= erittäin harvoin, 2= melko harvoin, 3= silloin tällöin, 4= melko usein, 5= hyvin usein). Saatuja keskiarvoja verrattiin QPSNordic-mittarin vertailuaineistoon (ks. Elo ym., 2001). Työhyvinvointikysely tehtiin kyseisten työpaikkojen kehityshankkeiden alkumittausten yhteydessä ja niissä käytettiin myös QPS 34+ -mittaria, joka sisälsi nuo samat kysymykset. Tätä päällekkäisyyttä voitiin käyttää hyväksi mittarin reliabiliteetin tarkastelussa.

³¹ QPSNordic (General Nordic Questionnaire for Psychological and Social Factors at Work) on Pohjoismaiden ministerineuvoston alaisuudessa yhteispohjoismaisesti kehitetty kyselymenetelmä, joka sisältää tärkeimmät työn psykologiset ja sosiaaliset tekijät. QPSNordic -kyselyn reliabiliteettia ja validiteettia on arvioitu mittaria kehitettäessä kahdessa vaiheessa useita työntekijäryhmiä neljästä pohjoismaasta sisältäneillä aineistoilla (n=1015 ja n=995) (Dallner, 2000). Näitä aineistoja käytettiin tämän tutkimuksen QPS-vertailuaineistona. Mittari on esitelty QPSNordic-käsikirjassa (Elo ym., 2001). Tässä tutkimuksessa käytettiin mittarin QPS 34+ -versiota.

Tulokset analysoitiin SPSS for Windows -tilasto-ohjelman avulla. Aineistosta tulostettiin jakautumien keskiarvot (lyh. ka) ja keskihajonnat (lyh. kh). Keskiarvojen erojen merkitsevyyttä hoivatyön ja teollisuustyön konteksteissa tutkittiin Mann-Whitneyn U-testillä. Metsämuurosen (2006) mukaan U-testiä käytettäessä aineistossa ei tarvitse olettaa normaalijakautuneisuutta. Mann-Whitneyn U-testi soveltuu siten hyvin mielipideasteikoille. Tässä tutkimuksessa mitattujen muuttujien arviointien (esimerkiksi kiireen tai vaikutusmahdollisuuksien arviointien) ei välttämättä voida olettaa jakautuvan normaalisti, koska vallitsevat asiantilat eri työpaikoilla ja osastoilla voivat olla hyvinkin erilaisia.

Tutkimuksen pohjoismainen vertailuaineisto perustuu validoidulla QPSNordic-mittarilla hankittuun tutkimustietoon työn psyykkisistä ja sosiaalisista kuormitustekijöistä pohjoismaisessa työelämässä. Kuten tässä tarkastelussa aikaisemmin on todettu, tutkimuksessa käytetyt työhyvinvoinnin neljä geneeristä muuttujaa on kirjallisuudessa todettu keskeisiksi työhyvinvointiin liittyviksi tekijöiksi. Juuri niiden tekijöiden valintaa perustellaan edellä esitetyn lisäksi myös sillä, että ne yhdistyvät johdonmukaisesti nelikentiksi, kuten myöhemmin esitetään.

3.3 TULOKSET: EMPIIRINEN TAPAUSTARKASTELU, NELJÄN MUUTTUJAN KOKEILU

Tässä alaluvussa tarkastellaan teollisuustyön, hoivatyön ja johtotehtävien työhyvinvointiedellytysten kontekstuaalisia eroja edellä esiteltyjen empiiristen aineistojen avulla. Työhyvinvointikyselystä tulostettiin valittujen geneeristen muuttujien viisiportaisen asteikon keskiarvot. Keskiarvot ja keskihajonnat (varsinaisten tutkimuskohteiden osalta; johtotehtävien osalta oli käytettävissä pelkästään keskiarvot) esitetään taulukossa 3.3.

Taulukko 3.3 Geneeristen työhyvinvointimuuttujien keskiarvot.

Työhyvinvointimuuttuja	Teollisuustyö (n=286)	Hoivatyö (n=134)	Johtotehtävät (Pelastustoimi- ala) (n=59)	Vertailu- arvo: QPSNordic
Työn määrä (kiire)	2,6 (kh=1,0)	2,9 (kh=0,7)	3,7	3,3 (kh=1,0)
Työn hallinta (osaaminen)	4,4 (kh=0,7)	4,1 (kh=0,6)	3,8	4,1 (kh=0,8)
Työn mielekkyys	3,3 (kh=0,9)	4,1 (kh=0,7)	4,4	4,1 (kh=0,9)
Vaikutusmahdollisuudet	2,4 (kh=1,1)	3,2 (kh=0,9)	4,3	2,8 (kh=1,2) ³²

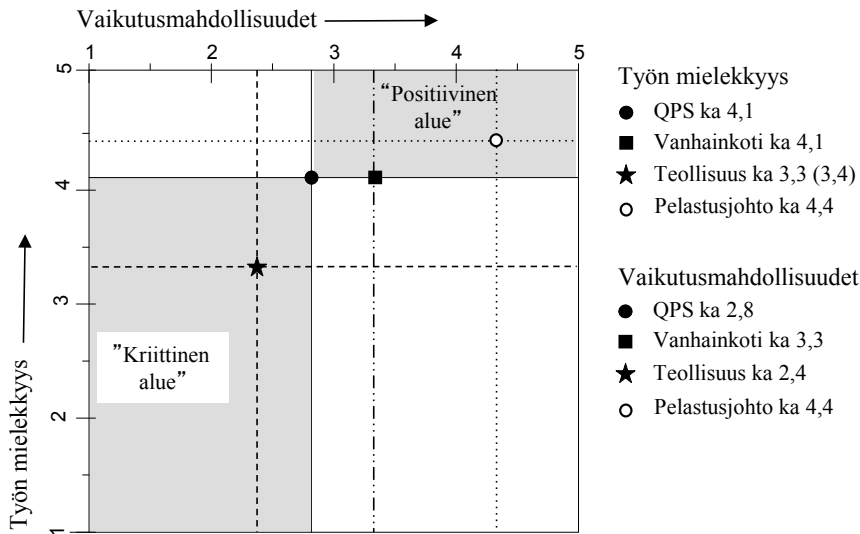
Kaikkien muuttujien suunta on sama (sen jälkeen kun työn hallinnan asteikko oli analyysissä käännetty) eli viisiportaisella asteikolla 1-5 arvo 5 kuvaa kyseisen muuttujan

³² QPSNordic-mittarin vaikutusmahdollisuuksien summamuuttujan neljän muuttujan keskiarvojen keskiarvo ja keskihajonta.

suurinta määrää (suurinta kiirettä, parasta hallintaa, mielekkäintä työtä ja parhaita vaikutusmahdollisuuksia). Havaittuja eroja arvioidaan seuraavassa nelikenttätarkastelussa.

Tarkastelua varten neljästä työhyvinvoinnin muuttujasta muodostettiin kaksi nelikenttää ja tutkimusyksiköiden havainnot sijoitettiin näihin nelikenttiin. Nelikentissä yhdistettiin toisaalta kiire (suuri työ määrä) ja työn hallinta (osaaminen) ja toisaalta työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet. Nelikenttien muodostamiseen saatiin tukea edellä esitellystä muuttujien valintaa koskeneesta teoria-aineistosta. Nelikentät muodostettiin QPSNordic-vertailuaineiston keskiarvoja käyttäen, jolloin havainnot voitiin suhteuttaa QPSNordic-vertailuaineistoon. ”Kriittiset alueet” muodostuivat nelikenttien vasempaan alakulmaan ja ”positiiviset alueet” oikeaan yläkulmaan (alueet merkitty harmaalla kuvioissa 3.3 ja 3.4). Kriittisillä alueilla toisaalta vaikutusmahdollisuudet ja työn koettu mielekkyys ovat QPSNordic-vertailuaineiston keskiarvoa pienemmät ja toisaalta työn koettu hallinta vähäisempää ja koettu kiire suurempaa. Vastaavasti ”positiivisilla alueilla” työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet ja työn hallinta ovat keskiarvoa paremmalla tasolla. Työn määrän suhteen tulkinta on hankalampi ja toimii ehkä paremmin kriittisellä alueella. Positiivisella alueella kiireen kokonaan puuttuminen ei liene työntekijänkään kannalta optimaalista ja voi johtaa alikuormittumistilanteisiin ja sitä kautta heikkenevään työhyvinvointiin. Teollisuuden vaihtoyöaineiston lisäksi vertailuun otettiin mukaan kolmen prosessiteollisuusyksikön aineisto (kuvioissa vertailutieto on esitetty varsinaisen teollisuustiedon jälkeen suluissa) sekä suppeampi pelastustoimen johdon kehittämisohjelmissa kerätty aineisto edustamaan toimihenkilökontekstia. Positiivisten ja kriittisten alueiden määrittely QPS-keskiarvojen perusteella on tässä tutkimuksessa tehty valinta ja muitakin kriteerejä voitaisiin käyttää. Tätä pohditaan myöhemmin.

Vanhustyökontekstin ja teollisuustyökontekstin keskiarvojen tilastollisten erojen merkitsevyyttä ilmaiseva p-arvo oli siis muodostettu Mann-Whitneyn U-testin avulla. Kaikkien neljän muuttujan erot olivat tilastollisesti merkitseviä vähintään yhden prosentin riskitasolla. Kuviossa 3.3 on esitetty ensin havaintoarvot työn mielekkyuden ja vaikutusmahdollisuuksien nelikentässä. Vanhainkodissa työskentelevät (ka 4,1; kh 0,7) pitivät työtään mielekkäämpänä kuin teollista vaihtoyötä tekevät (ka 3,3; kh 0,9), ($p < 0,001$). Vanhainkodeissa työskentelevien kokema työn mielekkyys vastasi pohjoismaista vertailuaineistoa (ka 4,1), mutta teollisessa vaihtoyössä koettu työn mielekkyys oli vertailuaineistoa alhaisempi. Mahdollisuudet vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin asioihin koettiin vanhainkodeissa (ka 3,2; kh 0,9) teollista vaihtoyötä (ka 2,4; kh 1,1) paremmiksi ($p < 0,001$). Pohjoismaisen vertailuaineiston keskiarvo (ka 2,8) sijoittui tutkimustoimialojen välille.



Kuvio 3.3. Vanhainkodeissa ja teollisessa vaihetyössä ja pelastusjohdossa työskentelevien kokemus työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä QPSNordic -vertailuaineiston keskiarvot. (Suluissa prosessiteollisuuden vertailuaineiston keskiarvot.)

Työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien osalta vanhainkodin ja teollisen vaihetyön työkontekstit poikkesivat siis toisistaan. Vanhainkoti työkontekstina sijoittui mielekkään työn ja hyvien vaikutusmahdollisuuksien alueelle, kun teollinen vaihetyö jäi puolestaan työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien osalta keskitason alapuolelle ja siten selvästi ”kriittiselle alueelle”.

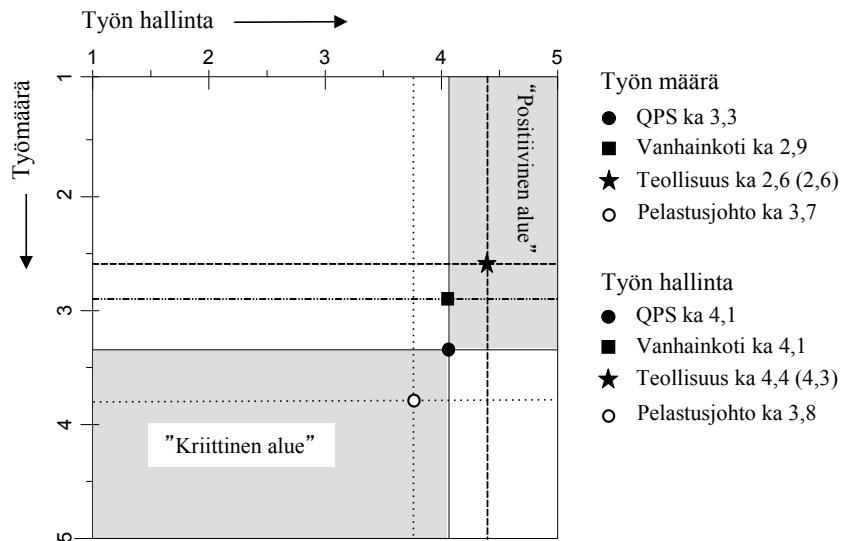
Vanhainkotien osalta tämän tutkimuksen tulos poikkeaa jonkin verran aikaisemmasta kirjallisuudesta, jonka mukaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet sosiaali- ja terveysalalla ovat heikot (esim. Laine ym., 2006). Tässä tutkimuksessa vaikutusmahdollisuudet koettiin siis melko hyväksi ja sekä teollista vaihetyötä että pohjoismaista vertailuaineistoa paremmiksi. Vanhustyö vanhainkodeissa koettiin mielekkääksi niin tässä kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa (esim. Kröger & Vuorensyrjä 2008, 258). Vanhainkodeissa koettu työn mielekkyys vastasi pohjoismaisen vertailuaineiston tasoa. Sen sijaan työn mielekkyys teollisessa vaihetyössä oli tässä tutkimuksessa hoitotyötä ja pohjoismaista vertailuaineistoa heikompaa.

Pelastusjohdon työ asettuu tekijöiden nelikentässä selvästi positiiviselle alueelle: työ siis koetaan mielekkäänä ja vaikutusmahdollisuudet sen tekemiseen ovat hyvät. Tämä näyttäisi olevan yleisemminkin tilanne vaativissa toimihenkilö- ja johtotehtävissä toimivilla³³. Tilanne on siis jossain määrin paradoksaalinen: työolobarometrien mukaan vaativissa toimihenkilö- ja johtotehtävissä toimivien työhyvinvointi on suhteellisesti katsoen heikompi kuin muiden henkilöstöryhmien samaan aikaan kun nämä kaksi työn edelly-

³³ Tekijän havainto: kehittämissuunnitelmien yhteydessä tehdyt liikkeenjohtajien arviot sijoittuivat keskimäärin positiiviselle alueelle.

tystekijää ovat suhteellisesti katsoen hyvällä tasolla. Tämän ryhmän pahoinvointitekijöitä täytyy siis etsiä muualta.

Kuviossa 3.4. havaintoarvot on esitetty työmäärän (kiireen) ja työn hallinnan (osaamisen) nelikentässä. Työmäärä arvioitiin hieman korkeammaksi vanhainkodeissa (ka 2,9; kh 0,7) kuin teollisessa vaihetyössä (ka 2,6; kh 1,0) ($p < 0,01$). Työmäärä arvioitiin teollisuus- ja vanhustyössä pienemmäksi, mutta pelastusjohdon tehtävissä korkeammaksi (ka 3,7) kuin pohjoismaisessa vertailuaineistossa (ka 3,3). Työn hallintaa kartoitettiin siis kysymällä, ovatko työtehtävät liian vaikeita. (Asteikon suunta on analyysissä käännetty alkuperäiseen QPS-asteikkoon verrattuna siten, että luku 5 kuvaa parasta hallintaa. Näin kaikkien asteikkojen suunnat saatiin samoiksi.) Teollisuus- ja vanhustyössä työtehtäviä ei keskimääräisesti pidetty liian vaikeina. Vanhainkodeissa (ka 4,1; kh 0,6) työn hallinta koettiin hieman teollista vaihetyötä (ka 4,4; kh 0,7) heikommaksi ($p < 0,001$), mutta se vastasi pohjoismaisen vertailuaineiston (ka 4,1) tasoa.



Kuvio 3.4 Vanhainkodeissa ja teollisessa vaihetyössä ja pelastusjohdossa työskentelevien kokema työmäärä ja työn hallinta sekä QPSNordic -vertailuaineiston keskiarvot. (Suluissa prosessiteollisuuden vertailuaineiston keskiarvot.)

Työn hallinnan osalta teollisuuden ja vanhustyön tutkimuskontekstit sijoittuivat siis nelikentässä positiiviselle positiiviselle alueelle eli osaaminen koettiin hyväksi. Kirjallisuus esittää työn osaamisvaatimusten kasvaneen erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollossa. Myös teollisuudessa on osaamisvaatimusten usein todettu lisääntyneen teknologiamuutosten mukana. Sekä vanhainkodeissa että teollisessa vaihetyössä koettu työn hallinta oli kuitenkin vähintään pohjoismaisen vertailuaineiston tasolla.

Työmäärää arvioitiin QPSNordic-mittarin kysymyksellä: ”Onko sinulla liikaa töitä”? Vastajat arvioivat työmäärän jokseenkin samanlaiseksi sekä teollisuuden että vanhus-

työn tapaustutkimuskonteksteissa, mutta pohjoismaista vertailuarvoa pienemmäksi. Tulos on jonkin verran ristiriidassa alojen julkisuuskuvan ja aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan työ määrä sosiaali- ja terveydenhuollossa on suuri ja työtahti teollisessa vaihtelyssä kova.

Pelastusjohdon aineistossa työn hallinta putoaa oireellisesti QPS-keskiarvon alapuolelle. Kun yhtä aikaa työn määrä koetaan suuremmaksi kuin muissa tutkimusryhmissä, ovat hyvinvointiedellytykset tässä suhteessa heikommat. Tämä sopii yhteen sen havainnon kanssa, että toimihenkilöiden ja ylimmän johdon työhyvinvointi on viime vuosina ollut erityisesti koetuksella (vrt. kommentit edellisen nelikentän yhteydessä). Näyttäisi siis siltä, että ”työelämän huononeminen” (Siltalan käyttämänä käsitteenä; Siltala, 2004) on erityisesti kohdistunut ylempiin toimihenkilöihin ja johtoon, joilla sekä työn lisääntyneet toimintavaatimukset ja hallinnan haasteet että työn määrä ovat heikentäneet työhyvinvoinnin edellytyksiä. Tämä oletus saa tukea työolotutkimuksista, joiden mukaan työkuormituksen nousu on kohdistunut selvimmin johtajien, ylempien virkamiesten sekä asiantuntijoiden ja erityisasiantuntijoiden ammattiryhmään (Elo & Ervasti, 2006).

Tässä kyselyssä selvitettiin siis vastaajien käsityksiä neljästä kontekstuaalisesta, työprosessiin liittyvästä muuttujasta, joilla uskotaan olevan selvä yhteys työhyvinvointiin. Lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työhyvinvointinsa tasoa asteikolla 1-10. Vanhustyökonteksteissa vastaajien arvioiden keskiarvo oli 8,0 (kh 1,1) ja vaihtelykonteksteissa 7,9 (kh 1,1). Arviot olivat siis lähes samat (vastausten ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä). Tämä on mielenkiintoinen havainto ja kertoo eräänlaisesta adaptoitumisilmiöstä: ihmiset arvioivat työhyvinvointinsa hyvin samantasoisiksi vaikka edellytystekijöissä on suuriakin eroja. Tätä ilmiötä pohditaan tarkemmin seuraavassa tulosten tarkastelussa

3.4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta eli sidosta toimintaympäristöönsä. Tavoitteena oli luoda metatason tarkastelunäkökulmaa työhyvinvoinnin kontekstuaalisuuteen eikä niinkään tutkia toimialojen työhyvinvointitekijöiden eroja sinänsä. Toimialojen hyvinvointitekijöiden tutkimisella on jo pitkät perinteet (mm. työterveyslaitoksen ja monen muun toimijan tutkimustoiminta), mutta toimialoja erotteluvien hyvinvointitekijöitä pelkistävien mallien tai kuvaustapojen kehittämistä ei löydetty tutkimusesimerkkejä. Siksi tässä osatutkimuksessa keskityttiin työhyvinvoinnin edellytysten eroja pelkistävän kuvailumallin kokeiluun.

Tutkimuksen keskeiset rajoitukset liittyivät sekä tarkasteltujen toimialojen että kuvaamisessa käytettyjen muuttujien valintaan. Toimialat valikoituivat tutkimukseen pääosin siksi, että omien kehityshankkeiden kautta oli käytettävissä niihin liittyviä aineistoja.

Toimialojen valikoituminen tällä perusteella ei välttämättä ollut puute. Tilastokeskuksen toimialaluokittelussa (TOL 2008) on yli tuhat toimialanimikettä ja pääluokkiakin on 18 (vrt. Tilastokeskus: <http://www.stat.fi/til/tol2008.html>). Luokittelu antaa kuvan toimialojen monimuotoisuudesta ja samalla työprosessilähtöisen työhyvinvoinnin tutkimisen haasteista. *Valitaanpa siis kontekstuaalisuuden tarkasteluun esimerkeiksi mitkä toimialat tahansa, voidaan aina kysyä, miksi juuri ne on valittu.* Tämän osatutkimuksen empiirisen tarkastelun toimialat olivat siis teollisuustyö, hoiva- ja hoitotyö (johon luokkaan tässä käsiteltävä vanhustyö luettiin) ja pelastustoimen johtotehtävät. Pelastustoimi ei siis ollut mukana toimialana, vaan esimerkkinä vaativien johtotehtävien kontekstista. Kontekstuaalisuuden tutkimisen kannalta pidettiin tärkeänä sitä, että työprosessien luonne ja samalla työhyvinvoinnin edellytykset olisivat erilaisia. Kuvaamisessa käytettyjen muutujien valintaa perusteltiin menetelmäluvussa ja siihen palataan vielä pohdinnan lopussa. Painotetaan vielä, että valitut toimialat (tapausesimerkit) ja kuvaukseen valitut muutujat toimivat tässä esimerkkeinä siitä, minkä tyyppinen metatarkastelu voisi olla hyödyllistä työhyvinvoinnin yhteydessä.

Työhyvinvoinnin neljän geneerisen muuttujan pysyvyys osoittautui hyväksi, sillä samoista vanhainkodin ja teollisuuden aineistoista QPSNordic 34+ -mittarilla alkumittauksen yhteydessä saadut tulokset olivat lähes identtiset. Vaikka työhyvinvointikyselyä ei ollutkaan erikseen mittarina validoitu, vaan se oli muodostettu QPS-mittarin erillisistä kysymyksistä, antaa tulosten yhdenmukaisuus aiheen olettaa, että suppea mittari toimi suhteellisen luotettavasti. Vastausprosentti oli tutkimuksessa melko hyvä (67% ja 62%). Tutkittavat vastasivat useaan mittariin (QPSNordic 34+, työhyvinvointikysely, innovaatiokysely) samanaikaisesti, joten koko alkumittauksen pituus saattoi vaikuttaa vastaushalukkuuteen. Monitapaustutkimuksen luonteen mukaisesti tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettäviä ko. konteksteihin. Tutkimukseen osallistui viisi erikokoista vanhainkotiä kahdesta kaupungista, joten vanhainkotien tulokset ovat varmasti suuntaa-antavia vanhainkotikontekstin osalta. Sen sijaan teollisen vaihtelun aineistossa mukana oli vain yksi elintarvikealan yksikkö, ja siksi siitä saatavia tietoja haluttiin täydentää neljän muun teollisuuslaitoksen täydentävillä, aikaisempien hankkeiden tiedoilla (vrt. taulukko 3.2 edellä). Tämän vertailuaineiston tulokset olivat melko yhdenmukaiset varsinaisen teollisuusaineiston kanssa.

Kontekstuaalisuuden tilanneherkempiä tekijöitä (työpaikan ilmapiiri ja sosiaaliset tekijät, johtamiseen liittyvät tekijät, työsuhdeturvallisuus ym.) ei siis tässä tutkimuksessa tarkasteltu. Nämä tekijät eivät ole niin selvästi työprosessilähtöisiä kuin tutkimukseen valitut. Mahdollista on, että tilannetekijöillä on vaikutusta siihen, miten valitut geneeriset tekijät koettiin. Vaikka tilannetekijöitä ei mittaustilanteessa erityisesti kartoitettu, voidaan yleisesti arvioida mittausajankohdan tilannetekijöiden olleen tavanomaisella tasolla, ts. mitään erityisen dramaattista ei ollut nähtävissä. Tätä tilanteiden tavanomaisuutta pidettiin itse asiassa yhtenä edellytyksenä mittauksen tekemiselle. Näin ollen tilannetekijöiden ei uskota oleellisesti vaikuttaneen tuloksiin.

Väitöskirjani toisen osatutkimuksen aluksi kartoitettiin, millaisia kontekstisidonnaisia työhyvinvointitekijöitä voidaan tunnistaa valituilla kolmella esimerkkitoimialalla ja mitä nämä tekijät kertovat työhyvinvoinnin toimialasidonnaisuudesta? *Tämän tarkastelun tavoitteena oli luoda yleistä taustaa tutkimuksen toimialojen eroja pelkistävän kuvaustavan kokeilulle.* Tarkoituksena oli samalla osoittaa työhyvinvoinnin kontekstuaalinen luonne. Yleistarkastelu tehtiin hoiva- ja hoitotyön (vanhustyön) ja teollisuustyön konteksteista kirjallisuuskatsauksen perusteella. Pelastusjohdon tehtävien hyvinvointitekijöistä ei tutkimustietoa löytynyt.

Kirjallisuuskatsaus ja sen yhteenveto osoittivat, että kontekstuaalisten, erilaisiin toimialoihin ja työpaikkoihin liittyvien hyvinvointitekijöiden määrä on suuri ja yleiskuva työhyvinvoinnista on siten sirpaloitunut, kun tarkasteluun otetaan useampia toimialoja. Kontekstikuvauksen viitekehystenä pidettiin tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa (luku 2) tehtyä ”työhyvinvoinnin diskursiivista määrittelyä”. Vaikka työhyvinvointitekijöitä ei kaikkiin diskursiivisen määrittelyn luokkiin löytynytkään, voidaan ajatella, että aineistoa laajennettaessa useampiin luokkiin olisi todennäköisesti voitu löytää työhyvinvoinnin kannalta olennaisia asioita. Toisiaan vastaavien luokkien sisältö olisi tällöin kuitenkin saattanut vaihdella yhdestä toimialasta toiseen. Tästä antoi viitteitä erityisesti luokka ”työ ja työkonteksti”, jossa esille nousivat esimerkkeinä mm. ”potilasvastavuoroisuus” (hoiva- ja hoitotyö) ja ”tuotannon häiriötilanteiden hallinta” (teollisuustyö). On tietenkin varsin luonnollista, että työprosessilähtöiset hyvinvointitekiäjät ovat eri toimialoilla kovasti erilaisia. Työhyvinvoinnin käsitteellinen viitekehys (ensimmäisessä osatutkimuksessa tehty työhyvinvoinnin diskursiivinen määrittely) antaa hyvän yleisen pohjan toimialakohtaisten ja työprosessilähtöisten hyvinvointitekijöiden tarkasteluun.

Koska tavoitteena ei ollut esimerkkitoimialojen työhyvinvointitekijöiden systemaattinen selvittäminen, ei myöskään systemaattisia kirjallisuuskatsauksia toteutettu, vaan tukeuduttiin käytettävissä oleviin aineistoihin. Näin ollen tuloksetkaan eivät anna täyttä kuvaa kyseisiin toimialoihin liittyvästä tutkimustiedosta. Seuraavassa tarkastellaan osatutkimuksen tuloksia tutkimuskysymysten mukaisesti.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti tarkasteltiin, ***voidaanko työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta kuvata valituilla neljällä geneerisellä muuttujalla ja niiden pohjalta laadituilla nelikentillä.*** Tämä tapaustutkimustarkastelu tehtiin empiirisen aineiston pohjalta kirjallisuuskatsauksen kolmella toimialalla, joihin liittyvää tietoa täydennettiin vertailuaineistoilla.

Empiirinen nelikenttätarkastelu antoi kuvan valittujen kontekstien työhyvinvoinnin yleisistä edellytyksistä ja tarjoaa tukea keskustelulle työhyvinvoinnin sidoksesta toimintaympäristöönsä. Teollinen vaihetyö sijoittui vaikutusmahdollisuuksien ja työn mielekkyyden nelikentässä odotusten mukaisesti kriittiselle alueelle. Sen sijaan vanhusten laitoshoidon työ sijoittui positiiviselle alueelle, mikä vaikutusmahdollisuuksien osalta

poikkesi aikaisemmista tuloksista. Kiirettä ja työn heikkoa hallintaa on yleisesti pidetty tärkeinä kuormitus- ja pahoinvointitekijöinä. Kiireen ja hallinnan nelikentässä teollisuuskonteksti sijoittui yleiseen keskusteluun verrattuna yllättävästi positiiviselle alueelle ja vanhusten laitoshoidon työkin hyvin lähelle positiivista aluetta. Tulos saattaa johtua osaksi vertailuaineiston rakenteesta. Vertailuaineistossa oli mm. mukana suurella osuudella (28-38 %) julkishallinnon työntekijöitä (Dallner, 2000), ja juuri tässä ryhmässä on viime aikoina raportoitu kiireen ja työn hallinnan ongelmia. Erityisesti käsitys hyvästä oman työn hallinnasta on ristiriidassa yleisen osaamiskeskustelun kanssa, jossa osaamisen ja työn hallinnan puutteet nähdään keskeisenä työpahoinvointitekijänä. Kirjoittajalla on useisiin käytännön kehittämishankkeisiin perustuva kokemus esitettyjen tutkimustulosten mukaisista arvioista: ellei erityistä osaamisedellytyksiin liittyvää murrosvaihetta ole menossa, ihmiset itse arvioivat nykyisen osaamisensa riittävän omiin nykyisiin työtehtäviinsä. Tämä tarkoittaa sitä, että osaamiskeskustelussa pitäisi olla ”toimiala- ja tilannespesifi”, sillä on varmasti toimialoja, esimerkiksi voimakkaassa teknologiamurroksessa olevat toimialat, joilla osaamiskysymykset ovat ajankohtaisempia.

Tärkeää on huomata, että tehty kriittisen alueen tai positiivisen alueen raja-arvojen määrittely perustuu pelkästään QPSNordic-vertailuaineiston keskiarvoihin eikä sisällä mitään normatiivista kannanottoa tavoiteltavista hyvistä tai terveellisistä raja-arvoista. Esimerkiksi työmäärän kokemista kuvaava vertailuaineiston keskiarvo oli 3,3 ja sellaisenaan siis suhteellisen korkea, ja sen ottamista kriittisen alueen raja-arvoksi pitäisi arvioida tarkemmin. Tähän liittyy myös vertailuaineiston luonne: aineisto on laaja pohjoismaalainen yleisaineisto, joka koostuu useista eri toimialoista. Vertailuaineistossa oli huomattava määrä toimihenkilötyötä tekeviä. Myös tämä tekijä on otettava huomioon laajempia johtopäätöksiä tehtäessä. Tässä tehty positiivisen ja kriittisen alueen määrittely QPS-keskiarvojen perusteella on siis jossain määrin provokatiivinen ja kysymyksiä herättävä, ja muut vertailuaineistot saattaisivat antaa muunlaisia raja-arvoja. QPS-aineiston käyttö raja-arvona toimi siis tässä esimerkkinä siitä, että raja-arvon käyttö konkretisoisi pelkistävää kuvaustapaa. Raja-arvon pitäisi kuitenkin perustua paremman vertailukohdan antavaan kyseisen toimialan tietoon. Toimialatasoinen vertailuaineisto antaisi tarkastelulle lisää syvyyttä. Kaiken kaikkiaan tämäntyyppiset pelkistävät esitykset sopivat juuri kehityshankkeiden yhteydessä käytettäväksi, kun suuresta tietomäärästä pitää pystyä pelkistämään konkreettinen lähtökohta kehittämiselle.

Vastauksena tutkimuskysymykseen esitetään, että geneerisiä muuttujia hyödyntävä nelikenttätarkastelu näyttäisi soveltuvan pelkistämään toimialojen keskeisiä hyvinvointitekijöiden eroja ja suuntaamaan siten kehittämistoimenpiteitä oleellisiin suuntiin. Tyypillisiä kysymyksenasetteluja havaintojen pohjalta voisivat olla mm. ”osallistumismahdollisuuksien kehittäminen sidotuissa prosessiympäristöissä” tai ”työn rikastaminen sidotuissa prosessiympäristöissä” tai ”hallinnan ja itsesäätelyn kehittäminen vaativissa toimihenkilötyöissä”. Valitut geneeriset tekijät ovat keskeisiä työprosessilähtöisiä työhyvinvointitekijöitä, jotka saavat konkreettisen sisältönsä kyseisessä toimiala- ja työpaik-

kakontekstissa. Geneeristen tekijöiden määrää ja muuttujien erilaisten yhdistelmien tarkastelua voitaisiin lisätä, ja kaiken kaikkiaan geneeristen tekijöiden näkökulma vaatisi lisätutkimusta. Tämä tarkastelu tehtiin esimerkinomaisesti ainoastaan kahdella toimialalla ja yhdessä johtotehtävien toimintakontekstissa tapaustutkimusaineistoilla, jotka eivät edusta tilastollisesti kyseisiä toimialoja. Tulokset voidaan kuitenkin nähdä suunta-antavina.

Seuraavaksi tutkittiin, *miten työhyvinvointitekijöiden arviointi on suhteessa työntekijöiden kokonaiskäsitukseen omasta työhyvinvoinnistaan*. Tarkastelu tehtiin käytetyn empiirisen aineiston pohjalta.

Vastaajilta kysyttiin myös suoraan heidän käsitystään omasta työhyvinvoinnistaan: vastaajia pyydettiin arvioimaan oman työhyvinvointinsa tasoa asteikolla 1-10. Vanhustyökontekstissa vastaajien arvioiden keskiarvo oli 8,0 ja vaihetyökontekstissa 7,9. Työhyvinvoinnin taso koetaan siis näin määriteltynä suhteellisen hyväksi. Arviot olivat siis lähes samat (vastausten ero ei ollut tilastollisesti merkitsevä). Tämä on mielenkiintoinen havainto: vaikka kontekstien hyvinvointitekijöissä oli selkeitä eroja erityisesti työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien osalta, koettiin henkilökohtainen työhyvinvointi lähes samantasoiseksi. Näyttäisi siis siltä, että ihmiset ovat tietyllä tavalla adaptoituneet omaan työkontekstiinsa ja sen työhyvinvointiedellytyksiin ja ottavat sen reunaehdot ikään kuin annettuina lähtökohtina ja että myös muilla kuin työprosessilähtöisillä tekijöillä on tärkeä merkitys kokonaisarviossa. Muissakin aineistoissa (tekijän kokemukset lukuisten koulutustilaisuuksien ja kehityshankkeiden yhteydessä tehdyistä arvioista) näyttäisi henkilökohtaisesti koettu työhyvinvointi asettuvan tällä asteikolla keskimäärin 7,5 - 8,00 välille.³⁴ Kun sitten näissä aineistoissa on tarkasteltu yksilöllisten vastausten hajontaa, on havaittu suuriakin eroja. Nämä ovat avovastausten perusteella selittyneet lähinnä oman terveydentilan tai muiden tärkeiden, usein henkilökohtaisten edellytystekijöiden muutoksilla.

Edellä kuvatun havainnon mukaisesti on siis tehtävä ero työhyvinvoinnin edellytystekijöiden arvioinnin ja työhyvinvoinnin kokonaistilanteen arvioinnin välillä. Tässä osatutkimuksessa 2 käytetyt työhyvinvointiin vaikuttavat edellytystekijät ("geneeriset muuttujat") voidaan sijoittaa ensimmäisessä osatutkimuksessa tehdyn diskursiivisen määrittelyn luokkaan "työhön liittyvät tekijät". Tässä työhyvinvoinnin edellytyskategoriassa korostuvat siis työprosessipainotteiset työhyvinvointitekijät (kiire, osaaminen, työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet), ja niiden hyvinvointiyhteydelle on löydettävissä selvää tutkimusnäyttöä. Kuten tässä osatutkimuksessa 2 havaittiin, näiden tekijöiden arviointiin liittyi selviä kontekstuaalisia eroja. Ja kuitenkin työhyvinvoinnin kokonaisarvioissa eroja ei juurikaan esiintynyt. Tämä kertoo siitä, että myös jotkut muut tekijät kuin

³⁴ Yleensäkin tämän tyyppiset työelämän kokonaisarviot näyttäisivät sijoittuvan tuolle 8 miinus -tasolle riippumatta asioiden "objektiivisesta" tilasta. Mm. työelämän kokonaislaadun arvosana asteikolla 4-10 sai vuonna 2009 arvonsaan 7,9 (Ylöstalo & Jukka, 2009).

valitut geneeriset tekijät selittivät kokonaisarviota. Voitaisiin ajatella, että hyvinvoinnin vaatimattomienkin edellytystekijöiden vallitessa sellaisilla tekijöillä, kuten työryhmän hyvä henki ja sosiaaliset suhteet työpaikalla, hyvä esimiessuhde ja kokemus työpaikasta reiluna työpaikkana, on tärkeä merkitys positiivisen kokonaisarvion muodostumisessa. Saattaisi olla jopa niin, että mitä heikommät ovat työhyvinvoinnin työperäiset edellytystekijät, sitä tärkeämmäksi muodostuu juuri työyhteisötekijöiden ja johtamisen merkitys. Tämän oletuksen todentamiseen ei tässä käytetty aineisto antanut kuitenkaan mahdollisuutta.

Edellä esitetyn perusteella voisi ajatella, että meillä on sisällöllisesti hyvinkin erilaisia työhyvinvointeja: ihmisten, jotka yleisellä tasolla kuvaavat työhyvinvointiaan samalla luvulla (esimerkiksi luvulla 8), työhyvinvoinnin edellytys- ja sisältötekijät voivat olla kovasti erilaisia. Vaikka esimerkiksi teollista vaihetyötä ja vaativaa esimies- tai asiantuntijatyötä tekevät kuvaavat molemmat työhyvinvointinsa kahdeksikon tasoiseksi, ovat tuon kokonaiskäsityksen muodostumisen lähtökohdat todella erilaisia. Tämä mielenkiintoinen näkökulma voisi avata uusia kysymyksenasetteluja työhyvinvointitutkimukselle.

Lopuksi kysyttiin, **mitä edellisten perusteella voidaan päätellä työhyvinvoinnin kontekstuaalisuudesta ja työprosessilähtöisyydestä.** Edellä esitetyn perusteella työhyvinvointi (määriteltynä edellytystekijöittensä kautta) näyttäisi olevan voimakkaasti sidoksissa työpaikan toimintaympäristöön. Toimialoilla on omat erityiset, suurelta osin työprosessilähtöiset työhyvinvointitekijänsä, jotka hyvin pitkälle määrittelevät työhyvinvoinnin laatua. ”Työhyvinvoinnin laatu” viittaa niihin sisällöllisiin eroihin, joista koettu työhyvinvointi muodostuu. Huomionarvoista siis on, että vaikka työhyvinvoinnin kokemus arvioidaan suunnilleen samalla tavalla, sen työprosessilähtöiset sisältötekijät voivat olla aivan erilaisia. Tähän osatutkimukseen valitut neljä geneeristä muuttujaa näyttivät toimivan kyseisiä konteksteja luonnehtivina ja erottelevina tekijöinä, jotka pystyivät hyvin pelkistämään nuo laadullisesti erilaiset työhyvinvoinnit.

Tavoitteena oli lähteä liikkeelle pelkistävästä muuttujista ja yksinkertaistetusta kokonaiskuvasta ja siihen tarkoitukseen valitut muuttujat näyttäisivät sopivan. Tulevaisuuden haasteena olisi syventää valittujen muuttujien operationalisointia ja harkita uusien kvaajien mukaan ottamista. Tällöin geneeristen tekijöiden määrää voitaisiin lisätä esimerkiksi tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa esitellyillä työhyvinvoinnin diskursiivisen määrittelyn muilla tekijöillä. Lisäämisessä on kuitenkin vaarana menettää pelkistävä kokonaiskuva ja ajautua kohti perinteisiä työyhteisömittareita.

Tutkimuksessa esiteltyyn lähestymistapaan liittyy paljon kysymyksiä, esimerkiksi: 1) nelikenttien muuttujien valinta, miksi juuri ne, 2) niiden muuttujien yhdistäminen nelikentiksi, miksi juuri ne haluttiin nähdä yhdessä ja 3) niiden muuttujien operationalisointi ja mittarin validiteetti. Muuttujien valintaa perusteltiin edellä alaluvussa 3.2.3.

Erityisesti jää miettimään paljon keskusteluissa esillä olleiden johtamisen ja työpaikan sosiaalisten suhteiden merkitystä. Niitä ei ole tässä tutkimuksessa pidetty työprosessilähtöisinä, vaikka niillä on selvästi vaikutusta työprosessitekijöihin. Lisäksi ne on haluttu nähdä tilannetekijöinä tai ainakin tilanneherkempinä tekijöinä, jotka voivat myös melko helposti ja nopeasti muuttua. Voidaan ajatella, että edellä käsitellyt neljä geneeristä muuttujaa muodostavat työpaikan työhyvinvoinnin eräänlaisen työperäisen infrastruktuurin, jonka puitteissa johtamisella ja esimiestoiminnalla ja työyhteisötekijöillä voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin suuntaan tai toiseen. Tutkituista kehityshankkeista saatiin tietoa myös johtamiseen liittyvistä tekijöistä. Aineistoista oli selvästi nähtävissä, että kohteissa, joissa tunnistettiin hyvää esimiestoimintaa ja aktiivista kehittämistä, työntekijät arvioivat mm. osallistumismahdollisuudet muita paremmiksi (ks. tarkemmin luku 5). Vaikka siis työprosessin luonne määrittelee suurelta osin ne vapausasteet, joiden puitteissa osallistuminen on mahdollista, voi hyvä esimiestoiminta vaikuttaa osallistumismahdollisuuksien kokemiseen positiivisesti. Vaikka johtaminen ja työpaikan sosiaaliset suhteet on tässä nähty nopeastikin muuttuvina tekijöinä, on toisaalta nähtävä niiden sidos työpaikan organisaatiokulttuuriin, jota pidetään usein vaikeasti jos lainkaan muutettavana. Kulttuuristen tekijöiden arviointi ja niihin vaikuttaminen on tässä haluttu rajata työprosessilähtöisten tekijöiden ulkopuolelle, ja niiden tarkastelu geneerisestä näkökulmasta (esimerkiksi työhyvinvointia tukeva johtaminen tai yhteisöllisyys erilaisissa työkonteksteissa) vaatisi oman tutkimuksensa.

Muuttujien yhdistäminen nelikentiksi (työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien ja toisaalta työn hallinnan ja kiireen näkeminen yhdessä) tehtiin edellä kuvatun mukaisesti pääasiassa intuitiivisesti, vaikka myös teoreettisia viitteitä on taustalla olemassa (vrt. alaluku 3.2.3). Kiireen kokemisen ja työn hallinnan (osaamisen) vuorovaikutussuhde näyttää ilmeiseltä: työmäärän lisääntyessä heikko osaaminen luo entisestään kiireen tunnetta tai toisaalta hyvä osaaminen auttaa suoriutumaan. Myös voisi ajatella, että vaikutusmahdollisuuksien lisääminen (erityisesti työn sisältöön) lisäisi työn mielekkyyden kokemuksia. Näistä muuttujien suhteista ei kuitenkaan ollut käytettävissä empiiristä tietoa ja nelikenttien ”validointi” vaatisi lisätutkimuksia.

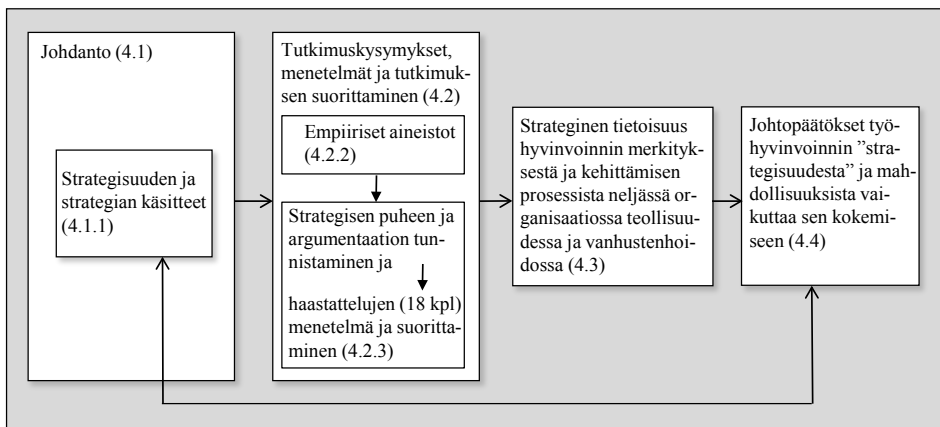
Samoin neljän muuttujan operationalisointi vaatisi lisäselvityksiä. Tässä käytettävissä olleessa aineistossa jokaisen muuttujan operationalisointi oli tehty ainoastaan yhden pelkistävän kysymyksen avulla. Työn mielekkyys, vaikutusmahdollisuudet, kiire ja työn hallinta ovat kaikki erittäin laajoja ja käsitteellisesti haasteellisia muuttujia, jotka kaikki pitäisi huolellisesti operationaalisesti määritellä. Tässä ne oli poimittu luotettavasta ja aiemmin validoidusta QPS-mittarista (Elo ym. 2001; mittarin esittely: alaluku 3.2.3), jossa niihin kuitenkin liittyi muita, yhdessä summamuuttujan muodostavia muuttujia. Vaikka alkuperäinen mittari oli siis huolellisesti validoitu, ei siitä poimittujen ja aikaisemmista yhteyksistään irrotettujen yksittäisten muuttujien uusi yhdistelmä ole välttämättä mittarina validi. Pätevä mittari vaatisi tarkempaa operationalisointia ja validointia

mittarina. Näistä puutteista tietoisena tässä haluttiin kuitenkin testata kuvausidea ja tähän uskotaan käytetyn menetelmän riittävän.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan pelkistäviä ja keskustelua käynnistäviä työkaluja, jotka kuitenkin perustuvat teoreettiseen pohdintaan ilmiöiden luonteesta ja yhteyksistä. Tutkimuksen tämä osa esittää, että työhyvinvoinnin kehittämisestä ei voida puhua konkreettisesti ilman sidosta kyseiseen toimintaympäristöön ja työprosesseihin. Tässä tutkimuksen osassa esitetyillä kahdella nelikentällä voidaan suunnata kehittämistoimenpiteitä kontekstin kannalta oleellisiin tekijöihin. On kokonaan eri asia suunnitella kehittämistoimenpiteitä mielekkään työn ja hyvien vaikutusmahdollisuuksien konteksteissa kuin työyhteisöissä, joissa mahdollisuuksia mielekkääseen ja rikkaaseen työhön ei juuri ole ja joissa mahdollisuudet vaikuttaa tiukasti sitovaan työprosessiin ovat erittäin vähäiset. Yleinen keskustelu ja työolobarometrien havainnot antavat aiheen olettaa, että esimerkiksi toimihenkilötyö sijoittuu mielekkään työn ja hyvien vaikutusmahdollisuuksien alueelle siten, että samalla kiire ja työn haasteet ovat niin kovia, että hallinnan tunne heikkenee. Tällöin kehittämistoimenpiteet tulisi suurelta osin suunnata yksilön itseohjauksen ja työn hallinnan tunteen vahvistamiseen. Tämä oletus vaatisi kuitenkin lisätutkimusta, mutta antaa esimerkin siitä, millaisia kysymyksenasetteluja työhyvinvoinnin geneeristen muuttujien nelikentät nostavat esille. Kontekstuaalisuuden merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisprosessien suunnittelulle ja toteutukselle arvioidaan tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 5.

4 STRATEGIA JA STRATEGINEN SITOUTUMINEN TYÖHYVINVOINNIN KEHITYSHANKKEISIIN

Tässä väitöskirjan neljännessä luvussa (osatutkimuksessa III) tarkastellaan työhyvinvoinnin ja sen kehittämishankkeiden tärkeyden mieltämistä strategisen puheen kautta. Laadullisesti korkeatasoisia hankkeita ei saada aikaan ilman, että organisaatioiden päätöksentekijät kokevat työhyvinvoinnin kehittämishankkeet strategisesti tärkeinä ja osoittavat sen käytännön toiminnan tasolla. Tässä tutkimuksen osassa otetaan käyttöön strategisen puheen ja strategisen hyvinvointipuheen käsitteet kuvaamaan niitä toimijoiden orientaatioita, jotka ovat vaikuttamassa työhyvinvoinnin kehityshankkeiden toteutuksessa. Strategisen puheen keskeisiä ulottuvuuksia etsitään kirjallisuuden ja aikaisempien tutkimustulosten pohjalta. Strategisen puheen esiintymistä ja sitä kautta hankkeisiin sitoutumista tarkastellaan neljän työhyvinvoinnin kehittämishankkeen yhteydessä. Samalla tarkastellaan myös toimijoiden (eri henkilöstöryhmät) strategisen puheen eroja. Samoin tarkastellaan strategisen puheen yhteyttä hankkeiden onnistumiseen sekä hankkeiden muutosstrategista hahmottamista. Tämän osatutkimuksen sisältö ja eteneminen on kuvattu kuviossa 4.1.



Kuvio 4.1 Osatutkimuksen III sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).

4.1 JOHDANTO: MITÄ ON ”STRATEGISUUS” HYVINVOINTIHANKKEISSA?

Kehittämisen- ja muutosprosesseihin investoidaan huomattava määrä ihmisten aikaa ja energiaa sekä organisaatioiden resursseja ja hankkeilta odotetaan vastaavasti hyviä tuloksia ja hyvää vaikuttavuutta. Kriittisyys tässä suhteessa lienee lisääntynyt. Usein kuulee sanottavan, että jonkin hankkeen epäonnistuminen johtui siitä, että se ei saanut riittävästi johdon strategista tukea. Jokainen epäonnistunut hanke syö uskottavuutta ja mahdollisuuksia tulevalta kehittämiseltä. Jos jonkin organisaation kulttuuriksi on muodostumassa syvä epäusko kaikkeen kehittämiseen, luulisi tämän viimeistään olevan strateginen uhka organisaation menestyksen kannalta. Jo tänä päivänä useissa organisaatioissa erilaisiin epäonnistuneisiin hankkeisiin liittyy niin paljon turhautumisia, että uusin käynnistäminen ei enää tahdo onnistua. Kaiken kaikkiaan ihmisiä on jo nyt alkanut vaivata aikamoinen kehittämisväsymys (ks. mm. Julkunen, 2002; Siltala, 2004).

Kehittämishankkeiden laatuun liittyy myös organisaation kyky käsitellä toteutuneita hankkeita ja oppia kehittymään. Alasoini puhuu staattisista ja dynaamisista tuloksellisuuden määrittelytavoista ja viittaa dynaamisilla vaikutuksilla mm. organisaation oppimiskokemuksiin, jotka siirtyvät organisaation ominaisuuksiksi ja sosiaalisiksi pääomaksi (Alasoini, 2010). Tavoitteena ja kaikkien etuna ovat siis laadukkaat kehittämishankkeet, jotka sisältävät myös oppimisen mahdollisuuden. Käytännössä työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden laadussa ja toteutusstrategioissa on kuitenkin vielä paljon toivomisen varaa. Yksi tähän vaikuttava tekijä saattaa olla hankkeiden todellinen arvostaminen, hankkeiden mieltäminen organisaation kannalta strategisesti merkittäviksi. Tämä strategisen merkityksen näkeminen yhtenä onnistuneen ja laadukkaan kehittämisen edellytyksenä esiintyy tänä päivänä hyvin yleisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvissä artikkeleissa ja teksteissä: painotetaan kehittämisen näkemistä ”strategisena”, mitä sillä sitten aina tarkoitetaan. *Tutkimuksen tämän osan keskeisenä tavoitteena onkin selvittää, mitä tuo työhyvinvoinnin kehittämisen strategisuus tarkoittaa, miten se käytännössä ilmenee.* Kaiken kaikkiaan ”strategisuuden” käytännön ilmenemismuotojen määrittely ja tunnistaminen on haasteellista, ja sen tähden lähdetään seuraavassa liikkeelle pohtimalla strategian käsitettä ja strategiseen ajatteluun liittyvää taustateoriaa ja traditiota.

4.1.1 Strategisuus, strategian käsite ja strateginen ajattelu

Hankkeiden ”strategisuutta” voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäkin työhyvinvoinnin ja siihen liittyvän kehittämisen näkeminen strategisena viittaa siihen, että sillä nähdään olevan tärkeä merkitys organisaation perustehtävän toteuttamisessa pitkällä aikavälillä. Tämä näkyy käytännössä mm. siinä, että työhyvinvointikeskustelua käydään laajasti johdon, esimiesten ja koko henkilöstön kesken ja työhyvin-

vointikysymykset ovat mukana johdon ”strategisella työjärjestyksellä” (engl. strategic agenda). Ellei näin ole, työhyvinvointi on usein siirretty erityishenkilöstön (usein työterveyshuollon) vastuulle. Usein tämä ”strategisuuden vaatimus” syntyykin erityishenkilöstön turhautumisesta, kun havaitaan, että asiat eivät etene, kun johdon ja avainhenkilöjen aitoa strategista sitoutumista ei ole. Strategisen sitoutumisen ongelmat saattavat liittyä esimerkiksi luvussa 2 käsiteltyyn työhyvinvoinnin sisällöllisen alan mieltämiseen: jos työhyvinvointi nähdään kovin kapea-alaisesti työterveys- tai työkykyasiana, on luonnollista, että se siirretäänkin alan ammattilaisten vastuulle. *Työhyvinvoinnin käytännön kehittämisen kannalta avainkysymys on, miten työhyvinvoinnille rakennetaan strateginen merkitys.*

Toinen strateginen näkökulma liittyy muutoksen ja kehittämisen hahmottamiseen prosesseina, jotka vaativat onnistuakseen *muutosstrategista* näkemystä: millaisella muutosstrategialla ja keinojen ja menetelmien yhdistelmällä muutos on todella mahdollista saada aikaan juuri käsillä olevassa organisaation tilanteessa. Strategisuus hankkeen toteutusta suunniteltaessa ilmenee toteuttamiskelpoisena, kokonaisvaltaisena ja systeemisenä näkemyksenä, jossa avaintoimijat ymmärtävät, miten tärkeää on suhteuttaa hanke muihin organisaation kehityshankkeisiin ja resursseihin. Jos kehittämishankkeen avainhenkilöt (organisaation johto ja muut avainhenkilöt) näkevät hankkeen strategisen merkityksen, sitoutuvat itse siihen käytännön toiminnan tasolla ja ymmärtävät lisäksi, että onnistuminen vaatii oikeaa muutosstrategiaa, paranee onnistumisen todennäköisyys. Tämä muutosstrateginen näkökulma liittyy pääasiassa tämän tutkimuksen viimeisessä osassa käsiteltävään kehittämisprosessikokonaisuuteen ja otetaan erityisesti esille siinä yhteydessä.

Strategia-käsitteen tarkastelussa lähdetään liikkeelle liiketoimintastrategian käsitteestä, koska samojen paradigmojen, traditioiden ja käytäntöjen uskotaan vallitsevan yleensäkin ”strategisen tason” keskustelussa myös julkisella sektorilla³⁵. Liiketoimintaorganisaation tai laajemmin työorganisaation strategisen maailman käsittelyä perustellaan myös sillä, että työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu organisaatioiden strategisissa konteksteissa: työhyvinvoinnin kehittämisen määrittäminen ”strategiseksi hankkeeksi” ei ole itsestään selviö, vaan on selvästi sidoksissa mm. siihen strategiseen traditioon, joka määrittelee, mikä on strategista ja mikä ei. Oikeastaan vasta ns. Balanced Score Card (lyh. BSC) -ajattelu (suomeksi puhutaan usein tuloskortista) on nostanut henkilöstöresurssikysymykset (ja sen osana hyvinvointikysymykset) 2000-luvulla organisaatioiden strategisiksi kysymyksiksi (ks. mm. Kaplan & Norton, 1996)³⁶.

³⁵ Yksityisen sektorin liiketoimintaoppien, mm. strategiakäsitteistön, leviämistä ja käyttöönottoa julkisella sektorilla kutsutaan new public managementiksi, ks. mm. Dunleavy & Hood, 1994; Kaboolian, 1998.

³⁶ Tasapainotettu tuloskortti eli Balanced Scorecard (lyh. BSC) on 1990-luvulla kehitetty ja 2000-luvulla käyttöön vakiintunut johdon päätöksenteon apuväline ja johtamisjärjestelmä, jonka keskeisenä tavoitteena on muuntaa strategiset tavoitteet konkreettiseksi käytännön mittareiksi. Järjestelmässä on keskeistä raportoinnin ja seurannan laajentuminen perinteisistä talouden mittareista myös muille organisaation toiminnan kannalta tärkeille osa-alueille. Tuloskortti sisältää yleensä talouden, asiakkaiden, omien prosessien tehokkuuden ja oppimisen ja kasvun näkökulmat. (Ks. mm. Kaplan & Norton, 1996.)

Strategian käsite on tuttu lähinnä liiketaloustieteellisistä yhteyksistä, joissa se yleensä liitetään yrityksen liiketoiminta- tai kilpailustrategiaan. Sieltä strategia ja ”strateginen” on yleistynyt lähes kaikkeen työelämän kielenkäyttöön: kun halutaan yleensä korostaa asian suurta merkitystä, se nimetään strategiseksi. Strategialla viitataan yleensä niihin konkreettisiin toimenpiteisiin, joita tarvitaan organisaation vision saavuttamiseksi. *Strategisen johtamisen* voidaan esimerkiksi sanoa olevan ”tietoista tavoitteellista toimintaa jonkin toiminnallisen yksikön, kuten esimerkiksi yrityksen aseman säilyttämiseksi ja vahvistamiseksi kilpailutilanteessa” (Laurila, 2007). Kilpailu markkinoilla ja kamppailusta selviäminen voitolla liittyy strategia-ajattelun vahvasti sotataidon perinteeseen. Strategian näkeminen sodan tai pelin voittamisen välineenä on huomattavan erilainen kuin esimerkiksi strategian näkeminen organisaation sisäisenä voimaannuttajana ja ihmiset yhteiseen tekemiseen integroivana tekijänä. Strategisessa työskentelyssä valitaan organisaation kehityssuunta ja keinot, jotka turvaavat oman kilpailukyvyyn markkinoilla, joilla on kilpailevia toimijoita. Perinteinen strategia-ajattelu perustuu evolutionääriseen muutuskäsitykseen, jossa korostuu jatkuva kamppailu organisaation säilymisestä, mutta myös teleologiseen käsitykseen erityisesti tulevaisuuden visioinnin ja sen ohjaavan vaikutuksen merkityksestä (ks. mm. Van de Ven & Poole, 1995; Kamensky, 2000; Lindroos & Lohivesi 2004; ks. tämän tutkimuksen osa 5).

Itse strategiakäsitteen sisältö on muuttunut huomattavasti vuosikymmenien kuluessa. Strategia-ajattelu lähti liikkeelle 1960-luvulla analyysien painottamisesta. Suunnittelunäkökulmaa oli laajennettu pitkän tähtäyksen suunnitteluksi (lyh. PTS) ja toiminta perustui vahvasti analyttisen, rationaalisen ja systemaattisen toiminnan ihanteille. Näkemys korosti rationaalista suunnitteluprosessia ja sen tuloksena syntyvää strategia-suunnitelmaa (ks. esim. Chandler 1962; Ansoff 1965; Andrews 1987; Kamensky, 2000).

1980-luvulla keskeistä olivat strateginen asemoituminen kilpailuympäristössä ja porterilaiset ns. geneeriset strategiat (engl. generic strategies) (Porter, 1998). 1990- ja 2000-luvuilla uutta näkökulmaa on tuonut ns. kompetenssipainotteinen strategia-ajattelu, jossa lähtökohtana ovat organisaation omat resurssit ja ydinosaamiset (Hamel & Prahalad, 1994). Lähes siitä asti on käyty keskustelua ”ulkoisesta” (kilpailuympäristöpainotteisesta) ja ”sisäisestä” (omista resursseista lähtevästä) strategiasta ja haettu tasapainoa näiden välille (Mäkelin & Vuoria, 2000). 1990- ja 2000-lukujen strateginen keskustelu on liittynyt lisäksi mm. liiketoimintamalleihin, visiojohtamiseen, strategiseen uusiutumiseen ja muutokseen sekä strategiseen johtajuuteen ja strategiseen oppimiseen (ks. mm. Andersen, 1987; Sanchez & Heene, 1997; Mäkelin & Vuoria, 2000; Vera & Crossan, 2004).

Pitkään vallinneet ja sikäli perinteisetkin strategianäkökulmat ovat liittyneet strategiaan sisältöihin. Paljon keskustelua on herättänyt strategioiden käytännön merkitys ja sitä kautta strategian implementoinnin kysymykset. Tämä keskustelu, jota mm. Minzberg

(1994) on ollut käynnistämässä, on ohjannut painopistettä strategisista sisällöistä strategiin prosesseihin ja strategiseen toimintaan ja strategiin toimijoihin. Strategisen prosessin tutkimus tuo strategiatutkimuksen liiketaloustieteestä (toimialan taloustieteestä) lähemmäs sosiaalitieteitä ja organisaatio- ja johtamisteorioita (vrt. Laine, 2010). Strategisen prosessin tarkastelussa tutkitaan strategisia vaikutuksia mm. toimijoiden strategiaan sitoutumisen näkökulmasta, ja tällä taas on vaikutuksia strategioiden implementointiin.

Strategia käytäntönä -tutkimus (engl. strategy as practice) on 2000-luvun alussa eriytynyt strategiaproessin tutkimuksesta tarkastelemaan kaikkea toimintaa ja käytäntöjä, joilla on strategista merkitystä (Johnson ym. 2003; Jarzabkowski, Balagun & Seidl 2007; Laine 2010). Tämä suuntaus korostaa strategian toiminnallista ja sosiaalista luonnetta (Jarzabkowski, 2005). Strateginen toiminta, ”strategiointi” (engl. ”strategizing”), muodostuu kaikesta toiminnasta ja vuorovaikutuksesta, jotka tarvitaan, jotta strategiset toimijat saavat strategisen tehtävän suoritettua³⁷. Määrittelyn pulmana on sen laajuus: se kattaa lähes kaiken toiminnan jopa siinä määrin, että on hankalaa sanoa, mikä toiminta ei olisi ”strategista” (Jarzabkowski ym., 2007). Yksi ratkaisu olisi sitoa strateginen toiminta pelkästään niihin prosesseihin, jotka on organisaatiossa nimetty strategiseksi, esimerkiksi vuotuinen strategiaproessi ja siihen liittyvät erilaiset toimenpiteet. Tutkijat (emt.) haluavat kuitenkin säilyttää laaja-alaisen ja toiminnallisen näkökulman ja määrittellä strategiseksi kaiken toiminnan, joka vaikuttaa strategiseen tulokseen ja strategisen suunnan määrittelyyn sekä yrityksen menestyksen ja kilpailuedun säilymiseen (ks. myös Johnson ym. 2003; Johnson ym. 2007). Mielenkiintoista on, että tällainen toiminta voidaan tutkijoiden mukaan määrittellä strategiseksi, vaikka toiminnan lopputulemat eivät olisikaan ”virallisen strategian” mukaisia (Jarzabkowski ym. 2007).

Strategia käytäntönä -näkökulma on tärkeä tämän tutkimuksen kannalta, koska yhtenä haasteena on tunnistaa, millaisia strategisia merkityksiä työhyvinvointihankkeen toimijat hankkeelle määrittelevät ilman, että siihen olisi otettu kantaa virallisesti esimerkiksi strategiaproessin yhteydessä. Osa hankkeiden avainhenkilöistä ei ole strategisia toimijoita perinteisessä mielessä, eli he eivät ole osallistuneet viralliseen strategiaproessiin. Kuitenkin heidän näkemyksensä hankkeen strategisesta merkityksestä yrityksen ja samalla sen henkilöstön hyvinvoinnille on tärkeä, vaikka hanketta ei virallisiin strategioihin olisi sijoitettukaan.

Strategia käytäntönä -näkökulma painottaa mikrotason tarkastelua (vastakohtanaan perinteinen makrotason näkökulma), jossa olaan kiinnostuneita siitä, missä suhteessa jokapäiväinen arjen toiminta on strategian käytännön rakentumiseen (Johnson ym., 2003). Tämän näkökulman käyttöönottoa rajoittaa se, että tutkimus (myös luvun 5 aineiston

³⁷ ”Strategiointi” viittaa Jarzabkowskiin ym. (2007) mukaan strategian tekemiseen eli strategisen tekemisen virtauksen (engl. flow of activity) rakentamiseen useiden toimijoiden toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta ja tämän toiminnan synnyttämiin käytäntöihin.

osalta) tarkastelee toimintaa kehityshankkeen ja siihen osallistuvien henkilöiden kautta eikä organisaation tavanomaisessa arjessa. Tässä strategia käytäntönä -näkökulmassa onkin kehityshankkeen arjen näkökulma, se, miten ”strategiointi” siinä näyttäytyy.

Perinteisessä strategia-ajattelussa strategia on johdon vastuulla, ja sillä ajatellaan olevan parhaat edellytykset strategian luontiin. Käsitystä vahvistaa johdon usein liiketaloustieteellinen perus- ja täydennyskoulutus, josta strateginen käsitteistö on suurelta osin kotoisin. Samoin perinteisen strategiaproessin toimijat ovat olleet yleensä organisaation ylintä johtoa, esim. johtoryhmä (engl. management team): suppea piiri laati strategian, joka sitten pidettiin suppean piirin tietona ”pöytälaatikkostrategiana”. Vaikka strategiakäsitteen sisältö on laajentunut pitkän tähtäyksen suunnittelusta ja pöytälaatikosta koko organisaation kattavaan strategiseen johtamiseen, jonka keskeisiä tavoitteita ovat strategioiden toimeenpano ja koko henkilöstön osallistuminen, näyttäisi (kirjoittajan käytännön strategiayöhön osallistumisen kokemusten perusteella) kuitenkin edelleen vallitsevan eriytynyt ja johto- ja asiantuntijapainotteinen toimintakäytäntö. Toisenlainen strategianäkökulma painottaa strategian käytäntöteoreettista lähestymistä, jossa tavanomaiset työkäytännöt voidaan nähdä strategisina, koska ne sopeuttavat organisaatiota toimintaympäristöönsä. Tämä laajentaa strategiakäsitystä perinteisistä toimijoista (johto ja asiantuntijat) laajemmin koko organisaatioon kattamaan myös työntekijöiden toiminnan (Laine, 2010). Tämä mielenkiintoinen avaus sopii myös muutosstrategiseen tarkasteluun, jossa perusproblematiikka on hyvin samanlainen: muutos (kehittäminen) ja samalla muutosstrategia rakentuvat kaikkien toimijoiden käytännön toiminnan kautta eikä pelkästään suunnittelijoiden intentionaalisen toiminnan tuloksena. Laineen (2010) soveltama jälkistrukturalistinen käytäntöteoreettinen lähestyminen³⁸ mahdollistaa ajattelun, jossa strateginen toimintamalli rakentuu työkäytäntöjen kautta: käytännön toiminta rakentuu yhdenmukaiseksi ja tilanteeseen sopivaksi ja muodostaa samalla strategisen toimintamallin. Tähän ajatteluun saataisiin vielä lisäsyvyyttä mm. kontekstuaalisella tarkastelulla: missä määrin noiden työkäytäntöjen konteksti (mm. toimiala, erilaiset professiot ja ammattirakenne ym.) vaikuttavat mahdollisuuksiin yhdenmukaisten työkäytäntöjen muodostumiseksi strategisiksi toimintamalleiksi. Voisi ajatella, että tilanne esimerkiksi asiantuntijavaltaisessa tietoyrityksessä on tässä suhteessa kovasti erilainen teollisuuden vaihteyötä tekevien työpaikkaan verrattuna.

Tietoinen, intentionaalinen strategiayöskentely on vielä melko nuorta vaikkakin hyvin yleistä. Toimintakäytäntöjen korostaminen palauttaa näkökulman muutaman vuosikymmenen taakse, jolloin tehtiin strategisia päätöksiä ja toimittiin strategisesti ilman, että sitä kutsuttiin vaikkapa strategiaprosessiksi. Kun strategiakäsitteistö tuli muotiin, saattoi olla, että (varsinkin menestyneille operaatioille) annettiin strateginen selitys ex post facto. (Kirjoittajan osallistumiseen perustuva havainto 1970–1980-lukujen strategiaprosesseista.)

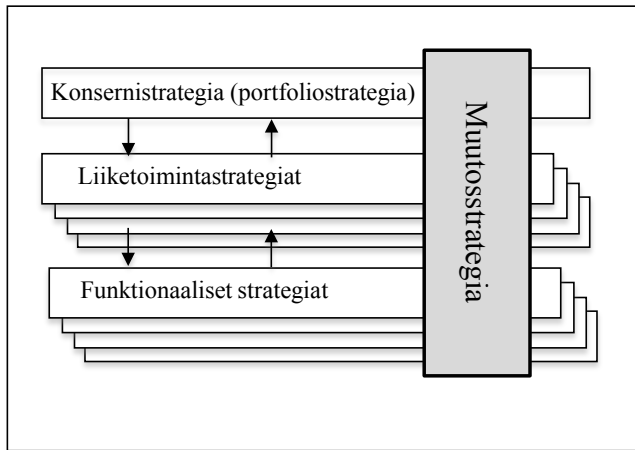
³⁸ Jälkistrukturalistinen diskurssi- ja käytäntöteoreettinen strategiatutkimus pyrkii Laineen mukaan (2010, 29) hallitsevien käsitysten ja niissä rakentuvien toimijoiden välisten epätasa-arvoisten valtasuhteiden kyseenalaistamiseen.

Kysymys strategian omistajuudesta tai strategiavastuusta näyttäytyy jossain määrin ristiriitaisena: strategian toimeenpanossa onnistuminen näyttäisi merkitsevän ainakin osittaista strategisesta vallasta luopumista. Niiltä, joilla on organisaatiossa enemmän valtaa ja vastuuta ja mahdollisesti jopa omistajaintressi, on perinteisesti ollut ”strategiamonopoli” sen määrittelyvaiheessa. Tämä strategian tuottamisen ja toimeenpanon erillisyyden on näkynyt ongelmina kun seuraavassa vaiheessa on siirrytty strategian toimeenpanoon. Mitä tekoa on strategioilla, jotka eivät toteudu käytännössä? Tämä huoli on näkynyt strategiakeskustelun painopisteen siirtymisenä sisällöistä prosessiin, toimintaan ja toimijoihin (vrt. mm. Mintzberg, 1994).

Organisaation strategiaprosessi heijastelee niitä institutionalisoituneita käytäntöjä, jotka organisaatiossa vallitsevat. Strukturoitu, esim. ulkopuolisen konsultin vetämä strategiaprosessi voi rikkoa näitä käytäntöjä. Usein ulkopuoliset asiantuntijat tuovat organisaatioon mahdollisen uuden sisällönäkemyksen ohella juuri uudenlaisia, perinteisiä ja institutionalisoituneita toimintatapoja muuttavia prosessirakenteita. Nämä taas pyrkivät usein laajentamaan strategian laatimispohjaa ja parantamaan osallistumismahdollisuuksia ja tuomaan prosessiin dialektisen prosessin piirteitä. Tällöin jää nähtäväksi, salliiko organisaatio ”vastavoimien” ja erilaisten näkemysten aidon esille tulon ja ovatko strategisia valta-asemia hallinneet todella valmiita sallimaan avoimen ja vanhat käytännöt kyseenalaistavan keskustelun.³⁹

Yksi keskeinen strategiäkäsitteen tarkastelunäkökulma on strategisen hierarkian tunnistaminen. Yrityksen (suuren sellaisen) makrostrategia on konsernistrategia, jolla hallitaan erilaisten, usein juridisesti erillisten liiketoimintayksikköjen kokonaisuutta. Tällöin puhutaan usein puhutaan portfoliostrategiasta, jolla viitataan siis yleensä useista liiketoimintayksiköistä muodostuvan kokonaisuuden strategiaan. Kyse on suurelta osin siitä, mihin kokonaisuuden osiin resursseja suunnataan, mistä odotetaan parasta tuottoa (ks. esim. Dobson & Starkey, 1994). Liiketoimintayksikön tasolla puhutaan liiketoimintastrategiasta tai kilpailustrategiasta. Sille alisteisia ovat funktionaaliset, joidenkin yksiköiden tai toimintojen strategiat, esimerkiksi asiakkuusstrategia, henkilöstöstrategia, teknologia- ja tuotekehitysstrategia. Tässä ”rationaalisen hierarkian ajattelussa” strategiat siis muodostavat koko organisaatiota kaikilla osa-alueilla visioon ja strategiseen suuntaan ohjaavan apparaatin. Tähän kokonaisuuteen voitaisiin vielä lisätä kaikki strategia-alueet poikkileikkaava muutosstrategiaelementti, jossa otetaan kantaa strategisen muutoksen läpivientiin koordinoitusti ja muutosresurssitilanne huomioon ottaen kaikilla hierarkkisilla tasoilla (kuvio 4.2).

³⁹ Esitetty näkemys perustuu kirjoittajan kokemuksiin lukuisissa eri organisaatioiden strategisissa prosesseissa.



Kuvio 4.2 Strateginen hierarkia ja muutosstratégia.

Rationaalinen strategisen hierarkian mukainen ajattelu ei suosi emergenttiä, organisaatiosta käsin muodostuvaa strategianäkemyistä ja strategioiden rakentumista ”työkäytäntöjen kautta”. Tämä edellyttäisi strategisten näkemysten ja ideoiden joustavaa ja jatkuvaa läpivirtausta organisaatiossa ja usein myös perinteisten funktiorajojen rikkomista.

Perinteinen, mutta edelleen merkittävä käytännön strategiatyöskentelyyn vaikuttava näkökulma on strategian (strategiasisältöjen ja -prosessin) rakenteen ja kulttuurin kiinteä yhteenliittyminen (ks. esim. Grundy, 1993). Stratégia syntyy jossain rakenteellisessa ja kulttuurisessa kontekstissa, mutta toisaalta sen realismi on riippuvainen sen kulttuurisesta yhteensopivuudesta⁴⁰. Vastaavasti organisaation rakenteen tulisi palvella strategisia tavoitteita eikä niin, että organisaatorakennetta muutetaan jollain muulla kuin strategisella perusteella. Tämä näkökulma sitoo strategian kulttuuris-rakenteelliseen kontekstiinsa ja on käytännössä erittäin merkittävä muutosprosessien muutosstrategioiden kannalta.

Työhyvinvointikysymysten ja -hankkeiden nousu strategiselle työjärjestykselle (engl. strategic agenda) on niiden menestymisen eilinehto: menestymisen edellytyksenä on, että päätöksentekijät näkevät hankkeilla olevan strategista merkitystä. Tämän strategisen arvon tai merkityksen käsite on tässä yhteydessä tärkeä. Voisi ajatella, että jollain asialla on strategista merkitystä sellaisenaan: esimerkiksi organisaation kannalta mittavat investoinnit uuteen teknologiaan tai uusille markkinoille meno tai vanhoista luopuminen jne. ovat yrityksen kannalta strategisia, mielletään ne siksi tai ei. Organisaatioissa tehdään varmaan strategisia päätöksiä, joita ei aina tiedosteta strategisiksi, mutta jotka sitä ovat ja jälkikäteen siksi osoittautuvat. Toinen ulottuvuus tässä strategisen merkityksen muodostumisessa onkin juuri se, mille asioille strategiset toimijat antavat strategisen arvon. Henkilöstökysymykset eivät käytännön juhlapuheista huolimatta ole niitä juuri

⁴⁰ Puhutaan kulttuuririskistä, jolla tarkoitetaan sitä, että tavoiteltu stratégia edellyttää niin suuria muutoksia vallitsevaan kulttuuriin nähden, että niiden saavuttaminen on epätodennäköistä (ks. esim. Deal ym., 1982)

olleet, tosin tässä on tapahtunut muutosta, kun henkilöstöresurssien merkitys on korostunut asiantuntijavaltaisilla ja osaamisintensiivisillä toimialoilla (mm. Laine, 2007). Työhyvinvointihankkeiden näkökulmasta strategisen merkityksen ja arvon saaminen on hankkeiden onnistumisen kannalta oleellisen tärkeää ja johtaa tarkastelemaan puheen merkitystä toisaalta strategisen arvon viestittäjänä ja toisaalta välineenä tuottaa hankkeille strategista arvoa. Haasteena tässä on hankkeiden perinteinen omistajuus ja niihin liittyvät professiot sekä niille ominainen puhe: jos hankkeiden sisällölliset perustelut nousevat esimerkiksi psykologisista ja lääketieteellisistä diskursseista, voisi kuvitella, että toimijoiden puhe ei välttämättä kohtaa päätöksentekijöiden liiketaloudellista arvo maailmaa eikä siten auta strategisen merkityksen yhteistä rakentamista. Tässä kohtaa tärkeää on strateginen argumentointi hankkeiden strategisen merkityksen rakentamiseksi.

Strategisen argumentaation ja puheen lisäksi strategisilla toimintakäytännöillä on tärkeä merkitys. Edellä mainittu tuloskortti, kun se on kerran hyväksytty organisaation tavaksi tuottaa strategista toimintaa, auttaa nostamaan ja pitämään henkilöstöresursseihin liittyvät asiat päätöksentekijöiden strategisella työjärjestyksellä ja siten tuottamaan ja vahvistamaan ko. näkökulmat huomioon ottavia toimintakäytäntöjä. Kun tätä tukee esimerkiksi johdon raportointijärjestelmä, joka tuottaa päätöksenteon tueksi tarvittavaa tietoa ja joka samalla strategisen puheen tasolla argumentoi strategisesti, on yhteisen ymmärryksen rakentuminen todennäköisempää. Erilaisilla johtamisen toimintamalleilla voidaan nähdä juuri tämä muutosvaiheen (varmaan muutosstrateginenkin) merkitys: ne luovat konkreettisen uuden toimintakäytännön mallin, joka systemaattisesti sovellettuna (ja hyväksi havaittuna) vähitellen muodostuu kulttuuriseksi toimintakäytännöksi. Viime aikoina on Suomessa alettu käydä keskustelua hyvinvoinnin strategisesta johtamisesta ja strategisesta hyvinvoinnista. Aura ym. (2010, 2) määrittelevät strategisen hyvinvoinnin seuraavasti: ”*Strateginen hyvinvointi tarkoittaa henkilöstön terveyden ja hyvinvoinnin huomioimista osana liiketoiminnan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteita. Se on suunnitelmallista toimintaa, jolle on määritelty tavoitteet, vastuut, resurssit ja jota seurataan säännöllisin mittauksin yritys- ja yksilötasolla. Strategisella hyvinvoinnilla on selkeä vaikutus henkilöstötuottavuuteen ja sen kautta liiketoiminnan kannattavuuteen.*”

Määrittely korostaa siis systemaattista hyvinvoinnin johtamista. Systemaattisuus toteutuisi parhaiten rakentamalla hyvinvoinnin johtaminen osaksi organisaation tavanomaista ohjausjärjestelmää. Työhyvinvointikysymysten tarkastelua on jo alettu sisällyttää organisaatioiden strategiaprosesseihin: tehdyssä tutkimuksessa hyvinvoinnin näkökulman mainittiin olevan kohtalaisesti tai paljon esillä johdon strategiatyössä noin 45 prosentissa yrityksistä, valtiolla 66 prosentissa ja kunta-alalla noin 55 prosentissa vastanneista. Teollisuudessa vastaava luku oli vain noin 35 prosenttia (Aura ym., 2010). Tämän tutkimuksen teollisuustapauksissa ei siis ole kovin todennäköistä, että hyvinvointiteemojen käsittely olisi vakiintunut osaksi strategiaprosessia. Mainitut prosenttiluvut antavat vasta ensimmäisiä merkkejä siitä, että hyvinvointiin liittyvä strateginen keskustelu on käyn-

nistymässä, mutta ei kerro vielä mitään sen sisällöstä ja laadusta. Tämäkään tutkimus ei tarkastele valittujen tutkimusorganisaatioiden virallisia strategiaprosesseja ja niissä yhteyksissä tapahtuvaa hyvinvointipohdintaa, mutta työhyvinvoinnin kehittämishankkeisiin liittyvästä strategisesta puheesta saadaan aavistus strategisesta arkitodellisuudesta.

Yhteenvetona *strategisuudesta* todetaan edellä esitetyn pohjalta seuraavaa:

1. Strategia on organisaation pitkän tähtäyksen menestymisen kannalta validien ja tarkoituksenmukaisten keinojen ainutlaatuinen yhdistelmä. Ainutlaatuisuutta tarvitaan kilpailukyvyyn luomiseksi ja turvaamiseksi, tarkoituksenmukainen viittaa tässä mm. realismiin ja järkevään suhteeseen omaan resurssipohjaan. Pitkä aikaväli viittaa toisaalta organisaation olemassaoloon ja toisaalta keinojen sosiaalisen pääoman luonteeseen (esimerkiksi strategian vaatiman osaamispohjan synnyttäminen voi viedä vuosia).
2. Strategia edellyttää valintoja – jos valinnan mahdollisuuksia ei ole, tilanne ei ole aidosti strateginen. Yhtä tärkeää, kuin mitä strategiaan valitaan mukaan, on se, mitä jätetään pois. Strategian tekee tuskalliseksi luopuminen: kaikkea hyvää ei voida saada ja toteuttaa, ja ainoastaan luopuminen jostain ja keskittyminen tekee strategian realistiseksi.
3. Ajattelun ja toiminnan tekee strategiseksi se, että sillä on oleellista merkitystä edellä kohdan 1 tarkoittamassa mielessä. Strateginen toiminta voi olla intentionaalista, rationaalista pyrkimystä tilanteen strategiseen hallintaan organisaatioon institutionalisoituneiden strategisten prosessien avulla. Strategiseksi voi myös osoittautua toiminta ja tekeminen, jolla ei alun perin uskottu olevan strategista merkitystä. Strategista voi myös olla toiminta, joka tiedostetaan organisaation kannalta oleellisen tärkeäksi (siis strategiseksi), mutta jota ei käsitteellisesti tunnusteta strategiseksi. Ei-intentionaalisen toiminnan sisällyttäminen strategiatarkastelun piiriin laajentaa tarkastelua mm. strategisen oppimisen alueella. Ei-intentionaalisen toiminnan ja tiedostamattomien valintojen tarkastelun sisällyttäminen myös *muutosstrategiatarkasteluun* on sitäkin tärkeämpää, koska sillä alueella ei olla niin varuillaan eikä huomata valintojen muutosstrategista merkitystä.
4. Strategista toimintaa on organisaation eri osissa ja tasoilla. Strategisen hierarkian tunnistaminen on tärkeää strategisen integraation ja kokonaiskehittämisen näkökulmista.
5. Strategiaproessi ja strategian omistajuus nostavat esiin kysymyksen eri toimijoiden rooleista, osallistumisesta ja työnjaosta. Samoin nousevat esiin kysymykset eri toimijoiden arvopohjista ja intresseistä sekä motivaatiosta osallistua.
6. Kaikkeen strategiseen muutokseen tarvittaisiin muutosstrategiaa, jolla sidotaan yhteen toimenpiteiden integroitu kokonaisuus, strategiahierarkian eri tasot ja strategiatoimijat sekä erilliset muutostoimenpiteet. Perinteinen manageriaalinen, teknokraattinen ja ”positivistinen” muutosnäkemys korostaa rationaalista ja analyyt-

tistä muutosotetta, jossa kulttuuristen, rakenteellisten ja muiden kontekstuaalisten tekijöiden merkitys helposti unohtetaan.

7. Yritys- ja elinkeinotoiminnan muuttuessa yhä tietointensiivisemmäksi henkilöstön osaaminen ja hyvinvointi ovat yhä useammin ”strategisen tason” tekijöitä. Näin muutosstrateginen osaaminen työhyvinvointikysymyksissä on yhä useammin organisaatiolle strateginen kysymys.
8. Tärkeäksi strategisen toimintakulttuurin ja prosessin haasteeksi em. perusteella nouseekin se, miten henkilöstön hyvinvointikysymykset pääsevät päätöksentekijöiden strategiselle työjärjestykselle ja pohdittavaksi osana organisaation strategisen päätöksenteon kokonaisuutta. Tämä edellyttää asian merkityksien (mm. liiketoimintamerkityksen) nykyistä syvällisempää ymmärtämistä. Tässä keskeisiä välineitä ovat strateginen puhe ja argumentaatio.
9. Myös systemaattiset toimintakäytännöt ja johtamismallit (vrt. edellä strateginen hyvinvointi) auttavat henkilöstökysymysten pääsyä strategisille agendoille.

4.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET, MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä alaluvussa esitellään tämän osatutkimuksen tutkimuskysymykset ja tutkimuksen aineistot sekä menetelmät ja kuvataan tutkimuksen eteneminen. Koko osatutkimuksen eteneminen kuvattiin edellä johdannon yhteydessä kuviossa 4.1.

4.2.1 Osatutkimuksen III tutkimuskysymykset

Työhyvinvoinnin strategista arvostamista voitaisiin tutkia analysoimalla organisaation arjessa toteutettuja toimenpiteitä (tai niiden puuttumista). Tämä antaisi todennäköisesti strategisen puheen tarkastelua realistisemmän kuvan organisaation todellisista arvoista ja kulttuurista. Tällainen ”strategia käytäntönä” -tarkastelu (ks. edellä alaluku 4.1.1) ei kuitenkaan ollut tässä osatutkimuksessa käytännön syistä mahdollinen ja tarkastelussa joudutaan pitäytymään strategisen puheen tasolla. Tässä pyritään kuitenkin mahdollisuuksien mukaan näkemään perinteisten strategiafraasien taakse ja ymmärtämään organisaation todellista kulttuuria. Tämän osatutkimuksen tutkimuskysymys on yleisellä tasolla seuraava:

Voidaanko strategista sitoutumista työhyvinvointihankkeisiin tunnistaa strategisen puheen perusteella?

Strateginen sitoutuminen liittyy tässä tarkasteltavien kehityshankkeiden avainhenkilöiden (kehittämishankkeen kannalta keskeisten toimijoiden ja päätöksentekijöiden) sitoutumiseen ja hankkeen strategisen merkityksen näkemiseen.

Tarkemmin tutkimuksen kysymykset ovat seuraavat:

1. *Voidaanko hankkeiden toimijoiden puheesta tunnistaa strategisia sisältöjä ja merkityksiä, jotka kertoisivat työhyvinvoinnin strategisesta mieltämisestä ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden arvostamisesta ja niihin sitoutumisesta sekä muutosstrategisesta näkemyksestä?*
2. *Onko tässä puheessa eroja, jotka voisivat liittyä toimijoiden asemaan organisaatiossa?*
3. *Voidaanko tällä strategisella puheella nähdä yhteyksiä hankkeiden onnistumiseen?*

Viimeinen tutkimuskysymys on haasteellisin sikäli, että se edellyttäisi strategisen sitoutumisen tunnistamisen lisäksi hankkeiden onnistumisen määrittelyä riittävän yksikäsitteisin kriteerein sekä vielä lisäksi väliintulevien muuttujien kontrollointia. Käytännössä on suuri joukko muita tekijöitä, jotka ovat olleet vaikuttamassa hankkeiden onnistumiseen. Vaikka tähän viimeiseen kysymykseen ei käytettävissä olevan aineiston ja tutkimusasetelman vuoksi voida luotettavasti vastata, se halutaan kuitenkin pitää mukana, koska hankkeiden onnistumiseenhan strategisen sitoutumisen pitäisi viime kädessä vaikuttaa. Yritys vastata tähän kysymykseen konkretisoi sitä käytännön haastetta, johon erityisesti yritysmaailmassa törmätään, kun kaikelle toiminnalle asetetaan liiketoiminnallisen hyödyn vaatimuksia.

4.2.2 Osatutkimuksen III tutkimusaineisto

Tämän osatutkimuksen aineisto kerättiin työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa vuosina 2006-2008. Hanke on yksi hankkeista, joihin viitattiin edellä luvussa 3, kun arvioitiin työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta (Laine, 2008; teollisuuden vertailuaineisto). Hankkeen nimenä oli Yhteisvastuullisuuden ja omavastuullisuuden kehittyminen työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa, ja siihen osallistui kolme teollisuuden yksikköä (kaksi edusti prosessiteollisuutta ja yksi metalliteollisuutta) ja yksi vanhustyön yksikkö (vanhainkoti). Hanke raportoitiin työsuojelurahaston käytännön mukaisesti yleisellä tasolla, minkä lisäksi jokaiselle osallistuneelle organisaatiolle tuotettiin oma luottamuksellinen raportti organisaatiokohtaisia kehittämistoimenpiteitä varten. Tämän aineiston alkuhaastatteluja käytetään tässä tutkimuksessa, kun selvitetään, miten toimijoiden sitoutuminen hankkeeseen näkyy strategisessa puheessa, ja arvioidaan hankkeisiin sitoutumisen merkitystä hankkeiden onnistumiseen.

Aineistonsa ja tutkimusmenetelmiensä puolesta tämä tutkimus on monitapaustutkimus, jolla on omat etunsa ja rajoituksensa (ks. tapaustutkimuksesta mm. Eisenhardt, 1989; Hirsijärvi ym., 1997; Yin, 2003). Taulukosta 4.1 käyvät selville haastateltavat ja se, millaisia kohdeorganisaatioita haastatellut henkilöt edustivat ja mistä asemista käsin he muutos- ja hyvinvointikäsitteisiään rakensivat. Tutkimusorganisaatiot on säilytetty ano-

nyymeinä haastattelussa esille tulleiden luottamuksellisten tietojen vuoksi, ja raportoinnissa on vältetty sellaisten tietojen antamista, jotka identifioisivat tutkimuskohteet ja henkilöt. Anonymiteettiä edellyttävät toisaalta yritysten liiketoimintastrategiaan liittyvät luottamukselliset tiedot (esimerkiksi tiedot tuotekehityksestä ja uusista strategisista suunnista ja operaatioista) ja toisaalta ihmisten luottamukselliset kannanotot organisaation sisäisiin ihmissuhde- ja johtamiskysymyksiin.

Haastateltavat, yhteensä 18, olivat kehityshankkeen näkökulmasta omien organisaatioidensa avainhenkilöjä, ja heidän oletettiin olevan samalla toimijoita hankkeessa. Haastateltavat valikoituivat siis tutkimukseen sillä perusteella, että organisaatioiden kanssa oli sovittu hankkeiden henkilöstörajauksista ja kyseiset henkilöt oli tässä yhteydessä nimetty hankkeeseen. Heitä ei siis haastateltu minkään kohderyhmän edustajina vaan hankkeen avainhenkilöinä: heidän mielipiteensä olivat hankkeen avainhenkilöiden mielipiteitä. Hankkeeseen osallistuvaa muuta henkilöstöä (teollisuuskohteissa valittua vuoroa; vanhainkodin henkilöstöä) ei tutkija henkilökohtaisesti haastatellut (vaan heidät haastatelti ko. organisaation työterveyshoitaja), eikä sitä aineistoa ole raportoitu tässä yhteydessä. Vanhustyöhön liittyvistä organisaatioista saatiin haastateltaviksi ainoastaan kolme henkilöä, koska sairaustapauksen ja työesteen vuoksi kahta ei saatu mukaan. Vanhainkotiyksikköjä ei käytännön syistä saatu hankkeeseen enempää mukaan, ja siksi aineiston painopiste on teollisuudessa.

Taulukko 4.1 Haastateltavat ja kohdeorganisaatiot.

Tutkimusorganisaatio / haastatellut	Toimiala (työprosessin pääasi- allisin luonne)	Henkilöstömäärä	Kohdeorganisaatio
Teollisuusyritys 1 (ProTe1) - tehtaan johtaja - pääluottamusmies - työnjohtaja - työsuojeluvaltuutettu - tuotantopäällikkö Yhteensä 5	Prosessiteollisuus. (Prosessin säätö ja valvonta.)	Konserni 1332. Tehtas 196.	1 vuoro 1 + 14 ⁴¹
Teollisuusyritys 2 (ProTe2) - tehtaanjohtaja - pääluottamusmies - tuotantopäällikkö - työnjohtaja - työsuojeluvaltuutettu Yhteensä 5	Prosessiteollisuus. (Prosessin säätö ja valvonta.)	Konserni 1800. Tehtas n. 160.	1 vuoro 1 + 16
Teollisuusyritys 3 (Metalliteollisuus, Te1) - toimitusjohtaja - pääluottamusmies - tuotantopäällikkö - työnjohtaja - työsuojeluvaltuutettu Yhteensä 5	Metalliteollisuus. (Vaihtotyö.)	Konserni 1085. Tehtas n. 800.	2 vuoroa 1 + 17 1 + 16
Kaupunki (MMVK) - sosiaalijohtaja - vanhainkodin johtaja - pääluottamusmies Yhteensä 3	Julkishallinto, vanhustenhuolto. (Hoiva- ja hoitotyö.)	Kaupunki 1699.	Vanhainkoti 2 + 30
Haastateltuja yhteensä 18	Teollisuudesta 15, vanhustyöstä 3.	Haastatteluaineistoa yhteensä 15 t 47 min.	Haastattelut keskimäärin/ haastateltava n. 53 min.

4.2.3 Osatutkimuksen III tutkimusmenetelmät

Menetelmien yhteydessä esitellään ensin, mitä kriteerejä haastateltujen puheelle asetettiin, jotta se voitiin tunnistaa strategiseksi. Tämä on osatutkimuksen toteutuksen kannalta haasteellinen ja vaikea tehtävä, koska ihmiset mieltävät ja ilmaisevat ”strategisuuden” niin monilla eri tavoilla. Sen jälkeen esitellään, miten puolistrukturoitua syvähaastattelua käytettiin tässä osatutkimuksessa. Lopuksi kuvataan aineiston analysoinnin menetelmät.

⁴¹ Tarkoittaa yhtä työnjohtajaa ja 14:ää työntekijää. Sama merkitsemiskäytäntö muissakin kohdissa.

Strateginen puheen ja argumentaation tunnistaminen

Jonkin teon määrittely strategiseksi on siis ongelmallista. Käytetty kieli voidaan nähdä tekoina, puheella tehdään asioita, tekstit ovat puhetekoja (Austin, 1962). Puhetta voidaan tarkastella myös jälkistrukturaalisesti, jolloin puheella aikaansaadut seuraukset nähdään tahattomina. Nämä molemmat tulkinnat ja näkökulmat yhdistyvät diskurssianaalyyssissä (ks. diskurssianaalyyssistä mm. Fairclough, 1992). Diskurssianaalyysi tarkastelee kaikkea kielenkäyttöä tekemisenä: puheet ja teot eivät ole toistensa vastakohtia vaan niiden katsotaan olevan toimintaa, joka ylläpitää sosiaalista todellisuutta (Suoninen, 2002). Tässä yhteydessä ollaan kiinnostuneita strategisesta puheesta, koska sillä muodostetaan organisaation strategista todellisuutta ja sillä on sekä aiottuja että tahattomia vaikutuksia strategiseen toimintaan. Edellä esitetyn mukaisesti tässä on omaksuttu näkemys, että strategista puhetta voi esiintyä missä yhteydessä ja kehen toimijaan tahansa liittyen. Strategista puhetta ei siis nähdä tässä pelkästään johdon tai esimiesten yksinöikeutena, vaan sitä etsitään koko organisaatiosta, tässä tapauksessa myös henkilöstön edustajien puheesta. Saattaa hyvin olla, että strategista puhetta ei lainkaan löydy sieltä, mistä sitä etsitään. Esimerkiksi luottamushenkilöstön rooli on (kirjoittajan havaintojen mukaan) muuttumassa ahtaasta yksilöiden edunvalvonnasta laaja-alaisempaan, mm. kehityshankkeiden kautta tapahtuvaan etujen ajamiseen ja vallankäyttöön. Tämä edellyttää luottamushenkilöstöltä aikaisempaa parempaan kokonaisuusien hahmottamista ja samalla strategisempaa näkemystä ja strategista puhetta.

Puheen määrittely strategiseksi on siis problemaattista, eikä sille ole olemassa absoluuttisia kriteerejä. Edellä esitetyn strategiajäsennyksen mukaisesti strategiselle puheelle ja argumentaatiolle näyttäisivät yleisellä tasolla olevan tyypillisiä mm. seuraavat piirteet: (1) holistinen, kokonaisvaltainen näkemys, (2) asioiden systeemisten yhteyksien ymmärtäminen, (3) eräänlainen empaattinen kyky nähdä asioita toisten näkökulmasta (esimerkiksi eri henkilöstöryhmien kannalta). Nämä ovat kaikki tavallaan saman asian eri näkökulmia: kokonaisvaltainen asioiden hahmottaminen edellyttää myös analyyttistä, kokonaisuuden osien ja niiden systeemisen vuorovaikutuksen ymmärtämistä. Sosiaalisen järjestelmän kannalta tämä ei toteudu, jos jonkin tekijän merkitystä arvioidaan vain yhden toimijaryhmän näkökulman tai edun kannalta.

Kun tässä tutkimuksen osassa puheen strategisuutta arvioidaan, määritellään sille seuraavat kriteerit tai edellytykset. Ne ovat ennakkoon ajatellen arkipuheen kannalta suhteellisen vaativia, ja empiirinen tarkastelu seuraavissa kappaleissa osoittaakin, löytyykö näin määriteltyä puhetta tehdyistä haastatteluista.

1. Esille otettu asia kytketään tietoisesti strategiaan yhteyksiin.

Käytännössä tämä merkitsee sitä, että puheesta tai laajemmin keskustelukontekstista käy ilmi, että puhuja pitää asiaa merkittävänä organisaation menestyksen kannalta ja ilmaisee sen puheessaan, esimerkiksi ”tämä asia on meille strategisesti

merkittävä” tai ”tämä asia on erittäin olennainen meidän tulevan menestymisemme kannalta” tai ”tämä on organisaatiomme keskeinen menestystekijä”. Strategisuus ei siis edellytä sanan strategia (sen johdannaiset) käyttöä sinänsä, mutta aina asian tärkeyden liittämistä organisaation menestymiseen (liiketoimintaorganisaatiot, yritykset) tai perustehtävästä huolehtimiseen ja siinä kehittymiseen. Strategisuus tuli haastatteluissa ilmi ilman strategisen merkityksen erikseen alleviivaamista, kun kannanotot tehtiin osana kyseistä haastatteluteemaa (lähinnä teema 1, organisaation keskeiset strategiset menestystekijät, ks. tarkemmin alaluku 4.3.1).

2. Strategisuus (tärkeys) todetaan spontaanisti.

Kysyttäessä on liian helppo antaa joillekin asioille (esimerkiksi osaamiselle tai hyvinvoinnille) strateginen merkitys. Erityisesti henkilöstökysymykset ovat sellaisia. Haastattelujen analyysissä tarkastellaan strategisen puheen spontaanisuutta. Asia voi olla puhujan mielestä aidosti strategisesti merkittävä, vaikka hän ei sitä kysymättä ole ottanutkaan esille. Tässä oletetaan kuitenkin, että spontaanisuus on varmempi tae aidolle mielipiteelle.

3. Puhuja ymmärtää otetun asian systeemiset yhteydet ja kokonaisvaikutukset.

Yksittäinen asiakin voi olla strateginen, jos puheesta käy ilmi sen funktionaalisuus koko organisaation tai yhteisön näkökulmasta. Tuotannon tehostaminen on ilman muuta strateginen asia, jos markkinoilla ei pystytä muuten kilpailemaan. Aito strategisuus tuotannon tehostamisessa merkitsisi kuitenkin myös tehostamisen kielteisten vaikutusten (työntekijöiden uupuminen ja poissaolojen ja eläköitymisten kustannukset) tiedostamista ja pyrkimystä tasapainon löytämiseen. Tämän ymmärryksen löytäminen puhutusta puheesta on vaikeaa, ellei puhuja sitä erikseen alleviivaa. Käytännössä tämä voisi ilmetä puheessa esimerkiksi ”kustannusten säästö (tai korkea laatu, ylivoimainen asiakaspalvelu jne.) merkitsee meillä sitä, että ... (asian vaikutusten ja rajoittavien tekijöiden kuvaamista)”. Tämä kriteeri on erittäin vaativa, ja ennakkokäsityksenä on, että tällainen puhe on suhteellisen harvinaista.

Jotta strategisen puheen tunnistaminen säilyisi mahdollisimman yksinkertaisena, sovelletaan tässä erityisesti kriteerejä 1 ja 2 ja kriteeriä 3 tarkastellaan sikäli, kun aineisto antaa siihen mahdollisuudet. Osatutkimuksen tutkimuskysymysten mukaisesti tässä ollaan erityisesti kiinnostuneita sellaisesta strategisesta puheesta, joka liittyy henkilöstön hyvinvointiin, mikä edelleen nostaa haastetta: onko puhe henkilöstön hyvinvointiin liittyvää työhyvinvointipuhetta ja onko se samalla strategista. Tämä liittyy haasteeseen tunnistaa esille otetun ja strategiseksi tunnistetun tekijän (kustannustehokkuus, laatu ym.) henkilöstö- ja hyvinvointivaikutuksia eli siis kriteerin 3 mukaisesti asian systeemisiä yhteyksiä.

Puolistrukturoitu syvähaastattelu tämän osatutkimuksen menetelmänä

Menetelmällisesti tutkimuksen tämä osa ankkuroituu laadullisen tutkimuksen perinteseen, jossa edetään aineiston keräämisestä havaintojen pelkistämiseen ja sitä kautta tutkimuksen tuloksiin (Alasuutari, 1994). Tämän osan pääasiallinen aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoitu haastattelu. Käsite puolistrukturoitu syvähaastattelu (engl. Semi-Structured Depth Interview, SSDI) kattaa suuren joukon erilaisia haastattelustrategioita täysin strukturoidun ja täysin strukturoimattoman haastattelun välimaastossa. Puolistrukturoidussa haastattelussa on joukko haastattelijan etukäteen suunnitteleimia kysymyksiä, jotka ovat luonteeltaan temaattisia ja riittävän avoimia synnyttämään ja nostamaan haastattelutilanteessa esille uusia kysymyksiä, joihin haastattelija ei ole voinut välttämättä täysin ennalta varautua. Haastattelutilanne on siis vaativa ja edellyttää haastattelijalta luovuutta ja kykyä improvisoida esille nousevien teemojen mukaan (Wengraf, 2001). Täysin strukturoidussa haastattelussa haastattelija voi toimia suhteellisen mekaanisesti, kirjata vastaukset ja edetä kysymyksestä toiseen. Teemahaastattelu edellyttää haastattelijalta ainakin jossain määrin ymmärrystä ja tietoa keskusteltavasta teemasta: ellei haastattelija ymmärrä haastateltavan vastauksen tai kommentin sisällön ydintä, on tarkentavan ja vuorovaikutusta jatkavan ja syventävän kysymyksen esittäminen vaikeaa (ks. Wengraf, 2001). Toisaalta, mitä enemmän haastattelija kyseisestä asiasta tietää, sitä vaikeampi hänen on säilyttää objektiivinen ja puolueeton tutkijan roolinsa ja antaa haastateltavan ”puhua omalla äänellään”.

Tämän tutkimuksen haastatteluteemat liittyivät työhyvinvoinnin kehittämishankkeen onnistumisen edellytyksiin. Koska kyse oli osallistuvien organisaatioiden kannalta kehittämishankkeesta, oli haastattelutilannekin suunniteltu niin, että sen oletettiin edistävän hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Tämä merkitsi sitä, että haastattelutilanne oli – tutkimuksellisen tiedonkeruun ohella – samalla interventio, jolla pyrittiin luomaan haastateltaville positiivinen asenne hanketta kohtaan. Tällä seikalla oli luonnollisesti vaikutuksia tiedonkeruun tutkimukselliseen luotettavuuteen. Tämä näkökulma otetaan huomioon tutkimuksen tuloksia arvioitaessa.

Kuten edellä todettiin, puolistrukturoitua haastattelumenetelmää käyttävän haastattelijan on syytä varautua mahdollisimman hyvin haastattelun aikana esille nousevien teemojen käsittelyyn. Menetelmän luonteen vuoksi ei kaikkia asioita voida kuitenkaan ennakoida. *Liitteessä 4.1 esitetään haastatteluissa käytetty teemahaastattelurunko.* Sitä on täydennetty kuvauksella siitä, millaisilla taustaoletuksilla tämän kirjoittaja lähti haastatteluja tekemään. Liitteessä on esitetty ensin ennakkoon suunniteltu kysymys / haastatteluteema ja sen jälkeen kuvattu siihen liittyvä tausta-ajattelu. Vaikka haastattelua ei ollut suunniteltu palvelemaan pelkästään tämän tutkimuksen kysymyksenasettelua, se suhteellisen avoimena struktuurina ja teemahaastatteluna antoi kuitenkin hyvät lähtökohdat tutkimukselle. Teemahaastattelun kaikista kysymyksistä valittiin tämän tutkimuksen kannalta ne, joiden yhteys tutkimusongelmiin oli kirjallisuuskatsauksenkin perusteella

perusteltavissa. Nämä teemat, jotka olivat samalla aineiston primääriluokittelun luokkia, raportoidaan tarkemmin myöhemmin tässä alaluvussa.

Tämän kirjoittaja toimi siis itse avainhenkilöiden haastattelijana, jolloin keskustelussa tarvittavaa improvisointia auttoi pitkäaikainen työkokemus myös teollisuuden työpai-koissa ja työhyvinvointikysymysten teoreettinen tunteminen. Laadullisessa tapaustutkimuksessa tiedon keruu ja analyysi ovat osittain päällekkäisiä prosesseja ja näin ollen analyysiä ja pyrkimystä ymmärtää haastateltavan sanomaa tapahtuu koko tutkimusprosessin ajan (Hirsijärvi & Hurme, 2001). Haastattelut voitiin poikkeuksetta suorittaa kii-reettömästi ja haastattelijan kokemuksen mukaan hyvässä ja luottamuksellisessa hen-gessä. Haastatteluun pyydettiin varaamaan aikaa noin kaksi tuntia. Pisimmät haastattelut kestivät noin puolitoista tuntia, lyhimmät puolisen tuntia, ja tyyppillisesti haastattelu kes-ti runsaan tunnin.

Se, että haastattelija edusti organisaation ulkopuolista neutraalia tahoja, yliopistoa, tuntui herättävän luottamusta. Myös se, että hankkeella oli työsuojelurahaston rahoitus lisäsi luottamusta. Haastattelijasta tuntui, että kysymykset ymmärrettiin hyvin. Tarvittaessa kysymystä kuvattiin laajemmin ja käytiin ensin keskustelua kysymyksestä ja teemasta sinänsä. Haastateltaville annettiin edellä esitetty yhdeksän keskusteluteeman lista kirjjal-lisena, mutta puolistrukturoidun haastattelun periaatteiden mukaisesti kysymysten jär-jestystä ei orjallisesti noudatettu, vaan jos asia tuli järjestyksestä poiketen jonkin toisen kysymyksen kohdalla esille, ne käsiteltiin yhdessä. Haastattelut nauhoitettiin; kaikilta pyydettiin siihen lupa, eikä haastattelijan näkemyksen mukaan sillä tuntunut olevan vaikutusta haastattelujen luottamuksellisuuteen. Joissakin kohdissa, lähinnä eräissä stra-ategisissa kannanotoissa, henkilöstöpoliittisissa linjauksissa ja yksilöihin liittyvissä arvi-oissa, sovittiin, että kommentit olivat luottamuksellisia eikä nauhoitteita näiltä osin käy-tetä.

Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysissä on tärkeää, että menettelytavat on kuvattu mahdolli-simman läpinäkyvästi, koska aineiston käsittely sisältää aina suuren joukon subjektiiv-i-sia valintaoja. Tutkimuksen metodinen lähestyminen pitää kuvata niin selvästi, että ul-kopuolinen ymmärtää, miten tutkimustuloksiin on päädytty (Ehrnrooth, 1995). Yinin (1989) mukaan tapaustutkimuksen tutkimusaineiston käsittely on prosessi, jossa aineisto jäsennetään ensin joidenkin teemojen tai kysymysten perusteella, kuten tämänkin tutki-muksen ennakkoon määritellyt teemat. Sitten tutkitaan tarkemmin, miten aineisto jäsen-tyy valittuihin teemoihin tai kategorioihin, minkä perusteella kategoriat voivat myös muuttua, jos tulokset vaativat erilaista tulkintaa. Näin voi käydä, jos jokin yksittäinen tapaus ei sovi mihinkään kategoriaan. Sen jälkeen aineistoa tiivistetään edelleen uusia johtopäätöksiä varten. Vaikka teemat on etukäteen suunniteltu, pitää tutkijan olla avoin

aineistosta esille nouseville, emergenteille asioille ja näkökulmille eikä pidä antaa rakenteen liikaa ohjata tulkintaa. Tällaista, myös tässä tutkimuksessa sovellettua lähestymistapaa voidaan kutsua viitekehysanalyysiksi (engl. framework analysis; Lacey & Luff, 2001), jota on käytetty mm. terveystieteissä, ja se soveltuu erityisen hyvin soveltavaan, käytännönläheiseen tutkimukseen. Se tarjoaa analysointivaiheelle systemaattisen, konkreettisen ja läpinäkyvän työskentelyprosessin mallin, jossa voidaan edetä vaiheittain. Vaikka menettelyn yleinen lähestymistapa on induktiivinen, se antaa mahdollisuuden sekä a prioriusten että emergenttien käsitteiden käytölle (Lacey & Luff, 2001). Keskeisin ero puhtaasti aineistolähtöiseen Grounded Theory (GT) -lähestymiseen on se, että analyysiä ohjaa teemaattinen luokittelurunko, jota sitten täydennetään analyysin aikana esille nousevilla näkökulmilla. (Tätä näkökulmaa käsiteltiin edellä alaluvun 2.2.1 yhteydessä.)

Tässä osatutkimuksessa käytettävissä olleesta haastattelumateriaalista (joka oli siis kehityshankkeiden yhteydessä koottua aineistoa) valittiin tämän tutkimuksen ongelmien ja kysymyksenasettelun kannalta tärkeät teemat (käytännössä lähes kaikki alkuperäiset haastatteluteemat ja -sisällöt). Aineistoa käsiteltiin valittujen teemojen mukaisissa ryhmissä ja aineistoa tarkasteltiin sekä vastauksina ja reaktioina valittuihin teemoihin että myös emergentteinä reaktioina haastateltujen spontaanisti esille ottamien asioiden näkökulmasta. Johtopäätöksissä palataan tarkemmin tutkimuskysymyksiin ja niiden taustalla oleviin teoriaoletuksiin. *Aineiston luokittelun ja käsittelyn periaatteet on esitetty esimerkein liitteessä 4.2.*

Tämän osatutkimuksen analyysissä nauhoitukset purettiin niin, että valtaosa aineistosta litteroitiin ja analysoitiin. Litteroimatta jätettiin kohdat, jotka liittyivät selvästi kehittämishankkeen toteuttamiseen ja olivat haastateltavalle informaatioksi tarkoitettua. Näämäkin kohdat sisällytettiin aineistoon hakasulkeissa, jotta haastattelutilanteen kokonaisuus hahmottui selvästi. Litteroitua tekstiä kertyi runsaat 170 sivua. Aineistoa on myös hyödynnetty kehittämishankkeissa ja niistä on raportoitu työsuojelurahastolle tehdyssä hankeraportissa (Laine, 2008).

Aineiston mahdolliset tarkastelutasot olivat seuraavat:

1. Koko aineisto kokonaisuutena (18 haastattelua)
2. Koko aineisto henkilöstöryhmittäin: johto, työnjohto, henkilöstön edustajat
3. Aineisto organisaatioittain (3 teollisuusyritystä ja vanhainkoti)
4. Aineisto jaoteltuna toimialan mukaan: teollisuusyritykset – julkishallinto
5. Aineisto organisaatioittain ja henkilöstöryhmittäin

Aineiston käsittely pelkästään kokonaisuutena ei ollut tarkoituksenmukaista, koska oli oletettavissa, että jokaisessa organisaatiossa oli oma työkuultuurinsa, joka on vaikuttamassa mm. strategiseen tietoisuuteen. Aineiston vinouden vuoksi (valtaosa haastateltavista oli teollisuudesta) ei toimialavertailu (teollisuus – julkishallinto) tuntunut erityisen

luotettavalta. Henkilöstöryhmittäin tapahtuva vertailu taas oli organisaatiotasolla hankalaa pienen tapausmäärän vuoksi. Loppujen lopuksi päädyttiin kuitenkin sisällyttämään em. tarkastelutasoja mahdollisimman monipuolisesti aineiston analyysiin samalla tunnustaen ne varaukset, jotka johtopäätösten tekemiseen liittyivät. Nämä tarkastelutasot käyvät selville tulosten käsittelyn yhteydessä.

Litteroitu aineisto luettiin läpi useita kertoja ja se luokiteltiin ensin haastatteluteemojen mukaan. Luokittelun analyysiyksikkönä käytettiin haastattelussa esille nousutta ajatuskokonaisuutta, joka yleensä hahmottui useiden lauseitten ja lauseyhdistelmien kautta. Yksittäisiin sanoihin tai suppeisiin lauseisiin perustuva tulkinta koettiin liian mekaaniiseksi (mm. Krippendorf, 1980; Kyngäs ym., 1999; Tuomi & Sarajärvi, 2004). Puoli-strukturoidun haastattelun teemat sisälsivät siis jo ajatuksen siitä, minkä tyyppisiä sisältöjä oltiin etsimässä, eli siinä mielessä lähtökohta ei ollut aineistolähtöinen. Lisäksi aineiston tarkemmat luokittelukriteerit ja tarkastelukulmat luokkien sisällä määriteltiin osin teorialähtöisesti, ei minkään yksittäisen viitekehyksen mukaisesti, vaan eräänlaisena synteessinä edellä esitellyistä strategia- ja työhyvinvointikäsitteistä.

Yhteenvedon tekeminen ja haastattelujen pelkistäminen organisaatiokohtaisesti teemoitain oli haasteellista, koska pienten tapausmäärien sisällä hajontaa kuitenkin oli. Tulkin-
taa jouduttiin rakentamaan usein yhden henkilön koko haastattelumateriaalista, koska asioita tuli esille haastattelun kuluessa eri kohdissa, jolloin ymmärrys syntyi vasta, kun koko haastattelu oli luettu useaan kertaan. Toinen tulkintaa hankaloittava tekijä oli se, että suunnitellut teemat eivät toteutuneet kaikkien kohdalla ennakkosuunnitelman mukaisesti samanlaisina (mikä on tyypillistä teemahaastatteluille), jolloin organisaatiokohtaisessa yhteenvedossa ei välttämättä ole kaikkien kommentteja raportoituun sisältökohtaan. Toisaalta keskustelun ohjautuminen ja painottuminen haastateltavasta käsin tiettyyn suuntaan (esimerkiksi liiketoimintastrategian markkinalähtöiseen analyysiin) kertoo haastateltavan intresseistä ja arvostuksista.

Edellä kuvattu aineiston luokittelu ja periaatteet, joiden mukaisesti haastattelujen sisältöä analysoitiin, eivät johtaneet tässä tutkimuksessa määrällisiin tarkasteluihin – se ei olisi ollut aineiston koon ja luonteen vuoksi tarkoituksenmukaista. Temaattinen luokittelu tarjosi rungon, jonka mukaisesti aineisto esitellään; teemoihin liittyvät teorialähtöiset näkökulmat taas muodostivat taustan, jota vasten yksittäisiä lausumia tarkasteltiin. *Tuloksien esittäminen muodostuukin tässä tutkimuksessa jossain määrin narratiiviseksi: aineiston annetaan puhua ja tukeudutaan runsaaseen suorien lainausten käyttöön.* Uskon, että näin muodostuu määrällistä luokittelua todellisempi kuva siitä, mitä haastateltavat todella työhyvinvoinnin strategisuudesta ajattelivat. Laajempaa näkökulmaa haetaan analyysissä siten, että käsiteltävän asian yhteydessä tehdään viittauksia käytettävissä olevaan tutkimustietoon. Menetelmällisiä, lähinnä haastattelujen tulkintoihin liittyviä kysymyksiä käsitellään myös tulosten yhteydessä, koska ne on helpompi ymmärtää omissa asiayhteyksissään.

4.3 TULOKSET: STRATEGINEN PUHE JA SITOUTUMINEN

Seuraavaksi esiteltävissä tuloksissa strategista hahmottamista tai hyvinvointipuheen strategisuutta arvioidaan lähinnä organisaation strategisen tilanteen (strategiasisältöjen) ja työhyvinvoinnin käsitteen ja sisällön mieltämisen kautta. Erityisesti tutkitaan sitä, miten haastatellut näkivät henkilöstön ja ihmisten roolin ja sitä kautta työhyvinvoinnin merkityksen tuon strategian toteuttamisessa. Tällä oletetaan olevan yhteys työhyvinvoinnin strategisen tärkeyden mieltämiseen ja samalla myös työhyvinvoinnin kehittämisprosessin suunnitteluun. Seuraavaksi tutkitaan, onko tässä puheessa eroja, jotka voisivat liittyä toimijoiden asemaan organisaatiossa. Koska haastateltavina oli erilaisia intressejä omaavia henkilöitä (perinteisesti ajatellen työnantajan edustajat ja henkilöstön edustajat), tutkitaan, voidaanko aineiston perusteella päätellä jotain strategisen hahmottamisen ja henkilön aseman yhteydestä. Lisäksi tarkastellaan, voidaanko tällä strategisella puheella nähdä yhteyksiä hankkeiden onnistumiseen (tarkastelu niillä varauksilla kuin edellä esitettiin). Lopuksi tutkitaan vielä, löytyykö puheesta sisältöjä, jotka kertoisivat kehittämisprosessin (muutos)strategisesta hahmottamisesta.

4.3.1 Strateginen tietoisuus ja työhyvinvoinnin strateginen hahmottaminen

Strategiseen tietoisuuteen ja työhyvinvoinnin strategiseen hahmottamiseen liittyvät tulokset esitetään aluksi yhteenvetotaulukkojen muodossa ja havaintoja syvennetään sen jälkeen suorien lainausten ja niitten analyysin kautta. Muutama lainaus esiintyy kahdessa paikassa, koska niitä tarkastellaan eri näkökulmista. Tulokset esitetään ensin tutkimusorganisaatioittain (taulukko 4.2), jolloin voidaan tarkastella näkemyksiä erilaisissa työkuulttuureissa.

Taulukko 4.2 Strateginen työhyvinvointinäkemys tutkimusorganisaatioittain.

Sisältökysymys	ProTel	ProTe2	Tel	MMVK
1. Näkemys keskeisistä strategisista menestystekijöistä: (1) strateginen tietoisuus ja näkemysten yhdenmukaiten yhdenmukaisuus (2) markkina- vs. kompetenssi- (ressursi-) painotus (3) henkilöstön merkityksen näkemisen spontaanisuus	(1) Keskeiset menestystekijät: hintakilpailukyky, laatu ja yhdenmukaisuus hyvä. (2) Markkina-lähtöinen strategianäkökulma, jossa korostuvat kustannustehokkuus ja asiakaslähtöinen laatu (3) Ei spontaanisti esille otettuja henkilöstö- / hyvinvointikommentteja. Kysyttäessä henkilöstön merkitystä painotetaan.	(1) Keskeiset menestystekijät: hintakilpailukyky, laatu ja tuotekehitys. Näkemysten yhdenmukaisuus hyvä. (2) Markkina-lähtöinen strategianäkökulma, jossa korostuvat kustannustehokkuus ja asiakaslähtöinen laatu (3) Ei spontaanisti esille otettuja henkilöstö- / hyvinvointikommentteja. Kysyttäessä henkilöstön merkitystä painotetaan.	(1) Keskeiset menestystekijät: tuotteiden laatu ja innovatiivisuus, asiakassegmentointi ja asiakastarpeiden ymmärtäminen, tuotannon siirto halvempien tuotantokustannusten maihin, kerralla valmiiksi. Enemmän hajontaa vastauksissa. (2) Markkina-lähtöinen strategianäkökulma, jossa korostuvat laatu ja tuotekehitys ja henkilöstö- / hyvinvointikommentteja. Kysyttäessä henkilöstön merkitystä painotetaan.	(1) Keskeiset menestystekijät: toimintakyvyn ylläpitäminen ja kotona asumisen, kotihoidon ja omaishoidon tukeminen, laitospainotuksen vähentäminen, varhainen puuttuminen (dementia-oireet ym.). (2) Asiakastarpeiden muutokset ja palvelurakenteen muutokset ja yhteiskunnan palvelunormitus lähtökohtana (ressursi-strategia ei realistinen toimialalla). (3) Huoli yhteiskunnallisen tehtävän toteuttamis-mahdollisuuksista henkilöstön jaksamisen heikessä tulisi spontaanisti esille.
Yhteenveto: näkemys henkilöstön roolista strategisena menestystekijänä, strateginen hyvinvointipuhe	Työhyvinvointia ei kytketä strategisiiin yhteyksiin. Henkilöstön ja hyvinvoinnin merkitys nähdään kysyttäessä tärkeänä sekä kustannustehokkuuden että hyvän laadun ja sitä kautta kilpailukyvyn rakentamisessa. Sairauspoissaolojen merkitys tiedostetaan.	Työhyvinvointia ei kytketä strategisiiin yhteyksiin. Henkilöstön ja hyvinvoinnin merkitys nähdään kysyttäessä tärkeänä sekä kustannustehokkuuden että hyvän laadun ja sitä kautta kilpailukyvyn rakentamisessa. Sairauspoissaolojen merkitys tiedostetaan.	Työhyvinvointia ei kytketä strategisiiin yhteyksiin. Henkilöstön ja hyvinvoinnin merkitys nähdään kysyttäessä tärkeänä sekä kustannustehokkuuden että hyvän laadun ja sitä kautta kilpailukyvyn rakentamisessa. Sairauspoissaolojen merkitys tiedostetaan.	Työhyvinvointia ei kytketä strategisiiin yhteyksiin. Henkilöstön ja hyvinvoinnin merkitys nähdään kysyttäessä erityisesti mahdollisuuksissa toteuttaa palvelutehtävää ammattitehtävillä hyväksyttävällä tasolla. Sairauspoissaolojen merkitys tiedostetaan.
2. Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö, käsityksen laaja-alaisuus	Yksilön tunnetilaa painottava ei-analyttinen käsitys. Työhyvinvoinnin merkitys positiivisena tekijänä korostuu.	Yksilön tunnetilaa painottava ei-analyttinen käsitys. Myös kokonaisvaltaisempaa näkemystä. Työhyvinvoinnin merkitys positiivisena tekijänä korostuu.	Yksilön tunnetilaa painottava ei-analyttinen käsitys. Myös kokonaisvaltaisempaa näkemystä. Johto korostaa ihmisten arvostusta ja johtamisen merkitystä siinä.	Yksilön tunnetilaa painottava, mutta myös analyttinen ja vaikutustekijöitä erittelevä käsitys.

Sisältökysymys	ProTel	ProTe2	Tel	MMVK
3. Keskeisimmät työhyvinvoinnin kysymykset omassa organisaatiossa ("Emergentit" thv-tekijät)	<ul style="list-style-type: none"> - huono johtaminen - epävarmuus (ollut ytimprosesseja) - informaation kulku - motivaation puute - kiristynyt työtahti (erilaisia näkemyksiä) 	<ul style="list-style-type: none"> - jatkuvat muutokset tuotannossa (vrt. edellä, joustavuuden vaatimus) - epävarmuus (ollut ytimprosesseja) 	<ul style="list-style-type: none"> - epävarmuus, tuotannon uudelleenjärjestelyt, ytimprosessi (korostuu parhaillaan meillä olevan prosessin vuoksi) - vaihtelyön ongelmat, työn yksipuolisuus - vuorotyö - esimiestoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> - kiire, hoitajapula - vaikea, huonokuntoinen potilas - omaisten lisääntyneet vaatimukset - vuorotyö
4. Johdon rooli työhyvinvointivastuun näkökulmasta	<ul style="list-style-type: none"> - määrittely johdon johtamistyylin kautta (leadership-painotus): avoimuus, tiedon välittäminen - esimiesten valinta (ja vaikutus sitä kautta) 	<ul style="list-style-type: none"> - kohtuulliset tavoitteet ja odotukset - asioiden seuranta, ongelmien syiden selvittäminen ja reagointi - myös leadership-painotusta 	<ul style="list-style-type: none"> - hyvästä tuloksesta ja liike-toiminnasta vastaaminen ("luo pohjan kaikelle muulle") - empatia ja vastakkainasettelun purkaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - resursseista päättäminen - leadership-painotusta: aito välittäminen, käynnitetyö-tiedottaminen, käynnitetyöpaikoilla

Tilanne tutkimusorganisaatioissa oli hyvin samanlainen strategisten menestystekijöiden hahmottamisessa sekä erityisesti siihen liittyen *spontaanin strategisen hyvinvointipuheen puuttumisessa*, mikä on yhteenvetotasolla esitetty samanlaisena kaikissa organisaatioissa. Tämä on yksi tämän osatutkimuksen keskeisistä havainnoista. Kysyttäessä työhyvinvoinnin merkitys tunnistettiin – teollisuusyksiköissä lähinnä kustannustehokkuuden ja asiakaslähtöisen laadun näkökulmista, hoivasektorilla palvelutehtävän toteuttamismahdollisuuksien ja palvelun laadun näkökulmista. Sairauspoissaolojen kustannusvaikutukset ja merkitys työn organisoimiselle tunnistettiin ja sitä korostettiin kaikissa organisaatioissa. *Työhyvinvointikäsitys* oli organisaatiotasoisesti tarkastellen melko samanlainen, vaikka yksilöjen välillä eroja löytyikin. Suurimmat erot liittyivät oman organisaation työhyvinvointikysymyksiin, jotka ovat selkeästi yhteydessä organisaatioiden kontekstuaalisiin ja kulttuurisiin tekijöihin.

Seuraavaksi tarkastellaan ja kuvataan tarkemmin yhteenvetotaulukon sisältökysymyksiin liittynyttä strategista puhetta. Tarkastelu tehdään taulukon mukaisessa järjestyksessä.

Näkemykset keskeisistä strategisista menestystekijöistä (taulukon 4.2 sisältökysymys 1)

Strategiasisältöjä ja strategisia menestystekijöitä kuvattiin haastatteluissa hyvin perinteisesti ja teollisuusorganisaatioissa lähinnä kustannustehokkuuden ja siihen liittyvän hintakilpailukyvn sekä laadun käsittein. Kilpailukyvn perusedellytykset rakennetaan organisaatio- ja tilannekohtaisesti jatkuvasti uudistuvassa prosessissa, jota tuetaan strategisilla analyyseilla (esim. Andrews 1987; Ansoff 1965; Chandler 1962; Kamensky, 2003). Voisi kuvitella, että vastaukset heijastelevat juuri sillä hetkellä ajankohtaista strategista tilannetta. Vastaaajia ei ollut pyydetty valmistautumaan keskusteluun liiketoiminta-asioista, vaan he tiesivät tulevansa työhyvinvointia koskevaan haastatteluun. Strategia-aiheen käsittely tuntui tulevan ainakin osalle vähän yllätyksenäkin. Kenelläkään ei ollut tukenaan mitään kirjoitettua virallista strategiadokumenttia tai muuta materiaalia, eli vastaukset olivat suhteellisen spontaaneja. Yhteenvedon tekeminen strategiasisällöistä oli haasteellista, koska haastateltavat käsitelivät asioita kovin erilaisella syvällisyystasolla. Pisin yksittäinen vastaus tähän teemaan kesti runsaat 20 minuuttia, kun joku toinen sivuutti asian parilla lyhyellä lauseella.

Vaikka tavoissa kuvata strategiasisältöjä oli suuriakin eroja, oli yhteinen tietoisuus oman organisaation menestymisen keskeisistä tekijöistä jokaisessa organisaatioissa kuitenkin suhteellisen hyvä. Tämä kertoo mm. strategisen viestinnän onnistumisesta ja eri henkilöstöryhmien intresseistä ymmärtää ja jakaa myös strategista tietoa. *Organisaatioiden välisiä eroja oman strategian tiedostamisessa ei juurikaan ollut*. Tämä on sinänsä merkille pantavaa, koska organisaatioiden työkuultuurien ja kontekstuaalisten tilanteiden

välillä oli suuria eroja. Erityisesti Te1-organisaatiossa oli kiinnitetty suurta huomiota strategiseen viestintään mm. toteuttamalla vision ja arvojen verkkoavusteinen viestintä-projekti, kun taas Prote2:ssa oli toimittu hyvin perinteisesti ilman merkittäviä projekteja. Toisaalta taas Prote2 oli yksikkönä pienin, jolloin viestien perillemeno on ainakin teoriassa helpompaa.

Selvästi oli myös nähtävissä, että johdon edustajien valmiudet strategian käsitteelliseen arviointiin ja kuvaukseen olivat monipuolisemmat kuin henkilöstön edustajien ja johdon edustajien käyttämä kieli oli opittua liiketoiminnan management-kieltä. Tämä ero käy ilmi seuraavasta⁴²:

H: *"Mil sun mielestä maailmal menestyään?"*

"... et hinta- laatusuhdehan on kohdallaan, vaik ne [yrityksen tuotteet] tuntuu olevan kal-
liita mut laadusta on varmaan jokainen valmiita maksamaan ja se et onhan nää [Te1:n]
tuotteet... et ne on kyllä..." (Osastoluottamusmies, Te1.)

H: *[Strategia ja keskeiset kilpailutekijät ja menestymisen edellytykset?]*

"No varmaankin se on kilpailukyky tällä valitulla markkinalla ja kilpailukykyyn varmaan
liittyy hyvä tuoteportfolio, kilpailukykyiset valmistuskustannukset, hyvä markkina-asema
ja modernit, eteenpäin suuntautuvat tuotteet mitkä on laadukkaita sekä käyttäjäystävälli-
siä kaikille asiakasportaille." (Tuotantojohtaja, Te1.)

Valituissa esimerkeissä strategiaa käsiteltiin lyhyesti yleisin termein, mutta haastatte-
luissa käytiin usein pitkiäkin keskusteluja, joiden kuluessa vastaajat (usein johdon edus-
tajat) kävivät strategista tilannetta läpi tuotteittain, markkinoittain ja asiakassegmentei-
tään ja kilpailijoiden tilannetta analysoiden. Tähän markkina- ja kilpailijalähtöiseen pai-
notukseen palataan seuraavassa.

Julkisten palvelujen (vanhustenhoito) alueella strategisuus liittyi valtakunnallisten van-
huspoliittisten linjojen tuntemiseen sekä niihin liittyen paikallisten erityisolosuhteiden
ja resurssitilanteiden arviointiin:

H: *"...lähdän liikkeelle vähän kauempaa, strategioista ... mitkä ovat sosiaalitoimen kes-
keisimmät haasteet, olette varmaan miettineet teidän strategiaa...?"*

"Joo meillä on tehty strategia 2004 lopussa [tarkistuskierröksellä] ... pääperiaatteet ...
lähtee sosiaalihuoltolaista, mut että [kaupungin] oloihin laitettu... yleisesti toimintakyvyn
ylläpitäminen ja turvaaminen, jotenkin sillä tavalla ... toimintakyky on hirveen laaja, tur-
vallisuudesta ja toimintakyvystä puhutaan... Kun vanhustenhuollosta puhutaan, siel on
keskeisenä strategisena tavoitteena se, että kotona asuminen turvattaisiin ja mahdollistet-
tisiin mahdollisimman pitkään. Siel on kotihoito ja omaishoito ... omaishoidosta on pal-
jon keskusteltu ja sitä on meillä korostettu ja sit siel on tietysti dementia ja niinku varhai-
nen havaitseminen sen suhteen ja varhaiset tukitoimet sillä puolella, et se on niinkun stra-
tegisesti tärkeä..." (Sosiaalijohtaja, MMVK.)

⁴² Tavanomaisesta merkintätavasta poiketen puheen lainauksissa on käytetty kolmea pistettä (...) ilmaisenmaan, että jotain on jätetty pois, että puheesta ei saatu selvää tai että haastateltava piti pitkiä taukoja. Tästä yksinkertaistamisen vuoksi tehdystä monimerkityksisestä merkintätavasta huolimatta uskotaan, että ajatuskokonaisuus hahmottuu riittä-
vän selvästi.

Kaiken kaikkiaan strategian käsite oli kaikille tuttu ja selvästi näkyi, että kaikki haastellut olivat olleet tekemisessä virallisten strategiadokumenttien ja virallisten strategiaprosessien kanssa, vaikka eivät välttämättä olisikaan olleet toimijoita prosessissa. Kaikilla tuntui myös olevan riittävä näkemys oman organisaation strategisesta tilanteesta ja strategisista kehityslinjoista, vaikka strateginen tietoisuus ilmaistiin puheessa kovin eri tavoilla. *Näin ollen riittävät edellytykset henkilöstön hyvinvoinnin strategisen merkityksen arvioimiseksi olivat olemassa.*

[Strategisia sisältöjä ei tässä referoida tarkemmin, koska ne ovat organisaatioilleen luotamuksellista tietoa eikä niiden enempi käsittely toisi lisäarvoa tutkimuksen tavoitteiden kannalta.]

Sen, katsotaanko strategista menestymistä *markkinoista käsin vai organisaation omien edellytysten näkökulmasta* (vai sekä että), uskottiin vaikuttavan siihen, miten mm. hyvinvointikysymysten merkitys mielletään. Kaikissa haasteltujen kommentissa ensisijaisia lähtökohtia olivat markkinat ja niiden analyysin pohjalta esitetyt näkemykset kilpailukyvyistä. Resurssilähtöinen tarkastelu olisi lähtenyt liikkeelle omasta osaamis pohjasta ja muista henkilöstön laadullisista ominaisuuksista ja niiden säilyttämisestä ja kehittämistä menestystekijöinä. Markkinalähtöisessäkin tarkastelussa henkilöstön rooli voidaan nähdä tärkeäksi, mutta teollisuustapauksissa se liittyi usein kustannustehokkuuden aikaansaamiseen ja oikean (niukan) henkilöstömitoituksen kautta parempaan tuottavuuteen:

”... ylikapasiteettitilanne Euroopassa yli kolme vuotta ... sitä ennen tilauskirjojen täyttäminen ei ollut vaikeaa ... nyt ostajan markkinat ... jotta pelissä pärjää ... niin pitää olla oikeat tuotteet ja kustannustehokas ... [tarkennuksia] ... Mitä tulee kustannustehokkuuteen, niin se on taas joka ainoan tällä meidän tontilla olevan ihmisen tehtävä... hakee niitä kustannussäästöjä ja viedä asioita eteenpäin ... [Prote1:n] haittana on maantieteellinen sijainti, kilpailijat lähellä asiakkaita ja raaka-ainetoimittajia. Mitä menetetään logistisissa asioissa pitää kiinnittää kiinni asioissa [oma raaka-ainevalmistus] ... [raaka-aineen hintakehityksen vaikutus kilpailukykyyn] (Tehtaanjohtaja, Prote1.)

Vaikka henkilöstön merkitys tässäkin tarkastelukulmassa nähdään oleellisen tärkeänä, korostuvat siis alhaiset tuotantokustannukset ja henkilöstön määrän mitoittaminen mahdollisimman pieneksi hyvän tuottavuuden aikaansaamiseksi. Jatkuva henkilöstö / tuotanto -suhteen kiristäminen alkaa jossain kohtaa tuottaa myös kustannuksia (henkilöstön uupuminen, tuotannon häiriöt, sairauspoissaolot) ja strategisena haasteena onkin nähdä nämä asiat kokonaisuutena. Perinteiselle strategiatarkastelulle näyttäisi tarkastelluissa organisaatioissa olevan tyypillistä eräänlainen yksipuolisuus – esimerkiksi kustannustehokkuusstrategian ylikorostuminen – ja kokonaisnäkemysten puute. Tästä kertoo oireellisesti se, että haastattelumateriaalissa ei yksikään työnantajan edustaja ilmaissut strategiatarkastelun yhteydessä suoraan olevansa huolestunut kiireen lisääntymisestä ja työntekijöiden kokonaiskuormituksen hallinnasta eikä henkilöstön työkuormituksen optimaalista mitoitusta pidetty strategisen tason haasteena. Sen sijaan työhyvinvoinnin määrittelyn yhteydessä näkökulma oli jossain määrin esillä. Tämä kertoo jotain hyvinvointikysymyksen erillisyydestä: hyvinvointia käsitellään, kun erityisesti puhutaan tai

kysytään hyvinvoinnista, mutta strategisena menestystekijänä se ei nouse spontaanisti esille.

Organisaatioita vertailtaessa ei kompetenssipohjaisessa lähestymisessä ollut eroja: yksikään organisaatio ei lähtenyt strategiatarkestellussaan liikkeelle omasta resurssipohjastaan. Lisäksi vanhustyössä, jossa ei olla liiketoiminnallisessa kilpailutilanteessa, vaan toteutetaan yhteiskunnallista palvelutehtävää, ei kysymyksenasettelua voida pitää kovin tarkoituksenmukaisena.

Vaikka siis työhyvinvoinnin *strateginen merkitys ei nouse esille spontaanisti ja suoraan strategisena menestystekijänä*, sen yhteys moneen strategiseen tekijään, mm. sekä kustannuksiin että hyvään laatuun, mielletään selvästi. Tällöin hyvinvointia ei yleensä ajatella ahtaasti työterveytenä vaan erityisesti motivaation ja sitoutumisen näkökulmasta: hyvinvointi luo pohjan hyvälle työmotivaatiolle, ammatilliselle kehittämiselle ja positiiviselle hengelle. Tämä keskustelu henkilöstön merkityksestä käynnistyi yleensä helpoimmin osaamiskysymysten kautta, mutta aika nopeasti tulivat esille myös henkilöstön sitoutumisen ja motivaation kysymykset:

H: "Kun otit esille ja painotat tuota kustannustehokkuutta, niin mikä on tuon henkilöstön rooli ... mitä sille voidaan tehdä...?"

"... muutama asia.. se henkilöstön ammattitaito on siellä olemassa... näyttää että ammattitilpeys on kadonnut hiukan... ja se saattaa johtuu siitä että on mennä niin hyvin... kaksi asiaa joita tulee parantaa voimakkaasti... ensinnäkin tää läpinäkyvyys eli se mistä se kustannustehokkuus ratkee ja kuinka kustannustehokkaita me ollaan, sen asian mittaaminen ja tavoitteellisuus, meidän täytyy viedä se työntekijätasolle voimakkaasti... se on uupunut tällä hetkellä aika pitkälle... ja [tulospalkkiojärjestelmästä huolimatta] ... se ei ole riittävän läpinäkyvää se homma... ja sit siihen tulee työntekijöiden ammattitaidon lisääminen ja kouluttaminen ja moniosaamisen lisääminen... sieltä se tulee se kustannustehokkuus." [Keskustelua moniosaamisen kehittämisestä] "... kannustamalla moniosaamiseen ja liikkuvuuteen... niin sillä on siihen työhyvinvointiinkin merkitystä sikäli, että se antaa vaihtelua..." (Tehtaanjohtaja, Prote1.)

H: "Jos ajatellaan motivaation ja sitoutumisen merkitystä kustannustehokkuudelle, niin miten sä koet henkilöstön... mikä sen henkinen tila on...?"

[palaa ensin aikaisempaan positiiviseen draiviin ja sen heikkenemiseen 2000-luvulla; muuttuneen tilanteen vuoksi pitäisi pystyä puristamaan enemmän irti] "... niin on tullu semmonen sulkeutuneisuus ... työnantajapuolessakin ollu ... niin niitten avaaminen... et tää homma todettaisiin yhteisen edun mukaiseksi tällä tontilla... et kaikki jotka työskentelee näkis sen et pystyy vaikuttamaan ja näkee ja kokee sen tuloksen siitä vaikuttamisesta kans sitten... et löytyis positiivista tulevaisuuden näkökantaa..." (Tehtaanjohtaja, Prote1)

Tähän "positiiviseen draiviin" ja tekemisen intoon viittaa myös saman tehtaan työsuojeluvaltuutettu: kysyttäessä työhyvinvoinnista vastaus lähtee motivaatiokysymyksistä:

H: "Mikä merkitys hyvinvoinnilla sun mielestä [Prote1:n] liiketoiminnalle noin taloudellisesti on... miten näkyy kuluissa ja tuotoissa?"

"Kyl mä aistin et se on merkittävä... jos sais ihmisten työmotivaation tosta mitä se nyt siit mitä se on hyppäämään rajusti ylöspäin niin se näkyis aivan varmasti siel viivan alla, mä uskon ainakin siihen ihan täysin... et saatais ihmisil takais semmost tietty omaaloitteisuut siihe mukaan et ne itte haluu parantaa myös asioita ja itte haluu parantaa myös sitä työtäs mitä ne tekee siellä... ei siit ainakaan haittaa olis... on ihmisiä töissä jot-

ka jaksaa sitkeesti parantaa sitä hommaa, täytyy varmaan kysyä niiltä et mistä ne saa sen energian siihen... [esim. yhdeltä työntekijältä on tullut 300:sta jatkuvan parantamisen ehdotuksesta puolet; keskustelua muutosvastarinnasta]” (Työsuojeluvaltuutettu, Prote 1.)

Työhyvinvoinnin kytkeminen uudistumiseen ja aloitteellisuuteen on liiketoiminnan näkökulmasta tärkeä havainto. Samoin kytkennät hyvän laadun tekemiseen mielletään selvästi:

H: ”Mikä merkitys työntekijöiden ammattitaidolla ja osaamisella on mm. näis laatukysymyksissä juuri, miten paljon prosessi edellyttää ammattitaitoa?”

”Olisko tohon hyvä vastata prosentiluvulla... kuin paljon ihminen vaikuttaa..” [H: vaika] ”...mä sanoisin et ainakin 70%... et on se merkittävä... se on mun käsitykseni.” (Työnjohtaja, Prote 1.)

[H: yhteenvetoa: laadulla on siis huomattava liiketaloudellinen merkitys ja ihmisillä laadun tekijöinä...?]

”...kuin paljon priimaa tulee niin ihmisil on kyl vaikutusta...ku vähä huonompii aikoi on henkilöllä niin tulee joku semmonen et en mä viitti, ja sillo ruppee koneet renklaamaan kans” (Työnjohtaja, Prote 1.)

Prote 2 -teollisuusyrityksessä pääluottamusmies tarkastelee henkilöstön roolia laatukysymyksiin liittyvän hiljaisen tiedon (mm. Polanyi, 1967; Koivunen, 1997) kautta:

H: ”Miten sä näet jos vielä liikutaan tällä liiketoimintapuolella, niin miten sä näet tämän ... henkilöstön strategisen merkityksen [osaamisen, sitoutumisen, motivaation] tälle bisnekselle?”

” Kyllähän sillä on paljon suurempi merkitys kuin yleensä ymmärretään. Mä olen huomannu et usein suhtaudutaan näitten niinku suorittavaa työtä tekevien tekemisiin niin että ne olis kauheen yksinkertaisia ne työt. Useinhan on niin että joku työ saattaa näyttää hyvin yksinkertaiselta kun sen tekee joku joka on siihen harjaantunut. Samoin oleellista on sen laatupoikkeaman havaitseminen siinä joka tulee ainoastaan pitkän kokemuksen myötä näkyviin, sitähän ei hetkessä opita ellei se laatupoikkeama ole tietysti riittävän suuri, mutta sanotaan, et mun mielestä sen merkitys on suurempi tosiaan kuin mitä ymmärretään ... yleisesti ottaen... et aina tekijät ei itsekkään huomaa sitä, et kuinka paljon niillä on sitä tietoa ja tietoa...” (Päälouottamusmies, Prote 2.)

Erityisen selvästi työhyvinvoinnin ja laadun (tässä tapauksessa palvelun laadun) yhteyttä kuvattiin vanhustyössä, joka on hoito- ja hoivatyönä emotionaalisesti kuormittavaa ja jossa vaikeat asiakastapaukset vaativat hyvää henkistä jaksamista (mm. Utriainen ym., 2007, 2008; Kröger & Vuorensyrjä, 2008):

H: [Mikä merkitys on hyvällä työhyvinvoinnilla on, missä se näkyy?]

”... se näkyy suoraan asiakaspalvelussa, ne kulkee ihan käsi kädessä, mitä paremmin työntekijä voi, mitä parempi hänen on olla työpaikalla, miten he kokee työnsä arvostetuks, sitä parempaa palvelua he pystyy antamaan, kyl se näin menee ilman muuta ... ja kun työvoimapula uhkaa, jos meillä on semmonen imago talolla, et siel on kiva olla töissä ja siel on hyvä ilmapiiri ... vetovoima kasvaa. Kun työntekijöillä tulee olemaan varaa valita, onhan sillä iso merkitys.” (Vanhainkodin johtaja, MMVK.)

Kun keskustelua henkilöstön ja hyvinvoinnin strategisesta merkityksestä jatkettiin ja strategisia hyötyjä pyrittiin konkretisoimaan, päättyi keskustelu ennemmin tai myöhemmin sairauspoissaolojen merkitykseen. Vanhainkodissa mm.:

H: ”Tunnistatko jotain kustannusvaikutuksia jos työhyvinvointi ei ole kunnossa?”

”Joo, siis suoraan sairauspoissaoloissa, ilman muuta näkyy, sen huomaa ku eri yksiköissä on töissä ... et missä ei oo hyvä olla, se kynnyks jäänä pois ... on paljon alhaisempi ... toiset tulee pää kinalos ku sinne työpaikal on kiva tulla, ihan ilman muuta. (Vanhainkodin johtaja, MMVK.)

Teollisuudessa nähdään sekä sairauspoissaolojen suoranaiset kustannukset, mutta myös erityisesti poissaoloista johtuvat tuotannon sujumiselle aiheutuvat ongelmat:

H: ”[millainen kuluerä sairauspoissaolot ovat?]”

”... se on sit lyhkäsiä poissaoloja... sit jos on jalka poikki ja kuukauden poissa niin sillä ei oo mitään tekemistä työhyvinvoinnin kanssa... ne on sellasii kysymyksiä ku tulee tilanne et on vähän huono olo niin et jääk sairaslomalle tai ei, niin ei se itessään ne poissaolot, voidaan puhua prosentista tai kahdesta prosentista, jos meil nyt on kuutta prossaa poissaolot niin se on prosentti tai kaks. Enemmän siin on se että, että että... hmmm ... se heikentää sitä meidän joustavuutta jos on tällasii yllättäviä poissaoloja. ...” (Päälüottamusmies, Prote 1.)

Sairauspoissaolot hyvinvoinnin mittarina eivät ole kovin yksikäsitteinen ja helppo, ja niiden käsittely ja vertailu vaatii tarkempaa analyysiä. Sairauspoissaoloprosentteja⁴³ voidaan tarkastella toimialoittain ja organisaatioiden kokoluokittain (vrt. mm. Aura ym., 2010). Vastaajilla oli poikkeuksetta käsitys oman organisaationsa tilanteesta tässä suhteessa, ja osin ilmeni pyrkimystä analyttisempaan tarkasteluun:

H: ”[sairauspoissaoloprosentti ja sen suhtautuminen valtakunnallisiin keskiarvoihin]?”

”Se on ollu kyllä viime aikoina, mitä mä olen kuullu ... se on kyl pysytelly vähän keskitason yläpuolella ja se varmaan osittain johtuu just siitä ikärakenteesta et on iäkäst ja niit vaivoi sit vaan tahtoo tulla ja sitten toisaalta ja jos sielt on niinku leikattu analysointivaiheessa tämmöset pitkät sairaslomat pois. On joitakin joilla on hyvin pitkiä, yli vuoden kestäneitä tai muuta, niin silloin se heti niinku leikkaantuu aika paljon, et yks pitkä sairasloma vaikuttaa tosi paljon...” [keskustelua tasosta, yli 5 %, ollaan keskiarvossa jos pitkät on leikattu] (Päälüottamusmies, Prote 2.)

Yksi esimerkki vaikeudesta tulkita sairauspoissaoloprosenttia hyvinvoinnin mittarina tuli esille yksikössä (Te1), jossa oli juuri toteutettu tehtaan kulttuurin kannalta merkittävä tuotannon uudelleenjärjestely, johon oli liittynyt irtisanomisia:

H: [Sairauspoissaolotrendi suhteessa muuhun kehityskulkuun...?]

”Kyllähän se silloin sanotaan keväällä, kun tuli ilmoitus tuotannon uudelleenorganisoinnista ... sairauspoissaolot tippu heti sen jälkeen aika radikaalisti, vaik toisaalta olis voinu kuvitella et ne olis lisääntynekin... mä uskon et jonkunäkönen pelote oli siinä, niinku tuli ihmisil semmonen kuva kun tiedotettiin... et millä perusteella irtisanomisia tullaan tekemään... tuli kuva et aletaan seuraamaan heidän työkäyttäytymistä ja sairauspoissaoloja ja muuta ja kyl se näky selvästi siinä...” (Päälüottamusmies, Te1.)

Sairauspoissaoloprosentin pieneneminen tilanteessa, jossa päinvastoin olisi kuvitellut ihmisten purkavan epävarman tilanteen aiheuttamaa pahaa oloa sairauspoissaoloihin, on jossain määrin yllättävä, mutta toisaalta myös tuttu ilmiö vastaavista tilanteista. (Tämän kirjoittajan käytännön havainnon mukaan ilmapiirimittauksen tulokset paranivat paineissa fuusiotilanteessa, johon liittyi irtisanomisia.) Johdon strategiseen raportointi- ja seurantajärjestelmään sisällytettävien mittareiden käytössä ja tulkinnassa täytyy siis olla tarkkana muiden yhtä aikaa vaikuttavien tekijöiden huomioon ottamiseksi. Sairauspois-

⁴³ Keskimääräinen sairauspoissaoloprosentti vuonna 2010 oli 4,5 % (4,9 % vuonna 2009) (Auranen ym., 2010)

saolot (niiden merkitys, niihin vaikuttavat tekijät, niiden tasot) näyttävät kaiken kaikkiaan muodostuneen keskeiseksi työhyvinvoinnin indikaattoriksi, jolla on suuri merkitys työhyvinvointikeskustelujen käynnistäjänä. Suurin vaara tässä on liiallinen yksinkertaistaminen, mekaaninen tarkastelu ja työhyvinvointi-ilmion näkeminen pelkästään sitä kautta. (Sairauspoissaoloista ks. mm. Vahtera ym., 2002; Vahtera & Kivimäki, 2004; Ojala & Ahonen, 2005; Lehto ym., 2006)

Yhteenvedon todetaan, että vaikka siis henkilöstön hyvinvoinnin ja siihen liittyen laajemminkin henkilöstöresurssien käytön strateginen merkitys tunnettiin ja tunnustettiin hyvin, ei näiden kysymysten *spontaania esilleottoa* strategisessa yhteydessä havaittu, vaan kannanotot tehtiin erikseen kysyttäessä. Tämä vahvistaa edellä esitettyä käsitystä hyvinvointikysymysten eräänlaisesta erillisyydestä ja siitä, että niitä ei ole totuttu ottamaan esille, kun (liiketoiminta)strategisia kysymyksiä käsitellään. Tilanne olisi saattanut näyttäytyä erilaisena, jos olisi päästy arvioimaan työhyvinvointikysymysten käsitteilyä virallisissa strategiaprosesseissa ja niistä syntyneitä dokumentteja. Toisaalta taas näiden prosessien vaarana on jäädä etäälle arkitodellisuudesta ja antaa liian ruusuisia käsityksiä mm. henkilöstökysymysten huomioonottamisesta ja ehkä siinä mielessä nämä spontaanit haastattelut antavat realistisemmän kuvan.

Työhyvinvointikäsitys ja työhyvinvoinnin sisältö (taulukon 4.2 sisältökysymys 2)

Tämän tutkimuksen johdannossa ja luvussa 2 käsiteltiin työhyvinvoinnin erilaisia määritelmiä sekä yleisemmin tutkimuskirjallisuuden pohjalta että suomalaisten tieteellisten artikkelien perusteella. Luvun 2 yhteenvedossa edellä päädyttiin pelkistämään määritellyt kuvioden 2.9 ja 2.10 mukaisesti. Tämän tutkimuksen omassa määrittelyssä päädyttiin edellä seuraavaan (osa koko määrittelystä):

Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttamassa työkykymme ja terveytemme, persoonallisuutemme ja yksilölliset reaktiotapamme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti nähtynä sekä työpaikan ihmissuhteet ja johtaminen ja työnantajapolitiikka. (--)

Asiantuntijamäärittelyissä korostuvat siis toisaalta yksilön oma subjektiivinen käsitys omasta työhyvinvoinnistaan sekä toisaalta näkemykset siihen vaikuttavista tekijöistä. Tätä vaikuttavien tekijöiden tarkastelua on viime vuosina ohjannut kokonaisvaltainen, koko työkontekstiin ja toimintaympäristöön ja vieläkin laajemmin elämäntilanteisiin perustuva näkemys (vrt. ed. suomalaisista määrittelyistä mm. Manka & Siekinen, 2008). Tässä tutkimuksessa haluttiin siis tarkastella ihmisten työhyvinvointimäärittelyjä tai -käsityksiä strategisen merkityksen näkökulmasta. Laaja-alaisella työhyvinvointinäkemyksellä uskottiin olevan yhteyttä kehittämishankkeiden strategiseen mieltämieseen.

Haastatteluissa vastaajat lähtivät yllättävänkin samalla tavalla – henkilöstöryhmästä tai asemasta riippumatta – liikkeelle siitä työntekijän tunnetilasta, joka liittyy töihin lähtemiseen tai töihin tulemiseen:

”Jos mä saan ihan lyhyesti sanoa niin määrittelin sen niin että on hyvä tulla töihin... se kuvaa sitä et jos tulee mielellään töihin niin kaikki on kohdallaan...” (Tehtaanjohtaja, Prote1)

”Mun mielest työhyvinvointi on sitä et sä tuut mielelläs töihin ja sä et joka viiden minuutin pääst katso kelloo, et koska tämä piina loppuu et koska mä pääsen pois täältä vaan et siin on jotain... ei työt tarvii rakastaa, mut siin pitää sen verran viihtyy, et siel pystyy olemaa...” (Päälouottamusmies, Prote1.)

”Työhyvinvointi... siin on sitä et sua ei ot päähä kun sä tulet töihi, sua ei ota päähän se työnteko ja sit et se päivä ei ol sitä et sä odotat pelkää et koska se kello naksahaa kah-tee ja sä pääset pois sielt... täytyy olla semmost et se ei ol niinku jatkuvaa sitä pois pääsyn odotteluu pelkää se työ... emmä sanois et kukaa varsinaisesti viihtyy työpaikallas, ei siel missään työpaikal ei varmaan niin kivaa ole et sitä vois viihtymiseksi sanoo mut et siel pystyy olemaan ilman et se tökkii vastaan” (Työsuojeluvaltuutettu, Prote1.)

”Työhyvinvointi ... ehkä noin yksinkertaisesti, ihmisen on hyvä olla työssä, hyvä tulla sinne ja hyvä lähteä pois et tota ... totta kai siihen vaikuttaa monet asiat ...” (Vanhainkodin johtaja, MMVK.)

Lainatuissa ja lähes kaikissa muissakin määrittelyissä ensimmäinen haastatelluille mieleentuleva asia oli kokonaisvaltainen tunnetila, jota käytännössä testataan aina, kun töihin pitää lähteä. Erityisesti henkilöstön edustajat laajentavat tätä, jossei nyt työssä viihtymiseen niin ainakin työssä olemisen kohtuulliseen sietämiseen. Työhyvinvoinnin määrittely yksilön tunnetilan ja subjektiivisen kokemuksen kautta on siis relevantti lähtökohda asiantuntijamääritelmienkin näkökulmasta, mutta jos analyysiä tuon tunnetilan lähtökohdista tai aiheuttajista ei jatketa pidemmälle, ei määrittely tue työhyvinvoinnin merkityksen strategista hahmottamista. Osassa määrittelyjä jatkettiin analyysiä pidemmälle ja lähestyttiin yllättävän paljon nykyaikaisia akateemisia näkökulmia. Monessa määrittelyssä otettiin korostetusti esille sosiaalisten tekijöiden ja työyhteisön merkitys:

” --- Mut jos sitä lähtee purkamaan eri osioihin... niin löytyy monta asiaa... jos ottaa sen henkisen puolen ja työyhteisön kaiken kaikkiaan... varmaan vuorotyössä on äärimmäisen tärkeää... kun toimit sen tietyn tiimin kans koko ajan ja pyrit saavuttamaan tuloksii, niin jollei siel keskinäinen tämmönen kanssakäyminen toimi... heijastuu kaikkeen lopputulokseen, niin ei siel yksilön hyvinvointi voi olla kohdallaan jossei kanssakäyminen siel toimi hyvin.” (Tehtaanjohtaja, Prote1.)

”Joo, työkaverit on yks semmonen... siel tulee kommunikointu kuitenkin... sen huomaa ihan selkeesti et jos menet paikkaan jossa sä et tuu niin hyvin toimeen työkavereiden kanssa sen huomaa et päivä on paljon pidempi...” (Päälouottamusmies, Prote1.)

Työyhteisön ja työpaikan sosiaalisen rakenteen ja sitä heijastelevan organisaatioilmapiirin ja -kulttuurin kehittäminen on kiistatta työorganisaation strategisen tason tekijä toimialasta riippumatta (organisaatioilmapiirin ja ihmissuhteiden merkityksestä ks. mm. Litwin ym. 1968; Cooper & Marshall, 1976; House, 1981; Simola & Kinnunen, 2005). Kehittämisen merkitys on kuitenkin ilmeisesti eri toimialoilla tärkeä eri syistä. Esimerkiksi prosessiteollisuudessa tuotannon sujuminen ja vuorojen välisen tiedon kulun turvaaminen, high tech -aloilla innovatiivisuuden turvaavan vuorovaikutuksen aikaansaa- minen, palvelualoilla työpaikan hyvän hengen näkyminen asiakaspalvelussa jne. ovat

näitä toimialakohtaisia tekijöitä. Organisaatioilmapiirin merkitys ei kuitenkaan muodostu strategiseksi, vaikka sen tärkeys myönnettäisiinkin, ellei sitä nähdä konkreettisena strategisena kehittämiskohteena. Tämänkin tutkimuksen tapausesimerkeissä työyhteisön merkitys tuli esille useissa eri yhteyksissä, mutta yksikään haastateltava ei maininnut sen olevan strategisen tason menestystekijä, jota kehittämällä kilpailukyky (yritysten kyseessä ollen) taataan. Yksi tekijä voi olla eräänlainen keinottomuus ja ongelmallisten tilanteiden kokeminen hankalina, jolloin niihin ei puututa:

H: [Millainen on porukkojen keskinäinen tilanne kaiken kaikkiaan, sosiaalinen puoli...?]

”Siel on... se vaihtelee varmaan osastoittain aika paljon ja ihan niinku just kuppikuntien välillä, mut semmosii kyl mun mielest siel on joitain semmosii ollu, vähän niinku ongelmatilanteita ja tullu vähän kiistaa ja semmosta... olis voinu puuttuu suuremmallakin intensiteetillä, sillai niinku tarttua niihin asioihin ja hoitaa sillai et vähän sitä on semmonen tuntu et semmoset asiat jää käsittelemättä...” (Päälouottamusmies, Te1.)

Muitakin yksittäisten tekijöiden korostamista määrittelyn yhteydessä oli, mutta vastavasti myös pyrkimystä kokonaisvaltaiseen, aitoon pohdintaan itse ilmiöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Tässä suhteessa kaksi korkeatasoisinta (suhteessa mm. tämän tutkimuksen akateemisiin määrittelyihin) esitetään seuraavissa lainauksissa. Ehkä vähän yllättävästi kommentit olivat luottamusmiesten kommentteja. He ovat työssään henkilöstön edustajina joutuneet ajattelemaan asioita laajemmin työntekijöiden ja henkilöstön kannalta:

H: [siirrytään työhyvinvointikysymyksiin, määrittely: miten sä näkisit työhyvinvoinnin, miten kuvailisit]

”Työhyvinvointi... jos kuvailis tolleen laajemmin niin työhyvinvointi ilmenee... ja mun mielest se on hyvin tärkeä työnantajan kanssakin se et on suhteellisen mukava tulla töihin tavallaan, et se menee niinku omalla painollaan tai jopa niin et siin olis edes hitunen simmost innostustakin mukana, siin olis sitä motivaatioo. Mut et tietysti siihen liittyy sit ihan... jos ajatellaan työn tekemisen kannalta, et sul on työkalut tehdä sitä, sul on riittävä koulutus, työ ei saa olla liian haastavaa sun omiin kykyihis ja tietoihis nähden ja sitten tietysti se kiire ja tuotannollinen vauhti tietysti vaikuttaa, et se kuormitus olis sopiva ja sit tietysti henkilösuhteet niin omien työkavereitten kuin sit niinku kaikkien yhteistyö... toisen osaston työntekijöiden ja omien työkavereitten... ja mun mielest sit se on tärkeää ihan työnantajan kanssakin et toiminta on sujuvaa ja tulee semmonen tunne et tehdään yhdessä ja sit siin on tietysti fyysinen hyvinvointi kans sitten tulee siihen jaksamiseen... niinku ihan konkreettisesti et ei nyt kolota joka päivä ja oo hirveen väsyny...”

H: "...eli ihan perusterveys..."

”... mut se on kans et jos sitä kattoo... yksilön ittensä kannalta tai laajemmin työyhteisönä... kyllähän ne sivuu toisiansa mut et se on kuitenkin se koko työyhteisö kans tärkeä et on aika vaikeeta omata henkilökohtaisesti hyvää työhyvinvointia jos laajemmin työyhteisös on joku klikki...” (Päälouottamusmies, Te1.)

Toisen päälouottamusmiehen kommentti nostaa esille työhyvinvoinnin kytkennän ihmisen kokonaishyvinvointiin, mikä on näkökulmana nykyaikainen ja tuli esille akateemisten määrittelyjen yhteydessä:

H: "--- Jos sit mennään siihen teemaan, siihen hyvinvointiin... niin mä olen jokaiselta kysynyt... miten sä määrittelisit henkilöstön hyvinvoinnin... mitä se käsitteenä tarkoittaa?"

”No kyl mä ajattelen et se on jotain semmost kokonaisvaltaista, et se sisältää sekä sen täällä olon että sen ajan tuolla ulkopuolella, et mun mielest on niinku tavallaan jossain

määrin niinku turha puhua erikseen työhyvinvoinnista tai hyvinvoinnista muuten koska ne kulkee käsi kädessä. Mun mielestä ei voi olla työhyvinvointia ilman kokonaisvaltaista hyvinvointia ... ja se olisi kaikkein tärkein ymmärtää ja se et siihen voidaan vaikuttaa tosi monella alueella, niinku kaikkihan tukee toisiaan tai sit ne on haittatekijöitä, ja... kai se hyvinvointi on vaan semmoinen kokemus siitä että mikä, miltä tuntuu... et en mä nyt koe sitä pelkästään terveydentilana, et kyllähän siihen liittyy oleellisesti se mikä on... henkinen tasapaino ja kaikki niinku sellaiset asiat... että, mitähän mä tohon sanoisin”

H: ”... otit esille paljon ja tosi hyviä juttuja, harvoin ihmiset mieltää tota kokonaisvaltaisuutta, aika usein se nähdään semmosena vaan...”

”... se on mun mielest ollu erityisen hyvää täs, koko tässä prosessissa on ny tullu esille se, et se on tärkeitä myös se, mitä tapahtuu ulkopuolella tän talon ja se vaikuttaa tähän, kylhän jokainen sen tietää kokemuksesta varmaan tuollakin et jos siel on itse tai työkaverina joku, jolla on nyt sairautta perheessä jollain muulla, ei välttämättä henkilöllä itsellään, tai on avioeroprosesseja tai muita ikäviä niin se vaikuttaa työhyvinvointiinkin...” (Pääläutamusmies, Prote 2.)

Työhyvinvoinnin näkökulman laajentaminen työelämän ja muun elämän vuorovaikutukseen on näkemyksenä moderni ja ajankohtainen (kotimaisista viitteistä ks. mm. Kinnunen ym. 2005; Repo, 2005; Hakovirta & Salin, 2006; Mauno & Ruokolainen, 2006; Anttila ym. 2007; Eräranta & Käsälä, 2007; Rantanen, 2009). Se liittyy mm. ns. varhaisen tuen filosofiaan ja malleihin, joilla pyritään tunnistamaan ongelmat, mikä niiden alkuperä sitten onkin, mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tarjoamaan niihin tukitoimenpiteitä esimerkiksi työelämän erilaisten joustojen avulla (ks. esim. Nummelin, 2008; Ollila 2009). Tämäntapaisia malleja voidaan pitää strategisina, koska ne sisältävät käsityksen tuottavuutta ja toimintaa haittaavasta ilmiöstä ja ne sisältävät myös systemaattisen toimintatavan asian hoitamiseksi. (Vrt. mm. Aura ym., 2010: hyvinvoinnin strateginen johtaminen). Esille otetussa esimerkissä tämä ”strategisuus” jäi kuitenkin puolitiiehen, koska ongelman määrittelyn jälkeen ei pohdittu sen hoitamisen systemaattisia mahdollisuuksia tai sidottu sitä jollain tavalla yrityksen toimintakäytäntöön.

Työhyvinvointikysymykset (työhyvinvointia kuluttavat tekijät) omassa organisaatiossa (taulukon 4.2 sisältökysymys 3)

Määrittelyn jälkeen teemahaastattelussa keskusteltiin siitä, millaisten tekijöiden haasteltava näki kuluttavan tai uhkaavan työhyvinvointia omassa organisaatiossa. Kannanotojen oletettiin kertovan työhyvinvointikäsityksen laaja-alaisuudesta, ongelmien ja haasteiden tiedostamisen tasosta, jotka molemmat näkökulmat on tässä haluttu nähdä strategisesti merkittävänä. Selvästi yhtenäisin näkemys työhyvinvointia kuluttavista tekijöistä oli yrityksessä, jossa oli parhailaan menossa tuotannon uudelleenjärjestely, johon liittyi henkilöstövähennyksiä. Sitä kautta epävarmuus oli noussut tärkeäksi hyvinvointiteki-jäksi. Tämä vahvistaa luvussa 2 esitettyä näkemystä, jonka mukaan työhyvinvointi-ilmio on luonteeltaan kontekstuaalinen ja dynaaminen: työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat muuttua nopeasti tilanteen muuttuessa. Luvun 3 mukaisesti työhyvinvointia kuluttavat tekijät voivat liittyä organisaatiokontekstiin, joko akuuttiin kontekstuaali-

seen tilanteeseen (irtisanomiset) tai rakenteellisiin tekijöihin (työprosessin luonne). Seuraavassa esimerkkejä eri henkilöstöryhmien näkemyksistä ensin mainitussa tilanteessa:

Päälouottamusmies käsitteli yt-asiaa⁴⁴ erityisesti sen hoitamisprosessin ja siihen liittyneiden puutteiden kautta ja painotti erityisesti puuttunutta vuorovaikutusprosessia:

H: ”Miten sä muuten näet työsuhdeilmapiirin ja tuotannollisen tilanteen... millainen se sun mielestä on [Te1:ssä] tänä päivänä?”

”Tota... tietysti viime kevät [jolloin henkilöstövähennyksiin liittyvä yt-prosessi käynnistettiin] on vaikuttanut selvästi... et tota hermostuneisuutta hiukan... se on kuitenkin yllättävän, mä olen monen kans siitä puhunu, se on yllättävän paljon jäänyt kuitenkin pinnan alle tavallaan se, jotenkin mä ite kaipaisin sitä viime keväänä et olis purettu enämpi...

H: ”...et olis enempi puhuttu...”

”... kyllähän meil on ollu kriisi... kuitenkin kynnyks tuntuu olevan ihmisil aika iso niinku lähtee itse siihen... siin olis toivonu...itse mä olisin nähnyt, et olis otettu vaik koko porukka yhteen ja käyty sitä hiukan läpi...---

... asia jäi niin kuin jotenkin jossain määrin käsittelemättä ihan yhteisönä vaik siel on ollu kriisiryhmä ja puhuttu... esimerkiksi silloin keväällä me ei otettu missään vaiheessa koko linjaa yhteen et oltais puhuttu asiasta...” (Päälouottamusmies, Te1.)

Jatkuvaa tiedottamista ja siihen liittyvää keskustelemaa vuorovaikutusprosessia painotetaan muutosteorioissa lähes poikkeuksetta, ja kuitenkin johdon toimenpiteet eivät tässä suhteessa useinkaan vastaa henkilöstön odotuksia, kuten edellisenkin lainaus kertoo. Työnantaja oli kyllä tehnyt toimenpiteitä (”kriisiryhmä”), mutta niitä ei koettu riittäviksi. Erityisen haasteelliseksi irtisanomisuhan teki se, että työpaikka oli aikaisemmin koettu hyvin turvalliseksi eikä yt-prosesseja ollut tarvittu:

”... en mä tiedä, tää on siitäkkin paljon kiinni et täällä ei oo totuttu yt-neuvotteluihin, tääl ei oo ikinä käyty täämösiä et tää on historian ensimmäinen täämönen baletti, ihmiset ei usko sitä todeksi, luulee et tää on paha unta...” (Luottamusmies, Te1.)

Myös tuotannon johto oli selkeästi tiedostanut yt-prosessiin liittyvät henkilöstön tunteukset työhyvinvointia kuluttavina tekijöinä, mutta uskoi myös henkilöstön kykyyn ymmärtää työnantajan ratkaisua ja näki samalla yt:ssä myös positiivisia näkökulmia:

”Kyl nyt ihan selvästi tuotannon uudelleenjärjestely on tasan tarkkaan se homma [työhyvinvointia rasittava tekijä], mut en halua sanoa läpi linjan koska siel on henkilöitä jotka näkee asian myös niin, että tota jos me valitaan henkilöt oikein ... me ei tehdä tarpeettomasti niinku epävarmuusaikaa eikä käsitellä ihmisiä väärin, niin kokevat, et tää totanoinni asia turvaa työpaikat jatkossa sille suurimmalle osalle porukkaa, 90 prosentille tässä tapauksessa ... ja kun kaikki tietää senkin et erilaisia suorittajia siel on, niin niin ketä kannattaa suojella, joku huutaa hurraa, et jotain vihdoin tehdään. Ja kyl sekun on osa työhyvinvointii joskaa nyt täl hetkel yleisesti se riski tai täämösen tapanen läpikäynti täs laajuudes on aikamoinen...” (Tuotantojohtaja, Te1.)

Samoin toimitusjohtaja tiedosti työntekijöiden näkökulman, mutta hän näki, että oman yrityksen yt-prosessi kiinnittää ihmisten huomion laajemminkin työelämän turvatto-

⁴⁴ ”Yt-asialla” viitataan tässä nykyään yleisen käytännön mukaisesti tilanteisiin, joissa organisaatiot vähentävät henkilöstöään. Tähän prosessiin kuuluu yt-menettely (yhteistoimintalain mukainen yhteistoimintamenettely) eli päätöksen ”perusteiden, vaikutusten ja vaihtoehtojen” kertominen henkilöstölle ja muut laissa määritellyt menettelytavat. Käytännössä ”yytee” on työntekijöiden mielessä ruvennut merkitsemään yhtä kuin irtisanomiset, vaikka se ei suinkaan ole ollut yt-lain alkuperäinen tarkoitus.

muuteen. Työnantajataho siis haluaa muistuttaa toisaalta yt:stä mahdollisuutena ja toisaalta sitoa sen omaa yritystä laajempiin yhteyksiin:

H: "Miten tota, mikä eniten yksittäistä työntekijää rassaa [Te1:ssä]?"

"... eniten rassaa epävarmuus, et ne ei tiedä, mitä tapahtuu ja missä mennään, se on yks asia mikä rassaa, luulisin..."

H: "...tän yt:n seurauksena...?"

"... ei, ylipäättänsä turvattomuus, ku ne näkee et joka puolel saneerataan, ei se välttämät se o ... tavallisel työntekijäl turvallinen vakaa työpaikka on iso asia, fundamentti vielä säilyy tääl hyvinvointiin..." (Toimitusjohtaja, Te1.)

Henkilöstövähennyksiin liittyvä turvattomuuden tunne on ilman muuta strategisen tason hyvinvointitekijä. Kysymys ei ole niinkään siitä, ettei sen merkitystä ymmärrettäisi, vaan siitä, että osattaisiin toteuttaa oikeita toimenpiteitä, mm. pääluottamusmiehen peräänkuuluttamaa avointa keskustelua. Yt-prosessin hallinta siten, että turvattomuuden tunnetta pystyttäisiin organisaatiossa käsittelemään ja vähentämään, on tärkeä muutoksen johtamisen elementti. Epävarmuuden lisääntyminen kaiken kaikkiaan työelämässä luo epävarmuuden tunnetta myös yksittäisille työpaikoille (mihin haastateltu tehtaanjohtajakin edellä viittaa): "Tutkimustulokset viittaavat siihen, että *"palkansaaajien viime vuosina negatiivisemmiksi kääntyneet käsitykset työnteon mielekkyyden muutoksesta -- liittyisivätkin enemmän käsityksiin talouden ja työmarkkinoiden yleisestä lisääntyneestä epävarmuudesta ja ennakoimattomuudesta kuin omaa työpaikkaa tai työtä välittömästi koskeneista muutoksista."* (Alasoini, 2006, 33.) Tämä merkitsisi sitä, että "epävarmuuden johtamisessa" ei voida toimia pelkästään oman organisaation tilanteen mukaan, vaan huomioon pitää ottaa toimialalla tai laajemmin työmarkkinoilla esiintyvä epävarmuus.

Kaikissa teollisuusyrityksissä oli oltu tekemisissä yt-prosessien kanssa ja ne olivat vaikuttaneet henkilöstön kokemaan turvallisuuteen ja kiinnittäneet huomiota teollisuudessa laajemminkin meneillään oleviin rakennemuutoksiin ja niiden aiheuttamaan epävarmuuteen. Sen sijaan vanhustenhuollossa, vaikka siihenkin kohdistui rakenteellisia muutoksia, joilla on myös henkilöstövaikutuksia, ei turvattomuutta samassa mitassa todettu. Vanhustenhuollossa näkemyksenä oli, että hoitohenkilökuntaa tarvitaan (ja siitä on jopa pula), vaikka hoidon tuottamisen rakenteet muuttuisivatkin:

H: [Mikä ihmisten näkökulma laitospaikkojen vähentämiseen on ... aiheuttaako epävarmuutta]

"... no tietyst henkilökunnan näkemyshän on se ett lisää tarvitaan paikkoja, eikä suinkaan vähentää ja siinäkin on työsarkaa, et saadaan ymmärtään, et erilaisii paikkoj tarvitaan ei ihan täl hetkel olevat vanhukset kaikki ei oo oikeas paikas et ne on vanhainkodissa, löytyy sielt semmosii et pärjäis tuetun palveluasumisen kans kotiloissa, mutta henkilökunnal on tietyst uhka, että jos yksikin vanhainkoti loppuu ... niin mitä sitten ... tarkoittaakse meihin jotenkin ... mut pieni uhka et saadaanko me olla täällä..."

H: [Onko se ihmisille jo niin konkreettinen peikko ... että työsuhde olis uhattuna]

"Ei se uhattuna ole, alusta asti on luvattu, että ketään ei irtisanota ... on luvattu henkilöstöä vanhustyöhön..." (Luottamusmies, MMVK.)

[Keskustelua: kaiken kaikkiaan resurssitarvetta vanhustyöhön on; ihmisiä ei otettu työhön tiettyyn vanhainkotiin vaan vanhustyöhön; kaupunginjohtaja luvannut että ketään ei irtisanota; hyvä työsuhdeturvallisuus]

Vanhustenhuollossa ei siis työsuhteiden turvallisuuden koettu olevan ensisijainen huoli, mutta sen sijaan huolena oli kiire ja henkilöstömitoitus (ks. myös ”emergentit tekijät”):

H: ”Jos sä ajattelet MMVK:n tilannetta ... minkä asioiden kuvittelet eniten kuormittavan...?”

”Kyl varmaan se henkilöstömitoituksen niukkuus on siellä se ... työtehtävät suhteessa siihen annettuun aikaan ja mahdollisuuksiin, et ne on kohtuullisessa sopusoinnussa ja että niistä on esimiehen kanssa ja sen lähiyöyhteisön kanssa ymmärrys, se on oleellinen osa työhyvinvointia ... sosiaalitoimessa ... on päädytty johdonmukaisesti siihen, että erityisesti sosiaalitoimessa... rassaavin ilmiö on se, et koetaan että työtehtäviä on enemmän kuin resursseja on annettu niiden hoitamiseen ... monet ongelmiksi liittyviin asioihin on johdettavissa niistä tulevaisuudenkuvista ...” (Sosiaalijohtaja, MMVK.)

H: ”Sanoit et ihmiset joutuu venymään liikaa ... onko se keskeisin työhyvinvointia kuluttava tekijä ...?”

”Mä näkisin sen ihan sillai, kyl sitä viestii tulee niin monel tavalla, monta kautta ja niinku jatkuvasti [MMVK:ssa henkilöstösuhde (työntekijät / hoidettavat) alhaisin; ei erikoistyon-tekijöitä] ... syö ihmistä eniten, et hoitajia on liian vähän...”

H: ”Ihan perinteinen kiire ...”

”Ja sit siit tulee monennäköst, et se tunne, et joka päivä mennään vähän iinku rimaa hipoen, ja semmonen riittämätön olo, ei voi tehdä sitä työtä niin hyvin kuin haluais tehdä ja sitku tulee koko ajan semmosta niinku uutta vaatimusta, laadun kehittämistä, kuntouttava työtötteä. Omaisten vaatimukset kasvaa todella selvästi kaiken aikaa ... ja nää pienet ihmiset siellä ei voi venyä siihen, niin kyl siin aika paha olo on ja sit vielä semmonen kauhia uhka, et herrajestas et mistä työntekijäitä jatkossa, koko ajan julkisuus pyöriteään ... saatavuus voi olla kohta kiven alla ...” (Vanhainkodin johtaja, MMVK.)

Työkonteksteihin liittyen näyttää siis tässä suppeassa aineistossa siltä, että teollisuuden pulmana on usein rakenteellisiin muutoksiin liittyvä turvattomuus ja vanhustyössä resurssien mitoitus ja kiire. Tästä trendistä on viitteitä laajemminkin. (Vertaa tämän tutkimuksen luku 3 ja siellä kirjallisuuskatsaus ja sen viitteet.) Henkilöstön turvallisuuden tunteen tukeminen erityisesti muutostilanteissa sekä oikea henkilöstömitoitus ja työkuormituksen ja kiireen hallinta ovat strategisesti merkittäviä tekijöitä ja sellaisiksi ne haastatteluisissa tunnistetaan. Kyse on siis enemmänkin siitä, säilyvätkö ne arjen pyörittämissä johdon työlistalla, onko niihin todellisia mahdollisuuksia vaikuttaa ja osataanko päivittäisjohtamisessa hoitaa niitä aktiivisesti ja oikealla tavalla.

Johtamisen merkitystä on viimeaikaisessa kotimaisessa kirjallisuudessa painotettu voimakkaasti (mm. Vesterinen, 2006; Hyppänen, 2010; Suutarinen & Vesterinen, 2010). Kyse on myös siitä, että monet kysymykset ovat palautettavissa johtamiskysymyksiksi, esimerkiksi miten työkuormitukseen vaikuttavia tekijöitä johdetaan, miten esimies ratkoo sosiaalisia pulmia, miten työturvallisuus- ja terveysasioihin kiinnitetään johtamisessa huomiota. Tämän ”manageeraamisen” lisäksi esimiesten vuorovaikutustyyli ja leadership-kysymykset ovat nousseet näyttävästi esille, jopa lehtien palstoille, kun on riit-

tävästi ongelmia ollut.⁴⁵ Johtamisen voidaan sanoa olevan rakenteellinen kontekstuaalinen tekijä ja sellaisena jatkuvan tarkastelun kohde organisaatioissa. Samalla se on kuitenkin myös tilannesidonnainen kontekstuaalinen tekijä eli vahvasti sidoksissa kulloisenkin esimiehen persoonallisuuteen ja hänen vuorovaikutustyyliinsä. Haastatteluissa erityisesti kahdessa teollisuusyrityksessä johtaminen otettiin esille työhyvinvointia kuluttavana tekijänä, kun taas vanhustyössä se mainittiin voimavaratekijänä. Osin tämä liittyy laajemmin johtamiskulttuuriin (mm. pitemmän ajan kuluessa syntyneeseen käsitukseen esimiesten tehtävistä ja roolista, esimiesrekrytoinneista ym.), osin yksittäisten esimiesten persoonallisuuteen ja johtamistapaan sekä uusien tilanteiden aiheuttamiin toimintavaatimuksiin:

H: "Miten sitten jos ajattelee [työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät] ... mikä erityisesti nousee esille?"

"[Tel:ssä] on johtamises kyllä puutteita, lattiatason esimiestasolla, siin on kyl et sielt puuttuu se jämäkkyyys. Tääl on henkilöstö melkein määränny tahdin tähän asti ja nyt on kumminkin otteita ytn myötä jokainen koventanu. Tääl oli aikaisemmin... [radiot poistettiin tuotannosta, korvalappuradiot] ...nää on tämmössii pieniä syitä..."

H: "Onko tää aika kans ... tää vaatis jämäkämpää esimiestoimintaa...?"

"Kyllä, nykypäivänä sitä määrätynlaista johtajuutta tarvitaan ... kyl ihminen vaatii sitä..."

H: "Onko yritetty tehdä jotain?"

"On, koulutettu ja kaikkennäköst tämmöst nä et tota ... lisättykin [uusia esimiehiä]." (Luottamusmies, Tel.)

Edellinen kommentti teollisuusyrityksestä viittaa siis eräänlaiseen johtamisvajateeseen, mikä näkyi selvästi myös työhyvinvoinnin kehittämishankkeen piirteenä (aihetta käsitellään luvussa 5). Myös prosessiteollisuusyksikössä viitattiin johtamisen ongelmiin, mutta siellä koettiin esimiehen rooli etäiseksi ja luottamuksessa koettiin ongelmia. Tällä seikalla on erityisen suuri merkitys, jos ajatellaan niitä vastuita, joita työhyvinvointiin liittyvät toimintamallit (ns. varhaisen tuen mallit) ovat esimiehille antamassa.

H: "Jos ajattelet tilannetta tänä päivänä koko [ProteI:n] kannalta niin mitkä tekijät on eniten sitä työhyvinvointia rassaamassa?"

"... johtamistaito, mikä siin on yhtenä... niin se on ainakin erittäin iso tua tua ongelma ja toinen on just tää epävarmuus..."

H: [pyytää tarkennusta johtamiskysymyksiin]

[Esimiehet tulisi vähän alaspäin käyttäytymisessä; sama taso, samat tavoitteet; etteivät esimiehet katso työntekijöitä ylhäältä alaspäin; luottamus ei pelaa; työntekijöitä ei oteta vakavasti; ideoita joita tuodaan esille sivuutetaan olan kohautuksella] ...ja sit tulee niitä kommentteja et en mä viittiny mitään sanoo kun sitä ei oteta vakavasti [hyvä toimialajohtaja jolla ei kuitenkaan ole aikaa kulkea tehtaalla; ongelmana päällikkötaso (vuoromestareista ylöspäin; vuoromestareista osa noussut työntekijöistä); ei moiti lähimpiä esimiehiä vaan seuraavaa porrasta] (Pääluottamusmies, ProteI.)

Mielenkiintoista on huomata, että erityisesti luottamusmiehet ottivat esille johtamisen ja esimiestaitojen puutteet työhyvinvointia kuluttavina tekijöinä.

⁴⁵ Tätä kohtaa kirjoitettaessa otsikoissa oli erityisesti AKT:n puheenjohtajan johtamistyyli ja siihen liittyen työpaikkakiusaamisen poliisitutkinta.

Muita työhyvinvointiin vaikuttavia esille otettuja tekijöitä on mainittu edellä yhteenvedotaulukossa 4.2 (mm. informaation kulku, vaihetyön ongelmat, vuorotyö, huonokuntoinen potilasaines), mutta niitä ei käsitellä tarkemmin tässä yhteydessä. Tekijät ovat sinänsä sellaisia, että niillä voidaan nähdä strategista merkitystä ja samalla ne kertovat suhteellisen laaja-alaisesta näkemyksestä: esille otetut työhyvinvointikysymykset liittyvät työprosessien ja -kontekstien tärkeisiin tekijöihin, jotka ovat kaikki sijoitettavissa myös tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa muodostettuun laaja-alaiseen työhyvinvointikäsitelykseen. *Näyttäisi kuitenkin siltä, että vaikka esille otetut asiat mielletään sinänsä tärkeiksi ja niiden henkilöstö- ja hyvinvointivaikutukset ymmärretään, niille ei puheen tasolla anneta strategista merkitystä toisin sanoen niitä ei kytetä strategiaan yhteyksiin.* Esimerkiksi sen tyyppisiä ilmauksia tai strategista puhetta, kuten ”tämän muutosprosessin tuottaman epävarmuuden vähentäminen on meille strategisesti tärkeää” tai ”työn kuormituksen ja tuottavuuskehityksen tasapainon löytäminen on meille strateginen haaste” tai ”esimiesten henkilöjohtamisen kehittämällä voimme luoda strategista kilpailuetua”. ei haastatteluissa tullut esille. Haastatteluista ei myöskään tullut juurikaan ilmi, että esille nostettujen tekijöiden suhteen olisi tehty jotain tai oltaisiin ryhtymässä toimenpiteisiin. Tämäkin kertoo jotain strategisista prioriteeteista, mutta ehkä myös siitä, että osa tekijöistä on sellaisia, että haasteet koetaan ylivoimaisiksi resurssien puuttuessa tai ne tuntuvat muuten liian epämääräisiltä ja vaikeilta.

Johdon rooli (taulukon 4.2 sisältökysymys 4)

Yksi haastatteluteema liittyi työhyvinvointivastuuseen. Keskustelussa käsiteltiin kaikkien osapuolten (työnantaja, esimiehet, työtoverit, yksilön vastuu) vastuuta, mutta tässä tarkasteluun otetaan ainoastaan näkemys työnantajatahon (ylin johto) työhyvinvointivastuusta. Tällä uskotaan olevan strategisessa mielessä suurin vaikutus. Edellä lainatussa strategisen hyvinvoinnin määrittelyssä (Aura ym., 2010) korostetaan henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia edistävän toiminnan ottamista mukaan liiketoiminnan suunnitteluun, toiminnan suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta, systemaattisuutta, vastuuttamista ja seurantaa. Tämäntyyppiseen kokonaisvaltaiseen ja liiketoimintalähtöiseen toimintatapaan ei ole mahdollisuutta ilman ylimmän johdon sitoutumista sen toteuttamiseen. Siinä mielessä johdon oma näkemys omasta roolista ja vastuusta on strategisessa mielessä merkittävä.

Kuten edellä todettiin, johdon roolin voidaan ajatella muodostuvan edellä kuvatusta systeemisestä hyvinvointiasioiden huolehtimisesta eli liikkeenjohdosta (engl. management), mutta myös omasta tavasta johtaa ja vuorovaikuttaa (engl. leadership). Management-näkökulmaan liittyy erityisesti investoinneista vastaaminen; sitä kautta päätöksentekijä viime kädessä osoittaa käytännössä omat prioriteettinsa. Siksi investoinneista kysyttiin erikseen, ellei se tullut keskustelussa muuten esille. Seuraavassa teollisuusesi-

merkissä tehtaanjohtaja korostaa henkilöjohtamisen ja vuorovaikuttamisen näkökulmaa, jossa korostuu erityisesti tiedottamisen ja yhteistyön merkitys:

H: [seuraava teema: yhteisvastuullisuuden kehittäminen: teeman perustelua] ”... miten koet johdon roolin?”

”Kyl se lähtee siitä avoimuudesta... --- ja omana itsenä olemisesta, kaikki teatterimaisuus täytyy jättää ulkopuolelle... me ollaan ja tehdään yhdessä ja silloin sit pitää kertoa niin paljon kuin me pystymme kertomaan koska olemme pörssi-yhtiö... [rajoitusten kuvailua] ...ja et se olis oikeastaan aika systemaattista se tiedottaminen... miten menee ja mitä tullaan tekemään, sen tyyppiset asiat, mitkä on kerrottavissa ne pitää hoitaa... asiakkaiden palautteet äärimmäisen hyviä koko ajan tiedottaa... ja yks mitä johdon edustajan pitää koko ajan, on olla mukana siellä pelikentällä... ja sit se jatkuvan parannuksen ehdotuksen järjestäminen, mikä luvattiin, niin kyllä pitää olla valmis sitä koko ajan siihen vastaamaan, mitä haasteita sieltä tulee sitä kautta ja se on kans yhteistyöt silloin --- luoda pohjaa osallistuvalla tekemiselle...” (Tehtaanjohtaja, Prote1.)

Investointinäkökulma vaati asian erikseen kysymistä:

H: ”mites sit semmonen ikävä näkökulma kuin raha, johto nyt kuitenkin päättää investoinneista, miten sä näet investoinnit hyvinvointia lähellä oleviin kysymyksiin, mikä merkitys niillä on?”

”Se on vaikea kysymys aina, kuin paljon semmosessa tilanteessa kun ollaan taloudellisesti ahtaalla semmosiin asioihin voidaan panostaa... silloin täytyy vaan pyrkiä näkemään se pitkällä tähtäyksellä... sen arvo eikä sitä hetkellistä rahankulua mikä siit silloin on... tietysti tulee niit priorisointeja, mitkä nousee niinko korkeemmalle tasolle...” (Tehtaanjohtaja, Prote1.)

Toisessa teollisuusesimerkissä halutaan näyttää pidempi keskusteluketju, koska se tuo esille eräitä ”perinteisiä” työhyvinvointikäsitteitä (määrittely ”perinteiseksi” perustuu kirjoittajan omiin työelämäkokemuksiin):

H: ”Miten tota... [siirrytään työhyvinvoinnin vastuukysymyksiin; kuvailee eri vastuuta-hot] ... ensinnäkin, mikä tässä on työnantajan vastuu hyvinvointikysymyksissä?”

”Minun mielestä juuri se että on... valppaus seurata näitä asioita ja että tapauskohtaisesti katsoo, että onko meillä rooli tässä asiassa, ottaa niinkö aloite ja kysyä että... ettei vaan antaa asioita vaan olla vaan ja todeta että ihminen jätti työpaikan tai sitten tapahtu vielä jotakin huonompaa sen takia, että kukaan ei ole häneltä koskaan kysynyt et mitä varten hän... jotenkin tuntuu että jos vaan rohkaistuu kysyä korkeintaan ei saa mitään vastausta mutta saattaa jopa saadakin ja ehkä voi auttaa tilannetta, se on kuitenkin jos katsoo työnantajan näkökulmasta jokainen sairauspoissaolopäivä on ylimääräinen kustannus, joku ylityö tai tekemätöntä työtä tai ainakin häiriötä... aina se lisää jos se on tämmönen hallitsematon... kyl aina lomat ja vuorovapaita pysty paikkaamaan, että...”

H: ”Mitäs sit jos työhyvinvointiasia vaatisi investointeja... uskotko työhyvinvointi-investointien tuottoihin...?”

”Kyl mä sanoisin... mä en muista oliko se nyt pari vuotta kun oli, kokonaisen päivä uhrattiin siihen, kaikki ihmiset tuli päivävuoroon ja oli tämmösiä... työturvallisuus... lääkärin pitämä tavallaan tämmösen... sekä terveitä elämäntapoja että myöskin tämmöstä henkistä hyvinvointia. Se on vaikea mitata mikä tämmöse... se on helppo mitata se kustannus...”

H: ”Juuri...”

”se on yhden päivän työpanos, mut toisaalta ei ole helppo... onko se tullut kaikki takaisin... jos jokainen ihminen on ollut yksi päivä vähemmän pois sairaana niin se on jo silloin kuitattu...”

H: ”Aivan”

”...varmasti se on niinku enemmän oman arvioinnin takana... kannattaako siihen panostaa... siin ei pysty mitään laskelmaa tekemään, se maksa saman ja se tuo saman, se mitä maksa on helppo laskea mut se mitä tuo...”

H: ”Mmm, se on vaikee...”

”... aika monessa investoinnissa se on näin, kaikki tietää mitä maksaa mutta harva tietää että onko ne... kukaan ei jälkeinpäin tee laskelmia että onko se investointi maksanut itsensä niin kuin oli luvattu anomuksessa.”

H: ”Se on vaan hauskaa, että just näissä työturvallisuutta ja työhyvinvointiin laajemmin liittyen... [on yritetty tehdä laskelmia; kuvaus tuottolaskelmista] on saatu 10-15-kertaisia tuottoja”

”Joo ja toisaalta tämmöstä hokemaa, jota jossakin vaiheessa oli enemmän ja nyt on vähän vähemmän, henkilökunta on tärkein voimavara yhtiössä... se on kuitenkin se, ihmiset ne menestyksen tekevät. Koneet pitää olla ajanmukaiset, mutta ihmiset käyttä koneita, se on kuitenkin se...” (Tehtaanjohtaja, Prote 2. Kielen osittainen vaikeaselkoisuus johtuu siitä, että vastaajan äidinkieli ei ole suomi.)

Tehtaanjohtajan kannanotot osoittavat reaktiivista suhtautumista työhyvinvointiin (”...*valppaus seurata näitä asioita ja että tapauskohtaisesti katsoo, että onko meillä rooli tässä asiassa...*”), kun strateginen näkökulma edellyttäisi lisäksi asioiden ennakoinnista systemaattisten toimintakäytäntöjen avulla. Investointeja tiedusteltaessa haastateltava tuntuu mieltävän hyvinvointi-investoinneiksi pelkästään perinteiset TYKY-investoinnit⁴⁶. Hän puhuu myös ”*kokonaisen päivän uhraamisesta*” kyseiseen toimintaan. Jos puhutaan strategisista investoinneista muussa yhteydessä ei yleensä puhuta resurssien uhraamisesta vaan investoinneista, joille odotetaan tuottoa. Toisaalta hän kuitenkin arvioi ”uhraamisen” takaisinmaksua, mutta keskustelussa todetaan tämä investointinäkökulma hankalaksi nimenomaan tarkkojen investointilaskelmien osalta. Tässä lieneekin yksi työhyvinvointi-investointiajattelun pulma: ”...*siin ei pysty mitään laskelmaa tekemään, se maksa saman ja se tuo saman, se mitä maksa on helppo laskea mut se mitä tuo...*” (Tehtaanjohtaja, Prote1). Kulut voidaan laskea tarkasti, mutta tuottojen arviointi on vaikeaa. Kuitenkin nykyaikainen henkilöstötilinpäätösajattelu on jo pitkään työskennellyt strategisten henkilöstöinvestointien laskentamallien kanssa (ks. mm. Ahonen, 1992, 1995, 1998, 2002; Ahonen ym., 2001).

Toinen teollisuusjohtaja lähtee vastuuajattelussa liikkeelle huomattavasti laajalaisemmin:

H: [viittaa aikaisempaan keskusteluun] ... ”*mikä on työnantajan vastuu työhyvinvoinnista...?*”

”Siitä, et se luo sen ympäristön et pystytään tekemään töitä, sen koko konseptin ja se on pitkäjänteistä toimintaa et ei oo poukkoilevaa...”

H: ”*Miten näet työhyvinvointi-investointien merkityksen*”

”Ne on ... jos ajatellaan terveydenhoitoa tai urheilua tai jos ostetaan laastareita et joku lopettaa tupakanpolton ... ne on tietysti äärimmäisen hyviä asioita mut ne on marginaali-asioita jos ei meidän fundamentaaliset johtamisen asiat ... ole kunnossa. Näillä pidetään hyvin pikkujoului tai järjestetään siis tätä ... ne on sit sitä ... jos fundamentti on kunnossa, niin sit sitä voi vielä tehdä elämää miellyttävämmäksi ja saada sitä viihtyvyyttä lisät-

⁴⁶ Työkykyä edistävät investoinnit, ks. tarkemmin TYKY-toiminnasta tämän tutkimuksen johdannossa.

tyy ja sitä yhteenkuuluvaisuutta. Tavallaan niillä toimenpiteillä vahvistetaan sitä jo rakennettua pohjaa. Elikkä, me sanotaan ... et meil voi olla kilpailukykyä lisäävää et jos on hyvin sitoutunutta, osaavaa ja kommitoitunutta henkilökuntaa, niin tavallaan heitä sit siitä hyvästä työstä palkitaan tällöin asioilla, mut jos meil on kaikki asiat päin helvettä, siihen sit vaik mitä laivaristeilyjä järjestetäis ei ne niillä kuntoon tu...”

H: ”Olen usein törmännyt siihen et johto näkee työhyvinvoinnin erillisenä asiana työn tekemisestä ja työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon tehtävänä... järjestetään pari saunakävelyiltapäivää ja ostetaan sillä hyvä omatunto...”

”Jos sillä saa viikonloppunsa nukuttua, mut se on kallis tapa yritykselle... mut se ei ... silloin ollaan höteikös”

H: ” ... se on ihan totta ... se perustehtävästä huolehtiminen... yritysjohdon tärkein keino...?”

”Jos henkilökunta ei luota minuun, niin vien mä ne vaik kummosel laivaristeilyl ja juotan vaik kuin paljon koskenkorvaa ja syötän mateenmätiä, niin ei ne senkään jälkeen luota minuun.” (Toimitusjohtaja, Te1.)

Perustehtävästä vastaaminen luo luonnollisesti perustan myös työhyvinvointikysymyksille, ja toimitusjohtajan näkemysten mukaisesti erilaisilla yksittäisillä aktiviteeteilla ja toimenpiteillä on lähinnä marginaalinen vaikutus, jos perusasiat eivät ole kunnossa. Toisaalta tässä näkemyksessä saattaa olla vaarana, että hyvinvointiasioiden ajatellaan hoiduvan itsestään, kun tuota perustehtävää (esimerkiksi liiketoiminnan menestystä) hoidetaan hyvin. Strategisen näkökulman mukaan perustehtävän hyvään hoitamiseen kuuluu myös hyvinvointiasioista huolehtiminen erityisesti systeemisellä tasolla. Toimitusjohtajan kriittisyys erillisiä toimenpiteitä tai ”temppuja” kohtaan on tervettä, koska se on ollut jossain määrin tyypillistä aikaisemmalle ”Tyky-kulttuurille”⁴⁷. Sen tilalle tarvittaisiin kuitenkin hyvinvointistrategista näkökulmaa.

Julkishallinnossa vanhustenhuollossa vastuullinen johtaja tunnistaa resursseista huolehtimisen keskeiseksi työnantajavastuuksi. Tämä on luonnollista, kun muistetaan, miten huoli henkilöstön riittävydestä ja työkuormituksesta on tullut haastatteluissa esille.

H: ”Mikä on työnantajan käytännön vastuu?”

”... se on ilman muuta tosiaan tää resurssoinnin ... vahvasti esillä pitäminen, siihen on selvästi halua ja oman valtakunnan, oman hallinnon kautta ja ymmärrystä on kaupungin hallinnossa, johdossa ja valtuustotasolla et ... tää on se keskeinen asia, se oma rooli ... sitten toinen rooli on se, miten työyhteisössä toimitaan siin johtamisessa, meil on pitkät perinteet [kehityskeskustelut, työpaikkakokoukset] ... ne on valitettavasti johtajan persoonaan liittyviä ei voi kauheesti muuta ku innostaa siihen suuntaan, niitä käytäntöjä on olemassa ja kehoitus ja lupa ... ja kollegiaalisiin työryhmiin osallistuminen [vanhainkodin johtajakokoukset] ku niitä mahdollisuuksia on ... työpaikkatasolle tosiaan se resurssiin ... sen hyväksyminen ja ylläpitäminen tääl johdossa on se tärkein asia...” (Sosiaalijohtaja, MMVK.)

Toiseksi keskeiseksi työnantajavastuuksi sosiaalijohtaja ottaa esille johtamisessa sovitujen periaatteiden noudattamisen tukemisen. Jos ja kun näihin kuuluu myös hyvinvointia edistävän johtamiskäytännön ja siihen liittyvien konkreettisten toimintamallien so-

⁴⁷ Näkemys perustuu kirjoittajan omiin työelämäkokemuksiin. Tyky-toiminnan leimautuminen ”tempbukulttuuriksi” ei toisaalta tee oikeutta Tyky-toiminnan alkuperäisille peruseräisille peruseräisille. Enemmänkin kyse on siitä, että sen nimissä toteutetut toimenpiteet ja niiden takana olevat yritysjohdon asenteet ja tulkinnat ovat leimautumisen aiheuttajia.

veltaminen (esimerkiksi kehityskeskustelut ja niissä sovellettavat työhyvinvointia tukevat käytännöt), voidaan tämä näkökulma katsoa strategiseksi.

Muiden henkilöstöryhmien käsitykset työnantajan ja johdon edustajien roolista olivat moninaisia. Melko paljon korostettiin johtajan omaa vuorovaikutustapaa ja siihen liittyen näkymistä, osallistumista ja tiedottamista, mutta kun resurssivastuusta erikseen kysyttiin, sen tärkeä merkitys yleensä tunnustettiin:

H: "... teemana yhteisvastuu, mikä sä näet et olis erityisesti työnantajan piikissä...?"

"Siin on ensinnäkin tämä et tiedon täytyy kulkee, sen tarttee tul kaikille perille, kaikkien täytyy ol tietoisii asioist mitä siel tapahtuu ja sit on semmonen tasapuolisuus... ei erillisiä suosikkei, kaikki työntekijät on siel työntekijöinä, niit täytyy kohdel kaikkii myöskin sil-lai, siel ei saa ol mitään niinku hyvii jätkii ja muita...

[H: entä ihan ylin johto, joka istuu rahakirstun päällä...?]

"Ny sä kysyt aika vaikeen... ku ei se työhyvinvointi rahakysymys oo ... kylse tietty oikeudenmukaisuus ain joka suuntaan se, se ratkaisee paljon... en pysty oikeastaan heittä-mään mitään muuta...

[H: perinteisiä työnantajapäätöksiä ovat mm. resurssipäätökset jotka vaikuttaa siihen miten kovilla ihmiset työssä on]

"... henkilöstö on nyt semmonen määrä et jos sitä vähennetään vielä... jo nyt ollaan sairaspoissaolojen takia pysäytetty koneit... näkyy kyl sit siel viivan al suoraan... [keskustelua ylitöiden kustannuksista]" (Työsuojeluvaltuutettu, Prote1.)

Toinen henkilöstön edustajan kommentti liittyy kohtuullisiin ja inhimillisiin tavoitteisiin ja pitkäjänteisyyttä ja vakautta luovaan toimintaan ja ennakointiin. Molemmat näkökulmat on helposti liitettävissä strategiseen hyvinvoinnin johtamiseen:

"Mä odotan pääasiassa työntältä semmosta kohtuullisuutta päätöksenteossa ku puhutaan ihmisistä ... et yleensä jokaisen niinku omatunto ... oma oikeudentunto kertoo sen onks asia kohtuullisuuden rajoissa jos päätetään ihmisiä koskevista asioista ... mmm Se mitä tietysti odotetaan yleensä työnantajalta on semmost vakautta, ku tää nyt on semmone ailahteleva nykyään tää yhteiskunta ... joka puolelle toivottais ehkä sitä ... se on mun mielestä suuria palkkoja tai muita tärkeämpi odotus. Tietenki tää on aina sit jokaisest itsest kiinni mitä odottaa... mut mä ainakin odotan sellast niinku, ehkä mahdollisimman pitkäjänteistä tarkastelua asioihin." (Päälouottamusmies, Prote 2.)

Hyvinvointia tukevien kohtuullisten tavoitteiden määrittely työnantajavastuuna on haasteellinen ja vaikea: toisaalta työnantajan edustaja on vastuussa positiivisesta tuottavuuskehityksestä ja siihen liittyen riittävän kovista tuotannollisista tavoitteista, mutta toisaalta taas siitä, että organisaatio ei kuormitu liikaa, jolloin hyvinvointi vaarantuu ja samalla myös kustannukset nousevat. Strategisen näkökulman mukaan johtaja tarvitsee avukseen systemaattisia seurantavälineitä, jotka antavat kokonaiskuvan hyvinvointitilanteesta, mutta sen ohella henkilöstön peräänkuuluttamaa näkymistä ja keskusteluja työpai-koilla, mitä kautta välittyvät ihmisten konkreettiset mielipiteet ja tuntemukset.

Vakauden ja pitkäjänteisyyden edistäminen on erittäin selvästi hyvinvointistrateginen vastuu. Epävakaassa toimintaympäristössä suunnitelmallisen ja proaktiivisen toiminnan merkitys korostuu erityisesti turvallisuutta luovana tekijänä. Se luo mielikuvaa siitä, että johto tekee parhaansa ja pyrkii ennakoimaan tulevia haasteita. Kun tähän vielä liitetään

avoin tiedottaminen, on asioiden hoitaminen ja henkilöstön ymmärryksen saavuttaminen vaikeissa tilanteissa helpompaa.

Vastuukeskustelun yhteydessä nousi myös esille kysymys empatiasta, joka edellä liittyi kohtuullisten tavoitteiden asettamiseen, ja samalla erilaisten leirien ja vastakkainasettelujen purkamisesta. Laajemmin nähtynä tämä voidaan liittää johdon vastuuseen työpaikan yhteistoimintakulttuurista ja yhteishengen luomisesta.

H: ”Konkreettisesti, mitä johto voisi tehdä [tarkennetaan ylimmäksi johdoksi]?”

”No tota mun mielestä on tärkeää se, et katotaan, tarkastellaan sitä työyhteisöä aika laajasti, pyritään siihen et voidaan asettaa myöskin toisen, niinku työntekijöiden asemaan ja voidaan kattella sitä sieltä... sieltä päin, tietysti se... niinku... ihan tarkkaa ymmärrä ja osaa selittää sitä ihmeellistä asiaa et minkä takia se on niin kuitenkin perinteisesti vastakkainasettelu et me yhdes tehdään... se on melkein kaikis vähänkin isommissa firmoissa... mut kuitenkin mä näkisin et se johdon... sieltä se lähtee se alkusysäys...” (Pääluottamusmies, Te1.)

Johdon vastuu työpaikan yhteishengen ja neuvottelukulttuurin rakentajana erityisesti aloitteiden tekijänä ja kehitystoiminnan käynnistäjänä on tärkeä havainto. Sillä, jolla on eniten valtaa työyhteisössä, on samalla eniten vastuuta toiminnan kehittämistä.

Julkishallinnon puolella työnantajan vastuu resursseista nousi voimakkaasti esille myös muiden kuin ylimmän johdon kannanotoissa:

H: ”Seuraava teema liittyy vastuukysymyksiin ... [kuvaamista] ... mikä on työnantajan [kaupungin] vastuu työhyvinvoinnista?”

”No kyllähän se työnantajan vastuu on suuri, koska sehän päättää niistä resursseista, että sitä kauttahan se siihen oleellisesti vaikuttaa ... et tota ... kun hoitotyöpaikat on hirveen tiukoille vedetty, et ihmiset oikein kokee, et semmoset kasvottomat päättäjät, mitkä eivät tiedä, mitä se meidän arkityö on ja mitkä ne vaatimukset on, niin ei muuta kun tehostetaan vaan ja vähemmällä rahalla enemmän aikaiseksi, et kyllähän ihmiset sitä kritisoi, mut aina se täytyy olla, et päättäjä on vähä etäänpästä siit työpaikasta, muuten ei pysty päätöksiä ollenkaan tekemään, toisaalta ihmiset ymmärtää ne realiteetit, mikä on kilpailu ... [eri hallintokuntien välillä; kaikki on tärkeitä ja kaikkia tarvitaan] ... rahat on rajalliset, ja vaikeeta on ... mut totta kai onhan työnantaja päällimmäinen, päällimmäises vastuus.” (Vanhainkodin johtaja, MMVK.)

Myös vanhustyössä tuli esille toivomus siitä, että johto näkyy, osallistuu ja tiedottaa. Esille oli jo aikaisemmin tullut, että kaupungin päättäjät ovat kaukana käytännön työn arjesta eivätkä välttämättä resurssipäätöksiä tehdessään tunne riittävästi todellisia työolosuhteita. Kuitenkin haastateltava otti esille myös positiivisen esimerkin hyvin hoidetuista prosesseista, mikä osaltaan kertoo pyrkimyksestä hyvään johtamiseen:

H: ”... jos ajattelee kaupungin hierarkiassa ylintä päätöksentekoa, sosiaalitoimen johtoa, kaupungin johdon rooli...?”

”Niinpä, tukee tietysti jotenkin ... siis välittäminen ... siitä yksiköstä aidosti välitetään elikkä sille tiedotetaan asioista ja tullaan joskus kattomaan sinne, ku jotain projekteja vedetään, niinku tääkin esimerkiks nytkin, otetaan siihen myös mukaan niitä ... [esimerkki vanhainkodin lakkautusuhkaan liittyneestä tiedottamisesta, jossa keskeiset johtajat olivat mukana kolmessa palaverissa; toteutettu erittäin hyvin: sosiaalitoimi teki parasta mahdollista henkilöstöpolitiikkaa: ”hei ne välittää meistäkin kun ne tuli meille kertoo”]

Kun edellä esiteltyä kokonaisuutta tarkastellaan tapausorganisaatioita vertaillen, todetaan yleisellä tasolla, että erot strategiapuheessa olivat suhteellisen pienet (ks. myös yhteenvetotaulukko 4.2). Yhden organisaation tilanteessa korostui parhaillaan käynnissä oleva yt-prosessi ja sen aiheuttama epävarmuus ja muidenkin teollisuusyritysten edustajien haastatteluissa epävarmuus tuli esille. Havainto kertoo luvussa 2 käsitellystä työhyvinvoinnin herkkyydestä kontekstuaalisille tekijöille, joista epävarmuus on yksi keskeisimmistä tänä päivänä. Toinen yleinen havainto oli se, että vanhustyössä käsitys keskeisistä strategisista tekijöistä ja suunnasta oli teollisuusyrityksiä yhtenäisempi. Tähän tosin saattoi vaikuttaa haastateltujen pienempi määrä ja myöskin se, että vanhustyön strategisten muuttujien määrä on liiketoimintastrategiaa pienempi ja sen käsitteellinen hallinta siten helpompaa. Kommenttien hajonnat organisaatioiden sisällä tuntuivat kertovan siitä, että eroissa oli enemmän kyse yksilöiden välisistä eroista kuin kyseiselle organisaatiolle tyypillisistä kulttuurisista piirteistä. Eniten organisaatioiden välille tuli eroja keskeisiä hyvinvointitekijöitä tarkasteltaessa. Tämä on luonnollista, ja se kertoo jälleen kontekstuaalisten tekijöiden – sekä akuutin tilanteen että tuotanto- ja toimintaympäristön piirteiden – merkityksestä työhyvinvoinnille. Tässä yhteydessä on kuitenkin tärkeää todeta, että tarkastelun painopisteessä, strategisessa työhyvinvointipuheessa, ei erityisen suuria eroja tutkimusorganisaatioiden välillä muuten ollut.

Tarkempi yhteenvedo strategisesta tietoisuudesta ja työhyvinvoinnin strategisesta hahmottamisesta tehdään, kun tutkimuskysymyksiin vastataan yksityiskohtaisemmin tutkimuksen tämän osan yhteenvedossa.

4.3.2 Strateginen puhe eri henkilöstöryhmissä

Seuraavaksi tutkitaan strategista puhetta henkilöstöryhmittäin eri työorganisaatioissa. Haastattelumateriaalia tarkastellaan yhdessä henkilöstöryhmittäin, mikä tuottaa määrällisesti eniten vastauksia henkilöstön edustajien ryhmään. Tarkastelussa pyritään löytämään henkilöstöryhmien välisiä eroja. Tulokset esitetään ensin yhteenvetotaulukon 4.3 muodossa.

Suurimmat erot strategisessa puheessa henkilöstöryhmien välillä liittyivät ensimmäiseen haastatteluteemaan eli strategisten sisältöjen kuvaamiseen (sisältöalue 1). Kuten luonnollista oli, ylimmän johdon strateginen puhe oli ”liikkeenjohdon puhetta” strategiakäsitteineen ja teoriaviittauksineen (”kustannustehokkuusstrategia”, ”logistiikan hallinta”, ”markkina-, asiakas- ja kilpailija-analyysit”, ”tuotteiden elinkaaret”, ”liikeidea”, ”single brand -strategia”, ”jakelutiet”, ”tuoteportfoliot”, ”asiakassegmentit” jne.), ja niiden käsitelyssä ylin johto oli selvästi omalla mukavuusalueellaan. Strategisen puheen tuottamisessa johto on selvästi muita aktiivisempaa, erityisesti henkilöstön edustajilta strategisia tekijöitä pitää enemmän kysyä. Kuitenkaan tämän tarkastelun painopistealueella, strategisessa hyvinvointipuheessa, ei johto mitenkään erottunut hyvinvointiasioiden

parempana tiedostajana. Henkilöstön edustajat enemmänkin toivat asioita esille henkilöstön näkökulmasta, mikä onkin luonnollista. Tämä tapahtui yleensä konkreettisten asioiden (työsuhdeturvallisuuden, ammattitaidon, työn yksipuolisuuden, vuorotyön ongelmien ym.) kautta. Henkilöstön ja henkilöstön hyvinvoinnin strategisen merkityksen kokemisessa ja siihen liittyvässä puheessa ei siis ollut oleellisia henkilöstöryhmien välisiä eroja: henkilöstön hyvinvointia ei spontaanisti liitetty strategisiin yhteyksiin, mutta kun sen merkitystä erikseen tiedusteltiin, se todettiin poikkeuksetta erittäin tärkeäksi menestymisen kannalta.

Taulukko 4.3 Henkilöstöryhmien strategiset näkemykset.

Sisältökysymys	Johto	Muu työnantajataho	Henkilöstön edustajat
(1) Näkemykset keskeisistä strategisista menestystekijöistä: - strateginen tietoisuus ja näkemysten yhdenmukaisuus - kompetenssi- (resurssi-) painotus - näkemysten spontaanisuus - konkreettisten hyötyjen tunnistaminen	Eniten analyttistä kokonaisnäkemystä ja sisällöllisesti monipuolisinta tarkastelua. Suurin ajankäyttö strategiseen sisältö-tarkasteluun. Strategisessa puheessa eniten liiketoiminnan johtamisen käsitteistöä ja viittauksia strategiateorioihin. ”Perinteinen” strategianäkökulma	Lähellä johdon tapaa tarkastella, jonkin verran suppeampaa vähemmän käsitteellistä tarkastelua. ”Perinteinen” strategianäkökulma.	Keskeiset strategiset sisällöt tunnetaan, mutta ne esitetään suppeammin ja vähemmän käsitteellisesti. Kannanottojen saaminen vaatii enemmän kysymistä. Keskustelu lähempänä arkea: mm. osaamiskysymykset, turvallisuus ja irtisanomiset. ”Perinteinen” strategianäkökulma.
Näkemykset henkilöstön roolista strategisena menestystekijänä (Strateginen hyvinvointipuhe)	Henkilöstön rooli koetaan kysyttäessä tärkeäksi. Ei spontaania liittämistä strategiayhteyteen. Sairauspoissaolot merkittävä indikaattori.	Henkilöstön rooli koetaan kysyttäessä tärkeäksi. Ei spontaania liittämistä strategiayhteyteen. Sairauspoissaolot merkittävä indikaattori.	Henkilöstön rooli koetaan kysyttäessä tärkeäksi. Ei spontaania liittämistä strategiayhteyteen. Sairauspoissaolot merkittävä indikaattori.
(2) Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö, käsityksen laaja-alaisuus	Määrittely lähinnä subjektiivisen tunnetilan kautta. Sen lisäksi vaihteleva määrä tarkempaa analyysiä vaikuttavista tekijöistä.	Määrittely lähinnä subjektiivisen tunnetilan kautta. Sen lisäksi vaihteleva määrä tarkempaa analyysiä vaikuttavista tekijöistä.	Määrittely lähinnä subjektiivisen tunnetilan kautta. Sen lisäksi vaihteleva määrä tarkempaa analyysiä vaikuttavista tekijöistä.
(3) Keskeisimmät työhyvinvoinnin kysymykset omassa organisaatiossa	Sitoutumisen ja motivaation ongelmat. Jatkuva muutos. Epävarmuus. Henkilöstömitoitus.	Kiristynyt työtahti, kiire (2). Tiedon kulku. Johtaminen. Epävarmuus, y-t-prosessi. Vuorotyö. Vaihtotyö. (Suluissa kommenttien määrä)	Johtaminen (3). Kiire (3) Epävarmuus, y-t-prosessi (4). Tiedottaminen (2). Vuorotyö (2). Vaihtotyö (2) (Suluissa kommenttien määrä)
(4) Johdon rooli työhyvinvointivastuun näkökulmasta	Tiedottaminen, avoimuus. Thv:n seuranta ja reagointi. Yrityksen taloudellisen menestyksen turvaaminen, pitkäjänteisyys. Resurssista päättäminen.	Arvojen toteuttaminen. Yrityksen taloudellisen menestyksen turvaaminen.	Oikeudenmukaisuus. Tasapuolisuus. Kohutuullisuus. Empatia. Inhimillisuus. Välittäminen. Tiedottaminen. Esiemiesten valinta ja koulutus.
(5) Kehittämishankkeeseen kohdistuvat odotukset	Asennemuutos aktiiviseen suuntaan. Yhteistoiminnan lisääntyminen. Hyvä toimintamalli.	Motivaatio, into. Vision viestintä. Ideoita, aloitteita. Kokonaisnäkemys thv:sta.	Usko kehittämiseen. Yhteenkuuluvuus, henki. Henkilökohmainen sitoutuminen, oma thv-vastuu (3).

Organisaatiovertailussa edellä todettiin, että havaitut erot kertoivat useissa kohdissa enemmän yksilöiden välisistä eroista kuin organisaatioiden välisistä eroista. Sama päti myös henkilöstöryhmien välisiin eroihin. Erityisesti tämä havainto liittyi työhyvinvoinnin määrittelyyn ja käsitesisältöön (sisältöalue 2): ”hyviä” ja ”vaatimattomampia” määrittelyjä (suhteessa tämän tutkimuksen ”akateemisiin” määrittelyihin) oli kaikissa henkilöstöryhmissä. Erityisen ansiokkaita olivat kahden pääluottamusmiehen pohdiskelut (vrt. lainaukset edellä), jotka sekä kertoivat kyvystä laaja-alaiseen tarkasteluun että siitä, että asiaa oli omakohtaisesti ajateltu aikaisemminkin.

Keskeisimpien työhyvinvointikysymysten tunnistamisessa (sisältöalue 3) selkein yhtenäinen näkemys vallitsi luonnollisesti organisaatiossa, jossa yt-prosessi on parhaillaan menossa, ja sen työhyvinvointia rasittavat vaikutukset tunnistettiin eri henkilöstöryhmissä voimakkaasti, mutta omasta tarkastelunäkökulmasta käsin: ylin johto arvioi omaa rooliaan prosessin toteuttajana, ja toisaalta ylimmän johdon roolia arvioivat myös henkilöstön edustajat. Muissa rasiustekijöissä ylin johto ei juurikaan nostanut esille konkreettisia ”työperäisiä” asioita, joiden merkitys lisääntyi, kun siirryttiin muiden työnantajan edustajien kautta henkilöstön edustajiin ja lähemmäs työtä. Samoin lähempänä työn tekemistä olevat henkilöstön edustajat tunnistivat huonon johtamisen aiheuttamat hyvinvointiongelmia, joita ylin johto joko ei tunnistanut tai ei katsonut riittävän merkittäviksi esille otettaviksi.

Johdon työhyvinvointivastuuseen ja rooliin liittyvissä kannanotoissa vastauksissa (sisältöalue 4) oli selkeimmin hajontaa. Henkilöstön edustajat painottivat voimakkaasti inhimillisyyttä, työntekijöistä välittämistä ja oikeudenmukaisuuden ja kohtuuden ihanteita:

H: [Mitä odotat työnantajalta, mikä on työnantajan työhyvinvointivastuu?]

”Mä odotan pääasiassa työntantalta semmosta **kohtuullisuutta päätöksenteossa** ku puhutaan ihmisistä ... et yleensä jokaisen niinku omatunto ... oma oikeudentunto kertoo sen onks asia kohtuullisuuden rajoissa jos päätetään ihmisiin koskevista asioista ...” (Päälauttamusmies, Prote 2.)

”... sit on semmonen **tasapuolisuus**... ei erillisiä suosikkeja, kaikki työntekijät on siel työntekijöinä, niit täytyy kohdel kaikkii myöskin sillai, siel ei saa ol mitään niinku hyvii jätkii ja muita...” (Työsuojeluvaltuutettu, Prote1.)

”No tota mun mielest on tärkeetä se, et katotaan, tarkastellaan sitä työyhteisöä aika laajasti, pyritään siihen et voidaan **asettua myöskin toisen, niinku työntekijöiden asemaan** ja voidaan kattella sitä sieltä... sieltä päin, tietysti se... (Päälauttamusmies, Te1.)

”Niinpä, tukee tietysti jotenkin ... **siis välittäminen ... siitä yksiköstä aidosti välitetään** elikkä sille tiedotetaan asioista ja tullaan joskus kattomaan sinne, ku jotain projekteja vedetään...” (Luottamusmies, MMVK.) (Lihavoinnit kirjoittajan.)

Ylin johto samoin kuin muut työnantajan edustajat tarkastelivat työhyvinvoinnin vastuukysymyksiä enemmän yrityksen yleisen menestymisen edellytysten luomisen kautta: johto näki tärkeäksi (yrityksissä) liiketoiminnan menestyksen turvaamisen ja koki, että sitä kautta työhyvinvointiedellytykset turvataan. Yksi johdon edustaja tunnisti myös oman johtamiskäyttäytymisensä hyvinvointimerkityksen:

”Kyl se lähtee siitä avoimuudesta... ja omana itsenä olemisesta, kaikki teatterimaisuus täytyy jättää ulkopuolelle...” (Tehtaanjohtaja, Prote1)

Hankkeeseen kohdistetut (tulos)odotukset (sisältöluue 5) heijastelivat myös hyvinvointikäsitystä, mutta samalla organisaation koettua tilaa ja siihen liittyvää kehittämistarvetta. Ylin johto oli selkeimmin peräänkuuluttamassa organisaatioon ja sen tavoitteisiin sitoutumista:

”... et tää homma todettaisiin yhteisen edun mukaiseksi tällä tontilla... et kaikki jotka työskentelee näkis sen et pystyy vaikuttamaan ja näkee ja kokee sen tuloksen siitä vaikuttamisesta kans sitten... et löytyis positiivista tulevaisuuden näkökantaa...” (Tehtaanjohtaja, Prote 1.)

Toinen johdon edustaja odotti erityisesti yhteistoiminnan myönteistä kehittymistä:

H: ”onko sulle muodostunut käsitys siitä mitä sä erityisesti odottaisit tältä vuoden hankkeelta, mitä erityisesti pitäisi saada aikaan...?”

”... se on se, et ihmiset jotka käy töissä näkis sen semmosena sosiaalisena tapahtumana, että oma rooli siihen työhön, kuinka jokainen on tärkeä, yhteispeli, et ei oo niin huonoa pelaajaa et joukkue ei kärsis jos on pois... ja sitten tavallaan niinku keskustelu, että...” (Tehtaanjohtaja, Prote 2.)

Työntekijöiden edustajat tunnistivat organisaatioissaan johtamisen kehittämistarvetta, ja he myös kohdistivat hankkeeseen johtamisen kehittämiseen liittyviä odotuksia, joita johto ei siis tunnistanut lainkaan:

H: ”Mikä voi olla isoin asia, joka saatais vuoden aikana aikaiseks...?”

”Mä toistan itseäni... mut se on yhä se esimiesten käytös... ei ne oo ne lähimmät esimiehet jotka siel on ongelma vaan siitä ylöspäin... niitten käyttäytyminen...” (Pääläluottamusmies, Prote 1.)

Työntekijät odottivat muita henkilöstöryhmiä useammin hankkeelta omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa liittyvän vastuullisuuden (terveet elämäntavat) lisääntymistä ja sitä kautta tukea omille henkilökohtaisille pyrkimyksilleen. Näitä odotuksia ei muitten henkilöstöryhmien edustajilla ollut.

4.3.3 Esille nousevat, emergentit strategiateemat

Teemahaastattelussa teemat ohjaavat haastateltavien kannanottoja ja haastattelijan kysymysten kautta osa asioista tulee määritellyiksi strategisiksi. Siksi on tärkeä tutkia myös haastateltavien puheesta esille nousevia, emergenttejä teemoja ja niiden liiketoimintastrategista ja hyvinvointistrategista merkitystä. ”Emergenttisyys” tuli esille haastattelujen aikana eri keskusteluyhteyksissä, mutta erityisesti organisaatiokohtaisia työhyvinvointitekijöitä arvioitaessa. Seuraavaan yhteenvetotaulukkoon 4.4 on koottu organisaatioittain pelkästään eniten mainintoja saanut ja siten yleisimmin ko. organisaation keskusteluissa esillä ollut teema. Numero sulkeissa teeman jälkeen kertoo asiaa käsitelneiden henkilöiden määrän/haastateltujen yhteismäärän. Itse asia on voinut tulla keskusteluissa esille lukuisia kertoja.

Mainittujen tekijöiden lisäksi esille tuli lukuisia muita tekijöitä, mutta tässä suhteessa vastaukset hajosivat huomattavasti. Näin ollen myös yhden tekijän esille nostaminen oli jossain määrin tulkinnanvaraista, näin erityisesti Prote 2:ssa, jossa teemojen keskittyminen oli vähäisintä. Erityisen selvää valinta oli Te 1:ssä, jossa yt-prosessi leimasi voimakkaasti ja spontaanisti kaikkia keskusteluja. Tämä kertoo työhyvinvointitekijöiden voimakkaasta kontekstuaalisuudesta, jota käsiteltiin tutkimuksen toisessa osassa. Jos esimerkiksi Te 1:ssä ei olisi ollut parhaillaan menossa yt-prosessia, olisi strategisesti merkittäväksi työhyvinvointitekijäksi todennäköisesti noussut jokin muu tekijä kuin epävarmuus. Kaikkien teemojen sekä strateginen merkitys että hyvinvointimerkitys on arvioitu organisaation kannalta suureksi. Tämä arvio perustuu tutkijan tekemään haastattelujen puheen tulkintaan, he eivät itse ole arvioita sijoittaneet millekään asteikolle.

Taulukko 4.4 Organisaatioiden esille nostamat strategiset teemat.

Organisaatio	Esille nostettu teema	Strateginen merkitys	Hyvinvointimerkitys
Prote 1	Henkilöstön motivaatio, into ja usko (4/5)	Suuri: henkilöstön motivoituminen toiminnan kehittämiseen ja toiminnan tehostamiseen sekä laadusta vastaamiseen.	Suuri: vaikutukset koettuun työn iloon ja työelämän mielekkyyteen.
Prote 2	Nopeat tuotannon muutokset ja niiden henkilöstövaikutukset, mm. kiire ja laatuvaiveja (2/5).	Suuri: nopea sopeutuminen asiakaskohtaisiin muutoksiin keskeinen kilpailuetu kilpailuilla markkinoilla.	Suuri: nopeat muutokset kuormittavat ja aiheuttavat laatuvaiveja ja lisääntyneitä ammattitaitovaatimuksia.
Te 1	Epävarmuus ja tuotannon uudelleenjärjestelyjen ja siihen liittyneiden yt-menettelyjen aiheuttamat paineet (5/5).	Suuri: suuri kulttuurishokki voi aiheuttaa tuotannollisia ja työsuhteongelmia ja vaikuttaa tuotannon määrään ja laatuun sekä varmaan toimittajakuvaan.	Suuri: epävarmuuden psyykkiset ja somaattiset vaikutukset; vaikutukset sitoutumiseen ja motivaatioon.
MMVK	Resurssien (työntekijöiden) niukkuus ja siitä johtuva kiire ja työkuormitus (3/3).	Suuri: vaikutukset perustehtävän (vanhustenhoito) hoitamiseen riittävällä laadutasolla hyvän hoidon varmistamiseksi.	Suuri: työkuormituksen lisääntyminen ja sen psyykkiset ja somaattiset vaikutukset, ammatitieteelliset ongelmat laatu-tason laskiessa.

Kuten taulukosta havaitaan esille nousevat teemat ovat hyvin kontekstisidonnaisia ja taustoiltaan erilaisia: ne liittyvät pidempään historialliseen ja kulttuuriseen kehitykseen (Prote 1), spesifiin liiketoimintastrategian piirteeseen (Prote 2), syntyneeseen akuuttiin tilanteeseen (Te 1) ja pysyvämpään rakenteelliseen tilanteeseen ja siitä johtuvaan resurssivajeeseen (MMVK). Esimerkiksi Prote1:n kohdalla kyse oli vuosien varrella eri syistä tapahtuneesta uskon ja motivaation menettämisestä, johon olisi pitänyt työhyvinvoinnin kehittämishankkeella vaikuttaa:

H: [tarkentava kysymys: työhyvinvoinnin strateginen merkitys...?]

”Kyllähän niillä on selkeä ja valtava merkitys... --- kun henkilöstöllä on positiivinen asenne ja halu ja näkee sen kokonaisuuden enemmän joka lähtee ihan sieltä johdosta sikäli et annetaan sitä tietoo... niin asioitten hoitaminen on helpompaa... mut jos ollaan jouduttu tilanteeseen missä semmonen tyytymättömyys leimaa sitä päivää ja niitä työolosuhteita niin silloin kelkan kääntäminen on vaikeeta... ei ne asiat väkipakolla etene, ne täytyy yhdessä tehdä...” (Tehtaanjohtaja, Prote 1.)

H: ”Mikä on keskeisin tulos, jonka odotat seuraavan vuoden aikana [kehittämishankkeen aikana] tapahtuvan?”

”Kyl se ihan asennemuutos on... se on olla kovinkin mun oma henkilökohtainen näkemys vaan et on tapahtunut semmonen sulkeutuneisuus... [pohtii sulkeutuneisuuden syntyä: aikaisemmin tehtiin porukalla, mihin se on kadonnut] ...kaikilla tulisi olla takaraivossa sellainen ajatusmaailma et minun pitää ottaa esiin se epäkohta ja viedä se eteenpäin niin kauan se epäkohta poistetaan, ei pidä hyväksyä minkäänkösii, vaik olis missä tason organisaatiossa ihminen sitä et joku asia ei oo kunnossa [välinpitämättömyyden poistaminen]” (Tehtaanjohtaja, Prote 1.)

Toinen tähän valittu esimerkki on Te1:n aikaisempaa turvallista työnantajakuvaa ja työsuhteilmapiiriä uhkaava tuotannon uudelleen järjestely (tuotannon osan siirto halvempien tuotantokustannusten maahan; vrt. myös aikaisemmat Te1:n yt-prosessiin liittyneet lainaukset edellä):

H: [mikä viime keväässä erityisesti kuormittaa? Onko epävarmuus se tekijä?]

”Se on varmasti se epävarmuus, siitä tuli ehkä semonen, uskoisin peloitetekijä kans... ehkä se siitä tuli kun sitä ei käsitelty niinku yhdessä kuitenkaan, se jäi vaan ... siitä tuli tavallaan semmonen, mites sen ny kuvailis, no ehkä väärä sana on niinku valta tai niinku voiman käyttö... tai ei se oikeastaan... vähän hankala, semmonen... niinku et se päätös oli tehty ja se on tässä tavallaan ja sit jotenkin se jäi... et jos olis pikkasen käsitelty sitä niin ihmiset olis tuntenu et heijät otettiin huomioon vaik perusteet olikin vahvat takana...” (Päälouottamusmies, Te 1.)

Käynnistetty yt-prosessi oli shokki ja uhka turvallisuudelle, mutta esille otettiin myös voimakkaasti asian hoitotapa: olisi haluttu paljon enemmän vuorovaikutusta ja asian käsittelyä yhdessä, kuin tapahtui. Globalisoituvassa maailmassa tuotannon uudelleenjärjestelyt ovat arkipäivää ja sellaisena helppo ymmärtää kilpailukyvyyn säilyttämisen näkökulmasta. Silti toivotaan, että asiaa käsiteltäisiin avoimesti ja haettaisiin yhteistä näkemystä sekä itse toimenpiteestä että siihen liittyvistä menettelytavoista ja sovellettavasta henkilöstöpolitiikasta.

Vanhustenhuollon työhyvinvointitilannetta käsiteltiin luvussa 3, jossa vanhustenhuolto oli yksi työhyvinvoinnin kontekstuaalisuuden tarkastelun tapausesimerkki. Vanhustenhuollon työtä leimaavat kiire ja työn fyysinen ja psyykkinen rasittavuus. Nämä tekijät liittyvät laajemminkin mm. terveydenhuollon työtehtäviin (ks. mm. Kivimäki ym., 2003; Piirainen ym., 2003; Forma ym., 2004; Kröger & Vuorensyrjä, 2008). Vanhustenhuollon keskeisimmät työhyvinvoinnin haasteet liittyvät mm. yhteiskunnan rakenteellisiin tekijöihin: vanhusväestön lisääntyvään määrään ja yhteiskunnan kykyyn vastata palvelujen kysyntään vaikeissa talous- ja resurssitilanteissa. Näistä ”rakenteellisista” tekijöistä johtuvat haasteet näkyvät jo tänä päivänä käytännön vanhustyössä ja niistä on paljon tutkimuksellista näyttöä: on tullut esille mm. työn ruumiillisen raskauden lisään-

tyminen, asiakkaiden moniongelmaisuus, asiakkaiden väkivaltaisuuden uhan lisääntyminen ja työpaikan rajallisten resurssien merkitys haittaamassa työn tekemistä omien eettisten normien mukaisesti (Laine ym., 2006). Nämä tekijät tulivat selvästi esille emergentteinä tekijöinä myös tapaustutkimushaastatteluissa. (Ks. myös tämän tutkimuksen luvun 3 alaluku 3.1.3.) Esille nousseiden tekijöiden strateginen ja yhteiskuntapoliittinen merkitys on vanhustenhuollon kannalta todella suuri – siitä kertoo mm. tänä päivänä käytävä vilkas keskustelu vanhustenhuollon tasosta ja laadusta ja siihen liittyen vanhusten kohtelusta (mm. Kivelä, 2006). Kuntien resurssit ovat kaiken kaikkiaan niukat ja kuntien mahdollisuudet hoitaa kaikki sosiaali- ja terveydenhuollon palveluvarustunsa kaventuneet. Tämä näkyy mm. Stakesin tekemässä kunnanjohtajien kyselyssä, jossa on raportoitu mm. seuraavia kunnanjohtajien kommentteja (Wilskman ym., 2008, 17):

”Ei pelkkiä säännöksiä ja vaatimuksia vaan todellisia resursseja enemmän kuntatasolle (vrt. perustehtävä, työvoiman saatavuus).”

”Ihan oikeasti tekoja ja rahaa toteutukseen. Strategioilla ja suunnitelmilla ei ole merkitystä muille kuin Stakesille ja STM:lle. Pienissä kunnissa ei paperityölle ja hienostelulle anneta merkitystä, toiminnalle ja teoille enemmän.”

”Tavoitteet ovat kaukana siitä, missä kunnissa työskentelevien realistiset mahdollisuudet ovat. Tavoittamattomat tavoitteet ahdistavat työntekijöitä.”

Kunnanjohtajien kommentit heijastelevat turhautumista “strategiointiin” tilanteessa, jossa käytäntö tuntuu liukuvan yhä kauemmas tavoitteista. Toisaalta kyse on myös arvokeskustelusta ja -valinnoista ja tämänkin tutkimuksen neljännessä osassa tarkemmin raportoitava MMVK:n kehityshanke osoittaa, että mahdottomaltakin tuntuvaan resurssi-tilanteeseen voidaan vaikuttaa.

4.3.4 Strateginen puhe ja hankkeiden onnistuminen

Hankkeiden onnistumisen ja strategisen puheen yhteyttä on tämän tutkimusaineiston rajoitusten ja toteutuneen tutkimusasetelman vuoksi vaikea luotettavasti arvioida. Ensinnäkin hankkeiden onnistumisen määrittely ei ole yksiselitteistä: onnistumiselle ei määritely tarkkoja kriteerejä, ja osa hankkeiden vaikutuksista – esimerkiksi positiivisuuden tai työpaikkahengen paraneminen – olisi ollut vaikea määritellä ja mitata. Erityisesti tähän oli vaikuttamassa muiden väliintulevien muuttujien merkitys: noin vuoden aikana tapahtui kaikissa organisaatioissa muita asioita, joilla voisi kuvitella olevan vaikutusta hankkeessa käsiteltyihin asioihin. Toinen puoli arvioinnin vaikeuksista liittyi strategisen puheen erojen tunnistamiseen, jota käsiteltiin edellä. Näistä haasteista huolimatta halutaan tuoda tärkeää yhteyttä tarkastella. Arviointi esitetään ensin yhteenvetotaulukon 4.5 muodossa ja perustelut ja tulkinta sen jälkeen. Yhteenvetotaulukossa hankkeita arvioitaessa laadullinen arviointi on tehty suhteuttamalla hankkeita toisiinsa ilman pyrkimystä ”absoluuttisempaan arvioon”. Arvio on siis esitetty organisaatioiden järjestyksinä suhteessa toisiinsa ottamatta tässä yhteydessä kantaa strategisen puheen ja

hankkeiden tasoon sinänsä. Tehty arvio tukeutuu myös luvussa 5 esitettyyn materiaaliin (ks. tarkemmin alaluku 5.3.6).

Taulukko 4.5 Hankkeisiin liittyvän strategisen puheen ja hankkeiden menestyksen vertailua.

Arviointikohde	Prote 1	Prote 2	Te 1	MMVK
Strateginen puhe yleensä; hyvinvointi-strateginen puhe	3.	4.	2.	1.
Hankkeen menestys	2.	3.	3.	1.
Muu keskeinen vaikuttava tekijä +/-	Tuotannolliset ja työsuhteongelmat (-).	Työpajaprosessi ei toteutunut suunnitellussa laajuudessa: tuotannollisen tilanteen muutos, kiireet ja vuorojärjestelyt. Henkilöstöongelmat (-).	Yt-prosessi. Tuotannolliset ongelmat ja kiire. Työpajaprosessi ei toteutunut suunnitellussa laajuudessa. Sitoutumisen ja motivaation ongelmat (-).	Lähiesimiesten hyvä sitoutuminen ja voimakas panos. Työpajaprosesseihin suurin aikapanostus. Panostus työaika-järjestelyihin hankkeen vuoksi. Kaupungin ylimmän johdon osallistuminen (+).

Hankkeiden strategisen puheen erot olivat pieniä (vrt. yhteenvetotaulukko 4.2) ja niihin liittyvä tulkinta enemmänkin haastattelijan muodostamasta kokonaisvaikutelmasta syntyneitä kuin tarkasti kirjattuihin eroihin perustuvia. MMVK:n strateginen puhe oli haastattelijan tulkinnan mukaan yhtenäisintä ja siinä oli vähiten eroja henkilöitten (henkilöstöryhmien) välillä. Tähän saattoivat vaikuttaa henkilöitten pienempi määrä ja toisaalta strategisten kysymysten suhteellinen yksinkertaisuus: teollisuuden liiketoimintastrategioissa on enemmän muuttujia ja toiminnassa enemmän strategisia vapausasteita ja sitä kautta enemmän valintojen mahdollisuuksia, ja tämä tekee strategiasta vaikeammin hallittavan. Myös työhyvinvoinnin strategisen merkityksen mieltäminen saattoi olla helpompaa ihmissuhdetyössä hoiva-alalla, jossa on vaikea uskoa ihmisten pystyvän antamaan laadullisesti hyvää hoivaa ja palvelua, jos oma hyvinvointi ja jaksaminen ovat kovalla koetuksella.

Hankkeiden tuloksellisuutta on käsitelty tarkemmin tämän tutkimuksen osatutkimuksessa IV alaluvussa 5.3.6. Hankkeiden menestyksen ja tulosten arvioinnissa käytettiin seuraavia kriteerejä: (1) hankkeen toteutuminen suunnitellussa laajuudessa ja aikataulussa, (2) hankkeen tuottamat konkreettiset tulokset, (3) osallistuneiden subjektiiviset käsitykset onnistumisesta ja (4) hankkeen vetäjän subjektiivinen näkemys. Hankkeiden menestyksen (kohdat 1-3) arviointi tehtiin jokaisesta hankkeesta kirjoitetun luottamuksellisen, n. 30 sivun laajuisen hankeraportin perusteella. Hankkeiden toteutuminen suunnitellussa

laajuudessa kohtasi suurimpia vaikeuksia Te 1:ssä ja Prote 2:ssa. Esimerkkinä kaikillekin teollisuusyrityksille tyypillisistä käytännön vaikeuksista toteuttaa kehittämishankkeita turbulentissa ympäristössä on seuraava lainaus Prote 2:n hankeraportista:

”Työpajaohjelma -- laadittiin muiden kohdeorganisaatioiden tapaan ja pari ensimmäistä tapaamista toteutui tavanomaisesti, tosin jossain määrin kriittisessä hengessä. Kolmatta suunniteltua työpajaa ei enää saatu järjestettyä. Keskeisin käytännön ongelma syksyn suunniteltujen pajojen toteuttamisen esteenä oli uuden [--koneen] hankinta ja sen aiheuttamat henkilöstöjärjestelyt. Projektin kohderyhmä hajosi kun työntekijöitä sijoiteltiin uudelleen tuotantoon eikä alkuperäisen ryhmän kokoontumiselle ollut enää edellytyksiä.

Tämä sama ongelma havaittiin osin muissakin teollisuusyrityksissä: tuotannolliset tilanteet vaihtuvat nopeasti ja jos kehittämisstrategia perustuu luonnollisen työryhmän (esim. vuoro) pysymiseen ennallaan, joudutaan vaikeuksiin. Esimerkiksi tieteellinen tutkimusasetelma, jossa seurataan identtistä ryhmää ja arvioidaan toteutettujen toimenpiteiden vaikutuksia, on usein mahdotonta toteuttaa juuri näiden nopeiden ja ennakoimattomien muutosten vuoksi.” (Laine 2008, kehittämishankkeen raportti Prote 2-yritykselle.)

Hankkeiden tuottamia konkreettisia tuloksia ja osallistuneiden mielipiteitä hankkeista arvioitiin siis hankeraporttien pohjalta. Jokaiselle hankkeelle pidettiin lopetuspalaveri, jossa keskusteltiin hankkeen tuloksista sekä kysyttiin osallistuneiden arvioita hankkeesta. Myös näiden tilaisuuksien materiaalia käytettiin hankkeiden tulosarvioinnissa.

Muita tärkeitä hankkeen menestykseen vaikuttavia asioita oli kaikissa organisaatioissa. Kaikissa teollisuusyrityksissä tuotannon häiriötekijät ja erilaiset henkilöstöryhmien ja työnantajan välille syntyneet (työsuhde)ongelmat vaikuttivat kielteisesti hankkeiden onnistumiseen mm. pidentämällä työpajaprosessien aikavälejä ja luomalla negatiivista työsuhdeilmapiiriä. Erityisen voimakkaita näiden ajankohtaisten asioiden merkitys oli Te 1:ssä ja Prote 1:ssä. Erityisesti Te 1:n samanaikainen yt-prosessi heikensi uskoa kehityshankkeeseen. Teollisuuskohteissa lähiesimiesten rooli hankkeen toteuttamisessa jäi heikoksi tai kokonaan puuttumaan, kun taas MMVK:ssa kahden lähiesimiehen (osastonhoitaja, vanhainkodin johtaja) rooli hankkeen edistäjänä oli merkittävä. Avoimeksi jääkin, oliko lähiesimiesten rooli onnistumiselle niin merkittävä, että se selittäisi pääosin erot hankkeiden tuloksissa. Lähiesimiesten merkitystä ja vuorovaikutustaitoja mm. onnistuneen muutoksen läpiviejinä on korostettu useissa tutkimuksissa (Mm. Graen & Cashman, 1975; Eisenberger et al., 1990; Nystrom, 1990; Duarte, 1993; Larkin & Larkin 1994). Lisäksi MMVK:ssa panostettiin kehittämisprosessiin selkeästi eniten: sen vuoksi tehtiin työaikajärjestelyjä ja siihen käytettiin eniten aikaa; kaupungin ylin johto saatiin osallistumaan kehittämistilaisuuteen.

Yhteenvedona tästä kohdasta todetaan, että strategisessa puheessa oli eroja organisaatioiden välillä, mutta erot olivat pieniä. Hankkeiden onnistumisessa on dramaattisempia eroja, mutta ne näyttivät olevan selvemmin yhteydessä edellä kuvattuihin kontekstuaalisiin tekijöihin kuin strategiseen puheeseen ja hankkeiden strategiseen mieltämiseen. MMVK:n osalta yhteys strategisen puheen ja hankkeen menestymisen välillä näyttäisi olevan oireellisesti olemassa. Saattaa kuitenkin olla, että edellä mainitut muut tekijät (lähiesimiesten voimakas tuki ja muita suurempi aikapanostus prosessiin) vaikuttivat

muita parempaan onnistumiseen. Toisaalta voisi myös ajatella, että esimiesten sitoutuminen ja suurempi aikapanostus olivat seurausta siitä, että hanke miellettiin strategisesti merkittäväksi. Te1:ssä arvioitiin esiintyneen strategista puhetta ja tietoisuutta toiseksi eniten, mutta toisaalta hankkeen tulokset jäivät vaatimattomiksi. Syiksi oletetaan taulukossa mainitut tuotannolliset ja työsuhdetekijät. Voisi yleisemminkin ajatella, että teollisuusyrityksissä kehittämistä vaikeuttaneisiin tuotannon tilanteisiin ja kiireeseen suhtautuminen kertoo samalla jotain hankkeisiin liittyvästä todellisesta strategisesta sitoutumisesta (sen puutteesta). Jos tuotanto ohittaa aina hyvinvointikysymykset, ei strateginen sitoutuminen kehittämishankkeisiin ole aitoa. Nopeiden johtopäätösten tekeminen ilman tilanteiden syvällistä analyysiä ei ole kuitenkaan mahdollista; tuotannon ongelmassa on usein kyse merkittävistä taloudellisista arvoista ja yrityksen kannalta tärkeiden asiakassuhteiden hoitamisesta, ja silloin ainoaksi käytännön mahdollisuudeksi jää se, että kehittämishankkeet joustavat. Tällöin joudutaan pakostakin suunnittelemaan sellaisia kehittämisprosesseja, jotka soveltuvat vaativiin kehittämisympäristöihin, mm. kolmivuorossa tehtävään vaihteyöhön. Tätä kehittämisprosessien haastetta pohditaan tämän tutkimuksen viimeisessä osassa.

4.3.5 Kehittämisprosessin muutosstrateginen mieltäminen

Kuten kohdassa 4.1 todettiin, tässä tutkimuksessa on haluttu liittää kehittämishankkeiden strategisuuheen myös strateginen prosessikäsitelmä, se, että hanketta ei mielletä pelkästään yksittäisenä toimenpiteenä vaan muutos- ja kehitysprosessina. Tämä edellyttää myös prosessin onnistumisen kriittisten reunaehtojen tunnistamista ja tietoista valintaa erilaisten muutosstrategioiden välillä. Näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin tämän tutkimuksen viidennessä luvussa, jossa myös muutosstrategian käsitettä tutkitaan tarkemmin (alaluku 5.1.2). Kirjoittajan määritelmän mukaan (Laine, 2000), samalla tavalla kuin liiketoimintastrategia on menestykseen tähtäävien keinojen uniikki kombinaatio, voidaan muutosstrategia nähdä muutoksen toteuttamiseen tähtäävien keinojen ainutlaatuisena yhdistelmänä. Muutosstrategiassa korostetaan systeemistä organisaationäkemyksiä (organisaation koostumista erilaisista alajärjestelmistä, sosiaalinen järjestelmä, teknologinen järjestelmä, rakenteellinen järjestelmä jne.) ja muutokseen vaikuttamista niiden kautta (ks. esim. Senge, 1990). ”Ainutlaatuinen keinojen yhdistelmä” viittaa muutoksen kontekstuaaliseen tilanteeseen ja sille spesifien keinojen tunnistamiseen ja niiden yhdistelmän valintaan, muutoksen toteutuskeinojen yhdistelmään, joka on tarkoituksenmukainen juuri kyseisessä muutostilanteessa.

Kehittämishankkeiden muutosstrategisen hahmottamisen kriteerit ovat melko vaativia: muutoksen päätöksentekijän pitäisi tunnistaa sekä muutoksen että muutostilanteen ja -ympäristön spesifit piirteet sekä niihin liittyen valita tietoisesti ”toteutuskeinojen ja interventioiden uniikki kombinaatio”. Tämä sisältää kannanotot muutoksen aikajänteesen, resursointiin, ihmisten osallistamiseen ym. keskeisiin muutosstrategisiin tekijöihin.

hin. Tässä yhteydessä tarkastellaan, mitä edellä kuvattuja muutosstrategisia piirteitä haastateltavien puheeseen mahdollisesti liittyi.

Muutosstrategista puhetta siten kuin sitä edellä luonnehdittiin (työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvän kehittämisprosessin kriittistä ja analyttistä tarkastelua; arviointia siitä, mitkä ovat kehittämisprosessin kriittiset tekijät; muutostilanteeseen sopivien keinojen tietoista valintaa) ei juurikaan esiintynyt. Ainoastaan yksi haastateltu (toimitusjohtaja, Te 1) käsitteli puheessaan spontaanisti muutoksen toteuttamiseen liittyviä haasteita:

”...mut ilmeisestä tähän niinkö yleensä muutosvastarintaan se nyt liittyy, suurin syy on se ... jos ajatellaan et on joku iso muutos, johto sitä funtsaa kuukaositolkul ja pakertaa ja miettii ja analysoi sitä monelt tasolt ja sit ku se lamppu syttyy, me mennään tonne ja kerrotaan ihmisil ja oletaan et ne omaksuu sen puoles tunnis, mitä me ollaan itse kaks kuukaut tehty, elikkä täl muutosprosessil pitäis ilmeisesti osata antaa aikaa ja perustella ja et lähin esimies todella niinkun näkis sen kokonaisuuden ja osais kertoa ihmisil mist on kysymys ... mä luulen et ihmiset ehkä sen muutoksen hyväksyy paremmin ...” (Toimitusjohtaja, Te 1.)

Hän ottaa esille varsin viisaasti todella keskeisiä muutoksen toteuttamisen periaatteita (mm. ajan varaaminen muutoksen käsittelyyn, muutoksen perustelut). Osoituksena siitä, kuinka vaikeasta asiasta on kyse, siteerataan saman yrityksen pääluottamusmiehen kommentteja toteutetusta yt-muutosprosessista, jossa johtoa (yritystä) moitittiin juuri noiden periaatteiden laiminlyömisestä yt-prosessin yhteydessä:

”... niinku et se päätös oli tehty ja se on tässä tavallaan ja sit jotenkin se jäi... et jos olis pikkasen käsitelty sitä niin ihmiset olis tuntenu et heijät otettiin huomioon vaik perusteet olikin vahvat takana...”

Kaiken kaikkiaan spontaania muutosstrategiapuhetta ei siis juurikaan esiintynyt. Muutosstrateginen puhe olisi tässä yhteydessä liittynyt mm. keskusteluteemaan, jossa arvioitiin hankkeen toteutusmahdollisuuksia tulevana vuonna. Systeeminen muutosstrategianäkemyks oli kytkenyt hankkeen muuhun organisatoriseen yhteyteen, henkiseen ilmapiiriin, resursseihin (investoinnit ja ajalliset mahdollisuudet panostaa hankkeeseen) tukeen ja osallistumiseen, koordinoitiin muihin menossa oleviin hankkeisiin ja johdon aktiivisen panoksen mahdollisuuksien arviointiin sekä vielä hankkeen etenemisen seurantaan ja siitä raportointiin. Näihin näkökohtiin liittyvää johdon spontaania arviointia ei esiintynyt.

4.4 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin työhyvinvoinnin merkityksen strategista mieltämistä. Tarkastelu tehtiin monitapaustutkimuksena neljässä organisaatioissa haastatteleamalla yhteensä 18:aa organisaatioissa toteutettujen työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden avainhenkilöä. Työhyvinvoinnin ”strategisuuden” tulkinta tehtiin avainhenkilöiden strategisen puheen perusteella, koska käytännön mahdollisuuksia strategisten toimintakäytäntöjen analyysiin ei ollut. Organisaatioista kolme edusti teollisuuden suhteellisen suu-

ria työpaikkoja (prosessi- ja vaihetyötä), yksi vanhustenhuoltoa. Yleisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että ei työhyvinvointia eikä sen kehittämisen prosessia miellettyä tutkituissa organisaatioissa spontaanisti ja aidosti strategisena, liiketoiminnan tai organisaation perustehtävän kannalta oleellisena tekijänä.

Ensimmäinen yleinen pohdintateema liittyy havaintojen yleisempään merkitykseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistettävyyteen havaintoja yhdistämällä ja pelkistämällä ja abstraktiotasoa nostamalla – ei tilastollisen keskiverron tai tyypillisyyden etsimisellä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat usein ilmiöt, joiden olemassaolo on yleisesti tiedostettua (niin kuin useat tämän tutkimuksen ilmiöt) ja jotka eivät siten vaadi yleistettävyyden arviointia. Olennaiseksi muodostuu se, miten tutkimus selittää ilmiötä ja tekee sen ymmärrettäväksi. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei oikeastaan pitäisi lainkaan puhua yleistämisestä (joka liittyy lomaketutkimuksiin) vaan suhteuttamisesta: missä suhteessa tutkija väittää tulostensa valottavan muuta kuin ensisijaisesti analysoitua yksittäistä tapausta. (Alasuutari, 1994.) Tässä osatutkimuksessa pyrittiin juuri hakemaan yleisesti tiedossa oleville ilmiöille syvällisempää ymmärrystä. Tutkimusstrategiaksi valittiin monitapaustutkimus, koska tavoiteltiin yleistä strategiakeskustelua syvällisempää ymmärrystä. Toimialojen ja kyseisten työpaikkojen valinnalle ei voida osoittaa erityisiä teoreettisia perusteita – työpaikat valikoituivat mukaan niissä toteutettujen kehityshankkeiden kautta. Valitulla tutkimusotteella ei tavoiteltu edustavuutta vaan työhyvinvoinnin strategisuuden syvällisempää ymmärtäistä tarkasteltujen työpaikkojen avulla. Työhyvinvoinnin strategisen merkityksen aito ymmärtäminen on kirjallisuuden ja omien arkikokemusten ja kollegakeskustelujen perusteella suhteellisen harvinaista. Tämä näkemys on pintatietona melko yleinen. Tässä tarkastelun painopiste oli osoittaa käytännön kautta, miten tämä työhyvinvoinnin strategisen ymmärtämisen harvinaisuus ilmenee käytännön tapauksissa eikä miten harvinaista se on. Jälkimmäinen tutkimusnäkökulma olisi edellyttänyt erilaista tutkimusstrategiaa, jossa tutkimuksen kohteena olisi ollut laajempi joukko työpaikkoja ja jossa havaintojen edustavuuteen olisi kiinnitetty enemmän huomiota.

Toinen yleinen pohdintateema liittyy tulosten luotettavuuteen ja pätevyyyteen. Ensimmäinen perinteinen tutkimuksen pätevyuden kannanotto liittyy sovellettuun tutkimusstrategiaan: tekeekö valittu tutkimusstrategia oikeutta tutkittavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Työhyvinvointistrategisuuden käsite on sellaisenaan hankala ja vaikeasti selitettävissä. Valitulla laadullisella tutkimusotteella ja syvähaastattelumenetelmällä voitiin melko luotettavasti aistia, perustuivatko kannanotot asian todelliseen ymmärtämiseen vai ko vain ulkoa opittujen korulauseiden hokemiseen. Myös tarkentavien kysymysten esittäminen ja vaikeisiin kohtiin pysähtyminen oli tiedon keruun yhteydessä mahdollista ja tämä paransi yhteistä ymmärrystä. Loogisen validiteetin (koettu validiteetti, face validity; Patton, 1990; Tuomi & Sarajärvi, 2009) käsite viittaa tutkijan omaan käsitykseen tulosten oikeellisuudesta. Loogisella validiteetilla, omalla käsityksellä tulosten järjestyksestä, uskotaan olevan tässä osatutkimuksessa tärkeä merkitys.

Tätä perustellaan tutkijan yli 30 vuoden kokemuksella vastaavista prosesseista useissa eri organisaatioissa eri toimialoilla. Tutkijan oman kokemuksen perusteella tulokset tuntuivat järkevilta, loogisilta ja sopivan yhteen aikaisempien kokemusten kanssa. Perinteisen validiteetti-käsitteen tausta liittyy kokeelliseen tutkimukseen ja se viittaa yhteen totuuteen ja on siinä mielessä staattinen. Tässä osatutkimuksessa sovellettiin laadullista, kuvailevaa ja tulkitsevaa tutkimusotetta, jonka lähtökohta on subjektiivisuuden ja arvosidonnaisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen ja jossa ei edes pyritä löytämään yhtä ainoaa totuutta. Heikkisen & Syrjälän (2006) käyttämä validoinnin käsite viittaa dynaamiseen, kehittyvään prosessiin, jossa ymmärrystä maailmasta rakennetaan vähitellen tutkimuksen edetessä. Aineisto- eli sisältövaliditeetti viittaa siihen, miten hyvin aineiston analysointimenetelmät vastaavat tutkimusaineistoa. Tämän arvioimiseksi tutkimusprosessin eteneminen ja siinä tehdyt valinnat on pyritty esittämään mahdollisimman läpinäkyvästi.

Seuraavassa tiivistetään tulokset vastaamalla esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimustulosten luotettavuutta ja pätevyyttä arvioidaan vielä tutkimuskysymysten vastausten yhteydessä.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, ***voidaanko hankkeiden toimijoiden puheesta tunnistaa strategisia sisältöjä ja merkityksiä, jotka kertoisivat työhyvinvoinnin strategisesta mieltämisestä ja sitä kautta työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden arvostamisesta ja niihin sitoutumisesta sekä muutosstrategisesta näkemyksestä.*** Ensimmäinen edellytys työhyvinvoinnin strategisen merkityksen arvioinnille on riittävä strateginen tietoisuus, kriittisten strategisten menestystekijöiden riittävä tunteminen. Edellä esitettyjen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että kaikilla haastatelluilla oli niin hyvä käsitys oman organisaationsa strategisista menestystekijöistä, että työhyvinvoinnin strategisen merkityksen arviointi olisi ollut mahdollista. Keskeiset strategiasisällöt tuotiin esille kovin eri tavoilla, ja ennako-oletuksen mukaisesti parhaat käsitteelliset valmiudet strategiapuheeseen oli ylimmän johdon edustajilla, jotka olivat jo peruskoulutuksensa kautta tutustuneet strategiakäsitteisiin. Kuitenkin myös henkilöstön edustajat puhuivat luontevasti ”strategisella tasolla”, mikä kertoo mm. siitä, että luottamushenkilöstön nykyinen rooli edellyttää liiketoimintakysymysten ymmärtämistä, kun yritykselle tärkeitä kysymyksiä pohditaan yhdessä esimerkiksi erilaisissa yhteistoiminta-aikeissa (yt-toimikunnat ym.).

Vaikka haastateltujen puheessaan esille ottamia strategiasisältöjä (mm. niiden relevanssia) ei erityisesti arvioitukaan, tutkittiin kuitenkin, miten resurssi- vs. markkinalähtöisesti strateginen käsitys muodostettiin. Oletuksena oli, että omasta resurssipohjasta (mm. ihmisten osaamisesta ja ammattitaidosta) lähtevä strategia-ajattelu ottaisi markkinalähtöistä ajattelua helpommin huomioon myös henkilöstön hyvinvointikysymykset. Tuloksena havaittiin, että kaikki haastatellut lähtivät liikkeelle perinteisesti markkinoiden ja kilpailutilanteen vaatimuksista. Tämän näkökulman riskiksi arvioitiin muodostu-

van liiallinen yksipuolisuus tai pelkistyminen: näkökulman esimerkiksi uskottiin korostavan, mm. kustannusjohtajuutta tavoiteltaessa, kustannusten säästämistä ilman, että säästämisen henkilöstövaikutukset olisivat yhtä aikaa esillä.

Seuraavaksi arvioitiin, miten spontaanisti henkilöstöresursseihin liittyvät tekijät otettiin esille, kun keskeisiä menestymisen edellytyksiä arvioitiin. Strategiseen henkilöstöpuheeseen liittyy eräänlainen itsestäänselvyyden piirre: henkilöstöllä todetaan toimialasta ja tilanteesta riippumatta olevan suuri merkitys organisaation menestykselle ja tämän toteamisen jälkeen voidaan taas jatkaa ”muiden todella tärkeiden tekijöiden” käsittelyä syventymättä tarkemmin analysoimaan henkilöstön todellista merkitystä. Tässäkin tutkimuksessa haastatellut liittivät henkilöstön merkityksen itsestään selvästi mm. laadun ja kustannustehokkuuden elintärkeisiin strategisiin kysymyksiin, mutta tämä tapahtui vasta sitä erikseen kysyttäessä tai sitten haastatteluteeman muuten ohjatessa tähän suuntaan (esimerkiksi työhyvinvoinnin määrittelyn yhteydessä).

Strategisen hyvinvointipuheen edellytyksiksi määriteltiin tutkimuksen alussa hyvinvointi- ja henkilöstökysymysten spontaani liittäminen strategiaan yhteyksiin sekä systeeminen kokonaisnäkemys, jossa eri tekijöiden kokonaisvaikutus otetaan huomioon (miten esimerkiksi kustannustehokkuusstrategiaa sovellettaessa otetaan huomioon henkilöstön jaksamiskysymykset ja sitä kautta mahdollisesti syntyvät kustannukset, kun kustannuksia pienennetään ja tuotantoa tehostetaan toisaalla). Spontaanien kommenttien puuttuminen ja systeemisen kokonaisnäkemysten puute, mikä voi helposti johtaa yksittäisen strategisesti merkittävän näkökulman ylikorostumiseen, luovat kuvaa strategiakysymysten ja hyvinvointikysymysten edelleen jatkuvasta erillisyydestä. Tämä tulkinta on tehty suhteellisen hienovaraisen vihjeiden perusteella, koska kaikki haastateltavat korostivat henkilöstökysymysten erittäin tärkeää merkitystä. Strategisessa puheessa on opittu muistamaan, että henkilöstökysymykset ovat tärkeitä ja ne pitää muistaa mainita. Kun kuitenkin menestystekijöitä pohditaan liiketoimintalähtöisesti ja ilman johdattelua, nämä kysymykset eivät nouse esille.

Kun seuraavaksi arvioitiin työhyvinvoinnin määrittelyn kautta työhyvinvointikäsitteen strategisuutta, havaittiin, että kaikki haastateltavat lähtivät liikkeelle yksilön subjektiivisen kokemusmaailman kautta niin kuin valtaosa tutkimuskirjallisuudenkin määritelmistä. Odotus ”strategisuudesta” tässä yhteydessä olisi painottanut määrittelyn jatkamista analysoimalla, mitkä tekijät yksilön tunnetilaa ja tulkintaa rakentavat. Tätä määrittelyn jatkamista esiintyi jonkin verran. Vaikka yritysjohdon edustajat analysoivat liiketoiminnan menestymisen edellytyksiä muita enemmän, he eivät kuitenkaan tässä yhteydessä erottuneet ryhmänä muista. Päinvastoin, kaksi henkilöstön edustajaa esittivät analyttisimmät pohdinnat, mikä kertoi siitä, että he olivat itse aidosti miettineet hyvinvointitekijöitä. Kuitenkaan yhdelläkään haastatellulla ei ollut liian kapea-alaista, työhyvinvoinnin jonnekin periferiaan lukitsevaa työhyvinvointikäsitettä, joka olisi ollut esteenä työhyvinvoinnin kehittämiseen suhtautumiselle. Tämä on sikäli luonnollista, että kaikki haas-

tatellut edustivat organisaatioita, jotka olivat omasta aloitteestaan⁴⁸ lähteneet mukaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen, mikä jo sinänsä kertoo avoimesta ja positiivisesta suhtautumisesta sekä työhyvinvoinnin käsitteisällön avarasta mieltämisestä.

Omalle organisaatiolle tärkeiden työhyvinvointikysymysten tunnistamisen oletettiin kertovan samalla myös strategisesta tietoisuudesta tässä suhteessa sekä eräänlaisesta kollektiivisesta ja yhteisestä näkemyksestä, mikä on välttämätöntä mm. kehittämishankkeen onnistumisen näkökulmasta. Organisaatiokohtaiset hyvinvointikysymykset ovat kontekstuaalisia ja ”emergentejä”: ne ovat voimakkaasti tilanteeseen ja kyseiseen työympäristöön sidottuja. Tämä tuli hyvin esille haastatteluisa, kun esille nousi jokaisessa organisaatiossa sille ja senhetkiselä tilanteelle tyypillisiä piirteitä. Tekijöiden intensiteetti vaihteli, jolloin yhdeksi määrääväksi tekijäksi näytti muodostuvan se, miten kaukana vallinneesta kulttuurista esille noussut uusi tekijä oli. Tämä kävi erityisesti ilmi teollisuusyrityksessä, jossa aikaisemmasta turvallisesta työsuuhdekulttuurista poiketen oli jouduttu irtisanomisprosesseihin. Tällöin tämä erityinen tekijä leimasi voimakkaasti yksikön kaikkia haastatteluja. Organisaatioiden sisällä näytti vallitsevan suhteellisen yhtenäinen käsitys hyvinvoinnin rasiustekijöistä, tosin organisaatiossa, jossa ei mitään erityistä ollut meneillään, vastaukset hajosivat eniten. Henkilöstö näytti johtoa enemmän nostavan esille työtä lähempänä olevia rasiustekijöitä, mikä on sinänsä luonnollista. Hyvinvointikysymysten ja ”oikeiden strategisten kysymysten” erillisyydestä kertoi tässäkin yhteydessä se, että esille nostetuille tekijöille ei annettu strategista merkitystä, esimerkiksi yt:n aiheuttaman turvattomuuden tunteen vähentämistä ei liitetty strategiaan yhteyksiin. Väitöskirjatutkija määritteli kaikki esille nousseet keskeisimmät teemat (emergentit tekijät) sekä strategisilta että hyvinvointivaikutuksiltaan merkittäviksi.

Johto on keskeisin strateginen toimija, ja johdon käsitys omasta roolistaan ja vastuustaan on siksi tärkeä samoin kuin muiden näkemys johdon roolista. Johdon roolin voidaan ajatella muodostuvan systeemisestä hyvinvointiasioiden huolehtimisesta eli liikkeenjohdosta (management), mutta myös johdon omasta tavasta johtaa ja vuorovaikuttaa (leadership). Management-näkökulmaan liittyy erityisesti investoinneista vastaaminen; sitä kautta päätöksentekijä viime kädessä osoittaa käytännössä omat prioriteettinsa. Johto itse korostaa (liike)toiminnan perusedellytyksistä huolehtimista, mikä luo pohjaa kaikelle muulle toiminnalle. Tähän sinänsä ymmärrettävään ja perusteltuun näkökulmaan liittyy riski siitä, että hyvinvointikysymysten uskotaan hoituvan siinä samalla. Strategisuus tässä merkitsisi sitä, että perustehtävästä huolehtimisen ohella kiinnitetään yhtä aikaa huomiota strategisesti (proaktiivisesti) hyvinvoinnin edellytysten luomiseen. Tämän roolin ymmärtämiseen on haastattelujen perusteella vielä pitkä matka. Johdon tavalla vuorovaikuttaa on erittäin suuri organisaatiokulttuuria muovaava vaikutus. Haas-

⁴⁸ Mainittu ”oma aloite” ei välttämättä tarkoita koko organisaation laajamittaista intoa lähteä mukaan kehittämishankkeeseen. Käytännössä asia eteni niin (ja usein yleensäkin etenee), että joku keskeinen toimija organisaatiossa (tässä asiassa yleensä henkilöstövastaava) ”innostuu” asiasta ja myy sen sitten ylimmälle johdolle. Näin ollen toiminnan käynnistyessä ei vielä voida puhua laajamittaisesta sitoutumisesta. Kuitenkin se, että hanke saadaan myydyksi organisaatiolle, kertoo, että jonkinlaista ”kysyntää” hankkeelle on.

tattelujen perusteella johto tuntui olevan tästä hyvin tietoinen ja oli myös asettamassa itselleen vaatimuksia tässä suhteessa. Henkilöstöryhmät määrittivät johdon roolin hyvin paljon juuri johdon vuorovaikutustavan kautta ja odottivat inhimillistä ja empaattista vuorovaikutustapaa ja suhtautumista. Viimeaikaiset strategiakäsitykset ovatkin korostaneet ”strategic leadershipin” merkitystä, mikä painottuu erityisesti strategisen muutoksen tilanteissa (ks. mm. Kimberly & Hooijberg, 2001; Gill, 2003; Higgs & Rowland, 2005).

Kun tapaustutkimusorganisaatioiden strategisia puheita vertailtiin, todettiin, että erot strategiapuheessa olivat suhteellisen pienet. Haastatteluissa tuli esille työhyvinvoinnin herkkyys kontekstuaalisille tekijöille, joista työsuhteisiin liittyvän epävarmuuden kokeminen oli keskeisin ja leimasi eniten organisaatiota, jossa se juuri haastatteluhetkellä oli ajankohtainen. Havaittiin myös, että vanhustyössä käsitys keskeisistä strategisista tekijöistä ja suunnasta oli teollisuusyrityksiä yhtenäisempi. Tämän arveltiin johtuneen siitä, että haastateltuja oli pienempi määrä, ja siitä, että vanhustyön strategisten muuttujien määrä on liiketoimintastrategiaa pienempi ja sen käsitteellinen hallinta siten helpompaa. Kommenttien hajonnat organisaatioiden sisällä tuntuivat kertovan siitä, että eroissa oli enemmän kyse yksilöiden välisistä eroista kuin kyseiselle organisaatiolle tyypillisistä kulttuurisista piirteistä. Eniten organisaatioiden välille tuli eroja keskeisiä, kontekstuaalisia hyvinvointitekijöitä tarkasteltaessa. Strategisessa työhyvinvointipuheessa – työhyvinvoinnin spontaanissa liittämisessä strategiaan yhteyksiin ja työhyvinvointikysymysten systeemisessä hahmottamisessa – ei erityisen suuria eroja tapaustutkimusorganisaatioiden välillä havaittu.

Seuraavaksi kysyttiin, *onko strategisessa puheessa eroja, jotka voisivat liittyä toimijoiden asemaan organisaatiossa*. Strategia on totuttu perinteisesti näkemään ylimmän liikkeenjohdon asiana, mutta toisaalta viimeaikaiset näkemykset strategiasta koko henkilöstön voimaannuttajana (mm. Talvio & Välimaa, 2004) ovat tuoneet strategian lähemmäs jokaista työntekijää. Vaikka strategian käsitteellistämisen todettiin selviä eroja (vrt. edellä) ei strategisessa hyvinvointipuheessa merkittäviä eroja havaittu: johto ei mitenkään erottunut hyvinvointiasioiden strategisen merkityksen parempana tiedostajana. Henkilöstön edustajat henkilöstön edunvalvojina paremminkin muistivat henkilöstön hyvinvoinnin näkökulman, mikä osin selittyy konkreettisten työolosuhteiden (työsuhdeturvallisuuden, ammattitaidon, työn yksipuolisuuden, vuorotyön ongelmien ym.) tuntemisen kautta. Työhyvinvointikysymysten määrittelyn ja muutenkin asiaan liittyvän pohdinnan kautta ”valistuneet henkilöstön edustajat” osoittivat, että heillä on hyvät valmiudet työhyvinvoinnin merkityksen strategiseen pohdintaan. Havaittujen erojen arveltiin tässäkin heijastavan pikemminkin eroja yksilöjen välillä kuin henkilöstöryhmien välillä sinänsä. Kaikkien yhteinen haaste olisi työhyvinvointikysymysten aito liittäminen strategiaan yhteyksiin ja niitten strategisen merkityksen selkeämpi tiedostaminen

Lopuksi kysyttiin, voidaanko *strategisella puheella nähdä yhteyksiä hankkeiden onnistumiseen*. Todettiin, että tätä tarkastelua rajoittavat aikaisemmin kuvatut haasteet tunnistaa strateginen puhe sekä toisaalta arvioida hankkeiden menestymistä riittävän luotettavasti sekä kontrolloida väliintulevien muuttujien vaikutuksia. Kaikkeen tähän käytettävissä oleva aineisto ei antanut optimaalisia mahdollisuuksia. Hankkeiden onnistumiselle määriteltiin kriteerit ja onnistumista arvioitiin hankeraporttien pohjalta. Vaikka strategisessa puheessa havaittiinkin joitakin eroja organisaatioiden välillä, ne olivat niin pieniä, että luotettavien johtopäätösten teko puheen yhteydestä hankkeiden onnistumiseen ei ollut mahdollista. MMVK:n osalta tämä yhteys näyttäisi oireellisesti olevan olemassa, mutta saattoi olla, että eräät muut tekijät (lähiesimiesten voimakas tuki ja muita suurempi aikapanostus prosessiin) vaikuttivat muita parempaan onnistumiseen. Toisaalta teollisuusyrityksessä (Te 1) esiintynyt suhteellisen korkeatasoinen strateginen puhe ei riittänyt takaamaan hankkeelle menestymistä, vaan eräiden tilannetekijöiden vuoksi hanke ei toteutunut suunnitellussa laajuudessa. Tämä kertoo jälleen strategisen puheen ja arkitodellisuuden erillisyydestä: käytännössä tuotannon sujuminen ja muut tuotannolliset tekijät ajavat helposti pitemmän aikavälin kehittämistoimenpiteiden ohi. Jos näin tapahtuu systemaattisesti (minkä arviointiin aineisto ei antanut mahdollisuutta), ei hyvinvointitekijöiden aitoa sisäistämistä ole tapahtunut.

Strategisuuden määrittelyssä haluttiin lisäksi sisällyttää hankkeiden *muutosstrateginen mieltäminen* erääksi strategisen lähestymisen osoittajaksi. Systeeminen muutosstrategianäkemyksen kytkee kehittämishankkeen muuhun organisatoriseen yhteyteen (käytettävissä oleviin resursseihin ja kehittämiskontekstiin) ja koordinoi sen muihin hankkeisiin ja rakentaa sille seuranta- ja raportointijärjestelmän. Keskeistä on arkirealismien ja toteuttamismahdollisuuksien tuominen strategiseksi tarkastelukohteeksi. Tällaista sellaisenaan vaativaa ja kriittistä muutosstrategianäkökulmaa ei mistään henkilöstöryhmästä löytynyt.

Seuraavassa tiivistetään vielä havainnot ja nostetaan ne yleisemmälle tasolle. Koska tapaustutkimusotteen vuoksi edellytyksiä yleistämiselle ei ole, toimivat johtopäätökset pikemminkin eräänlaisina hypoteeseina ja ehdotuksina jatkotutkimukselle:

1. Työhyvinvointikysymysten näkeminen aidosti organisaation menestyksen kannalta strategisina kysymyksinä on edelleen harvinaista. Vaikka niiden tärkeys ymmärretäänkin, ne nähdään kuitenkin (yritysten tapauksessa) liiketoimintastrategiasta erillisinä kysymyksinä.
2. Tämä ”erillisuus” aiheuttaa ongelmia strategisten tekijöiden systeemisessä hahmottamisessa: kilpailutekijöitä liiketoimintalähtöisesti tarkasteltaessa ei aina nähdä manipuloitavan tekijän muita vaikutuksia, joista osa saattaa olla organisaation kokonaisedulle haitallisia.

3. Strateginen puhe tai sen puuttuminen eivät välttämättä sellaisenaan vaikuta kehittämishankkeiden onnistumiseen, mutta korkeatasoinen strateginen puhe tuottaa todennäköisesti myös toimenpiteitä, joilla on positiivinen, hankkeita tukeva vaikutus. Tätä osin itsestäänselvyydeltä tuntuvaa hypoteesia olisi mielenkiintoista tutkia laajentamalla tarkastelua myös virallisen strategiaproessin puitteissa esiintyvään ”strategiointiin” ja siten tarkastella organisaation strategiointia sekä virallisissa että epävirallisissa yhteyksissä ja tämän kokonaisuuden suhdetta hyvinvointikysymysten huomioonottoon.
4. Strateginen hyvinvointipuhe on todennäköisesti yleisempää toimialoilla, joilla henkilöstön panoksen merkitys on liiketoiminnan kannalta suurempi. Tapaustutkimusaineisto oli toimialamielessä yksipuolista, ja tuntuisi järkevältä olettaa, että mm. tietointensiivisillä asiantuntijatoimialoilla henkilöstöpanos on niin tärkeä ja vaikeasti korvattava, että pakostakin siihen kiinnitetään myös strategista huomiota.
5. Henkilöstö itse (mm. edustajiensa välityksellä) on keskeinen strateginen toimija, jolla on asiantuntemusta, valmiuksia ja näkemyksiä erityisesti henkilöstöstrategisissä kysymyksissä. Tämän panoksen aito hyödyntäminen strategiaprosesseissa olisi tärkeää.
6. Muutoksen (kehittämishankkeiden) hahmottaminen muutosstrategisesti prosessina on harvinaista eivätkä hankkeiden päätöksentekijät hankkeita toimeenpannessaan useinkaan miellä tekevänsä tärkeitä muutosstrategisia valintoja.

Toteutettu tutkimus ja siinä esitetyt johtopäätökset sisältävät lukuisia epävarmuustekijöitä, joista useimpia on kommentoitu edellä aikaisemmissa yhteyksissä. Laadulliselle tapaustutkimukselle on luonteenomaista, että se nostaa esille enemmän kysymyksiä kuin antaa vastauksia. Toisaalta tutkimusote antaa mahdollisuuden rakentaa intiimi yhteys empiiriseen todellisuuteen, mikä puolestaan tekee mahdolliseksi kehittää testattavaa ja validia teoriaa. Tämä näkökulma on keskeistä ns. grounded theory -lähestymisessä (Glaser & Strauss, 1967; Strauss, 1987). Monitapaustyypinen lähestyminen soveltuu erityisesti uusille tutkimusalueille, joilla ei vielä ole yhtenäistä, koherenttia teoriaa (Eisenhardt, 1989). Strategisen hyvinvointitutkimuksen voi perustellusti sanoa olevan suurelta osin uutta, kartoittamatonta aluetta. Osa strategiakäsitteistöstä on vielä uutta ja vakiintumatonta puhumattakaan strategisen hyvinvoinnin käsitteistöstä, jota vasta aivan viime vuosina on alkanut näkyä tieteellisessä kirjallisuudessa. Tutkimuksen tässä osassa on nostettu esille juuri noita uusia käsitteitä ja näkökulmia – strategisen puheen ja strategisen hyvinvointipuheen käsitteet, työhyvinvoinnin strategisen merkityksen mieltäminen organisaation menestystekijänä, strateginen muutos ja muutosstrategia jne. – joiden tarkastelulle on suppean tapaustutkimusaineiston kautta etsitty empiiristä sisältöä.

Keskeisin rajoitus jatkotutkimusten kannalta liittyy aineiston toimialoihin: vaikka ne sellaisenaan edustavatkin merkittävää osaa työelämästä (teollisuustyö ja hoiva- ja hoitotyö), eivät ne monitapaustutkimuksen luonteen mukaisesti ole otoksia tai tilastollisesti edustavia näytteitä edes näistä toimialoista. Edellä jo todettiin, että yleisellä tasolla tarkastellen tehdyt havainnot tuntuvat loogisilta ja yhdenmukaisilta tutkijan aikaisempien kokemusten kanssa. Toisaalta on oletettavaa, että myös eroja tarkasteltujen toimialojen, teollisten työpaikkojen ja hoivatyöpaikkojen, sisällä löytyisi, jos tarkastelua laajennettaisiin. Vielä todennäköisempää on erojen löytyminen, jos vertailun kohteiksi valittaisiin kokonaan erityyppisiä toimialoja. Tällä viitataan erityisesti asiantuntijavaltaisiin toimialoihin, joissa onnistumisen riippuvuus henkilöstön osaamisesta ja motivaatiosta on suuri ja henkilöstön korvattavuus vaikeaa. Jatkotutkimuksessa pitäisikin paneutua mm. näiden kontekstuaalisten tekijöiden tarkentamiseen. Olisi tärkeää tarkastella, mitkä tekijät nostavat hyvinvointikysymykset strategisiksi ja mm. mikä merkitys toimialalla ja työpaikalla on tässä suhteessa.

Kuten aikaisemmin jo todettiin, tutkimuksessa oli osallistuvien organisaatioiden kannalta kyse samalla kehittämishankkeesta. Siksi haastattelutilannekin oli suunniteltu niin, että sen oletettiin edistävän hankkeen tavoitteiden saavuttamista. Haastattelutilanne oli siis – tutkimuksellisen tiedonkeruun ohella – samalla interventio, jolla pyrittiin luomaan haastateltaville positiivinen asenne hanketta kohtaan. Tällä seikalla oli luonnollisesti vaikutuksia tiedonkeruun tutkimukselliseen luotettavuuteen. Kun haastattelu käynnistyi strategiakeskustelulla, oli avaus todennäköisesti erilainen, kuin vastaajat odottivat. Johdon edustajat olivat todennäköisesti mukavuusalueellaan saadessaan kuvata strategisia liiketoimintakysymyksiä ja keskustelu käynnistyi tätä kautta luontevasti. Toisaalta henkilöstön edustajillekaan organisaation menestystekijöistä ja tilanteesta keskustelu ei tuntunut hankalalta, ja tässä suhteessa uskotaankin, että alkukeskustelu toimi sekä hankkeen että tutkimuksen kannalta positiivisesti vapauttamalla keskusteluilmapiiriä.

Tutkimuksen tämän osan suurimmat epävarmuustekijät liittyivät siis aikaisemmankin tarkastelun perusteella analyysivaiheen pyrkimykseen nostaa johtopäätöksiä yleisemmälle tasolle. Tutkimusorganisaatioiden välillä ei niiden kulttuuri- ja toimialaeroista huolimatta ollut huomattavia eroja eikä henkilöstöryhmienkään välillä ollut dramaattisia eroja. Kun vastaukset heijastelivat enemmänkin yksilöjen välisiä eroja ja erilaisia tapoja ilmasta asioita, ei yleisemmälle tasolle nouseminen ollut helppoa. Sen sijaan haastatteluteemat ja niiden pohjalle tehty aineiston luokittelu tuntuivat toimivan hyvin, tiedonkeruu haastattelutilanteissa tuntui luontevalta ja haastateltavat tuntuivat hyvin ymmärtävän keskusteluteemat. Haastatteluja käytettäessä puhutaan usein teoreettisesta saturaatiosta, pisteestä, jonka jälkeen haastateltavien määrän lisääminen ei enää tuo uutta informaatiota teemoista (Eisenhardt, 1989). Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrät ja taustat oli kiinnitetty hankkeen kautta, joten haastateltavien lisääminen ei olisi ollut mahdollista. Koko ryhmänä tarkastellen määrää voidaan pitää kohtuullisen suurena, mutta organisaatiokohtaisessa tarkastelussa pieni määrä korosti hajonnan merkitystä.

Vaikka siis johtopäätösten tekemiseen liittyi suuri määrä epävarmuustekijöitä, voidaan tulosten sanoa noudattavan sitä yleistä suuntaa, jota kuvattiin tutkimuksen alussa: työhyvinvoinnin tarkastelu strategisissa yhteyksissä ja mieltäminen aidosti strategisena tekijänä on vielä enemmänkin haave kuin arkitodellisuutta. Työhyvinvoinnin ”strategisointi” ei todennäköisesti onnistu strategista puhetta lisäämällä vaan arkisen tekemisen, mm. onnistuneesti toteutettujen strategisten kehittämisprosessien, kautta, joissa kaikki keskeiset toimijat ovat mukana. Siten strategisen kehittämisen prosessuaalinen osaaminen nousee tärkeään rooliin. Tätä osaamista tutkimme seuraavassa osatutkimuksessa IV luvussa 5 jälleen konkreettisten organisaatiotapausten kautta.

5 TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISPROSESSI: ”HYVÄN PROSESSIN” REUNAEHTOJA

Väitöskirjan viidennessä luvussa (osatutkimuksessa IV) hahmotellaan ensin ”hyvän kehittämisprosessin” yleisiä piirteitä. Siinä tukeudutaan tutkimuksen aikaisemmissa osissa esitettyihin tuloksiin, yleiseen muutoksen johtamisen tutkimusaineistoon sekä erityisesti Tykes-hankkeiden arviointeihin⁴⁹. Näiden pohjalta laaditaan kehityshankkeiden arviointikehikko. Johdannossa luodaan myös perusteet kehittämisprosessin tarkastelun sosiaalisena konstruktiona. Tämä koetaan tärkeäksi kehittämisprosessin analyttisen tarkastelun lähtökohdaksi. Tämän jälkeen kuvataan kahden toimintatutkimuksellisen kehityshankkeen toteutus ja arvioidaan niiden piirteitä ”hyvän prosessin” reunaehtojen perusteella. Koska kyse on toimintatutkimuksellisesta ja osin etnografisesta tutkimusotteesta, jossa tutkija oli itse toimijana mukana, arvioidaan myös erityisen huolellisesti tutkijan roolia ja kerätyn tiedon luotettavuutta.

5.1 JOHDANTO

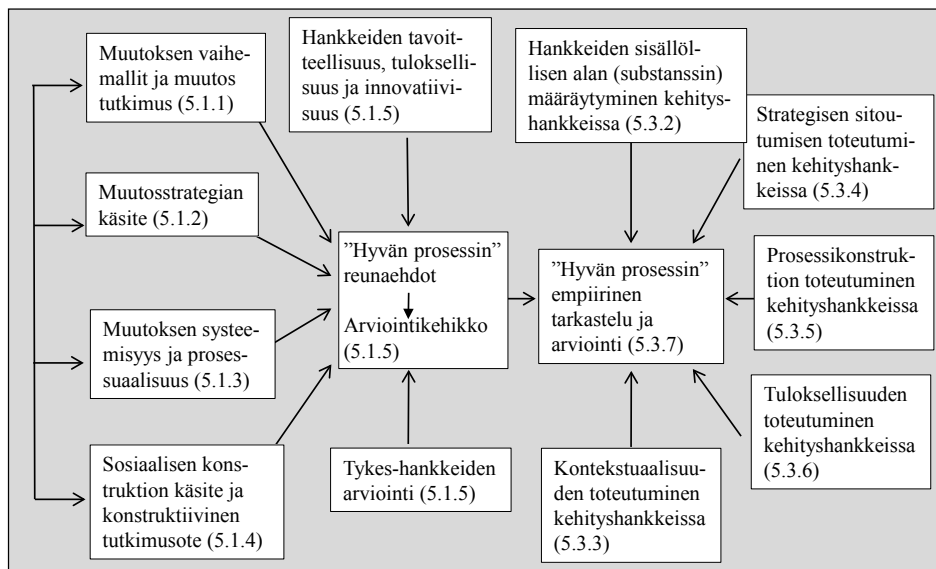
Tänä päivänä yhä suurempi osuus työpanoksesta käytetään erilaisten muutos- ja kehityshankkeiden suunniteluun ja läpiviemiseen. Muutoskuormituksesta on muodostunut perustehtävästä johtuvan kuormituksen rinnalle merkittävä kuormituslähde (Lehto, 2006; Lehto & Sutela, 2004, 2008). Myös työolobarometrit kertovat muutoksen määrän olevan joillakin toimialoilla (esimerkiksi julkishallinnossa) selvästi hyvinvointiin vaikuttava tekijä. Siksi on erityisen tärkeää, että muutoshankkeiden laatuun kiinnitetään huomiota. Muutosta halutaan ymmärrettävistä syistä johtaa ja hallita, ja tämä on tuottanut suuren määrän erityisesti liikkeenjohdollista kirjallisuutta. Tästä huolimatta raportoidaan jatkuvasti reaktiivisesta, epäjatkevasta ad hoc muutosjohtamisesta, jonka epäonnistumisprosentin väitetään olevan jopa 70 (Balogun & Hailey, 2004). Toisaalta muutoksen epäonnistumisen yleisyys voidaan nähdä myös myyttinä vailla empiiristä todistusaineistoa, ja siihen olisi syytä suhtautua kriittisesti (Hughes, 2011).

Muutoshankkeisiin liittyvän keskustelun yhteydessä on yhä useammin alettu käyttää käsitettä *työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen* (Ramstad & Alasoini, 2007). Tällä on voimakkaat sidokset edellä kuvattuun Tykes-tutkimustraditioon, mutta se kertoo samalla myös siitä, että kehittämisessä ollaan väsymässä lyhytkestoisiin, ”helppoihin”

⁴⁹ Tykes-rahoitteisista työelämän kehittämishankkeista, ks. tarkemmin alaluku 1.1.

projekteihin, jotka tuottavat parhaimmillaankin vain pinnallisia tuloksia. On alettu laajemminkin ymmärtää tutkimuksen ja kehittämisen vuorovaikutuksen merkitys syvällisiä muutoksia tavoiteltaessa. Tutkimusavusteisessa kehittämistoiminnassa hyödynnetään käsitteellisiä malleja. Mallien pohjalta voidaan asettaa tutkimuskysymyksiä ja ”testata” muutosprosessiin liittyviä hypoteeseja. Hypoteesit voivat elää ja tarkentua muutosprosessin ja kehittämisinterventioiden aikana. Kriittisen tarkastelun pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka jalostavat malleja edelleen (Ramstad & Alasoini 2007). Tämän osatutkimuksen kohteena ovat prosessit noudattavat suhteellisen hyvin tutkimusavusteisen kehittämisen periaatteita, ja niissä on piirteitä tutkimusavusteisessa kehittämisessä usein käytetyistä menetelmistä ja prosessimalleista (ks. tarkemmin Alasoini & Ramstad, 2007). Tutkittavat prosessit kuvataan tarkemmin alaluvussa 5.2.5. Lisäksi tämän osatutkimuksen tutkimus- ja kehittämisote on saanut vaikutteita työn kehittämisen sosioteknisestä lähestymisestä erityisesti muutostilanteissa (ks. mm. Vartiainen, 1994).

Tutkimusavusteisen kehittämisohteen lisäksi tämän osatutkimuksen empiirisessä vaiheessa tarkasteltavat kehittämishankkeet ovat saaneet vaikutteita yleisestä muutokseen ja kehittämishenkkeisiin liittyvästä kirjallisuudesta, mm. muutoksen vaihemallien perinteestä. Tämä on erityisesti vaikuttanut muutoksen ja kehittämishankkeiden hahmottamiseen prosessina. Muita keskeisiä näkökulmia ja käsitteellisiä työkaluja ovat muutosstrategian käsite, muutosprosessin hahmottaminen sosiaalisena konstruktiona ja siihen liittyen muutoksen systeemisyyttä. Myös kehittämisen arjesta ja kokemuksista voidaan hakea tukea, kun ”hyvää prosessia” pyritään hahmottamaan, ja tässä meillä on pisin perinne Tykes-hankkeiden kokemusten hyödyntämisessä. Tässä osatutkimuksessa on pyritty ottamaan näitä näkökulmia mukaan mahdollisimman monipuolisesti ja kattavasti – ei siis tukeuduta pelkästään yhteen teoriaan tai viitekehykseen, vaan rakennetaan eräänlaista synteisiä useista näkökulmista. Tästä seuraa, että tarkasteltavien käsitteiden ja näkökulmien määrä on suuri ja samalla vaikeasti hallittava. Systeemisen kokonaiskuvan avulla pyritään selkiinnyttämään tässä luvussa käsiteltäviä työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavia näkökulmia ja samalla tutkimusasetelmaa (kuvio 5.1.).



Kuvio 5.1 Osatutkimuksen IV sisältö, tutkimusasetelma ja eteneminen (viittaukset alalukuihin).

Tarkastelun teoreettinen näkökulma muodostetaan alaluvuissa 5.1.1 – 5.1.5, joiden perusteella muodostetaan ”hyvän prosessin” arviointikehikko, jossa kootaan prosessin keskeisimmät tekijät. Empiirisen vaiheen tarkastelua – käytännön kehittämishankkeiden arviointia – ohjaavat tämän arviointikehikon näkökulmat, mutta myös koko tutkimuksen viitekehys, jossa nostettiin esille hankkeiden sisällön määräytymisen kysymykset (hankesubstanssi), toimintaympäristön tekijät (hankekonteksti) sekä strategisen sitoutumisen merkitys. Erikseen omissa luvuissaan käsiteltäväksi on haluttu nostaa hankkeiden prosessikonstruktion (hankesuunnitelman) toteutuminen sekä hankkeiden tuloksellisuus. Seuraavassa käynnistetään arvioinnin taustateorian rakentaminen kuvion mukaisessa järjestyksessä.

5.1.1 Makro- ja vaihemallit muutosprosessien taustalla

Vaikka tämä tutkimus ja siinä tarkastellut kehittämishankkeet eivät hyödynnäkään mitään erityistä muutosteoriaa tai muutosmallia, on niihin liittyvä kirjallisuus ja tutkimusperinne ollut vaikuttamassa empiirisen vaiheen kehittämishankkeiden rakentamisessa. Muutosta voidaan tarkastella laaja-alaisesti makromalleina (ks. tarkemmin Van de Ven & Poole, 1995) tai suppeammin muutosprosessia kuvaavien vaihemallien kautta. Vaihemalleihin liittyy vahva tutkimusperinne, jonka lähtökohdat ovat suurelta osin Kurt Lewinin ajattelussa.

Lewinin työ on dominoinut muutoksen johtamisen teoriaa ja käytäntöä jo yli puoli vuosisataa. Lewinin 1940-luvulla esittämä kolmivaiheinen muutosmalli (Lewin, 1947a) on

tarjonnut innoituksen muutoksen suunnittelijoille meidän päiviimme asti. Lewinin suunnitellun muutoksen (engl. Planned Change) elementit löytyvät kenttäteoriasta (engl. Field Theory), ryhmädynamiikasta (engl. Group Dynamics), toimintatutkimuksesta (engl. Action Research) ja muutoksen kolmivaihemallista (engl. 3-Step Model) – kaikki edelleen keskeisiä muutoksen kulmakiviä (Burnes, 2004). Lewinin suunnitellun muutoksen malli kohtasi myös paljon kritiikkiä ja synnytti muutokseen uudenlaisia näkökulmia (ks. esim. Peters 1989; Kanter ym., 1992; Kotter, 1996; Beer & Noria, 2000; Stace & Dunphy, 2001), joissa painotettiin muutoksen emergenttiä luonnetta: muutos ei ole lineaarinen prosessi vaan jatkuva, avoin ja ei-ennustettava prosessi, jossa muutos on jatkuvassa vuorovaikutuksessa muuttuvan ympäristönsä kanssa (Orlikowski, 1996; Weick, 2000; Falconer, 2002). Tämä emergentin muutoksen näkökulma painottaa siis – päinvastoin kuin Lewinin suunniteltu muutos – muutoksen hallitsemattomia ja ei-ennustettavia sekä innovatiivisia elementtejä ja vaikeutta ”johtaa” muutosta ylhäältä alas (Weick, 2000). Usein muutoksen ajalliseen ulottuvuuteen ei ole kiinnitetty mitään huomiota. Kuitenkin ajan merkitys muutosprosessissa on huomattavan suuri (Purser & Petrunker, 2005). Lewiniläinen muutuskäsitys nähdään episodisena: muutos etenee tasapainotilojen välisinä lyhyinä muutossykleinä. Emergentti muutuskäsitys esittää sen sijaan, että muutos on luonteeltaan jatkuvaa, jatkuvasti kehittyvää ja kasautuvaa (Weick & Quinn, 1999).

Lewinin kolmivaihemallissa muutos (onnistunut muutosprojekti, engl. Planned Change) etenee aikaisempien työtapojen ja tottumusten sulattamisen (engl. Unfreezing), uuteen siirtymisen (engl. Moving) ja uuden tilan vakiinnuttamisen (engl. Refreezing) kautta (Lewin 1947a). Tälle kolmevaihepohjalle on myöhemmin rakennettu lukuisia joukko erilaisia vaihemallisovelluksia (mm. Levy & Merry, 1986; Grundy, 1993; Bridges, 1995; Kotter, 1996; Suomessa mm. Huuhtanen, 1995).

Vaihemalliajattelua on sovellettu hyvin erityyppisiin muutosprosesseihin. Esimerkkinä pelkistetyistä *yksilötason* vaihemalleista voidaan ottaa esille elämänmuutoksiin liittyvä Prochaskan ym. malli (ks. mm. Prochaska & DiClemente, 1984; Prochaska et al, 1992; ks. myös Miller & Rollnick, 1991), jossa yksilön muutosta tarkastellaan kuuden vaiheen kautta. Tämä tunnettu ”transteoreettinen” (lyh. TTM) malli on rakennettu lähinnä parantamaan ymmärrystä erilaisiin riippuvuuksiin (tupakointi, alkoholi em.) liittyvien muutostoimenpiteiden yhteydessä. Vaikka mallin tieteellisestä evidenssistä on käyty paljon keskustelua, se on kuitenkin yksi eniten ihmisten terveyskäyttäytymisen muuttamiseen ja käytännön toimenpiteiden ohjaamiseen liittyvistä malleista. Tämä elämänmuutosprosessin näkökulma on esillä tämänkin tutkimuksen empiirisen vaiheen kehityshankkeissa.

Vaikka Lewinin ajatukset ovat siis viimeisen 20 vuoden aikana herättäneet paljon keskustelua ja synnyttäneet uusia, emergenttiä ja jatkuvaa muutosta painottavia näkökulmia, on viime vuosina ollut myös havaittavissa paluuta Lewinin keskeisten näkemysten

linjoille, ja hänen ajatustensa voidaan sanoa olevan relevantteja myös tänä päivänä (Burnes, 2004). Toisaalta vaihemalliajattelun rinnalle on noussut uudenlaisia tapoja hahmottaa muutosta prosessina. Näistä esimerkkinä ovat sykliset mallit, esimerkiksi ekspansiivisen oppimisen syklinen malli (ks. tarkemmin, Engeström, 1995). Vaikka nykyaikainen muutuskäsitys tuntuu suosivan jatkuvan muutoksen ja muutoksessa elämisen näkökulmaa, se ei voi poistaa sitä, että organisaatioissa toteutetaan jatkuvasti kehityshankkeita, jotka ovat rajallisia alkuineen ja loppuineen ja jotka voisivat hyötyä myös vaihemalliajattelusta.

5.1.2 Strategiasta muutosstrategiaan

Edellä luvussa 4 tarkasteltiin strategian ja strategisuuden käsitteitä. Liikkeelle lähdettiin strategian käsitteestä, koska samojen paradigmojen, traditioiden ja käytäntöjen uskotaan vallitsevan yleensäkin ”strategisen tason” keskustelussa. Kehittäjille on tänä päivänä yhä haasteellisempaa saada kaikki toimijat sitoutumaan hankkeisiin. Vielä haasteellisempaa se on tilanteissa, joissa organisaatiolla on takanaan traumaattinen kehittämishistoria: aikaisemmat kehittämishankkeet ovat kohdanneet vaikeuksia, niissä ei ole saavutettu hyviä tuloksia eikä niiden epäonnistumisia ole purettu yhteisesti. Tämä tilanne on yllättävän yleinen työorganisaatioissa. Mm. Launiksen ja Rokkasen (2007) raportoimassa työhyvinvointipajassa osanottajat olivat epäileväisiä uuden hankkeen suhteen, koska taustalla oli huonoja kokemuksia aikaisemmista hankkeista. Keskeinen muutosstrateginen tekijä tuntuukin olevan hankkeen saaminen strategiseksi, mikä tässä voi merkitä yksinkertaisesti sitä, että kaikki antavat sille riittävän arvon. Yritysorganisaatioissa tämä ainakin johdon osalta merkitsee sitä, että hanke on voitava perustella johdon strategisella kielellä siten, että sen strateginen merkitys mielletään. Siinäkin mielessä kehittäjiltä vaaditaan strategista kielitaitoa.

Muutosstrategia tuntuu tutulta käsitteeltä – ehkä osin sen vuoksi, että laajalle levinneen strategiakeskustelun yhteydessä puhutaan usein strategisesta muutoksesta. Muutosstrategia-sanaa tuntuu käytettävän melko yleisesti määrittelemättä tarkemmin, mitä sillä tarkoitetaan. Muutosstrategian käsite on esitelty jo 1970-luvulla, jolloin se on liitetty laajempaan sosiaaliseen ja yhteiskunnalliseen muutokseen (vrt. esim. Chin & Benne, 1970). Kun tarkastellaan tieteellisiä tekstejä, havaitaan, että muutosstrategiaa on käytetty makrokäsitteenä ja laajoissa asiayhteyksissä (”ilmastomuutoksen strategia” tai ”maaseudun sosiologia: muutosstrategia”) tai sitten yhden asian tai näkökulman muutosstrategiana (”voimaannuttaminen muutoksen strategiana”, ”tavoiteasettelu terveyskäyttämisen muutosstrategiana”) ⁵⁰. Sen sijaan muutosstrategiakäsitteen metateoreettisesta tarkastelusta käsitteenä, jonka avulla voitaisiin analysoida itse muutosprosessia ja ilmiötä, ei löytynyt tähän esimerkkejä.

⁵⁰ Esille nostetut ”muutosstrategiat” ovat tieteellisistä artikkeleista poimittuja esimerkkejä.

Koulutusjärjestelmätason muutosta tarkasteltaessa Dalin (1978) on luokitellut muutostراتيجiat pakkovaltaisiin eli auktoriteettiin perustuviin ja osallistumiseen perustuviin. Tämä jako on edelleen relevantti myös (yritys)organisaatioiden tasolla, kun tarkastellaan ihmisten osallistumisen merkitystä muutostراتيجisena tekijänä. Muutostراتيجian käsitettä voidaan siis soveltaa myös työorganisaatioiden ja yritysten muutostriprosesseihin. *Muutostراتيجia voidaan nähdä tietoisina valintoina keinoista, joilla muutoksen toteuttaja pyrkii vaikuttamaan kaikkiin niihin järjestelmiin, joilla on myönteistä vaikutusta muutoksen toteuttamiseen* (vrt. Laine, 1987, 2000; Niinistö, 1981). Muutostراتيجian käsite painottaa siis näin määriteltynä muutoksen systeemistä luonnetta ja johtaa useiden keinojen tietoiseen ja hallittuun käyttöön. Samoin kuin edellä kuvattiin liiketoimintatراتيجiaa, muutostراتيجia voidaan nähdä kyseiseen muutostilanteeseen valittujen keinojen kokonaisuutena, joka ottaa huomioon organisaation systeemisen luonteen. Muutostراتيجian arviointia hankaloittaa se, että käytännössä voimme soveltaa kerrallaan ainoastaan yhtä keinojen ainutkertaista yhdistelmää emmekä voi koskaan tietää, miten toista strategiaa soveltamalla olisi onnistuttu. Toinen arvioinnin kannalta hankala piirre on se, että meidän on vaikea arvioida, mitkä tekijät erityisesti myötävaikuttivat kokonaisuuden osina lopputulokseen.

Vaikka muutostراتيجiakäsitettä ei olekaan vakiintuneesti otettu muutostriprosessien arvioinnin käyttöön, on monessa arviointikehikossa piirteitä, jotka ovat selvästi muutostراتيجisia. Yksi esimerkki tällaisesta tarkastelusta on Alasoinin (2001) käsitteohjautuvan muutoksen analyysi, jossa tarkasteltiin 54 työpaikan muutostriprosessien jakautumista seitsemällä ulottuvuudella. Esille nostetut ulottuvuudet (mm. kehitystyön intensiivisyys, tavoitteiden kokonaisvaltaisuus, henkilöstön mobilisointi) ovat selvästi strategiaa muutoksen onnistumisen kannalta. Arviointikehikossa organisaatiot (muutostriprosessit) voidaan sijoittaa kolmelle eri laadulliselle ulottuvuudelle eli malli on lähtökohdiltaan dimensionaalinen.

Muutoksesta ja muutoksessa tiedottaminen koetaan yleensä oleelliseksi muutoksen menestystekijäksi ja siksi muutostراتيجinen keskustelu on samalla ollut paljon keskustelua siitä, millaisia tiedottamisstrategioita tai kommunikaatiostrategioita muutoksen toimeenpanossa pitäisi soveltaa. Russ (2008) puhuu kahdesta muutostiedottamisen erilaisesta lähestymistavasta, ohjelmoitusta (engl. Programmatic Approach) ja osallistuvasta (osallistavasta) (engl. Participatory Approach) lähestymisestä (vrt. Dalinin luokittelu edellä). Hänen mukaansa näitten lähestymistapojen käytettävyydestä ja tehosta ei vielä ole riittävästi tieteellistä näyttöä, vaikka yleinen keskustelu tuntuukin suosivan osallistavaa strategiaa. Nämä erilaiset kommunikaatiostrategiat herättävät mm. seuraavia kysymyksiä: miten erilaiset työntekijät suhtautuvat ohjelmoituun tai osallistavaan strategiaan, missä tilanteissa strategiat ovat tehokkaimmillaan, olisiko hybridistراتيجia eli useiden strategioiden yhdistelmä hyvä jossain tilanteissa jne. (Russ, 2008.)

Edellä kuvatut muutoksen vaihemallit pitävät sisällään ajatuksen siitä, että muutoksen

toteuttaminen aiheuttaa väistämättä reaktioita työntekijöissä – muutosvastarintaa – ja muutosstrategioita tarvitaan nimenomaan tuon vastustuksen vähentämiseen tai poistamiseen. Vaihemallit vahvistavat käsitystä, jonka mukaan tapa, jolla muutokset esitellään niiden kohteille vaikuttaa näiden reaktioiden sisältöön ja voimakkuuteen. Muutoksen toimeenpanon strategiat pitävät sisällään mm. suostuttelevaa kommunikaatiota (johdon pitämät briiffaukset, tiedotteet), aktiivista osallistamista (joka painottaa työntekijöiden omaa keksimistä) ja erilaisten symbolien (riitit ja seremoniat) käyttöä. Vision kommunikointi puheilla, muistioilla ja tiedotteilla yhdessä johdon hyvän näkyvyyden kanssa on todettu parantavan organisaatioon sitoutumista (Self ym., 2007). Selfin ym. tutkimus (2007) osoitti, että se, missä määrin työntekijät kokivat organisatorisen muutoksen oikeutetuksi, riippui siitä, missä määrin he kokivat saavansa organisaation tukea. Tekijöiden esille nostama *koetun organisatorisen tuen* käsite (engl. Perceived Organizational Support, POS) viittaa siihen, millaiseksi työntekijät kokevat organisaation suhtautumistavan ja asenteen työntekijää kohtaa. Tämä kokemus syntyy päivittäisen vuorovaikutusprosessin kokemusten tuloksena. Jos kokemus tuesta on positiivinen ja vahva, työntekijät ovat vastaanottavaisempia organisaation muutosaloitteille ja muutospyrkimyksille (Self ym., 2007).

Muutosvastarinnan käsitteen ja sen pohjalta omaksuttujen mentaalisten mallien voidaan sanoa haittaavan muutosten suunnittelua ja toteutusta. Muutosvastarinta oli Lewinillä alun perin systeemitason käsite ja se koski yhtä lailla sekä työnantajaa että työntekijöitä. Myöhemmin sen sisältö on muuttunut yksilöpsykologiseksi ja koskemaan lähinnä työntekijöitä, mikä on ollut omiaan aiheuttamaan työntekijöiden ja työnantajan vastakkainasettelua. (Dent & Goldberg, 1999). Emt. peräänkuuluttavat muutosstrategian näkökulmasta spesifejä strategioita spesifeihin tilanteisiin eikä vaikeuksien yleistä leimaamista muutosvastarinnaksi. Saman tapaisia tuloksia raportoivat myös muut tutkijat. Bareil ym. (2007) toteavat, että vaikka pienelle ihmisjoukolla tuntuu olevan tyypillistä reagoida muutokseen samalla pysyvällä reaktiomallilla (”muutosvastarinnalla”) riippumatta muutoksen sisällöstä, kuitenkin valtaosan reaktioita ohjaa kyseinen muutostilanne ja tarkoituksenmukainen reaktiotapa. Spesifimpää lähestymistapaa muutosvastarintaan etsivät myös Van Dijk & Van Dijk (2009), jotka asemoivat muutosvastarinnan identiteetin viitekehukseen: muutosjohtajan reaktioita muutosvastarintaan ohjaa muutoksen potentiaalinen uhka hänen omalle työlähtöiselle identiteetilleen.

Muutosstrategia-käsitteen tausta on institutionaalisissa ja systeemisisissä muutoksissa, joista sen käyttö on yleisen strategiakeskustelun myötä levinnyt myös yksittäisten organisaatioiden muutosten yhteyteen. Kuitenkaan itse käsitettä sen nykyisessä käytössä ei yleensä määritellä vaan sen sisältö oletetaan itsestään selväksi. Muutosstrategiakäsite pitää kuitenkin implisiittisesti sisällään tärkeitä strategisia ja filosofisia kysymyksiä ja yhteyksiä edellä esille nostettuihin muutosteorioihin ja malleihin, ja se sisältää myös systeemisen organisaatiokäsityksen. Sen mukaan organisaatiota on syytä muuttaa ja kehittää kokonaisvaltaisesti ja ottaa siinä huomioon organisaation keskeiset alajärjes-

telmät. Muutosstrategia, samoin kuin yleinen strategiäkäsitys, pitää sisällään tietoisien valinnan tavoitteisiin tähtäävien keinojen kokonaisuudeksi. Se merkitsee eräällä tavalla riskinottoa, koska emme voi tietää, miten toisenlaisella keinojen yhdistelmällä olisi onnistuttu.

Muutosstrategian sisältö on yleensä dimensionaalinen: suuressa osassa valintoja ei ole kyse dikotomisista joko–tai-valinnoista. Esimerkiksi ihmisten osallistuminen heitä koskevaan muutokseen tapahtuu yleensä aina ”jossain määrin”, harvemmin ”joko tai”. Muutosstrategiassa otetaan kantaa osallistumisen määrään, intensiteettiin ja siinä käytettäviin menetelmiin ja interventioihin. Tämän tekijä on laatinut muutosstrategioiden kuvailumallin, jossa on otettu kantaa muutoksen ulottuvuuksiin (mm. aikakäsitykseen, osallistumiseen, kokonaisvaltaisuuteen, prosessin ohjaamiseen, ym.), joissa valintoja tehdään, sekä näiden ulottuvuuksien ääripäiden nimeämiseen. Vaikka kuvailumalli on luonnosmainen, se voisi antaa ajatuksia jatkokehittelylle (ks. tarkemmin Laine, 2000).

Vaikka siis muutosstrategian teoreettiselle käsitteelle ei löytynyt selvää organisaatiokontekstiin sopivaa määrittelyä eikä käsisisältöä ole yleensä pyritty määrittelemään, tarkasteltiin muutosten toimeenpanoa kuitenkin edellä erilaisina strategioina mm. kommunikaation, koetun organisatorisen tuen ja muutosvastarinnan vähentämisen näkökulmista. Tämä tarkastelu osoittaa, että muutoksen läpivientiä, implementointia, olisi hyvä tarkastella kokonaisvaltaisesti muutosstrategioiden valintojen näkökulmasta ja tutkia tarkemmin myös itse muutosstrategian käsitettä.

5.1.3 Muutoksen systeemisyys ja prosessuaalisuus

Muutosstrategiakäsityksen yhteydessä viitattiin jo muutoksen *systeemiseen luonteeseen*. Systeemisen näkökulman juuret ovat jo 60–70-lukujen organisaatioiden muutosten tarkastelussa ja liittyvät mm. organisaatioiden koneanalogioihin, avoimen järjestelmän käsitteeseen ja näkemyksiin organisaatioiden itseohjautuvuudesta (mm. Griffiths, 1964; Andrew & Moir, 1970; Kuhn, 1974; Gharajedaghi, 1999). Systeemit ovat tyypillisesti joukko objekteja tai entiteettejä, jotka ovat suhteessa toinen toisiinsa muodostaen kokonaisuuden (Lazlo, 1972). Näin systeemissä tarkastelussa korostuu kokonaisvaltainen, holistinen näkökulma ja analyysi: asioita pyritään ymmärtämään kokonaisuuden ja siinä vaikuttavien alajärjestelmien yhteydessä. Organisaatiota tarkasteltaessa tämä merkitsee sen keskeisten alajärjestelmien (teknologia, rakenne, tehtävä, ihmiset) tunnistamista ja niiden välisten yhteyksien ymmärtämistä (Owens & Steinhoff, 1976). Tätä perinteistä ja pelkistettyä alajärjestelmäluokitusta täydentäen on viime aikoina puhuttu paljon hienojakoisemmin organisaation erilaisista alajärjestelmistä, mm. asiakaspalvelujärjestelmästä, palkitsemisjärjestelmästä, johtamisjärjestelmästä tai sen osana jopa työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmästä. Joka tapauksessa organisaatio tarvitsee toimiakseen osajärjestelmiä, jotka ovat suhteessa toinen toisiinsa sekä kokonaisuuteen (Hatch, 1997).

Muutosstrategiselta kannalta tarkasteltuna edellä kuvatut systeemiset organisaationäkökulmat tarkoittavat sitä, että muutoksen suunnittelussa muutostekijät pitäisi ottaa huomioon sekä alajärjestelmien että kokonaisuuden tasolla, sekä muutosta edistävinä tekijöinä että sitä vaikeuttavina tekijöinä. Jos esimerkiksi organisaation rakenteellista järjestelmää muutetaan, se voi kohdata vaikeuksia, ellei samalla oteta huomioon sosiaalista järjestelmää, ihmisten sosiaalista verkostoa ja epävirallisia suhteita. Tai jos tiettyä asiakaspalvelujärjestelmän toimintamallia halutaan edistää, toivottua käyttäytymistä voidaan tukea palkitsemisjärjestelmän keinoin. Laajassa muutoksessa tai transformaatiossa täytyy tunnistaa muutoksen vaikutukset kaikissa alajärjestelmissä ja kehittää muutosstrategiaa tämän kokonaisuuden vaatimusten mukaisesti.

Systeemiseen näkökulmaan kuuluu myös osien ja kokonaisuuden suhteen hallinta. Se merkitsee tasapainoilemista diversifioitumisen ja integroitumisen välillä: erikoistuneita organisatorisia funktioita tarvitaan edustamaan tärkeitä toimintoja ja alajärjestelmiä, mutta ellei riittävää integrointia pystytä saamaan aikaiseksi, on vaarana, että nämä alkavat elää omaa elämäänsä ja tästä muodostuu organisaation kokonaisuutta uhkaava tekijä (Graetz & Smith, 2010).

Muutoksen ja kehittämishankkeiden näkeminen prosessina liittyy liike-elämässä laajemminkin ns. prosessijohtamisen esiintuloon ja soveltamiseen voimakkaammin 1990-luvulta alkaen. Tämä suuntaus on merkinnyt organisaatioiden uudistamista ja kehittämistä niiden ydinprosessien uudistamisen (engl. Core Process Redesign, Business Process Reengineering) kautta (mm. Hannus, 1993; Grover & Malhotra, 1997; Davenport, 2005; Hall & Johnson, 2009; Laamanen ja Tinnilä, 2009). Prosessiajattelun taustat muutoksen yhteydessä liittyvät myös edellä kuvattuun lewiniläiseen muutosajatteluun ja muutoksen vaihemalleihin.

Tänä päivänä kehityshankkeet halutaan yleensä nähdä prosessuaalisina, ei lyhyinä kerta-tapahtumina. Prosessuaalisuus sopii hyvin yhteen edellä esitetyn systeemisen organisaatiokäsityksen ja siihen liittyvän kokonaisvaltaisen ja integraatiota korostavan kehittämismotteen kanssa. Prosessuaalisen kehittämishankkeen sisällä yksi tärkeä tavoite on sen alaprosessien tunnistaminen. Tämä on keskeinen lähtökohta, kun tässä osatutkimuksessa muutosprosessia tarkastellaan sosiaalisena konstruktiona, joka muodostuu hankekokonaisuudesta ja sen alaprosesseista (alaluvut 5.2.5 ja 5.3.5).

Prosessuaalisen muutuskäsityksen ehkä keskeisin tekijä on ajan merkityksen näkeminen, mikä taas puolestaan liittyy ihmiskäsitykseen. Jos ihminen nähdään muutoshankkeessa keskeisenä toimijana, subjektina eikä vain objektina, jonka tehtävä on ottaa vastaan ja sopeutua tai suostua, korostuu ajan merkitys. Aikaa tarvitaan asioiden prosessointiin ja yhteiseen käsittelyyn. Usein muutoksen suunnittelijat aliarvioivat tarvittavan ajan määrän ja sen merkityksen ja seurauksena on muutosvastarintaa (vrt. edellä, muutosvasta-

rinta ja kommunikaatiostrategiat). Prosessuaalinen muutokäsitys liittyy siis keskeisesti muihin muutosstrategisiin valintoihin ja muutoksen systeemiseen hahmottamiseen.

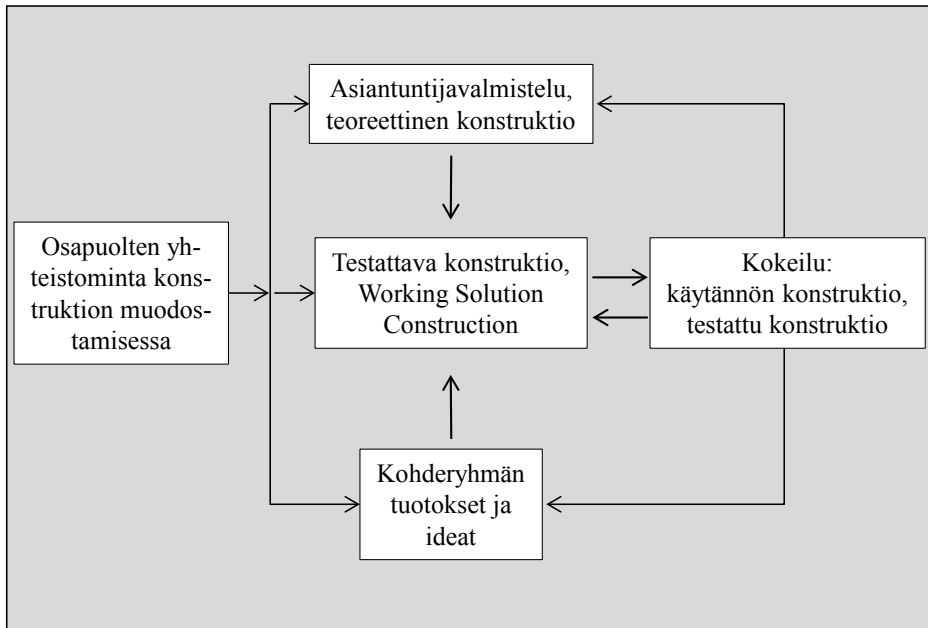
5.1.4 Kehittämisprosessi sosiaalisena konstruktiona, konstruktiivinen tutkimusote

Tässä alaluvussa pohditaan yleisellä tasolla kehittämisprosessin mallintamista ja mieltämistä sosiaalisena konstruktiona. Tämä näkökulma on tarpeen, kun tämän osatutkimuksen empiirisessä vaiheessa arvioidaan käytännön tapaustutkimushankkeissa kehittämisprosessien toteutusta ja niiden prosessien kehittämisen mahdollisuuksia. Sosiaalisen konstruktion käsite on haluttu ottaa käyttöön tässä yhteydessä, koska sillä halutaan kuvata intentionaalisen muutosprosessin rakennetta ja sen taustalla olevia ihmisten sosiaalisen toiminnan perusoletuksia. Tässä yhteydessä käydään konstruktiivista tutkimusotetta läpi lähinnä sosiaalisen konstruktion käsitteen näkökulmasta. Sosiaalisen konstruktion käsite on haastava, koska sillä voidaan viitata tietoteoriaan ja tiedon sosiaaliseen rakentumiseen, jonka mukaan "totuus" on se, mikä ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sellaiseksi muodostuu ja tunnustetaan (ks. esim. Berger & Luckman, 1967). Tässä toki voitaisiin ajatella, että ihmisten käsitys työhyvinvoinnin kehittämisen prosessista muodostuu prosessiin liittyvästä yhteisestä sosiaalisesta tulkinnasta riippumatta kehittämisen tosiasioista. Tästähän on usein kyse, kun joku hanke muodostuu "hyväksi" tai "huonoksi": ihmisten tulkinnat määrittävät hanketta enemmän kuin esimerkiksi asiantuntijoiden siihen liittämät teoreettiset tosiasiat. Sosiaalisen konstruktion käsite halutaan tässä kuitenkin nähdä hankkeen suunnittelun apuvälineenä, jolla pyritään varmistamaan kehittämisprosessin onnistuminen erityisesti ihmisten välisen vuorovaikutuksen onnistumisen kautta. Kehittämisen prosessi mielletään sosiaalisesti konstruktiksi, johon voidaan liittää erilaisia muutosstrategisia ominaisuuksia, joilla pyritään varmistamaan mm. kaikkien toimijoiden tietojen huomioonotto, yhteisen arvomaailman kehittyminen ja hankkeeseen sitoutuminen, oikea työnjako, hyvän ilmapiirin muodostuminen ja mahdollisten ongelmien ratkaisu. Konstruktion käsitteeseen liittyy myös erityisesti liiketaloustieteessä käytetty *konstruktiivisen tutkimusotteen käsite*, jolla viitataan yhteen tapaustutkimuksen muotoon, jolla on läheisiä sidoksia toimintatutkimukseen.

Lukan mukaan konstruktion käsite viittaa kokonaisuuteen, joka tuottaa ratkaisuja todettuihin ongelmiin. Konstruktiot luovat uutta todellisuutta, ja niiden käytettävyys voidaan osoittaa niiden toimeenpanon kautta. Liiketoimintaorganisaatioissa etsitään "manageriaalisia konstruktioita", jotka ratkaisevat niille tyypillisiä ongelmia. "Konstruktiivinen lähestyminen" viittaa tutkimukselliseen lähestymiseen, jonka tehtävänä on tuottaa konstruktioita (Lukka ym., 1993). *Konstruktiivisessa tutkimusotteessa* (engl. Constructive Research Approach, lyh. CRA), jota Suomessa ovat johdon laskentatoimen tutkimuksen alueella kehittäneet erityisesti Kasanen, Lukka ja Siitonen (vrt. mm. Kasanen 1986, Lukka, 1999, 2000, 2005), painotetaan tutkijan vahvaa interventiota. CRA-projektissa

kehitetään ensin *työstettävä konstruktio* (engl. Working Solution Construction). Tämän konstruktion käytettävyyden ja hyödyllisyyden käytännön testauksen perusteella saadaan tärkeää teoreettista tietoa (Lukka 2005). Vaikka konstruktiiivisen tutkimusotteen alkuvaiheen kehittämissä oli selvästi normatiivisia ja rationaalisen ihmiskäsityksen ja positivistisen tieteenkäsityksen piirteitä, on otteen viimeaikainen kehitys tuonut siihen subjektivistista lähestymistapaa ja sosiaalista vuorovaikutusta ja sosiaalisia konteksteja korostavia ulottuvuuksia (vrt. Pihlanto, 2002).

Lukan ajatuksia edelleen kehitellen voitaisiin puhua teoreettisesta konstruktioista, joka siis pohjaa vahvasti teoreettisiin perusoletuksiin tutkittavasta ilmiöstä ja testattavasta konstruktioista, johon teorian lisäksi ovat vaikuttamassa kohdeorganisaation ihmisten ajatukset ja ideat. Tällä ihmisten kontribuution ja käytännön näkökulman lisäämisellä toimintamallin kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa on monia positiivisia vaikutuksia, mm. toimeenpanovaiheessa. Edellä mainittuja käsitteitä soveltaen voidaan luoda konstruktioiden rakentamisen yksinkertainen ajatusmalli, jonka avulla voitaisiin toisaalta turvata muutoksen teoreettiset kytkennät ja toisaalta käytännön lähtökohdat sekä osallistuminen ja palaute (kuviot 5.2). Tutkija luo ensin teorian pohjalta teoreettisen konstruktion, jolla on vahva sidos toisaalta relevanttiin teoriaan ja toisaalta tutkijan tiedossa olevaan empiiriseen käytäntöön (vrt. Lukka ym., 1993). Tätä konstruktioita (mallia) manipuloidaan toisaalta suoraan tutkittavilta saatavan tiedon ja toisaalta kaikkien hankkeen toimijoiden yhteistoiminnallisen prosessoinnin kautta. Tämän ”ideoinnin” pohjalta syntyy testattava konstruktio (malli), jonka kokeilu taas tuottaa sekä teoreettista että käytännön kontribuutiota. Teoreettinen kontribuutio voidaan saavuttaa joko uuden toimivaksi havaitun konstruktion kautta tai tekemällä havaintoja konstruktion taustalla olevista riippuvuussuhteista (Pihlanto, 2002). Tämän osatutkimuksen konstruktio-käsitteen tarkempaan soveltamiseen palataan hieman myöhemmin.



Kuvio 5.2 Erilaiset konstruktio, osallistuminen ja palaute.

Konstruktioita voi Lukan (2000) mukaan olla monenlaisia, yksinkertaisista teknisin termein kuvatuista malleista monimutkaisiin johtamisjärjestelmän kuvauksiin, jotka sisältävät sekä teknisiä että sosio-teknisiä elementtejä ja jotka ilmentävät uusia toimintatapoja organisaatiossa. Tässä osatutkimuksessa on omaksuttu näkemys, jonka mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen prosessisuunnitelma on teoreettinen konstruktio, jonka toimivuutta testataan käytännön tapaustutkimuksessa. Edellä Lukan määrittelemä *ongelman ratkaisu* ei tässä viittaa tarkasti rajattuun ja tiedostettuun työhyvinvoinnin ongelmaan ja sen ratkaisuun, vaan konstruktion ajatellaan olevan hyvän ja vastuullista ajattelua ja tekoja luovan prosessin malli. Malli (teoreettinen konstruktio) perustuu ilmiön eli työhyvinvoinnin kehittämisen muutosprosessien teoreettiseen tarkasteluun. Toisaalta voitaisiin siis puhua myös mallista ja mallin testaamisesta. Tässä on kuitenkin haluttu ottaa käyttöön sosiaalisen konstruktion käsite korostamaan kehittämissuunnitelman sosiaalista luonnetta ja sidoksia muutoksen teorioihin. Jako teoreettiseen konstruktion ja testauksen tuloksena syntyvään käytännön konstruktion korostaa suunnittelu- ja kokeiluvaiheissa tarvittavaa vuorovaikutusprosessia. Tässä prosessissa keskeisiksi kysymyksiksi nousevat mm. seuraavat:

1. Miten pitkälle etukäteen ja valmiiksi teoreettinen konstruktio voidaan rakentaa ja samalla kuitenkin varmistaa kohdeorganisaation riittävä osallistuminen toiminnan kehittämiseen? Eräänlainen paradoksi on se, että mallinnuksen kohteena on kehittämisen prosessi, jonka yhtenä teoreettisena perusoletuksena on osallistuminen. Jos prosessi rakennetaan siis täysin valmiiksi se rajoittaa kohderyhmän osallistu-

mista oman kehittämisprosessinsa suunnitteluun. Näkökulmien esittäminen valmiisiin ja teoreettisesti perusteltuihin ratkaisuihin saattaa tuntua vaikealta.

2. Mitä mahdollisia sisällöllisiä rajoituksia teoreettiseen malliin joudutaan tekemään? Työhyvinvointi, kuten edellä on todettu, on ilmiönä erittäin laaja, ja sellaisen tutkimus- ja kehitysprosessin, joka ei sulje pois mitään sen osa-alueita, hallitseminen on erittäin haasteellista. Toisaalta joidenkin osa-alueiden ennakkoon poissulkeminen saattaa olla vaikeaa ja kontekstisidonnaista, ts. saatetaan sulkea pois osa-alueita, jotka juuri valitussa kontekstissa olisivat tärkeitä. Tämäkin näkökulma edellyttäisi käytännön asiantuntemuksen saamista mukaan konstruktion ideointiin.

Muutoksen mallintamisen ja osallistumisen suhde on ongelmallinen ja haastava ja koskettaa muutosprosessien syvällistä perusluonnetta. Havahtuakseen muutokseen ihmiset tarvitsevat usein impulsseja työyhteisönsä ulkopuolelta (asiantuntija- tai teoriakontribuutiota), mutta motivoituakseen muutokseen heillä pitää olla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Itse olen aikaisemmin (Laine, 2000) käyttänyt käsitteitä asiantuntijamuutos (asiantuntijoiden konstruoima muutos; lähellä edellä esille otettua teoreettisen konstruktion käsitettä) ja työyhteisömuutos (työyhteisöistä lähtevä ja ihmisten itse esille ottama muutostarve, emergentti muutos). Oma käytännön oletuksenani on ollut, että hyvä muutos syntyy asiantuntijamuutoksen ja työyhteisömuutoksen hyvästä yhdistämisestä. Jos muutos on liian asiantuntijapainotteista, se vieraantuu helposti käytännöstä ja työntekijöiden on vaikea siihen sitoutua. Jos muutos on liian työyhteisölähtöistä, saattaa organisaation strateginen punainen lanka kadota.

Tämän tutkimuksen kannalta on keskeisen tärkeää, mitä konstruktion tai mallin käsite tässä työhyvinvointiprosessin tapauksessa pitää sisällään, mitä oikeastaan ollaan mallintamassa. Kun teoreettista sidosta haetaan perinteisestä muutosteoriasta ja muutoksen vaihemalleista, tuntuu helposti siltä, että hyvän muutos- ja kehittämisprosessin periaatteet ovat jo kaikilla tiedossa. Mallintamisessa pitäisikin varmaan keskittyä kehittämään sellaisia prosesseja, joissa pystytään toteuttamaan nuo kaikilla tiedossa olevat periaatteet käytännön tilanteissa. Hyvän kehittämisen konstruktiota tarkasteltaessa voidaan nähdä ainakin kaksi mahdollista laajenemissuuntaa: toisaalta voidaan pyrkiä laajentamaan prosessikonstruktiota kokonaisvaltaiseen, systeemiseen suuntaan ja toisaalta voidaan pyrkiä tarkentamaan mallia enemmän yksityiskohtia ohjeistavaksi. Molemmissa suunnissa on haasteensa. Systeeminen laajentaminen laajentaa samalla tutkimuksen ja kehittämisen alaa tämän tutkimuksen johdannossa kuvatun mukaisesti ja vaikeuttaa tutkimuksen ja kehittämisen hallintaa. Toisaalta mallin tarkentaminen kohtaa toisenlaisia ongelmia. Sosiaalisessa konstruktiossa on kyse siitä, että pyritään kuvaamaan mallina ihmisten vuorovaikutuksellinen prosessi. Tällöin joudutaan välttämättä ottamaan kantaa siihen, voidaanko ja miten pitkälle ihmisten välistä puhetta ja vuorovaikutusta prosessissa mallintaa. Miten pitkälle mallia voidaan käsikirjoittaa ilman, että ihmiset kokevat sen manipulatiiviseksi ja jättävän liian vähän vapausasteita omalle toiminnalle? Tätä ongelmaa olen pohtinut tutkiessani asiakaspalvelun mallintamista palvelumallilla (Lai-

ne, 2000). Tähän mallin yksityiskohtaisuuteen otetaan tässä tutkimuksessa kantaa kehittämishankkeiden interventioita tarkasteltaessa.

Tutkimuksen tässä osassa raportoitava kehittämishanke noudattelee melko hyvin konstruktiivisen tutkimuksen prosessia (Lukka ym., 1991; Pihlanto, 2002) ja tutkimusavusteisen kehittämisen ideoita. Kehittämisprosessin hahmottamisen sosiaalisena konstruktiona ja sen kuvaamisen systeemisinä prosesseina uskotaan parantavan kehittämishankkeiden analyysiä ja antavan hyvät lähtökohdat prosessien kehittämiseksi. Tämä oli empiirisessä vaiheessa tarkasteltavien kehittämishankkeiden suunnittelun lähtökohta. Hankeprosessien hahmottamista sosiaalisena konstruktiona tässä tutkimuksessa käsitellään alaluvussa 5.2.5 sekä sen ajattelun pohjalta laadittu tutkittavan työpajaprosessin kuvaus (työpajaohjelmat) on esitetty liitteessä 5.1.

5.1.5 ”Hyvän kehittämissprosessin” tunnistaminen ja arviointikehikko

Edellä tarkasteltujen yleisten näkökulmien (muutosstrategia, muutoksen systeemisyys ja prosessuaalisuus, hanke sosiaalisena konstruktiona) lisäksi onnistuneisiin tai ”hyviin” muutoksiin tai kehittämishankkeisiin voidaan liittää lukematon määrä erilaisia määreitä. ”Hyvän kehittämissprosessin” määrittelyyn liittyy kuitenkin useita kriittisiä kysymyksiä ja näkökulmia, minkä vuoksi se olisi yleensä hyvä esittää lainausmerkeissä kuten jo tutkimuksen alussa esitettiin. Ensimmäinen kriittinen varaus on se, onko sitä yleensä järkevä pyrkiä geneerisesti määrittelemään. Koko tutkimuksen johdannossa siteerattiin Mäkitalon kannanottoa, jonka mukaan *”mitään yleisiä hyvän työn kriteerejä ei ole; uusien ratkaisujen suunta täytyy hakea kussakin työssä erikseen. Työtä ei tarvitse korjata, sitä täytyy kehittää.”* (Mäkitalo, 2005, 54). Tähän liittyen voisi kysyä, että jos näin on, onko sitten olemassa mitään yhtä ja ainoaa hyvää työhyvinvoinnin kehittämisen prosessin mallia vai täytyykö sekin hakea kussakin työssä ja tilanteessa erikseen. Kehittävä työntutkimus näyttää itse omaksuneen näkökulman, jossa kehittämissprosessia voidaan mallintaa hyvinkin pitkälle (vrt. esimerkiksi muutoslaboratoriomenetelmän kuvaukset, Virkkunen ym., 1999). Samoin tässä luvussa siteerattavan muutosta ja kehittämissprosessia mallintavan aineiston suuri määrä kertoo ainakin pyrkimyksestä löytää onnistuneen ja hyvän prosessin piirteitä.

Hyvän prosessin piirteitä voidaan etsiä yleisellä tasolla kirjallisuudesta ja tutkimusaineistosta sekä spesifimmin konkreettisten tapausten kautta. Tässä tutkimuksessa on otettu käyttöön molemmat lähestymistavat. Tavoitteena ei kuitenkaan ole luoda konkreettista ja tuotteistettua hyvää kehittämissprosessia vaan pikemminkin viitekehys sen etsimiseksi. Tätä hyvän prosessin ja hyvien käytäntöjen problematiikkaa pohditaan vielä loppuksi tutkimuksen yhteenvedossa. Kehittämissprosessin kyky tuottaa toivottuja tuloksia on kuitenkin niin ilmeinen ”yleinen hyvä”, että sen tarkastelu seuraavassa on perusteltua.

Prosessien tavoitteellisuus, tuloksellisuus ja innovatiivisuus

Hyvä työhyvinvoinnin kehittämisprosessi on tuloksellinen ja vaikuttava. Tuloksellisuuden tai vaikuttavuuden selvittämiseksi tarvitaan usein systemaattista arviointia, evaluatiota: ohjelman, innovaation, intervention, projektin tai palvelun arvon määrittämistä (Robson, 2000). Helppo määrittely prosessien tuloksellisuudelle on sellainen, jossa tuloksellisuus määritellään prosessille asetettujen tavoitteiden kautta: hyvä työhyvinvoinnin kehittämisprosessi on sellainen, joka toteuttaa sille asetetut tavoitteet. Tämä itsestäänselvyys ei ehkä kuitenkaan ole niin yksinkertainen, kuin nopeasti voisi ajatella. Ainakin seuraavia keskeisiä kysymyksiä nousee esille: mikä on prosessin tavoitteiden määrittelyn merkitys, mikä on prosessin kyky tuottaa uusia, innovatiivisia ratkaisuja ja mitkä ovat prosessin lopulliset vaikutukset (taloudelliset, toiminnalliset ja hyvinvointi-hyödyt). Lisäksi prosessin voidaan ajatella tuottavan muitakin vaikutuksia, sekä positiivisia että negatiivisia, kuin mitä tavoiteltiin (Raivola ym., 2000). Seuraavassa tarkastellaan eräitä näistä näkökulmista tarkemmin.

Tavoiteasettelun merkitys kaikessa inhimillisessä toiminnassa, jopa ihmisen koko elämänsuunnitelman tasolla on suuri. Liike-elämässä ja työorganisaatioissa tämä on näkynyt mm. tavoitejohtamisen ja sen jälkeläisten (tulosjohtaminen ym.) (mm. Drucker, 1976; Humble, 1979; Odiorne, 1979; Santalainen ym., 1980) sekä visiojohtamisen ismien suosiona. Odiornen (1979) mukaan tavoitteiden (engl. objectives)⁵¹ sopiminen esimiehen ja alaisen keskusteluissa edistää tulosten saavuttamista. Tavoiteasettelun merkityksestä suoritukselle ja tuloksellisuudelle (mm. tavoitteiden vaativuuden ja hyväksyttävyyden merkitys) on tehty paljon tutkimustyötä sekä laboratorio- että kenttäolosuhteissa (ks. mm. Latham & Yukl, 1975). Visiojohtaminen on ollut strategisen johtamisen keskeinen osa jo 1990-luvulta alkaen, ja vision merkitystä sekä yksilöjen energisoimiselle että yritysten menestymiselle on painotettu voimakkaasti (mm. Senge, 1990; Collins ja Porras 1991, McGivern ja Tvorik 1998). Konkreettisen vision luominen ja tavoitteista sopiminen, niistä vallitseva yhteinen näkemys, ovat siis toiminnan tuloksellisuutta edistäviä tekijöitä⁵², jotka voidaan laajentaa koskemaan myös kehityshankkeita.

Tavoite- ja tulosjohtamiseen on totuttu liittämään tulosten mitattavuus, mikä antaa mahdollisuudet toiminnan arvioinnille. Viimeaikainen keskustelu on laajentunut edelleen, ja on ruvettu puhumaan tulosten vaikuttavuudesta, kyvystä saada aikaan konkreettisia lopputulemia, kuten yhteiskunnallista hyvinvointia (Lumijärvi, 2009). Kun (hankkeen, organisaation ym.) tuloksellisuutta tarkastellaan asetettujen tavoitteiden saavuttamisen kautta, voidaan puhua *tavoiterationaalisesta* lähestymistavasta, mikä soveltuu näkökulmaksi erityisen hyvin silloin, kun tavoitteet ovat selkeät, niistä vallitsee yksimieliisyys ja ne ovat aikaan sidoksissa (Lumijärvi, 2009). Voitaisiin ajatella, että tavoiteratio-

⁵¹ Käsitteellä *objective* Odiorne viittaa konkreettiseen mitattavaan tulokseen kun taas *goal* viittaa yleisemmin haluttuun lopputulokseen (Odiorne, 1979).

⁵² Tuloksista ”sopimiseen” liittyy monia eettisiä ja psykologisia kysymyksiä ja käytännön, joiden lähempään tarkasteluun ei tässä yhteydessä ole mahdollisuutta

naalinen tuloksellisuusajattelu soveltuu parhaiten “perinteisiin” kehittämishankkeisiin, joissa lähdetään jotain asiaa muuttamaan ylhäältä alas (engl. top-down) -lähestymisellä, missä etukäteen voidaan suhteellisen hyvin määritellä odotetut tulokset. Tavoiteratio-naalisuus ei sovi erityisen hyvin hankkeisiin, joissa lähdetään liikkeelle suhteellisen avoimesta tilanteesta, jossa lopullinen tavoiteasettelu tapahtuu yhdessä osana kehittä-misprosessia ja jossa emergenttien tekijöiden merkitys on suuri.

Tämän osatutkimuksen ja siinä käsiteltävien esimerkkitapausten kohdalla on kyse hank-keista, joissa tarkkojen tavoitteiden ja konkreettisen tavoiteideaalin asettaminen etukä-teen ei ollut mahdollista. Hanke voi tuottaa kaikenlaista hyvää ilman, että sitä osataan etukäteen edes odottaa. Tämän osatutkimuksen yksi tarkastelukulma onkin tutkia, mitä selkeän tavoiteasettelun puuttuminen vaikutti hankkeen etenemiseen ja onnistumiseen.

Yksi vaikeasti ennustettava kehityshankkeen piirre on sen *innovatiivisuus*, kyky tuottaa uusia innovaatioita. Innovaatiokäsite⁵³ on viime aikoina ollut paljon esillä juuri kehitys-hankkeiden yhteydessä, ja mm. Tekesin rahoittaman kehitystoiminnan yksi keskeinen tavoite on uusien, myös sosiaalisten, innovaatioiden etsiminen (ks. Tekesin rahoituspe-riaatteista: www.tekes.fi). Alasoini (2011, 120) puhuu osallistavan innovaatiotoiminnan merkityksestä ja toteaa mm. seuraavaa: *“Entistä tärkeämmäksi tekijäksi työelämän laa-dun ja työhyvinvoinnin kannalta tulee se, missä määrin ihmiset kykenevät osallistumaan mielekkääksi kokemallaan tavalla muutosprosesseihin. Osallistavan innovaatiotoimin-nan tärkein merkitys työelämän laadun näkökulmasta koskeekin sitä, kuinka ihmisten on mahdollista kokea osallisuutta muutosten yhteydessä. Tämä koskee ennen kaikkea pro-sesseja, joiden kautta organisaatio tuottaa uutta relevanttia tietoa: oppii ja luo inno-vaatioita samanaikaisesti. Osallisuus viittaa mahdollisuuteen kokea olevansa subjektina (toimijana), ei vain objektina (kohteena), muutoksen yhteydessä.”*

Innovatiivisuuden tavoitteen eksplisiittinen liittäminen julkisesti rahoitettujen kehittä-mishankkeiden vaatimukseen lisää paineita tarkastella ja kehittää hankkeita tästä nimen-omaisesta näkökulmasta. Hankkeissa käytettäviä menetelmiä ja interventiota ei välttä-mättä ole suunniteltu tästä lähtökohdasta: ne kyllä yleensä painottavat osallistumisen merkitystä, mutta eivät välttämättä tue luovan prosessin eri vaiheita. Hankkeiden inno-vatiivisuuden tarkastelu edellyttäisi myös tiettyä kriittisyyttä hankkeiden tulosten suh-teen. Ihmisten tyytyväisyys hankkeeseen on sinänsä hyvä asia, mutta se ei takaa sitä, että hankkeessa on todella synnytetty esimerkiksi uusia toimintatapoja tai muita sosiaa-lisia innovaatioita. Hankkeen innovatiivisuus, sille asetetut odotukset ja saavutetut käy-tännön tulokset, on tässä tutkimuksessa yksi hankkeiden arvioinnin näkökulma. Tämä tarkastelu halutaan tehdä, vaikka muodollisia innovatiivisuustavoitteita hankkeille ei olisi asetettukaan.

⁵³ Innovaatiokäsitteestä ks. mm. Rogers, 1995; Arwell ym., 2008; Boldrin & Lewine, 2008. Ks. myös sosiaalisesta ja organisatorisesta innovaatiosta, alaluku 5.2.5.

Edellä viitattiin jo Forssin (2004) positiivisiin havaintoihin tutkimuksessa, jossa arvioitiin Työelämän kehittämisohjelman, Kansallisen ikäohjelman ja Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman *tuloksellisuutta*. Jos kuitenkin tarkastellaan työhyvinvointiprosessien ”kovia tuloksia” eli vaikutuksia yrityksen liiketoiminnan keskeisiin muuttujiin, ollaan huomattavasti vaikeampien haasteiden edessä. Ahonen on muistuttanut (2001), että kun selvitetään työkykyä edistävien toimenpiteiden taloudellisia vaikutuksia, laskelmien tarkkuus ja selitysaste on korkeintaan se, mihin voidaan päästä toimenpiteiden terveysvaikutuksia selvittäessä. Jos Tyky-toimenpiteen (työkykyä edistävän toimenpiteen) terveysvaikutusten selitysaste on X, on sen työkykyvaikutusten selitysaste enintään $K1 \times X$ ja vastaavasti taloudellisten vaikutusten selitysaste $K1 \times K2 \times X$. Kun molemmat kertoimet (K) voivat olla korkeintaan 1, havaitaan, että todennäköinen selitysaste on yleensä melko vaatimaton: kuhunkin riippuvuuden selitysteeseen liittyy paljon epävarmuutta ja taloudellisten vaikutusten analyysit voivat olla korkeintaan yhtä tarkkoja kuin niitä edeltävät analyysit (Ahonen, 2001).

Vaikka odotukset kohdistuisivatkin koviin tuloksiin, voidaan prosessiin olla silti tyytyväisiä, vaikka niitä ei sellaisenaan saavutettaisikaan: hyvin organisoituun ja erilaisia tuloksia tuottaneeseen hankkeeseen voidaan olla käytännön tasolla tyytyväisiä (Vesalainen & Kempas, 2002). Tämä saattaa kertoa siitä, että positiivinen hanke – kehittämisprosessi – on pystynyt sitomaan osallistujia tunnetasolla ja ehkä samalla lisännyt ymmärrystä myös muunlaisten kuin kovien ja konkreettisesti mitattavien tulosten merkityksestä.

Kokemukset Tyky-prosesseista

Seuraavassa etsitään ”hyvän työhyvinvointiprosessin” piirteitä Tyky-prosessien arviointitutkimuksista. Kehittämisprosessien hyvien geneeristen piirteiden etsimistä kotimaisten Tyky-prosessien evaluoinnin kautta perustellaan sillä, että työelämän kehittämisen uskotaan olevan ainakin jossain määrin kulttuuri- ja kontekstisidonnainen: jossain hyväksi prosessiksi koettu ei välttämättä ole sitä muualla. Tyky-toimintaa on arvioitu prosessinäkökulmasta tavoitteena selvittää, mitä tiedetään tai voidaan päätellä menestyksekkään (tai epäonnistuneen) tyky-toimintamallin tai menetelmän edellytyksistä. Tyky-toiminta viittaa tässä ns. tetraedrimallin mukaiseen toimintaan, jossa Tyky-toiminnan kohteina ovat työn ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja organisaation toimivuuden parantaminen, yksilön terveyden ja voimavarojen ja ammatillisen osaamisen edistäminen (ks. tarkemmin Peltomäki ym., 2001, 10). Havainnot hyvistä Tyky-prosesseista ja prosessien onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä ja toisaalta tutkimuksen aukkopaikoista ovat tärkeitä tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten kannalta.

Peltomäen ym. (2001) havainnot onnistuneista hankkeista painottavat oletusten mukaisesti *osallistumisen ja osallistamisen* merkitystä. Osin tämä johtuu varmasti siitä, että käsitteen alle otettiin mukaan osallistaminen kaikkiin suuntiin: henkilöstön osallistami-

nen, asiantuntijoiden osallistaminen, johdon osallistaminen ja osallistumiseen liittyvä hyvä yhteistyö. Toisaalta kyse on varmasti myös siitä, että osallistaminen on kaiken kaikkiaan oleellinen hyvien kehitysprosessien piirre. Osallistumisen yhteydessä mainitaan ”henkilöstön omaehtoinen sitoutuminen ja osallistumisaktiivisuus”. Tämä kohta herättää kysymyksen siitä, kuinka paljon ”osallistumisaktiivisuudessa” on kyse henkilöstön ominaisuudesta ja kuinka paljon prosessin ominaisuudesta. Ilman tutkimusevidenssiä voisi kuvitella, että henkilöstön (ihmisten) ”osallistumisaktiivisuus” jakautuisi ainakin jossain määrin normaalisti ja kyse olisi enemmänkin siitä, millaisella prosessilla se saadaan aktivoitua. Tässä kohtaa voisi toisaalta ajatella, että ”historiallisuudella” on osallistumisaktiivisuudessa oma keskeinen roolinsa: jos henkilöstö on turhautunut useissa huonosti hoidetuissa muutosprosesseissa, on todella vaikea saada aikaan ”omaehtoista sitoutumista ja osallistumisaktiivisuutta”. Henkilöstön leimaaminen siten, että siltä uskotaan puuttuvan omaehtoista sitoutumista ja osallistumisaktiivisuutta on muutosotteena vaarallinen, koska se johtaa hedelmättömään syyttelyyn, vastakkainasetteluun ja pakkovaltaisiin muutosstrategioihin.

Myös *suunnitelmallisuus* sai Peltomäen ym. (2001) tutkimuksessa useampia mainintoja – erityisesti, kun sekini haluttiin tässä nähdä väljästi sisältäen mm. realistisuuden ja aika-
taulusuunnittelun, resurssien suunnittelun näkökulmat. Tutkimuksessa esiin nostettu realistisuuden vaatimus sekä tavoitteiden asettamisessa että resurssien mitoituksessa olisi arkihavaintojenkin perusteella ollut niin oleellinen tekijä, että se olisi ansainnut tulla nostetuksi esille omana asiakokonaisuutenaan. Kokemuksen mukaan se liittyy oleellisesti tämän päivän pyrkimykseen saavuttaa kaikki hyvä mahdollisimman nopeasti ja minimaalisilla investoineilla. Jos hankkeita ei resursoida riittävästi (mm. aikaa ja toimijaresursseja) vaarantuu prosessien laatu ja lopullisten tulosten saavuttaminen ja itse asiassa menetetään suuri määrä resursseja. Tutkimisen arvoista olisi, liittykö tämä usein käytännössä havaittu tendenssi pelkistää kehittämisprosesseja ja minimoida ajankäyttöä yksinkertaistuvaan ihmiskäsitykseen, jossa ihmisillä nähdään olevan vain välineellistä arvoa.

Hankkeen vetäjän tai koordinaattorin henkilökohtaisen panoksen arviointi otettiin Peltomäen ym. (2001) Tyky-hankearvioinnissa myös esille. Jos hankkeen vetäjä on samalla organisaation johtohenkilö (johdon osallistuminen), on hänen oman motivaationsa ja innostuksensa merkitys ilmeinen. Jos organisaation johtaja ja kuulakuva on aidosti sisäistänyt hankkeen ja toimii käytännön tilanteissa johdonmukaisesti ja viestii omalla toiminnallaan jatkuvasti kyseisen muutoksen ja kehittämisen tärkeyttä, on hyvin todennäköistä, että ensin lähimmät alaiset ja sitä mukaa koko muu esimieskunta saadaan hankkeen taakse. Jos hankkeen vetäjä on oman organisaation asiantuntija vailla legitimiä valtaa – paitsi ehkä asemavaltuutus, joka hankkeen vastuuttamisen myötä on hänelle annettu – on hänen asemansa paljon haasteellisempi, koska hän joutuu usein menemään esimiesten reviiireille. Monta kertaa voikin olla helpompaa, että vetäjä on oman organisaation ulkopuolelta, jolloin hänen on ehkä helpompi puuttua asioihin ilman, että

heti ajatellaan hänen vahvistavan omaa valta-asemaansa. Tämän päivän johtamisteoriat tuntuvat jälleen korostavan leadershipin, henkilöjohtamisen ja karisman ja persoonallisuuden merkitystä ja olisi helppoa tässä uskoa, että hyvinvoinnin kehittämishankkeiden johtamisessa samoista piirteistä on hyötyä. Hankkeen vetäjän ja muiden avainhenkilöiden merkitys liittyy tässä tutkimuksessa erityisesti edellä (luvussa 4) esille otettuun strategiseen sitoutumiseen.

Peltomäen ym. tutkimuksessa raportoidut tutkimuksen aukot ja lisätutkimuskohteet painottuvat toisaalta suunnitelmallisuuden prosessuaalisten piirteiden alueelle ja toisaalta mittaamisen ja seurannan alueille. Samoin moniasiantuntijuuden aito rakentaminen koetaan edelleen haasteeksi. Esille nousee myös systeeminen haaste: Tyky-toiminnan ja muun työelämän kehittämisen suhteen selkiinnyttäminen. Tämä havainto on lähellä omaa käytännön näkemystäni, jonka mukaan hyvässä kehittämisprosessissa hyvinvoinnin kehittäminen integroituu mahdollisimman kokonaisvaltaisesti muuhun kehittämiseen (vrt. ”kokonaiskehittäminen”, tämän tutkimuksen johdanto).

Tyky-prosessien arviointitutkimus antaa hyvät lähtökohdat työhyvinvoinnin kehittämisprosessien yleisemmällekin arvioinnille ja ”hyvän prosessin” reunaehtojen määrittelylle. Nämä tutkimushavainnot antavat aiheen olettaa, että yleisiä hyvän prosessin reunaehtoja olisi järkevää pyrkiä edelleen tutkimaan ja määrittelemään.

Yhteenveto: ”hyvän työhyvinvointiprosessin” arviointikehikko

Kun lähdetään etsimään hyvien muutos- ja kehitysprosessien tuntomerkkejä erilaisista tutkimuksista ja käytännön kokemuksista, törmätään väistämättä suureen määrään erilaisia tekijöitä ja on suuri vaara hukkaa kaiken mahdollisen hyvän suohon. Sen tähden tässä haluttiin muodostaa suhteellisen pelkistetty viitekehys ”hyvän työhyvinvointiprosessin” käytännön arviointia varten. Metodisesti lähestymistapa on samantyyppinen, mitä sovellettiin jo tutkimuksen aikaisemmissakin osissa: teorian ja tutkimushavaintojen pohjalta haluttiin luoda *alustava tarkasteluviitekehys*, mutta emergenttejä, mahdollisesti esille nousevia muita hyvän prosessin piirteitä ei haluttu sulkea pois. Osin nämä esille nostetut tekijät vaikuttavat itsestään selviltä trivialiteeteilta, mutta käytännön kehittämistyössä silti niitä myös jatkuvasti suuresti laiminlyödään.

Seuraavassa esitellään tekijän tässä luvun johdannossa esittämän tarkastelun pohjalta (ja tukeutuen laajemminkin aikaisemmin eri luvuissa esitettyihin tutkimustuloksiin) laatima kehittämishankkeiden arviointikehikko (taulukko 5.1). Siinä on esitelty ne tekijät, joilla oletetaan olevan yhteys kehitysprosessien onnistumiseen. Sen jälkeen tarkastellaan vielä eräitä kehikon muuttujia. Muodostettua kehikkoa käytetään myöhemmin empiirisessä osassa tarkasteltavien hankkeiden arvioinnissa.

Vaikka esille poimitut näkökohdat ovat suhteellisen laajoja ja yleisiä, niitä on silti jo yhteensä 9. Se on suuri määrä käytännön kehittämishankkeessa huomioon otettavaksi. Taulukon 9 tekijää on siis haluttu sijoittaa tässä osatutkimuksessa sovellettavaan hankkeiden arviointikehikkoon (ks. alaluku 5.3.7, taulukko 5.9). Seuraavassa esitetään vielä huomioita eräistä kehikon muuttujista (numerot viittaavat taulukon 5.1 kyseisiin kohtiin).

Taulukko 5.1 Kehittämishankkeiden suunnittelu- ja arviointikehikko.

Arviointiulottuvuus	Peruste sen sisällyttämiseksi kehikkoon
(1) Historiallisuus (kulttuuristen tekijöiden ja kehittämishistorian huomioonotto).	Kehittävä työntutkimus ja muutoslaboratorion menetelmä (Virkkunen ym. 1999).
(2) Hankevisio ja tavoitteellisuus (hankkeen konkreettisuus, selvä tavoiteideaali; käytännönläheisyys; tämä määrittely sisältää käsiteltävissä hankkeissa työhyvinvoinnin käsitteellön määrittelyn).	Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001); mm. Latham & Yukl, 1975; Humble, 1976; Drucker, 1976; Odiorne, 1979; Santalainen ym., 1980; Senge, 1990; Collins & Porras, 1991; McGivern & Tvorik, 1998).
(3) Kontekstuaalisuus (sekä rakenteellisten toimialatekijöiden että ajankohtaisten tekijöiden huomioonotto kehittämisen suunnittelussa ja toteutuksessa).	Tämän tutkimuksen luku 3 ja siinä referoidut lähteet. Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001).
(4) Systeemisyyden (alajärjestelmien huomioonotto sekä edistävinä että haittaavina tekijöinä; kokonaisvaltainen kehittämisote). (Pitää sisällään myös prosessikonstruktion näkökulman.)	Mm. Griffiths, 1964; Andrew & Moir, 1970; Lazlo, 1972; Kuhn, 1974; Owens & Steinhoff, 1976; Hatch, 1997; Gharajedaghi, 1999. Ks. myös tämän tutkimuksen johdanto, kohta 5.1.2.
↑↓	
(5) Suunnitelmällisuus (resurssit, organisointi, prosessi; tekijöiden ennakointi ja kokonaisuuden suunnittelu). (Pitää sisällään myös prosessikonstruktion suunnittelun näkökulman.)	Mm. Grundy, 1993; Leppit, 2006; Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001).
(6) Osallistaminen (johto, esimiehet, henkilöstö, asiantuntijat; osallistamisen edistämiseen tähtäävät menetelmät ja menettelytavat) ja (7) jatkuva tiedottaminen.	Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001); niin lukuisia joukko ulkomaisia ja kotimaisia lähteitä, että yksittäisten esille nostaminen ei ole tarkoituksenmukaista.
(8) Innovatiivisuus (hankkeen kyky tukea uutta ajattelua ja tuottaa uusia sosiaalisia innovaatioita).	Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001); mm. Alasoini, 2011.
(9) Jatkuva arvio ja mittaaminen sekä palaute.	Tykes-arvioinnit (Peltomäki ym., 2001); laaja ulkomainen ja kotimainen evaluatiokirjallisuus.

Hankevisio (hankkeen konkreettinen mieltäminen ja ymmärtäminen) merkitys (2) nousi esille sekä Tykes-arviointien perusteella että laajemmin, kun edellä käsiteltiin strate-

gisen johtamisen periaatteita ja siinä visiojohtamista. Käytännön muutostilanteissa muutostalon kommunikointi on haasteellista samoin kuin prosessin rakentaminen vision ja strategian toimeenpanon väliin (Leppit, 2006). Tästä syystä tässäkin tapaustutkimuksessa halutaan tutkia vision ja konkreettisen tavoiteideaalin mahdollisuutta ja merkitystä.

Kontekstuaalisuuden (3) merkitys muutosprosesseissa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä on yksi tämän tutkimuksen kantavia teemoja, ja sitä käsiteltiin jo luvuissa 2 ja 3. Näkökulman syventämistä jatketaan tutkimuksen tässä osassa perehtymällä kontekstuaalisuuden vaikutuksiin kehittämisprosessia suunniteltaessa ja toteutettaessa. Tässä tutkimuksessa joudutaan tekemään kontekstuaalisuuden suhteen suuria rajauksia johtuen lähinnä tämän tutkimuksen tutkimusorganisaatioiden luonteesta. Ne edustavat hyvin perinteisiä työn tekemisen muotoja omilla toimialoillaan. Kehittäminen uudenlaisia työn tekemisen muotoja edustavilla työpaikoilla – esimerkiksi mobiilistyössä, jossa työn tekemisen fyysiset tilat, virtuaaliset tilat ja henkiset ja sosiaaliset tilat vaihtuvat – kohtaa kokonaan uudenlaisia haasteita työntekijöiden hyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna (ks. mm. Hyrkkänen & Vartiainen, 2005; Virolainen, 2010). Näihin ei tämän tutkimuksen aineiston vuoksi ole mahdollista puuttua.

”Hyvän prosessin” tekijät ovat osin päällekkäisiä, erityisesti *suunnitelmallisuus (5)* voi liittyä oikeastaan kaikkiin muihin tekijöihin – niiden vaikutukseen ja huomioon ottamiseen kehityshankkeessa. Leppit (2006) haastattelututkimuksessa 75 prosenttia haastatelluista koki muutoksen suunnittelun heikkona. Erityisesti tämä koski muutoksessa sovellettua metodologiaa. Myös resurssien suunnittelu koettiin heikoksi (65 prosenttia haastatelluista). Erityisesti heikoksi koettiin hankkeen käynnistysvaiheen resurssisuunnittelu, kun kriittisten resurssien merkitystä siinä ei nähty (Leppit, 2006). Suunnittelu ja varautuminen on siis tärkeää, mutta sitä koskee sama, mitä käsiteltiin edellä hankkeiden tavoiteasettelun yhteydessä: toimintatutkimuksellisissa ja voimakkaasti yhteistoiminnallisissa hankkeissa suunnittelua ja uudelleenorientoitumista tapahtuu koko ajan prosessin aikana, eikä esille nousevia asioita voida millään täysin ennakoida eikä kaikkeen varautua. Kehittämisprosessin suunnitteluun liittyy myös prosessin hahmottaminen sosiaalisena konstruktiona ja systeemisena prosessina. Tätä systeemistä yhteyttä on kuvattu taulukossa nuolella.

Osallistuminen (6) ja jatkuva tiedottaminen (8) voidaan nähdä myös saman asian eri näkökulmina. Tiedottamisen ja vuorovaikutuksen merkitystä korostettiin edellä muutostalon strategiatarkastelun yhteydessä ja se tuli esille myös tutkimuksen edellisessä osassa käytännön vaatimusten kautta. Muutostiedottaminen kohtaa strategiaa toimeenpantaessa jatkuvasti käytännön ongelmia. Allen ym. (2007) puhuvat kommunikaatiostrategioiden yksisuuntaisesta luonteesta, joka kääntyy ongelmalliseksi muutoksen edetessä työlähtöisiin teemoihin, varsinkin jos muutoksen toteuttajat pyrkivät pitäytymään strategisissa teemoissa ja kommunikaatiossa. Edellä jo esille nostetun ohjelmoidun muutostalon yhteydessä Armenakis ja Harris (2002) puhuvat myyvästä lähestymisestä (engl. ”telling

and selling” -lähestymisestä), joka painottaa informaation ylhäältä alaspäin jakamista, jolla sitten pyritään myymään muutosta työntekijöille. Ohjelmoitu muutosnäkökulma olettaa, että toimeenpanon ongelmat voidaan tehdä siedettäviksi implementointiprosessin tarkalla ohjelmoinnilla ja etukäteissuunnittelulla. Näkökulma painottaa muutosprosessin kognitiivista ulottuvuutta, muutoksen rationaalisten perusteiden ymmärtämistä, muutoksen hyväksymisen lähtökohtana (Russ, 2008). Tämä rationaalisuusprinsiippi tuntuu hallitsevan muutoksen avainhenkilöiden toimintaa käytännön muutostilanteissa: oletetaan, että ihmiset ymmärtävät muutoksen järkiperustelut, ja ihmetellään, kun kaikki ei sujukaan ennako-ohjelmoinnin mukaisesti. Tämän näkökulman tarkastelu osana tässä tutkittavien muutostapausten arviointia on tärkeää.

Tiedottamiseen, tarkasteltuna kommunikaationa ja vuorovaikutuksena, liittyy osallistuminen. Osallistumisen merkitystä on käsitelty myös aikaisemmin tämän tutkimuksen toisessa luvussa, kun tarkasteltiin vaikuttamismahdollisuuksia yhtenä neljästä geneerisestä muuttujasta, joilla työhyvinvoinnin edellytyksiä voidaan arvioida. Useat tutkimukset raportoivat osallistumisen positiivisista vaikutuksista. Mm. Linesin tutkimuksessa (2004) osoitettiin osallistumisen voimakas positiivinen yhteys tavoitteiden saavuttamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen sekä voimakas negatiivinen yhteys muutosvastarintaan.

Prosessin innovatiivisuus (7) tuli siis esille jo tyky-hankkeiden arviointitutkimuksen yhteydessä, ja tuntuu siltä, että viime aikoina odotukset hankkeiden innovatiivisuudesta ja uusista sekä tuottavuutta että hyvinvointia edistävästä käytännöistä lisääntyneet. Edellä viitattiin myös rahoittajien odotuksiin hankkeiden innovatiivisuudesta. Vaikka *hankkeiden ja niiden vaikuttavuuden arvioinnin (9)* merkitys on jo pitkään nähty suurena, silti käytännöstä saatavat viestit kertovat muuta. Leppit (2006) tutkimuksessa 70 prosenttia vastaajista koki hankkeiden tulosten mitattavuuden ja hankkeiden laadun arvioinnin heikkona. Esimerkkinä mainittiin prosessin elinkaaren mittainen laadun arviointi. Arviointia käsitellään yleensä hankkeen tavoiteasettelun yhteydessä, kun hankkeelle sovitaan mitattavissa tai arvioitavissa olevia tavoitteita. Vaherva puhuu toimintatutkimuksellisen otteen soveltamisesta yrityskoulutuksessa ja painottaa tutkijan (arvioijan) roolia tutkimuskohteen toimintaan osallistujana. Tämä antaa mahdollisuuden prosessuaalisten tietojen keräämiseen (Vaherva, 1995). Tämä näkökulma sopii hyvin tämän tutkimuksen asetelmaan. Osallistavan lähestymisen ohella voidaan tarkastella systemisiä arviointimalleja. Systemiset mallit painottavat ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttamista (Vaherva, 1995). Työelämän koulutuksessa ehkä yleisin viitekehys on Kireckpatrickin (1975) jo vuosina 1959–60 julkaisemiin artikkeleihin perustuva hyvin tunnettu neliluokkainen arviointinäkemys. Tämän tulosorientoituneen ajattelun lisäksi tarvitaan tehokasta prosessiarviointia (Laine, 2000).

Arviointimenetelmät valitaan luonnollisesti niiden vaikutusten mukaan, joita halutaan saada aikaan. Työorganisaatioissa käytetään tavallisesti säännönmukaisia ilmapäiirimittauksia ja silloin voidaan tarkastella tehtyjen toimenpiteiden näkymistä niissä. Toinen

säännönmukaisen mittausjärjestelmän muoto on yleisesti tunnettu Balanced Score Card-malli (ks. Kaplan & Norton 1996), joka voi olla mukana myös muutostulosten arvioinnissa mallin eri osa-alueilla.

5.2 TUTKIMUSKYSYMYKSET, AINEISTOT, MENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tässä alaluvussa esitellään ensin tutkimuksen tämän osan tutkimuskysymykset, -aineistot ja tutkimusmenetelmät. Toimintatutkimuksen ja tutkijan roolin yleinen käsitteily on sen tärkeyden vuoksi haluttu nostaa omaksi alaluvukseen ennen varsinaista menetelmätarkastelua. Menetelmien jälkeen tarkastellaan, miten edellä kohdassa 5.1.4 esille nostettua sosiaalisen konstruktion käsitettä on sovellettu tässä osatutkimuksessa. Tämä on tärkeää, koska työhyvinvoinnin kehittämisprosessin suunnitelma halutaan nähdä nimenomaan *systemisenä sosiaalisena konstruktiona* tai muutosmallina. Samassa yhteydessä pohditaan osallistumisen ja osallistumisen suunnittelun merkitystä osana sosiaalisen prosessikonstruktion muodostamista ja muutosstrategiaa.

5.2.1 Osatutkimuksen IV tutkimuskysymykset

Tutkimuksen aikaisemmissa osissa esitetyn perusteella voidaan sanoa, että työhyvinvoinnin kehittämisen keskeiset perustekijät – työhyvinvointikäsitys, kehittämiskonteksti sekä hankkeen strateginen arvostaminen ja tuki – muodostavat oleelliset lähtökohdat kehittämiselle: näiden tekijöiden merkitys kehittämisprosessin onnistumiselle on oleellisen tärkeä. Tässä osatutkimuksessa halutaan tarkastella niiden merkitystä kehittämisprosessille kahdessa tapaustutkimuksessa sekä kartoittaa lisäksi, millaisina edellä muodostetun ”hyvän prosessin” arviointikehikon muut tekijät näyttäytyvät käytännön kehittämistilanteissa. Tämän osatutkimuksen tarvoite on yleisellä tasolla seuraava:

Mikä on edellä esille nostettujen työhyvinvointitekijöiden (substanssi, konteksti ja strateginen arvostus) merkitys käytännön kehittämishankkeissa? Mitä muita työhyvinvoinnin hyvän kehittämisprosessin piirteitä voidaan löytää toteutettujen kehityshankkeiden arviointien perusteella ja miten nämä kaikki toteutuvat kahdessa käytännön hankkeessa?

Tutkimuksen tässä osassa tarkastelun keskiössä on siis työhyvinvoinnin kehittämisen prosessi. Ensimmäisessä osatutkimuksessa tehty työhyvinvoinnin diskursiivinen määrittely, toisessa osatutkimuksessa tehty kontekstuaalisuuden käsitteen erittely sekä kolmannen osatutkimuksen strategisen näkökulman tarkastelu luovat käsitteellistä pohjaa tässä osassa tehtävälle kehittämisprosessin analyysille. Tarkemmin tutkimuksen tämän jakson tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. *Mitkä tekijät määrittelevät työhyvinvoinnin kehittämishankkeen hankesubstanssin (kehittämisen sisällöllisen alan) kahdessa tutkimustapauksessa, ja mikä siinä on erityisesti hankkeen avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteen merkitys? Mitä tästä voidaan päätellä kehittämisen sisältökysymysten yleisestä merkityksestä?*
2. *Mitä kontekstuaalisia tekijöitä nousee esille kahdessa tutkimustapauksessa, ja mikä on niiden käytännön merkitys työhyvinvoinnin kehittämisprosessille? Mitä tästä voidaan päätellä kontekstuaalisuuden merkityksestä kehittämissankkeille yleensä?*
3. *Mikä on työhyvinvointihankkeen strategisen mieltämisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämisprosessille kahdessa tutkimustapauksessa? Mitä tästä voidaan päätellä strategisen mieltämisen merkityksestä kehittämissankkeille yleensä?*
4. *Miten tässä tutkimuksessa esille nostetut prosessi-ideaalit ja niihin liittyvät sosiaaliset konstruktiot ovat toteutettavissa teollisuustyön ja vanhustyön konteksteissa, ja millaisia muita havaintoja hankkeiden arvioinnista nousee esille?*

Keskeisin tutkimusote tässä osatutkimuksessa on eräänlainen etnografinen lähestyminen, jossa tutkija itse on kehityshankkeiden keskeinen toimija ja vaikuttaja. Samalla hän pyrkii säilyttämään objektiivisen tutkijan roolinsa raportoimalla hankkeiden sisäistä maailmaa mahdollisimman rehellisesti omien tuntemustensa kautta. Objektiivisuuden säilyttämisessä on apuna myös toinen, lähinnä vuorovaikutusta analysoiva ja dokumentoiva tutkija. Tästä tarkemmin alaluvussa 5.2.4, jossa kuvataan hankkeen menetelmiä.

5.2.2 Osatutkimuksen IV aineistot

Esiteltävässä monitapaus-kehittämissankkeessa oli mukana 4 organisaatiota. Kehittämissankkeiden tavoitteena oli toteuttaa jokaiselle organisaatiolle perusrakenteeltaan samanlainen prosessi. Käytännössä kehittämissankkeet eivät kuitenkaan toteutuneet tavoitteisiinsa nähden samalla tavalla. *Tämän takia kahta hanketta käsitellään tutkimuksessa tarkemmin ja kahta (Te 1 ja Prote 2; vrt. edellä alaluku 4.3.4, ko. organisaatioiden vaikeudet hankkeiden toteutuksessa) enemminkin siitä näkökulmasta, mitkä tekijät haittasivat tavoitteiden toteutumista.* Kehityshankkeen kohdeorganisaatiot on esitetty yleisellä tasolla taulukossa 5.2. Taulukkoon on lihavoitu tässä väitöskirjatutkimuksen osassa tarkemmin käsiteltävät organisaatiot. Organisaatiot on haluttu pitää anonyminä intensiivisen tutkimusotteen ja siihen liittyvän luottamuksellisen tiedon vuoksi ja siksi organisaatioita yksilöivien tietojen antamista on vältetty.

Tämän osan empiirinen tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa toimintatutkimuksellisin menetelmin työsuojelurahaston rahoittamassa hankkeessa 1.9.2006 - 31.12.2007, tosin

projektit jatkuivat valtaosin vielä huhtikuulle 2008 ja raportointi syyskuulle 2008. Hankkeen nimenä oli *Yhteisvastuullisuuden ja omavastuullisuuden kehittyminen työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa*, ja siihen osallistui kolme prosessiteollisuuden yksikköä ja yksi vanhustyön yksikkö (vanhainkoti). Hanke raportoitiin työsuojelurahaston käytännön mukaisesti yleisellä tasolla, minkä lisäksi jokaiselle osallistuneelle organisaatiolle tuotettiin oma luottamuksellinen raportti organisaatiokohtaisia kehittämistoimenpiteitä varten.

Taulukko 5.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatiot (varsinaiset kohteet lihavoitu).

Tutkimusorganisaatio	Toimiala	Henkilöstömäärä	Kohdeorganisaatio
Teollisuusyritys 1 (Prote 1)	Prosessiteollisuus	Konserni 1332 Tehdas 196	1 vuoro 1 + 14 ⁵⁴
Teollisuusyritys 2 (Prote 2)	Prosessiteollisuus	Konserni 1800 Tehdas n. 160	1 vuoro 1 + 16
Teollisuusyritys 3 (Te 1)	Metalliteollisuus	Konserni 1085 Tehdas n. 800	2 vuoroa 1 + 17 1 + 16
Vanhainkoti (MMVK)	Julkishallinto, vanhushuolto	Kaupunki 1699	Vanhainkoti 2 + 30

Aineistoa käytetään tässä tutkimuksessa, kun siis etsitään empiiristen kokemusten kautta hyvän työhyvinvointiprosessin piirteitä. Aineisto on voimakkaasti sidoksissa konteksteihinsa laadullisen tutkimusotteen, tapaustutkimusluonteen ja pienten tapausmäärien kautta.

5.2.3 Toimintatutkimus ja tutkijan rooli

Koska toimintatutkimukseen, joka on tämän tutkimuksen yksi lähestymistapa, liittyy paljon erilaisia näkökulmia, käsitellään sitä ensin yleisellä tasolla ja vasta sitten esitellään tämän tutkimuksen tiedon keräämisen ja analysoinnin menetelmät tarkemmin. Konstruktivistista tutkimusotetta tarkasteltiin edellä sosiaalisen konstruktion käsitteen yhteydessä. Tässä luodaan vielä kokonaiskuva sovellettavasta interventionistisesta tutkimusotteesta ja tarkastellaan kriittisesti sen rajoituksia. Tärkeää tutkijan roolia ja asemoitumista tarkastellaan ensin yleisemmin ja se halutaan sitoa laajempaan tutkimusfilosofiseen yhteyteen. Sitten menetelmien yhteydessä aluvuossa 5.2.4 (erityisesti kohdissa 5 ja 6) kuvataan konkreettisemmin, miten ”interventionistinen tutkimusote” käytännössä toteutettiin. Seuraavaksi tutkijan roolia käsitellään vielä sosiaalisen konstruktion kuvaamisen yhteydessä (alaluku 5.2.5), kun halutaan täsmentää tutkijan ja tutkittavien

⁵⁴ Merkintä 1+14 tarkoittaa yhtä työnjohtajaa ja 14:ää työntekijää. Sama merkitsemistapa seuraavissa kohdissa.

roolia ja työnjakoa osallistumisessa. Lopuksi tutkijan rooliin palataan pohdinnan yhteydessä alaluvussa 5.4. Näin tutkijan roolia on haluttu tarkastella monipuolisesti ja omissa asiayhteyksissään.

Koska tämän tutkimuksen kohteena on konkreettisia muutos- ja kehityshankkeita, joissa keskeistä on ihmisten oma osallistuminen oman todellisuutensa – oman työhyvinvointinsa – kehittämiseen, tutkimusotteessa on toimintatutkimuksellisia piirteitä. Eri toimintatutkimusotteita yhdistävät käytäntöihin suuntautuminen, muutokseen pyrkiminen ja tutkittavien osallistuminen tutkimusprosessiin. Olennaista ja yhteistä on paitsi tuottaa uutta tietoa myös pyrkiä tutkimisen avulla mahdollisimman reaaliaikaisesti erilaisten asiantilojen muutokseen edistämällä ja parantamalla niitä tavalla tai toisella (Kuula, 1999).

Toimintatutkimus siis pyrkii muutokseen ja toiminnan kehittämiseen, jolloin tutkimuksen suhde todellisuuteen määräytyy velkasuhteeksi: tutkimuksen velvoite on saada aikaan haluttu muutos tutkittavassa kohteessa. Toisaalta otteeseen sisältyy toiminnan demokraattisuuden vaatimus ja usko tutkittavien omaehtoiseen muutostoimintaan. Tässä tilanteessa tutkijan rooli on ongelmallinen ja osin ristiriitainenkin: toimintatutkimuksellisissa metodisissa opeissa tutkijalta on kielletty muutosta suoraan toteuttava ja johtava rooli. Toisaalta alkuperäiseen Lewinin malliin sisältyi oletus tutkijasta muutosta ohjaavana auktoriteettina. (Vrt. Kuula, 1999.)

Whyte (1991) erottaa soveltavassa tutkimuksessa kolme erilaista tutkijan roolia:

1. Professionaalisen ekspertin malli, jossa tutkija tekee selvityksen organisaatiosta ja tekee sen pohjalta ehdotuksensa toimenpiteistä organisaation päättäjille.
2. Tutkijan kontrolloima toimintatutkimus, jossa tutkija on sekä ensisijainen muutosagentti että tutkimusprosessin kontrolloija.
3. Osallistuva toimintatutkimus, jossa tutkija pyrkii saamaan joitain tutkittavan organisaation jäseniä mukaan aktiivisiksi osallistujiksi kaikkiin tutkimusprosessin vaiheisiin.

Asiantuntijana toimimisen ongelmana on se, että organisaatio tulee riippuvaiseksi ulkopuolisesta avusta ja omaehtoinen oppiminen ja oma vastuunotto eivät ehkä kehity toivotulla tavalla. Vaikka Whyte tuntuu pitävän parhaana lähestymistä 3, on tässä tutkimuksessa tutkijan rooli lähinnä kohdan 2 mukainen prosessin kontrolloijan ja muutosagentin rooli. Tähän tutkijan ja tutkittavien osallistumiseen palataan tarkemmin.

Tutkijan rooliin toimintatutkimuksessa liittyy monenlaisia muitakin ongelmia. Toimintatutkija edustaa aina vallankäyttöä, eivätkä tutkittavat voi olla koskaan varmoja siitä, keitä tutkimus lopultakin palvelee. Tutkija käyttää valtaa mm. dokumentoidessaan empiiristä materiaalia ja laatiessaan niiden pohjalta pelkistyksiä organisaatiolle jatkotyös-

tämistä varten. Kun toimeksiantajana on johto (niin kuin liiketoimintaorganisaatioissa yleensä on), on tässäkin kyseessä eräänlainen velkasuhde, jossa objektiivisuuden ja uskottavuuden säilyttäminen suhteessa henkilöstöön on haasteellista. Prosessi voi toisaalta myös nostaa esille johdon kannalta kiusallisia asioita, jotka voivat horjuttaa vallitsevia valtasuhteita. Myös suhteessa tutkijan oman position määrittelyyn on ”*mahdotonta, että tutkija toiminnallaan koko ajan palvelee koko organisaatiota tai jotain abstraktia ’organisaation hyvää’ -- Tutkija joutuu joko valitsemaan jonkin tietyn position (’kenen etuja palvele’) tai todennäköisemmin liukumaan eri positioiden välillä tilanteesta riippuen.*” (Kuula, 1999, 222-223).

Toimintatutkimukselle on tyypillistä epävarmuus myös siinä mielessä, että tutkija ei voi olla koskaan varma siitä, mitä muutosprosessissa tulee esille ja miten hän toiminnallaan vaikuttaa kohdeorganisaatioonsa (Kuula, 1999). Tutkijan on tutkimukseen lähtiessään mahdotonta tietää tarkkaan, millaiseen todelliseen tilanteeseen hän joutuu, ja tilannekarttoitus ja lähtötilanteen tutkiminen ja kehitystarpeiden esille nostaminen ovat jo voimakkaita interventioita sinänsä. Tehdessään sopimuksen kohdeorganisaationsa kanssa tutkija sitoutuu prosessiin, tuli vastaan mitä tahansa.

Vaikka tutkimusote on intensiivinen ja tutkija osallistuu kehittämisprosessiin keskeisenä toimijana, hän on kuitenkin aina organisaation ulkopuolinen toimija. Pelkästään se seikka, että hän tutkimuksen ja muutosprosessin loppuessa jättää organisaation, saattaa hänet kokonaan erilaiseen asemaan muihin verrattuna. Hänellä ei myöskään ole elämyksellisesti koettua ja elettyä organisaation historiaa ja hänen on siten vaikea lähteä tasa-arvoiseen kehittämisprosessiin yhdessä henkilöstön kanssa (vrt. edellä *historiallisuus*).

Sekä toimintatutkimuksessa että useassa muussakin tapaustutkimuksen muodossa keskeisiä pohdittavia kysymyksiä ovat tutkijan rooli ja tutkimuskohteiden osallistuminen. Osallistumisen suhteen vallitsee suuri yleinen yksimielisyys: laaja osallistuminen muutosprosessissa johtaa parempaan konsensukseen ja muutoksen hyväksymiseen. Erityisesti pohjoismaissa, joissa osallistumisella on muutenkin pitkä traditionsa työelämässä, on korostettu toimintatutkimuksen osallistavia piirteitä. On luotu osallistuvan toimintatutkimuksen käytäntö (engl. Participatory Action Research, lyh. PAR). Tässä lähestymisessä korostetaan PAR:n merkitystä systemaattisena tapana oppia. PAR-prosessissa on tyypillistä, että kaikki prosessissa toimijat oppivat – eivät pelkästään tutkijat. Oppimista voidaan jopa pitää prosessin ensisijaisena tavoitteena (Elden & Levin, 1991).

Toimintatutkimusta sovellettaessa käydään jatkuvaa dialogia ja rajanvetoa kaupallisen konsultoinnin maailman kanssa: molemmissahan pyritään kohdeorganisaation toiminnan kehittämiseen, ja siten muutoksen tavoite on yhteinen. Vaikka toimintatutkimuksella tieteellisenä otteena on pitkä traditionsa, käydään, ja on syytäkin käydä, käytännössä jatkuvaa keskustelua sen tieteellisyydestä. Tämä liittyy laajemmin keskusteluun objektiivisen ja kriittisen tieteen ja soveltavan, eri intressiryhmiä palvelevan tieteen suhteesta.

Toisaalta halutaan tieteelle käytännön kontribuutiota ja toisaalta pelätään tieteen alistamista esimerkiksi pelkästään liiketoiminnan tarpeita palvelevaksi kehittämistoiminnaksi. Keskustelu on erityisen ajankohtainen nykyisessä tilanteessa, jossa julkista rahoitusta tarkastellaan kriittisesti ja etsitään projekteille jatkuvasti yhä enemmän muita rahoituslähteitä.

Koska rajanveto ”interventionistisen toimintatutkimuksen” ja osin muunkin tapaustutkimuksen ja konsultoinnin välillä on epäselvä, suhtaudutaan tieteen puolella epäilevästi näihin liian lähellä tutkimuskohdetta oleviin tutkimusotteisiin. Lukka (1993) viittaa johdon laskentatoimen alueella konstruktivisista tutkimuksista kirjoittaessaan tutkimusotteen harvinaisuuteen ja näkee sen osin johtuvan siitä, että luodut ja testatut konstruktiot voivat sisältää liikesalaisuuksia ja ovat siten luonteeltaan konsultatiivisia.

Mikä erottaa interventionistisen tapaustutkimuksen konsultoinnista? Keskeisin ero on siinä, että tieteessä ollaan sitoutuneita tieteen yleisiin kriteereihin: objektiivisuuteen, kriittisyyteen, autonomisuuteen ja tieteelliseen kontribuutioon. Kontribuutio viittaa tiedon lisääntymiseen tutkitulla alueella ja uusien tutkimuksellisten kysymyksenasettelujen syntyyn (vrt. Niiniluoto, 1984). Lisäksi tieteelliset tulokset ovat julkisia ja avoimia kriittiselle tarkastelulle tiedeyhteisössä ja sen ulkopuolella ja tutkimukselliset menettelytavat ovat läpinäkyviä ja periaatteessa uusittavissa. Tässä tutkimuksen osassa haetaan kontribuutiota teoreettista konstruktiota (mallinnettua kehittämisprosessia) testaamalla ja pyrkimällä lisäämään tietoa hyvästä työhyvinvoinnin kehittämisprosessista.

Tapaustutkimusotteella toteutettavissa tutkimuksissa tutkijan rooli voidaan siis nähdä sekä neutraalina havainnoijana että interventionistisena. Lukka (2005) puhuu interventionistisen tapaustutkimuksen puolesta. Hän painottaa tutkijan aktiivista osallistamista muiden toimijoiden rinnalla. Interventioniin osallistaminen tarjoaa tutkijalle mahdollisuuden teoreettisen ymmärryksen ja käytännön tiedon yhdistämiseen. Hän pitää tutkijan osallistumista hedelmällisenä ja välttämättömänä uuden tiedon hankkimiseksi (Lukka, 2005, 380).

Toimintatutkimus – yhtenä tapaustutkimuksen muotona – edustaa Lukan mukaan (Lukka 2005, 388-389) interventionistista tutkimusta kuitenkin niin, että yleensä puhutaan rajatusta interventiosta, rajatusta puuttumisesta käytännön toimintaan. Tärkein ero konstruktivisen tutkimusotteen ja toimintatutkimuksen välillä on se, että ns. konstruktiviset tutkijat painottavat ”vahvaa interventiota”: he korostavat rooliaan uuden konstruktion suunnittelussa ja implementoinnissa sekä toimintaa ennakoivaa otetta (Lukka, 2005).

Tämän tutkimuksen metodologinen paradoksi on se, että tutkija (prosessin vetäjä) arvioi tutkijana osin omaa toimintaansa. Esimerkiksi hankkeiden suunnitelmallisuus – keskeinen arviointitekijä – oli hankkeissa lähes täysin tutkijan vastuulla. Näissä tämäntyyppisissä tekijöissä näkökulmaksi muodostuikin enemmän se, millaiseksi tutkija kokee käy-

tännön mahdollisuudet toteuttaa niitä ideaalimalleja, jotka hän on teorian ja oman käsityksensä pohjalta ennakkoon muodostanut. Vaikka siis subjektiivisten ja yksipuolisten tulkintojen vaara on koko ajan olemassa, koetaan tässä kuitenkin, että näiden ideaalikäytäntö-haasteiden välittäminen, vaikka vain yhdestäkin näkökulmasta, on tärkeää kehittämisprosessien ymmärtämiseksi.

Edellä kuvattiin konstruktiiivisen tutkimusotteen esittelyn yhteydessä tutkijan roolia tässä hankkeessa. Tutkijalla on keskeinen merkitys sekä hankkeen suunnittelijana (teoreettisen konstruktion luoja) että sen testajana käytännössä. Tämän vuoksi tutkijan subjektiivisten kokemusten merkitys on tärkeä.

5.2.4 Osatutkimuksen IV tutkimusmenetelmät ja interventiot

Menetelmällisessä mielessä tarkastelluissa kehityshankkeissa käytetyt menetelmät ja kehityshankkeiden (prosessien) tutkimuksen menetelmät menevät suurelta osin päällekkäin: kehittämishankkeiden menetelmät tuottivat runsaasti tietoa prosessien arvioimiseksi. Kehittämishankkeiden kokonaisnäkökulman ja asetelman monimuotoisuuden vuoksi myös tiedon keruu ja tietojen analysointi olivat monimuotoisia. Kehittämishankkeissa kerättiin tietoja seuraavilla menetelmillä:

- tutkijan suorittamilla hankkeen avainhenkilöiden haastatteluilla (aineistoa hyödynnetty myös edellä luvussa 4)
- työterveyshoitajien suorittamilla haastatteluilla ja terveystarkastuksilla (joista raportoitiin hankeraporteissa yleisellä tasolla)
- edellisiä tukevalla SEULA-elämäntapamittauksilla
- QPSNordic-työyhteisökyselyllä
- toimintatutkimuksella, jossa tutkija itse toimi prosessien vetäjänä ja tätä tukevalla toisen tutkijan tekemillä prosessihavainnoilla
- tutkijan (prosessien vetäjän) subjektiivisilla päiväkirjamerkinnoilla

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja niillä muodostetut aineistot on koottu taulukkoon 5.3 matriisiksi, jossa on esitetty sekä hankkeiden arvioinnin kriteerit että sitä varten eri menetelmillä kerättävä tieto. Pääasiallisena tarkastelun kohteena oli tutkimusyksiköissä työpajatoimintana toteutettu kehittämisprosessi, jonka prosessitekijöistä (historiallisuus ym.) saatiin tietoa matriisin mukaisesti. Elämäntapaprosessi on lisätty matriisiin, koska se toteutettiin työpajaprosessista erillisenä ja sillä oli osin omia menetelmiään.

Taulukko 5.3 Hankeprosessien arviointikehikko ja kerätyt aineistot.

Prosessitekijä/ arvioinnin kriteeri	(1) Avainhenkilöhaastattelut	(2) Työterveyshoitajan haastattelut	(3) Seulomittaus	(4) QPS Nordicmittaus	(5) Toimintatutkimusaineisto	(6) Tutkijan päiväkirja-aineisto
Historiallisuus	x			x	x	x
Hankevisio ja tavoitteet (konkreettisuus)	x				x	x
Kontekstuaalisuus	x	x		x	x	x
Systeemisyyt	x				x	x
Suunnitelmallisuus	x				x	x
Osallistaminen prosessin aikana					x	x
Innovatiivisuus prosessin aikana					x	x
Tiedottaminen	x				x	x
Evaluatio					x	x
Elämäntapamuutos		x	x		x	x

Toimintatutkimuksellisen kehittämissuorituksen aikana kerättiin siis tietoa havainnoimalla prosessin etenemistä ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta, päätöksentekoa ym. Aikaisemmin on jo viitattu siihen, että kehittämissuoritteiden arviointi tapahtuu usein hanke-raporttien perusteella. Hanke-raportit ovat pääasiassa kehittämissuoritteiden kuvauksia, eikä niissä välttämättä ole pyrkimystä tieteelliseen prosessianalyyysiin. Lisäksi hankekuva-uksissa on usein pyrkimystä idealisoida asioita ja nähdä hankeet tuloksellisina. Tä-sä tutkimuksessa viitatuissa hankkeissa pyrittiin jo alun perin prosessien tieteelliseen ja kriittiseen tarkasteluun.

Tarkemmin kehityshankkeissa käytetyt menetelmät on esitelty seuraavassa. Koska me-netelmät olivat siis kehittämissuoritteiden menetelmiä, on jokaisen menetelmän esittelyn yhteydessä ensin parilla lauseella viitattu sen tutkimukselliseen hyödyntämiseen.

(1) Avainhenkilöhaastattelut

Tutkimuksen näkökulmasta hankkeiden avainhenkilöiden haastattelut olivat hankkeen taustaksi tarvittavan tiedon keräämisen ohella samalla interventioita, joilla pyrittiin varmistamaan avainhenkilöiden sitoutuminen hankkeisiin. Haastatteluista saatiin tietoa

keskeisten toimijoiden työhyvinvointi- ja prosessikäsitteistä ja voitiin arvioida niiden merkitystä kehittämisprosessille.

Haastattelut suoritettiin ennen kehittämisprosessin käynnistymistä, ja niiden tavoitteena oli saada tietoa keskeisten toimijoiden hankkeeseen kohdistuvista ennako-odotuksista ja työhyvinvointi-orientaatiosta. Koska hankkeen avainhenkilöt edustivat kaikkia keskeisiä henkilöstöryhmiä (johto, esimiehet, luottamushenkilöt, avainasiantuntijat), oli tärkeää voida muodostaa ennakkokäsitys siitä, miten he työhyvinvoinnin käsitteen mielsivät. Niin ikään oli tärkeää kuulla heidän tulkintansa organisaation tilanteesta ja siihen liittyvistä keskeisistä työhyvinvoinnin tekijöistä. Kohdeorganisaatioista haastateltiin yhteensä 18:aa henkilöä. Haastattelut nauhoitettiin ja osa niistä litteroitiin tutkimuksessa referointia varten. (Tätä aineistoa käytettiin ja siitä raportoitiin strategisesta näkökulmasta tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 4.)

(2) Työterveyshoitajien tekemät strukturoidut haastattelut

Työterveyshoitajien tekemät haastattelut samoin kuin seuraavan kohdan (3) Seula- ja Sytyke-mittaukset ja YES-ohjelma olivat tutkimuksen näkökulmasta hankeprosessin menetelmiä ja ominaisuuksia, joilla oletettiin olevan vaikutusta kehittämiseen sitoutumiseen: niiden oletettiin tuovan hankkeisiin henkilökohtaisen, yksilöä lähellä olevan oman terveyden ja hyvinvoinnin näkökulman. Samalla niiden käyttö määritteli hankkeen sisällöllistä alaa ja tavoiteasettelua.

Alkuperäisen kehittämishankkeen jokaisessa kohdeorganisaatiossa työpaikan oma työterveyshoitaja suoritti kohderyhmän jäsenten henkilökohtaiset haastattelut. Haastatteluihin osallistui yhteensä 92 henkilöä. (Näiltä osin hyödynnettiin koko alkuperäistä aineistoa.) Haastattelujen tarkoituksena oli toisaalta kartoittaa työhyvinvoinnin kokonaistilanne ja sitä kuormittavat ja tukevat tekijät ja toisaalta toimia työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin liittyvän kehitysprosessin käynnistäjänä ja henkilön motivoijana omavastuullisuuteen. Tähän samaan pyrittiin ulkopuolisen palveluimittajan suorittamalla Seula-mittauksilla, joiden tavoitteena oli antaa henkilölle palautetta hänen omasta hyvinvointi- ja terveystyötyytymisestään ja samalla tuottaa organisaatitason tietoa (vrt. seuraava kohta 3).

Työterveyshoitajien tekemien haastattelujen rakenne perustuu tämän tutkimuksen toisessa luvussa esitellyn työhyvinvoinnin kokonaisviitekehukseen, joka sai lisävahvistusta diskursiivisen määrittelyn kautta. Haastatteluista raportoitiin kuvioon perustuvien raportointilomakkeiden avulla: kirjaamalla numeeriset arviot työhyvinvointia kuluttaville tekijöille sekä työhyvinvointia tukevien tekijöiden valinnoilla. Lisäksi työterveyshoitajat kirjasivat pistemäärien ja valintojen perustelut, jotka myös raportoitiin tutkijalle, elleivät ne sisältäneet salassa pidettäviä terveystietoja. Numeerisista arvioista laadittiin

organisaatiokohtaiset yhteenvedot. Tämä lomakkeisto ja ohjeistus on esitetty liitteenä 5.2.

Kyseessä oli siis strukturoitu haastattelu⁵⁵, jolla kerättiin laadullista tietoa ja joka toimi samalla terveystarkastusta syventävänä interventiona, jonka tavoitteena oli myös motivoida työntekijää arvioimaan omaa elämäntilannettaan terveyden ja hyvinvoinnin näkökulmista. Koska kyseessä ei ollut standardityökalu, jonka käytöstä olisi ollut jo kokemuksia, kysyttiin haastattelun lopuksi, miltä keskustelu lomakkeen teemoista oli tuntunut. Valtaosa ihmisistä koki keskustelun positiivisena ja arvosti sitä, että heidän hyvinvoinnistaan oltiin kiinnostuneita ja keskusteluun käytettiin tavanomaista enemmän aikaa. Keskustelun struktuuri helpotti myös arkojen, omaan elämäntilanteeseen ja perhe-elämään liittyvien painetekijöiden esille ottoa ja luottamuksellista käsittelyä työterveyshoitajan kanssa. Myös työterveyshoitajat kokivat, että keskustelu lomakkeen teemojen ohjaamana sujui luontevasti. Vaikka valtaosa keskustelusta oli luottamuksellista ja jäi henkilön ja työterveyshoitajan väliseksi, tarjosi lomakkeen pisteytys myös mahdollisuuden tehdä numeerisia yhteenvedoja ja siten saada tietoja työyhteisön tilasta myös tätä kautta.

(3) Seula-mittaukset, Sytyke-ohjelma ja lähikuntoutusryhmä (YES)

Seula-mittausten tavoitteena oli täydentää työterveyshoitajan tekemän haastattelun ”Oma terveydentila, omat elämäntavat” -sisältöaluetta. Perinteinen työterveyshuollon elämäntapa-alueeseen liittyvä analyysi on yleensä melko pinnallinen. Seula-mittauksissa selvitettiin seuraavia tekijöitä: (1) elämänhallinta, stressi ja kuormitus, (2) fyysinen kunto, (3) painonhallinta, (4) ravitsemus, (5) työnäkö ja (6) uni. Mittaukset liittyivät siis pääosin tutkimuksen yksilövastuullisuuden tai omavastuullisuuden osa-alueeseen. Samalla kun ne toimivat henkilökohtaisen elämäntapa-arvioinnin ja mahdollisen muutokseen motivoitumisen käynnistäjinä, ne tuottivat myös organisaatitasaista tietoa tutkittavien työhyvinvoinnin ja terveyden tilasta. Yksilötietoja käsitteli pelkästään työterveyshuolto, ja alkumittaukset johtivat joidenkin osalta myös lääketieteellisiin perusteisiin arvioituihin jatkotutkimuksiin.

Mittaukset suoritti ulkopuolinen palveluntuottaja (Juha Lehtonen, Activity Stones) internetpohjaisella kyselysovelluksella. Työpaikoilla koulutettiin yhteyshenkilöt syöttämään henkilöiden perustiedot tietokantaan sekä toimimaan tarvittaessa teknisenä tukena. Ohjelma oli helppokäyttöinen ja käyttövarma eikä vastaamisongelmia juurikaan esiintynyt.

⁵⁵ Haastattelun ohjeistuksessa (ks. liite 5.2) kuvattiin esimerkinomaisesti, miten kysymysten esittäminen voisi edetä. Työterveyshoitajille annettiin kuitenkin haastattelukoulutus, jossa korostettiin, että ohje oli vain esimerkki ja että käytännön tilanteessa työterveyshoitajat etenevät teemoittain ”omin sanoin”.

Mittari perustuu nimensä mukaisesti seulontamettiin, ja se on kehitetty yhteistyössä ko. alueen erikoislääkäriverkoston kanssa. Ideana on edetä kysymys–vastausdiagnoosiikan kautta seuloen vastaajat kolmeen ryhmään: niihin, joiden kohdalla jatko-tutkimukset tai -toimenpiteet ovat tarpeen, niihin, joiden tilannetta pitää erityisesti seurata, ja niihin, joiden kohdalla tilanne näyttäisi olevan sellainen, että toimenpiteitä ei tarvita. Yksinkertainen, pelkistävä tulosten esittäminen värikoodeilla (punainen – keltainen – vihreä) on havainnollinen. Seula-menettelmän tarkempi kuvaus on esitetty liitteessä 5.3.

Sytyke-ohjelma ei sisältänyt aineiston keruuta, vaan se oli elämäntapaprosessia tukemaan tarkoitettu interventio. Ideana oli tarjota halukkaille tietokoneohjelmaan ja sykevälianalyysitekniikkaan perustuva apuväline, jolla jokainen mukaan lähtevä saattoi itse seurata omaa kehitystään. Elämäntapaprosessiin mukaan lähtijät voivat itse valita, lähtevätkö mukaan tähän teknologiatuettuun ryhmään vai perinteiseen lähikuntoutusryhmään. Näiden erilaisten tukimuotojen esittely on tehty liitteissä: Sytyke-ohjelman esittely on liitteessä 5.4 ja lähikuntoutusryhmämällin (yksilöllisen energiasuunnitelma, YES) esittely on liitteessä 5.5. Elämäntapaprosessin ja sen tukimuotojen onnistumista tarkastellaan lähemmin tulososassa alaluvussa 5.3.5.

(4) QPSNordic-kysely

QPS-tietojen suurin merkitys tässä tutkimuksessa liittyi kehittämisen tavoiteasetteluun ja sen prosessiin sekä eräisiin toimintakontekstia kuvaavien muuttujien (esimerkiksi kiire, vaikutusmahdollisuudet) arvoihin. QPS-tiedot vaikuttivat tämän tutkimuksen näkökulmasta siis erityisesti siihen, miten kehittämisen lähtökohdaksi ja etenemisen arvioimiseksi saatiin tutkittua tietoa.

QPSNordic-menettelmää on esitelty myös tämän tutkimuksen toisessa osassa alaluvussa 3.2. QPS-mittari valittiin tässä työyhteisön tilan yleiskartoituksen välineeksi. Se on tarkoitettu apuvälineeksi mitattaessa työn psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä. Kyselyä voidaan käyttää organisaatioiden kehittämishankkeissa, selvittäessä työoloissa tapahtuvia muutoksia ja työn ja terveyden välistä suhdetta koskevista tutkimuksissa. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä, jotka käsittelevät seuraavia työn psyykkisiä ja sosiaalisia osa-alueita (Elo ym. 2001):

- (1) työn vaatimukset, (2) vaikutusmahdollisuudet, (3) työn ennustettavuus ja hallintaa, (4) sosiaalinen tuki, (5) johtajuus, (6) työilmapiiri, (7) perheen ja työn välinen suhde, (8) työn merkitys, (9) organisaatioon sitoutuminen ja (10) työmotiivit.

Kysely on siis erittäin laaja – kysymyksiä on yhteensä 123 – mutta vastaaminen on suhteellisen nopeaa, koska avoimia kysymyksiä ei ole lainkaan. Kysely on kehitetty yhteis-

työnä pohjoismaisessa projektissa. Se on validoitu kahdella pohjoismaisella aineistolla (n=1015 ja n=995). Kysymykset muodostavat summa-asteikkoja (yhteensä 28) mutta tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa yksittäisten muuttujien jakautumia. Perusmateriaalina on olemassa muuttujien frekvenssi- ja prosenttijakautumat, sekä lisäksi on käytettävissä jakautumien keskiarvot sekä niitä vastaavat QPS-aineiston keskiarvot. Nämä vertailukeskiarvot perustuvat 1997–98 kerättyyn noin 2000 vastauksen aineistoon, joka on kerätty useilta työpaikoilta ja työaloilta neljässä eri pohjoismaassa. Toimialoina olivat julkishallinto, terveydenhuolto, yksityinen palvelu ja teollinen tuotanto. Vertailuaineisto on siis yleinen eikä toimialojen tietoja ole erikseen esitetty. Lisäksi konkreettista vertailua vaikeuttavat aineiston pohjoismainen luonne, jossa heijastuvat erilaisten kansallisen työskulttuurien erot, ja keräämisen ajankohta lähes 10 vuotta sitten.

(5) Prosessievaluaatio ja toimintatutkimus sekä (6) tutkijan päiväkirja-aineisto ja etnografinen lähestymistapa tässä tutkimuksessa

Prosessien etenemisen ja laadun arviointi ja toimintatutkimus olivat tutkimuksellisia menetelmiä. Arviointi on toki perusteltavissa myös kehittämishankkeiden menetelmänä hankkeiden ohjaamisen ja kehittämisen näkökulmista. Myös toimintatutkimus voidaan nähdä tutkimusavusteisen kehittämisen menetelmänä, jota voidaan soveltaa myös ilman varsinaista tutkimusintressiä.

Hankkeiden konkreettisin prosessuaalinen ilmenemismuoto olivat toteutetut työpajat. Näin prosessien arviointi liittyi etupäässä toteutettujen työpajojen prosesseihin ja niiden dokumentointiin. Arvioinnin subjektiivisuusongelmien voittamiseksi oli tärkeää, että hankkeeseen saatiin mukaan toinen tutkija (Marja-Liisa Lehtinen), jonka tärkein tehtävä oli prosessievaluaatio. Prosessi ja aineiston kerääminen etenivät siten, että vastuullisen tutkijan (PLa) vetäessä prosessia toinen tutkija (M-LLe) voi keskittyä havainnointiin ja muistiinpanojen tekemiseen. Tämän systematisoimiseksi havainnoinnille sovittiin rakenne (liite 5.6), jossa osa havainnoitavista asioista pisteytettiin ja osa kirjattiin vapaasti. Pisteytys ei poista havainnoitsijan subjektiivisuutta ja tilanteiden virhetulkintojen mahdollisuutta, mutta antoi paremmat mahdollisuudet vertailla havaintoja eri tilaisuuksissa. Havaintomateriaali on olemassa kirjallisessa muodossa.

Vastuullinen tutkija oli itse mukana prosessissa sen vetäjänä ja siinä roolissa kokemuksellisesti osana kehittämisprosessia. Nämä subjektiiviset kokemukset mm. prosessin vuorovaikutuksen käynnistymisestä ja eri toimijoiden rooleista tallennettiin vetäjän omina päiväkirjamerkintöinä, ja ne olivat siinä muodossa osa tutkimusaineistoa. Tämä subjektiivisesti tulkittu materiaali muodostaa yhdessä toisen tutkijan havaintojen ja muun tutkimusmateriaalin kanssa kokonaiskuvan kehittämisprosessista. Toimintatutkimusta ja erityisesti tutkijan kriittistä roolia siinä käsiteltiin edellä alaluvussa 5.2.3.

Tutkijan päiväkirja-aineisto ja toisen tutkijan muistiinpanot ja arvioinnit olivat enemmän tämän tutkimuksen menetelmiä kuin kehittämishankkeiden menetelmiä, vaikka erotelun tekeminen onkin jossain määrin keinotekoista. Kaikki kirjaukset ja niihin liittyvät keskustelut olivat jollain tasolla vaikuttamassa myös kehittämiseen. Tämän tutkimuksen etnografinen aineisto muodostuu siis edellä kuvatun mukaisesti tutkijan (prosessin ja hankkeen vetäjän) ja toisen tutkijan (prosessin havainnoitsijan) autenttisista muistiinpanoista, muistiomateriaaleista ja sähköpostitallenteista. Se tuo tutkimukseen myös autoetnografian piirteitä: tutkijoiden omat näkemykset ja niiden tallentaminen päiväkirjassa ja muissa muistiinpanoissa ja raporteissa ovat tärkeä tiedon lähde. (Autoetnografiasta ks. mm. Patton, 2002; Holt, 2003.) Tutkijan (PLa) suorittama autoetnografinen muistiinmerkitseminen ei ollut jatkuvaa kronologista, kaikkien tapahtumien ja niihin liittyvien tuntemusten kirjaamista vaan eräänlaista kokoavaa ja yhteenvetävää menettelyä, jossa tutkija tarkasteli toteutunutta muutaman kuukauden prosessijaksoa ja arvioi siihen liittyneitä tapahtumia. Tilanteiden tulkintaan olivat siten vaikuttaneet monet asiat, mm. vuorovaikutus monen henkilön kanssa sekä tuona ajanjaksona selvinneet laajemmat kehityskaaret ja lopputulemat. Siten tutkijan päiväkirja-aineisto oli suhteellisen suppea (25 sivua) ja eräänlainen subjektiivinen otanta jakson tapahtumista.

Toisen tutkijan (M-LLe) aineisto muodostui siis työpajaproessin aikana tehtyjen havaintojen kirjaamisesta liitteen 5.6 mukaisella strukturilla. Tämä materiaali on kirjallisesti dokumentoitu kaikista 20 työpajaistunnosta. Tutkija kirjasi myös jokaisessa työpajassa tehdyt päätökset pöytäkirjoihin, joita siten on dokumentoitu myös 20 kappaletta. Lisäksi hän piti pöytäkirjaa jokaisesta 15 ohjausryhmän kokouksesta, mikä materiaali myös dokumentoitiin.

Näistä aineistoista on poimittu otteita empiiriseen osaan. Tuloksia esiteltäessä viitataan tutkijan (PLa) päiväkirja-aineistoihin tai Lehtinen 2007 -viitteellä toisen tutkijan prosessievaluuatiioihin tai muistiomateriaaleihin. Aineistoa ei erityisesti luokiteltu, vaan sen käsittelytapa oli narratiivinen sikäli, että se toimi tukena hankkeiden etenemistä kuvaavien kertomusten taustalla. Myös rahoittajille ja kohdeorganisaatioille tehdyt hankeraportit sisälsivät paljon subjektiivista tilanteiden tulkintaa ja elämyksellistä materiaalia, mikä auttoi hankkeiden etenemisen kuvaamisessa. Työpajojen etenemisen kuvausta on esitetty tarkemmin hankkeen tulosten yhteydessä alaluvussa 5.3.5 (Prosessikonstruktion toteutuminen ja eri tahojen roolit).

Edellä kuvattu subjektiivisuus ja tutkijan toimiminen omien tekemistensä tarkastelijana on tämän tutkimuksen heikkous, mutta samalla myös sen vahvuus. Se tekee mahdolliseksi arvioida syvällisemmin niitä tekijöitä, joiden yleensä aavistellaan olevan epäonnistuneiden hankkeiden taustalla. Tämä subjektiivisuus merkitsee tutkijan ja kehittäjän arkisten haasteiden tekemistä näkyväksi tutkijan oman kokemusmaailman kautta. Tutkijan eläminen tutkittavien joukossa – vaikka vain kehityshankkeen osalta – ja kokemusten, elämysten ja tulkintojen kirjaaminen päiväkirjamateriaaliksi tekee tutkimusotteesta

osaksi myös etnografisen. Suomessa etnografista tutkimusotetta on sovellettu mm. kasvatustieteellisessä tutkimuksessa voimakkaammin 1970-luvulta alkaen itsearviointityyppisen tutkimuksen valtavirran vastapainoksi (Syrjäläinen, 1994). Etnografisin menetelmin kerätty tieto on rajallista, subjektiivista ja arvosidonnaista. Etnografinen tutkimus ei pyri löytämään yhtä ainoaa totuutta (Syrjäläinen, 1994). Etnografian antropologisten juurien mukaisesti tutkija on mukana tutkittaviensa arjessa. Tässä tärkeä raja antropologisesta näkökulmasta on se, että kehittäminen ei oikeastaan ole tutkittavien arkea tai, jos se siihen luetaan, se on ainoastaan suhteellisen pieni osa sitä. Näin ollen tutkittavien havainnoiminen ainoastaan kehittämishankkeen kautta jättää pois merkittävän osan arjen todellisuudesta – esimerkiksi sen, miten hankkeessa käsitellyt asiat mahdollisesti näkyvät tuotannollisessa arjessa, siellä käytävissä keskusteluissa ja toiminnassa. Tästä puutteesta huolimatta voidaan ajatella, että etnografinen lähestyminen ja oman ja ihmisten toiminnan havainnointi hankkeessa antavat kehittämisestä sellaista tietoa, mitä perinteisillä kysely- ja haastattelutekniikoilla ei saavuteta. Lisäksi etnografisen tutkimusotteen voidaan nähdä soveltuvan hyvin tapaustutkimukseen (Hammersley, 1990), mikä on tämänkin tutkimuksen yksi keskeinen perusvalinta. Syrjäläisen (1990) mukaan etnografinen tutkimus on naturalistista, kontekstisidonnaista, holistista, fenomenologista, dynaamista, kuvailevaa ja tulkitsevaa. Nämä määreet kuvaavat hyvin myös tämän tutkimuksen luonnetta.

5.2.5 Tutkittava konstruktio tässä tutkimuksessa: muutosmalli ja osallistuminen

Edellä alaluvussa 5.1.4 kuvattiin konstruktivistista tutkimusotetta ja konstruktion käsitettä sekä niihin liittyen tutkijan roolia. Samassa yhteydessä perusteltiin sosiaalisen konstruktion käsitteen käyttöönottoa työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden prosessien suunnittelussa. Käsitettä on tässä käytetty lähes samansisältöisenä mallin tai muutosmallin käsitteiden kanssa. Sosiaalisen konstruktion käsitteeseen voidaan kuitenkin liittää myös prosessuaalisia ominaisuuksia siten kuin edellä kuvattiin: konstruktioiden rakentaminen toimijoiden (johdon, asiantuntijoiden ja toiminnan kohteiden) vuorovaikutuksellisessa yhteistyössä on jo sinänsä muutosstrateginen valinta. Sosiaalinen konstruktio käsitteenä muistuttaa suunnittelijaa ja tutkijaa kehittämisprosessin piirteistä yleistä mallin käsitettä yksityiskohtaisemmin. Seuraavassa tutkitaan tarkemmin näitä näkökulmia.

Työhyvinvoinnin kehittämisen prosessia tutkittiin siis neljän empiirisen kehittämishankkeen aineistojen avulla, joista tässä yhteydessä raportoidaan tarkemmin kaksi ja kahteen muuhun viitataan, kun halutaan vertailla joitakin asioita. Noita neljää kehittämishanketta (prosessia) yhdistävänä tekijänä oli pyrkimys kokonaiskehittämiseen. Nuo muutosprosessit voidaan nähdä eräänlaisina teoreettisina konstruktioina tai muutosmalleina, joille oli ominaista muutosprosessin hahmottaminen neljän alaproessin kautta (kuvio 5.3). Seuraavaksi esiteltävä tutkittavan konstruktion kuvaus on samalla kuvausta

tutkijan ennakkosuunnitelmasta ja teoreettisesta konstruktiosta, jolle ei sellaisenaan haettu toimijoiden hyväksyntää: se oli osa tutkijan omaa taustasuunnittelua. Tämä puute oli selvästi ristiriidassa edellä (alaluku 5.1.4) esitettyjen yhteissuunnittelun periaatteiden kanssa, ja sillä oli ilmeisiä vaikutuksia prosessikonstruktion käytännön onnistumiseen. Tätä arvioidaan tarkemmin tulososassa. Muutosmalliin liittyvää tärkeää ominaisuutta, eri toimijatahojen osallistumista, tarkastellaan prosessikonstruktion kuvaamisen jälkeen tarkemmin.

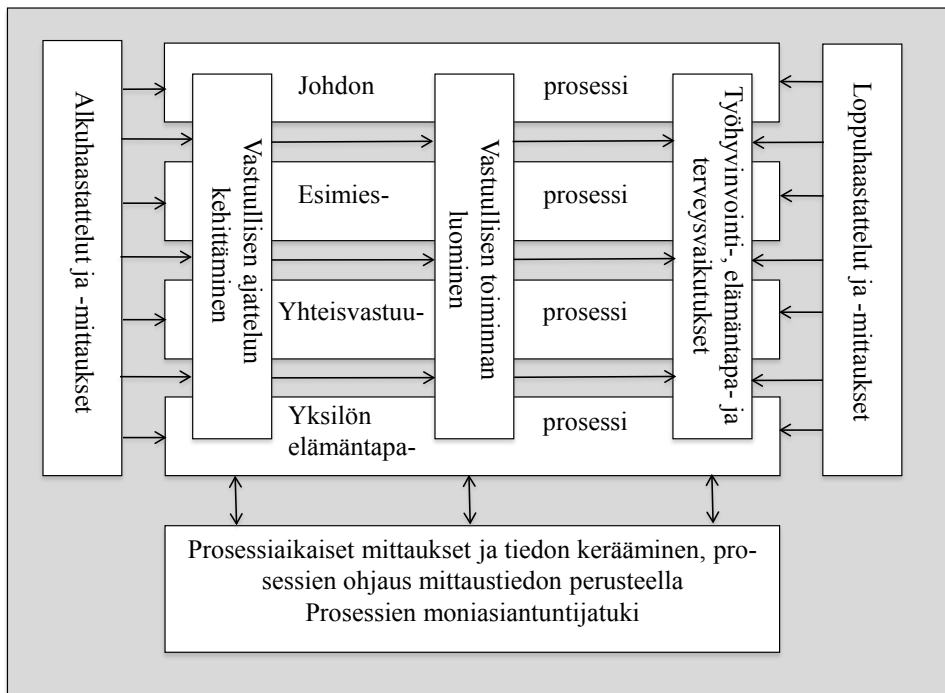
Tämän osatutkimuksen muutosmalli sosiaalisena ja teoreettisena konstruktiona

Pyrkimyksellä hahmottaa kehittämishanke prosessina, joka koostuu useista alaprosesseista, on yhteyksiä edellä mainittuihin prosessijohtamisen ja systeemisen ajattelun käsitteisiin. Tärkeä kysymys on, voidaanko muutosprosessisuunnitelmaa (siinä tehtyjä vallintoja) pitää sosiaalisena konstruktiona, jolla on mahdollisesti sosiaalisen innovaation⁵⁶ piirteitä. Tässä on omaksuttu se käsitys, että kehittämisprosessi on sosiaalinen konstruktio, johon voi liittyä tärkeitä sosiaalisia innovaatioita, ja että sen mieltäminen tällä tavalla edistäisi prosessin innovatiivista kehittämistä. Tässä ei väitetä, että tutkituissa hankkeissa sovellettu muutosmalli olisi ollut sosiaalinen innovaatio – päinvastoin prosessit toteutettiin hyvinkin perinteisellä tavalla. Tämä ei kuitenkaan poista sitä seikkaa, ettei hankesuunnitelmien hahmottaminen sosiaalisina konstruktiona voisi lisätä mahdollisuuksia kehittää niihin liittyviä sosiaalisia innovaatioita.

Voidaan myös kysyä, onko tarkoituksenmukaista ja mielekästä puhua tässä yhteydessä teoreettisesta konstruktiosta. Teoreettisen konstruktion käsitteen yhteydessä edellä todettiin, että Lukan (1993) mukaan tutkija luo ensin teorian pohjalta teoreettisen konstruktiona, jolla on vahva sidos toisaalta relevanttiin teoriaan ja toisaalta tutkijan tiedossa olevaan empiiriseen käytäntöön. Tämän teoriasidoksen puuttumista käytännön tutkimushankkeiden suunnittelussa voidaan kirjoittajan käsityksen mukaan pitää hyvin yleisenä ilmiönä. Tässä uskotaan, että teoreettisen ja sosiaalisen konstruktion käsitteiden käyttöönotto hankkeiden suunnittelun yhteydessä saattaisi edistää hankkeiden laatua. Ne muistuttaisivat sekä sosiaalisten että teoreettisten elementtien suuresta käytännön merkityksestä hankesuunnitelmaa laadittaessa. Teoriasidosta ei pitäisi nähdä yhden erityisen teorian soveltamisena vaan pyrkimyksenä ottaa käyttöön kaikki viimeisin tutkimustieto,

⁵⁶ Innovaation käsite on hankalasti määriteltävissä, eikä tässä yhteydessä ole mahdollisuutta lähteä syvälliseen käsitteelliseen tarkasteluun. Alasoini (2004) määrittelee innovaation väljästi käytäntöön sovelletuksi lisäarvoa tuottavaksi ideaksi, joka perinteisten tuotteiden tai palvelujen lisäksi voi kohdistua johtamisjärjestelmiin tai organisatiomuotoihin. Usein puhutaankin teknologisten innovaatioiden rinnalla organisatorisista innovaatioista. Järvensivun ja Kosken (2009) mukaan organisatoristen innovaatioiden määritelmistä on löydettävissä ajatus siitä, että innovatiivinen käytäntö on erinomainen ja poikkeuksellisen hyvä, parempi kuin aiempi käytäntö ja sitä kautta sillä on yhteyttä ”parhaisiin käytäntöihin”. Tässä yhteydessä on käytetty sosiaalisen innovation käsitettä lähes synonyymisesti organisatorisen innovation käsitteen kanssa korostamaan ”poikkeuksellisen hyvän toimintakäytännön” kohdistumista ihmisten yhteiseen toimintajärjestelmään työhyvinvointia kehitettäessä, kehittämisen prosessiin. Samalla kun kyse on sosiaalisesta ja organisatorisesta innovaatiosta voidaan siis puhua myös prosessi-innovaatiosta (vrt. Alasoini, 2004).

josta voisi olla hyötyä prosessikonstruktion rakentamisessa. Tässä tutkimuksessa tarkasteltu kehittämisprosessin teoreettinen, sosiaalinen konstruktio on esitetty kuviossa 5.3. Jokaiseen alaprosessiin liittyi lisäksi oma yksityiskohtainen konstruktionsa. Nämä on esitetty tulososassa prosessikonstruktion toteutumista käsittelevässä alaluvussa 5.3.5.



Kuvio 5.3 Testattava teoreettinen konstruktio (muutosmalli) tässä tutkimuksessa.

Hankesuunnitelmassa, teoreettista hankekonstruktiota rakennettaessa, pyrittiin ottamaan huomioon tärkeitä muutosteoreettisia ja tutkimuksissa havaittuja tekijöitä. Hankkeiden konstruktiossa oli neljä erillistä alaprosessia, joiden oletettiin olevan systeemissä interaktiossa toistensa kanssa. Jokaista alaprosessia varten tehtiin oma suunnitelmansa. Eräänä teoreettisen konstruktion keskeisenä piirteenä oletettiin, että hankkeessa pystytään luomaan eri toimijoiden sitoutuminen omiin prosesseihinsa ja sitä kautta yhteinen, systeeminen muutosvoima, jota ei yleensä ole käytännön kehittämisprosessissa tietoisesti haettu. Toinen hankkeiden perusoletus liittyi siis vastuullisuuden käsitteen maailmaan ja sitä tukevien interventoiden sisällyttämiseen mallin alaprosesseihin eli jokainen yhteisvastuullisuuden edistämisen osatekijä (osavastuu) oli ajateltu omaksi prosessikseen. Johdon prosessi sisälsi ne toimenpiteet, joiden ajateltiin tukevan johdon strategisen vastuun ottamista, esimiesten kanssa toteutettavien toimenpiteiden ajateltiin tukevan esimiesten vastuunottoa prosessista jne. Kaikkien prosessien yhdessä ajateltiin edistävän yhteisvastuullisuutta. Systeemisen ja prosessijohtamisen tausta-ajattelun perusteella uskottiin tällaisen teoreettisen konstruktion edistävän yhteisvastuullisuuden kehittymistä, ja tätä konstruktiota oli tarkoitus hankkeessa testata.

Valtaosin alaprosessien ajateltiin toteutuvan yhteisen työpajaprosessin kautta siten, että eri toimijoilla olisi omat vastuunsa sen puitteissa. Kuitenkin ennakkoon ajateltiin myös niin, että jokaisen toimijaryhmän kanssa tarvitaan myös omaa suunnittelua, valmistelua ja muita aktiviteetteja, jotka tukevat yhteisen prosessin onnistumista. Näiden esittämisen konstruktiossa omina prosesseinaan ajateltiin edesauttavan tämän asian hahmottamista. Jokaista alaprosessia varten tehtiin omat prosessisuunnitelmansa; myös alkumittaukset nähtiin omana prosessinaan. Ne esitellään tarkemmin, kun tulososassa tarkastellaan prosessikonstruktion toteutumista (ks. alaluku 5.3.5).

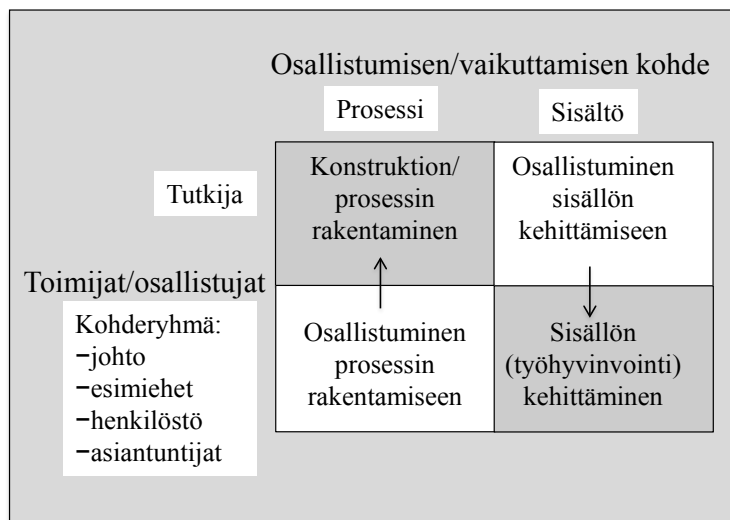
Kaiken kaikkiaan suunniteltu hankekonstruktio (teoreettinen konstruktio ja samalla testattava konstruktio) noudatteli kehittämisotteeltaan tutkimusavusteisen kehittämisen periaatteita. Periaatteessa prosessi muodostui alkumittauksista, kehittämiskohteiden valinnasta ja täsmentämisestä, ratkaisujen kehittämisestä yhteistoiminnallisista työpa- jaistunnoissa ja tulosten tarkastelusta, arvioinnista ja jatkotoimenpiteiden määrittelystä. Verrattuna muutoslaboratoriovaikutteisiin prosessimalleihin tässä suunniteltu prosessi oli huomattavasti avoimempi: kehittämiskohteiden valintaa ja työskentelyä ei ohjannut mikään erityinen teoreettinen viitekehys (vrt. toimintajärjestelmän malli ja ekspansiivinen oppiminen ym., Engeström & Virkkunen, 2007). Taustalla oli kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitelmä, mikä lähti siitä, että kaikki ne kysymykset, joilla ihmiset itse näkivät merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, olivat mahdollisia tarkastelun kohteita hankkeessa. *Käytännössä siis keskeisin ja toimijoille näkyvin osa kehityshanketta olivat yhteistoiminnalliset työhyvinvoinnin työpajat. Työpajojen ohjelmat, jotka nekin olivat eräänlaisia prosessikuvauksia, on esitetty kummankin organisaation osalta liitteessä 5.1.*

Osallistuminen

Tässä yhteydessä halutaan vielä vetää yhteen osallistumisen eri näkökulmat. Kaikkien toimijoiden osallistumismahdollisuuksien turvaaminen on yksi sosiaalisen prosessikonstruktion keskeisistä tehtävistä. Edellä käsiteltiin tutkijan osallistumista toimintatutkimuksen ja tutkimuksen luotettavuuden näkökulmista. Kaikkien toimijoiden osallistumista on syytä tarkastella myös hankkeen onnistumisen kannalta. Tutkija itse voi osallistua kehitysprosessiin (tutkimustiedon kerääjän roolin lisäksi) joko prosessin tai sisällön asiantuntijan roolissa tai molemmissa. Vastaavasti tutkittavat osallistuvat kehittämiseen ja hekin voivat osallistua sekä prosessin että sisällön kehittämiseen. Tässä osatutkimuksessa on siis valittu interventionistisen tutkijan näkökulma: tutkija ei pelkästään tule mukaan kehittämiseen sitä havainnoimaan ja keräämään siitä tietoa, vaan hän pyrkii vaikuttamaan kehitysprosessiin lähinnä prosessin ja sen interventio-kokonaisuuden (teoreettisen, suunnitellun konstruktion) ja prosessin ohjaamisen kautta. Sen sijaan tilanteen ja osaamisensa puitteissa tutkija osallistuu ja vaikuttaa vain vähän itse sisällön eli työhyvinvoinnin kehittämiseen. Tähän taas tutkimuskohteilla (organisaation kohderyhmällä: johdolla, esimiehillä, henkilöstöllä ja asiantuntijoilla) on suuri osallistumismahdoli-

suus – eikä pelkästään mahdollisuus, vaan koko prosessin onnistuminen riippuu juuri kehittämiseen osallistumisesta. Prosessin roolina on tukea tuota osallistumista ja sen tuloksena mm. luovien ratkaisujen syntyä. Tässä tarkasteltavien kehittämishankkeiden osallistumisen painopisteet on ideaalitasolla pelkistetty kuvion 5.4 nelikenttään. Käytännössä kohderyhmien osallistuminen itseään koskevan kehittämisprosessin suunnitteluun ei kuitenkaan toteutunut edellä esitettyjen periaatteiden (vrt. kuvio 5.2) mukaisesti. Kuten myöhemmin tarkemmin arvioidaan, tätä on pidettävä puutteena ja hankkeiden onnistumiseen vaikuttavana tekijänä.

Tässä tutkimuksessa osallistuminen itse ilmiön – kohderyhmän henkilöiden työhyvinvoinnin – kehittämiseen tapahtuu siis ensisijaisesti monen toimijan kontekstissa, mutta päävastuu on ihmisillä itsellään sekä heitä tukien johdolla, esimiehillä ja organisaation omilla asiantuntijoilla. Tutkijan roolina on tätä koko prosessia tukevan kehittämissmallin (konstruktion) tuottaminen ja testaaminen käytännössä.



Kuvio 5.4 Osallistumisen näkökulmat tässä osatutkimuksessa (harmaat alueet ensisijaisia vastuita).

Eri menetelmillä kerätyn tiedon analyysi

Kuten edellä jo todettiin, tarkastelluissa kehityshankkeissa käytetyt menetelmät ja tämän osatutkimuksen kehityshankkeiden (prosessien) tutkimuksen menetelmät menevät suurelta osin päällekkäin: kehittämishankkeiden menetelmät tuottivat runsaasti tietoa prosessien arvioimiseksi. Tiedon hankintaa ei kuitenkaan ollut suunniteltu ensisijaisesti tutkimuksen vaan kehittämisen lähtökohdista, ja tämä asetti luonnollisesti myös rajoituksia tiedon hyväksikäytölle. Tietoa oli sinänsä suuri määrä, mutta vain pieni osa siitä voitiin hyödyntää tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti. Esimerkiksi QPS-mittaukset

123 muuttujineen tuottivat runsaasti tietoa, joista pääosaa hyödynnettiin kehittämishankkeessa. Keskeisimpiä tämän osatutkimuksen kannalta olivat toimintatutkimusprosessiin (hankkeen työpajoihin) ja tutkijoiden subjektiivisiin kokemuksiin liittyvät dokumentoinnit.

Koko tutkimuksen viitekehyksen mukaisesti tässä osatutkimuksessa tarkasteltiin kehittämisen substanssi-, konteksti- ja strategisuuskysymyksiä ja niiden yhteyksiä hankkeiden tuloksellisuuteen ja ”hyvään kehittämisprosessiin”. Prosessinäkökulmaa tarkentaviksi tekijöiksi nostettiin tässä alaluvussa prosessikonstruktion (sosiaalisen konstruktion) käsite sekä 9 ”hyvän prosessin” kriteeriä, joihin kuuluivat mm. systeemisyys ja prosessuaalisuus. Edellä kuvatut aineistot ja menetelmät tuottivat tietoa koko tutkimuksen keskeisiin tulosluokkiin taulukossa 5.4 esitetyn yhteenvedon mukaisesti.

Taulukko 5.4 Tulosten muodostuminen aineistojen perusteella.

Tutkimuksen kokonaisviitekehyksen mukainen tulosluokka (esitetty tulosluvun alalukujen mukaisessa järjestyksessä):	(1) Avainhenkilöhaastattelut	(2) Työterveyshoitajan haastattelut	(3) Seulamittaus	(4) QPS Nordicmittaus	(5) Toimintatutkimusaineisto	(6) Tutkijan päiväkirjaaineisto
(1) Kehittämisen sisällöllisen alan määräytyminen (kehittämissubstanssi)	x	x	x	x	x	x
(2) Kehittämisen toimintaympäristön vaikutus (kehittämiskonteksti)	x			x	x	x
(3) Strategisuus (strateginen arvostaminen)	x				x	x
(4) Prosessikonstruktion toteutuminen, hankkeiden tuloksellisuus ja hyvän prosessin piirteet (prosessi ja tulokset)	x	x	x	x	x	x

Eri menetelmillä kerättyjä tietoja hyödynnettiin mahdollisimman monipuolisesti kun tulososassa rakennetaan narratiivista kertomusta hankkeen eri vaiheiden etenemisestä. Tarkemmin aineistojen analyysi ja hyödyntäminen tapahtuivat seuraavasti:

- (1) Kehittämisen sisällöllisen alan määräytymistä tarkasteltaessa hyödynnettiin kaikkia aineistoja. Avainhenkilöhaastatteluissa tarkasteltiin mm. haastateltujen työhyvinvointikäsitteitä ja niiden vaikutusta hankkeen sisältöön. Prosessin vai-

kutusta arvioitiin tutkijan siinä tekemien valintojen ja käyttämien mittareiden (työterveyshoitajien haastattelut, Seula mittaukset, QPS-mittaukset) avulla. Analyysia tukivat työpajojen dokumenttiaineistot sekä tutkijoiden päiväkirjamerkin-

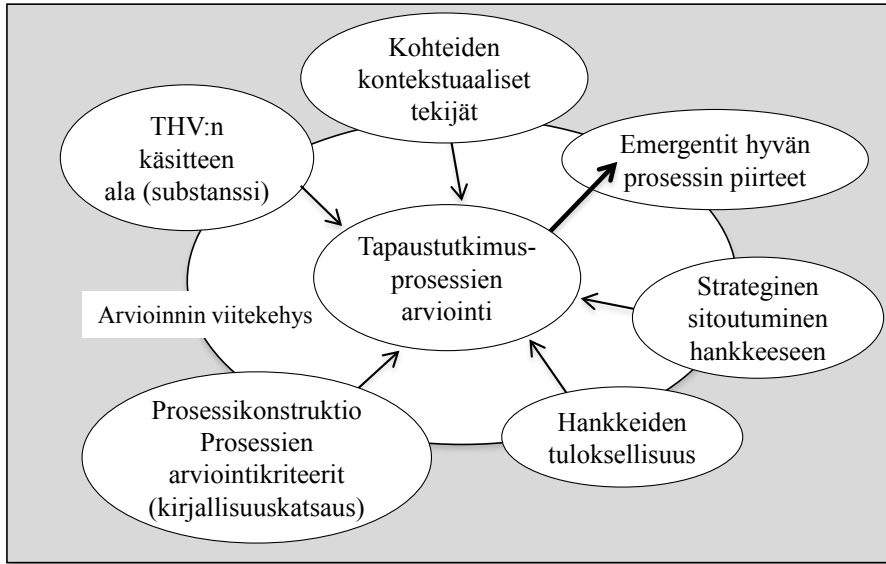
- (2) Kontekstuaalisten tekijöiden merkitystä kehittämisprosessille arvioitiin erityisesti avainhenkilöhaastattelujen avulla, mutta QPS-mittauksista saatiin tietoa eräistä luvussa 3 tarkastellun viitekehysten mukaisista muuttujista. Myös prosessin toteutuksen dokumentaatiot ja päiväkirjamerkin-
- (3) Strategisuuden toteutumisesta hankkeissa arvioitiin erityisesti haastattelujen perusteella, joista saatiin tietoa siitä, miten avainhenkilöt sitä puheessaan käsitelivät. Prosessin havainnointi ja omat subjektiiviset tilannearvot kertoivat strategisuuden käytännön toteutumisesta.
- (4) Prosessikonstruktioiden toteutumisen lähtökohtana olivat tutkijan laatimat prosessisuunnitelmat, joiden toteutumista arvioitiin prosessidokumentaatioiden ja henkilökohtaisten päiväkirjojen perusteella. Hankkeiden tuloksellisuutta pyrittiin etsimään kaikista käytettävissä olleista lähteistä.

Hankkeista käytettävissä olleista aineistoista ei siis tehty erityisiä analyysejä, yhteenvetoja tai luokitteluja, vaan aineistoja pyrittiin hyödyntämään mahdollisimman monipuolisesti kehityshankkeiden kuvausta ja arviointia tehtäessä. Vaikka yhtä ehyttä kertomusta ei hankkeista rakennettukaan, luonnehtii narratiivisuuden käsite parhaiten aineistojen hyödyntämistä: tulosten esittely on kertomuksien rakentamista omista kokemuksista lähtien ja tämän kuvittamista runsailla haastattelusitaateilla ja omilla päiväkirjamerkin-

5.3 TULOKSET: MUUTOSMALLIN TOTEUTUMINEN KAHDESSA KEHITTÄMISHANKKEESSA JA ”HYVÄN PROSESSIN” PIIRTEET

Seuraavaksi tutkitaan muutosmallin (sosiaalisen konstruktion) eli ”hyvän työhyvinvointiprosessin” toteutumista kahdessa käytännön kehittämishankkeessa. Ensin kuvataan tutkimusorganisaatiot ja tarkastellaan niiden kontekstuaalisia piirteitä. Sen jälkeen tarkastellaan, miten työhyvinvoinnin substantiaaliset, kontekstuaaliset, strategiset ja prosessuaaliset tekijät kohdeorganisaatioissa toteutetuissa työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa näyttäytyvät. Arvioinnin runkona käytetään edellä aikaisemmissa luvuissa esitettyjä näkökulmia, hyvän prosessin ominaisuuksia Tyke-tarkastelun pohjalta, muutosmallin yleistä konstruktiota ja niiden pohjalta tehtyjä tarkempia suunnitelmia sekä hankeraporteissa tarkasteltua hankkeiden tuloksellisuutta. Tarkastelun viitekehys on kuvion 5.5 mukainen (vrt. myös tämän luvun johdannon kuvio 5.1). Aineistoja hyödyn-

netään edellä kuvatun mukaisesti siten, että tärkein aineisto on kahden tutkijan kokemusten kirjausten pohjalta muodostunut aineisto. Vaikka kirjoittaja arvioi siis osin omaa toimintaansa ja kehittämisprosessin suunnittelussa tehdyt valinnat ovat osin kirjoittajan omia valintoja, valinnat tehtiin kuitenkin hankkeiden rahoittajien ja organisaatioiden edustajien kanssa yhdessä. Se, millaisiksi prosessit muodostuivat, kuvaa ideaalien ja suunnitelmien käytännön toteutumismahdollisuuksia.



Kuvio 5.5 Tapaustutkimusprosessien arvioinnin näkökulmat.

Arvioinnin pohjalta nostetaan lopuksi esille hankkeiden tuloksellisuutta ja onnistumista edistäviä ja haittaavia tekijöitä, joita tässä kutsutaan emergenteiksi prosessien piirteiksi.

5.3.1 Tutkimusorganisaatioiden ja -kontekstien yleiskuvaus

Seuraavassa kuvataan lyhyesti ne puitteet, joissa työhyvinvoinnin kehittämishankkeet toteutettiin. Vanhainkodin henkilöstömitoituksen kuvaus on yksityiskohtaisempi, koska näillä tekijöillä on selvästi yhteys mm. työn kuormittavuuteen.

Teollisuuskohde

Tutkimustapaus 1 (ProTe1) edusti prosessiteollisuutta. ProTe1 on osa kansainvälistä konsernia, jolla on tuotantotoimintaa Suomessa, Alankomaissa ja Puolassa. Lisäksi Ruotsissa ja Venäjällä on myyntikonttorit. Konsernin prosessiteollisuusyksiköt tuottavat tuotteita ja ratkaisuja sekä teollisuudelle että kuluttajille. Lopputuotteet helpottavat ihmisten arkielämää, ja tuotteet edellyttävät laadukasta ja korkean hygieniatason tuotanto-

prosessia. Konsernin palveluksessa on tällä hetkellä noin 900 henkilöä. Suomessa työskentelee noin 450 henkilöä, joista tämän hankkeen yksikössä noin 200.

Hanke koski pilot-hankkeena 14:ää työntekijää ja yhtä työnjohtajaa. Lisäksi hankkeeseen oli sitoutunut vastuuhenkilönä ensin HR-toiminnosta vastaava ja hänen lähdettyään yrityksestä tuotannon laatuasioista vastaava toimihenkilö sekä lisäksi pääluottamusmies, työsuojeluvaltuutettu sekä eräitä tuotannon avainhenkilöitä. Tässä niin kuin muissakin teollisuuskohteissa tavoitteena oli kokeilla toimintamallia pilot-ryhmän kanssa ja laajentaa toimintaa kokemusten perusteella.

Kilpailutilanne toimialalla on viime vuosina kiristynyt huomattavasti. Tehtaanjohtaja kiteytti strategisen tilanteen hankkeen alkuhaastatteluihinsa seuraavasti:

”... ylikapasiteettitilanne Euroopassa yli kolme vuotta... sitä ennen tilauskirjojen täyttäminen ei ollut vaikeaa... Nyt ostajan markkinat... Jotta pelissä pärjää, niin pitää olla oikeat tuotteet ja kustannustehokas...”

Myös henkilöstö oli haastattelutilanteessa huolestunut yrityksen liiketoiminnan kilpailukyvyistä:

”Jos sitä niinku sillai ajattelee... ku mä olen ollu 30 vuot talos... niin mä en oo ikään ollu viel niin huolestunu [Protel:n] tilanteest ku mä oon tänä päivänä... et niinko mä pelkään et mihin se menee ... --- ... et ainoo mahdollisuus... et me saadaan tuote kilpailukykyiseksi on et sitä pitäis tuottaa entistä enemmän entistä halvemmalla ja entistä pienemmällä tua väkimäärällä.” (Pääluottamusmiehen kommentti haastattelutilanteessa)

Konserni määritteli nettisivustollaan visionsa ja strategiansa seuraavasti:

”Uskomme motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilöstön olevan menestyksemme perusta. Annamme työntekijöillemme käytännön vastuuta sekä tarvittavat työkalut tavoitteidensa saavuttamiseen. Innostuneet ja sitoutuneet tiimit luovat pohjan jatkuvan parantamisen kulttuurille ja menestymiselle. Kannustamme henkilöstöä luovaan ajatteluun ja yrittäjähenkisyyteen sekä uusien innovatiivisten toimintatapojen etsimiseen. -- henkilöstöstrategian tavoitteena on kehittää erityisesti asiantuntijoiden ja esimiesten osaamista sekä lisätä sitoutumista yhtiöön ja edistää henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia.” ”Tavoitteenamme on työtaturmien määrän vähentäminen kohti nollatasoa. Tavoitteen saavuttamiseksi yksiköt noudattavat omia turvallisuuden kehittämissuunnitelmiaan.” -- ”Ohjaavat periaatteemme - kumppanuus, luottamus ja osaaminen - ovat keskeisessä asemassa henkilöstön työsuorituksen arvioinnissa, rekrytoinnissa sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä.”

Vision ja strategian sisällöistä valtaosalla voidaan nähdä yhteyksiä henkilöstön hyvinvointiin, esimerkiksi motivoituneella ja ammattitaitoisella henkilöstöllä, vastuun antamisella, tarvittavilla työvälineillä, innostuneilla tiimeillä, esimiesten hyvinvointiosaamisella ja työtaturmien vähentämisellä.

Työkonteksti tehtaalla on prosessiteollisuustyötä, joka on tyypillisesti prosessin valvontaa ja säätämistä sekä häiriötilanteiden selvittämistä. Keskeisimmät vastuut liittyvät tuotannon määrällisten tavoitteiden saavuttamiseen, tuotannon hylyn minimointiin sekä valitun (korkean) laatutason saavuttamiseen ja ylläpitoon. Osa työtehtävistä on ammattitaitoa vaativaa prosessiammatillaisen työtä, osa avustavaa työtä. Ammatilliselta edelly-

tetään itsenäistä toimintaa vuoroissa, prosessin kokonaisuuden ymmärtämistä sekä joissain tapauksissa myös moniammatillista osaamista (kykyä itsenäiseen toimintaan myös muussa kuin omassa varsinaisessa työpisteessä). Työskentely tapahtuu pääasiassa kolmessa vuorossa.

Vanhainkoti

Toisen tutkimustapauksen (tutkimustapaus 2, vanhainkoti MMVK) kohderyhmänä oli vanhainkodin henkilöstö. Vaikka tämäkin oli pilot-hanke kaupungin vanhustyön näkökulmasta, tilanne oli kuitenkin teollisuusyritykseen verrattuna erilainen, koska kaikki yhden työpaikan ihmiset olivat hankkeessa mukana.

MMVK:n tehtävänä on luoda asukkaille turvallinen ja viihtyisä koti ja omaisille paikka, jossa on mukava vierailla. Kokonsa ja luonnonläheisen sijaintinsa puolesta vanhainkodilla on tähän hyvät edellytykset. Vanhainkoti perustaa palvelutoimintansa sosiaalihuolto-asetukseen, jonka mukaan laitoshoitoon kuuluu tarpeellinen hoito, huolenpito ja kuntoutus, mm.:

- ravinto, puhtaus, sairauden ja terveydenhoito, lääkärin määräämät lääkkeet sekä röntgen- ja laboratoriotutkimukset, fysikaalinen hoito, hammashoito ja jalkojenhoito
- hoitotarvikkeet (vaipat, katetrit, sidetarpeet yms.), liikkumis-apuvälineet
- liinavaatteet, erikoisvaatteet (avopaidat, pyörätuolivaatteet)
- kuntoutus- ja virkistystoiminta.

Lääkäripalveluista vastaa terveyskeskus. Terveyskeskuslääkäri käy vanhainkodissa viikoittain ja äkillisissä tapauksissa vanhainkoti käyttää päivystävää lääkäriä. (Vanhainkodin palveluesite)

Vanhainkodin rakennukset ovat valmistuneet vuonna 1964, ja niille on tehty peruskorjaus vuonna 1996. Pihasuunnitelma on laadittu, mutta edelleen toteuttamatta. Vanhainkodissa on 38 paikkaa. Vanhainkodin yhteydessä toimii vanhustentalo (12 asuntoa) ja tehostetun palveluasumisen yksikkö, jossa on 8 asuntoa. Vanhainkodin asuinhuoneet ovat pääosin kahden hengen huoneita ja sijaitsevat kahdessa asuinsiivessä. Asukkaita hoidetaan yhdessä, toisin sanoen parempi- ja huonompikuntoisia asukkaita ei ole erotettu omiksi osastoikseen. Ruokahuolto hoidetaan ruokapalveluyksikön valmistuskeittiössä, jossa tehdään MMVK:n ruuan lisäksi asiakkaiden kotiin kuljetettavat ateriat.

Hoitohenkilökuntaa MMVK:ssa on yhteensä 21, joista hoitajia on 13, sairaanhoitajia 3, osastoapulaisia 4 ja osastonhoitajia 1. Lisäksi MMVK:ssa on yksi fysioterapeutti ja yksi askartelunohjaaja. Vanhustyön johtajalla on MMVK:n lisäksi toinen vanhainkoti vastuullaan. Osastoapulaisten työpanoksesta menee laskennallisesti puolet siivoustyöhön (2

hengen työpanos). Vaatehuollon tehtäviin lasketaan 0,5 työntekijän työpanos. MMVK:n ja palveluyksikön palveluihin (kotisairaanhoido, saunotus, iltalääkkeet, turvapalvelu) menee laskennallisesti 0,25 työntekijän työpanos. Kun koko hoitohenkilöstön 21 hengen (sisältää osastonhoitajan) työpanoksesta vähennetään siivous- ja vaatehuollon tehtävät (2,5) ja palvelukeskus-MMVK:n tehtävät (0,25) jää 38 potilasta kohti 18,25 hengen työpanos, mikä merkitsee suhdelukua 0,48. Jos mukaan lasketaan työllistettyjen työpanos, 32,3 tuntia viikossa (1,75), saadaan suhdeluvuksi 0,53. Tavoitemitoitus 0,6 edellyttäisi työllistettyjen lisäksi kolmen hoitohenkilön lisäystä. (Mitoitustiedot on kerätty marraskuussa 2007 pidettyä päättäjäfoorumia varten vanhustyön johtajalta, osastonhoitajalta ja yhdeltä sairaanhoitajalta, ja ne ovat siis ko. ajankohdan mukaisia)

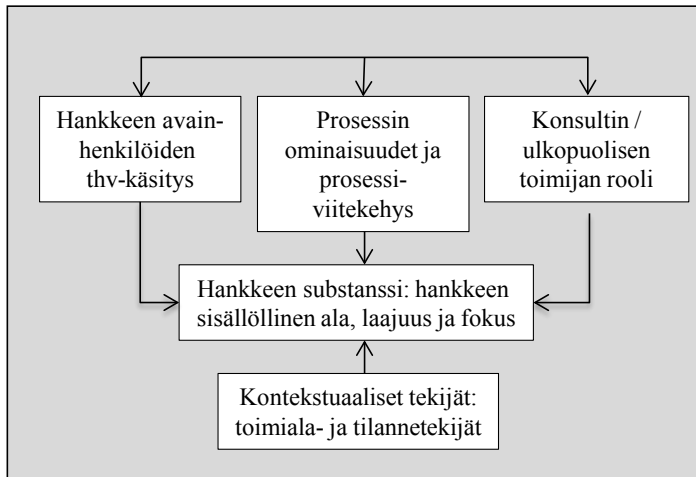
MMVK:ssa käytetään asukkaiden toimintakyvyn ja päivittäisen avun tarpeen arvioinnin välineenä RAVA-toimintakykymittaria⁵⁷. Mittarin avulla asiakkaalle lasketaan RAVA-indeksi, jota voidaan käyttää yhtenä kriteerinä tarkoituksenmukaisen hoitopaikan määrittämiseksi. MMVK:n asukkaiden RAVA-indekseihin perustuva lähes jatkuvan tai jatkuvan hoidon tarve on 31 asukkaalla 38:sta. Syötettäviä on 17 / 38 (joista syöttöletku yhdellä), vuodepotilaita on 10 / 38, vaipan käyttäjiä 37 / 38 (WC:ssä käy omatoimisesti ainoastaan yksi potilas). Dementoituneiden määrä on 31 / 38.

Asukkaiden kunto on siis melko huono, mikä lisää hoidon kuormittavuutta alhaisen mitoituksen tilanteissa. Potilaiden hoitaminen yhdessä tuo rauhattomuutta, josta parempi-kuntoiset potilaat kärsivät. Kahden hengen huoneet nopeuttavat jonkin verran arjen hoitorutiineja, mutta osa asukkaista viihtyisi paremmin omissa huoneissa.

5.3.2 Kehittämishankkeiden sisällöllisen alan määräytyminen: työhyvinvointisubstanssi ja kehittämiskohteiden valinta

Kolmannen tutkimuskysymyksen mukaisesti tutkimuksen tämän osan yksi keskeinen tavoite on tarkastella sitä, miten työhyvinvoinnin kehittämisen sisällöllinen ala eli kehittämistavoitteet ja kehittämiskohteet määräytyvät ja mikä on siinä prosessissa hankkeen avainhenkilöiden ja keskeisten toimijoiden oman työhyvinvointikäsityksen rooli. Tarkastelukulmaa on tässä yhteydessä syytä laajentaa kattamaan myös ne muut mahdolliset tekijät, jotka ovat vaikuttamassa kehittämisen sisällön ja -tavoitteiden määräytymiseen. Tämä kokonaisuus hahmotetaan tässä kuvion 5.6 mukaisesti.

⁵⁷ RAVATM -mittari on Suomen Kuntaliiton omistama ja FCG Finnish Consulting Group Oy:n lisensoima ikäihmisten (65-vuotiaat ja vanhemmat) toimintakyvyn ja avuntarpeen mittari. Toimintakykyä arvioidaan seuraavien toimintojen avulla: näkö, kuulo, puhe, liikkuminen, rakon ja suolen toiminta, syöminen, lääkitys, pukeutuminen, peseytyminen, muisti sekä psyke. (verkkolähde: <http://www.ravamittari.fi/mika-rava-mittari>)



Kuvio 5.6 Hankesisältöä (-substanssia) hankkeessa määrittävät tekijät.

Edellä tämän osan johdannossa viitattiin *kehittämisoitteeseen*, mikä määräytyy seuraavien kysymysten kautta: (1) kuka kehittää, kenelle ja kenen kanssa, (2) miten kehitetään, (3) mitä kehitetään ja (4) miksi kehitetään tietyllä tavalla ja tiettyyn suuntaan? Näistä kysymyksistä hankesubstanssi liittyy selvästi kysymykseen *mitä kehitetään*. Sitä taas tarkentavat seuraavat kysymykset (Räsänen, 2007, 46): (1) mikä tai kuka on kehittämistyön kohde, (2) kuinka kohde ja sen muutokset käsitteellistetään ja kuinka siitä tuotetaan tietoa, (3) millaisia muutoksia kohteessa tavoitellaan?

Kohteen ja sen muutosten käsitteellistäminen tarkoittaa tässä tutkimuksessa tutkijan laatimaa työhyvinvointikäsitteen mallia, mutta myös tarkasteltujen kehityshankkeiden keskeisten toimijoiden työhyvinvointikäsitteitä. Kun puhutaan kehittämisoitteista, ei kysymystä tekijästä voida sivuuttaa, vaan kehittämisoite on aina jonkun toimijan, kuten Räsänen (2007) toteaa. Näitä toimijoita ovat organisaation omat avainhenkilöt, joiden thv-käsitysten merkitystä tässä erityisesti haluttiin tutkia. Tärkeässä roolissa on myös hankkeen ulkopuolisen asiantuntijan (konsultin, tutkijan ym.) kehittämisoite (vrt. tutkijan roolin käsittely edellä) sekä interaktio näiden välillä. Lisäksi prosessin ominaisuudet (ks. kuvio 5.6.) saattavat vaikuttaa oleellisesti siihen, millaiseksi hankesubstanssi muodostuu. Jos hankkeen metodiksi on ennakkoon kiinnitetty esimerkiksi muutoslaboratorion menetelmä, seuraa tästä valinnasta keskeisiä kehittämiskohdetta määrittäviä tekijöitä. Tällaisia ovat esimerkiksi kehittämisen suuntaaminen toimintajärjestelmän ristiriitojen tunnistamisen kautta ja pyrkimys ekspansiiviseen oppimiseen sekä uusien toimintakonseptien ja käsitteiden muodostamiseen (ks. Engeström & Virkkunen, 2007). Nämä mainitut kolme keskeistä tekijää ovat aina vaikuttamassa jossain kontekstissa jollain toimialalla, jolla on omat kulttuuriset piirteensä, sekä jossain spesifissä tilanteessa. Tässä pyritään siis tarkastelemaan myös kontekstuaalisten tekijöiden merkitystä hankkeiden sisällön määräytymisessä. Hankkeiden rahoitus on tässä haluttu katsoa näihin tekijöihin kuuluvaksi.

Kuten edellä tutkimusavusteista kehittämisoletta tarkasteltaessa todettiin, näille otteille on tyypillistä alkumittauksen tekeminen ja alkutilanteen kartoitus. Hyvin monet muutkin tämän päivän tuotteistetut kehittämissuoritukset pitävät sisällään ensimmäisenä vaiheena analyysivaiheen tai diagnostisoivan vaiheen, joiden kautta pyritään orientoitumaan organisaation tilanteeseen ja jonka pohjalta tarkempi kehittämiskohteiden määrittely tapahtuu. Kehittämissuoritusten sisältöä ei pyritä liian pitkälle ennakkoon sitomaan, vaan toisaalta objektiivinen tieto (”alkumittaukset”) ja toisaalta prosessiin liittyvä yhteistoiminnallinen arvokeskustelu määrittelevät sisällön tarkemmin. Myös prosessin aikana tapahtuu usein tilanteen uudelleenmäärittelyä, kun puitetekijät muuttuvat tai prosessi tuottaa uutta tietoa tai näkemystä. Seuraavassa tarkastellaan työhyvinvoinnin kehittämishankkeiden sisällön määräytymistä esitetyn kuvion 5.6 mukaisesti.

Hankkeen avainhenkilöiden työhyvinvointi- ja prosessikäsitteet ja niiden vaikutus kehittämishankkeeseen

Hankkeiden avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteitä tarkasteltiin tämän tutkimuksen luvussa neljä⁵⁸. Siellä havaittiin, että kaikki haastateltavat lähtivät omissa määrittelyissään liikkeelle yksilön subjektiivisen kokemusmaailman kautta kuten myös valtaosa tutkimuskirjallisuudenkin määrittelyistä. Keskustelua ja määrittelyä jatkettaessa esiintyi jonkin verran työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden tarkempaa analyysiä. Tuloksena todettiin, että yhdenkään haastatellun suhteen ei voitu nähdä, että liian kapea-alainen, työhyvinvoinnin jonnekin periferiaan lukitseva työhyvinvointikäsite olisi ollut esteenä työhyvinvoinnin kehittämiseen suhtautumiselle. Myöskään muissa keskusteluissa hankkeen aikana (työpajaistunnoissa, hankkeiden ohjausryhmien istunnoissa, kahdenkeskisissä keskusteluissa ym.) hankkeiden sisältöön ja rajaukseen liittyvät kysymykset eivät nousseet esille ainakaan niin, että ne olisi jotenkin kyseenalaistettu tai niihin olisi esitetty kritiikkiä.

Jos siis hankkeiden avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteet eivät muodostuneet esteeksi kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen soveltamiselle, niin mikä kaiken kaikkiaan oli avainhenkilöiden merkitys hankkeiden sisältökysymysten määrittelyssä? Alkuhaastattelujen, työpajaistuntojen observoinnin sekä vetäjän päiväkirjamerkintöjen perusteella voidaan sanoa, että hankkeiden avainhenkilöt eivät millään tavalla pyrkinet vaikuttamaan siihen, mitä hankkeissa käsiteltiin. Tässä saattaa olla taustalla useampiakkinen syytä. Ensinnäkin se voi kertoa huonosta sitoutumisesta hankkeeseen: omalle pohdiskelulle ei uhrata riittävästi aikaa, ollaan ”läsnä” vain sen verran, mitä hankkeessa sovittu työnjako edellyttää, mutta ei oteta aktiivista roolia hankkeen toimijana. Toiseksi, luotetaan hankkeen akateemiseen vetäjään ja hänen edustamaansa teoreettiseen tietoon eikä uskalleta lähteä sitä kyseenalaistamaan. Kolmanneksi, asia on ennakkoon ajatellen

⁵⁸ Tässä kohtaa viitataan luvun 4 kyseisiin sisältökohtiin, eikä lähdetä uudelleen esittelemään haastatteluaineistoa, jonka pohjalta johtopäätökset on tehty.

jossain määrin abstrakti ja vaikea ja se konkretisoituu vasta hankkeen edetessä. Esitetyt ajatukset ja sisältömääreet tuntuvat yleisellä tasolla hyviltä ja hyväksyttäviltä.

Luvussa 4 esiteltiin myös hankkeiden avainhenkilöiden käsityksiä hankkeiden *prosessien* käytännön toteutuksesta. Tuloksena todettiin, että spontaania muutosstrategiapuhetta, jossa olisi otettu kantaa kehittämishankkeen muutosprosessin toteutukseen ja keinoihin, ei siis haastatteluissa juurikaan esiintynyt. Edellä todettiin, että systeeminen muutosstrategianäkemys olisi kytkenyt hankkeen muuhun organisatoriseen yhteyteen, henkiseen ilmapiiriin, resursseihin (investoinnit ja ajalliset mahdollisuudet panostaa hankkeeseen), tukeen ja osallistumiseen, koordinointiin muihin menossa oleviin hankkeisiin ja johdon aktiivisen panoksen mahdollisuuksien arviointiin sekä vielä hankkeen etenemisen seurantaan ja siitä raportointiin. Tämä olisi edellyttänyt hankkeiden työskentelyprosessien kriittistä tarkastelua ja arviointia ja kannanottoja hankkeiden suunnitteluvaiheessa. Tässäkin kohtaa voidaan olettaa, että avainhenkilöt ottivat ulkopuolelta tuodun prosessinäkemyksen ikään kuin annettuna eivätkä lähteneet sitä tarkemmin arvioimaan.

Esitetyt johtopäätökset perustuvat kaikkien haastateltujen täydellisten nauhoitusten tarkistamiseen sekä työpaja-aineistoon ja omiin havaintoihin prosessin vetäjänä ja osallistujana. Tulokset eivät kuitenkaan ole välttämättä itsestään selvyiksi yleisesti tarkastellen. Hankesisältöjä ja hankkeen rajausta määriteltäessä voidaan organisaation sisällä prosessin aikana joutua helposti ristiriitatilanteeseen tahojen kanssa, jotka kokevat hankkeen menevän heidän reviirilleen ja ”sotkeutuvan asioihin, jotka eivät heille kuulu ja joista he eivät mitään ymmärrä”. Tästä ilmiöstä oli lieviä havaintoja hankkeen toisessa prosessiteollisuusyksikössä, Prote 2:ssa, kun prosessin aikana kävi ilmi, että tuotannon suunnittelija on tärkeä vallankäyttäjät työkuormitusta ja työvuoromalleja suunniteltaessa:

”Selkeäksi vaikuttajaksi ja vallankäyttäjäksi on osoittautunut tuotannonsuunnittelija (TS). Kun vaikutusmahdollisuuksien puuttuminen tunnistettiin ensimmäisessä työpajaistunnossa keskeiseksi kehittämiskohteeksi, kohdistui suurin kritiikki juuri TS:n toimintatapoihin. Niitä verrattiin edellisen tuotannonsuunnittelijan toimintatapoihin ja todettiin käytäntöjen olleen aikaisemmin huomattavasti joustavampia. Toisessa työpajaistunnossa TS kutsuttiin paikalle vastaamaan konkreettisiin työvuorojärjestelyjä koskeviin kysymyksiin ja osin samalla saamaan palautetta vuorovaikutustavoistaan. Tilanne paljasti heti alussa konkreettisella tavalla TS:n vuorovaikutustyylin: hän oli erittäin dominoiva ja nopea ja hyökkäävä / puolustautuva. (Tilanne käynnistyi konkreettisen tapauksen arvioinnilla. TS oli määrännyt henkilön toiseen vuoroon ja ilmeisesti henkilön oman kannan kuuleminen oli jäänyt liian vähälle). TS sai suoraa palautetta siitä, että hänet koetaan jossain määrin pelottavana suoran kommunikaatiotyylinsä vuoksi. Keskustelu käytiin lähinnä 2-3 työntekijän ja TS:n välillä. TS pehmensi keskustelun aikana näkökulmiaan ja vakuutti oppineensa palautteesta.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Tässä tapauksessa tuotannonsuunnittelijaa ei ollut hankkeesta etukäteen informoitu, ainakaan hankkeen vetäjä ei ollut informoinut. Kuitenkin hänen vaikutuksensa hankkeessa tunnistettuun keskeiseen kehittämiskohteeseen, vaikutusmahdollisuuksien puuttumiseen, oli erittäin suuri. Lisäksi hän halusi käyttää hänelle kuuluvaa valtaa ja oli vuorovaikutustyyliältään dominoiva, mikä korosti hänen merkitystään hankkeelle. Hänen

kytkemisensä hankkeeseen jo suunnitteluvaiheessa olisi helpottanut etenemistä, mutta kun hankkeen sisältöalueet täsmennettiin itse prosessissa, tämä jäi tekemättä. Havainto osoittaa myös, miten tärkeää olisi diagnostisessa vaiheessa pyrkiä rakentamaan ymmärrys organisaation arjen todellisesta tilanteesta ja siihen vaikuttavista historiallisista ja organisaatiokulttuurisista tekijöistä. Tämä auttaisi sekä hankesisällön realistisessa rajaamisessa että hankkeen kannalta todellisten vallankäyttäjien tunnistamisessa ja sitomisessa hankkeeseen.

Yhteenvedona hankkeen avainhenkilöiden merkityksestä kehittämishankkeen sisällön määräytymiselle todetaan seuraavaa:

- ei voitu havaita, että liian kapea-alainen, työhyvinvoinnin jonnekin periferiaan lukitseva työhyvinvointikäsitelmä olisi ollut yhdenkään haastatellun kohdalla esteenä työhyvinvoinnin kehittämiseen myönteisesti suhtautumiselle,
- hankkeiden avainhenkilöt eivät pyrkineet hanketta suunniteltaessa mitenkään puuttumaan hankkeen sisällöllisiin kysymyksiin,
- myöskään kehittämisprosessiin (tapaan toteuttaa hanke, sen kehittämisotteeseen tai muutosstrategiaan) avainhenkilöt eivät pyrkineet vaikuttamaan,
- koska hankkeen kohdistuminen eri toimijoiden reviiereille selviää vasta prosessin aikana, on kaikkien vaikuttavien tahojen mukaanotto suunnitteluvaiheessa vaikeaa. Tämä saattaa aiheuttaa tärkeiden tahojen informoinnin laiminlyöntiä.

Prosessin ominaisuuksien ja prosessiviitekehyksen vaikutus hankesubstanssiin (kehittämiskohteisiin)

Hankekonstruktion kuvauksesta (alaluku 5.2.5) käy ilmi, millaisia perusoletuksia hankeprosessiin liitettiin. Tutkimusavusteisen kehittämisotteen mukainen käsitteiden mallintaminen koski tässä lähinnä laaja-alaisen työhyvinvointikäsitteen määrittelyä, pelkistämistä malliksi ja ottamista kehittämisen lähtökohdaksi (vrt. luvun 2 kuviot 2.9 ja 2.10). Tämä merkitsi sitä, että hankkeen ”myyntivaiheessa” ja keskusteluissa tilaajan kanssa tavoitteeksi ja sisällölliseksi alueeksi määriteltiin vain ”työhyvinvoinnin kehittäminen” tuon yleismäärittelyn pohjalta. Samalla kuvattiin työskentelytapa ja kerrottiin, että tarkemmin hankesisältö määräytyy prosessin aikana. Näin prosessi ja siinä käytetty työskentelytapa – osallistuminen – määrittivät keskeisesti hankesisällön ja keskeiset kehittämiskohteet. Luottamusta hankkeeseen ja siinä käytettäviin menettelytapoihin lisäsivät korkeakoulu toimittajana ja hankkeen ulkopuolisen rahoittajan sitoutuminen menetelmään.

Kehittämishankkeet käynnistettiin työpajaistunnoissa edellä kuvatun viitekehyksen mukaisella keskustelulla siitä, ”mitä me työhyvinvoinnilla ymmärrämme”. Tuon keskustelun tavoite oli muodostaa osanottajille mielikuva siitä, millainen nykyaikainen, laaja-alainen ja työprosessilähtöinen työhyvinvointikäsitelmä on. Tämä lähinnä siksi, että osal-

listujille muodostuisi käsitys siitä kokonaisuudesta, jonka puitteissa oman hankkeen painopisteen tarkemmat valinnat tehdään. Kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitys ei merkinnyt näissä hankkeissa sitä, että mallin kaikkia työhyvinvointitekijöitä pyrittäisiin kehittämään yhtä aikaa, vaan kehittämisen alan määrittely edellytti diagnostisoivia alkumittauksia, joiden tulosten perusteella priorisoinnit ja kehittämisen painopisteet valittiin. Tässä oli siis kyse hankkeen näkökulmasta strategisista valinnoista: *mitkä tekijät ovat kehittämisen avaintekijöitä, joihin resursseja suuntaamalla saadaan aikaan parhaat hyvinvointivaikutukset*. Edellä on jo painotettu strategian käsittelyn yhteydessä vaatimusta poissulkea sinänsä tärkeitä asioita, jotta valituille kehittämiskohteille riittäisi tarpeeksi energiaa ja resursseja.

Seuraavassa vaiheessa purettiin alkumittausten tulokset, joista laadittiin organisaatioille omat raporttinsa. Alkumittausten tavoitteena oli luoda kokonaiskuva organisaation sosio-teknisestä tilanteesta, ja sen merkittävin mittari oli QPSNordic, joka on esitelty edellä. Mittarissa oli 123 kysymystä, jotka muodostivat 28 summa-asteikkoa, ja tarkastelua varten aineistosta tulostettiin kaikille organisaatioille frekvenssi- ja prosenttijakautumat ja graafiset esitykset. Koska materiaali oli erittäin laaja yksityiskohdissaan läpikäytäväksi, tutkija valitsi yhteiseen tarkasteluun sisällöt, jotka ilmaisivat selkeimmin kehittämistarvetta tai toisaalta organisaation vahvuuksia. Tarkasteluun otettiin myös muuttujia, joiden kohdalla hajonnat olivat suuria, ja tavoitteena oli selvittää keskusteluilla, mistä niissä oli kysymys. Kokonaiskuvan muodostamisen ohella alkumittausten keskeinen tavoite oli käynnistää hankkeen kehittämiskohteisiin liittyvä keskustelu, ja siinä mielessä metodilla oli muutoslaboratoriossa käytettävän ”peilin” piirteitä.⁵⁹ QPS-tulosten ohella peilimateriaalina käytettiin avainhenkilöiden alkuhaastattelujen materiaalia, työterveyshoitajien haastattelujen tuloksia (yhteenvetotasolla) ja työtekijöiden terveyttä edistäviä elämäntapoja kartoittavaa Seula-mittausta. Kaikesta tästä materiaalista ei pyritty tekemään mekaanista yhteenvetoa, vaan tuloksia pyrittiin ymmärtämään yhteisissä keskusteluissa ja sen pohjalta laatimaan luettelo priorisoiduista kehittämiskohteista (taulukko 5.5). Yhteenvedosta huomataan, että aikaisemmissa luvuissa käsitellyt toimintakontekstien erot näkyvät tässäkin tarkastelussa. Hoivatyössä nostetaan esille kiire (työmäärä suhteessa resursseihin) ja työn fyysinen raskaus, jotka ovat aikaisemmin olleet leimallisia teollisuustyölle. Teollisuustyön kehittämiskohteiksi nousevat odotusten mukaisesti työn mielekkyys- ja pakkotahtisuustekijät sekä omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuksien puute. Nämä tekijät ovat toimialatasoisia kontekstuaalisia tekijöitä. Lisäksi tarkasteltavan teollisuuskohteen omia kulttuurisia piirteitä ovat osallistumis- ja kuulemiskulttuurin puutteet ja työntekijöistä huolehtimisen vähyys. Nämä tekijät haluttiin tavoitteena summata positiivisen työnantajakuvan ja työpaikan kehittämiseksi. Yhteisiä kontekstuaalisia tekijöitä olivat 3-vuorotyö ja sen aiheuttamat ongelmat. Samoin

⁵⁹ ”Peili” viittaa toimintamalliin, jossa käytetään kuvanauhoitteita tai muuta arkitilannetta dokumentoivaa materiaalia auttamaan toimijoita näkemään eron nykyisen toiminnan ja tavoitellun toiminnan välillä. (Ks. Engeström & Virkkunen, 2007.)

työympäristön kehittämisessä – vaikka ympäristöt olivatkin konteksteina todella erilaisia – oli samanlaisiakin tekijöitä (kuumuus).

Ihmisten elämäntapa-alueella uniongelmat näyttäytyivät yhteisenä haasteena, todennäköisesti ne ovat yhteydessä 3-vuorotyöhön ja sen tunnettuihin uneen liittyviin vaikutuksiin (esim. Hakola ym., 2007; Hakola, 2007). Samoin terveellisen ravitsemuksen kehittäminen oli yhteistä, vaikka työpaikkakulttuureilla (teollinen kulttuuri vs. hoivayksikön kulttuuri) ja sukupuolieroilla voisi kuvitella olevan tässä suhteessa merkitystä.

Taulukko 5.5 Kehittämiskohteet tutkimusyksiköissä alkumittausten yhteenvedon perusteella (Laine, 2008a; 2008b).

Kehittämiskohteet / Prote 1	Kehittämiskohteet / MMVK
<p>QPS-mittaukset ja haastattelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn rasitustekijät: erityisesti esille nousivat 3-vuorotyön rasitukset ja jos-sain määrin pakkotahtisuus. - Työn sisältötekijät: työn yksitoikkoisuus ja haasteettomuus; työn pitäminen vähän mielekkäänä; omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuksien puuttuminen. - Osallistumis- ja kuulemiskulttuurin kehittäminen <p>Työntekijöistä huolehtimisen vähäisyys – positiivisen työpaikan ja työnantajakuvan kehittäminen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Työympäristön rasittavuustekijät: mm. kuumuus, kylmyys, veto, työasennot ja ergonomia. <p>Seula-mittaukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilön elämäntapavastuun alueella kehittämisaalueita näyttäisivät olevan erityisesti ravitsemus-, työnäkö- ja uniky-symykset. Uniongelmillä lienee selvä yhteys 3-vuorotyön tekemiseen. - Jossain määrin kehittämistarvetta on myös painonhallinnan alueella. Painonhallinta ja ravitsemus ja liikunta muodostavat toisaalta yhden toimenpidekonaisuuden. 	<p>QPS-mittaukset ja haastattelut:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vuorotyön tuomat rasitukset: raskas iltavuoron jälkeinen aamuvuoro ja useat yövuorot peräkkäin. - Työn määräteknijät: työn suuri määrä suhteessa resurssiin ja tilannetta korostava vastuullisuus potilasturvallisuudesta erityisesti pienen miehityksen tilanteissa (yöt, viikonloput). - Työn fyysinen raskaus, mm. raskaat potilassiirrot - Työn sisältötekijät: huonokuntoinen potilasaine, potilaiden ajoittainen aggressiivisuus ja omaisten luomat paineet. - Työn ”pakkotahtinen” luonne; vaikutusmahdollisuudet puitetekijöihin. - Työympäristön rasittavuustekijät: erityisesti kuumuus kesäaikaan. <p>Seula-mittaukset</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yksilön elämäntapavastuun alueella kehittämisaalueita näyttivät olevan erityisesti ravitsemuksen ja unen kysymykset.

Työpajaprosessin aikana edellä esitellyt kehittämiskohteet tarkentuivat edelleen. Samalla tarkentui kohteiden ”operationaalinen määrittely”: mitä kyseinen yleinen kehittämis-teema voisi konkreettisesti tarkoittaa. Taulukoissa 5.6 ja 5.7 on esitetty työpajaprosessissa käsiteltyjen kehittämiskohteiden muutos teollisuuskohteessa ja vanhainkodissa. Taulukoiden tarkastelu osoittaa, että prosessin aikana ja prosessissa käytetyn yhteistoi-

minnallisen kehittämisen tuloksena joistakin kehityskohteista luovuttiin ja joitakin uusia tekijöitä otettiin mukaan. Molemmissa yksiköissä luovuttiin kolmivuorotyön rasittavuuden pienentämiseen liittyvien toimenpiteiden innovoimisesta samoin kuin fyysiseen toimintaympäristöön liittyvien rasitustekijöiden vähentämisestä. Vuorotyömallin kehittämistä käsiteltiin kummankin yksikön työpajoissa ja siihen panostettiin mm. hankkimalla alan kirjallisuutta ja käymällä konsultatiivisia keskusteluja työterveyslaitoksella (Hakola, 2007). Kuitenkin nämä perustavaa laatua olevat muutokset koettiin niin vaikeiksi, että yritykseen ei lähdetty, kun toisaalta käytössä olevin arkisin keinoin (hyvä työnjohto) voitiin kuvitella asiassa edettävän. Fyysisen toimintaympäristön kehittäminen on kuulunut työsuojelutoimikuntien perinteiselle alueelle, ja asioita oli ainakin teollisessa kohteessa käsitelty niin pitkään, että mitään uutta ei enää uskottu löytyvän, kun samalla ymmärrettiin radikaalien toimenpiteiden vaatimat suuret investoinnit.

Taulukko 5.6 Teollisuusyksikön (Prote 1) kehittämiskohteiden muuttuminen ja täsmentyminen (Laine, 2008a).

Alkuperäinen kehittämiskohde	Prosessin aikana täsmentynyt määrittely / keinot
QPS-mittaukset ja haastattelut: - Työn rasitustekijät: erityisesti esille nousivat 3-vuorotyön rasitukset ja josain määrin pakkotahtisuus.	Ei määrittely / ei toimenpiteitä → luopuminen.
- Työn sisältötekijät: työn yksitoikkoisuus ja haasteettomuus; työn pitäminen vähän mielekkäänä; omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuksien puuttuminen.	- Työnopastuksen kehittäminen (mm. työnopastusjärjestelmän pelisäännöt ja ohjeistus). - Laaja-alaisen ammatillisen osaamisen kehittäminen (mm. pätevyysmatriisi työkaluksi kehityskeskusteluihin). - Koulutussuunnitelma koko vuodeksi (vuorokalenteriin merkittyjen koulutuspäivien käyttö).
- Osallistumis- ja kuulemiskulttuurin kehittäminen - Työntekijöistä huolehtimisen vähäisyys – positiivisen työpaikan ja työnantajakuvan kehittäminen.	- Kehityskeskustelukokeilun käynnistäminen.
- Työympäristön rasittavuustekijät: mm. kuumuus, kylmyys, veto, työasennot ja ergonomia.	Ei määrittely / ei toimenpiteitä → luopuminen.
	Uusia kehittämiskohteita: - Johtamisen kehittäminen ja arvojen lanseeraus (toteutettiin erillisinä projekteina). - Sairauspoissaolojen hallinta ja varhaisen tuen mallin kehittäminen (tulivat esille vasta hankkeen loppuvaiheessa, eikä niille ehditty kehittää toimenpiteitä; sisällytettiin jatkosuunnitelmaan).

Protel:n hankkeessa kirjattiin siis useita sinänsä tärkeitä ja merkittäviä keinoja kehittämiskohteiden toimenpiteiksi. Jos kehittämisprosessia tarkastelee kriittisesti, voi kysyä, nostiko kehittämishanke todella nuo keinot esille vai olivatko ne muutenkin suunnitelmina olemassa ja haluttiinko ne vain kirjata hankkeen ”ansioiksi”. Vetäjälle muodostui keskusteluista se käsitys, että oikeastaan kaikki esille nousseet keinot olivat olleet jollain tasolla työpaikalla jo aikaisemminkin esillä, mutta että hankkeen tuloksena syntyi energiaa ja tahtoa niiden toteuttamiseen. Näin hanke toimi Protel:ssä enemmän energisoijan kuin innovaattorin roolissa.

Taulukko 5.7 Hoivayksikön (MMVK) kehittämiskohteiden muuttuminen ja täsmentyminen (Laine, 2008b).

Alkuperäinen kehittämiskohde	Prosessin aikana täsmentynyt määrittely / keinot
- Vuorotyön tuomat rasitukset: raskas iltavuoron jälkeinen aamuvuoro ja useat yövuorot peräkkäin.	Ei kehittämiskohteena esillä (pajoissa todettiin, että asiaan voidaan vaikuttaa tavanomaisten vuorojärjestelyjen kautta eikä kohde vaadi erityisiä toimenpiteitä hankkeessa) → luopuminen.
- Työn määrätekiijät: työn suuri määrä suhteessa resursseihin ja tilannetta korostava vastuullisuus potilasturvallisuudesta erityisesti pienen miehityksen tilanteissa (yöt, viikonloput).	- Resurssipaneeli (”suuren resurssikeskustelun” järjestäminen kaupungin johdolle; tavoitteena resurssimitoitukseen vaikuttaminen).
- Työn fyysinen raskaus, mm. raskaat potilassiirrot -	Ei määritelty / ei toimenpiteitä → luopuminen.
- Työn sisältötekijät: huonokuntoinen potilasainees, potilaiden ajoittainen aggressiivisuus ja omaisten luomat paineet.	- Dementoituneen potilaan kohtaaminen (mm. ns. validaatiomenetelmä ja siihen liittyvä koulutus). - Osastojen erikoistuminen (geriatrisen hoidon ja dementiahoidon erottaminen omiksi osastoikseen). - Yhteistyö omaisten kanssa ja vapaaehtoistyö.
- Työn ”pakkotahtinen” luonne; vaikutusmahdollisuudet puitetekijöihin.	- Omahoitajamalli ja työkierto.
- Työympäristön rasittavuustekijät: erityisesti kuumuus kesä-aikaan.	Ei määritelty / ei toimenpiteitä → luopuminen.
	Uusia kehittämiskohteita: - Pienparannuskohteet (lukuista joukko kehittämistoimenpiteitä, joihin voitiin osoittaa ratkaisu lähes välittömästi). - Kirjaaminen ja raportointi. - Kuntouttava työote ja kuntoutustoiminta. - Työterveyshuoltoyhteistyö ja varhaisen tuen mallit (ei toimenpiteitä pajoissa; sisällytetään jakosuunnitelmaan).

Myös MMVK:ssa luovuttiin liian vaikeiksi koetuista kehittämiskohteista. Koska suuri osa työpajojen keskusteluista liittyi enemmän tai vähemmän henkilöstömitoitukseen, toteutettiin tähän liittyvä ”suuri resurssikeskustelu” kaupungin ylimmän johdon ja päätöksentekijöiden kesken. Tämä oli toteutustapana uusi: keskustelu toteutettiin vuorovaikutteisena vanhustyön työpaikassa vanhainkodissa koko henkilöstön läsnä ollessa. Muilta osin myös MMVK:n toimenpiteet olivat suhteellisen tuttuja keskustelunaiheita, joita hankkeessa sitten lähdettiin edistämään. Yhteenvetona prosessin merkityksestä todetaan, että hankkeiden tarkemmat sisällölliset rajaukset ja täsmentyminen oli jätetty melko pitkälle prosessissa toteutettaviksi. Koska tutkija oli itse hyvin pitkälle määritellyt hankesisältöön ja -prosessiin liittyvät perusoletukset, on tutkijan roolia seuraavassa syytä arvioida tarkemmin.

Tutkijan vaikutus hankkeen sisältöön ja prosessiin

Hankkeissa sovellettu kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitys, joka toimi hankkeen sisällöllisenä rajauksena, oli tutkijan käsitys. Kehittämishankkeissa sovellettuja kehittämisprosesseja luonnehdittiin edellä sosiaalisiksi konstruktioiksi tai muutosmalleiksi, jotka sisälsivät joukon muutosstrategisia perusvalintoja. Myös nämä valinnat olivat pelkästään tutkijan valintoja, joita ohjasi tutkijan oma näkemys ”hyvästä kehittämisprosessista” ja pyrkimys sen toteuttamiseen näissä hankkeissa. Tutkija oli ottanut käyttöön eräänlaisen metakäsitteen *vastuullisuus*, jonka sisältöä kuvattiin yleisellä tasolla aikaisemmin johdannossa alaluvussa 1.2. Oletuksena oli, että hankkeiden prosessit kehittävät eri toimijoiden (johto, esimiehet, työntekijät) työhyvinvointivastuullista ajattelua, mikä sitten kehittää yhteisvastuullisuutta. Vastuullisuuden kehittyminen luo edellytyksiä vastuullisille työhyvinvointiteoille (esimerkiksi konkreettisten toimenpiteiden toteutukselle), ja nämä puolestaan luovat työhyvinvointia. Vastuullisuuden metakäsitteen käyttöönotto sai paljon vaikutteita yritysvastuujattelusta (mm. Carrol, 1991; Ketola, 2005; Kotler & Lee, 2005; Lämsä, 2007). Vastuulliseen yritystoimintaan liitetään tänä päivänä myös yrityksen sosiaalinen vastuu työntekijöistään ja sitä kautta yritysvastuu liittyy käytännössä yrityksen ylimmän johdon, johtoryhmän ja hallituksen päätöksiin. Toisaalta esimiehet käyttävät työnantajan juridista direktio-oikeutta ja tekevät sitä kautta johtamistyössään jatkuvasti vastuullisia tai ”vastuuttomia” ihmisten hyvinvointiin liittyviä päätöksiä. Tämän ajattelun vastapainoksi on nostettu esille alaiäskäsite (engl. Organisational Citizenship) (Smith ym., 1983; Keskinen, 2012), joka kannustaa työntekijöitä ottamaan vastuuta keskeisistä työhyvinvointitekijöistä: työyhteisön ilmapiiristä, hyvästä yhteistyöstä ja aktiivisesta osallistumisesta työpaikan kehittämiseen. Omaan työhyvinvointiin liittyen haluttiin tässä yhteydessä puhua yksilön omasta vastuusta, omavastuun käsitteestä, joka liitettiin erityisesti terveyttä edistäviin elämäntapoihin. Nämä kaikki käsitteet liitettiin yhteisölliseen työhyvinvointivastuun kokemukseen, yhteisvastuuseen. Prosessikonstruktiossa tämän ajateltiin syntyvän toisaalta yhteiseen

osallistumiseen perustuvissa työpajoissa ja toisaalta alaprosesseille (johdon prosessi, esimiesprosessi, henkilöstön omavastuuprosessi) suunniteltavilla interventioilla.

Edellä kuvattu tutkijan tausta-ajattelu ei siis luonut kovin tiukkoja raameja kehitysprosessin tarkemmalle suunnittelulle. Kuten edellä todettiin, verrattuna muutoslaboratoriovaikutteisiin prosessimalleihin tässä suunniteltu prosessi oli huomattavasti avoimempi: kehittämiskohteiden valintaa ja työskentelyä ei ohjannut mikään erityinen teoreettinen viitekehys (vrt. toimintajärjestelmän malli ja ekspansiivinen oppiminen ym., Engeströn & Virkkunen, 2007). Kokonaisvaltainen työhyvinvointikäsitys, joka siis lähti siitä, että kaikki ne kysymykset, joilla ihmiset itse näkivät merkitystä työhyvinvoinnin kannalta, olivat mahdollisia tarkastelun kohteita hankkeessa, ja vastuullisuuden metakäsite muodostivat hankkeiden teoreettiset lähtökohdat. Nämä lähtökohdat oli kuvattu rahoittajalle tehdyssä hankesuunnitelmassa, joka siis hyväksyttiin, ja näin voidaan ajatella myös rahoittajan sitoutuneen hankkeen teoreettisiin lähtökohtiin.

Hankkeen käytännön työskentely ei perustunut mihinkään erityisiin käsityksiin työpajaprosessissa sovellettavista *interventioista*. Tutkijalla oli melko paljon kokemusta erilaisen työpajaprosessien vetämisestä (mm. muutoslaboratoriota lähempänä olevilla menetelmillä, mm. Laine, 2000), mutta toisaalta hän ei ollut prosessien käytännön vetämisen päätoiminen ammattilainen. Esimerkiksi innovatiivisuutta ja luovuutta edistävien menetelmien soveltamisen voidaan perustellusti ajatella edellyttävän kokemusta ja erityisammattitaitoa. Prosessin vetämisen onnistumista arvioidaan myöhemmin. Tässä yhteydessä on vain todettu ne taustaoletukset ja -edellytykset, jotka tutkijalla oli hankkeeseen lähdeittäessä. Yhteenvetona tutkijan roolista hankesubstanssin ja hankeprosessin määrittämisessä todetaan seuraavaa:

- Tutkijan (prosessin vetäjän) rooli hankesisällön ja -prosessin määrittämisessä oli merkittävä eikä näihin liittyvää kriittistä tai kyseenalaistavaa keskustelua käyty.
- Sekä hankesisällön että prosessin määrittämisen viitekehukset olivat melko väljiä ja synteettisiä eivätkä perustuneet yhteen erityiseen käsitykseen tai menetelmään.
- Keskeisin oletus oli valintojen tarkentumisen jättäminen yhteistoiminnallisen prosessin varaan.

Kontekstuaalisten tekijöiden merkitys kehittämishankkeen sisältöön (substanssiin)

On luonnollista ajatella, että kontekstuaalisista tekijöistä toimialatekijät määrittelevät hyvin pitkälle sen, millaisia tyypillisiä työhyvinvointitekijöitä kehittämisen kohteeksi valikoituu. Kun edellä kuvattiin työskentelyprosessin esille nostamia tekijöitä, ne olivat samalla kontekstisidonnaisia ja toimialaspesifejä tekijöitä. Vaikka yleisellä otsikkotasol-

la tekijät ovat osaksi samoja noilla kahdella toimialalla (esimerkiksi ”työn sisältötekijät”), niin tarkennettuna toimialakohtaisesti niiden sisältö on kovasti erilainen (”työn haasteettomuus” vs. ”huonokuntoinen potilasainees”; taulukko 5.5).

Toimialoille eriytyvän työhyvinvointitutkimuksen ja työolobarometrien perusteella voidaan melko pitkälle tunnistaa ja ennalta arvata, mitkä tekijät tarkastellulla toimialalla nousevat esille. Tämä sinänsä triviaali näkökulma painottaa käytännön kehittämistyössä ennakkovalmistautumisen merkitystä – olemassa olevaan tutkimustietoon perehtymistä ja innovatiivisten ratkaisujen toimialatasoisen levittämisen mahdollisuuksien arviointia. Tämä voisi merkitä myös tutkimuksen ja kehittämisen suuntaamista toimialaspesifeihin suuriin kehittämissaasteisiin, joiden ratkaisemiseen ei yhden työpaikan tasolla riitä energiaa eikä uskallusta. Esimerkiksi kolmivuorotyön tunnetut haitat ja toisaalta tunnetut sekä työmarkkinasopimuksiin että ihmisten asenteisiin liittyvät pulmat niiden ratkaisemiseksi vaatisivat yhtä työpaikkaa laajempaa kehittämisspanostusta ja oikeiden tahojen kytkemistä kehittämiseen.

Myös toisella kontekstuaalisuuden alueella – tilannetekijät ja organisaatiokulttuuri – oli merkitystä kehittämiskohteiden valinnassa. Teollisuuskohteessa ”omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuksien puuttumista” (taulukko 5.5) voidaan pitää jossain määrin toimialatekijänä (prosessiteollisuuden piirteenä), mutta myös tilanne- ja kulttuuritekijänä, joka heijastelee erityisesti johtamisen ongelmia. Tätä käsitystä tukee toinen kehittämiskohde, ”osallistumis- ja kuulemiskulttuurin kehittäminen”, ja se, että jo aikaisemmin työpaikalla oli käynnistetty tästä hankkeesta erillinen johtamisen kehittämisprojekti. Vanhustyön työpaikalla ei yhtä selvää organisaatiokulttuuriin ja johtamiseen liittyvää kehittämiskohdetta tunnustettu vaan päinvastoin johtamisen koettiin tukevan toimialan rakenteellisista tekijöistä johtuvissa haasteissa jaksamista ja myös kehittämishankkeen toteuttamista:

”Esimiestoiminta koettiin jo alkumittaustilanteessa MMVK:n vahvuudeksi ja se näyttää säilyneen samalla korkealla tasolla. Kehittämissaankkeessa tämä näkyi selvästi esimiesten positiivisena vastuunottona kehittämissaankkeen aikana esille tulleista asioista sekä työpaikastauntonen hyvänä henkenä.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Muista teollisuuskohteista erityisesti Te 1:n yt- ja irtisanomisprosessi oli voimakkaasti kontekstuaalinen tilannetekijä, mutta sillä ei yllättävää kyllä näyttänyt olevan suoraa vaikutusta kehittämiskohteiden valintaan. Kontekstuaalisilla tekijöillä näyttää olevan suurempi merkitys kehittämissaankkeissa *käytännön toteutukselle*, ja sitä tarkastellaan erikseen omassa alaluvussa 5.3.3.

Arvio kehittämiskohteiden (hankesubstanssin) työhyvinvointimerkityksestä, haasteellisuudesta ja realismisuudesta

Voisi ajatella, että laadukkaassa kehittämissaankkeissa itse prosessiin sisällytetään jo prosessin aikana arvio kehittämiskohteiden merkityksestä suhteessa tavoitteisiin, niiden

haasteellisuuteen ja realistisuuteen. Tämä olisi tärkeää tehdä jo prosessin alkuvaiheessa, kun vielä voidaan vaikuttaa kehittämiskohteisiin ja siten ohjata prosessia. Tämän tutkimuksen kummassakaan kehittämishankkeessa ei hankkeen aikana tällaista evaluaatiota tehty, ja sitä voidaan pitää prosessien puutteena. Tutkijan käsityksen mukaan käytännön hankkeissa tämä puute on melko yleinen: jos kehittämiskohteiden merkitystä yleensä arvioidaan, se tehdään summatiivisessa evaluaatiossa hankkeen lopullisia tuloksia arvioidaessa. Kehittämisprosessissa oli tavoitteena tunnistaa ne tekijät, joilla kehittämistilanteessa on suurin työhyvinvointimerkitys, ja valita niistä kehittämiskohteet siten, että ne ovat realistisia suhteessa käytössä oleviin resursseihin (mm. käytettävissä oleva aika, investointimahdollisuudet) ja käytännön mahdollisuuksiin (työkonteksti ja organisaatiokulttuuriset tekijät). Näin prosessille oli asetettu suuria vaatimuksia. Seuraava kriittinen prosessiaikaisen arvioinnin paikka on silloin, kun on yhdessä tuotettu keinot kehittämiskohteiden toteuttamiseksi. Tällöin pitäisi arvioida samalla tavoin keinojen riittävyttä, haasteellisuutta ja realistisia toteuttamismahdollisuuksia.

Kun tätä kehittämiskohteiden hankeaikaista arviointia ei toteutettu eivätkä esille nostetut näkökulmat olleet juurikaan esillä hankkeiden arviointikeskusteluissa, ei tutkimuksessa ole käytettävissä hankkeiden avainhenkilöiden ja osallistujien mielipiteitä asiasta. Kun tarkastellaan asiaa jälkikäteen tutkijan subjektiivisesta näkökulmasta, voidaan todeta, että kaikki kehittämiskohteet sijoittuvat tässä omaksutun laajan työhyvinvointikäsityksen alueelle ja näyttäisivät valtaosin olevan edellä luvussa 3 referoitujen tutkimusten mukaan kyseisille toimialoille tyypillisiä työhyvinvointitekijöitä. Ideoidut keinot näyttävät kuuluvan johdonmukaisesti kyseiseen kehittämiskohteeseen, mutta niiden riittävyttä voisi arvioida tarkemmin. Toisaalta keinot on prosessissa ainakin jossain määrin pyritty suhteuttamaan käytettävissä oleviin resursseihin, vaikka tähän liittyvää systemaattista arviointikeskustelua ei käytykään. Pieni keinomäärä kertoo osaksi myös käytännön realismista. Keinojen innovatiivisuuden ja uutuusarvon arviointi olisi syytä sisällyttää myös prosessiaikaiseen ja prosessia ohjaavaan arviointikeskusteluun. Tässä prosessien innovatiivisuutta tarkastellaan omana kohtanaan ”hyvän prosessin” piirteiden tarkastelun yhteydessä (alaluku 5.3.7).

Yhteenveto kehittämiskohteiden määräytymisestä (hankesubstanssista) ja hankeprosessin perusoletuksista

Seuraavassa esitetään yhteenvetoa hankesubstanssin ja kehittämiskohteiden määrittelystä. Työhyvinvointisubstanssin näkökulmasta kyse on siitä, miten hanke tavallaan operationaalistaa työhyvinvointikäsityksen: kehitetäänkö asioita, jotka on tunnistettu työhyvinvointitekijöiksi vai kehitetäänkö työpaikan sosioteknistä ympäristöä ja työtä sinänsä ja uskotaan tällä saavutettavan työhyvinvointivaikutuksia.

- Tutkimusorganisaatioiden avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteillä ei ollut tutkimustapauksissa oleellista merkitystä hankkeiden sisällön rajauksen näkökulmasta. Avainhenkilöiden aktiivinen vaikuttaminen hankerajaukseen oli hankkeissa vähäinen tai puuttui kokonaan.
- Yhteistoiminnallinen kehittämiskokrosessi ohjasi kehittämiskohteiden valintaa ja myös pois jättämistä
- Kehittämiskohteiden vaikuttavuutta (merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta), haasteellisuutta, realistisuutta ym. keskeisiä hankesubstanssin tekijöitä kuten myös keinoja niiden toteuttamiseksi (keinojen riittävyttä ja innovatiivisuutta) ei hankkeen aikana arvioitu kriittisesti, ja siksi hankkeiden prosessien ohjaus jäi näiltä osin puutteelliseksi. Jälkikäteen arvioiden kehittämiskohteet ja keinot näyttävät oikean suuntaisilta, mutta kehittämishankkeet olisivat voineet hyötyä prosessiaikaisesta arvioinnista.
- Kehittämiskohteista luopumista ei toteutettu analyttisesti ja ”yhteisesti ymmärtäen”; joissain asioissa luopuminen saattoi tapahtua liian helposti.
- Tutkijan ja hänen valitsemansa viitekehysten ja prosessin vetämisen merkitys hankerajaukselle oli huomattavan suuri ja olisi saattanut vaatia keskusteltavaa ja kyseenalaistavaa vastavoimaa hankkeen suunnitteluvaiheessa.
- Myös hankeprosessiin liittyvät perusoletukset ja rajaukset olivat pääasiassa tutkijan tekemiä, eikä niihin liittynyt juurikaan vuorovaikutusta tai yhteistä kriittistä arviointia. Tämä ja edellinen kohta olivat ristiriidassa aikaisemmin esitettyjen teoreettisen konstruktion yhteistoiminnallisen valmistelun periaatteiden kanssa (vrt. alaluku 5.1.4).
- Toimiala määrittelee melko pitkälle sen, millaisia tekijöitä kehittämisen kohteeksi nousee. Toimialaspesifeihin tekijöihin liittyvän tutkimustiedon hyödyntäminen hankkeiden suunnitteluvaiheessa kehittämiskohteita ja -tavoitteita asetettaessa on tärkeää.
- Tilannetekijät hankesubstanssiin vaikuttajina nousivat esille erityisesti johtamiskysymyksiä. Johtaminen, erityisesti huono johtaminen, itsessään synnyttää kehittämistarvetta, mutta johtaminen on myös eräänlainen välittävä mekanismi, joka voi vaikuttaa siihen, miten työpaikan negatiiviset tai positiiviset tekijät realisoituvat.

5.3.3 Kontekstien ja toimintaympäristöjen vaikutus kehittämiskokrosessiin

Edellä tarkasteltiin jo kontekstuaalisten tekijöiden merkitystä *kehittämiskohteiden valinnassa*. Vaikka kehittämisen substanssin (kehittämiskohteiden) erottamisen kehittämiskokrosessista on jossain määrin keinotekoisia, halutaan seuraavaksi tarkastella erityisesti kontekstuaalisten tekijöiden vaikutusta *kehittämiskokrosessin toteuttamiselle*.

Geneeriset toimialatekijät ja kehittämisprosessi

Ensin tarkastellaan kehittämisprosessia luvussa 3 esille nostettujen geneeristen työhyvinvointimuuttujien näkökulmasta. Työhyvinvoinnin kehittämiseen vaikuttavat kontekstuaaliset tekijät jaettiin edellä yleisiin Y-tekijöihin (joiden taustalla vaikuttavat toimialalle tyypilliset E-tekijät) ja tilanetekijöihin T. Kontekstuaalisten tekijöiden merkitys näkyi tässä aineistossa alkumittausten QPS-kartoituksissa ja alkuhaastatteluissa sekä niiden pohjalta esille nousseissa kehittämiskohteissa sekä käytännön mahdollisuuksissa toteuttaa prosessi suunnitelman mukaisesti. Tähän liittyvää tietoa saatiin työpajakeskusteluista prosessin osallistuvalla havainnoinnilla sekä tutkijan omista muistiinpanoista.

Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta tarkasteltiin edellä luvussa 3 neljän geneerisen muuttujan (työn mielekkyys ja vaikutusmahdollisuudet sekä työn määrä ja työn hallinta) ja niistä muodostettujen nelikenttien kautta. Näistä työhyvinvointitekijöistä vaikutusmahdollisuudet ja kiire ovat selvimmin samalla kehittämisen prosessiin vaikuttavia tekijöitä. Jos työntekijöillä on hyvät vaikutusmahdollisuudet työhönsä, on varmaan melko todennäköistä, että heillä on myös vaikutusmahdollisuuksia työnsä kehittämiseen.⁶⁰ Näyttäisi selvältä, että *kiire* vaikeuttaa kehittämisen järjestelyjä (mm. irrottautumismahdollisuuksia kehittämiseen) ja lisäksi suuntaa huomiota tuotannon arkeen ja vie siten energiaa kehittämiseltä. Luvun 3 aineiston perusteella vanhainkodissa kiirettä koettiin teollisuutta enemmän (keskiarvo viisiportaisella asteikolla 2,9 vs. 2,6), mutta ero ei ollut niin suuri, kuin avovastauksista ja työpajakeskusteluista olisi voinut päätellä. Lisäksi teollisuudessa kiire oli enemmän sidottu ajankohtaan. Työpajoja toteutettaessa kiire tuntui enemmän haittaavankin teollisuuden kehittämisprosessia, kun alkusyksyn tuotannon tilanne aiheutti mm. yhden työpajan peruuntumisen. *Vaikutusmahdollisuuksien* kokemisessa oli luvun 3 aineistossa suurempi ero: vanhainkodissa vaikutusmahdollisuuksien kokemisen keskiarvo oli 3,2, kun se elintarviketeollisuudessa oli 2,4 ja tämän tutkimuksen kolmessa teollisuuskohteessa keskimäärin 2,8. Vaikutusmahdollisuuksien suhteellinen vähäisyys ei ilmeisesti ollut pelkästään työprosessin sitovuudesta johtuvaa: asiaa käsiteltiin työpajaistunnoissa erityisesti kulttuurisena ja johtamiskysymyksenä ja vaikutusmahdollisuuksien edistäminen oli nostettu yhdeksi Prote 1:n keskeisimmistä kehittämiskohteista (Lehtinen 2007, Prote 1 työpajaistuntojen pöytäkirja n:o 5).

Kahdelle muulle geneeriselle kontekstimuuttujalle, työn mielekkyydelle ja työn hallinnalle, on vaikeampi nähdä prosessiyhteyksiä. Voisi kuitenkin ajatella, että hyvä työn hallinta (osaaminen) luo työntekijälle hyvät edellytykset osallistua kehittämiseen. Toisaalta jos työntekijällä on vahva usko omaan osaamiseensa eikä häntä siitä huolimatta kuulla, kun työpaikalla tehdään tärkeitä työhön liittyviä päätöksiä, voisi kuvitella, että hän kokee tilanteen erityisen loukkaavana. Eli oletus on, että mitä voimakkaampi am-

⁶⁰ Tämä näkökulma perustuu oletukseen eikä tutkittuun tietoon. Voidaan toisaalta kuvitella tilanne, jossa työ on suhteellisen itsenäistä eikä esimerkiksi tiukka tuotantoprosessi määrittele sen tekemistä yksityiskohtaisesti vaan työntekijä voi pitkälle valita, miten hän työn suorittaa. Kuitenkin hän voi kokea, että työtä kehitettäessä ei hänen mielipidettänsä siinä kuulla. Olisikin mielenkiintoista tutkia kuullaanko ”vapaisissa työprosesseissa” työtä kehitettäessä ihmisiä enemmän kuin ”sidottujen työprosessien” kehittämistilanteissa.

matillinen osaamiseen perustuva identiteetti on, sitä loukkaavampaa on, jos työntekijää ei kuulla. Tämän suuntaisia havaintoja tutkijalla on useista kehittämistilaisuuksista, mutta asiasta ei ole käytettävissä tutkimustietoa. Työn mielekkyyden suhdetta työn kehittämisen prosessiin on vielä vaikeampi arvioida, koska tähänkään asiaan liittyvää tutkimustietoa ei ole käytettävissä. Ainakin toiseen suuntaan suhteen voisi kuvitella olevan olemassa: työn mielekkyyttä lisää se, että työntekijä on mukana prosessissa, jossa sitä kehitetään.

Kontekstuaaliset muutokset kehittämisen aikana

Esimerkiksi tilanetekijöiden muuttumisesta otetaan tutkijan päiväkirjan kokonaiskuvaus teollisuuskohteen Prote 1 hankkeen taustatekijöiden muutoksista:

”Prote 1:ssä tuotannollinen tilanne on kiristynyt. Prosessia käynnistettäessä oli juuri meillä toimihenkilöjä koskenut YT-prosessi, joka vaikutti koko tehtaan ilmapiiriin, mutta sen jälkeen tuotannollinen tilanne on parantunut. Keväällä pulmaksi on muodostunut tuotannollisten tavoitteiden saavuttaminen kuitenkin miehitystä lisäämättä, mikä on johtanut huomattaviin ylityömääriin. Tämä on jälleen ollut selvä työhyvinvointia rasittava tekijä ja Prote 2:n tapaan projektissa puhutaan hyvinvoinnista kun arkipäivän työssä kamppaillaan lisääntyvien työpaineitten kanssa. Tämäkin kehityskulku on vaikeuttanut projektin uskottavuutta.

Kesän aikana prosessiteollisuuden tilanetekijöiden merkitys on ollut edelleen korostuneen selvästi nähtävissä. Kesä on ollut tuotannollisten tavoitteiden vuoksi todella tiukka. tuotantoa on pyritty hoitamaan tilapäistyövoimaa rekrytoimalla (n. 20 henkeä), mutta osaamisvajae on ollut suuri ja kuormittanut vakinaisia työntekijöitä. On tehty suuri määrä ylityöitä ja eräiden henkilöiden ylityökiintiöt ovat jo tässä vaiheessa vuotta täyttymässä. Henkilöstö on ollut erittäin joustavaa ja venynyt korkean tuotannon tilanteessa. Vaikka työn suuresta määrästä ei ole valitettu, ilmapiirin kireys on ollut aistittavissa. Kiristyneessä ilmapiirissä mm. tasapuolinen kohtelu on tullut esimiestoimintaan kohdistuneena vaatimuksena esille. Loppuvuonna tilanne näyttää jatkuvan edelleen kireänä. Sitä on osaltaan helpottamassa neljän määräaikaisen työsopimuksen jatkuminen vuoden loppuun ja viiden työntekijän kanssa tehty kutsutyösopimus.

Työhyvinvointihankkeen kannalta tilanne on lähettänyt ristiriitaisia viestejä: korkeat tuotantotavoitteet ovat jyränneet kaikki muut asiat ja kuormittuminen on ollut suurta. Samalla kun on käynnistetty työhyvinvointihanke, työhyvinvointia on heikennetty korkean tuotannon vaatimuksilla. Samalla pitkä kesätauko on luonut mielikuvaa hankkeen unohtamisesta kun mitkään toimenpiteet eivät ole näkyneet käytännössä. Korkeiden tuotantotavoitteiden tilanteessa ei siis ole ollut mekanismeja, jotka olisivat olleet suojaamassa työntekijöitä samalla kun suunnitellut kehittämishankkeet ovat kesälomien ja tuotantopaineiden vuoksi pysähdyksissä tai etenevät hitaasti. Vaikka hankkeen suunnittelijoilla ja ohjausryhmän jäsenillä on jonkinlainen käsitys siitä, mitä on menossa, ei kohderyhmän henkilöllä ole arjessaan muuta havaintoa, kuin kiristynyt hyvinvointitilanne. Tämä on erittäin haasteellista prosessin ja hankkeen kannalta. Tämä näkyi myös ohjausryhmän kokouksessa 11.9. kun erityisesti työsuojeluvalluutettu ja plm käyttivät kynnisiä puheenvuoroja siitä, että muutosta ei tapahdu.

Prote 1:ssä tilanne tuntuu olevan sikäli positiivinen, että johdolla (ml. tehtaanjohtaja) on aito halu saada aikaan muutosta ja toimivassa johdossa tehdyt henkilövaihdokset (vaikka ovatkin luoneet epäjatkuvuutta tilanteeseen) ovat olleet sikäli onnistuneita, että ne ovat nostaneet vastuuseen henkilöitä, joilla on aito muutos- ja kehityshalu. Ongelmana on toisaalta näiden ihmisten kuormittuminen tavanomaisten työhaasteiden ja kehittämisen suu-

ren työmäärän alla ja toisaalta henkilöstön kyynisten odotusten kohtaamisessa. Henkilöstö katsoo edelleen tilanteen säilyneen entisenä eikä skeptisenä anna aitoa mahdollisuutta muutokselle. Syksyn eteneminen tulee osoittamaan saadaan hankkeella aikaan niin paljon positiivisia konkreettisia tuloksia, että henkilöstön asenneilmapiiriä saataisiin käännettyä positiiviseksi. Hankkeen aikaansaannosten ohella tuotannollisen tilanteen ja siihen liittyvän johtamisen vaikutus on merkittävä.

Loppuvuoden tilanne jatkui edelleen kireänä. Syksyn aikana johto puuttui melko voimakkaasti materiaalihävikkiin ja tämä episodi kiristi työntekijöiden ja työnantajan välisiä suhteita. Kakkosvuoron miehitys säilyi melko hyvin ennallaan koko kehittämisjakson eli tämä teki mahdolliseksi kehittämisen jatkamisen saman vuororyhmän kanssa. Esimies vaihtui loppusyksyllä kiertojärjestelmän mukaisesti. (Tutkimuksen kahdessa muussa prosessiteollisuuden yksikössä vuorojen miehitys muuttui niin paljon, että edellytyksiä koota sama ryhmä yhteen ei enää ollut.)” (Tutkijan päiväkirjamerkintä: yhteenveto kesän ja loppuvuoden tapahtumista.)

Esille nousseet asiat olivat tyypillisiä muillekin kehittämishankkeen teollisuuskohteille, ja ne voidaan pelkistää kolmeen tekijään: tuotannollisen tilanteen vaihtelut (erityisesti tuotannon ruuhkautuminen ja kiire), työnantaja–työntekijä-suhteeseen vaikuttavat työsuhteongelmat sekä avainhenkilöiden vaihtuminen. Vaikka kiire ei ollutkaan toimialatasolla merkittävin teollisuuskohteiden työhyvinvointitekijä (kun taas vanhustenhuollossa kiire ja siihen liittyvä resurssipula olivat korostetummin esillä), tuotannollisen tilanteen nopeat vaihtelut ja tiettyjen ajankohtien kiirehuiput vaikuttivat selvästi kehittämisprosessien toteutukseen. Kiire suuntaa työyhteisön energiaa kehittämisestä arjen pyörittämiseen ja myös kärjistää pinnan alla mahdollisesti olevia ristiriitoja. Tutkimuskohteessa (Prote 1) esimiestoimintaan oli jo aikaisemmin kohdistunut tyytymättömyyttä ja kiire nosti ongelmia uudelleen pintaan ja tämä puolestaan heijastui yleiseen ilmapiiriin. Toinen ilmapiiriä kärjistänyt tilanne liittyi tehtaan johdon esille nostamaan materiaalihävikkiin, jossa työntekijät kokivat mielestään kohtuuttomia syytöksiä, ja tämä näkyi välittömästi myös kehittämismotivaatiossa. Myös avainhenkilöiden muutokset aiheuttavat epäjatkuvuustilanteen kehittämishankkeessa:

”Tyypillistä tässä oli avainhenkilöjen suuri vaihtuvuus: hankkeen neuvotteluvaiheessa oli mukana edellinen tuotantopäällikkö (NN₁), joka lähti yrityksestä ennen kuin kehittämisprosessi edes alkoi. Hän oli kuitenkin neuvotteluvaiheessa sitoutunut hankkeeseen ja kun hän lähti, talon sisältä nimetty NN₂ ei ollut samalla tavalla sitoutunut (sitoutettu) hankkeeseen. Lisäksi NN₂ oli toista kautta mukana johtamisen kehittämishankkeessa, jonka hän selvästi näki tärkeämpänä ja oli siihen sitoutunut. NN₂ ehti olla mukana kahdessa hanketta koskevassa informaatiotilaisuudessa, mutta sitten hänkin lähti yrityksestä ja tilalle nimitettiin yrityksen ulkopuolelta NN₃, joka oli mukana ensimmäisessä työpajaistunnossa. --- Hankkeen käynnistymisen avainhenkilö on ollut (HR-manageri) HM₁, joka on nuori ja jolta sitä kautta puuttuu elämäkokemusta ja näkemystä kehittämisen kokonaisuudesta. Tämä on osin näkynyt vaikeutena mieltää johtamisen kehittämishankkeen ja thv-hankkeen yhteyksiä. HM₁ on ilmeisesti myös erittäin kuormittunut, mikä haittaa hankkeeseen perehtymistä. Osoituksena hankkeen avainhenkilötilanteen epävakaudesta on se, että HM₁ on jäämässä äitiyslomalle toukokuussa ja seuraaja HM₂ ei ole erityisesti hankkeessa sisällä eikä välttämättä henkisesti siihen yhtä sitoutunut kuin HM₁. Tämä sitoutuminen tulisi jotenkin varmistaa kuluvan kevään aikana.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Avainhenkilöiden vaihtumisen lisäksi kehittämisen henkilöstörakenteeseen kohdistui paineita koko prosessien ajan. Launis ym. (2009) liittävät henkilöstömuutosten vaiku-

tukset häiriökuormituksen käsitteeseen. Heidänkin tutkimuskohteessaan tapahtui runsaasti henkilöstövaihdoksia sekä tutkimusorganisaatioiden eritasoisissa johtotehtävissä että työhyvinvoinnin ja henkilöstöhallinnon asiantuntijatehtävissä. Nämä vaihdokset aiheuttivat epäjatkuvuuksia: aloitetut toiminnot lopetettiin lähes alkuunsa, tai organisaatiossa tai työnjohdossa tehdyt muutokset muuttuivat nopeasti uusiksi. Tämä on tutkijankin käsityksen mukaan tyypillistä henkilöstömuutostilanteissa: uusi esimies haluaa aina oman kädenjälkensä näkymään eikä välttämättä arvosta aikaisemmin käynnistettyjä kehityshankkeita.

Kun hanke kestää jo noin vuoden, on hyvin todennäköistä, että sinä aikana esimerkiksi vuorojärjestelyissä tapahtuu muutoksia. Kun tietty vuoro on kehittämisen kohteena, kuten tämän hankkeen teollisuuskohteissa, on vaarana, että kohderyhmän muutokset ovat niin suuria, että mm. pitkäjänteinen sitoutuminen ja hankkeen vaikutusten systemaattinen seuranta vaarantuvat. Tarkastellussa teollisuuskohteessa (Prote 1) tutkimukseen osallistunut vuoro säilyi niin hyvin samana, että sitoutuminen ja seuranta eivät vaarantuneet, mutta kahdessa muussa teollisuuskohteessa muutoksia oli niin paljon, että tutkimusnäkökulman luotettavuus heikkeni. Kehittämisen näkökulmasta tärkeä havainto onkin, että *jos kehittämisen lähtökohdaksi otetaan pilotointi jollain luonnollisella työryhmällä (valitulla vuorolla niin kuin tässä hankkeessa), ei voida olla varmoja, että ryhmä säilyy muuttumattomana koko kehittämishankkeen ajan.*

Vanhainkodin toimintaympäristö oli stabiilimpi, mutta se merkitsi toisaalta tiettyjen rasisitustekijöiden jatkuvaa läsnäoloa. Keskeisiä kehittämiskontekstin piirteitä olivat siis kiireinen, raskas työ ja huonokuntoinen potilasaine. Näiden ”vakaiden rasisitustekijöiden” lisäksi kehittämistilannetta haastoivat meneillään olevat rakenneuudistukset (sosiaali- ja terveystoimen yhdistäminen) ja toimintatapauudistukset (tilaaja–tuottaja-malli) sekä keskustelut vanhainkoteihin liittyvistä investoinneista, lopettamisista ja uuden rakentamisesta. Nämä tekijät eivät kuitenkaan olleet haittaamassa kehittämisen toteutusta suurelta osin hyvän johtamisen ansiosta.

Ajan varaaminen kehittämiseen

Keskeinen kehittämissuoritusprosessiin liittyvä tekijä on riittävän ajan varaaminen kehittämiseen. Tämä riippuu osin puitetekijöistä – realistisista mahdollisuuksista irrottautua tuotannosta kehittämiseen – ja samalla myös johtamisesta: miten noissa puitteissa asiat halutaan järjestää. Toisaalta kyse on myös osallistujien asenteista: miten joustavia työntekijät ovat, kun järjestelyjä kehitetään. Keskeinen kysymys on, tehdäänkö kehittäminen työajalla vai vapaaehtoisesti omalla ajalla. Yleisin linjaus on tänä päivänä se, että kehittäminen pyritään sijoittamaan työaikaan, ja ellei tämä ole mahdollista, työntekijät osallistuvat omalla ajallaan, mutta siitä korvataan yksinkertainen palkka (kehittäminen ei ole ylityötä). Tämän tutkimuksen hankkeista teollisuuskohteessa sovellettiin kolmivuo-

rotyötä ja vuorossa olevat työntekijät jäivät aamuisin yövuoron jälkeen työpajaistuntoihin yleensä klo 9–14 ja saivat siitä korvauksen. Huonona puolena tässä järjestelyssä oli se, että ihmisillä oli siis takanaan jo yövuoron mittainen työskentelyjakso. Tämä merkitsi luonnollisesti sitä, että osa ihmisistä oli melko väsyneitä, mikä taas näkyi kehittämisinnossa. Tätä voidaan yrittää kompensoida muilla järjestelyillä (mm. tilat ja tarjoilut), joilla viestitään samalla henkilöstön ja hankkeen huomioonottamista ja arvostamista. Tähän liittyvä tutkijan päiväkirjamerkintä:

”Vuorotyöympäristössä kehittämistilaisuuksiin irrottautuminen on haasteellista: on selvää, että yövuoron jälkeen ei kehittämisaktiivisuus ole korkeimmillaan tai ennen iltavuoron alkua tuleva työvuoro on viemässä energiaa kehittämiseltä. Kaiken kaikkiaan ajan löytäminen kehittämiselle on vuorotyötä tekevässä prosessiteollisuudessa suuri haaste.

Edellisistä haasteista huolimatta ProTel:n ryhmä osallistui tilaisuuksiin kiitettävästi. Myös työnantaja teki parhaansa tilaisuuksien onnistumiseksi mm. järjestämällä ne edustustilassa ja tarjoamalla kahvit ja lounaan tilaisuuksiin liittyen. Tämä viestitti henkilöstölle halua panostaa tilaisuuksiin ja henkilöstön arvostamista. (Muissa prosessiteollisuuden kohteissa ei tarjoilua juuri ollut ja tilaisuudet järjestettiin tavanomaisissa kokoontumistiloissa työpaikan välittömässä läheisyydessä.)” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Vanhainkodissa, jossa myös tehdään vuorotyötä, haluttiin kehittämiseen panostaa ja työprosessi hoidettiin sijaisilla, joiden palkkaukseen kaupunki oli myöntänyt hanketta suunniteltaessa rahoituksen. Tällöin koko henkilöstö voitiin irrottaa yhtä aikaa kehittämiseen. Tässäkin mallissa joillain saattoi olla takanaan valvottu yö, mutta valtaosin osallistujat olivat pirteitä ja motivoituneita. Kehittämisen ajankäyttöön liittyi seuraava summaava päiväkirjamerkintä:

”Kehittämisprosessi [MMVK:ssa] käsitti kuusi työpajaistuntoa, jotka olivat suunnilleen yhden tavanomaisen koulutuspäivän mittaisia (9-16). Vaikka tämä ei tunnu paljolta se on toisaalta huomattavasti suurempi investointi kuin hankkeen teollisissa kohteissa, joissa vuoronvaihtoon liittyvissä tilaisuuksissa käytettiin yleensä 2-3 tuntia kehittämiseen. Jos ajatellaan toimintaa luonnollisten työryhmien kanssa, niin kuin hankkeessa oli kaikissa kohteissa kyse, juuri työkontekstin vaativuus (tuotannon tai asiakaspalvelun häiriötön sujuminen, ihmisten jaksaminen esimerkiksi aamuvuoron jälkeen tai motivoituminen työpaikalle tulon ennen yövuoron alkua) on suuri haaste kehittämiseen osallistumiselle. Jos ryhmä (kehitysryhmä) olisi koottu eri puolilta organisaatiota olisi kehittämiseen irrottautuminen helpompaa. Kehittämiseen irrottautumisen haastetta vaikeuttivat tiukka miehitys, jolloin sijaisten saaminen oli todella vaikeaa ja tuotannolliset vaikeudet teollisuudessa.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Toinen ajankäyttöön liittyvä tekijä on kehittämisen (työpajaistunnot) rytmittäminen kehittämisen ajanjaksolle. Haasteena on rytmittää kehittäminen siten, että ihmisten sitoutuminen ja motivaatio säilyvät korkeina, mutta samalla niin, että kehittämisestä ei muodostu liian suurta rasitusta. Tähän liittyvä päiväkirjamerkintä Prote 1:n osalta:

”Suunnitelmana oli toteuttaa kolme työpajaa keväällä ja kolme syksyllä. Tämä aiheutti 1-2 kuukauden välejä ryhmien kokoontumiselle. Tästä harvasta aikavälistä taas seurasi se, että kehittämisajatuksat väistyivät ihmisten mielissä taka-alalle, varsinkin kun tuotannon pulmat veivät suuren osan energiaa. Ajatuksena oli, että työpajojen välillä valmisteltaisiin eteenpäin istunnoissa esille tulleita asioita ja että siten ihmisille tulisi tunne asioiden etenemisestä. Loppukevään ja syksyn aikana hankkeen avainhenkilöt (hankkeelle määritelty uusi vastuhenkilö ja uusi tuotantopäällikkö) ottivat kiitettävästi vastuuta työpajaistunnoissa sovituista asioista, niiden kirjaamisesta ja edistämisestä, ja tämä kompensoi osal-

taan harvoja kokoontumiskertoja ja toi uskottavuutta hankkeelle.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Edellä kuvattujen tekijöiden huomioon ottaminen ja riittävän ajan varaaminen kehittämiseen on yksi keskeisimmistä haasteista. Hyvän johtamisen ja henkilöstön joustamisen (työpaikan kulttuurisia tekijöitä) lisäksi tämä edellyttäisi uusien, innovatiivisten työskentelymuotojen kehittämistä, jotka perustuisivat suhteellisen lyhyeen ajankäyttöön kerrallaan sekä työskentelyn rytmittämiseen siten, että kehittämismotivaatio säilyy. Toisaalta on myös syytä esittää kysymys, mikä on riittävä ajankäyttö, millaisilla interventiolla voidaan saavuttaa tuloksia suhteellisen lyhyessä ajassa. Tutkijan oma havainto on se, että monta kertaa keskustelun käynnistyminen vaatii aikaa, ja jos aikaa on kovin vähän ei innostumisprosessi lähde lainkaan liikkeelle. Toisaalta kyse voi olla myös käytetyistä menetelmistä. Luovuuden sanotaan kuitenkin vaativan aikaa ja taukoja, jolloin aivot jatkavat idean prosessointia (mm. Heikkilä & Heikkilä, 2001). Käytetyn ajan, interventioiden, saavutettujen tulosten (mm. ideoiden määrä, toteuttamiskelpoisuus ja innovatiivisuus) ja ihmisten prosessiin tyytyväisyyden suhdetta olisi syytä tarkemmin tutkia. Tutkijalla ei ollut tiedossa tähän liittyviä spesifejä tutkimushavaintoja, vaikka luovan prosessin tutkimusta onkin sinänsä paljon.

Ajan varaamisen kehityshankkeeseen voi myös ajatella heijastavan päätöksentekijöiden ihmiskäsitystä ja käsitystä muutosprosessin luonteesta. Rationaalis-ekonominen ihmiskäsitys (mm. Carnall, 1999), joka edelleen tuntuu olevan merkittävä päätöksenteon taustalla oleva ajattelutapa, unohtaa ihmisten tunteiden ja niiden prosessoinnin merkityksen. Samalla ei ymmärretä prosessoinnin vaatiman ajan merkitystä. Tässä tutkimuksessa tuntui siltä, että ajankäytön mahdollisuudet määräytyivät pitkälle edellä kuvattujen käytännön edellytysten kautta, mutta koska asiaa ei erikseen tutkittu, on vaikea nähdä, miten paljon tuo rationaalis-ekonominen ihmiskäsitys oli noihin käytännön rajoituksiin liittyvien kannanottojen taustalla.

Organisaatiokulttuurin prosessivaikutukset

Historiallisuuden näkökulma merkitsee mm. organisaatiokulttuurin, siihen vaikuttaneiden kehityskulkujen, huomioon ottamista hankkeen prosessin suunnittelussa ja toteutuksessa.

”Alkumittauksissa tuli siis esille melko voimakas kritiikki aikaisempaa ja osin vieläkin vallitsevaksi koettua osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksien vähäisyyttä kohtaan. Työhyvinvointiprojektin työpajaistunnoissa painopiste oli vuorovaikutteisessa työskentelyssä eli näissä tapaamisissa osallistumista ja vaikuttamista pyrittiin kannustamaan. Ihmiset osallistuivat suhteellisen aktiivisesti keskusteluihin (tosin osallistuminen ei ollut kovin laaja-alaista vaan keskittyi aktiivisimpiin yksilöihin). Jonkin verran ”kaiveltiin vanhoja” ja tuotiin kriittisesti esille, mitä virheitä oli aikaisemmin tehty. Tämä on luonnollista eikä uskoa vuorovaikutuskulttuurin muutokseen luoda hetkessä vaan sen kehittyminen vaatii positiivisia kokemuksia pitkältä aikaväliltä, varsinkin Prote 1:n tilanteessa, jossa ”vanhalla kulttuurilla” oli pitkät perinteet.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

”Prote 1:ssä keskeinen kontekstuaalinen tekijä on selvästi ollut ”traumaattinen” kehityshistoria, jolle keskeistä on ollut se, että työntekijät ovat kokeneet, että heitä ei kuulla ja he eivät voi vaikuttaa asioihin. Tämä on leimautunut ennen kaikkea johtamiskysymykseksi ja sitä ovat kärjistäneet aikaisemman johdon toiminta ja se, että suuri osa vuorotyönjohtajista on nimitetty vanhoista työntekijöistä, jolloin johtamisroolin ja -aseman ottaminen ovat olleet vaikeita, samoin ko. esimiesten samaistuminen esimiesrooliin. Nyt kun lähes koko toimiva johto on vaihtunut ja sillä näyttäisi olevan aito halu kehittää toimintaa, ei työntekijäpuoli helpolla usko, että hankkeissa ollaan tosissaan eikä uudistuksille oikein tahdota antaa mahdollisuuksia. Suuri osa ajasta työpajoissa ja kehittämistilaisuuksissa menee ”vanhojen syntien kaiveluun” (mikä on psykologisen muutoksen näkökulmasta ymmärrettävää). (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Vuosikausien, jopa vuosikymmenien, kuluessa muotoutunut organisaatiokulttuuri on todella keskeinen kehittämisprosessiin vaikuttava tekijä. Jos epäusko muutoksen mahdollisuuksiin on syvä eikä hankkeessa kyetä erityisesti johdon toiminnan kautta vakuuttamaan ihmisiä onnistumisen edellytyksistä, ovat hankkeen toteutusmahdollisuudet heikot. Prote 1:ssä johto oli kuitenkin sitoutunut muutokseen, vaikka johdon rooli jäikin melko ohueksi. Asian merkittävyyden vuoksi halutaan tähän ottaa esimerkki Prote 2:sta, jonka prosessi kohtasi huomattavasti enemmän vaikeuksia:

”Erityisesti toisessa työpajassa käyty keskustelu nosti esille vanhoja asioita (entinen pääluottamusmies Plm₁ totesi olleensa mukana 36 vuotta ja kertasi samoja turhauttavia asioita uudelleen ja uudelleen). Muutamit esimerkit olivat noin 20 vuoden takaa, mikä osoittaa miten tiukassa vanha kulttuuri istuu. Johtamistyylillä ja esimiestoimintaa tuntuu turhautaneen erityisesti luottamusmieskuntaa ja pinnalla oli epäusko tilanteen muuttumattomuudesta. Toisaalta uusi luottamusmies Plm₂ edustaa modernia, asiallista ja kommunikoiavaa henkilöstön edustajatyyppejä ja työntekijäpuolella edellytykset uuden, vuorovaikutteisen kulttuurin syntymiseksi ovat sitä kautta olemassa. Kehittämistä jarruttavat toisaalta ylimmän johdon asenteet, johtamistyylillä ja keski- ja työnjohdon johtamisvajetta sekä vanhemman luottamusmieskunnan lukkiintuneet tunteiset asenteet (lähinnä entinen plm ja työsuojeluvaltuutettu).” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Tämän jälkeen tilanne kärjistyi edelleen, suurelta osin siksi, että johto ei ymmärtänyt tärkeää rooliaan hankkeessa, mikä puolestaan entisestään vahvisti työntekijöiden enakkokäsityksiä hankkeen heikoista mahdollisuuksista:

”**Tilanne keväällä:** Kuten edellä kuvatussa ja jäljempänä esitetystä prosessin kuvauksesta ilmenee, on Prote 2:n prosessia leimannut asioiden huono eteneminen ja tilanteisiin heijastunut epäusko johdon kehitysmuutosten edellytyksistä. Huono eteneminen on näkynyt mm. siinä, että työpajaistuntoja saatiin toteutettua vain kaksi (kolmen sijasta) eikä terveiden elämäntapojen ryhmää saatu liikkeelle. Ohjausryhmän kokouksessa 19.6. piti jatkosta keskustella, mutta paikalle saatiin vain plm sekä HM. Keskustelussa kävi ilmi, että ryhmässä vallitsi (plm:n viesti) laaja näkemys siitä, että projekti pitäisi lopettaa, koska johto ei ole siihen sitoutunut eikä aitoon muutokseen uskota. Osa ryhmäläisistä uskoi projektin ilmeisesti jo loppuneenkin, koska viimeisestä tapaamisesta oli kulunut niin kauan, eikä tilanteesta oltu informoitu. Plm. kuitenkin halusi edelleen uskoa hankkeeseen ja muutoksen mahdollisuuteen ja oli valmis puhumaan hankkeen puolesta. Osa henkilöstöstä ilmeisesti haluaisi hankkeen kuolevan, jotta taas saataisiin uutta todistusaineistoa ylimmän johdon asenteista. Epäusko liittyi nimenomaan toimitusjohtajan ja toimintaan ja oli ilmeisesti provosoitunut eräistä tuotannon järjestämiseen liittyneistä kysymyksistä.

”Asia jäi pöydälle kesäkuussa: HM:n piti selvittää ylimmän johdon näkemystä asiasta ja ilmoittaa uusi aika ohjausryhmän kokoukselle elokuun alussa. Tyypillistä oli, että HM ei

näiden asioiden etenemisestä mitään raportoinut ennen lomalle lähtöään ts. asia jäi edelleen auki. Eli tätä kirjoitettaessa odotellaan tilanteen selviämistä...” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

”**Tilanne syyskuussa:** ”Kriisipalaverissa” 7.9. olivat paikalla [HM, Plm, Tp, Plm₂ ja PLa]. Henki oli hyvä ja asioita käsiteltiin avoimesti. Johdon sitoutumattomuuden ongelma tunnistettiin edelleen, mutta todettiin, että asioita voidaan valmistella ja kehittää myös ilman johdon näkyvää roolia, läsnäoloa ja osallistumista. Suurissa asioissa johdon linjaus pitää kuitenkin saada. Rakentavasti johdon roolin käsittelyssä toimi itsekin johdon edustaja [Tp], jonka kannanotot nimenomaan loivat uskoa kehittämisen jatkamiseen. Henkilöstön edustajat, myös Plm₂, olivat positiivisesti ja avoimesti mukana (Plm₂ oli aikanaan yhdessä työpajassa käyttänyt voimakkaan puheenvuoron, jonka viesti oli se, että kehittämistoiminta Prote 1:ssä ei ole uskottavaa ja että juuri johdon ristiriitaiset toimenpiteet hankkeen kannalta ja suhtautuminen estävät kehityksen).” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

”**Loppusyksy 07:** seuraava palaveri pidettiin 21.9. ja se käytiin myös hyvässä hengessä. Asioina käsiteltiin mm. työkiertoa ja ammatillisen koulutuksen järjestämistä, kehityskeskustelujen käynnistämistä (joissa HM ja Tp ovat mukana ryhmäosuudessa). Tp:lle ja Plm:lle jäi selvitettäväksi erilaisten työaikamallien soveltamismahdollisuudet. Seulamittaukset päätettiin tehdä koko henkilöstölle. Palaverissa 5.10. jatkettiin keskustelua Seulasta ja todettiin, että [toisen yrityksen] työaikamallin selvittäminen ei ollut vielä onnistunut eikä asia muutenkaan edennyt ja asiaan oli määrä palata seuraavassa kokouksessa 5.11. Tuo kokous peruttiin kuitenkin viime hetkessä – asiat eivät olleet edenneet. Lisäksi uutena asiana oli tullut esille, että luottamusmiehen valinta menee vaaliksi ja että Plm oli siis saanut vastaehdokkaan. Vaalissa Plm jäi toiseksi ja menetti asemansa ja samalla projekti ehkä keskeisimmän tukijansa. Hanke jämähti pelkäämään odottamaan Seula-mittausten uutta teknistä versiota ja kehittämisasiat etenivät muilta osin vain osittain. Kehityskeskustelut saatiin käyntiin. HM ilmoitti kuitenkin puhelimitse halunsa jatkaa projektia ja yhdessä ymmärrettiin vaikeus saada isoja muutoksia vireille kuitenkaan näin lyhyessä ajassa (< 1 vuosi). Samalla HM kehitti omia yksittäisiä toimenpiteitään (tasa-arvo, sairauspoissaolojen käsittelyn suurempi avoimuus, luentoja jaksamisesta).” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Kaiken kaikkiaan – kun johto ei ollut hankkeen takana oikeasti ajamassa sitä kehittämishankkeena – eikä HM:n näkemys noussut hankkeen aikana kokonaiskehittämisen tasolle (hän oli ilmeisesti mieltänyt koko ajan hankkeen ”vain” fyysisen kunnon ylläpidon ja sairauspoissaolojen hallinnan näkökulmasta sekä yksittäisten toimenpiteiden kautta) ei hanke lähtenyt lentoon kokonaisvaltaisena kehittämishankkeena. Kuitenkin merkkejä oli havaittavissa siitä, että kasvamista tähän suuntaan oli tapahtumassa, mutta toisaalta arjen kuormitus ja akuutit tapahtumat jyräsivät sen alleen. tätä kirjoittaessa odotetaan seuraavaa siirtoa eli lähinnä hankkeen mahdollista jatkamista ensi vuonna... (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Seuraavana vuonna toteutettiin vielä yksittäisiä toimenpiteitä, mutta hanke ei koskaan noussut sille kokonaiskehittämisen tasolle, kuin se oli alun perin suunniteltu.

Esimerkistä saa melko hyvän käsityksen siitä, miten voimakkaita organisaatiokulttuuriset tekijät ja erityisesti ylimmän johdon ja johtamisen merkitys ovat. Samalla kuvaus kertoo, millaisten käytännön ongelmien kanssa kehittäjät käytännössä painivat kaiken kehittämiseen liittyvän idealisoidun puheen takana. Tämä korostuu vielä, kun tarkastellaan tässäkin hankkeessa ja samalla tutkimuksessa taustalla olleita suunnitteluoletuksia (prosessin sosiaalista konstruktiota aliprosesseineen), joissa pyrittiin ennakkoon varau-

tumaan todennäköisesti esille tuleviin ongelmiin mahdollisimman monipuolisesti. Tämän palataan tarkemmin alaluvussa 5.3.5.

Prote 2:n avainhenkilöhaastatteluissa ylimmän johdon (tehtaanjohtajan) hyvinvointistrateginen puhe ei erottunut mitenkään merkittävästi muiden teollisuuskohteiden johdon puheesta (vrt. luku 4) – tosin jälkikäteen tulkiten siinä saattoi olla jonkin verran enemmän teknokraattisia ja puhtaasti liiketoimintalähtöisiä painotuksia. Kuitenkin varmaan merkittävin tekijä oli se, että tutkija ei ymmärtänyt, että Prote 2:ssa toimitusjohtajan käytännön merkitys on niin suuri kuin myöhemmin osoittautui olevan. Toimitusjohtaja jäi jo alkuvaiheessa sivuun hankkeesta, eikä hän osallistunut alkuhaastatteluihin lainkaan. Tilanteen vaikeus korostui, kun lisäksi ilmeni, että HTp:n (hankkeen tilaaja, henkilöstövastaava) näkemys ei yltänyt kokonaiskehittämisen tasolle eikä hänestä saatu muutosvoimaa hankkeelle.

Toisen tarkastelukohteen MMVK:n kulttuuria leimasi suurempi usko kehittymisen mahdollisuuksiin. Tämä oli tutkijan käsityksen mukaan selkeimmin yhteydessä toimivan johdon positiiviseen ja kehittämismyönteiseen asenteeseen ja hyvään arjen johtamiseen, mitä kautta uskottavuus myös kehittämiseen ansaitaan. Toisaalta eri tahojen positiivisuus punnitaan kehittämisessä erityisesti silloin, kun pitäisi oikeasti lähteä muuttamaan vallitsevia toimintatapoja. Seuraava lainaus päiväkirjasta antaa positiivisuudestaan huolimatta jo myös hieman viitteitä kulttuurisesta vaikeudesta omaksua uusia toimintatapoja, mikä konkretisoitui erityisesti, kun arvioidaan hankkeen tulosten innovatiivisuutta.

”Jo alkumittauksissa muodostunut kuva johdon (sosiaalitoimen johto – vanhustyön johto – vanhainkodin johto) koko ketjun positiivisesta, kehitysmyönteisestä ja aktiivisesta roolista on vahvistunut tilaisuuksien aikana. Toimiva johto on halunnut aidosti kehittää toimintaa myös työpajatoiminnan ulkopuolella.

Ennakkoon muodostunut kuva hoitotyön rasittavuudesta on prosessissa vahvistunut, mutta tilanne ei ole tässä suhteessa muuttunut. Johdon toiminta on koettu uskottavaksi ja siten myös kehittämiseen on jaksettu innostua eli halutaan katsoa, voidaanko sillä tuoda helpotusta tilanteeseen. Toisaalta resurssipulan ratkaiseminen pelkästään resursseja lisäämällä ei liene mahdollista eli tarvitaan myös hoitoprosessien kehittämistä. Tähän liittyvää keskustelua ei ole pystytty aidosti avaamaan – ihmiset ovat varmaan myös osittain sokeita näkemään oman työnsä kehittämismahdollisuuksia – ja tarvitaan keinoja myös tämän keskustelusuunnan käynnistämiseksi.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Tämä eräänlainen tahmeus uusien asioiden kokeilussa käy konkreettisemmin ilmi yhdestä työpajan episodista:

”Yllättävä muutos ilmapiirissä tapahtui, kun työkierto tuli puheeksi. Keskustelu alkoi jonkun todetessa, että kahdella osastolla on niin erilaiset käytännöt, että sijainen on pulassa siirtyttyään osastolta toiselle ja kuullessaan, ettei ’osaa edes vaihtaa pussilakanaa oikein’. Sen jälkeen ihmeteltiin, miten pussilakanan voi vaihtaa väärin ja sen jälkeen joku ehdotti, että työntekijät vaihtaisivat välillä osastoa, jotta toimintatavat yhtenäistyisivät. Yllättävästi tästä älähtivät joukolla nuoremmat työntekijät, joiden mielestä omahoitajajärjestelmä vaarantuisi työkierron myötä. Vanhemmat totesivat, että omahoitajat ovat pareja eikä molempien heistä tulisikaan lähteä samaan aikaan työkiertoon. Nuoremmat oli-

vat edelleen epäilevällä kannalla ja tunnelmaksi itselleni jäi, että tätä mehiläispesää kannattanee sohaista myöhemmin uudelleen?” (Lehtinen, 2007: prosessin vuorovaikutusanalyysi.)

Yhteenvetona todetaan, että tässäkin tutkimuksessa tarkasteltujen organisaatioiden historiallisilla ja kulttuurisilla tekijöillä oli erittäin suuri merkitys kehittämishankkeiden onnistumiselle. Asian merkityksellisyyttä ja haasteellisuutta kuvaa se, että vaikka tutkijalla oli vankka käsitys näiden tekijöiden merkityksestä ja hankeprosessin suunnittelussa pyrittiin varautumaan näiden näkökulmien huomioon ottamiseen kaikin keinoin, siinä ei kuitenkaan täysin onnistuttu. Kokemukset vahvistivat sitä ennakkokäsitystä, että johtaminen on pitkälle välittävä mekanismi, jota kautta niin positiiviset kuin negatiivisetkin tekijät saavat merkityksensä. Ylimmän johdon osalta tämä merkitsee strategista sitoutumista ja sitä kautta uskottavuuden luomista hankkeelle ja muutoksen mahdollisuudelle.

Rahoituksen merkitys hankkeelle

Rahoituksen merkitystä halutaan tarkastella yhtenä kontekstuaalisena tekijänä, joka oli vaikuttamassa siihen, että kehittämissuunnitelmat ylipäättään käynnistettiin. Tässä sitä tarkastellaan nimenomaan hankkeen käynnistämisen näkökulmasta eikä niinkään kehittämiskohteiden valintaan tai prosessin toteutukseen liittyen, vaikka rahoittajalle tehdyssä hankesuunnitelmassa näihin molempiin olikin otettu kantaa. Hankkeen markkinointivaiheessa tehtiin koko talousalueella kaikki suurimmat organisaatiot (noin 160) kattava kysely, jossa tiedusteltiin alustavaa mielenkiintoa työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Vastauksista seuloutui 22 organisaatiota, joihin oltiin yhteydessä jatkoneuvotteluvaiheessa. Lisäksi järjestettiin 1.2.2006 teemaan liittyvä iltapäiväseminaari, jossa markkinoitiin hanketta. Konkreettisia jatkoneuvotteluja käytiin viiden organisaation kanssa, joista vielä yksi jäi pois jatkoneuvottelujen jälkeen. Jäljelle jääneiden neljän kanssa sovittiin hankkeen käynnistämisestä sillä edellytyksellä, että hankkeelle saadaan työsuojelurahaston kehittämissuunnitelma. Rahoitushakemus tehtiin 15.8.2006 ja päätös saatiin 28.8.2006. Kehittämissuunnitelma oli puolet hankkeelle hyväksytyistä kustannuksista, organisaatioille itselleen jäi toinen puoli.

Kehittämissuunnitelman myöntäminen oli hankkeelle elintärkeä, ilman sitä organisaatiot eivät olisi lähteneet mukaan hankkeeseen. Lisäksi rahoittajan mukaantulo lisäsi hankkeen uskottavuutta ja puolueettomuutta työntekijöiden näkökulmasta. Prosessin kannalta rahoittajan vaatimus suunnitelman toteuttamisesta oli hyvä, koska se asetti paineita aikataulujen noudattamiselle. Kuitenkaan rahoittajan vaatimukset eivät olleet ehdottomia tai käytännön kannalta kohtuuttomia, vaan tapahtuneet viivästykset ymmärrettiin tavanomaiseen tuotantosidonnaiseen kehittämiseen kuuluviksi.

Rahoittajan vaikutus hankkeen kehittämishankkeeseen ja kehittämissuunnitelmaan oli välillisesti merkittävä. Hakuvaiheessa rahoittajan odotukset (tutkijan näkemys niistä) ohjasivat rahoitushakemuksen laatimista ja toisaalta rahoittaja tavallaan auktorisoi tutkijan

valinnat. Tässä tapauksessa rahoittaja sitoutui enemmän hankeprosessin metodiin ja luotti, samoin kuin muutkin osapuolet, siihen, että kehittämiskohteet määräytyvät prosessissa tarkemmin.

5.3.4 Strateginen sitoutuminen ja asiantuntijaroolit

Seuraavassa tarkastellaan eri professionia edustavien keskeisten toimijoiden roolia ja strategista sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämiseen. Nämä toimijat ovat organisaation johto, työterveyshuolto sekä henkilöstötoiminto (HR-toiminto). Jälkimmäiset edustavat selkeästi työhyvinvoinnin sisältöön liittyvää ammatillista ja asiantuntijanäkökulmaa, mutta johdon roolin tarkastelu halutaan ottaa mukaan sen keskeisen merkityksen vuoksi. Johtohan on vastuussa strategisista päätöksistä ja siitä, että käyttää niitä tehdesään oman organisaationsa ja alan asiantuntijoita.

Johdon strateginen sitoutuminen

Johdon rooliin hankkeiden motivoijana ja kuulakuvana on edellä viitattu useissa kohdissa. Kaikissa kolmessa teollisuuskohteessa se jäi ennakkosuunnittelusta ja asian merkityksen tiedostamisesta huolimatta kauas tavoitellusta. Ylimmän johdon osallistumisen merkitys kehitysohjelmien onnistumiselle ja vastaavasti osallistumattomuus epäonnistumiselle on todettu useissa tutkimuksissa jo aikoja sitten (ks. esim. 18 tutkimuksen meta-analyysi: Rodgers ym., 1993). Tämän tutkimuksen luvussa 4 tutkittiin johdon strategista puhetta ja todettiin (erityisesti teollisuusesimerkeissä), että vaikka kannanotot olivat periaatteessa kehityshankkeelle myönteisiä, selviä merkkejä vahvasta strategisesta sitoutumisesta ei löytynyt. Kehittämisprosesseja lähemmin edellä tarkasteltaessa ilmeni, että strateginen sitoutumattomuus näkyi myös käytännössä: vaikka johdolle oli suunniteltu oma prosessinsa, jossa oli tarkoitus vahvistaa johdon roolia hankkeen kuulakuvana, se ei missään tutkimusorganisaatioista toteutunut suunnitellulla tavalla. On vaikea arvioida, miten paljon johdon suurempi aktiivisuus, ajankäyttö hankkeeseen ja näkyminen sen kuulakuvana olisi vaikuttanut hankkeen tuloksiin – hankkeessa on useita osapuolia, eikä johdon sitoutuminen pelkästään voi taata hankkeelle menestystä. Voisi kuitenkin ajatella, että se on välttämätön, mutta ei riittävä ehto ja sitä kautta ehkä keskeisin yksittäinen tekijä.

Johdon ja oman organisaation asiantuntijoiden suhde näytti kaikissa organisaatioissa olevan suhteellisen hyvää ja luottamuksellista. Tästä kertoi mm. se, että pääosin henkilöstöyksiköistä tulleet aloitteet hankkeiden käynnistämisestä onnistuttiin myymään johdolle. Prosessien aikana näytti toisaalta siltä, että henkilöstöyksikköjen mahdollisuudet vaikuttaa johdon käytännön toimintaan olivat rajalliset. Henkilöstöasiantuntijoiden on vaikea tuoda esille omasta asiantuntemuksesta nousevia näkökulmia, jos johdon näkemykset ovat kovin poikkeavia. Henkilöstöasiantuntijat ovat osa työyhteisöä ja sen kultuuria ja haluavat luonnollisesti säilyttää asemansa ja hyvät välit ja toimintaedellytykset

johdon kanssa, myös tässä tarkastelluissa tapauksissa. Ulkopuolisen asiantuntijan on paljon helpompi kyseenalaistaa johdon toimintaa – varsinkin jos hän pystyy muodostamaan luottamukselliset välit johdon kanssa ja käy keskusteluja intiimisti ja konsultatiivisesti kahden kasken. Johto voi olla suhteellisen yksin organisaationsa huipulla ja tuntee tarvetta avautua ulkopuoliselle, neutraalille taholle, joka ei edusta organisaation sisäisiä valtapyrkimyksiä. Tämä oli tutkijan kokemus näissäkin tapauksissa. Työterveys- huollot ovat etäämmällä päivittäisestä toiminnasta ja vahvemmin erillinen professionsa, joka saa perustelunsa lääketieteellisestä erityisosaamisesta. Ehkä tästä syystä siltä taholta tuli selkeimmin kritiikkiä organisaatioissa tehtyihin käytännön päätöksiin.

Työterveyshuoltojen rooli

Työterveyshuolto on suomalaisessa terveydenhuoltojärjestelmässä keskeinen toimija työikäisten hyvinvoinnin kannalta, ja työterveyshuoltojen roolia on pyritty kehittämään terveyttä edistävää toimintaa tukevaksi (mm. Manninen ym., 2007; Manninen, 2009). Tarkasteltavissa hankkeissa työterveyshuolloille oli suunniteltu tärkeä rooli nimenomaan elämäntapaprosessin tukemisessa. Seuraavassa tutkijan tähän liittyvä päiväkirjamerkintä:

”Työterveyshuoltojen rooli oli hankkeen kannalta ennakkoon arvioitu keskeiseksi. Esimakua erilaisesta suhtautumisesta saatiin jo hankkeen neuvotteluvaiheessa, kun yksi neuvottelukumppaneista (kaupunki X) luopui hankkeesta nimenomaan työterveyshuollon henkilöiden asenteen ja kuormituksen vuoksi. Samoin toisen kunnallisen yksikön [MMVK:a ylläpitävän kaupungin Y] nimenomaan työterveyshoitajan asenne oli jo neuvotteluvaiheessa torjuva.

Mukaan lähteneiden organisaatioiden työterveyshoitajat koulutettiin tekemään alkuhaastattelu suunnitellulla struktuurilla ja sekä koulutusvaihe että itse tiedon keruu haastattelumenetelmällä onnistui hyvin. Myös Y:stä saatiin hyvä yhteenvetoraportti. Kaiken kaikkiaan sekä työterveyshoitajat että haastateltavat kokivat alkuhaastattelun onnistuneeksi.

Sen jälkeen oli odotuksena, että työterveyshoitajat osallistuisivat sekä ohjausryhmien kokouksiin että työpajaistuntoihin. Tämä on toteutunut erittäin hyvin sekä Te 1:ssä että Prote 1:ssä, jossain määrin Prote 2:ssa eikä lainkaan Y:ssä [MMVK]. Te 1:ssä ja Prote 1:ssä työterveyshoitajat ovat olleet mukana kaikissa tilaisuuksissa vaikka asiat eivät ole suoraan olleetkaan työterveysasioita ja kokeneet tilaisuuksien auttavan ymmärtämään organisaatioiden tilanteita. Y:ssä työterveyshuolto on selvästi vetäytynyt hankkeesta. Syitä voidaan selvittää myöhemmin tarkemmin, vaikuttamassa ovat varmaan sekä työkiireet että henkilökohtaiset asenteet yhtä aikaa. Vaikka kahden tapauksen pohjalta ei vielä voidaakaan johtopäätöksiä vetää, näyttäisi siltä, että julkishallinnon omat työterveyshuollot ovat erittäin kuormittuneita ja niillä on täysi työ selvittää omista lakisääteisistä velvoitteistaan.

Kaiken kaikkiaan työterveyshuoltojen roolin kehittäminen työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisessa kehittämisessä, johon liittyy myös kehittävä työ työyhteisöissä, voi olla vaikeuksissa nimenomaan resurssipulan vuoksi.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Työterveyshoitajille suunnitellun roolin ajateltiin sitovan heitä hankkeeseen ja toisaalta vahvistavan hankkeen kokonaisvaltaista luonnetta ja luovan edellä kuvattua systeemistä integraatiota ja moniasiantuntijayhteistyötä. Työterveyshuoltojen oman pyrkimyksen ”strategiseksi kehittämiskumppaniksi” esimiehille ja johdolle arveltiin helpottavan

integroitumista. Kaikissa teollisuuskohteissa työterveyshuolto otti sen roolin, jota siltä kohtuudella odotettiin. Teollisuuskohteissa työterveyspalvelut ostettiin yksityisiltä palveluntuottajilta ja sopimusten sisällöllä oli sovittu sekä ostettavien palvelujen laajuus että kustannukset. Julkisella työterveyspalvelujen tuottajalla MMVK:n tapauksessa näytti olevan käytännön resurssirajoituksia hankkeen odotuksiin vastaamiseksi, mutta kyse saattoi olla myös jossain määrin kyseisen toimijan henkilökohtaisista asenteista. Näitten roolien ja resurssien laajempi selvittäminen olisi oma tutkimusaiheensa.

HR-funktion ja työsuojelun roolit

Koko tutkimuksen johdannossa puhuttiin moniasiantuntijayhteistyöstä ja siihen liittyen työhyvinvoinnin kolmikantayhteistyöstä, jonka muodostavat työterveyshuolto, työsuojelutoiminta ja organisaation henkilöstötoiminto (HR-toiminto). Edellä käsiteltiin työterveyshuollon roolia hankkeessa. Tässä tarkastellussa teollisuustapauksessa (Prote 1) oli kyse niin pienestä alueellisesta yksiköstä, että isoa HR-toimintoa ei ollut. Käytännössä HR-organisaatio oli yhtä kuin HR-päällikkö, mistä seurasi, että resurssia ja eri HR-alueille erikoistuneita asiantuntijoita ei ollut käytettävissä. 90-luvulta asti on painotettu HR:n merkitystä strategisena kumppanina (strategic partner), mutta myös strategisena toimijana (engl. Strategic Player), mikä korostaa HR:n itsenäisempää merkitystä kilpailuedun ja lisäarvon tuottamisessa, ei pelkästään sisäisille asiakkaille vaan koko ulkoisille asiakkaille ja sijoittajille (mm. Beatty & Schneier, 1997). Näiden strategisten odotusten lisäksi HR-toiminto kohtaa käytännössä, erityisesti pienissä organisaatioissa, monenmoisia odotuksia, joista suuri osa liittyy käytännön työsuhteasioiden hoitamiseen, rekrytointiin, palkka- ja palkitsemisasioihin, HR:n järjestelmäympäristöön ja viime aikoina myös työterveyden ja hyvinvoinnin kysymyksiin (mm. Viitala ym., 2010). Tässäkin Prote 1:n HR-päällikkö oli erittäin työllistetty ja, vaikka motivaatiota hankkeeseen riittäkin ja hän oli hankkeen tilaaja ja siinä mielessä aloitteentekijä, hän joutui jakamaan aikaansa monen muun asian kanssa. Tämä kiire ja työllistyminen monella rintamalla yhtä aikaa olivat haasteena kaikissa tutkimusorganisaatioissa:

” -- pulmana on ollut hankkeen tilaajien ja yhdysheiköiden kuormittuminen ja kiire, jolloin hankkeen käytännön johtaminen yrityksessä ei ole saanut tarpeeksi huomiota. Pulmana on ollut myös ainakin jossain määrin kapea kehittämisenäkemyk, joka on heijastunut eräänlaisena mittaamis- ja menetelmäpainotuksena.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Mittaamis- ja menetelmäpainotus viittaa kapea-alaiseen ja teknokraattiseen näkemykseen, jossa korostuu asioiden ilmaisu numeerisina suureina, esimerkiksi sairauspoissaoloprosentteina. Tämä on yksi muoto edellä viitatusta rationaalisuuden tavoittelusta ja monimutkaisen maailman hallinnan pyrkimyksestä: pyritään reduktionistiseen ilmiöiden saattamiseen numeeriseen muotoon, mittaamiseen. Numeroiden uskotaan edustavan ilmiöitä eksaktissa ja hallittavassa muodossa, esimerkkeinä mm. tuloslaskelmat, suorituspisteet, erilaiset kustannuslaskelmat ja ilmapiirimittausten tulokset. Laadullisten ilmiöiden saattaminen numeeriseen muotoon edustaa pyrkimystä maailman yksinkertais- tamisesta käsiteltävään muotoon, jolloin luvut voivat olla

- ulkoisen todellisuuden representaatioita, kuvauksia ympäröivästä todellisuudesta,
- representaatioita prosesseista, kuvauksia ajan käytöstä ja resurssien allokoinnista,
- representaatioita lopputulemista, tuloksista (vrt. March, 1994).

Ilmiöiden pelkistäminen numeroiksi saattaa toisaalta tehdä ne konkreettisiksi ja osin lisätä ilmiöiden ymmärtämistä, mutta toisaalta vaarana on itse ilmiöiden unohtaminen numeroiden takana – numeroiden muuttuminen todellisuudeksi ja tarkoituksiksi sinänsä. Osana tämän päivän rationaalista ihmiskäsitystä ja käsitystä muuttuvan maailman hallinnan saavuttamisesta ”numeeristuminen” on keskeinen tekijä. Se käy ilmi mm. erilaisen raporttien suuresta määrästä ja niiden lukujen tarkastelusta ilman, että halutaan käydä kriittistä keskustelua siitä, mittaavatko ne aidosti kuvattuja ilmiöitä. Jälleen pyritään rationaaliseen, tehokkaaseen ja nopeaan ilmiöiden haltuun ottamiseen, jossa liiallinen ymmärtäminen tekee asiat vaikeiksi. Tämä ilmiö näkyi joidenkin tilaajien hankkeeseen kohdistuvissa odotuksissa (erityisesti Prote 2:ssa, osin myös muissa teollisuuskohteissa).

Periaatteessa HR-toiminnan roolia työhyvinvoinnin kehittämisessä voisi arvioida ainakin asian arvostamisen, kehittämiseen liittyvän kokonaisvaltaisen hyvinvointinäkemysten, prosessuaalisen ja integroivan kehittämisnäkemysten ja käytännön ajankäyttömahdollisuuksien näkökulmista. Lisäksi HR toimii linkkinä ja yhteyshenkilönä hankkeen, johdon ja henkilöstön välillä, mitä kautta HR:n uskottavuudella ja hyvillä yhteistyösuhteilla kaikkiin suuntiin on tärkeä merkitys. Näiden vaatimusten käytännön toteutumista ei arvioitu hankkeessa systemaattisesti. Yleisesti ottaen voi arvioida, että ne toteutuivat Prote 1:n kohdalla melko hyvin: hankkeen tilaaminen ja myyminen johdolle ja henkilöstölle edellä kuvatulla informaatiolla merkitsi kokonaisvaltaisen työhyvinvointi- ja prosessikäsitteen kohtuullisen hyvää sisäistämistä ja uskottavuutta sekä johdon että henkilöstön suuntaan. Keskeisin ongelma oli käytännön realismi oman ajankäytön hallinnassa sekä HR-päällikön vaihtuminen jo hankkeen alkuvaiheessa. MMVK:n osalta kyse oli kaupungin henkilöstöorganisaatiosta, jonka henkilöstösuunnittelija oli kyllä hankkeen tilaaja, mutta joka sen jälkeen vetäytyi (varmaan jälleen työkiireiden vuoksi) hankkeesta, jolloin käytännön vastuu jäi vanhainkodin kahdelle esimiehelle. Kun näiden panos hankkeen edistämässä oli erittäin hyvä, ei HR:n roolin puuttumisesta muodostunut ongelmaa.

Työntekijöiden työkyvyn turvaaminen ja ylläpito – työturvallisuus – on perinteisesti kuulunut työsuojelutoimikunnille. Aikaisemmin työturvallisuuden käsite merkitsi lähinnä tapaturmilta ja ammattitaudeilta suojautumista. Vuoden 2003 alusta voimaan tullut uusi työturvallisuuslaki on laajentanut työturvallisuuden käsitettä kattamaan tapaturmien ja ammattitautien ehkäisyn lisäksi myös muun muassa työn henkisen kuormittavuuden, väkivallan uhan, häirinnän ja muun epäasiallisen kohtelun sekä yksintyöskentelyn

(Salonheimo, 2006). Tästä laajennuksesta huolimatta tuntuu, että työsuojelutoimikunnat ovat käytännössä jääneet perinteiseen rooliinsa⁶¹ – näin ainakin tässä tutkituissa organisaatioissa. Prote 1:ssä työsuojeluvaltuutettu oli mukana hankkeessa, mutta hänen kauttaan tai HR-päällikön kautta hanketta ei pyritty mitenkään integroimaan työsuojelutoimikunnan suuntaan, tosin toimikuntaa informoitiin hankkeesta. Työsuojelutoimikunnan aktiivisemmasta roolista olisi voinut olla hankkeelle hyötyä nimenomaan henkilöstön paremman kytkennän kautta. MMVK:n osalta integrointi jäi vielä vähäisemmäksi. Tuntuu siltä, että kaupungin tapauksessa eri asiantuntijatahojen integrointi jonkin yksikön (vaikkapa vanhustyön) kokonaiskehittämiseen on yksityistä sektoria haasteellisempaa ja kyseisten toimintojen (HR:n, työsuojelun) eriytyminen omaksi saarekkeekseen suurempi vaara.

5.3.5 Prosessikonstruktion toteutuminen ja eri tahojen roolit

Seuraavassa tarkastellaan prosessikonstruktion toteutumista ensin alaprosesseittain ja sitten arvioidaan vielä toteutumista kokonaisuutena. Lähtökohdaksi otetaan suunniteltu prosessikonstruktio yleisellä tasolla (kuvio 5.3 edellä) sekä sen pohjalta laaditut tarkemmat prosessisuunnitelmat. Erityisesti tarkastellaan, mitkä tekijät haittasivat suunnitelmien toteutumista. Systeminen kokonaismalli koostui alkumittauksista, johdon prosessista, esimiesten prosessista, työntekijöiden elämäntapaprosessista ja yhteisöllisestä työpajaprosessista ja loppumittauksista. Oletuksena oli, että tämän kokonaisuuden systemiset yhteydet vaikuttavat positiivisesti toinen toisiinsa oman vastuunoton ja yhteisvastuujattelun kehittämisessä.

Konstruktioon liittyvät mittaukset ja työhyvinvointikäsitteiden operationaalistaminen

Tätä toimintatutkimushanketta tukemaan suunniteltiin useita mittauksia ja tiedonkeruuta, joita on kuvattu aikaisemmin mm. menetelmien yhteydessä. Mittausten kokonaisuus oli suunniteltu kuvion 5.7 mukaiseksi. Menetelmiä käsiteltiin yleisellä tasolla edellä, mutta tässä tarkastellaan yhteenvedonomaaisesti mittaussuunnitelman toteutumista pääasiassa tutkijan päiväkirjamerkintöjen ja muistutusten pohjalta. Tarkastelu tehdään suunnitellun kuvion osien mukaisessa järjestyksessä.

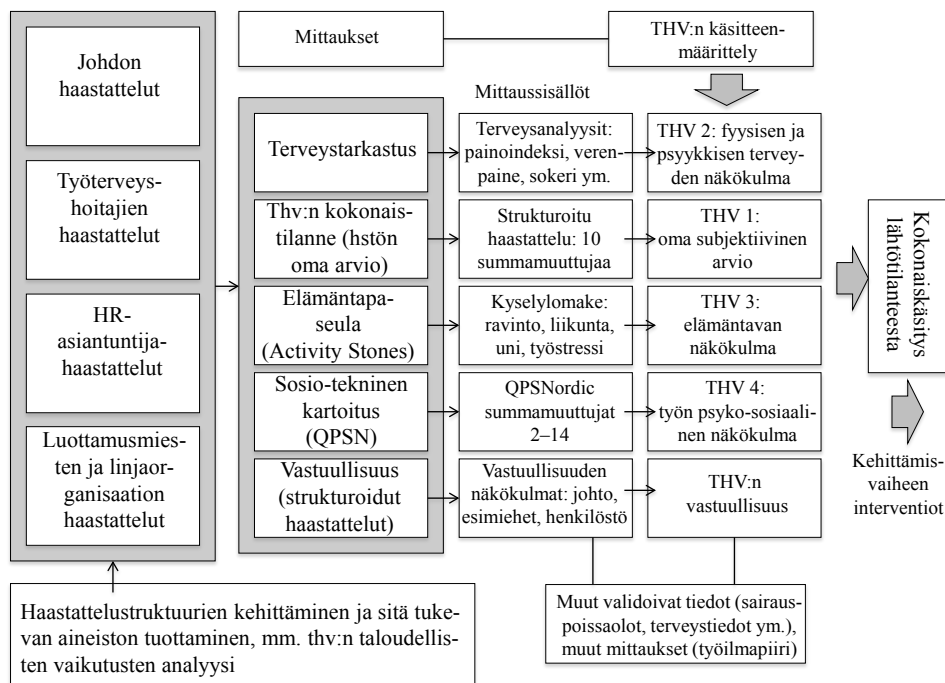
- Haastatteluja varten oli tarkoitus perehtyä organisaatioiden tilanteeseen aineistojen ja raporttien (mm. tuotannon ja talouden tunnuslukujen; hyvinvoinnin tilaa kuvaavien organisaation omien indikaattorien) avulla ja tuottaa näistä erillinen raportti organisaatioille. Organisaatioiden tiedot olivat kuitenkin niin hajanaisia, että niiden saattaminen raporttimuotoon olisi vaatinut omaa erillistä työpanosta, ja tähän ei hankkeen puolesta

⁶¹ Tutkijan omiin kokemuksiin myös muissa organisaatioissa perustuva provokatiivinen väite. Työsuojelun käytännön roolin muuttuminen vaatisi omaa tutkimustaan.

ollut mahdollisuutta. Tutkija tutustui tilanteisiin eri organisaatioiden aineistojen perusteella, mutta raporttia ei siis laadittu.

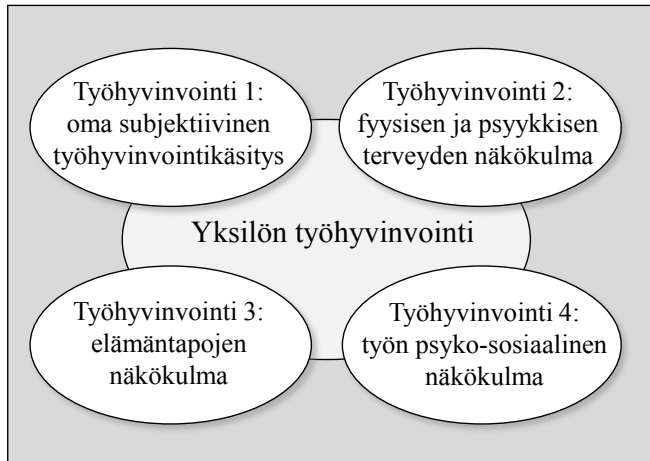
- Johdon ja muiden avainhenkilöiden (lähinnä luottamusmiesten) alkuhaastattelut toteutuivat pääpiirteissään suunnitelmien mukaisesti, ja ne on raportoitu tarkemmin luvun 4 yhteydessä, kun tarkasteltiin avainhenkilöiden strategista sitoutumista hankkeeseen strategisen puheen kautta. Tutkijan oman käsityksen mukaan yksi haastattelujen keskeinen tavoite, haastateltavan sitouttaminen hankkeeseen, onnistui suhteellisen hyvin ja haastattelujen ilmapiiri oli pääasiassa innostunut ja positiivinen (erityisesti kahden tässä tarkasteltavan organisaation osalta).
- Työterveyshoitajien haastattelut toteutettiin suunniteltujen struktuurien mukaisesti (vrt. liitteet). Prote 1:ssä työterveyshoitaja oli hankkeesta ja metodiikasta selvästi innostunut ja hoiti erittäin hyvin vastuunsa. Hänen suhteensa työntekijöihin oli selvästi luottamuksellinen ja hyvä. Kaupungin työterveyshoitaja (MMVK:n työterveyshoitaja) suhtautui haastatteluihin huomattavasti kriittisemmin. Haastattelustrukturi ja käytetty viitekehys arvioitiin siten, että tutkija kävi tähän liittyvän keskustelun lomakkeen kyseisen kysymyksen pohjalta. Keskusteluissa työterveyshoitajat totesivat materiaalin pääosin toimivaksi. Erityistä terveystarkastusta ei haastattelujen yhteydessä tehty, ellei siihen ilmaantunut keskusteluissa perusteita, eikä niiden tekemisestä raportoitu. Työhyvinvoinnin kokonaistilanteeseen liittyvä arvio tehtiin työterveyshoitajien haastattelujen yhteydessä ja se raportoitiin lomakkeelle, samoin vastuullisuuteen liittyvät kysymykset. Vastuullisuutta käsiteltiin myös tutkijan tekemien alkuhaastattelujen yhteydessä. (Työterveyshuollon rooliin palataan asiantuntijatarkastelun yhteydessä.)
- HR-ammattilaisten ja/tai hankkeen tilaajien kanssa keskusteltiin hankkeen sisällöstä ja toteutuksesta useita kertoja ennen hanketta ja siten erillisen haastattelun tekemistä ei siinä tilanteessa katsottu tarkoituksenmukaiseksi. Tämä oli jälkikäteen ajatellen puute, koska myös näiden ihmisten kannanotot olisi ollut hyvä dokumentoida (nauhoittaa) samoin kuin muidenkin avainhenkilöiden.
- Terveyttä edistäviin elämäntapoihin liittyvä Seula-mittaus toteutettiin ulkopuolisen toimittajan toimesta ja metodilla suunnitelmien mukaisesti. Vaikka mittauksia yleisesti ottaen pidettiin hyvinä ja tarpeellisina, todettiin vapaamuotoisissa keskusteluissa (mm. työpajojen yhteydessä), että niiden tuottamaa lisäarvoa ei koettu kovin suureksi: ihmiset tuntuivat muutenkin tietävän omat terveysriskinsä suhteellisen hyvin. Mittaus kuitenkin konkretisoi asiaa.
- QPS-mittaukset toteutettiin ennakkosuunnitelmien mukaisesti tutkimusryhmissä, joissa haasteena oli kohderyhmien pieni koko. Vastauksia saatiin seuraavasti: Prote1 14 kpl, Prote2 16 kpl, Te1 32 kpl ja MMVK 20 kpl. Yhteensä vastauksia saatiin siis 82. Palautusprosentti oli noin 84. Luku ei ole aivan tarkka, koska kohderyhmät elivät jonkin verran ihmisten vaihtuvuuden vuoksi. Lisäksi Prote 1:ssä (tämän tutkimuksen teollisuuskohteessa) suoritettiin samalla metodilla kartoitus koko henkilöstölle ja siihen saatiin 74 palautusta. Tämä merkitsi n. 37 prosentin palautusta. 65 vastaajista oli ilmoittanut tehtävänimikkeensä, joiden perusteella työntekijöiden vastauksia oli 26 ja toimihenkilöiden vastauksia 39. Tällä suhteella kaikista palautuksista laskettu työntekijöiden palautusprosentti oli n. 23 ja toimihenkilöiden n. 64. Yleisesti ottaen vastausprosentit olivat siis alhaisia, mutta erityisesti työntekijöiden palautusprosentti oli alhainen verrattuna vastaavien kyselyjen palautuksiin. Yhtenä syynä oli varmasti kyselyn poikkeuksellinen laajuus (123 kysymystä). Tämä pulma tiedostettiin, mutta kysely haluttiin suorittaa samassa muodossa kuin työhyvinvointitutkimuksen ryhmälle toteutettu. Tämän kyselyn tuloksia voitiin käyttää vertailutietona tämän pienen tutkimusryhmän aineiston kanssa. Yleishavaintona voidaan sanoa, että suuremman aineiston jakautumat sijoittuvat tutkimusryhmän ja QPS-vertailuluvun väliin johtuen todennäköisesti lähinnä toimihenkilöiden suuresta osuudesta Prote1/74-aineistossa (n. 65 %).
- Uusintamittauksina toteutettiin työterveyshoitajien tekemä strukturoitu haastattelu, johon liittyi työhyvinvoinnin tilanteen kokonaisarvio ja vastuullisuuden arvio, Seula-elämäntapamittaus sekä QPSNordic, joka toteutettiin lyhyemmässä (34+) muodossa.

Prote 1:ssä QPS toteutettiin samassa yhteydessä koko henkilöstölle. Siellä toisella kerralla palautettuja lomakkeita oli analyysissä yhteensä 107, mikä merkitsi noin 56 - prosenttista palautusta. Toisella kerralla kysyttiin taustamuuttujina tarkemmin myös henkilöstöryhmää (työntekijät, toimihenkilöt, ylemmät toimihenkilöt). Toimihenkilöitä oli vastaajista yhteensä 42 (39 %). Toimihenkilöiden suhteellinen osuus oli siis toisessa mittauksessa pienempi. Kun toimihenkilöt yleensä vastaavat positiivisemmin, oli tällä toimihenkilöiden pienemmällä osuudella varmasti vaikutusta kokonais tuloksiin (siis jossain määrin heikentävästi).



Kuvio 5.7 Suunnitelma alkumittausten tekemisestä. (Uusinta loppumittaus tilanteessa soveltuvin osin.)

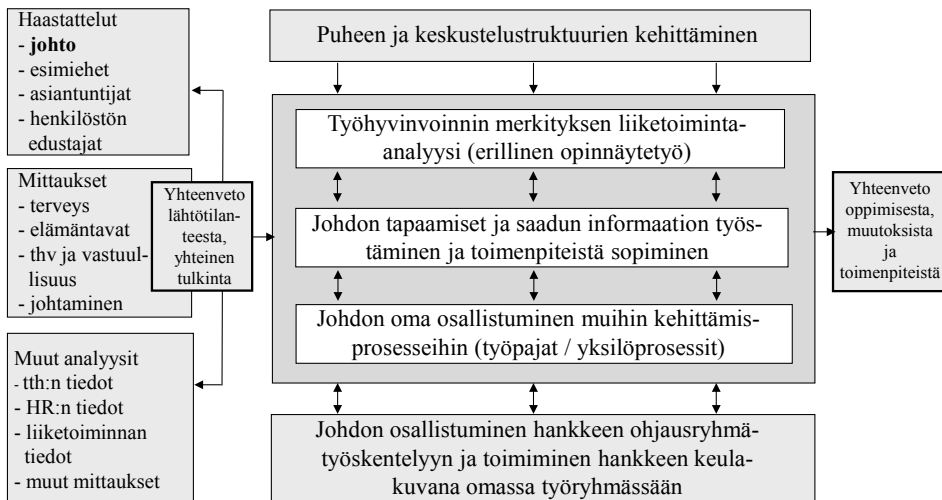
Mittaukset toteutuivat siis suhteellisen hyvin ennakkosuunnitelman mukaisesti. Suunnitteluvaiheessa mittausten ajateltiin edustavan monipuolisesti erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin ja samalla operationaalistavan kokonaisvaltaista työhyvinvointikäsitystä. Strukturoidun haastattelun yhteydessä tehdyn kokonaisarvion ajateltiin edustavan työhyvinvoinnin subjektiivista maailmaa ja summaavan yksilön omat työhyvinvointitunte- mukset. Työterveyshoitajan haastattelujen yhteydessä esille nostettavien perinteisten terveystarkastusten ajateltiin heijastavan objektiivisempaa terveystarkastusta. Seula- mittaukset nostivat esille elämäntapojen osuuden ja QPS-mittaukset yhteisöllisen ja psyko-sosiaalisen näkökulman. Tämä kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen ”ope- rationaalinen malli” on esitetty kuviossa 5.8. Mittauksiin palataan tarkemmin hankkeen tulosten arvioinnin yhteydessä.



Kuvio 5.8 Kokonaisvaltaisen työhyvinvointikäsitteen operationaalistaminen tässä hankkeessa.

Johdon prosessi

Johdon prosessilla tarkoitetaan siis niitä toimenpiteitä, joilla hankkeessa oli tarkoitus tukea johdon roolia hankkeen keulakuvana ja oman vastuunsa ottajana. Johdon sitouttamisella hankkeeseen arvioitiin etukäteen olevan suuri merkitys hankkeen onnistumiselle, ja sitä varten suunniteltiin erityinen johdon alaprosessi kuvion 5.9 mukaisesti. Johdon prosessissa tärkein toimija on ylin johdon edustaja, tutkimuksen hankkeissa tehtaanjohtaja tai toimitusjohtaja ja sosiaalijohtaja. Myös muiden johdon edustajien (tuotannonjohtajan, henkilöstöjohtajan, vanhustyön johtajan) rooli hankkeessa on tärkeä. Siksi myös johdon roolin suunnitteleminen on tärkeää.



Kuvio 5.9 Suunnitelma johdon prosessiksi.

Johdon sitouttaminen suunniteltiin tehtäväksi ensinnäkin ennakkohaastatteluissa, joissa liikkeelle lähdettiin johdon mukavuusalueelta eli liiketoiminnasta ja strategisista kysymyksistä. Kuten luvussa 4 raportoitiin, tämä tuntui onnistuneen ainakin siinä mielessä, että johdon asenne haastatteluissa oli positiivinen. Sen sijaan strategista kytkentää hankkeeseen ei varmaan pystytty riittävästi luomaan. Toinen johdon prosessiin suunniteltu toimenpide oli työhyvinvoinnin merkityksen liiketoiminta-analyysi, joka oli tarkoitus tuottaa jokaiselle organisaatiolle erillisenä oppinäytetyönä. Tämän ajateltiin edelleen tukevan johdon sitouttamista hankkeeseen konkretisoimalla niitä liiketoiminnallisia hyötyjä, joita hankkeesta voitiin ajatella organisaatiolle koituvan. Analyysien tuottaminen keskustelujen pohjaksi ei kuitenkaan onnistunut, koska oppinäytetöitä (lähinnä kandi- tai gradututkielmia) ei saatu aikataulullisesti koordinoitua hankkeeseen eikä rahoitus riittänyt niiden teettämiseen asiantuntijatyönä. Näin yksi tärkeä elementti johdon prosessista jäi puuttumaan.

Prosessin ennakkosuunnittelussa oli varauduttu myös kahdenkeskisiin luottamuksellisiin keskusteluihin johdon kanssa omana johdon prosessia tukevana toimenpiteenä. Yksi tällainen keskustelu käytiin Prote 1:ssä, kun tehtaanjohtajalle kerrottiin laajemman QPS-mittauksen tuloksista, ja siinä vetäjä ja tehtaanjohtaja yhdessä arvioivat tuloksia. Vetäjästä tuntui, että johtoon muodostui luottamuksellinen suhde, joka olisi tarjonnut enemmänkin keskustelumahdollisuuksia. Ylin johto on johtamistehtävässään melko yksin, ja luottamuksellisella keskustelulla organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa on konsultatiivisia ja työnohjauksellisia piirteitä. (Liikkeenjohdon konsultoinnista ks. esim. Tienari ym., 2001.) Tätä mahdollisuutta ei Prote 1:ssä kuitenkaan enempää hyödynnetty. Myöskään toisessa tutkimuskohteessa ei näitä henkilökohtaisia keskusteluja käyty siinä laajuudessa kuin suunnitelmassa varauduttiin. Myöskään hankkeiden johtoryhmätyöskentelyyn johtoa ei onnistuttu saamaan mukaan. Näiden toimenpiteiden ja keskustelujen jääminen pois kertoo osaltaan siitä kiireestä ja turbulenssista, jossa johto tehtävänsä suorittaa, mutta myös siitä, että riittävää strategista sitoutumista ja siihen liittyvää johdon omaehtoista aktiviteettia ei pystytty prosessissa luomaan.

Seuraava ja prosessin kannalta ehkä merkittävin ylimmälle johdolle suunniteltu rooli oli osallistuminen työpajaistuntoihin. Sen arveltiin antavan johdolle mahdollisuuden osallistua yhteisölliseen kehittämiseen ja täyttää samalla keulakuvafunkionsa. Ennakkoon ajateltiin, että johdon (ylimmän johtajan, muun johdon) kanssa käytävissä kahdenkeskeisissä keskusteluissa olisi voitu yhdessä suunnitella myös tätä työpajoihin osallistumisen prosessia ja hakea sopivaa tasapainoa johdon rooliin kuuluvan selväpiirteisen kannanoton ja päätöksenteon ja ihmisille tilaa antavan vuorovaikutuksen ja kannustuksen välillä. Kun näitä keskusteluja ei käyty, jäi tämä ennakkosuunnittelu puuttumaan. Sitä kautta ylimmän johdon roolikin työpajoissa muodostui kovin perinteiseksi: lyhyt avauspuheenvuoro ja nopea poistuminen ja toisena osallistumiskertana lopputulemien lyhyt kommentointi. Esimerkki Prote 1:n työpajakäynnistyksestä:

”Tehtaanjohtaja oli paikalla tilaisuudessa vain noin 10 minuuttia, mutta sen sijaan HM ja Ts sekä työterveyshoitaja olivat paikalla koko ajan ja osallistuivat aktiivisesti. Tehtaanjohtajan puheenvuoro tilaisuuden alussa oli havainnoijan mielestä hyvä eli onnistui sitouttamaan läsnäolijat. Tuntui siltä, että puheenvuoro viesti johdon aidosta kiinnostuksesta työyhteisön kehittämiseen ja myös osallistujien kokevan niin.” (Lehtinen, 2007.)

Puheen sisältö oli sinänsä hyvin perinteinen ja liiketoimintalähtöinen, mikä toisaalta satoi hankkeen ihmisten arjessa tärkeisiin asioihin, mutta hän kannusti osanottajia myös aktiiviseen osallistumiseen:

”Tehtaanjohtaja totesi avauspuheenvuorossaan, että tehtaalla on viime vuosina jouduttu tekemään tiukkojakin päätöksiä, minkä lisäksi valtaosa läsnäolijoista (– kaikki yhtä lukuun ottamatta olleet yrityksen palveluksessa yli 10 v.) on ollut näkemässä myös ”yrityksen hyvät ajat”. Hän piti erittäin tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, että nyt käynnistyvissä työpajoissa kaikki sanovat mielipiteensä ja työhyvinvointia kehitetään eri näkemykset huomioon ottaen ja että keskustelua muutenkin lisätään. Avain menestykseen on, että koneen päästä saadaan priimatavaraa, mihin voidaan päästä yhteistyöllä. Tehtaanjohtaja toivoi osallistujilta suurta aktiivisuutta todeten, että työpajat on järjestetty ”meitä kaikkia varten”. Hän myös toivoi rakentavaa asennetta sanoen, että ”nokittelu ei auta ketään”. (Lehtinen, 2007.)

Tuntui siltä, että henkilöstökään ei odottanut suurempaa osallistumista ja kontribuutiota. Ilmapiiri oli johdon läsnäolosta huolimatta melko vapautunut, mistä toinenkin esimerkki työpajasta n:o 5. Ainakaan ilmapiiri- ja vuorovaikutuspulmat johdon ja työntekijöiden välillä eivät tuntuneet olevan este osallistumiselle:

”Huolimatta siitä, että paikalla oli tehtaan korkein johto, ilmapiiri oli avoin ja epäkohtia sekä parannusehdotuksia nostettiin rohkeasti esiin. Tuntui siltä, että työntekijät kokivat saaneensa tilaisuuden tuoda kaikki mahdolliset epäkohdat esiin ja myös halusivat hyödyntää annetun tilaisuuden. Muutaman kerran katkeruus ja vanhojen kaivelu yritti pilkistää esiin, mutta yleisilmapiiri oli myönteinen ja tehtaan johto sai myös avoimesti kiitosta siitä, että työntekijät pääsevät vaikuttamaan aiempaa enemmän omaan työhönsä liittyviin asioihin.” (Lehtinen, 2007.)

MMVK:ssa ylimmän esimiehen (sosiaalijohtajan) rooli oli samantyyppinen ja niissä puitteissa erittäin positiivinen.

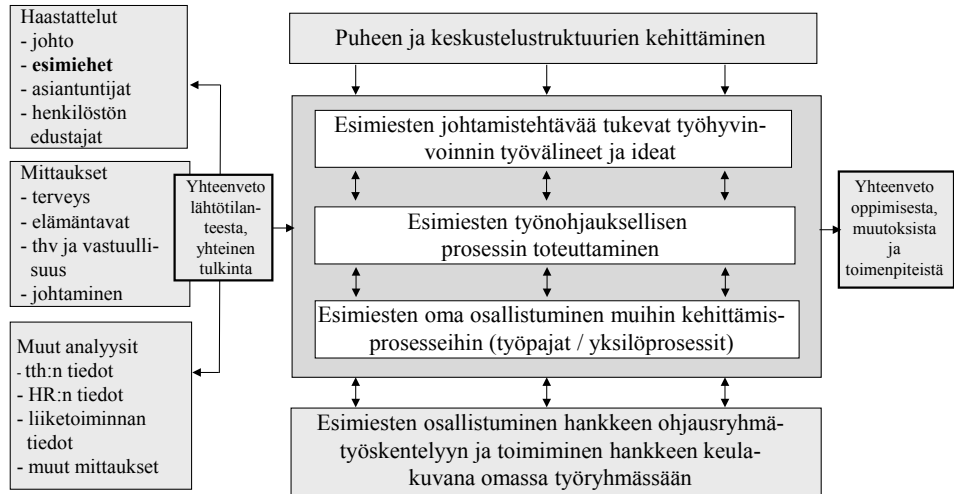
”Johdon pitämä avauspuheenvuoro oli erittäin onnistunut ja viesti johdon aidosta halusta kehittää työtä vanhainkodissa. Tuntumaksi jäi, että kaupunki haluaa ihan oikeasti asioiden kehittyvän parempaan suuntaan ja on valmis myös panostamaan siihen, vaikka 10 lisätyöntekijää ei luvattukaan järjestää.” (Lehtinen, 2007.)

MMVK:ssa johdon positiivista roolia tuki teollisuuskohdetta selvemmin muiden esimiesten positiivinen ja aktiivinen suhtautuminen. Elämäntapaprosessiin johto ei lähtenyt mukaan missään tutkimusorganisaatioista. Mukaan lähtemällä johto olisi todenkäisesti parantanut mielikuvaansa osallistuvana, maanläheisenä ja lähestyttävänä johtajana.

Yhteenvetona johdon prosessin toteutumisesta todetaan, että vaikka johdon rooli oli tutkimuskohteissa positiivinen ja hanketta tukeva, sille ei pystytty saamaan sitä strategista voimaa, jota hankkeessa tavoiteltiin. Tämä tilanne oli samanlainen kaikissa neljässä kohdeorganisaatiossa ja lisäksi yhdessä laajemmassa Tykes-rahoitteisessa hankkeessa, jota toteutettiin osin samoin periaattein.

Esimiesten prosessi

Samoin kuin johdon rooli esimiesten rooli oli ennakkoon ajateltu hankkeen onnistumisen kannalta merkittäväksi. Myös sitä varten oli suunniteltu oma työskentelyprosessinsa (kuvio 5.10).



Kuvio 5.10 Suunnitelma esimiesten prosessiksi.

Esimiehille oli omaksi toimenpiteekseen suunniteltu johtamisjärjestelmän hyvinvointia tukevien työvälineiden (mm. hyvinvointipainotteisten kehityskeskustelujen, osaamiskaritoitusten ym.) inventointi ja yhteisten ideoiden kehittäminen työpajaistunnoissa esille otettaviksi. Samoin suunniteltiin, että esimiehet kaikista tutkimusyksiköistä muodostavat työnohjausryhmän, jossa voidaan yhdessä käydä läpi kokemuksia hankkeen etenemisestä ja esimiehen roolista siinä sekä levittää jossain organisaatiossa keksittyjä hyviä käytäntöjä. Koska hankkeeseen osallistuvia esimiehiä (työnjohtajia) oli vain yksi hanketta kohti, arveltiin, että näiden kokoaminen yhteen eri organisaatioista vahvistaisi esimiesten roolia hankkeen toimijoina. Lisäksi esimiehille kuten johdollekin oli suunniteltu aktiivinen ja muita osallistumaan kannustava rooli yhteisöllisissä työpajoissa, ja tätä oli tarkoitus käydä yhdessä läpi työnohjausistunnoissa.

Tältä osin hankkeen arki muodostui kovasti erilaiseksi kaikkien teollisuuskohteiden osalta. Taustalla, erityisesti tutkimuskohteessa Prote 1, mutta myös muissa teollisuuskohteissa oli johtamisvaje, joka tuli suoraan esille mm. luottamusmiesten alkuhaastatteluisissa (vrt. luku 4):

”Prote 1:ssä, kuten muissakin tutkimukset teollisuusyksiköissä, lähiesimiestoimintaa voidaan hankkeen kannalta kuvata sanalla johtamisvaje. Tässäkin tapauksessa esimiehen rooli on jopa työntekijöiden roolia passiivisempi. Yhtenä syynä saattaa olla alkumittauksissa esille tullut esimiehen heikko rooli ja huono esimieskuva (joka siis on laajemminkin tunnistettu ja otettu yhdeksi keskeiseksi kehittämiskohteeksi). Esimies, [Tj] on saattanut kokea kehittämishankkeen omalta kannaltaan uhkaavana ja suhtautuu osin siitä syystä

hankkeeseen epäluuloisesti. Tj on nostettu esimieheksi työntekijöiden joukosta (kuten moni muukin yrityksen työnjohtaja) ja auktoriteetin ja esimiesarvostuksen saavuttaminen on ollut ilmeisesti haasteellista eikä hän ole siinä täysin onnistunut.” (Tutkijan päiväkirja.)

Tämä sama vetäytyvä ja passiivinen rooli tuli esille työpajoissa, joista vuorovaikutusanalyysin lainaus:

”Työpaja yllätti aktiivisuudellaan, sillä yli puolet läsnäolijoista (lähinnä ikkunan puoleisessa ”siivessä” istuneet) osallistui erittäin aktiivisesti keskusteluun. Puheenvuoroja käyttivät erityisesti työsuojeluvaltuutettu, pääluottamusmies, työsuojelupäällikkö ja neljä vuoron jäsentä. *Sen sijaan vuoron esimies oli hyvin varautunut ja käytti vain harvoja puheenvuoroja lähinnä erikseen kysyttäessä.*” (Lehtinen, 2007, kursivointi tutkijan.)

Samanlainen käyttäytyminen oli tyypillistä työnjohtajille kaikissa teollisuuskohteissa: työpajoissa oltiin todella passiivisia eikä arjen johtamisessa pidetty hanketta mitenkään esillä, mikä olisi ollut välttämätöntä mm. työpajojen pitkien aikavälien vuoksi. Tässä hankkeen vetäjä, jonka prosessien vetokokemus on toimihenkilövaltaisimmilta toimialoilta (mm. pankki- ja vakuutusaloilta), teki virhearvioinnin työnjohtajan asenteesta ja aktiivisuudesta.

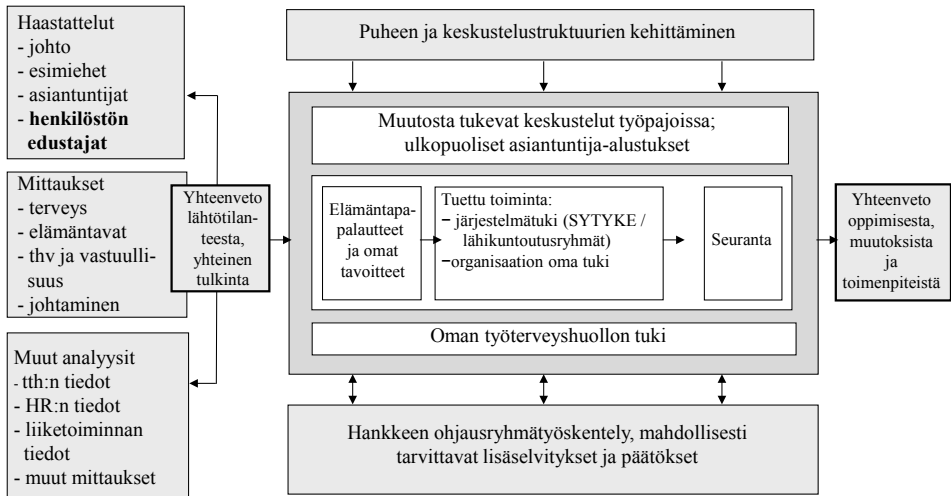
Vanhainkodin hankkeessa esimiesten rooli oli lähempänä sitä, mihin tutkija oli oman työkokemuksensa perusteella tottunut: esimiehet olivat aktiivisia, positiivisia ja kannustavia ja ottivat selvästi roolinsa ryhmän johtajina sekä työpajoissa että niiden välisenä aikana:

”Edelleenkin Vkj [vanhainkodin johtaja] ja Sh [sairaanhoitaja] tuntuvat tulevan valtavan hyvin toimeen muun porukan kanssa ja myös muiden keskinäinen yhteishenki tuntuu yleisesti ottaen erinomaiselta. Esimiehillä on sopivasti auktoriteettia, mutta heitä ei pelätä vaan heille uskalletaan sanoa asioista. Sh:aa myös kiiteltiin työpajassa avoimesti siitä, että hänen esimiesaikanaan työvuorot ovat alkaneet sujua huomattavasti paremmin eli esimerkiksi samalle työntekijälle ei satu liian montaa peräkkäistä iltavuoroa tai yövalvomista.” (Lehtinen, 2007.)

Teollisuuden ”johtamisvajeen” vuoksi myös esimiehille suunniteltu rooli ja toimenpiteet jäivät toteuttamatta – tutkija koki niiden käynnistämisen muutenkin vaativassa neljän hankkeen yhtäaikaaisessa vetämisessä niin haasteelliseksi, että siihen ei riittänyt energiaa. Jälkikäteen tietysti pitää kysyä, eikö nimenomaan tuossa tilanteessa, jossa esimiehet eivät luonnollisesti motivoituneet mukaan hankkeeseen, olisi pitänyt käynnistää tukitoimet, joilla ehkä olisi saatu tilannetta korjattua.

Työntekijöiden elämäntapaprosessi

Työntekijöille oli suunniteltu keskeinen rooli yhteisöllisissä työpajoissa, joissa painopiste oli innovatiivisten ratkaisujen tuottaminen työhyvinvoinnin diagnostisoiuihin kehittämiskohteisiin. Tämän prosessin rinnalle oli suunniteltu yksilöiden terveellisten elämäntapojen kehittämisprosessia jota tuettiin edellä kuvatuilla Seula-mittauksilla sekä sen jälkeisillä toimenpiteillä. Tämän prosessin suunnitelma on esitetty kuviossa 5.11.



Kuvio 5.11 Suunnitelma yksilöiden elämäntapaprosessiksi.

Yksilöiden elämäntapaprosessi haluttiin liittää prosessikonstruktion, koska työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti tarkasteltaessa se on tärkeä yksilön hyvinvointiin liittyvä osakokonaisuus. Se on työkykyä edistävän toiminnan (Tyky-toiminnan) perinteinen kohdealue, ja edelleen suuri osa ihmisistä hahmottaa työhyvinvoinnin juuri terveyden ja elämäntapojen alueen kautta. Hankkeen markkinoinnin näkökulmasta sillä uskottiin olevan ihmisiä hankkeeseen motivoiva vaikutus, koska hankkeessa työnantaja oli tarjoamassa ilmaisia palveluja tälle alueelle. Työnantajan näkökulmasta se oli perinteinen ja turvallinen osa-alue, joka oli strategialtaan sopeuttava ja tasapainoteoreettinen (vrt. koko tutkimuksen johdanto): se korosti yksilön vastuuta omasta jaksamisestaan suhteessa työelämän asettamiin tavoitteisiin.

Elämäntapaprosessin ”systemiset suunnitteluoletukset” (Prote 1, MMVK) olivat seuraavat:

1. Hankkeen alussa toteutettu SEULA-elämäntapamittaus antaa jokaiselle henkilökohtaisen palautteen, josta jokainen näkee myös omat elämäntapansa suhteutettuna asiantuntijoiden normittamaan tasoon ja joka selkeillä värikoodilla (vihreä – keltainen – punainen) kertoo omien elämäntapojen terveellisyydestä. Tässä ajatuksena oli ”synnintunnon herättäminen” toimenpiteisiin motivoitumiseksi.
2. Hankkeen alussa toteutettu terveystarkastus tukee em. elämäntapamittausta, ja työterveyshoitajan kanssa käydyt keskustelut ja suositukset vahvistavat kehittämiseen liittyvää päätöksentekoa.
3. Jokaiselle tarjotaan mahdollisuus osallistua työpaikan järjestämään ”lähikuntoutusryhmään”, YES-prosessiin, jonka keskeisiä elementtejä ovat ryhmämuotoinen toiminta ja tuki, henkilökohtainen alkumittaus, suunnitelma ja ta-

voitteen sekä seuranta. Oletuksena oli, että ryhmän sosiaalinen tuki olisi keskeinen toimintaa ylläpitävä elementti⁶².

4. Yhteisölliset työpajaistunnot tukevat tätä yksilöprosessia, koska sen etenemistä seurataan työpajoissa ja niissä käydään keskusteluja yksilöjen kokemuksista.
5. Prosessiin liittyy myös loppumittaus samoilla menetelmillä.

Myös koko hankkeen näkökulmasta elämäntapaprosessilla ajateltiin olevan ”systemisiä vaikutuksia” eli sen ajateltiin tukevan yksilön motivoitumista kehittämiseen laajemmin.

Hankkeen kannalta elämäntapa-alueen liittäminen hankekokonaisuuteen lisäsi hankkeen hallinnan vaikeutta oleellisesti. Haaste tiedettiin ennakkoon suureksi, koska ihmisten elämäntapojen muuttaminen, erityisesti työelämäkonteksteissa ja heterogeenisissä aineistoissa, on erityisen vaikeaa. Perinteisin teoreettinen näkökulma tähän löytyy ns. transteoreettisesta mallista (mm. Prochaska & DiClemente, 1984; Prochaska et al, 1992; Poskiparta, 2006). Pelkästään tälle alueelle keskittyvä hankekokonaisuus olisi ollut riittävän haasteellinen. Hankkeen systemisen ja kokonaisvaltaisen luonteen vuoksi elämäntapa-alue haluttiin siis kuitenkin mukaan.

Hankkeen toinen tutkija suoritti elämäntapaprosesseihin osallistuneiden henkilöiden haastattelut, ja niiden lyhyt yhteenveto on seuraava (Lehtinen, 2007):

- ”Ns. saturaatiopiste saavutettiin jokaisessa ryhmässä yllättävän nopeasti eli eri ryhmissä jäsenten ajatukset olivat keskenään hyvin samansuuntaisia.
- Lähes kaikki haastatellut sitä mieltä, että yksilö on itse vastuussa omasta hyvinvoinnistaan ja työpaikka voi korkeintaan järjestää mahdollisuuksia /puitteet oman hyvinvoinnin parantamiselle. Useimmat kokevat tienneensä jo ennestään, mitä pitäisi tehdä ja miten, mutta aloittaminen ja aikaansaaminen omin päin olleet kompastuskiviä.
- Ryhmiin tuntuu valikoituneen jo ennestään liikunnallisesti aktiivisia ihmisiä erityisesti Te 1:ssä ja Prote 1:ssä.
- MMVK eroaa siinä suhteessa Prote 1:stä, että ryhmä on ryhtynyt toimimaan myös itsenäisesti, ilman ohjaajaa, eli tapaamisia on ollut alun perin suunniteltua enemmän. Eriytyisen hyvää palautetta saavat juuri ne ”omat” tapaamiset, vaikka lähikuntoutusryhmän ohjaaja saa kyllä kauttaaltaan hyvän palautteen.
- Te 1:ssä ryhmäytymistä ei ole tapahtunut, koska Sytyke perustuukin yksilötyöskentelyyn, mitä osa osallistujista pitää hyvänä asiana. Te 1:n haastatteluissa pääosaan olivat nousta Sytyke-ohjelman tekniset ”lastentaudit”.
- Kesän vaikutus molemmissa kesän jälkeen haastatelluissa ryhmissä merkittävä, sillä kesäloma katkaissut hyvin alkanee uudet tottumukset ja uudelleen vauhtiin pääseminen tuntuu vaikealta.”

⁶² Prote 1:ssä ja MMVK:ssa sovellettiin molemmissa lähikuntoutusryhmämallia. Toinen vaihtoehto tukitoimille oli Te 1:ssä sovellettu tietokoneavusteinen Sytyke-ohjelma. Kahden erilaisen tukimenetelmän käyttö tarjosi mahdollisuudet niistä saatujen kokemusten vertailuun. Jotta vertailua voidaan tehdä tarkastellaan elämäntapaprosesseja kaikkien mukaan lähteneiden organisaatioiden ja työntekijöiden kokemusten kautta.

Elämäntapaprosessien tuloksiin palataan tarkemmin muidenkin prosessien tulosten tarkastelun yhteydessä. Työpajatapaamisissa elämäntapaprosessin käsittely jäi suhteellisen vaatimattomaksi osin sen takia, että kaikki pajojen osanottajat eivät osallistuneet elämäntapaprojekteihin. Seuraavassa kuitenkin kaksi lainausta, ensimmäinen MMVK:sta ja toinen Prote 1:stä:

”Lähikuntoutusryhmän todettiin lähteneen hyvällä fiiliksellä käyntiin, vaikka toiminta onkin vielä aivan alussa. ”Odotukset ovat korkealla”, totesi mukaan lähtenyt joukko. Ryhmä on jo sopinut järjestävänsä jotakin erilaista liikunnallista tekemistä siten, että jokainen jäsen tutustuttaa muut johonkin itselleen läheiseen liikuntamuotoon. Ryhmä toivoi työpaikalle esimerkiksi käsipainoja ja jumppapalloa, jotta liikkuminen pysyisi mielessä myös työpäivän taukojen aikana. Mahdollisuuksia yhteiseen taukoliikuntaankin työpaikalla on mietitty.

Ne, jotka eivät olleet lähteneet mukaan lähikuntoutukseen, olivat joko ennestään liikuntaa aktiivisesti harrastavia tai elämäntilanteensa takia estyneitä. Moni myös koki, että kaupungin liikuntatarjonta on niin monipuolinen, että siitä jokainen löytää itselleen ja vuorotyön aikatauluihin sopivia vaihtoehtoja edullisesti.” (Lehtinen, 2007.)

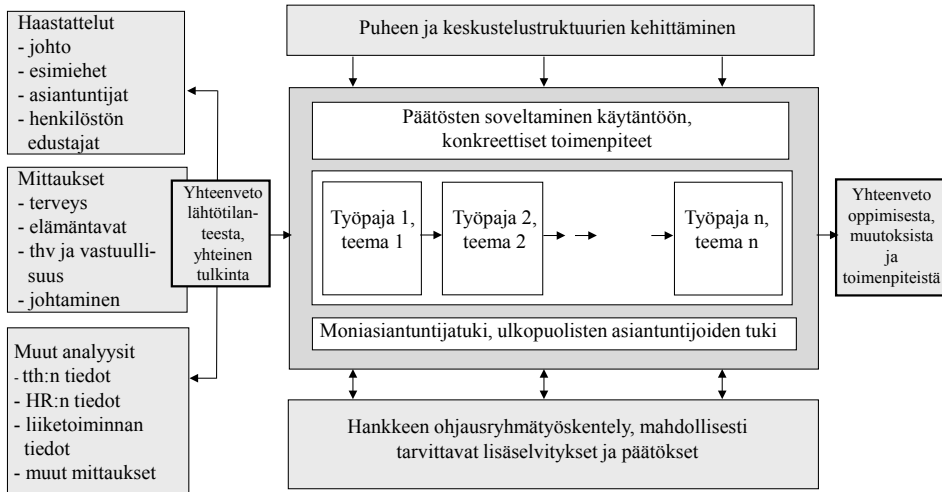
”Yksilövastuun osalta todettiin lähikuntoutusryhmällä olevan edessä jo neljännen kokoon-tumiskerran. Ohjelma on koettu hyväksi. Yllätys on ollut, ettei esimerkiksi ruokavaliossa olekaan niin paljon tarkistamisen tarvetta, kuin muille kuin vuorotyöläisille laadittu esikar-toitus syksyllä kertoi. Osallistujille on tehty lihaskuntotestit, mutta uniasioita ei vielä ole ryhmässä käsitelty.” (Lehtinen, 2007.)

Yhteenvetona elämäntapaprosesseista hankekonstruktion osana todetaan seuraavaa:

- Prosesseja kuvasi työpaikoilla näille prosesseille yleinen piirre: jo ennestään aktiiviset ihmiset hakeutuvat mukaan ja ne, jotka siitä erityisesti olisivat hyötyneet, eivät.
- Kun kaikki eivät olleet mukana, ei projektista muodostunut kaikkia motivoivaa ja yhteisöllisyyttä lisäävää tekijää. Näin ollen ei oletettu systeemisyyskään toiminut täydellä teholla.
- Yhteisöllinen tukitoimi (lähikuntoutusmalli) toimi tietokoneavusteista yksilömallia tehokkaammin, ja sen etuna oli juuri yhteisöllisyyden ja yhteisen motivaation luominen ja ryhmän merkitys elämäntapamuutoksen tukijana. Yksilöohjelman tehoa heikensi huono tekninen toimivuus.

Yhteisöllinen työpajaprosessi

Työpajaprosessiin on edellä tehty useita viittauksia. Seuraavassa kootaan vielä osateki-jät yhteen kokonaiskuvan muodostamiseksi. Yhteisöllinen työpajaprosessi suunniteltiin kuvion 5.12 mukaiseksi.



Kuvio 5.12 Suunnitelma yhteisölliseksi työpajaprosessiksi.

Työpajaistunnot olivat keskeisin interventio, ja hanke miellettiin organisaatioissa pääasiassa niiden kautta. Pajoja oli vetäjän näkökulmasta suuri määrä yhtä aikaa toteutettavaksi: neljässä organisaatioissa toteutettiin kehittämisjakson aikana yhteensä 20 työpajaa ja 15 ohjausryhmän istuntoa niitä tukemaan. Pajoihin liittyvän aineiston keräämisen työnjako on kuvattu edellä menetelmien yhteydessä. Erittäin arvokas tekijä yhteisen ymmärryksen rakentamisessa olivat vetäjän ja havainnoijan väliset keskustelut ennen työpajoja, niihin valmistauduttaessa sekä niiden jälkeen.

Työpajoissa ei siis sovellettu mitään yhtä ja ainoaa metodia tai viitekehystä, vaan toimintamalli oli eräänlainen käytännön synteesi lukuisista menetelmistä⁶³. Vetäjän persoonallisuus ja tapa toimia vaikuttivat luonnollisesti suuresti siihen, millaiseksi henki tilaisuuksissa muodostui. Vetäjän tavoitteena oli säilyttää neutraali ja puolueeton näkökulma esille nousseisiin asioihin, mutta kuitenkin samalla olla empaattinen ja siten tukea työntekijöitä omien mielipiteiden ilmaisussa. Vetäjä pyrki välttämään populismia, kritiikitöntä työntekijöiden puolelle asettumista ja sitä kautta kosiskelua. Sen sijaan pyrkimyksenä oli lisäkysymyksiä ja keskusteluin etsiä taustaa ja monipuolisia näkökulmia esille nostettuihin asioihin ja ongelmiin. Oma subjektiivinen ja omiin tunteisiin perustuva arvio vetäjän roolin onnistumisesta oli se, että vetäjä saavutti osanottajien hyvän luottamuksen, jota kautta edellytykset kehitysideoiden tuottamiselle olivat olemassa. Seuraavassa muutama poiminta toisen tutkijan vetäjän toimintaan kohdistamista arvioista (Lehtinen, 2007). MMVK:n osalta näyttää siltä, että aktiivinen ja innostunut ilmapiiri kyllä kyettiin luomaan. Suurimmat vetäjän toimintaan kohdistuvat haasteet liittyvät innovatiivisen ja ennakkoluulottoman ideoinnin käynnistämiseen. Sen suhteen vetäjä itsekin koki suurinta epävarmuutta:

⁶³ Menetelmiä, joiden piirteitä on tässä sovelletussa työskentelytavassa, ovat mm. kysely-palaute -menetelmä (Matti & Elo, 2002), työkonferenssimenetelmä (Lindström, 2002) ja muutoslaboratorio (Engeström & Virkkunen, 2007). Lisäksi työelämässä sovelletaan paljon työskentelyä erilaisissa kehittämisryhmissä (esim. laatupiirit) (mm. Saarela, 2002), joista saatuja kokemuksia tutkija on hyödyntänyt.

- Työpaja eteni ryhdikkäästi ja ohjelman mukaisesti, vaikka alku hiukan myöhästyi. Tällä porukalla tunnin mittainen ryhmätyöaika oli ilmeisesti ihan sopiva, koska ryhmät kävivät erittäin aktiivista keskustelua tuottaen ideoita annetusta aiheesta. Porukkaa ei myöskään juurikaan tarvitse patistaa puhumaan, sillä jokainen tohtii ottaa kantaa ja sanoa mielipiteensä. (MMVK)
-
- Edellä mainittu ”junnaaminen” heijastui turhauttavana, koska aivan uusia näkökulmia ei tällä kerralla ryhmässä syntynyt. Alun perin täksi kerraksi suunniteltu ulkopuolinen erityisasiantuntija olisi ilmeisesti tarvittu antamaan ryhmäprosessille ”potkua”. Turhautuminen ei kuitenkaan näkynyt vetäjästä pahasti ulospäin, vaikka pysähtynyt tilanne kyllä todettiin selkeästi ääneen. (MMVK)
-
- Vetäjä yritti selvästi innostaa osallistujia miettimään, miten asiat ehkä voisi tehdä toisin. Vastakaiku oli kuitenkin vähäinen. Jotenkin tuntuu, että osallistujien mielestä kaikki on jo MMVK:ssa hyvin eli kehitettävää ei yksinkertaisesti ole. (Lehtinen, 2007.)

Prote 1:n osalta onnistuttiin myös vuorovaikutuksen käynnistämässä eikä ideoinnin vaikeus tullut niin selvästi esille vetäjän toimintaan kohdistuvina odotuksina (Lehtinen, 2007):

- Vetäjä joutui hiukan lypsämään osallistujia alussa, mutta vauhtiin päästyään keskustelu sujui hyvin. Erityisesti yhtä arkaa aihetta eli työnantajakuvan muuttumista hyvästä huonoksi lyhyen ajan sisällä käsiteltiin yllättävän suoraan ja avoimesti, mistä pisteet sekä vetäjälle että osallistujille. (Prote 1)
-
- Vetäjä hoiti tehtävänsä moitteettomasti ja sai ryhmän keskustelemaan hyvin. Ryhmätyöhön käytetty aika oli pitkäkök verrattuna ryhmien aikaansaannoksiin, joissa ei tullut merkittäviä uusia ajatuksia. (Prote 1)
- Vetäjä teki asianmukaisen yhteenvedon kuluneen vuoden aikaansaannoksista ja antoi sen jälkeen puheenvuoron osallistujille. Puheenvuoron käyttäjiä oli sen verran paljon, ettei lypsämistä tarvittu muttei myöskään tiukkaa rajoittamista, vaan keskustelu sujui vapaanakin. (Prote 1)

Omien tuntemusten mukaan omaan toimintaan vetäjänä kohdistuvat suurimmat haasteet liittyivät omiin odotuksiin radikaalien innovaatioiden ja oikean keskustelutason löytämisestä. Vetäjästä tuntui siltä, että ryhmä ohjautui kovin helposti keskustelemaan kokonaisisuuden kannalta pienestä yksityiskohdasta ja voimattomuus saada keskustelua nostettua periaatteellisemmalle tasolle turhautti. Samoin oma ajatus siitä, että alkumittaukset ja ”peili” innostaisivat työtekijöitä selvemmin pohtimaan oman toiminnan kehittämisen mahdollisuuksia, ei toteutunut odotetulla tasolla. Tähän liittyvää omaa autenttista päiväkirjapohdintaa seuraavassa:

”Prosessi vedettiin kaikissa kehittämiskohteissa suunnilleen saman ”yleispätevän” kaavan mukaan: ensin käytiin läpi tutkimushavainnot, sitten tunnistettiin niiden perusteella kehittämiskohteet sekä sitten lähdettiin yhteistoiminnallisesti ideoimaan kehittämistä kohde kerrallaan. Kehittävän työntutkimuksen ja ns. muutoslaboratorion oppien mukaisesti ”peiliin katsominen” on yksi kehittämisen tärkeistä lähtökohdista: ihmisille saatetaan mahdollisimman konkreettisesti tiedoksi nykytila ja sen mahdolliset ongelmat. Yleensä tämän uskotaan synnyttävän hyvää kehittämismotivaatiota.

Tällä tavoin prosessoituna (tutkimusraportit ja niiden esittely) erittäin monipuoliset lähtökohtamittaukset herättivät suhteellisen laimeaa (tai ainakin vetäjästä siltä tuntuva) mielenkiintoa. Oliko niin, että raportti jakautumiseen oli liian ”tutkijamainen” ja siinä mielessä myös yleinen, että siitä kiinni saaminen oli vaikeaa. Toisaalta raportin yleisyys ja

esittämistapa eivät poikenneet oleellisesti yrityksissä yleisesti käytettävistä ilmapiirimitauksista ja QPS Nordic on tarkoitettu nimenomaan tulosten yhteistoiminnalliseen käsitteilyyn. Havainto on siinä mielessä tärkeä, että kehittämiseen motivoituminen konkreettisten havaintojen kautta ja keskustelujen käyminen havaintojen validisuudesta ovat oletuksena olevan ”hyvän prosessin” lähtökohtia.

Kaiken kaikkiaan tunnelma oli jokaisessa organisaatiossa, ainakin prosessin alussa, varuksellisen odottava ja olisi naivia olettaa, että ihmiset tänä päivänä motivoituvat kehittämiseen pelkästään, jos heille annetaan siihen mahdollisuus ilman mitään kehittämisen rakennetta ja motivaatiota ja ryhmäprosessia luovia menetelmiä. Heikko käynnistymismotivaatio lienee monen tekijän summa: työkiireet vievät energiaa kehittämiseltä ja ihmiset haluavat ilmeisesti yhä enemmän nähdä työn ja oman ajan erillisinä elämänalueina eikä kehittämiseen löydy enää ”talkoohenkeä”. Aikaisemmat kokemukset lukuisista projekteista, joissa ei koskaan ole saatu mitään aikaiseksi (projekteja ei ole lopetettu eikä niiden onnistumista arvioitu) ovat joissakin tapauksissa vähentäneet uskoa kehittämiseen.

Vaikka ilmiön siis ymmärtää oma ensimmäinen tunne on pettymys: kun ihmisille kerran tarjotaan aitoa mahdollisuutta kehittää työtään ja työolojaan, miksi he eivät lähde innolla pohtimaan tilannetta... Tilannetta vaikeuttavat edelleen haasteiden suuruus: monia työongelmia on mietitty vuosikaudet ilman, että niille on löytynyt ratkaisuja. Lisäksi edellä mainitut tilannetekijät aiheuttavat sen, että ihmisillä on vain vähän aikaa kehittämiselle ja em. ”mahdottomat ongelmat” pitäisi ratkaista muutamassa minuutissa.

Sen jälkeen kun alkukankeudesta ja ennakkoluuloista on päästy keskustelua kyllä käydään, mutta sitä sävyttävät joko jonkin asian emotionaalinen purkaminen (mikä tosin on terapeutista ja usein välttämätön alku uuden käynnistymiselle) tai näpertely sinänsä pienten asioiden parissa.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Yhteenvetona työpajatyöskentelystä todetaan, että erilaisista kulttuurisista ja kontekstuaalisista ongelmista huolimatta saatiin pajoissa aikaan keskusteleva ja luottavainen ilmapiiri, jota kuitenkin Prote 1:ssä häiritsivät eräät kehittämisajanjaksona sattuneet ilmapiiriin vaikuttaneet ongelmatapaukset (vrt. edellä kuvaus tilanteiden muuttumisesta Prote 1:ssä). Suurempi haaste oli kuitenkin molemmissa organisaatioissa vaikeus löytää uusia, toimintaa uudistavia ja osanottajia innostavia ideoita. Tähän saattoivat vaikuttaa vetäjän kokemattomuus innovatiivista ideointia tukevien menetelmien käytöstä, mutta myös innovaatiokulttuuri – mm. osanottajien omat odotukset (niiden puuttuminen) siitä, millaisia uudistuksia pitäisi saada aikaan – sekä johdon ja keskeisten asiantuntijatahojen heikko sitoutuminen hankkeen arkityöskentelyyn ja kannustuksen ja palautteen puute. Tätä roolia pohditaan vielä seuraavassa.

5.3.6 Hankkeiden tuloksellisuus

Hankkeiden tuloksellisuudessa on kyse siitä, miten suunnitelluilla hankekonstruktioilla onnistuttiin saamaan aikaan hankkeiden tavoitteiden mukaiset tulokset. Hankkeessa toteutetuilla toimenpiteillä voi olla lisäksi muitakin toivottuja ja ei-toivottuja vaikutuksia. Tässä tarkastellaan tuloksia lähinnä tehtyjen mittausten perusteella. Mittareilla ja haastatteluilla (vrt. taulukko 5.3 ja kuvio 5.7) kerätty tieto (mm. QPS-aineiston jakautumat ja keskiarvot, Seula-mittausten tulokset ym.) on raportoitu erillisissä hankeraporteissa organisaatioille ja rahoittajalle. Aineiston laajuuden vuoksi tässä esitellään ainoastaan ne suppeat yhteenvetot, jotka ovat tarpeen hankkeiden tuloksellisuuden arvioin-

nissa. Hankkeille määritellyt tavoitteet liittyivät siihen, miten hyvin suunniteltu hankekonstruktio tukee työhyvinvoinnin vastuullisen ajattelun kehittymistä, hankkeen terveys- ja elämäntapavaikutuksiin sekä hyvän kehittämisprosessin reunaehto- ja tunnistamiseen. Mittauksilla (erityisesti QPS) tarkasteltiin laajemminkin hankkeen vaikutuksia uusimalla alkumittauksia soveltuvin osin.

Hankkeiden tuloksellisuutta tarkasteltiin jo edellisessä luvussa alaluvussa 4.3.4. Arvioinnin kriteereinä käytettiin hankkeen toteutumista suunnitellussa laajuudessa ja aika- ja taulussa, arviota hankkeen tuottamista konkreettisista tuloksista, osallistuneiden subjektiivisia käsityksiä onnistumisesta sekä hankkeen vetäjän subjektiivisia näkemyksiä. Tuossa arviossa MMVK:n hanke arvioitiin tuloksellisimmaksi ja Prote 1 seuraavaksi. Näissä kahdessa kohteessa hanke toteutui lähinnä ennakkosuunnitelman mukaisesti, ja juuri siitä syystä nämä hankkeet ovat tutkimuksen tässä osassa lähemmän tarkastelun kohteina. Tämä on syytä pitää mielessä, kun arvioidaan hankkeiden tuloksellisuutta – kahdella muulla meni vielä huonommin.

Tutkimuksen tapaustutkimusluonteen, pienten tapausmäärien ja koeryhmien henkilömuutosten vuoksi alkumittaus–loppumittaus-asetelma ei tarjonnut luotettavaa ja eksaktia lähtökohtaa hankkeiden tulosten tarkastelulle. Saatu informaatio haluttiin tulkita enemmänkin suuntaa antavaksi ja hankkeiden arviointikeskustelun taustainformaatioksi. Hankkeiden raporttien pohjalta laadittiin yhteenvetotaulukko (taulukko 5.8). Keskeinen haaste on arvioida sitä, miten paljon tuloksellisuudella on yhteyttä kehittämisprosessin ominaisuuksiin (hankekonstruktioon) ja miten paljon kontekstuaalisiin tekijöihin, joiden merkitys näkyy erityisesti prosessin toimeenpanon käytännön vaikeuksina. Toinen perinteinen ongelma liittyy muiden, väliintulevien muuttujien rooliin havaituissa muutoksissa.

Taulukko 5.8 Prote 1:n ja MMVK:n hankkeiden tulokset.

Menetelmä	Keskeiset havainnot: Prote 1	Keskeiset havainnot: MMVK
Seula-elämäntapa-arvio	Positiivista kehitystä fyysisen kunnon ja unen elämäntapa-alueilla	Positiivista kehitystä elämäntapa-alueilla
Tukitoimenpiteet (vrt. myös kohta 5.3.4 / elämäntapa-prosessi)	Tyytyväisyyttä erilaisiin aktiviteetteihin; tyytyväisyyttä ryhmän rooliin tukitoimissa	Kaikki haastateltavat olivat vähintään melko tyytyväisiä tukiohjelman onnistumiseen ja suurin osa painotti erityisesti ryhmän ja siinä muodostuneen hyvän hengen merkitystä onnistumisessa. 10 vastaajaa 14:sta ei kokenut Seula-mittauksesta hyötyä

Menetelmä	Keskeiset havainnot: Prote 1	Keskeiset havainnot: MMVK
<p>Työterveyshoitajan haastattelu: hyvinvointi ja vastuullisuus</p>	<p>Työhyvinvoinnin arvioiden keskiarvo 7,3 → 8,0</p> <p>Vastuullisuuden kehitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omavastuu: koettu laskua - Johto: koettu lisääntyneen huomattavasti - Esimiehet: koettu lisääntyneen huomattavasti - Työtoverit: koettu lisääntyneen 	<p>Työhyvinvoinnin arvioiden keskiarvo 7,9 → 8,0</p> <p>Vastuullisuuden kehitys:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Omavastuu: koettu pientä nousua - Johto: koettu lisääntyneen huomattavasti - Esimiehet: koettu lisääntyneen - Työtoverit: koettu lisääntyneen
<p>QPS Nordic - työyhteisökysely</p>	<p>Eräitä poimintoja (poimittu hanke-raportista; keskiarvomuutoksia ei esitetty pienen lukumäärän vuoksi)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Koulutustarvetta koettiin aikaisempaa enemmän</i> - <i>Tietojen ja taitojen käyttämällisyyden koettiin lievästi nousseen</i> - <i>Vaikuttamismahdollisuuksissa ei selväpiirteistä kehitystä ja hajonnat suuria; päätöksiin vaikuttamismahdollisuudet näyttävät hieman kohonneet, mutta siinäkin hajonta suuri</i> - <i>Työyksikön ilmapiirin kannustavuus, tukevuus ja leppoisuus ja mukavuus ovat parantuneet ja jäykkyys keskimäärin hieman vähentynyt vaikka hajonta siinä on suuri</i> - <i>Tiedonkulku on parantunut, mitä tukivat myös haastattelukommentit</i> - <i>Kokemus organisaation palkitsevuudesta näyttäisi hieman parantuneen, mutta asia on edelleen selvä kehityskohde</i> - <i>Lähiesimies kuuntelee hieman enemmän työongelmia ja rohkaisee sanomaan mielipiteen, jos ollaan eri mieltä</i> - <i>Johdon kiinnostus henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista koetaan (hieman yllättäen) huonompana kuin alkumittauksessa</i> - <i>Organisaatiokuva on oireellisesti parantunut</i> 	<p>Eräitä poimintoja (poimittu hanke-raportista)</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Työmäärien ja työkuormituksen ja ruumiillisen rasittavuuden suhteen tilanne näytti säilyneen suunnilleen ennallaan eli siis suhteellisen kuormittavalla ja korkealla tasolla.</i> - <i>Työn koettu mielekkyys on säilynyt samalla melko korkealla tasolla (keskiarvo 4,1).</i> - <i>Asiakasvalitusten määrän koettiin nousseen (3,2 -> 3,6)</i> - <i>Vaikuttamismahdollisuudet keskeisiin työkontekstin asioihin (työmäärä, työtahti, taukojen pitäminen, työajat, työparin tai -tiimin valinta) koettiin edelleen heikoiksi.</i> - <i>Henkilöstö koki omien etujensa valvonnan parantuneen (2,8 -> 3,4).</i> - <i>Tietoisuus siitä, mitä asioita ja uusia taitoja tulisi oppia kiinnostavan työn säilyttämiseksi on parantunut (2,8 -> 3,6).</i> - <i>Suhtautuminen uusien työtehtävien, uusien työkalujen sekä uusissa paikoissa työskentelyn tuomaan haasteellisuuteen on säilynyt samalla kohtuullisen korkealla tasolla (n. 3,3 tasoa).</i> - <i>Työtovereilta ja esimieheltä saatava tuki oli säilynyt samalla korkealla tasolla (keskimäärin noin 4,1).</i> - <i>Työntekijöiden väliset suhteet näyttävät parantuneen: häiritseviä ristiriitoja havaittiin alkumittauksilannetta harvemmin (3,1 -> 2,5).</i> - <i>Esimiestoiminta koettiin jo</i>

Menetelmä	Keskeiset havainnot: Prote 1	Keskeiset havainnot: MMVK
		<p><i>alkumittaustilanteessa MMVK:n vahvuudeksi ja se näyttää säilyneen samalla korkealla tasolla.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Organisaation palkitsevuuden koettiin lisääntyneen.</i> - <i>Työpaikan johdon kiinnostuksen henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista koettiin parantuneen (3,2 → 3,7)</i>

Kaiken kaikkiaan alkumittausten ja loppumittausten vertailu kertoo pääasiassa positiivisesta kehityksestä. Elämäntaparyhmiin mukaan lähteneet kokivat toimenpiteet pääsääntöisesti hyväksi, olivat ryhmiin tyytyväisiä ja mielsivät oman roolinsa ja oman vastuunottonsa keskeisen merkityksen. Kuitenkin vastuullisuuden kehitys koko ryhmien tasolla, erityisesti oman hyvinvointivastuun kehitys, oli joko vaatimatonta (MMVK) tai se suorastaan laski (Prote 1). Syyksi tähän arvioitiin, että elämäntapaprojekteihin osallistui ainoastaan osa tarkasteltavien ryhmien henkilöstöstä. Kun näidenkään tulokset eivät välttämättä olleet kaikilta osin positiivisia suhteessa omiin odotuksiin ja kun asiaa pyrittiin pitämään keskusteluissa esillä koko ryhmän tasolla, syntyi varmaan mielikuva siitä, että omavastuullisuus ei kehity. Toisaalta johdon vastuullisuuden todettiin nousseen huomattavasti MMVK:ssa, jossa tähän vaikutti todennäköisesti kaupungin ylimmän johdon mukanaolo vanhainkodissa, kun resurssien riittävydestä käytiin keskustelua. Prote 1:ssä esimiesten vastuunoton koettiin lisääntyneen huomattavasti, ja tällä saattoi olla yhteyttä toteutettuun esimiesvalmennukseen ja muutenkin huomion kiinnittämiseen erityisesti esimiestoimintaan. Myös johdon koettu vastuullisuus nousi Prote 1:ssä. Tällä saattoi olla yhteys mm. johdon näkymiseen projektissa. Toisaalta johdon toimintaan liittyi edelleen sekä haastatteluissa että QPS-mittauksissa paljon kriittisiä kommentteja eli johdon roolin kehittyminen jäi Prote 1:ssä ristiriitaiseksi. Vaikka tulosten luotettavuus ei edellä viitattujen tekijöiden vuoksi ole hyvä, vahvistaa tutkimus uskoa niiden suunnasta: vertailuyksikössä (Te 1), jossa hanke ei edennyt, vastuullisuuden koettiin kaikilla osa-alueilla laskeneen.

QPS-mittaukset oli tarkoitettu kartoittamaan työpaikan yleistä psyko-sosiaalista ympäristöä hyvin monipuolisesti, ja hankkeen vaikutusta siinä näkyvissä muutoksissa on mahdollista luotettavasti arvioida. Mittausten pääasiallinen merkitys oli hankkeiden alkukartoituksina auttaa tunnistamaan kehittämiskohteita ja alustaa niistä käytävää keskustelua. Uusintamittauksia ei suunnattu valittuihin kehittämiskohteisiin, vaan mittaukset uusittiin sellaisenaan. Prote 1:ssä suoritettiin rinnan koeryhmän kanssa koko henkilöstön QPS-mittaukset, jolloin koeryhmän ja koko henkilöstön vastausten eroja voitiin verrata. Keskiarvotarkastelussa vastaukset olivat hyvin lähellä toisiaan.

Prote 1:ssä pyrittiin hankkeen kehittämiskohteena mm. omien tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuksien lisäämiseen, työntekijöistä huolehtimisen lisäämiseen sekä positiivisen työnantajakuivan kehittämiseen. QPS-tuloksista kävi ilmi, että tietojen ja taitojen käyttömahdollisuuden koettiin lievästi nousseen. Sen sijaan vaikuttamismahdollisuuksissa ei havaittu selväpiirteistä kehitystä ja hajonnat olivat suuria ja johdon kiinnostuksen henkilöstön hyvinvoinnista koettiin jopa laskeneen.

MMVK:n keskeisissä kontekstuaalissa tekijöissä, kiireessä ja rasittavassa työssä ja työprosessiin vaikuttamismahdollisuuksissa, ei ollut tapahtunut muutoksia, mikä on ymmärrettävää kun otetaan huomioon mittauksen aikaväli. Resurssien lisäämisen positiiviset vaikutukset realisoituivat vasta myöhemmin. Vaikka työpaikka koettiin kuormittavana, oli positiivisuus eräissä keskeisissä tekijöissä (etujen valvonnan parantumisessa, hyvässä esimiestoiminnassa, johdon kiinnostuksessa henkilöstön hyvinvoinnista) työpaikkaa kohtaan kuitenkin pysynyt hyvällä tasolla tai lisääntynyt. Sinänsä suhteellisen pieni tekijä – kaupungin johdon osallistuminen resurssikeskusteluun – näyttäisi lisänneen henkilöstön positiivista uskoa.

Yksi osoitus hankkeen tuloksellisuudesta on hankkeelle tehdyt jatkosuunnitelmat ja hankkeen jälkeinen toiminta. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollisuutta seurata organisaatioiden kehitystä pidempään vaan tarkastellaan pelkästään tehtyjä jatkosuunnitelmia tai niiden aihioita. Prote 1:n osalta suunnitelma jäi melko yleisluonteiseksi eikä sen perusteella ollut täyttä uskoa toimenpiteiden etenemisestä. Sen sijaan eräille konkreettisille hankkeissa esille nousseille asioille yksikkö itse laati konkreettisen toimintasuunnitelman vastuuhenkilöineen ja tarkasteluaikajankohtineen, eli varmasti jotain konkreettista tapahtui hankkeen jälkeinkin. MMVK:ssa jatkotoimenpiteet raportoitiin tarkemmin.

Tulosten ”hyvyyden” yleinen luonnehdinta on vaikeaa, koska työhyvinvointihankkeiden systemaattisia arviointitietoja ei ole vertailuun käytettävissä. Lisäksi jos näitä tietoja tässä olisi, niiden luotettavuus ja vertailukelpoisuus ei välttämättä olisi kovin hyvä. Epävarmuutta lisäävät ainakin arviointien subjektiivisuus (kuka arvioi), mille taholle ja mitä varten arviot tehdään (rahoittajalle, tilaajalle, osallistujille, suunnittelijoille, vetäjille ym.), arvioiden aikaväli (välittömät vs. pitkän aikavälin vaikutukset) jne. Keskeinen tekijä on myös hankkeiden tavoitetaso: riittääkö hankkeen nimeämiseen onnistuneeksi se, että osanottajat ja tilaaja ovat siihen tyytyväisiä, ja ovatko hankkeen tavoitteet alun perinkään kovin kunnianhimoiset, jolloin tavoitteiden saavuttaminen on luonnollisesti helpompaa.

Tässä tyydytään edellä esitetyn perusteella yleisesti toteamaan, että hankkeiden tuloksellisuus oli ankarasti arvioiden enintään tyydyttävä kahden tarkastellun hankkeen osalta. Kahdessa muussa ei tuloksia saavutettu, koska hankkeita ei voitu toteuttaa suunnitellussa laajuudessa. Kokonaisuudessaan onnistumista ei voida pitää erityisen hyvänä suhteessa hankkeille asetettuihin tavoitteisiin ja ennakkosuunnitelmiin. Keskeinen kysymys

tässä on, mikä on hankeprosessin merkitys edellä kuvatussa tuloksellisuudessa. Tätä pyritään tarkastelemaan tämän osan johtopäätöksissä.

5.3.7 Yhteenveto: ”hyvän prosessin” piirteiden toteutuminen

Seuraavaksi arvioidaan kehityshankkeiden näyttäytymistä edellä esitettyjen hyvän prosessin piirteiden ja niiden pohjalta rakennetun arviointikehikon näkökulmasta. Arviointi tehdään ensin tiivistetysti taulukkomuodossa (taulukko 5.9) ja sen jälkeen nostetaan tarkemmin esille eräitä tekijän mielestä oleellisia kohtia.

Taulukko 5.9 Hankkeiden prosessien arviointi arviointikehikon mukaisesti.

Arviointikriteeri	Esille nousseet asiat ProTel-esimerkkitapauksessa	Esille nousseet asiat MMVK-esimerkkitapauksessa
(1) Historiallisuus ja sen huomioonotto	Kulttuurisilla ja historiallisilla tekijöillä (mm. ”kuulemiskulttuurin” puutteet, johtamiskulttuurin ongelmat, työnantajakuva) suuri merkitys → luottamuksen ja kehittämiskokemuksen luominen vaikeaa. Tekijät pyrittiin ottamaan prosessissa huomioon.	Positiivinen johtamiskulttuuri tuki hankkeen etenemistä, erityisesti hyvä lähiesimiestoiminta. Kaupungin hallintokulttuuri ja resurssiongelmat loivat epäuskoa muutoksen mahdollisuuksiin. Kulttuuria leimasi tietty jäähmeys suhteessa toimintamallien uudistamiseen ja kehittämiseen. Tekijät pyrittiin ottamaan prosessissa huomioon (mm. päätöksentekijöiden resurssipaneeli).
↓ ↑ (2) Kontekstuaalisuus: esille nousseet tekijät ja niiden huomioonotto	Kontekstuaalisista tekijöistä erityisesti vuorotyö vaikeutti prosessin käytännön toteutusta; samoin kehittämishankkeen aikaiset kuormitusvaihtelut ja tilapäiset kiirehuiput. Työsuhteilmapiiriin vaikuttaneet konfliktit vaikuttivat myös kehittämishankkeeseen. Osa kontekstuaalisista hyvinvointitekijöistä oli ennakkoon tiedossa tutkimustulosten perusteella. Kaikkeen esille tulleeseen ei yrityksistä huolimatta pystytty prosessissa varautumaan.	Kontekstuaalisista tekijöistä erityisesti vuorotyö vaikeutti prosessin käytännön toteutusta; kiire oli tasaisempi, mutta jatkuva haaste. Työsuhteilmapiiri säilyi hyvänä. Osa kontekstuaalisista hyvinvointitekijöistä oli ennakkoon tiedossa tutkimustulosten perusteella. Kaikkeen esille tulleeseen ei yrityksistä huolimatta pystytty prosessissa varautumaan.

Arviointikriteeri	Esille nousseet asiat ProTel-esimerkkitapauksessa	Esille nousseet asiat MMVK-esimerkkitapauksessa
(3) Systeemisyy	Prosessissa pyrittiin kokonaisuuden ja siihen liittyvien aliprosessien systeemiseen yhteisvaikutukseen. Systeemisyy ei toteutunut erityisesti johdon ja esimiesten aliprosessien kohdalla. Elämäntapaprosessia ei saatu käyntiin halutussa laajuudessa, jolloin sen kokonaisvaikutukset jäivät puutteellisiksi.	Prosessissa pyrittiin kokonaisuuden ja siihen liittyvien aliprosessien systeemiseen yhteisvaikutukseen. Systeemisyy ei toteutunut suunnitellusti vaikka positiivinen lähiesimiestointi toimikin kokonaisuutta edistävästi. Elämäntapaprosessia ei saatu käyntiin halutussa laajuudessa, jolloin sen kokonaisvaikutukset jäivät puutteellisiksi.
(4) Suunnitelmallisuus – resurssit – organisointi – prosessi	Hankkeessa pyrittiin mahdollisimman kattavaan kaikkien osatekijöiden ennakkosuunnitteluun mm. prosessikonstruktioiden kuvaamisen kautta. Prosessisuunnitelman toteutusta häiritsivät em. hankkeen aikaiset kontekstuaaliset tekijät.	Hankkeessa pyrittiin mahdollisimman kattavaan kaikkien osatekijöiden ennakkosuunnitteluun mm. prosessikonstruktioiden kuvaamisen kautta. Työterveyshuollon resurssi ja rooli jäi ennakoitua heikommaksi.
(5) Osallistuminen: – johto (strategi- nen sitoutuminen), – esimiehet, – henkilöstö ja – asiantuntijat	Johto: positiivinen, mutta passiivinen rooli. Esimiehet: heikko osallistuminen. Henkilöstö: odotusten mukainen osallistuminen. Asiantuntijat (työterveyshuolto): hyvä osallistuminen.	Johto: positiivinen, mutta passiivinen rooli. Esimiehet: erittäin hyvä osallistuminen. Henkilöstö: odotusten mukainen osallistuminen. Asiantuntijat (työterveyshuolto): heikko osallistuminen prosessiin.
(6) Hankevisio, konkreettisuus (Konk)	Ei konkreettista hankevisiota; hankkeen tavoitteet ja sisältö määräytyivät prosessissa.	Ei konkreettista hankevisiota; hankkeen tavoitteet ja sisältö määräytyivät prosessissa.
(7) Innovatiivisuus (Tuloksellisuus)	Ei uusia (sosiaalisia) innovaatioita. Tuloksellisuus tyydyttävä.	Ei uusia (sosiaalisia) innovaatioita. Tuloksellisuus tyydyttävä.

Arviointikriteeri	Esille nousseet asiat ProTel-esimerkkitapauksessa	Esille nousseet asiat MMVK-esimerkkitapauksessa
(8) Tiedottaminen - hankkeen sisällä - hankkeesta ulos	Hankkeen sisäinen tiedottaminen toimi melko hyvin (mm. esityslistat, muistiot ym.). Esimies ei tukenut tiedottamista. Ulkoisen tiedottaminen ei toiminut riittävästi ja sitä kritisoitiin. Tiedottamista tehostettiin mm. sisäisen intranetin käytöllä.	Hankkeen sisäinen tiedottaminen toimi hyvin (mm. esityslistat, muistiot ym.). Esimiestoiminta tuki tiedottamista. Ulkoisen tiedottaminen olisi voinut olla näkyvämpää (ei konkreettisia odotuksia).
(9) Arviointi ja mitaaminen	Alku- ja loppumittaukset yleisellä tasolla. Ei väliarviointeja eikä ryhmän toiminnan arviointeja.	Alku- ja loppumittaukset yleisellä tasolla. Ei väliarviointeja eikä ryhmän toiminnan arviointeja.

Arviointikohtiin ”historiallisuus” ja ”kontekstuaalisuus” on taulukossa lisätty nuolet ilmaisemaan sitä, että ne ovat osin saman asian tarkastelua eri perspektiiveistä: historiallisuus merkitsee kulttuuristen, historiassa vaikuttaneiden tekijöiden näkymistä ja merkitystä tässä päivässä. Kontekstuaalisuuteen kuuluu mm. erityisesti kyseiselle hetkelle tyypillisten kulttuuristen piirteiden merkitys. Kulttuuristen tekijöiden merkitys tiedettiin ennakkoon suureksi, mutta vasta mukanaolo prosessissa tekee ne tutkijalle näkyviksi ja elämyksellisiksi. Se, miten voimakkaasti ne ovat vaikuttamassa hankkeeseen motivoitumiseen ja uskoon muutoksen ja kehittymisen mahdollisuuksista, on vaikeasti ennakoitavissa, ja ajan varaaminen asioiden prosessointiin on tärkeää. Organisaatiokulttuurin monisyisestä olemuksesta on paljon tutkimuksia (mm. Litwin & Stringer, 1968; Pettigrew, 1979; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1983, 1990, 1999; Hofstede, 1993, 2001), mutta ei tässä ole mahdollisuutta paneutua niihin syvällisemmin. Todetaan vain, että kulttuurin käsitteen hahmottaminen mm. Scheinin (1999) tavoin artefaktien (organisaation näkyvät rakenteet), ilmaistujen arvojen, päämäärien ja strategioiden sekä pohjimmaisten perusoletusten kautta auttaa ymmärtämään kulttuuristen muutosten vaikeuden ja niiden vaatiman ajan merkityksen.

Systeemisyteen, suunnitelmallisuuteen ja osallistumiseen liittyi paljon etukäteispohdintaa, mistä kertovat mm. hankekonstruktion ja sen aliprosessien suunnitelmat. Tulokset kertovat vaikeudesta niiden toteutuksessa. Keskeinen havainto tässä on se, että pelkkä prosessin tärkeiden menestystekijöiden ennakkoon tunnistaminen ei riitä, vaan niiden toteuttamiseksi pitää olla vaihtoehtoisia polkuja ja myös riittävästi aikaa ja energiaa. Vision konkreettisuutta (tässä hankevisiota ja hankesubstanssia, kehittämiskohteita) on pidetty yhtenä tärkeänä tekijänä saada ihmiset innostumaan uuteen ja muutokseen (vrt. edellä mm. Senge, 1990; Collins & Porras, 1994; McGivern & Tvorik 1998). Tässä

sovelletuissa prosessimalleissa ei konkreettista hankevisiota voitu muodostaa etukäteen, koska se jäi prosessissa määräytyväksi. Hyvänä puolena on se, että ihmiset pääsevät itse määrittelemään keskeisiä kehittämistavoitteita, mutta haasteena on riittävän innostavien ja samalla konkreettisten ja realististen tavoitteiden ja kehittämiskohteiden löytäminen. Ellei prosessi pysty tuottamaan mitään uutta ja vanhat asiat on moneen kertaan jauhettu ja mahdottomiksi todettu, on turhautumisen vaara lähellä. Tässä hankkeessa tuntui prosessin vetäjänä usein siltä, että varsinkin työpajaprosessin alussa ihmisillä ei ollut selvää kuvaa siitä, mitä oltiin tavoittelemassa, ja ihmiset hahmottivat hankkeen kovin eri tavoilla. Osa lähti hankkeeseen pelkästään elämäntapaprosessin mielikuvapohjalta, mikä onkin helpompi mieltää varsinkin Tyky-perinteestä ja työterveyshuollon merkittävästä roolista lähtien. Kun sitten lähdettiin prosessoimaan työprosessilähtöisiä hyvinvointitehtäviä, kävi helposti niin, että juututtiin työpaikan perinteisiin arjen pulmiin (joilla tosin on huomattava hyvinvointivaikutuksensa), mutta ei enää muistettu kytkeä niitä hyvinvointiyhteyksiin. Näin koko hanketta energisoivan ja ihmiset yhteen sitovan vision ja konkreettisten tavoitteiden muodostaminen jäi liian vähälle huomiolle. Hankevisioiden muodostaminen alussa pelkästään prosessikuvauksen perusteella tuntui haasteelliselta ja osanottajien kannalta liian abstraktilta.

Se, mitä edellä todettiin kehittämiskohteiden uutuusarvosta, liittyy laajemminkin hankkeiden innovatiivisuuteen, kykyyn tuottaa kokonaan uudenlaisia ratkaisuja kehittämiskohteisiin. Tämä kävi erityisen hyvin ilmi MMVK:n työpajoissa, joissa yritettiin tuottaa uusia ideoita myös vierailuilla ja ulkopuolisten asiantuntijoiden alustuksilla. Periaatteessa myönteisiksi koetut asiat osoittautuivat yllättävän vaikeiksi, kun niitä lähemmin prosessoitiin:

”Vaikka siis hyvä henki ja innostuneisuus säilyivät prosessin aikana, prosessin heikko kohta oli selvästi innovatiivisuuden uudistumisen heikko tukeminen. Hyvän hengen säilyminen saattoi jo toisaalta kertoa juuri tietyn status quon säilymisestä: uusien asioiden ja muutosten esille tulo usein myös polarisoi työntekijöitä ja saattaa aiheuttaa myös ristiriitaja.” (Tutkijan päiväkirjamerkintä.)

Haasteena hankkeiden innovatiivisuudelle on se, että hankkeen osanottajat ja välttämättä hankkeen tilaajakaan eivät odota hankkeilta radikaaleja innovaatioita, vaan heille riittää ns. pienparantaminen eli ratkaisujen tuottaminen pieniin arkipäivän asioihin. Nämä ovat sinänsä tärkeitä, mutta pelkästään nykyjärjestelmän puutteiden paikkaaminen voi suorastaan hidastaa radikaalimpaa uusiutumista.

Tiedottamista pidetään kaiken kaikkiaan tärkeänä hyvän organisaation ja hyvän johtamisen ominaisuutena, ja sen monet organisaatioiden pulmat liittyvät sen puutteisiin. Erityisen tärkeää tiedottaminen on muutostilanteissa, joihin liittyy aina myös epävarmuutta (mm. Allen et al., 2007; Armenekis & Harris, 2002; Jimmieson et al., 2004; Leppit, 2006; Russ, 2008). Tarkasteltavien hankkeiden arvioinneissa, päinvastoin kuin yleensä vastaavissa tilanteissa, ei hankkeiden tiedottamiseen liittynyt kielteisiä arvioita, mistä voidaan päätellä, että kohderyhmään itseensä kohdistunut tiedottaminen koettiin

riittäväksi. Prote 1:ssä tehtaanjohtaja ilmaisi tyytymättömyytensä tiedottamiseen, joka kohdistui muulle organisaatiolle ja myös asiakkaille:

”Myös S. [tehtaanjohtaja] kysyi, miksi projektista ei ole jaettu väliaikatietoja riittävästi. Hän piti tiedottamisen lisäämistä tärkeänä sekä henkilöstön että asiakkaiden suuntaan, sillä asiakkaille ei nyt välity tietoa siitä, että talossa tehdään paljon kehitystyötä ja korjataan havaittuja puutteita jatkuvasti. Projektin asennetta hän kiitteli hyväksi, sillä tilaisuuksissa ei ole valitettu vaan pyritty korjaamaan havaitut ongelmat.” (Lehtinen, 2007.)

Kommentti on tärkeä valottamaan yritysjohton liiketoiminnallista näkökulmaa hankkeesta tiedottamiseen: hyvällä ulkoisella tiedottamisella voidaan luoda organisaatiosta mielikuvaa kehityskykyisenä ja kehitysmuotoisena yrityksenä ja siten parantaa mm. asiakkaiden luottamusta yritykseen. Vanhainkodin hankkeessa vastaavaa odotusta ulkoiselle tiedottamiselle ei ollut, tosin keskusteluissa viitattiin muutamaan kertaan hankkeen työyhteisöä laajempaan merkitykseen kaupungin organisaatiolle.

Edellä jo otettiin esille arvioinnin ja mittaamisen näkökulmasta se, että hankeaikainen ja hankeprosessia ohjaava arviointi puuttui hankekonstruktiosta. Seuranta ja arviointi tulisi sisällyttää jo ennalta suunniteltaviin asioihin ja arviointia tulisi suorittaa hankkeen aikana ja siten varautua myös korjaaviin toimenpiteisiin mm. innostuksen hiipuessa tai muiden vastoinkäymisten ilmetessä (Lahtinen, 2002).

Yhteenvedon todetaan, että vaikka ”hyvän kehittämissuorituksen” piirteet on suhteellisen hyvin tiedostettu, se ei vielä takaa hankkeiden onnistumista. Hankkeen aikana vastaan tulee kuitenkin ennakoimattomia tekijöitä, ja olisi hyvä olla varautunut myös joustaviin ja vaihtoehtoihin toimintamalleihin. Vaikka suuri osa haasteista onkin ennakkoon nähtävissä, saattaa niiden todellinen haastavuus paljastua vasta hankkeen aikana. Riittävän ajan ja energian varaaminen näiden kohtaamiseksi on välttämätöntä.

5.3.8 Johtopäätökset tapaustutkimusaineistosta: prosessien ”hyvät käytännöt” ja tuloksellisuuden esteet

Edellisessä aluvuossa vedettiin tämän osatutkimuksen tulokset yhteen arvioimalla työhyvinvoinnin ”hyvän kehittämissuorituksen” piirteiden toteutumista kahdessa kehittämissuorituksen hankkeessa. Seuraavassa vastataan tämän osatutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä kysyttiin, *mitkä näyttäisivät olevan hyvän kehittämishankkeen piirteitä TYKE-tutkimushavaintojen ja laajemmin muutosprosessien arvioinnin pohjalta ja millainen hankeprosessien arvioinnin kehikkoa tämän pohjalta voidaan rakentaa.* Tyke-hankearvioinnin ja eräiden kirjallisuusviitteiden pohjalta rakennettiin yhdeksän arviointikohdetta käsittävä kehikko, jota käytettiin kahden tarkasteltavan organisaatiotapauksen kehittämishankkeiden prosessien arviointiin. Kehikko soveltui tutkijan käsityksen mukaan hyvin prosessien arviointiin ja antoi systemaattisen

kuvan mahdollisuuksista toteuttaa suunniteltuja prosessi-ideaaleja (mm. prosessikonstruktiota alaprosesseineen) käytännön hankkeissa.

Seuraavaksi kysyttiin, ***mitkä tekijät määrittelevät työhyvinvoinnin kehittämishankkeen hankesubstanssin (kehittämisen sisällöllisen alan) kahdessa tutkimustapauksessa ja mikä siinä on erityisesti hankkeen avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteen merkitys***. Tätä niin kuin muitakin seuraavia tutkimuskysymyksiä tarkasteltiin toimintatutkimuksellisissa tapaustutkimushankkeissa etnografisesti siten, että tutkija oli itse keskeinen toimija ja tulokset perustuivat suurelta osin tutkijan ja hänen kollegansa havaintoihin ja niistä tehtyihin päiväkirjamerkintöihin ja tilaisuuksien muistiomateriaaliin. Tuloksina havaittiin, että hankkeiden avainhenkilöiden työhyvinvointikäsitteellä ei ollut tutkimustapauksissa oleellista merkitystä hankkeiden sisällön rajauksen näkökulmasta. Avainhenkilöiden aktiivinen vaikuttaminen hankerajaukseen oli hankkeissa vähäistä tai puuttui kokonaan. Vaikka kaikkien avainhenkilöiden työhyvinvointikäsite ei selvästikään ollut ”nykyaikainen, laaja-alainen ja työprosessi- ja -kontekstilähtöinen”, se ei missään tapauksessa vaikuttanut suoraan hankkeiden rajauksiin ja kehittämiskohteen valintaan. Sen sijaan keskeisiksi hankesubstanssin määrittelijöiksi osoittautuivat hankkeen tutkijan käsitys ja ohjaus sekä osanottajat itse kehittämisprosessin kautta. Yhteistoiminnallinen kehittämisprosessi siis ohjasi kehittämiskohteen valintaa ja myös niiden pois jättämistä. Kehittämiskohteista luopumista ei toteutettu analyttisesti ja yhteisesti ymmärtäen, ja joissain asioissa luopuminen saattoi tapahtua liian helposti. Tutkijan ja hänen valitsemansa viitekehyksen ja prosessin vetämisen merkitys hankerajaukselle oli huomattavan suuri ja olisi saattanut vaatia keskustelemaa ja kyseenalaistavaa vastavoimaa hankkeen suunnitteluvaiheessa. Myöskään hankeprosessiin ei liittynyt avainhenkilöiden kriittisiä tai ohjaavia kommentteja; prosessiin liittyvät perusoletukset ja rajaukset olivat pääasiassa tutkijan tekemiä, eikä niihin liittynyt juurikaan vuorovaikutusta tai yhteistä kriittistä arviointia.

Seuraavan tutkimuskysymyksen pohjalta tarkastellaan, ***mitä kontekstuaalisia tekijöitä nousee esille kahdessa tutkimustapauksessa ja mikä on niiden käytännön merkitys työhyvinvoinnin kehittämisprosessille sekä mitä tästä voidaan päätellä kontekstuaalisuuden merkityksestä kehittämishankkeille yleensä***. Näyttäisi siltä, että toimiala määrittelee melko pitkälle sen, millaisia tekijöitä kehittämisen kohteeksi nousee: alkumittauksissa esille nostetut ja osin kehittämiskohteiksi valikoituneet työhyvinvointitekijät olivat pääosin niitä, joita toisen osatutkimuksen review-tarkastelussa (luku 3) oli toimialoihin (teollisuustyöhön ja vanhustenhuoltoon) liitetty. Toimialaspesifeihin tekijöihin liittyvän tutkimustiedon hyödyntäminen hankkeiden suunnitteluvaiheessa kehittämis-kohteita ja -tavoitteita asetettaessa on siis tärkeää. Osa näistä tekijöistä on luonteeltaan sellaisia, että niiden ratkaisu yhden toimipaikan tasolla ei ole käytännössä mahdollista, vaan ne vaatisivat puitetekijöihin liittyviä eri osapuolten (mm. työmarkkinaosapuolet) ratkaisuja. Esimerkiksi nostettiin kolmivuorotyön tunnetut haitat ja toisaalta pulmat niiden poistamiseksi. Tutkija ehdottikin, että toimialatasoisella tutkimuksella ja laajemmat

resurssit siihen suunnaten pyrittäisiin kehittämään luovia ratkaisuja näihin kehittämiskohteisiin, jotka yksittäisten työpaikkojen tasolla ovat ”täisyyskysymyksiä” ja sellaisina vievät uskottavuutta kehittämisen mahdollisuuksilta.

Tilannetekijät hankesubstanssiin vaikuttajina nousivat esille erityisesti johtamiskysymyksinä. Johtaminen, erityisesti huono johtaminen, synnyttää kehittämistarvetta, mutta johtaminen on myös eräänlainen välittävä mekanismi, joka voi vaikuttaa siihen, miten työpaikan negatiiviset tai positiiviset tekijät toteutuvat. Tarkastelluissa hankkeissa oli nähtävissä piirteitä molemmista: vanhainkodin tapauksessa hyvällä johtamisella (mm. joustavalla työvuorosunnittelulla) voitiin pehmentää resurssien puutteen aiheuttamaa kiirettä ja työn raskautta; prosessiteollisuusyksikössä huono esimiestyö toisaalta korosti mm. jo muutenkin prosessin luonteesta johtuvia huonoja vaikuttamismahdollisuuksia.

Organisaatiokulttuurin tekijät sisällytettiin tarkastelussa kontekstuaalisiin tekijöihin. Ne ovat läsnä sekä historiallisen kehityksen kautta että ajankohtaiseen tilanteeseen liittyvinä. Kulttuuristen tekijöiden käytännön merkitys on suuri, mutta niihin varautuminen on haasteellista. Vaikka ne yleensä tunnustetaan kyseisessä organisaatiossa melko hyvin ja sitä kautta myös tutkijalla pitäisi olla mahdollisuus orientoitua niihin mm. alkumittaus-ten pohjalta, on niiden huomioon ottaminen prosessissa vaikeaa. Tarkastelluissa hankkeissa esille nousseet kulttuuriset tekijät (mm. prosessiteollisuusyksikössä se, että työntekijöitä ei kuulla) tulivat esille alkuhaastatteluissa, ja niihin pyrittiin prosessilla vaikuttamaan; koko prosessihan perustui työntekijöiden kuulemiseen. Kun kuitenkin työntekijöiden arjessa oli samaan aikaan jatkuvasti merkkejä siitä, että tilanne ei näiltä osin ole muuttumassa ja jotkin asiat kärjistyivät työsuhdekonflikteiksi asti, oli tällä luonnollisesti vaikutuksia hankkeen uskottavuuteen. Jotta hankkeen uskottavuus säilyisi, tarvittaisiin osana johdon prosessia johdon valmentamista ja keskusteluja. Tällä pyrittäisiin varmistamaan muutoksen johdonmukaisuuden säilyminen organisaation arjessa ja kehittämistilaisuuksien ulkopuolella. Johto ja muut tärkeät päätöksentekijät eivät välttämättä näe ja muista arjen toimenpiteiden ja kehittämishankkeessa edistettävien asioiden yhteyttä.

Tärkeä kehittämisprosessin toteutukseen käytännössä vaikuttava tekijä on työprosessin luonne ja sen sallimat mahdollisuudet käyttää aikaa kehittämishankkeeseen. Haasteena on, että työntekijät voidaan irrottaa kehittämiseen suhteellisen lyhyeksi ajanjaksoksi kerrallaan ja että silloinkin edeltävä tai seuraava työvuorokausi haittaa kehittämiseen syventymistä. Tämä prosessiteollisuudessa hyvin tiedossa oleva haaste on pyritty ratkaisemaan mm. käyttämällä seisokkiaikoja (yleensä ammatilliseen) koulutukseen, mutta sillä ei poisteta tarvetta jossain erityisessä tilanteessa saada koottua tietty ryhmä kehittämiseen. Työprosessista johtuvat irrottautumisvaikeudet voivat johtaa pinnalliseen kehittämiseen kehittämiskohteissa, jotka vaativat paneutumista ja ryhmäprosessia. Se tarjoaa ”teknokraateille” mahdollisuuden minimoida ajankäyttö näihin vaikeuksiin vedoten. Toisaalta kehittämisprosessin suunnittelijoilta tämä edellyttäisi juuri vuoroympäristöön soveltuvien interventoiden kehittämistä niin, että käytettävissä oleva aika (tehollis-

sena yleensä 2-3 tuntia kerrallaan) voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tämä edellyttäisi myös yksittäisten istuntojen ja tapaamisten rytmittämistä pitkän aikavälin prosessiksi, jolloin episodien suunnittelun ohella tarvitaan prosessien suunnittelua. Tällöin muodostuvat tärkeiksi mm. prosessien dynamiikan hallinta ja ihmisten sitoutumismotivaatioon liittyvät kysymykset pitkällä aikavälillä.

Toinen vuorotyömaailmaan liittyvä havainto oli kehittämissryhmän kokoamisen ongelma. Usein kehittämisshankkeissa halutaan ensin pilotoida kehitettyä ratkaisua luonnollisen työryhmän kanssa. Jos sellaiseksi valitaan vuoro ja haluttaisiin seurata toimenpiteiden onnistumista pitkällä aikavälillä, esim. vuoden aikana, ei voida olla varmoja, että ryhmä säilyy muuttumattomana koko kehittämisshankkeen ajan. Tämä vaikeuttaa toimenpiteiden vaikutusten systemaattista seurantaa, kuten tämän tutkimuksen kahdessa muussa hankkeessa kävi. Tämä merkitsee sitä, että tutkimus- tai kehittämissryhmää valittaessa vaihdunnan mahdollisuus pitää ottaa huomioon.

Seuraavaksi kysyttiin, *mikä on työhyvinvointihankkeen strategisen mieltämisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämissprosessille kahdessa tutkimustapauksessa. Mitä tästä voidaan päätellä strategisen mieltämisen merkityksestä kehittämisshankkeille yleensä?* Hankkeen strategista mieltämistä tarkasteltiin edellä luvussa 4 alkuhaastattelujen perusteella ja siinä yhteydessä todettiin, että hanketta ei missään organisaatiossa asetettu strategiin yhteyksiin. Kun tässä tarkasteltiin prosessikonstruktioiden toteutumista, oli tarkastelukulmana se, miten tuo strateginen sitoutuminen tai sen puuttuminen näkyi avainhenkilöiden, tässä lähinnä ylimmän johdon, toiminnassa hankkeessa. Yhteenvetona johdon prosessin toteutumisesta todettiin edellä, että vaikka tutkimuskohteissa johdon rooli oli positiivinen ja hanketta tukeva, sille ei pystytty saamaan sitä strategista voimaa, jota hankkeessa tavoiteltiin. Tämä tilanne oli siis samanlainen kaikissa neljässä kohdeorganisaatiossa (ja lisäksi yhdessä laajemmassa Tykes-rahoitteisessa hankkeessa, jota toteutettiin osin samoin periaattein). Heikko strateginen sitoutuminen tuntuu siis selvästi indikoivan sitä, että johto jää perinteiseen juhlapuhujan rooliin, mikä merkitsee tilaisuuksien avaamista ja kommentointia päätöstilaisuuksissa. Tapaustutkimusorganisaatioiden kokemusten perusteella ei tiedetä, olisiko johdon aktiivisempi rooli auttanut hankkeita parempaan menestykseen, mutta niin on lupa yleisen käsityksen mukaan uskoa⁶⁴. Heikko strateginen puhe tuntuu ennustavan heikkoa strategista roolia. Jos tämä pitää yleisemminkin paikkansa, se merkitsisi erityistä huomion kiinnittämistä johdon prosessiin ja keskustelua johdon roolista yhdessä johdon kanssa.

Viimeiseksi kysyttiin, *miten tässä tutkimuksessa esille nostetut prosessi-ideaalit ovat toteutettavissa teollisuustyön ja vanhustyön konteksteissa ja millaisia muita havaintoja prosessien arvioinnista nousee esille.* Esille tuli mm. seuraavia huomioita:

⁶⁴ Esimerkiksi ns. transformationaalinen johtajuus painottaa johtajan toimimista esimerkkinä, vision jakamista ja henkilöstön kannustamista uuden ideointiin. (Mm. Pounder, 2001; Bass & Avolio 1994.)

- Kehittämiskohteiden vaikuttavuutta (merkitystä työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta), haasteellisuutta, realistisuutta ym. keskeisiä hankesubstanssin tekijöitä ja keinoja kehittämiskohteiden toteuttamiseksi (keinojen riittävyttä ja innovatiivisuutta) ei hankkeen aikana arvioitu kriittisesti; hankkeiden prosessien ohjaus jäi näiltä osin puutteelliseksi. Jälkikäteen arvioiden kehittämiskohteet ja keinot näyttivät oikean suuntaisilta, mutta kehittämishankkeet olisivat voineet hyötyä prosessi aikaisesta arvioinnista.
- Prosessin hahmottaminen systemisesti hankekonstruktiona ja alaprosesseineen auttoi hahmottamaan huomioon otettavia asioita, mutta ei riittä, että se on olemassa pelkästään hankkeen suunnittelijan lähtökohtana, vaan se pitää myös pystyä myymään kyseisille hankkeen toimijoille. Teoreettisen hankekonstruktion ja sen pohjalta laadittavan kokeiltavan / käytettävän konstruktion luominen olisi edellyttänyt asiantuntijoiden ja käytännön toimijoiden yhteistoimintaa. Tämä olisi todennäköisesti paremmin kontekstualisoinut hankesuunnitelmia, jolloin olisi voitu välttää tai ainakin vähentää kehittämisen aikana esille nousseita ongelmia.
- Lähiesimiesten suhtautumisen merkitys oli ennakkoon ajateltua suurempi – varsinkin kohteissa, joissa se oli passiivista ja viesti vähäistä arvostusta hankkeelle. Toisaalta positiivinen ja hanketta tukeva esimiestoiminta oli ehdoton voimavara ja kompensoi MMVK:n tapauksessa kaupungin johtoon ja poliittisiin päättäjiin kohdistunutta epäluottamusta.
- Hankkeen konkreettisten tavoitteiden ja hankevision täsmentyminen prosessissa hidasti hankemielikuvan rakentumista hankkeen käynnistysvaiheessa. Useat rinnakkaiset kehittämisspolut hankkeessa (näissä hankkeissa työpajaprosessi ja elämäntapaprosessi) haittasivat yhtenäisen hankemielikuvan (hankevision) rakentumista.
- Pelkkä osallistumismahdollisuuksien antaminen ei riittänyt uusien innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi – tarvitaan myös luovuutta generoivien työskentelytapojen suunnittelua ja käyttöönottoa.
- Luovien ratkaisujen etsimisen ja radikaalin uudistumisen tavoitetaso pitää sopia hankkeen tilaajien ja avainhenkilöiden kanssa etukäteen. Sillä varmistetaan riittävä tavoitteellisuus tässä suhteessa sekä avainhenkilöiden sitoutuminen myös radikaalien innovaatioiden etsimiseen.

Hankeideaalit eivät siis suhteellisen hyvästä ennakkosuunnittelusta ja valmistautumisesta huolimatta toteutuneet odotetulla tavalla. Subjektiiivisesti arvioiden suurimmat epäonnistumiset (erityisesti kahdessa muussa, kuin tässä tarkastelun kohteena olleissa organisaatioissa) liittyivät esimiesten tärkeän roolin unohtamiseen ja johdon prosessin epätäydelliseen toteuttamiseen. Johdon ja esimiesten roolin parempi onnistuminen olisi todennäköisesti vaikuttanut positiivisesti muidenkin haasteellisten kohtien onnistumiseen: kirkastanut hankevisiota johdon tahtotilana, innostanut muitakin tahoja osallistumaan, ehkä myös edistänyt radikaalimpien innovaatioiden syntymistä asettamalla sille odotuksia ja tavoitteita. Lopuksi pelkistetään edelleen eräitä keskeisiä havaintoja poolemmisesti ja iskulauseenomaisesti:

- Systemisyys ei toimi täysillä, jos jokin alajärjestelmä ei toimi.
- Hyvin suunniteltu on vasta puoliksi tehty ja siihen helposti jääkin.
- Jos johto ja esimiehet osallistuvat, osallistuvat todennäköisesti muutkin.
- Kehittämispöytä ei tuota radikaaleja innovaatioita kuin vahingossa, ellei niitä odoteta ja niille aseteta paineita ja tavoitteita.
- Hankkeen summatiivinen arvio on tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on hanke-aikainen, ohjaava arviointi, joka estää tekemästä niitä virheitä, joita muuten summatiivisessa arvioinnissa ihmeteltäisiin.

5.4 POHDINTA

Tämän osatutkimuksen tulokset vedettiin yhteen edellä alaluvuissa 5.3.7 ja 5.3.8. Tässä pohdinnassa arvioidaan käytetyn tutkimusstrategian ja käytettyjen menetelmien soveltuvuutta valitun ilmiön tutkimiseen. Lukka (mm. 1999, 2000, 2005) on todennut, että konstruktivistisista tutkimusotetta voidaan tarkastella yhtenä tapaustutkimuksen muotona ja se on rinnastettavissa teoriaa havainnollistavaan ja testaavaan tapaustutkimukseen ja toimintatutkimukseen. Keskeistä ovat tutkijan toimiminen suoraan kentällä, pienet aineistokoot ja etnografisten menetelmien (mm. havainnoinnin ja haastattelujen) soveltaminen tutkimuksen empiirisessä osassa (Pihlanto 2002). Empiirisessä tutkimusvaiheessa tavoitellaan organisatoristen prosessien syvällistä ymmärtämistä, tutkijan roolia muutosesittäjänä ja organisaatiossa toimivien henkilöiden oppimisprosessin tukihenkilönä (Pihlanto, 2002). Nämä luonnehdinnat sopivat hyvin kuvaamaan edellä esitellyn osatutkimuksen luonnetta. Konstruktivistinen, toimintatutkimuksellinen ja jopa etnografinen tutkimusote tuntui sopivan hyvin työhyvinvoinnin kehittämispöydän tutkimiseen erityisesti siksi, että se syvensi kehittämishankkeen kriittisten tekijöiden ymmärtämistä. Muuntyyppisillä tutkimusotteilla olisi todennäköisesti saatu pinnallisempaa tietoa.

Tässä osatutkimuksessa sovelletuilla toimintatutkimuksellisella ja etnografisella tutkimusotteella on etunsa ja rajoituksensa. Etnografinen mukanaeläminen hankkeissa ja vaikeuksien ja haasteiden henkilökohtainen kohtaaminen käytännön toimijana ja hankkeen vetäjänä auttoi paremmin ymmärtämään ja kuvaamaan haasteiden luonnetta ja sitä käytännön kehittämisarkea, josta ne kumpuavat. Samalla ne myös auttoivat ajattelemaan niitä käytännön keinoja, joilla ongelmia voitaisiin, jos ei nyt kokonaan poistaa, niin ainakin lieventää. Etnografinen tapaustutkimus, vaikka ei niin puhdaskaan sellainen, nostaa väistämättä esille kaksi perinteistä kysymystä, joista toinen liittyy havaintojen yleistettävyyteen⁶⁵ ja toinen subjektiivisen todellisuuden ja tulkinnan tieteellisen arvoon.

⁶⁵ Luvun 4 yhteydessä arvioitiin laadullisen tutkimuksen yleistettävyyden kysymyksiä: Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään yleistettävyyteen havaintoja yhdistämällä ja pelkistämällä ja abstraktioitsoa nostamalla – ei tilastollisen keskiverron tai tyypillisyyden etsimisellä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohteena ovat usein ilmiöt, joiden olemassaolo on yleisesti tiedostettua (niin kuin useat tämän tutkimuksen ilmiöt), ja jotka eivät siten vaadi yleistettävyyden arviointia. Ollensaiksi muodostuu se, miten tutkimus selittää ilmiötä ja tekee ne ymmärrettäväksi. Laadullisen tutkimuksen yhteydessä ei oikeastaan pitäisi lainkaan puhua yleistämisestä (joka liittyy lomaketutkimuk-

Jälkimmäinen kysymys viittaa validiteetin käsitteeseen (”mittari mittaa sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata”). Luvun 4 tulosten tarkastelun yhteydessä jo todettiin, että perinteisen validiteetti-käsitteen tausta liittyy kokeelliseen tutkimukseen ja se viittaa yhteen totuuteen ja on siinä mielessä staattinen. Se ei sellaisenaan sovellu erityisen hyvin tämän tutkimuksen maailmaan, jota edellä luonnehdittiin Syrjäläisen (1990) käyttämin käsittein naturalistiseksi, kontekstisidonnaiseksi, holistiseksi, fenomenologiseksi, dynaamiseksi, kuvailevaksi ja tulkitsevaksi. Samalla myönnettiin, että etnografisin menetelmin kerätty tieto on rajallista, subjektiivista ja arvosidonnaista eikä pyri löytämään yhtä ainoaa totuutta. Tähän maailmaan sopii paremmin dynaaminen validiteettikäsitte, josta Heikkinen & Syrjälä (2006) käyttävät käsitettä validointi. Validointi viittaa dynaamiseen, kehittyvään prosessiin, jossa ymmärrystä maailmasta rakennetaan vähitellen. Heikkinen ja Syrjälä (2006) puhuvat myös refleksiivisyysperiaatteesta, joka merkitsee mm. tutkijan ja hänen kohteensa suhteen läpinäkyvyyttä ja jonka lähtökohtana on tutkijan subjektiivisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen.

Tässä tutkimuksessa on edellä pyritty tekemään tutkijan suhde kohteeseensa mahdollisimman selväksi ja on pyritty tarkastelemaan tutkijan konsultatiivista tai interventionistista suhdetta kohteeseensa kriittisesti. Tutkija arvioi prosessin osana myös omaa toimintaansa, joka on luonnollisesti herkkä ja jännitteinen alue. Tätä haastetta helpotti toisen tutkijan mukanaolo ja hänen kanssaan käydyt reflektiiviset keskustelut siitä, miten mm. työpajat ja niissä toteutunut vuorovaikutus ja eri toimijoiden roolit koettiin. Yhteinen, yhtenevä, intuitiivinen käsitys tulkintojen järkevyydestä on laadullisessa tutkimuksessa yksi tärkeä tutkimuksen validisuuden arvioinnin muoto – tällä face-validiteetilla viitataan mm. useamman asiantuntijan käsityksiin tulosten järkevyydestä (Patton, 1990; Tuomi & Sarajarvi, 2009). Tässä kahdella tutkijalla oli kummallakin pitkä työelämäkokemus, joka auttoi arvioimaan tulkintojen järkevyyttä ja jolla uskotaan olevan tulkintojen luotettavuutta lisäävä merkitys, vaikka face-validiteetissa usein käytettyjä asiantuntijapaneelleja ei tässä käytettykään. Tuon pitkän työelämäkokemuksen hyödyntäminen tuo tulosten järkevyyden arviointiin myös historiallisen perspektiivin ja mahdollisuuden suhteuttaa tapahtumia laajempiin aikaisempien kokemusten yhteyksiin (vrt. Heikkinen ja Syrjälä, 2006).

Subjektiivisia tulkintoja pyrittiin saattamaan yleispätevämpään muotoon sillä, että aineistoa ei tarkasteltu pelkästään aineistolähtöisesti vaan review-tarkastelun pohjalta laaditun arviointirungon pohjalta. Tämä oli muodostettu valtaosin Tykes-hankkeiden arviointien pohjalta, ja se perustui samantyyppisiin kehittämishankkeisiin kuin tässä tutkimuksessa oli kyse. Tämä ei tietenkään poista sitä, että arviointikehikon yksittäisten kohtien arviointi oli edelleen subjektiivista. Toinen tutkija ei arvioinut hankkeita kehikon avulla; kehikko rakennettiin vasta myöhemmin tässä tutkimuksessa. Häneltä hyödynnettiin dokumentoituja vuorovaikutustilanteiden analyysejä ja kuvauksia.

siin) vaan suhteuttamisesta: missä suhteessa tutkija väittää tulostensa valottavan muuta kuin ensisijaisesti analysoitua yksittäistä tapausta. (Alasuutari, 1994.) Tämä tarkastelu sopii myös tässä osatutkimuksessa sovellettavaksi.

Toinen edellä esitetty keskeinen kysymys liittyi tutkimuksen tapaustutkimusluonteeseen ja sitä kautta tutkimustulosten yleistettävyyteen. Tapaustutkimusta voidaan Yinin mukaan (1989) käyttää pilot-tutkimukseen tai tutkimuskysymysten testaamiseen. Jo aikaisempien osien tulosten tarkastelussa (erityisesti luvuissa 3 ja 4) on todettu, että johtopäätökset toimivat pikemminkin eräänlaisina hypoteeseina ja ehdotuksina jatkotutkimukselle kuin ”absoluuttisina totuuksina” sinänsä. Usein nähdäänkin etnografisten tapaustutkimusten merkitys lähinnä esitutkimuksina, jotka nostavat esille hypoteeseja, joita sitten testataan tilastollisilla menetelmillä tehtävässä tutkimuksessa. Tämä näkökulma voidaan myös kyseenalaistaa ja nähdä laadulliselle tutkimukselle oma itsenäinen tehtävänsä. Tämä merkitsee asioiden kyseenalaistamista ja oletettujen itsestäänselvyksien taakse menemistä (Alasutari, 1994). Tämä näkökulma on tässä tutkimuksessa keskeinen.

Yleistettävyyttä voidaan pohtia erikseen sekä sisäisenä yleistettävyytenä (johtopäätösten yleistettävyyttä tutkittavassa ryhmässä ja tilanteessa) että ulkoisena yleistettävyytenä (yleistäminen tutkitun ryhmän yli laajemmin ko. organisaatioon tai sen ulkopuolelle) (Järvenpää, 2006). Avainhenkilöhaastattelussa päästiin suhteellisen syvälle ymmärtämään yksilöiden näkemyksiä ja niiden taustalla olevia vaikuttimia. Sen sijaan tutkimuksen varsinaisten kohdehenkilöiden, työpajojen osanottajien, ajatuksista saatiin vain toisen käden haastattelutietoa työterveyshoitajien haastattelujen kautta niiltä osin, kuin niistä voitiin raportoida. Lomakekyselyillä saatiin strukturoitua, kvantitatiivista tietoa, mutta sen hyväksikäyttöä haittasi pieni ryhmäkoko, mikä ei antanut mahdollisuuksia tilastollisesti luotettavaan tarkasteluun. Vastausten ja kannanottojen hajonnat sekä lomakekyselyssä että haastatteluissa olivat joissakin asioissa suuria, ja voidaan vain arvailla, olisiko suurempi vastaajajoukko antanut mahdollisuuden pelkistää informaatiota johonkin suuntaan. Kaiken kaikkiaan esille nostetut tutkimusryhmiin liittyvät havainnot olivat osin intuitiivisia ja subjektiivisia. Tulkintojen luotettavuutta ja pätevyyttä paransi kuitenkin useasta lähteestä samaan aikaan saatu tieto: omat henkilöhaastattelut, työterveyshoitajien haastattelut, lomakekyselyt, työryhmäprosessin havainnointi ja tutkijoiden välinen reflektointi, muut palaverit ja niiden materiaalit ja muistiot. Eri menetelmillä kerätyt tiedot olivat suhteellisen yhdenmukaisia, konvergentteja, ja sillä perusteella uskotaan, että muodostettu kokonaiskuva on suhteellisen luotettava. Sen sijaan ulkoiselle yleistettävyydelle (muihin organisaatioihin, koko toimialalle) ei ole tilastollisia edellytyksiä, vaikka uskotaankin, että tulokset ovat vähintään suuntaa antavia. Tässä suhteessa niiden merkitys nähdään siis osin jatkotutkimuksen hypoteesien muodostamisessa, mutta toisaalta myös arvoina sinänsä: ne osoittavat, mitä on tiettyjen yleisesti hyväksytyjen kliseiden, kuten ”johdon strateginen tuki”, taustalla ja miten ne käytännössä toteutuvat.

Keskeisiä käytettyjä käsitteitä olivat teoreettinen ja sosiaalinen konstruktio, joilla tässä viitattiin siihen suunnitelmaan, jonka tutkija oli muodostanut kehitysprosessin suunnittelun lähtökohdaksi. Käsitteelliseltä kannalta voidaan pohtia, täyttikö systeeminen prosessiluonnos teoreettisen konstruktion käsitteen edellytykset. Lukan mukaan (2006)

konstruktivisessa tutkimusotteessa pyritään tuottamaan innovatiivinen konstruktio, joka hyödyntää kahden eri tieteenalan keskeisiä peruskäsitteitä. Tässä innovatiivisen konstruktion lähtökohtana ei ollut usea tai edes yksi selkeä tieteenala tai teoria, vaan yleinen käsitys systeemisyyden ja prosessuaalisuuden positiivisista vaikutuksista muutoksen aikaansaamiseksi. Nämä näkökulmat näyttäytyvät yleensä käytännössä erillisinä. Systeemisissä kuvauksissa tarkastellaan järjestelmän osien systeemisiä yhteyksiä ja yhteisvaikutuksia – prosessikuvauksissa tarkastellaan tekemisten ja tapahtumien virtaa ajassa miettimättä välttämättä niiden systeemisiä yhteyksiä. Yhdistämällä nämä näkökulmat prosessikonstruktioksi tavoiteltiin tässä uudenlaista kehittämisen näkökulmaa. Etupäässä näiden näkökulmien katsottiin olevan se teoreettinen sidos, joka oikeuttaisi teoreettisen konstruktion käsitteen käytön. Se, että tämä teoreettinen prosessikonstruktio ei siten toteutunut ideaalisti, ei välttämättä ollut konstruktion vika sinänsä, vaan se oli seurausta monesta kontekstuaalisesta tekijästä, mm. siitä, että konstruktion synnyttämisessä ei kuulu käytännön toimijoita. Prosessikonstruktio teki kuitenkin suunnitelman näkyväksi ja auttoi myös tunnistamaan epäonnistumisten syytä.

Tutkijalle (hankkeen vetäjälle) saattoi kuitenkin olla liian suuri haaste vetää rinnakkain neljää hanketta ja niihin liittyviä työpajoja, ohjausryhmien palavereja ja toteuttaa muita käytännön toimenpiteitä, kun otetaan huomioon, että kehittämishankkeisiin sisältyi tavallista suurempi tutkimuksellinen ambitiotaso. Tämä näkyi mm. siinä, että tiedossa olevia sudenkuoppia ei kuitenkaan pystytty välttämään. Mm. johdon ja esimiesten prosessit olisivat vaatineet huomattavasti enemmän aikaa ja energiaa, erityisesti Prote 1:n tapauksessa puhumattakaan kahdesta muusta teollisuusesimerkistä. Päähuomion suunnittaminen työpajaprosessiin jätti organisaatioiden arjen ja sen hankkeeseen liittyvät tapahtumat liian vähälle huomiolle. Prosessuaalisesta näkökulmasta työntekijöiden arki olisi pitänyt nähdä selvemmin osana kehittämisprosessia ja kehittää ratkaisuja, jotka olisivat tukeneet asioiden mielessä pysymistä ja etenemistä arkipäivän työskentelyssä. Tämä saattaa olla kehittämisprojekteissa yleisemminkin pulmana: kehittäminen nähdään pelkästään varsinaisten interventoiden kautta episodisesti eikä aidosti prosessina, jossa kehittäminen ja tavanomaisen työn tekeminen kulkevat rinnakkain ja vaikuttavat toinen toisiinsa. Tuo vuorovaikutus pitäisi hyödyntää ja suunnitella samoin kuin varautua todennäköisesti vastaan tuleviin yleensä työprosessista johtuviin ja siten ennustettaviin haasteisiin kehityshankkeiden toteutuksessa. Muut ”tutkijalähtöiset” ongelmat liittyivät edellä arvioidun mukaisesti innovatiivisen prosessin hallinnan puutteisiin, riittämättömään osaamiseen toimia tilanteessa, jossa uuden kehittäminen ja siihen innostuminen kohtaa asenteellista vastarintaa eivätkä ihmiset itse näe sille tarvetta. Koska prosessipalautte vanhainkodin tapauksessa oli hyvää ja henki tilaisuuksissa mukana oleva ja rakentava, eivät tutkijan uskallus ja oma motivaatio riittäneet tilaisuuksissa kriittisempään tarkasteluun, koska se olisi todennäköisesti tuonut särön mukavaan yhdessäoloon ja ilmapiiriin ja siten menneet vetäjän mukavuusalueen ulkopuolelle. Esimiesten kanssa käytiin tästä keskustelua, ja he olivat tilanteesta samaa mieltä: hekin olisivat odottaneet työntekijöiltään ennakkoluulottomampaa suhtautumista uudistumiseen. Kuitenkaan ei ilmapiiriä

haluttu vaarantaa. Jälkikäteen on helppo todeta, että uudistumiselle olisi pitänyt asettaa konkreettisemmat tavoitteet, ensin yhdessä esimiesten ja johdon kanssa ja sitten henkilöstön kanssa keskustellen ja sopien. Interventiot olisi pitänyt suunnitella paremmin uudistumista tukeviksi.

Kontekstuaalisten tilanteiden merkitys osoittautui ennakoarviointia suuremmaksi, vaikka etukäteen niiden tiedettiin olevan merkittävä tekijä. Erityisesti teollisuuskohteissa olisi pitänyt paremmin varautua vuorotyöprosessista johtuviin haasteisiin, mm. ajankäytön mahdollistuksiin ja ihmisten konkreettiseen fyysiseen väsymykseen. Systemaattisesti ajatellen kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja johdon ja esimiesten prosessien paremmalla hallinnalla olisi voitu saada enemmän tukea näiden haasteiden käytännön ratkaisuihin. Lopuksi pitää kuitenkin todeta, että kehittämissäkin eletään rajallisessa maailmassa, jossa tavoiteideaalit harvoin toteutuvat sellaisenaan. Keskeistä tuntuukin olevan, että noihin haasteisiin varaudutaan. Tässä tärkeä apuväline on prosessi-aikainen arviointi, yhteinen ja avoin ja kriittinen keskustelu hankkeen tavoitteista ja prosessin etenemisestä ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen arvioinnin perusteella.

Tulosten pohjalta voidaan tehdä mm. seuraavia johtopäätöksiä, jotka auttavat todennäköisesti parantamaan kehittämisprosessien laatua. Samalla ne voivat osoittaa alueita, joille voitaisiin suunnata työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää tarkempaa prosessitutkimusta:

- Työhyvinvoinnin kehittämisprosessin hahmottaminen sosiaalisena konstruktiona systemaattisesti ja prosessuaalisesti alaprosesseineen auttaa hahmottamaan kaikki ne prosessin osa-alueet ja näkökulmat, jotka pitää ottaa ennakkosuunnittelussa huomioon.
- Johdon ja avainhenkilöiden keskeisen roolin vuoksi ei riitä, että he sitoutuvat prosessiin myönteisellä retoriikalla, vaan prosessikonstruktiossa heille pitää varata konkreettinen rooli tekemisineen ja heidät pitää sitouttaa tähän ennen prosessia. Ellei tähän ole mahdollisuuksia, pitää suunnitella, miten (keiden panoksella) tämä korvataan, ja arvioida tämän vaikutus tulosodotuksiin. Kaikki edellä mainittu koskee myös lähiesimiesten roolia hankkeessa.
- Hankevisio pitää pystyä rakentamaan yhteistoiminnallisesti hankeprosessin alussa. Pelkkä vaikutusmahdollisuuksien antaminen ei riitä ja saattaa latistaa hankkeen liian arkiseksi ratkomaan pelkästään kaikilla tiedossa olevia ongelmia. Tavoitteiden nousu innostaviksi ja samalla realistisiksi edellyttää johdon ja esimiesten mukanaoloa visioproessissa.
- Prosessikonstruktio pitää ulottaa kattamaan myös kehittämissä hankkeen ulkopuolinen työarki. Konstruktiiossa pitää varautua toimenpiteisiin, jotka ylläpitävät hanketta hankeinterventioiden ulkopuolella – ellei tätä tehdä, on vaarana, että arjen kuormitus ja tapahtumat vievät energian ja huomion hankkeelta eikä toivottavaa sitoutumista saada aikaan.

- Innovatiivisten toimintaprosessiin liittyvien uudistusten luomiseen tarvitaan uusia innovatiivisia toimintatapoja ja interventioita. Ns. pienparantaminen toimii perinteisillä osallistavilla menetelmillä kohtuullisen hyvin. Sen sijaan radikaalimpien ja laajempien muutosten tuottaminen vaatii ”radikaalimpia” menetelmiä.
- Edellä käytetty yhdeksän kohdan arviointikehikko auttaa pitämään mielessä kaikki ne näkökulmat, joihin hankesuunnittelussa muun muassa pitää varautua.

Keskeisimmät havainnot korostavat *muutosstrategia*-käsitteen käytännön merkitystä. Muutosstrategian suunnittelu (muutoksen keinojen ja menetelmien kokonaisvaltainen pohdinta ja sen osana mm. strategisten roolien toteutumisen suunnittelu) luovat edellytykset kehittämishankkeen ja samalla tavoitellun muutoksen strategisudelle – kytkemiseksi organisaation perustehtävään ja sen kehittämiseen pitkällä aikavälillä.

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Tässä luvussa tarkastellaan neljän osatutkimuksen muodostaman kokonaisuuden tuloksia ja tieteellistä merkitystä. Ensin pohditaan yleisellä tasolla ”hyvän prosessin” mahdollisuuksia. Sitten yhteenvedona erillisistä luvuista muodostuneen kokonaisuuden tulokset tiivistetään malliksi, joka kattaa keskeisimmät esitetyt tutkimushavainnot. Seuraavaksi tarkastellaan mallin eri osatekijöitä ja niiden välisiä suhteita sekä arvioidaan mallin käytännön merkitystä ”hyvän prosessin” kehittämisen näkökulmasta sekä yleisemminkin tutkimustulosten merkittävyyttä. Sitten pohditaan vielä koko tutkimuksen filosofisia perusvalintoja, käytettyjä menetelmiä ja tulosten luotettavuutta. Lopuksi tehdään muutamia ehdotuksia käytännön kehittämistyön näkökulmasta ja jatkotutkimuksen aiheiksi. Tämän yhteenvedon tuloksia ei voitu juurikaan suhteuttaa muuhun tutkimukseen, koska tästä näkökulmasta tehtyä työhyvinvointitutkimusta ei löytynyt. Tästä syystä yhteenvedossa on vähän viittauksia muihin tutkimuksiin.

6.1 ONKO ”HYVÄÄ PROSESSIA” OLEMASSA?

Tutkimuksen aikana nousi useaan kertaan esille kysymys hyvän prosessin ja hyvien käytäntöjen mahdollisuuksista. Alasoini (2011, 27-28) jakaa työelämän kehittämiseen liittyvän tiedon *suunnittelutietoon, prosessitietoon ja levittämistietoon*. Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu erityisesti prosessitiedon aluetta, mutta suunnittelutiedon ja prosessitiedon voidaan nähdä kytkeytyvän läheisesti toisiinsa (Alasoini, 2011, 30). *Suunnittelutieto* voidaan nähdä universalistisena (jolloin ”hyvät käytännöt” ovat periaatteessa mahdollisia, vaikka tilannekohtaista harkintaa onkin sovellettava), kontingenttisena (jolloin toiminnan strategisena lähtökohtana ovat markkinat tai toisaalta omat resurssit)⁶⁶ tai konfiguraationaalisenä (jolloin hyödyllisyyttä tarkastellaan yksittäisen yrityksen tai projektin tasolla) (Alasoini, 2011, 27-28). Soveltaen ja yksinkertaistaen voisi ajatella, että kyse on universaaleista, toimialatasoisista ja yritys- ja projektitasoisista ratkaisuisista. Edellä tässä tutkimuksessa siteeratut, kehittävä työntutkimuksen viitekehukseen liittyvät kannanotot (mm. Mäkitalo, 2005), näyttäisivät liittyvän lähinnä konfiguraationaaliseen käsitykseen ja tilannekohtaisiin ratkaisuihin. Tässä tutkimuksessa on omaksuttu väljempi tulkinta, jossa on sekä universalistisia että kontingenttisiä piirteitä. On haluttu nähdä universaalien tarkastelukulman mahdollisuus kuitenkin niin, että myönnetään kon-

⁶⁶ Tämän tutkimuksen yhtenä oletuksena oli, että omasta resurssipohjasta lähtevä strategia-ajattelu suuntaisi mielenkiintoa henkilöstön hyvinvointikysymyksiin markkinalähtöistä strategia-ajattelua tehokkaammin (vrt. tutkimuksen luku 4).

tekstuaalisten tekijöiden (mm. toimialan ja siihen liittyvän työprosessin luonteen) suuri merkitys. Tässä työssä sovellettu näkemys noudattelee seuraavaa Alasoinin (2011, 30) kannanottoa:

“Voidaan ajatella, että eri aikakausina voidaan löytää erilaisia ”hyviä käytäntöjä” tai vähintäänkin niiden taustalla olevia periaatteita universalistisen näkökulman mukaisesti. Nämä periaatteet kuitenkin kehittyvät historiallisesti. Samaan aikaan voi olla yrityksiä, joiden toiminnalliset vaatimukset eroavat toisistaan joko niiden omien strategisten valintojen tai niiden käytettävissä olevien osaamis- ym. resurssien kehittyneisyyden johdosta. Esimerkiksi joustavuutta keskeisenä kilpailukeinonaan käyttävän yrityksen ratkaisuisa painottuvat kontingenssinäkökulman mukaisesti toisenlaiset organisaation rakennetta, ohjausta, esimiestyötä tai työtehtävien muotoilua ja henkilöstön osaamisvaatimuksia koskevat piirteet kuin vaikkapa innovaatioista kilpailukykyä etsivällä.”

Vaikka tässä tutkimuksessa on etsitty “universalistisesti” työhyvinvoinnin kehittämisen hyvän prosessin piirteitä, on samalla kuitenkin koko ajan pidetty esillä kontekstuaalisten tekijöiden suurta merkitystä. Vaikka siis esimerkiksi osallistumisen on ajateltu olevan tällainen “universalistinen” hyvä, tunnustetaan sen yhteys kulttuuriin ja tilannetekijöihin. Esimerkkinä tästä palautuu aina mieleeni erään käyttöinsinöörin kertomus. Kun paperikonetta oltiin asentamassa eräässä Etelä-Amerikan valtiossa, ryhtyi hankkeesta vastuussa oleva suomalainen johtaja soveltamaan osallistavan kehittämisen menetelmiä ja pyysi paikallisilta työntekijöiltä ehdotuksia asentamiseen. Seurauksena oli lakko ja nopea viesti Suomeen: lähettäkää tänne johtaja, joka tietää, mitä tehdään! Näiden kulttuuristen tekijöiden merkitys oli myös edellä kuvatuissa hankkeissa konkreettisesti läsnä, kun pelkkä osallistumismahdollisuuksien antaminen ei saanut väkeä innostumaan kehittämishankkeeseen.

Prosessitiedon keskeinen kysymys liittyy muutoksen ohjaukseen: ohjaako muutosprosessia asiantuntijoiden näkemys vai edetäänkö niin, että henkilöstö on aito, itsellinen toimija myös muutoksen suunnittelussa eikä vain mekaaninen toteuttaja. Tähän liittyvä toinen jaottelu koskee sitä, kuinka *monologisia* vs. *dialogisia* lähestymistavat ovat⁶⁷ (Alasoini, 2011, 30). Tämän tutkimuksen kohteena olevissa hankkeissa oli aito pyrkimys rakentaa henkilöstöä osallistavia, dialogisia ja yhteiskehittäviä kehittämisprosesseja (vrt. luku 5, mm. hankekonstruktioiden suunnitelmat). Tulokset osoittavat, että pelkkä tietoisuus ja suunnittelussa osallistamiseen varautuminen eivät välttämättä riitä kontekstuaalisten tekijöiden (mm. toimintakulttuurin, akuuttien tilannetekijöiden) voittamiseen.

Edelliseen liittyen jo aikaisemmin tässä tutkimuksessa esitettiin kysymys: vaikka työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyviä ratkaisuja ei voitaisikaan mallintaa, voidaanko kuitenkin mallintaa sitä prosessia, jolla nuo ratkaisut etsitään? Edellä esitetyin varauksin

⁶⁷ Itse olen tästä jaottelusta käyttänyt käsitteitä asiantuntijamuutos (kuvaamaan top-down -strategialla ”sanelevasti” toteutettavaa asiantuntijoista lähtevää muutosta) ja työyhteisömuutos (jolla tarkoitan työyhteisöstä lähtevää, emergenttiä muutosta) sekä näitä yhdistävää tyypin 3 muutosta (jossa korostuu yhteiskehittäminen ja dialogisuus). (Ks. Laine, 2000, 49-51.)

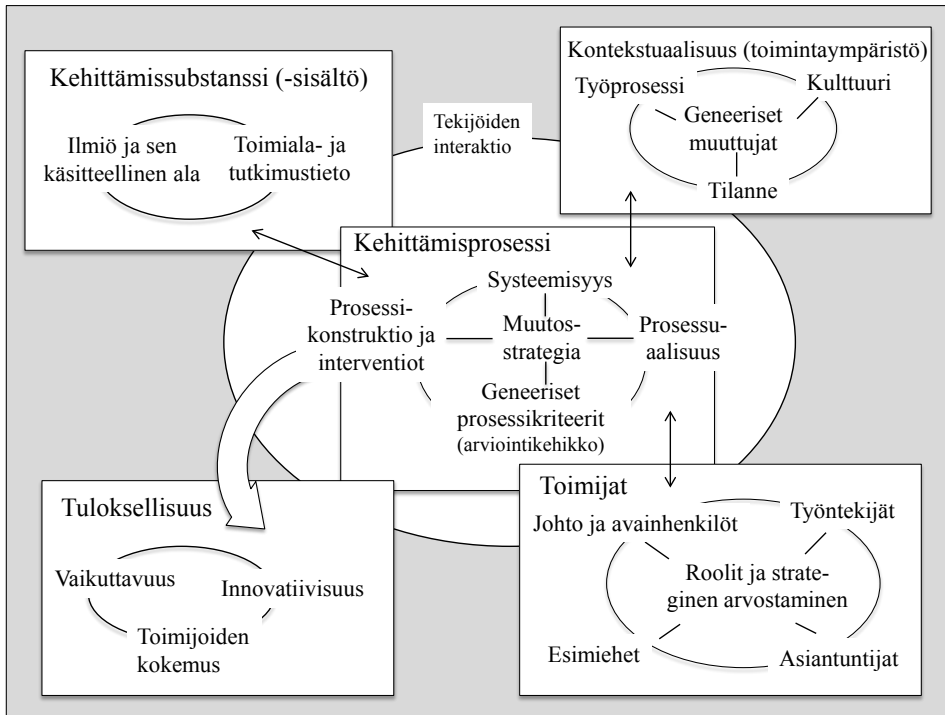
vastaus tässä on kyllä, ja siksi seuraavassa hahmotellaan vielä yleisellä tasolla “hyvän prosessin” yleistä viitekehystä.

6.2 YHTEENVETO: TULOXSISTA HAHMOTTUVA MALLI

Tulosten pelkistäminen malliksi merkitsee tässä osatutkimuksissa esitettyjen analyysien pohjalle rakentuvaa subjektiivista tulkintaa käsitteistä ja niiden välisistä suhteista ja yhteyksistä. Näin syntynyttä kuvaa (kuvausta) nimitetään tässä ideaalimalliksi. Mallin käsitettä, esimerkiksi kasvatustieteellisen tutkimuksen yhteydessä, ei ole helppoa yksikäsitteisesti määritellä. Malli ja teoria on perinteisesti totuttu näkemään yhdessä siten, että malli havainnollistaa teoriaa. Malleja voidaan kuitenkin rakentaa jonkin ilmiön jäsentämisen avuksi myös ilman varsinaista teoriaa arki ajattelun tai peräti intuition pohjalta (Peltonen, 2011). Tässä mallin rakentaminen perustuu valtaosin intuitiivisiin, mutta osin myös teorialähtöisiin ajatuksiin ja niiden arjessa testaamisen tuloksena syntyneisiin käsityksiin.

Vaikka tämän tutkimuksen ensisijainen lähtökohta ei ole ollut teorian muodostaminen vaan enemmänkin ilmiöiden ja ”itsestäänselvyyksien” tarkempi ymmärtäminen ja ilmiöihin liittyvien käsitteiden kirkastaminen, voidaan tuloksista saada aineksia myös teorioiden kehittelylle. Näin varsinkin, jos halutaan korostaa teorianmuodostuksen intuitiivista ja arkihavaintoihin liittyvää luonnetta. Teorialla voidaan Peltosen (2010) mukaan tarkoittaa loogiseen positivismiin liittyvää *annettua näkemystä* (engl. received view) jostain ilmiöstä, mutta myös sille vastavoimana syntynyttä *semanttista näkemystä*, jonka mukaan teorat voidaan hahmottaa *malliperheinä* tai mallien muodostamina rakenteina, joissa osia toisiinsa sitovat säännöt voivat olla hyvin vapaamuotoisia. Teorat muodostavat jonkinlaisen mallien hierarkian tai yhdistelmän, eikä teoriaa verrata suoraan ”puhtaaseen” havaintoaineistoon vaan aina jonkinlaisiin havaintoaineiston *malleihin* (Peltonen, 2010). Näiden näkemysten perusteella tässä tutkimuksessa esitetyt työhyvinvoinnin kehittämisen todellisuutta jäsentävät mallit voisivat toimia teoreettisen kehittelyn ja laajemman empiirisen testaamisen lähtökohtina.

Tämän tutkimuksen havaintojen pohjalta rakennettu ideaalimalli työhyvinvointiprosessiin yhteydessä olevista käsitteistä ja niiden välisistä suhteista on esitetty kuviossa 6.1. Malli tarkoittaa koko tutkimuksen alussa esitettyä intuitiivista ja hypoteettista mallia (tutkimuksen johdanto, kuvio 1.6), joka toimi koko tutkimuksen rakenteen lähtökohtana ja joka sai ei-tilastollista tukea tapaustutkimuksen havainnoista. Se sisältää löyhästi ajatellen myös edellä esitetyn näkemyksen teoriasta malliperheenä: mallin osiin liittyy jäsennyksiä (”malleja”), jotka ovat hierarkkisessa suhteessa kokonaisuuteen, esimerkiksi kehittämissubstanssin alueella työhyvinvoinnin diskursiivisen määrittelyn tuottama jäsennyys.



Kuvio 6.1 Työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin ja sen tuloksellisuuteen yhteydessä olevat tekijät: luonnos malliksi.

Vaikka mallin osatekijät ovat johdannon kuvioon 1.6 verrattuna tutkimuksen tuloksena täsmentyneet, mallin perusrakenne on kuitenkin pysynyt ennallaan. Seuraavia täydennyksiä ja tarkennuksia on malliin tehty:

- Kehittämissubstanssiin eli kehittämisen sisällön määräytymiseen on otettu mukaan *toimiala- ja tutkimustieto*, jota on työhyvinvointitutkimuksen suhteellisen lyhyenä ajanjaksona kuitenkin kertynyt huomattavia määriä eri toimialoilta (vrt. mm. tämän tutkimuksen osa 2, jossa tarkasteltiin hoiva- ja hoitoalan ja teollisuuden työhyvinvointitekiäjiä). Osa työhyvinvointitekiäjiä on toimialaspesifejä, tyypillisiä tietyille toimialoille, ja tämän tiedon hyödyntäminen kehittämiskohteiden määrittelyssä on tärkeää.
- Kontekstuaalisuuden käsitettä on tässä konkretisoitu ja pelkistetty edelleen. Geneeristen muuttujien näkökulma on mukana konteksteja erottavien tekijöiden kuvausideana vaikka se vaatisikin vielä paljon lisäkehittelyä.
- Johdon strateginen tuki -näkökulmaa on laajennettu ja mukaan on otettu *kaikkien toimijoiden näkökulma*. Tämä siksi, että vaikka johdon strategista tukea pidetään edelleen yhtenä keskeisimmistä kehittämiseen vaikuttavista tekijöistä, tarkastelluissa hankkeissa osoittautui myös muiden toimijoiden (mm. esimiesten)

merkitys niin huomattavaksi, että ne on syytä sisällyttää malliin. Tämä myös sen vuoksi, että käytännön tilanteissa tuntuu vaikealta saada hankkeille johdon strategista tukea ideaalisella tavalla, jolloin muiden toimijoiden roolit korostuvat. Toimijoiden merkitystä tarkasteltaessa keskeisiksi tekijöiksi nostetaan toimijoiden roolit ja strateginen arvostaminen. Rooli mielletään tässä laaja-alaisesti siten, että se kattaa hankkeeseen vaikuttamisen ja ne toimenpiteet, joita toimijat hankkeessa tekevät, toiminnan aktiivisuuden ja asenteen. Roolin lähtökohdat ja odotusarvot ovat erilaisia: asemansa puolesta toimijoilta odotetaan erilaista roolia, mutta käytännössä odotetut roolit eivät välttämättä toteudu (vrt. mm. tämän tutkimuksen havainnot esimiesten roolien toteutumisesta). Toinen tässä yhteydessä esille nostettu kysymys oli strateginen arvostaminen. Strateginen näkökulma halutaan tässä pitää esillä riippumatta siitä, katsotaanko toimijoilla olevan strategista valtaa tai, ovatko he toimijoita formaalissa strategiaprosessissa (vrt. edellä strategisen toimijuuden käsite, alaluku 4.1).

- Prosessien tarkastelua on täsmennetty prosessikonstruktion, systeemisyiden ja prosessuaalisuuden käsittein ja mukaan on otettu review-tarkastelusta esille nousseet yhdeksän ”geneeristä prosessitekijää” (johdanto 5.1).
- Tuloksellisuuden tarkastelussa korostuivat hankkeiden vaatimus *tulosten innovatiivisuudesta* ja vaikeus saada aikaan radikaaleja, toimintamalleja uudistavia kehittämissideoitu. Tämän vuoksi tuloksellisuus haluttiin tässä nähdä erityisesti innovatiivisuuden kautta. Konkreettisten tulosten ja innovatiivisuuden korostamisessa ei kuitenkaan haluta mennä niin pitkälle, että unohtettaisiin *osallistujien kokemuksen* merkitys: jatkuvalla kehittämiselle on tärkeää, että osanottajien kokemukset hankkeesta ovat myönteisiä. Hankkeisiin liittyvän tavoiteasettelun merkitys (esimerkiksi juuri innovatiivisuuden osalta) näyttäisi olevan tärkeä. Jos tavoitteet mitoitetaan niin korkealle, että niitä ei voida hyväksyä, on tuloksena turhautuminen ja suoritusmotivaation heikkeneminen ja samalla vaarantuu tuleviin hankkeisiin innostuminen. Mm. Latham & Yuklin tutkimuksessa (1975) suoritus parani enemmän, jos tavoitteet koettiin helpoiksi tai haastaviksi kuin jos ne koettiin mahdottomiksi, jolloin suoritus itse asiassa laski. Tutkijat viittaavat Locken teoriaan ja laajoihin tutkimuksiin, joissa painotetaan mm. tavoitteiden haasteellisuuden, mutta samalla niiden hyväksymisen merkitystä. (Locke, 1968; Locke ym., 1970; Locke ym., 1968.)

Työhyvinvointisubstanssista todettiin tämän tutkimuksen havaintona, että diskursiivisesti ja historiallisesti tarkastellen psykologia-tieteenala ja yksilönäkökulma ovat olleet vallitsevia tutkimusintressejä ja että työprosessilähtöinen, systeeminen tarkastelu on tuonut viime vuosina uuden, konkreettisen lähestymistavan organisaatiosoiisiin kehityshankkeisiin. *Nykyaikainen työhyvinvointikäsite* määriteltiin tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella mm. kokonaisvaltaiseksi, systeemiseksi, prosessuaaliseksi ja dynaa-

miseksi sekä työprosessilähtöiseksi. Taustalla vallitsevan työhyvinvointikäsitteen uskottiin vaikuttavan siihen, mitä käytännön kehittämishankkeissa valikoituu kehittämiskohteiksi. Keskeiseksi kysymykseksi nousi, kenen työhyvinvointikäsitteys erityisesti tämän määrittelee. Tapaustutkimushankkeissa osoittautui, että erityisesti asiantuntijan (tässä tapauksessa tutkijan ja prosessin vetäjän ja siihen liittyen rahoittajan) käsitys oli määräävä ja että hankkeiden toimijoiden, myös johdon ja avainhenkilöiden, vaikutus oli tässä vähäinen. Keskeistä oli substanssikäsityksen ohella myös prosessikäsitteys. Myös toteutetun prosessin ominaisuudet vaikuttivat keskeisesti kehittämiskohteiden määräytymiseen: diagnostiset alkumittaukset nostivat niitä esille, ja ihmisten (lähinnä työntekijöiden) osallistuminen ja käyty arvokeskustelu määrittelivät, mitä kohteita lähdettiin työstämään ja mitä jätettiin pois. Kontekstuaalisista tekijöistä erityisesti toimialaa luonnehtivat työprosessilähtöiset tekijät ja toimialakulttuuri tuntuivat jo ennakkoon määritelleen tärkeimmät kehittämiskohteet. Kontekstuaalisilla tilannetekijöillä (myös dramaattisilla kuten yt-menettelyillä) ei ollut juurikaan vaikutusta kehittämiskohteiden valikoitumiseen. Sen sijaan tilannetekijät vaikuttivat mahdollisuuksiin toteuttaa kehittämishanke suunnitellulla tavalla ja saada sille riittävästi energiaa ja huomiota. Tapaustutkimusmateriaalin pohjalta kehittämiskohteiden ja hankesubstanssin määräytymisestä voidaan yhteenvetona todeta seuraavaa:

1. Toimijoiden, erityisesti asiantuntijoiden, käsitys työhyvinvoinnin käsitteellisestä alasta ja sisällöstä ja sen taustalla oleva tieteellinen ja yleinen käsitys vaikuttavat eniten kehittämisen substanssiin.
2. Tieto kyseisen toimialan spesifeistä työhyvinvointitekijöistä vaikutti prosessin suuntaamiseen.
3. Myös kehittämisprosessin menetelmät, kuten diagnoosi ja ”peili”, jotka tuovat prosessiin tiedot organisaation vallitsevasta tilanteesta ja osallistavat ihmiset, vaikuttavat merkittävästi kehittämiskohteiden valintaan. Siten asiantuntijoiden oma prosessikäsitteys prosessin suunnittelun taustalla on tässä suhteessa merkittävässä asemassa.

Työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden valintaa ei tutkijalla tiedossa olevan aineiston perusteella ole aikaisemmin problematisoitu eikä sidottu taustalla vallitseviin työhyvinvointikäsitteisiin eikä myöskään sitä prosessia, jossa tuo valikoituminen tapahtuu, ole erityisesti tarkasteltu. Tähän liittyy keskeisenä tekijänä toimijoiden rooli substanssin valinnassa. Ulkopuolisen asiantuntijanäkökulman korostuminen tässä hankkeessa, johon aloite tuli organisaation ulkopuolelta ja johon liittyi rahoittajan tuki, on luonnollista. Organisaatioissa toteutetaan kuitenkin paljon hankkeita omin resurssein (omat tekijät ja asiantuntijat, mm. työterveyshuolto ja HR, oma rahoitus) ja omilla hankerajauksilla, ja tärkeää olisikin nähdä, miten kehittämishankkeiden sisältö niissä määräytyy. Tästä tutkijalla ei ole tietoa, ja olisi tärkeää selvittää, mitä valtakunnassa työhyvinvoinnin kehittämisen nimissä oikeastaan kehitetään. Tiedolla olisi tärkeä merkitys valtakunnallisesti, kun ajatellaan kehittämisinvestointien suuntaamista ja niihin vaikuttamista. Työhyvin-

vointiin liittyvistä tutkimuksista ja kirjallisuudesta (vrt. mm. tämän tutkimuksen johdanto ja luku 2) saa sen käsityksen, että kehittämisen sisällöllinen ala on hyvin laaja lähtien yksilön dieetti- ym. elämäntapa-asioista ja työympäristön fyysisistä tekijöistä päätyen mm. työyhteisön kriisien ja sosiaalisten pulmien ratkaisuun ja esimiestoiminnan ja työprosessien kehittämiseen. Kaikki näkökulmat ovat varmaan tilanteen mukaan tarpeellisia. Tämä tutkimus on osoittanut niitä vaihtoehtoisia työhyvinvoinnin sisältöalueita ja lähestymistapoja, jotka hankkeita suunniteltaessa ovat käytettävissä, sekä samalla tehnyt tietoisemmaksi sitä prosessia, jonka tuloksena tuo valinta hankesisällöistä tehdään.

Kontekstuaalisuuden merkitystä tarkasteltiin neljän muuttujan kuvausmallin näkökulmasta omassa osatutkimuksessaan luvussa 3, mutta tärkeitä viitteitä sen merkityksestä saatiin myös luvun 5 henkekuvauksista. Kontekstuaalisuus pelkistettiin edellä *geneeriseksi toimialatekijöiksi* (jotka ovat suurelta osin työprosessilähtöisiä, koko toimialalle tyypillisiä tekijöitä, esimerkiksi työprosessin yksitoikkoisuus), *spesifeiksi mm. työpaikan organisaatiokulttuurin tekijöiksi* (mm. organisaation historiallisen kehityksen vaikutukset kulttuuriin ja työpaikalle tyypillinen ”teollinen kulttuuri”) ja *tilannetekijöiksi* (jollain tietyllä hetkellä vaikuttavat tekijät, kuten työsuhteongelmat tai yt-prosessit). Tekijät menevät näin luokiteltuna päällekkäin: esimerkiksi kiire tai tuotantohäiriö ovat tilannetekijöitä ja yhtä aikaa työprosessin tai tuotannon tekijöitä. Tärkeintä kuitenkin on, että edellä kuvatulla luokittelulla katetaan tässä tärkeä kontekstuaalisuuden näkökulma. Kuten edellä todettiin, kontekstuaaliset tekijät eivät olleet tapausesimerkeissä niinkään määrittelemässä kehittämisen sisältöjä, mutta sen sijaan hyvin merkittävästi kehittämisprosessin käytännön toteutusta. Kontekstuaaliset tekijät määrittivät mm. sitä, millainen prosessikonstruktio on ylipäättään mahdollinen mm. ajankäytön tai sovellettavien menetelmien näkökulmasta.

Kontekstuaalisuuden ja toimijoiden yhteys on ilmeinen: toimijat, kuten työntekijät, esimiehet, johto ja muut avainhenkilöt ja asiantuntijat, ovat osa kulttuuria, ja heidän kauttaan kulttuuri saa käytännön muotonsa. Sen lisäksi, että organisaatiolla on oma osin toimialasidonnainen kulttuurinen kokonaisuutensa, on organisaatioissa erilaisia alakulttuureja, jotka voivat olla hyvinkin voimakkaita. Tällainen voi olla esimerkiksi työterveyshuollon kulttuuri. Toimijoista erityisesti asiantuntijoilla (tässä mm. HR-asiantuntijoilla, työterveyshuollon asiantuntijoilla, työsuojelun asiantuntijoilla) voi olla merkittävä rooli kehittämiskohteiden valinnassa ja myös kehittämisprosessin keskeisten valintojen tekemisessä.

Nämä edellä kuvatut yhteydet voidaan vielä pelkistää seuraavasti:

1. Kontekstuaalisista tekijöistä työprosessin luonne ja tuotannolliset tekijät sekä välittömät tilannetekijät eivät olleet tapausesimerkeissä niinkään määrittelemässä kehittämisen sisältöjä, vaan sen sijaan hyvin merkittävästi kehittämisprosessin käytännön toteutusta (*toteutuksen käytännön mahdollisuudet*). Esimerkkejä tä-

mäntyyppisistä tekijöistä olivat mm. ajan varaaminen kehittämiseen vuorotyön puitteissa, tuotannollisten häiriöiden ja kiiretilanteiden vaikutus ja yt-prosessien ja työsuhteongelmien vaikutus.

2. Kulttuuriset tekijät ovat keskeinen osa kontekstuaalisuutta, ja ne määrittelevät pitkälle mahdollisuudet erilaisten interventioiden käyttöön (*toteutuksen kulttuuriset mahdollisuudet*). Tämä tarkoitti käytännössä mm. kehittämistilaisuuksien henkeä, innostumista tai kyynisyyttä, johdon ja avainhenkilöiden sitoutumista, taustalla vaikuttavia henkilöstiririitoja ja erilaisia intressejä.

Valtaosa työhyvinvointitutkimuksesta on työhyvinvoinnin tutkimista jossain kontekstissa. Sen sijaan kontekstuaalisuutta – työhyvinvoinnin sidosta toimintaympäristöönsä – geneerisenä työhyvinvointitekijänä ja erilaisia konteksteja vertaillen ei liene tutkittu. Tämä tutkimus on pyrkinyt osoittamaan kontekstuaalisuuden suuren merkityksen, analysoimaan käsitettä nimenomaan työhyvinvoinnin kehittämisen tekijänä sekä ideoimaan viitekehyksiä ilmiön kuvaamiselle.

Työhyvinvoinnin *strategisuus* – tärkeä merkitys organisaation keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa – on kiistaton. Tutkimuksen aineisto ei antanut mahdollisuuksia tehdä laajempaa toimialojen välistä vertailua tässä suhteessa. Kuitenkin on oletettavaa, että työhyvinvointi on strategisesti tärkeää hyvin erilaisista syistä erilaisilla toimialoilla. Tässäkin tutkimuksessa tuli taas kerran esille muodollisen strategiaproessin tuottaman ”strategisen liturgian” ja siihen liittyvän strategisen puheen ja toisaalta kulttuuristen toimintakäytäntöjen erillisyys. Vaikka noita strategisia toimintakäytäntöjä ei tämän tutkimuksen puitteissa syvällisesti analysoitukaan, voitiin strategisesta puheesta hyvin päätellä, että työhyvinvoinnin merkitys ei välttämättä ole käytännön ratkaisuisissa aidon strategisen analyysin kohteena. Kolmannen osatutkimuksen tulosten yhteydessä pohdittiin työhyvinvointikäsitteen (työhyvinvoinnin käsitteellisen alan) merkitystä strategisen merkityksen muodostajana. Tässäkin yhteydessä voidaan sanoa, että kaikki olivat läksynsä lukeneet: haastateltavien tekemistä työhyvinvoinnin määrittelyistä kävi ilmi, että kellään toimijalla ei ollut niin kapea-alaista työhyvinvointikäsitystä, että se olisi ollut esteenä strategisen merkityksen mieltämiselle. Johdon rooli strategisten merkitysten luojina ja välittäjinä on luonnollisesti keskeinen. Tässä tutkimuksessa johto ei mitenkään erottunut ainakaan työhyvinvoinnin strategisen merkityksen analyysoijana – päinvastoin, henkilöstön edustajat esittivät tässä suhteessa parasta analyysiä. Aineiston ja tulosten perusteella ei voida sanoa, miksi johto ei ole aidommin omaksunut työhyvinvoinnin strategista merkitystä ja toimi spontaanimmmin hyvinvointistrategisten viestien luojana. Syitä voitaisiin etsiä ylimmän johdon yleensä taloudellis-teknisestä peruskoulutuksesta, perinteisen strategia-ajattelun ja paradigmojen muutoksen hitaudesta, edelleen vallitsevasta työmarkkinaosapuolten ja erilaisten intressien vastakkainasettelusta ja työhyvinvoinnin laadullisten osatekijöiden (kuten ihmisten motivaation, sitoutumisen, uupumisen ym.) epämääräisyydestä ja vaikeudesta niihin vaikuttamisessa. Kun näihin tekijöihin ei tämän tutkimuksen perusteella voida ottaa tarkemmin kantaa, täytyy vain

tyytyä toteamaan, että tarvitaan paljon lisätutkimusta siitä, miten työhyvinvoinnin strategista merkitystä voidaan rakentaa ja strategista kulttuuria muuttaa tässä suhteessa.

Mallin keskiössä oleva *työhyvinvointiprosessin alue* täsmentyi tutkimuksessa korostamaan kehittämisen systeemisten yhteyksien ja prosessuaalisen luonteen merkitystä. Prosessien kuvaamista prosessikonstruktiona pidettiin hyödyllisenä ja sen kautta uskotaan voitavan parantaa mm. prosesseihin ja interventioihin liittyvien sosiaalisten innovaatioiden mahdollisuuksia. Prosessien analysointia ja kehittämistä varten rakennettiin lisäksi tutkimusaineiston ja Tykes-hankkeiden arviointitiedon pohjalta yhdeksän kohdan arviointikehikko, jossa koottiin yhteen kehittämisprosessin kannalta merkittävät tekijät. Tämä kehikko voisi käytännössä toimia tarkistuslistana, kun työhyvinvoinnin kehittämishankkeita suunnitellaan. Lisäksi tutkimuksessa otettiin käyttöön muutosstrategian käsite, joka muodostuu interventioiden ja lähestymistapojen ja prosessikonstruktion kokonaisuudesta. Uskon, että muutosstrategiakäsitteen käyttöönotolla – nimenomaan tässä tutkimuksessa määritellyn käsitteisällön mukaisena – olisi kehityshankkeiden suunnitteluun positiivisia vaikutuksia.

Tälle tutkimuksen yhteenvetoluvulle määriteltiin tavoitteeksi tarkastella, ovatko tutkimuksen alussa esille nostetut tekijät (työhyvinvointisubstanssi, työhyvinvoinnin kontekstuaaliset tekijät, strateginen sitoutuminen työhyvinvointihankkeisiin sekä hankkeissa tunnistetut prosessien ominaisuudet) keskeisiä työhyvinvoinnin kehittämisen tekijöitä ja voidaanko tekijöistä ja niiden suhteista tehdä yleisempiä johtopäätöksiä jäsentämään työhyvinvoinnin kehittämistä. Edellä tehty tarkastelu on pyrkinyt vastaamaan tähän tavoitteeseen mallintamalla työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisuutta.

6.3 TUTKIMUSTULOSTEN MERKITYKSEN TARKASTELUA

Koko tutkimuksen yleistavoite muotoiltiin johdanto-osassa seuraavasti: *tutkimuksen tavoitteena on jäsentää kokonaisvaltaisesti hahmotetun⁶⁸ työhyvinvoinnin kehittämisprosessin yleisiä edellytyksiä ja kuvata ”hyvän kehittämisprosessin” piirteitä sekä tutkia hyvän kehittämisen käytännön mahdollisuuksia.* Näitä yleisiä edellytyksiä ja hyvän prosessin piirteitä vedettiin edellä yhteen mallin ja siihen liittyvän tarkastelun yhteydessä. Yleisellä tasolla tämän tutkimuksen tärkeimmän merkityksen ajatellaan liittyvän työhyvinvoinnin kokonaiskäsitteen ja sitä hahmottavien näkökulmien tarkentumiseen. Tässä tarkastelussa olivat apuna ne viitekehykset, joita eri osatutkimuksissa käytettiin. Seuraavassa tarkastellaan vielä tulosten merkittävyyttä näistä näkökulmista.

⁶⁸ ”Kokonaisvaltaisesti hahmotetun” viittaa johdannossa käsiteltyyn kokonaisvaltaiseen työhyvinvointikäsitteeseen, jossa tarkastelun kohteena ovat kaikki tekijät, joilla on mahdollisesti työhyvinvointivaikutuksia. On eri asia suunnitella kehittämisprosessia tällaisen työhyvinvointikäsitteen maailmassa kuin esimerkiksi työympäristöä, terveellisiä työmenetelmiä tai työpaikan sosiaalista ilmapiiriä pelkästään tarkastellen.

Sanotaan, että laadullinen tapaustutkimus – tutkimusstrategia, jota valtaosa tämän tutkimuksen osatutkimuksista edusti – voi toimia aineistolähtöisesti ja ilman hypoteeseja siten, että kysymyksenasettelu kirkastuu ja uusia kysymyksiä nousee esille tutkimuksen edetessä (Alasuutari, 1994, 189). Tiukka pitäytyminen ”hypoteesien testaamisessa” osoittaisi takertumista ilmiöiden todellista luonnetta ymmärtämättömään positivismiin. Tässä tutkimuksessa kuljettiin eräänlaisessa välimaastossa: jokaiseen tutkimuksen osaan liittyi jonkinlainen esiyymmärrys, joka oli muodostettu osin teoreettisista ja osin käytännön kokemuksen lähtökohdista. Myös koko tutkimukselle voitiin esiyymmärryksen pohjalta asettaa eräänlainen väite tai hypoteesi, joka sisälsi johdannossa esitetyn viitekehyyksen mukaisesti (kuvio 1.6) näkemyksen työhyvinvointisubstanssin, kehittämisen kontekstuaalisten olosuhteiden ja johdon ja henkilöstön strategisen sitoutumisen tärkeästä merkityksestä työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Näitä teoreettisia lähtökohtia kokeiltiin käytännön tapaustutkimuksissa. Koska tapaustutkimukset (luvuissa 3–5) edustivat aitoja kehityshankkeita, voidaan sanoa, että tutkimus edusti yritystä hyödyntää teoreettista tietoa käytännön kehittämistyössä. Tämän prosessin näkyväksi tekeminen on yksi tutkimukselle merkitystä luova tekijä.

Käytännössä on usein tuntunut siltä, että teorian ja kehittämistyön yhteyttä ei ole pystytty riittävästi rakentamaan, esimerkiksi työhyvinvoinnin kehittämistä ei ole asetettu laajempiin käsitteellisiin ja systeemiin yhteyksiin. Siksi koko tutkimuksen ”väitteen” yhteydessä haluttiin tuoda esille myös näkemys siitä, että työhyvinvoinnin kehittäminen on haasteellisempaa kuin yleensä ajatellaan – varsinkin kun tässä uskotaan, että kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ei kehittämistä suunniteltaessa yleensä muutosstrategisesti käsitellä. Kuitenkin voidaan kysyä, onko väite itsestäänselvyys: eikö ole selvää, että viitekehyyksessä mainituilla tekijöillä on keskeinen merkitys hankkeiden toteutukselle. Tämän vuoksi tutkimuksessa haluttiin mennä syvemmälle itse ilmiöihin ja tarkastella niitä käytännön kautta ja itse prosessissa toimien, jolloin ilmiöt ja niiden vaikutukset konkretisoituisivat eri tavalla kuin esimerkiksi kyselytutkimuksessa. Esimerkiksi johdon strategisen tuen, osallistumisen ja tiedottamisen merkityksestä on kuultu kyllästymiseen asti, mutta miksi ne kuitenkin ovat jatkuvasti ajankohtaisia aiheita? Tätä ymmärrystä haluttiin tutkimuksella lisätä. Tutkimus osoitti konkreettisesti mm., että tietoisuus johdon strategisen tuen tärkeästä merkityksestä ei riitä, ellei hankkeessa pystytä kehittämään toimenpiteitä tuen aikaansaamiseksi. Vaikka huolellisia ennakosuunnitelmia tehtiin, ne eivät toteutuneet aiotulla tavalla: mm. luotettiin liikaa johdon positiiviseen retoriikkaan ja johdon aktiivisuuteen, aliarvioitiin kulttuuristen tekijöiden merkitystä (mm. aikaisempaa kehityshistoriaa ja työntekijöiden kokemuksia aikaisemmista hankkeista), ei otettu huomioon kaikkien muiden toimijoiden roolia (erityisesti esimiesten) ja yliarvioitiin oma energia hankkeen toteutusvaiheessa. Syyt ovat kovin arkisia, ja tässä uskalletaan olettaa, että samalla myös melko yleisiä, ehkä yleisempiä kuin kehityshankkeiden raportoinneista voitaisiin päätellä. Tässä kohtaa tutkimuksen merkitys voisi siis liittyä hankkeiden heikkoon laatuun tai epäonnistumiseen liittyvien tekijöiden edelleen konkretisointiin ja sen osoittamiseen, että tietäminen ei riitä takaamaan hyvää laatua.

Samalla kannattaa muistaa, että kyse on myös tavoitetasosta. Jos tarkasteltuja hankkeita olisi arvioitu yksinomaan asiakaspalautteen perusteella, olisi voitu olla kohtuullisen tyytyväisiä, erityisesti MMVK:n osalta. Tilanne oli kuitenkin toinen, kun pidettiin mielessä alkuperäiset, mm. hankkeiden innovatiivisuuteen liittyvät tavoitteet. Tulokset painottavat siis hankkeiden tavoiteasettelun ja siihen liittyvän arvioinnin ja seurannan merkitystä. Vaikka esimerkiksi rahoittajan suuntaan tämä on itsestään selvää ja sisäänrakennettu hankeraportointiin, tuntuu siltä, että sen laadussa olisi edelleen kehittämistä.

Tämän tutkimuksen merkitys ei siis liity niinkään tarkasteltujen kehityshankkeiden arvioinnin tuloksiin sinänsä vaan niihin viitekehyksiin ja näkökulmiin, joita tuossa arvioinnissa käytettiin ja testattiin. Seuraavassa kootaan ne vielä yhteen kaikista osatutkimuksista:

- Ensimmäinen viitekehys oli kehittämissubstanssiin liittyvä nykyaikaisen työhyvinvointikäsitteen malli (luku 2, kuvio 2.10). Tavoitteena oli analysoida, mistä kaikista näkökulmista työhyvinvointi-ilmiötä voidaan tarkastella ja mikä olisi sellainen nykyaikainen työhyvinvointikäsitte, jonka varaan kehityshankkeita olisi tarkoituksenmukaista suunnitella.
- Toinen tässä konstruoitu viitekehys muodostui työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta havainnollistavista geneeristen muuttujien matriiseista (luku 3, kuvat 3.3 ja 3.4). Nämä matriisit ja mallit olivat sellaisenaan suppeita ja rajoittuneita, mutta antoivat tutkijan käsityksen mukaan viitteitä siitä, mihin suuntaan kontekstuaalisten tekijöiden analyysiä voisi kehittää. Näkökulman merkitys liittyi siihen, että ymmärrettäisiin paremmin, mitkä ovat niitä tekijöitä, jotka eri toimialoilla ja erilaisissa työtehtävissä määrittävät työhyvinvoinnin keskeiset edellytykset.
- Strategisen sitoutumisen analysointia varten ei varsinaista viitekehystä konstruoitu, mutta yksi sellainen oli strategisen puheen ulottuvuuksien systemaattinen tarkastelu (luku 4, taulukko 4.3), joka auttaa hahmottamaan henkilöstöryhmien strategisia näkemyksiä. Sinänsä strategisen puheen käsitteen ja strategisen puheen ja käytännön toiminnan yhteyksien näkökulmien mukaantuomisen keskusteluun uskotaan kontribuoivan eri henkilöstöryhmien strategisen sitoutumisen suunnittelua.
- Prosessin osalta tämän tutkimuksen merkitys liittyi eräiden käsitteiden (mm. systeemisyyden, prosessuaalisuuden, prosessikonstruktion) tarkempaan analysointiin ja prosessien analyysimallin rakentamiseen ja käytännön testaamiseen (luku 5, taulukko 5.9).
- Viimeinen analyysikehikko oli yhteenveto tutkimuksen peruskäsitteiden sisällöistä ja yhteyksistä (luku 6, kuvio 6.1), sen voidaan katsoa vetävän yhteen aikaisempien osien havainnot ja siten toimivan yleisenä analyysikehikkona hanke-suunnittelussa.

Näillä näkökulmilla ja muodostetuilla viitekehyksillä uskotaan olevan merkitystä työhyvinvoinnin käsitteellisessä hahmottamisessa ja siltojen rakentamisessa teorioiden ja käytännön välille.

Pitkä ura käytännön työelämässä pakottaa peräänkuuluttamaan tutkimuksen käytännön kontribuutiota: mitä hyötyä tutkimus voisi tuottaa työelämän käytännön kehittämiseksi? *Pelkistäen voidaan sanoa, että tutkimuksen hyötyjä tulisi etsiä tarkasteltujen kehittämisen haasteiden kautta. Tutkimuksen päätulosten mukaan työhyvinvoinnin käytännön kehittämistä haittaavat 1) työhyvinvoinnin käsitteen epämääräisyys ja "historialliset rasitteet", 2) työhyvinvoinnin edellytystekijöiden suuri erilaisuus ja kehittämisen käytännön toteutusvaikeudet sitovissa työprosesseissa, 3) heikko strateginen sitoutuminen kehittämiseen ja 4) käytännön vaikeudet toteuttaa hyvin tiedossa olevia hyvän kehittämisprosessin ideaaleja. Yksi tutkimuksen keskeisistä käytännön kontribuutioista on suunnata kehittämisen kehittämistä mainittujen neljän haasteen voittamiseen. Tätä pohdintaa jatketaan jatkotutkimusteemoja käsiteltäessä.*

6.4 TUTKIMUKSEN METODOLOGISET SITOUMUKSET JA TULOSTEN LUOTETTAVUUS

Vaikka tässä työssä on sovellettu erilaisia metodeja ja lähestymistapoja voidaan kuitenkin sanoa, että niiden takana olevat filosofiset perusvalinnat liittyvät hermeneuttiseen ja fenomenologiseen perinteeseen. Vaikka fenomenologioiden kannanotot eroavat monissa keskeisissä kysymyksissä, niille yhteisinä tekijöinä voidaan nähdä subjektiivisen todellisuuskäsityksen ensisijaisuus ja tietoisuuden ja sen struktuurien korostaminen merkitysten välittäjänä (Cohen ym., 2000). Tutkimuksen eri osat perustuvat erilaisiin aineistoihin ja niiden erilaisiin analysointimenetelmiin. Yhteistä väitöstutkimuksen kaikille osille on niiden ytimessä olevien käsitteiden käsiteanalyttinen tarkastelu: johdannossa ja toisessa luvussa työhyvinvoinnin käsite, kolmannessa luvussa kontekstuaalisuuden käsite, neljännessä luvussa strategisuuden ja muutosstrategian käsitteet ja viidennessä luvussa kehittämisprosessin ja prosessikonstruktion käsitteet. Nämä käsitteet ovat olleet olemassa tutkimuksen alussa, ja niiden pohjalta on fenomenologisen perinteen mukaisesti rakentunut tutkijan esiyymmärrys, joka on ohjannut tulkinnan rakentumista. Kuten mm. Varto (1992, 92) painottaa, käsitteiden tarkennus tutkimuksen kuluessa on tarpeen tutkittavien ilmiöiden ymmärtämiseksi. Näin on tässäkin tutkimuksessa pyritty menettelemään ja käsitteitä ja niiden välisiä suhteita on tutkimuksessa pyritty aineistojen perusteella tarkemmin määrittelemään ja mallintamaan.

Jo tutkimuksen rakenteenkin vuoksi metodologinen ja tieteenfilosofinen lähestyminen on ollut monimuotoista. Tämä voidaan nähdä myös haasteena: määrällinen ja laadullinen tutkimus perustuvat erilaisiin näkemyksiin ihmisestä tutkimuskohteena ja niiden soveltaminen samassa tutkimuksessa saattaa aiheuttaa ristiriitoja ontologisiin ja episte-

mologiin peruskysymyksiin (Kaikkonen, 1999, 428–429; Tuomi & Sarajarvi, 2004, 71). Vaikka tämän tutkimuksen aineistona on myös määrällistä tietoa ja sen tulkintaa, on peruslähtökohta kuitenkin “tiukan ymmärtävä ja tulkitseva”, toisin sanoen määrällinen tieto nähdään tulkinnallisessa viitekehyksessä ja yhtenä osana palapelissä, kun pyritään ymmärtämään ilmiöiden luonnetta.

Fenomenologinen tausta-ajattelu sopii hyvin sellaisten ilmiöiden tutkimiseen, jotka tässäkin ovat tutkimuskohteena – ilmiöihin, jotka itsessään ovat voimakkaasti subjektiivisia ja yksilön tulkintoja omasta tilanteestaan kuten työhyvinvointi. Tässäkin tutkimuksessa on aikaisemmin korostettu subjektiivista työhyvinvointikäsitystä (ks. alaluku 1.3.2). Kun tutkimuksen lähtökohdaksi siten muodostuu tulkinnan tulkinta eli tutkijan käsitys siitä, mikä on tutkittavan käsitys ilmiöstä, on virhetulkintojen mahdollisuus ilmeinen. Samalla korostuvat tulkinnan kontekstuaaliset ja intentionaaliset tekijät: mm. miten vallitseva tilanne tulkitaan, kun tutkijalla ei ole esimerkiksi sitä historiallista taustaa, joka ohjaa tutkittavan mielikuvia ja tulkintaa. Samalla muodostuu tärkeäksi se, mikä on tutkijan oma positio ja ontologinen perusorientaatio. Tässä tutkijan tulkintoja ovat ilman muuta ohjanneet omat työelämäkokemukset ja niiden ja akateemisen taustan kautta syntynyt ihmiskäsitys. Jälkensä ovat jättäneet akateemiset ihanteet voimaantuneesta, jatkuvasti oppivasta, kehittyvästä ja muutokseen motivoituneesta yksilöstä, oppivasta organisaatiosta ja hyvästä johtamisesta. Sitä uskoa on kuitenkin koeteltu vuosikymmenien ajan teollisissa ja teknokraattisissa yrityskulttuureissa, joissa humanistiset ja idealistiset ajatukset ovat olleet usein ristiriidassa mm. yritysjohdon vallitsevien näkemysten kanssa. Uskoa ei yhtään ole vahvistanut työntekijöiden asenne kehittämistilaisuuksia käynnistettäessä, kun työnantajalle ei ole haluttu antaa edes mahdollisuutta onnistua kehittämishankkeessa ja muutoksen aikaansaamisessa. Tutkijan usko ihmiseen ja kehittymisen mahdollisuuksiin on kuitenkin säilynyt, mutta kehittynyt korostamaan kontekstuaalisten ja historiallisten tekijöiden merkitystä sille, miten ihmiset tulkitsevat tilanteet ja millä ehdoilla he kehittymiseen motivoituvat. Tämä orientaatio on näkynyt tämän tutkimuksen kohteena olevissa kehittämishankkeissa pyrkimyksissäni varautua todennäköisesti esiin nouseviin pulmiin jo ennakolta.

Tulosten luotettavuutta arvioitiin tutkimuksen eri osien yhteydessä, kun pohdittiin reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden relevanssia ja yleistettävyyden näkökulmaa laadullisessa tapaustutkimuksessa. Tutkimuksen eri osien metodista lähestymistä ja tulosten luotettavuutta voidaan tässä hyvin arvioida tutkimuksen osa kerrallaan ja siksi tässä nämä tarkastelut on tehty edellä omista yhteyksissään. Tässä esiteltyjen, pääosin laadullisten osatutkimusten pätevyyden tarkastelut perustuivat erityisesti käsitevaliditeettiin, aineisto- eli sisältövaliditeettiin ja loogiseen validiteettiin. Keskeinen validiteettiin arvioinnin näkökulma kaikissa osatutkimuksissa oli looginen eli koettu validiteetti (engl. Face Validity; Patton, 1990; Tuomi & Sarajarvi, 2004). Edellä osatutkimusten yhteydessä tähän on viitattu jo useasti ja vedottu väitöskirjan tekijän pitkään työkokemukseen ja sitä kautta syntyneeseen mahdollisuuteen arvioida ilmiöiden johdonmukaisuutta aikai-

sempiin havaintoihin verrattuna. Tähän liittyvää subjektiivisten tulkintojen vaaraa pyrittiin vähentämään kollega-arvioiden avulla (luku 5) sekä suhteuttamalla omia käsityksiä kirjallisuuskatsausten tutkijahavaintoihin. Seuraavassa taulukossa 6.1 on vielä vedetty yhteen osatutkimuksissa tehdyt pysyvyyden ja pätevyyden arviot validiteetin ja reliabiliteetin keskeisten näkökulmien osalta.

Koko tutkimuksen tasolla työskentelyä ohjasi viitekehys, jolla uskotaan olevan merkitystä käsitevaliditeetin ja tutkimuksen yhtenäisen ja loogisen rakenteen näkökulmasta. Tutkimuksen yhteenvedoissa (osatutkimukset, koko tutkimus) oli kyse analyyttisestä mallinnuksesta, joka saa perustelunsa osin myös empiirisistä havainnoista, mutta ei noudata mitään determinististä ”jos näin niin sitten näin” -luonnonlakia. Yhteenvetoina tuotettujen mallien ja viitekehysten arvioitu pätevyys liittyy siis enemmänkin niiden loogisiin ja käsitteellisiin ominaisuuksiin kuin tiukkaan empiriasidokseen. Siten niiden merkityskin liittyy niiden mahdollisesti jatkoideoinnille ja -tutkimukselle tuottamaan hyötyyn. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi edellyttää koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyttä (mm. Eskola & Suoranta, 2000) ja hankkeista on pyritty tässä antamaan niin monipuolinen kuva kuin mahdollista. Enemmänkin yksityiskohtia ja prosessien kuvausta olisi tutkimukseen voinut sisällyttää, mutta tässä on jouduttu tasapainoilemaan kokonaisvaltaisesta näkökulmasta johtuvan laajuuden ja sitä kautta luotettavuuden kanssa.

Taulukko 6.1 Osatutkimusten tulosten pysyvyyden ja pätevyyden arvio: yhteenveto.

Osatutkimus	Osatutkimuksen pysyvyyden (reliabiliteetti) arvio	Osatutkimuksen pätevyyden (validiteetti) arvio
Osatutkimus I (luku 2): Työhyvinvoinnin diskursiivinen määrittely	Luokittelurungon laatiminen ja luokittelun kriteerien ja aineiston tarkka esittäminen (mahdollistaa periaatteessa toisen luokittelijan käytön tai aineiston luokittelun uudelleen; arvioitsijareliabiliteetti, Hiltunen, 2009).	Käsitevaliditeetti: työhyvinvoinnin käsitteen ja diskursiivisen analyysin yhteys samassa prosessissa. Aineisto- eli sisältövaliditeetti: aineistojen ja tulkintojen läpinäkyvä esittäminen.
Osatutkimus II (luku 3): Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuus	Mittauksen tekeminen kahdella mittarilla (erikseen laadittu työhyvinvointikysely ja QPSNordic-mittari) ja todettu tulosten yhtenäisyys. Teollisuustoimialan mittauksen toteuttaminen varsinaisessa tutkimuskohteessa ja vertailukohteessa ja todettu tulosten yhtenäisyys.	Alkuperäisen QPSNordic -mittarin validointi laajoilla aineistoilla (Elo ym, 2001). Työhyvinvointimittarin validiteetin kriittinen arviointi kyseisessä tekstiyhteydessä.
Osatutkimus III (luku 4): Työhyvinvoinnin strateginen sitoutuminen ja strateginen puhe	Satunnaisuutta aiheuttavien tekijöiden (haastattelutilanteen, haastattelijan roolin ym.) arviointi kyseisessä asiayhteydessä. Aineistojen, menetelmien ja tulkintojen läpinäkyvä esittäminen.	Käsitevaliditeetti: strategisuu- den ja siihen liittyvien käsitteiden käsitteanalyysi ja haastattelurungon laatiminen tältä pohjalta. Aineisto- eli sisältövaliditeetti: aineistojen ja tulkintojen läpinäkyvä esittäminen. Laajat lainaukset alkuperäisistä litteroiduista haastatteluista ja niiden tulkintojen esittäminen.
Osatutkimus IV (luku 5): Työhyvinvoinnin kehittämisprosessi (Substanssin, kontekstin ja strategisen sitoutumisen merkitys työhyvinvoinnin kehittämiselle)	Kahden arvioitsijan käyttö toimintatutkimuksellisen prosessin arvioinnissa ja tehtyjen subjektiivisten tulkintojen vertailu (ei toteutettu systemaattisesti eikä dokumentoitu kirjallisessa muodossa). Aineistojen, menetelmien ja tulkintojen läpinäkyvä esittäminen. Mittauksien toteuttamiseen mahdollisesti vaikuttaneiden kontekstuaalisten tekijöiden kriittinen arvio kyseisessä yhteydessä.	Käsitevaliditeetti: prosessuaalisuuteen liittyvien käsitteiden käsitteanalyysi koko luvun analyysien pohjalta. Triangulaatio (aineisto-, menetelmä- ja teoriatriangulaatio): sovellettuihin menetelmiin liittyvä tulosten yhdenmukaisuus. Aineisto- eli sisältövaliditeetti: aineistojen ja tulkintojen läpinäkyvä esittäminen. Laajat lainaukset päiväkirja-aineistoista ja haastatteluista ja niiden tulkintojen esittäminen.

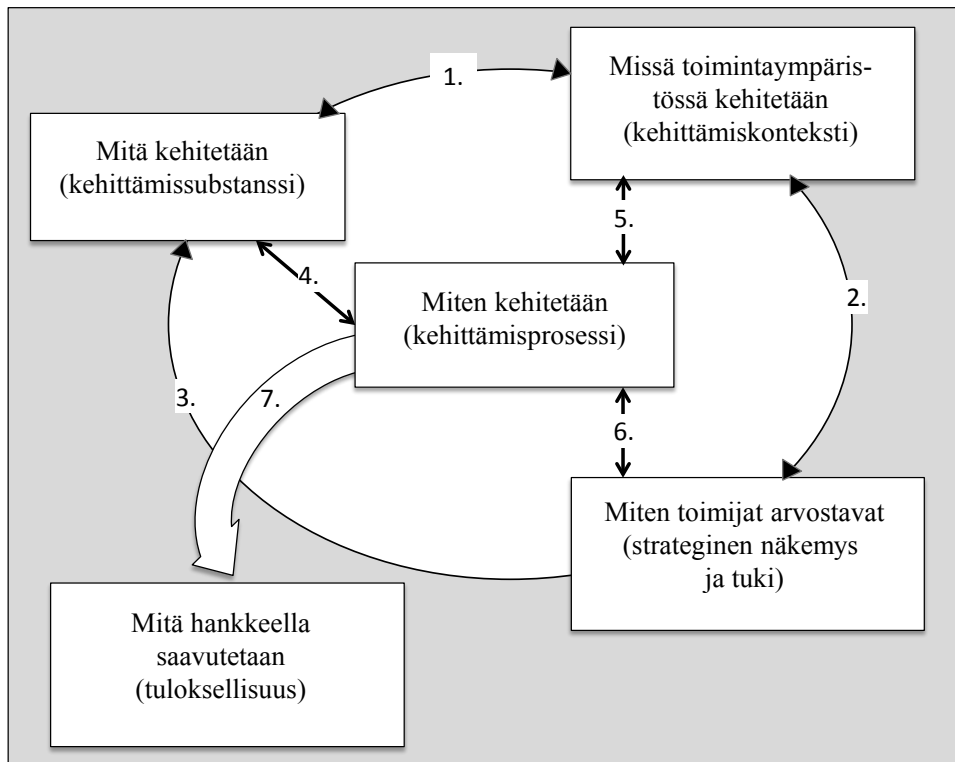
Tutkimuksen aineistot (2. luku lukuun ottamatta) ovat toteutettujen kehityshankkeiden yhteydessä kerättyjä suhteellisen laajoja aineistoja, joista vain osaa on tutkimuksessa

hyödynnetty. Hankkeita toteutettaessa ei väitöskirjan tutkimuskysymysten asettelu ollut yksityiskohdissaan vielä muotoutunut, vaikka väitöskirja oli hankkeiden käynnistymisen tärkeä taustaoletus. Tutkimuskysymyksiä piti hankkeen edetessä sopeuttaa niin, että aineistolla olisi mahdollisuus vastata kysymyksiin. Jos tarkka kysymystenasettelu olisi ollut tiedossa, olisi aineiston keruu yksityiskohdissaan voinut olla tarkemmin suunnattua. Kuitenkin tässä aineiston ja tutkimuskysymysten iteraatiossa onnistuttiin siksi, että aineisto antoi mahdollisuudet monipuolisiin tarkasteluihin. Valmiiden hypoteesien esittäminen ja tarkasti muotoillut tutkimuskysymykset edellyttäisivät ilmiöiden hyvää tuntemista etukäteen (Alasuutari, 1994, 240). Tällöin olisi vaarana lukita ilmiö niin tiukasti omiin ennakkokäsityksiin, että aineistosta esille nousevien näkökulmien mahdollisuus heikkenisi. Tämä vaara on pyritty tässä tutkimuksessa tietoisesti välttämään mm. ottamalla tutkimuksen osien alussa emergentin tiedon mahdollisuus yhdeksi selväksi lähtökohdaksi. Toteutetut kehityshankkeet olivat oikeita ja aitoja kehittämishaasteita, ja mukaan lähteneillä organisaatioilla (hankkeiden tilaajilla niiden edustajina) oli aito odotus hankkeiden tuloksellisuudesta ja hyödystä. Tämä antoi tutkijalle mahdollisuuden elää mukana kehittämisen arjessa, mikä toi tutkimukseen (luvut 4 ja 5) myös etnografisia piirteitä. Etnografista näkökulmaa olisi laajentanut tutkijan osallistuminen organisaatioissa myös muuhun kuin kehittämisarkeen työskentelemällä jatkuvasti organisaatioiden sisällä. Tämä ei kuitenkaan ollut käytännön syistä mahdollista. Puutetta kompensoi tutkijan kokemus vastuullisista kehittämistehtävistä organisaatioissa, joissa on toteutettu vastaavan tyyppisiä hankkeita. Kuten edellä todettiin, tulkintojen luotettavuutta paransi useasta lähteestä samaan aikaan saatu tieto (esimerkiksi omat henkilöhaastattelut, työterveyshoitajien haastattelut, lomakekyselyt, työryhmäprosessin havainnointi ja tutkijoiden välinen reflektointi, muut palaverit ja niiden materiaalit ja muistiot). Kun nämä lähteet vielä yhdistetään koettuun ”tulosten järkevyyteen” (vrt. face validity: Patton, 1990; Tuomi & Sarajärvi, 2004, 139) ja vallitsevaan keskusteluun asiantuntijafoorumeilla (esimerkiksi tutkijan kollegayhteydet, työelämän tutkimuspäivien keskustelut ja niiden dokumentaatiot), niin uskon, että muodostettu kokonaiskuva on suhteellisen luotettava.

6.5 EHDOTUKSET JATKOTUTKIMUKSELLE

Laadullinen tutkimus nostaa yleensä esille tai täsmentää kysymyksenasetteluja. Miksi-kysymysten esille nouseminen tutkimuksen aikana on yksi laadullisen tutkimuksen tavoite (Alasuutari 1994, 188-189). Tämänkin tutkimuksen rakenteen ja perusidean lähtökohtana oli joitakin kysymyksenasetteluja, mutta tutkimusprosessi tarkensi niitä edelleen ja nosti esille kokonaan uusia. Kuviossa 6.2 edellinen yhteenvetokuva 6.1 ja siinä esitetyt käsitteet ja niiden väliset suhteet on pelkistetty esille nousseiden kysymysten muotoon. Osaan näistä kysymyksistä on vastattu edellä tulosten tarkastelun yhteydessä, mutta osa kysymyksistä on jäänyt vähemmälle huomiolle tai kokonaan ilman tarkastelua, ja niistä voisi olla hyötyä jatkotutkimukselle. Käsitteiden väliset yhteydet on nähty

kaksisuuntaisina vuorovaikutussuhteina, vaikka yhteys ei välttämättä tunnu molempiin suuntiin yhtä luontevalta. Johdonmukaisuuden vuoksi on kuitenkin haluttu esittää kaikki mahdolliset yhteydet – jatkotutkimuksissa pitäisi sitten valita tutkimuksen kohteiksi relevantteimmat.



Kuvio 6.2 Esille nousseet kysymykset ja peruskäsitteiden väliset suhteet.

Käytettyjen peruskäsitteiden välisiin suhteisiin liittyy mm. seuraavia kysymyksiä (vrt. kuvion numerointi):

1. Miten kehittämisen kontekstuaaliset (toimiala, kulttuuri, tilanne) tekijät vaikuttavat siihen, mitä kehitetään / mitä se, mitä kehitetään, vaikuttaa kontekstuaalisiin tekijöihin, mm. työpaikan kulttuuriin?
2. Mitkä ovat toimialakulttuurin ja tilanetekijöiden yhteydet siihen, miten hankkeelle saadaan toimijoiden arvostus ja strateginen tuki / miten strateginen tuki ja arvostus muovaavat kulttuuria ja vaikuttavat tilanteisiin?
3. Miten toimijoiden strategiset arvostukset ja työhyvinvointikäsitys vaikuttavat siihen, mitä kehitetään / miten se, mitä kehitetään, vaikuttaa toimijoiden strategiin arvostuksiin⁶⁹ ja työhyvinvointikäsitysiksiin?

⁶⁹ Voisi esimerkiksi ajatella, että työprosessilähtöinen kehittäminen mielletäisiin helpommin ”strategiseksi” kuin esimerkiksi yksilöjen elämäntapoihin (ruokavalio, fyysinen kunto) liittyvä kehittäminen.

4. Mitkä ovat kehittämissisältöjen yhteydet kehittämisprosessin muutosstrategisiin valintoihin / miten kehittämisprosessi määrittelee kehittämisen kohteita?
5. Mitkä ovat kontekstin yhteydet prosessin muutosstrategisiin valintoihin ja prosessin käytännön toteutumismahdollisuuksiin / miten valitut muutosstrategiat ja prosessin piirteet muovaavat kontekstia, erityisesti organisaatiokulttuuria?
6. Miten toimijoiden arvostus vaikuttaa kehittämisprosessiin ja siinä tehtäviin valintoihin / miten prosessissa tehdyt valinnat ja se, miten kehitetään, vaikuttavat toimijoiden arvostuksiin?
7. Mikä on kaikkien edellä mainittujen tekijöiden yhteys työhyvinvoinnin kehittämisen tuloksellisuuteen ja vaikuttavuuteen?

Vaikka tässä ei lähdettykään yksityiskohtaisemmin kehittelemään työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvää metateoriaa, uskotaan, että tutkimuksen edellä esitetyt käsitelmärittelyt, esille nousseet täsmentyneet kysymykset jatkotutkimukselle sekä käytetyt tarkastelujen viitekehykset voisivat antaa ideoita myös teorianmuodostukselle ja spesifimpien hypoteesien testaamiselle. Uskon muodostetun kokonaiskuvan auttavan yksittäisten tutkimusteemojen merkityksen ymmärtämistä kokonaisuuden osina.

Seuraavassa nostetaan vielä esille eräitä tutkimuksen viitekehukseen liittyviä jatkotutkimuksen teemoja. Tutkimuksen kaksi keskeistä käsitettä, *työhyvinvointi* ja *kehittäminen*, osoittautuivat laaja-alaisiksi ja vaikeasti haltuun otettaviksi, myös siksi, että tällä tasolla ja tästä näkökulmasta tehtyä tutkimusta ei juurikaan löytenyt sinänsä laajasta työhyvinvointitutkimuksen kentästä. Ensimmäinen ehdotus tai toivomus liittyikin työhyvinvoinnin käsitteeseen ja ilmiöön sinänsä:

1. Ennen kuin jatketaan spesifiä tutkimusta työhyvinvoinnista erilaisissa konteksteissa, pitäisi luoda metateoriaa siitä, mitä työhyvinvointi ilmiönä itse asiassa on. Tämä edellyttäisi työhyvinvoinnin käsitteen tarkentamista edelleen. Tähän on jo hyvät edellytykset työhyvinvoinnin paradigmojen ja lähestymiskulmien historiallisen ja diskursiivisen tarkastelun kautta: niistä voidaan muodostaa viitekehyksiä ilmiön kuvaamiselle.⁷⁰

Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuutta on edellä painotettu tämän tutkimuksen jokaisessa eri osassa. Kontekstuaalisuuden tarkastelu on osa työhyvinvoinnin metateoreettista tutkimusta, mutta oleellisen luonteensa vuoksi toivomus siitä voidaan esittää omana kohdanaan:

⁷⁰ Tämän tutkimuksen johdannossa ja ensimmäisessä osassa oli pyrkimyksiä kehitellä tarkastelua tähän suuntaan, mutta tällaisessa laajassa synteessissä ei tähän näkökulmaan voitu tarpeeksi keskittyä. Tähän näkökulmaan liittyvät ensimmäisen osan yhteenvedossa (ks. tarkemmin alaluku 2.4) mainitut näkemykset tieteellisistä katvealueista ja moniasiantuntijuuden tarpeesta ja tarpeesta integroida työhyvinvoinnin kehittäminen organisaation kokonaiskehittämiseen.

2. Käsitystä työhyvinvoinnin kontekstuaalisuudesta pitäisi syventää ottamalla huomioon tässäkin tutkimuksessa esille nostetut näkökulmat: (1) Mikä on eri toimialojen sosioteknisten ja työprosessilähtöisten tekijöiden merkitys, mitkä ovat toimialojen tyypillisiä edellytystekijöitä, joihin vaikuttamalla työhyvinvointia voidaan kehittää? Tähän liittyy edellä esille nostettu kysymys niistä toimialatekijöistä, jotka ovat liian haastavia ja laaja-alaisia työpaikkatasolla ratkaistavaksi. (2) Miten työhyvinvointi reagoi erilaisiin tilannetekijöihin (esimerkiksi yt-prosesseihin)? Lisäksi pitäisi syventää näkemystä (3) organisaatiokulttuurin ja työhyvinvoinnin suhteesta. Tästä tutkimusalueesta on jo suhteellisen paljon tietoa, mutta sen sirpaleisen luonteen vuoksi tarvittaisiin syn- teesejä ja metateoriaa.

Työhyvinvoinnin ja sen kehittämisen strategisuudesta ollaan yleisellä tasolla hyvin yksimielisiä, mutta käytäntö ja keinot laahaavat jäljessä:

3. Tarvitaan lisää tutkimusta työhyvinvoinnin strategisesta merkityksestä organisaatioille ja erityisesti keinoista tehdä se strategiseksi. Mitkä ovat niitä kulttuurisia ja tiedollisia esteitä, jotka haittaavat työhyvinvoinnin pääsyä johdolle tärkeiksi strategisiksi kysymyksiksi ja aitojen toimenpiteiden kohteiksi? Mitkä tekijät estävät johtoa ja muita avainhenkilöitä toimimasta aktiivisesti ja aidosti työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa?

Esitetyt kysymykset eivät ole uusia, mutta niiden säilyttäminen kehitettävien asioiden muistilistalla on tärkeää niin kauan, kunnes aito kulttuurimuutos tässä suhteessa on nykyistä käytäntöä huomattavasti pidemmällä.

Myös työhyvinvoinnin kehittämisen prosessiin liittyvät ehdotukset halutaan tässä pitää jossain määrin metateoreettisella ja käsitteellisellä tasolla, koska siten uskotaan voitavan luoda yhteistä kieltä ja yhteisiä tarkastelukulmia kehittämisprosessien kehittämiseen:

4. Muutosstrategia on käsite, joka voisi kattaa keskeiset työhyvinvoinnin kehittämisprosessiin liittyvät (mm. kontekstuaalisesti ohjautuvat) valinnat. Koska tätä käsitettä ei melko yleisestä käytöstään huolimatta ole juurikaan tutkittu työorganisaatioiden muutosten yhteydessä, kannustetaan tässä lisätutkimukseen käsitteen ja sen lähiympäristön käsitteiden tarkentamiseksi. Näitä lähiympäristön käsitteitä tai muutosstrategian määreitä, joita tässä tutkimuksessa nostettiin esille, olivat mm. prosessikonstruktion käsite, prosessuaalisuus, kehittämisen systeemisyys ja kokonaiskehittäminen (integroituminen organisaation muuhun, mm. liiketoiminnan kehittämiseen). Lisätutkimus tässä voisi luoda edellytykset käsitteiden systemaattisemmalle käyttönotolle ja samalla prosessien laadun kehittämislle. Lisäksi pitäisi tutkia, millaisia erilaisiin työkonteksteihin soveltuvia käytännön kehittämismalleja ja -prosesseja voitaisiin innovoida tukemaan

työpaikkatasoista kehittämistä. Näillä pyrittäisiin helpottamaan tutkimuksessa havaittuja haasteita, mm. ajankäytön ja työstä irroittautumisen ongelmia, kehittämisen keskeytymistä ja henkilövaihdoksia ja yhteisen vision ja tavoitteiden rakentumisen ongelmia.

Kehittämisprosessiin liittyviä havaintoja nostettiin edellä (alaluvuissa 5.3.8 ja 5.4) esille useita. Tähän poimitaan lopuksi jatkotutkimuksen kohteeksi niistä yksi, lähinnä siksi, että siihen liittyvää tutkimusta ei tiedetä tehdyn:

5. Mitkä tekijät määrittävät sitä, mitä työhyvinvoinnin kehittämiskohteiksi (työhyvinvointisubstanssi) valikoituu ja miten kehittämistä tulisi suunnata? Kuten edellä todettiin, sillä, mitä työhyvinvoinnin nimissä kehitetään ja mihin investointiin suunnataan, on suuri merkitys kansantaloudelle, mutta myös yksilöille. Tähän liittyvät myös odotukset hankkeiden tavoitteista ja innovatiivisuudesta ja käytännön mahdollisuuksista saada aikaan tuloksia.

Lopuksi palataan tutkimuksen alkuun, jossa todettiin:

Tämä tutkimus syntyi tarpeesta osoittaa, miten monimuotoinen ja haasteellinen asia työhyvinvoinnin kehittäminen on. Työhyvinvoinnin kehittäminen nimetään tämän päivän yhteiskunnallisessa keskustelussa lääkkeeksi monien työelämän ja yhteiskunnan ongelmaan ilman, että kehittämisen reaalisia mahdollisuuksia tarkemmin ja analyttisemmin arvioidaan.

Tämä tutkimus on täyttänyt tavoitteensa, jos se on saanut lukijansa varuilleen työhyvinvoinnin retoriikkaan liittyvien tavanomaisten hokemien suhteen ja tutkijat ja kehittäjät innostumaan ”ison kuvan” piirtämisestä ennen yksityiskohtien värittämistä.

Lähteet

- Ahonen, G. (1992). Henkilöstövoimavarojen laskentatoimi. Teoksessa hyvän työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. (1995). Henkilöstövoimavarojen arviointi. Teoksessa hyvä työkyky – työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. (1997). TYKY-toimenpiteet ja pientyöpaikkojen talous. Teoksessa Bergström ym. (toim.), Työkyky yksilön, pienyrityksen ja yhteiskunnan menestystekijänä. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 10. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ahonen, G. (1998). Henkilöstötilinpäätös. Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Helsinki: Kauppakaari.
- Ahonen, G. (2002). Henkilöstövoimavarojen seurannan kehittäminen. Yleiskatsaus nykyiseen tutkimustilanteeseen ja kehitysnäkymiä. Teoksessa T. Suurnäkki (toim.), Henkilöstövoimavarojen analysointi, seuranta ja kehittäminen (s. 9-28). Helsinki: Gummerus.
- Ahonen, G., Bjurström, L-M. & Hussi, T. (2001). Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Helsinki: Edita.
- Airio, I. & Niemelä, M. (2004). Turvaako työ köyhyydeltä. *Janus* 2004, 12, 1, 64-79.
- Ala-Mursula, L. (2006). Employee Worktime Control and Health. Väitöskirja. *Acta Universitatis Ouluensis D Medica* 894.
- Alasoini, T. (1996). Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen ja julkisen vallan rooli. Työpoliittinen Aikakauskirja 1.
- Alasoini, T. (2001). Käsiteohjautuva muutos suomalaisilla työpaikoilla. Uusi operatiivisen ja organisatorisen kehittämisen malli? *Hallinon tutkimus*, 1, 41-55.
- Alasoini, T. (2004). Työelämän kehittäminen, innovaatiot, tuottavuuskasvu ja työllisyys – reu-
namerkintöjä Salmenperän ja Tiaisen artikkeleihin. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 1, 81-88.
- Alasoini, T. (2006). Työnteon mielekkyyden muutos Suomessa vuosina 1992-2005. Työolobarometrin aineistoihin perustuva analyysi. *Tykes raportteja* 45. Helsinki: Työministeriö.
- Alasoini, T. (2011). Hyvinvointia työstä – Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? *Tykes-raportteja* 76. Verkkolähde:
http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3B/tekesali1%3B7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti76.pdf
(Viitattu 18.9.2012.)
- Alasoini, T., Heikkilä, A., Ramstad, E. & Ylöstalo, P. (2010). Kohti kestäväää innovointia? Väli-raportti Tykes-ohjelman kehittämisprojektien tuloksista. *Tykes, raportteja* 69.
- Alasoini, T., Ramstad, E., Rouhiainen, N. (2005). Työelämän kehittämisohjelma kehittyvänä toimintana. Tuloksia, haasteita, mahdollisuuksia. Helsinki: Tykes-julkaisuja.
- Alasutari, P. (1994). Laadullinen tutkimus. Jyväskylä: Vastapaino.
- Allardt, E. (1996). Hyvinvointitutkimus ja elämänpolitiikka. *Janus*, 3, 224-241.

- Allen, J., Jimmieson, N. L., Bordia, P. & Irmer, B. E. (2007). Uncertainty during Organizational Change: Managing Perceptions through Communication. *Journal of Change Management*, 7, 2, 187–210.
- Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. & Semmer, N. (2011). A Meta-Analysis of Work–Family Conflict and Various Outcomes With a Special Emphasis on Cross-Domain Versus Matching-Domain Relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 2, 151–169.
- Andersen, D. (1987). Vision Management. *European Management Journal*, 5, 1, 24–28.
- Andrew, G. & Moir, R. (1970). *Information – Decision Systems in Education*. Itasca, Illinois: F. E. Peacock Publishers.
- Andrews, K. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Antila, J. & Ylöstalo, P. (2002). Henkilöstön osallistuminen parantaa työllisyyttä ja työelämän laatua. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 2, 33–48.
- Antonovsky, A. (1983). The Structure and Properties of Sense of Coherence Scale. *Social Science and Medicine*, 36, 6, 725–733.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the Mystery of Health*. San Francisco: Jossey Bass.
- Anttila, J. (2006). Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. *Työpoliittinen tutkimus n:o 305/2006*. Helsinki: Työministeriö.
- Anttila, T., Nätti, J., & Väisänen, M. (2007). Työ, perhe ja aikapulan hallinta. *Janus*, 3, 245–261.
- Anttonen, A. (1992). Katoaako hyvinvointivaltiolisuus: erään aikakauden loppu. *Janus* 1992, 31–32.
- Arbeidsliv I Norden (2010). Sairauspoissaolojen vähentämiseen haetaan koko ajan uusia ratkaisuja. Nettilähde: <http://www.tyoelamapohjoismaissa.org>. (Viitattu 15.4.2011.)
- Armenakis, A. A. & Harris, S. G. (2002). Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15, 2, 169–182.
- Arwell, R. C., Schulte, I. A. & Westphal, L. M. (2008). Linking Resilience Theory and Diffusion of Innovations Theory to Understand the Potential for Perennials in the U.S. *Corn Belt. Ecology and Society*, 14, 1.
- Aura, O., Ahonen, G. & Ilmarinen, J. (2010). *Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2010*. Helsinki: Excenta.
- Austin, J. L. (1962). *How to Do Things with Words?* Cambridge: Harvard University Press.
- Avey, J. B., Luthans, F., Smith, R. M. & Palmer, N. F. (2010). Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being Over Time. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 1, 17–28.
- Balogun, J. & Hailey, V.H. (2004). *Exploring Strategic Change*, 2nd edn. London: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action: A social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort with Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7, 1, 13–24.

- Barrick, M. R., Stewart, G. L., & Piotrowski, M. (2002). Personality and Job Performance: The Mediating Effect of Motivation among Sales Representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87, 1, 43–51.
- Bass, B. & Avolio, B. 1994. *Improving Organizational Effectiveness. Through Transformational Leadership*. New York: Sage.
- Beatty, R. W. & Schneier, C. E (1997). New HR Roles to Impact to Organizational Performance: from “Partners” to “Players”. *Human Resource Management*, 36, 1, 29-37.
- Beer, M. & Nohria, N. (2000). Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, May–June, 133–41.
- Benson, M. J., & Campbell, J. P. (2007). To Be, or Not to Be, Linear: An Expanded Representation of Personality and Its Relationship to Leadership Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 2, 232-249.
- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967/1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon- sosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus
- Bhave, D. P., Kramer, A.& Glomb, T. M. (2010). Work–Family Conflict in Work Groups: Social Information Processing, Support, and Demographic Dissimilarity. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1, 145–158.
- Bloom, B. S. (1st ed.) (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals* (1st ed.). Harlow, Essex, England: Longman Group.
- Boldrin, M. & Lewine, D. K. (2008). Perfectly Competitive Innovation. *Journal of Monetary Economics*, 55, 3, 435-453.
- Bosma, H., Marmot, MG., Hemingway, H., Nicholson, AC., Brunner, E. & Stansfeld, S. (1997). Low Job Control and Risk of Coronary Hearth Disease in Whiehall II (Prospective Cohort) Study. *British Medical Journal*, 314, 7080, 558-565.
- Bridges, W. (1995) *Managing Transitions. Making the Most of Change*. London: Nicholas Brealey.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-Appraisal. *Journal of Management Studies* 41, 6, 977-1002.
- Burns, W. & Bluen, S. D. (1992). Assessing a Multidimensional Type A Behaviour Scale. *Personality and Individual Differences*, 13, 9, 977-986.
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5, 4, 369–380.
- Carnall, C. (1999). *Managing Change in Organizations*. London: Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* 34, 4, 39–48.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An Empirical Examination of Self-reported Work Stress among U.S. Managers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1, 65–74.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapter in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Prewss.
- Cherniss, C. (1980). Staff Burnout. *Job Stress in Human Services* (2. painos). Beverly Hills: Sage.

- Chiaburu, D. S., Oh, I-S., Berry, C. M. & Li, N. (2011). The Five-Factor Model of Personality Traits and Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96, 6, 1140–1166.
- Chin, R. & Benne, K. (1970). General Strategies for Effective Changes in Human Systems. In W. Bennis, K. Benne, R. Chin & K. Corey (eds.), *The Planning of Change*. Kolmas painos. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2000). *Research Methods in Education*. (5th edition) London: Routledge.
- Collins, J. & Porras, J. (1991) *Organizational Vision and Visionary Organizations*. *California Management Review*, 34, 1, 30-52.
- Conway, N. & Briner, R.B. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work. A Critical Evaluation of Research*. Oxford: Oxford University Press.
- Cooper, C. & Marshall, J. (1976). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 1, 11-28.
- Cordes, C. L., Dougherty, T. W. & Blum, M. (1997). Patterns of Burnout among Managers and Professionals: a Comparison of Models. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 6, 685-701.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 5, 834–848.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 2. painos. London: Sage.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Cucina, J. M., & Vasilopoulos, N. L. (2005). Nonlinear Personality–Performance Relationships and the Spurious Moderating Effects of Trait-ness. *Journal of Personality*, 73, 1, 227-260.
- Dalin, P. (1978). *Limits to Educational Change*. London: The Macmillan Press.
- Dallner, M. ym. (2000). *Validation of the General Nordic Questionnaire (QPSNordic) for Psychological and Social Factors at Work*. Copenhagen: Nordic Council of Ministers.
- Davenport, T. H. (2005). The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, June, 100-108.
- Deal, T., Kennedy, A., Harbison, F. & Myers, C. (1982). *Corporate Cultures*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Lange A. H., De Witte H. & Notelaers, G. (2008). Should I Stay or Should I Go? Examining Longitudinal Relations among Job Resources and Work Engagement for Stayers versus Movers. *Work & Stress*, 22, 3, 201–223.
- Demerouti, E., Mostert, K. & Bakker, A. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 3, 209–222.

- Dent, E. B. & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "Resistance to Change". *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35, 1, 25-41.
- Dobson, P. & Starkey, K. (1994). *The Strategic Management Blueprint*. Oxford: Blackwell Business.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- Drucker, P. (1964). *Managing for Results*. Harper & Row, Publishers.
- Drucker, P. F. (1976). What Results should you expect? A Users Guide to MBO. *Public Administration Review*, 36, 1, 12-19.
- Duarte, N. T., Goodson, J. R. & Klich, N. R. (1993). How Do I Like Thee? Let Me Appraise the Ways. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 3, 239-249.
- Dunleavy, P. & Hood, C. (1994). From Old Public Administration to New Public Management. *Public Money & Management*, 14, 3, 9-16.
- Eduskunta (2006). Terveysthuollon tulevaisuus. Tulevaisuusvaliokunnan kannanotto vuoden 2015 terveydenhuoltoon. www.eduskunta.fi. (Viitattu 15.3.2010.)
- Ehrnrooth, J. (1995). Intuitio ja analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta* (s. 30-41). Saarijärvi: Gummerus.
- Eisenberger, R. et al. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 1, 51-59.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14, 4, 532-550.
- Ekvall, G. (1997). Organizational Conditions and Levels of Creativity. *Creativity and Innovation Management*, 6, 4.
- Elden, M. & Levin, M. (1991). *Co-Generative Learning: Bringing Participation to Action Research*. Newbury Park: Sage.
- Elo, A-L ym. (2001) OPSNordic -käsikirja. Pohjoismaiden työn psyykkisten ja sosiaalisten tekijöiden yleiskysely. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Elo, A-L. & Ervasti, J. (2006). Työstressi ja sen hallintamahdollisuudet työssä. Työ ja terveys -haastattelututkimus 2006. Taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Emmons, R. A. & MacCullough, M. E. (2003). Counting Blessings Versus Burdens: An Experimental Investigation of Gratitude and Subjective Well-Being in Daily Life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 2, 377-389.
- Engeström, Y. (1995). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Helsingin kehittämiskeskus.
- Engeström, Y. & Virkkunen, J. (2007). Muutoslaboratorio – kehittävän työntutkimuksen uusi vaihe. Teoksessa Ramstad, E., Alasoini, T. (toim.), *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1996). *The Change Laboratory As A Tool For Transforming Work. Lifelong Learning in Europe 2*.
- Ervasti, H. (2004). Työttömyys ja koettu hyvinvointi. *Janus*, 12, 3, 298-318.
- Eräranta, K. & Käsälä, M. (2007). Työ, perhe ja yhteensovittaminen – katsaus tutkimuksiin ja käsitteisiin. *Janus*, 3, 184-195.

- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Fairclough, N. (1992). *Discourse and Social Change*. Cambridge: Polity Press.
- Falconer, J. (2002). Emergence happens! Misguided Paradigms Regarding Organizational Change and the Role of Complexity and Patterns in the Change Landscape. *Emergence*, 4, 1/2, 117–130.
- Feldt, T. (1995). Yksilöllisten tekijöiden ja työolojen yhteys hyvinvointiin suunnittelijoilla. *Työ ja ihminen*, 2, 9, 85-94.
- Feldt, T. (1997). The Role of Sense of Coherence in Well-Being at Work: Analysis of Main and Moderator effects. *Work and Stress*, 11, 2, 134-147.
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mäkikangas, A. (2005). Affektiivisen hyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seuraututkimuksessa. *Psykologia*, 5-6, 541-551.
- Forma, P. (2004). Työhön suhtautuminen ja työssä jatkaminen. Teoksessa P. Forma & J. Väänänen (toim.), *Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla* (s. 209-229). Kuntatyö 2010-tutkimus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Forss, S. (2004). Kansalliset kehitysohjelmat, työhyvinvointi ja ikääntyvien työssä pysyminen. Helsinki: Eläketurvakeskuksen monisteita 52.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30, 1, 159-165.
- Friesan, D. & Sarros, J. C. (1989). Sources of Burnout among Educators. *Journal of Organizational Behavior*, 10, 2, 179-188.
- Gable, S. & Haidt, J. (2005). What (and Why) is Positive Psychology? *Rewiew of General Psychology*, 9, 2, 103–110.
- Gerlander, E-M. & Launis, K. (2007). Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat. *Työelämän tutkimus*, 2, 202-212.
- Geurts S. & Demerouti E. (2003). Work/Non-work Interface: A Review of Theories and Finding. In M. Schabracq, J. Winnubst & C. Cooper (eds.), *The Handbook of Work and Health Psychology* (s. 279–312). Europe: John Wiley & Sons.
- Gharajedaghi, J. (1999) *Systems Thinking: Managing Chaos and Complexity: A Platform for Designing Business Architecture*. Boston, MA: Butterworth-Heinemann.
- Gill, R. (2003). Change Management – or Change Leadership. *Journal of Change Management*, 3, 4, 307-318.
- Glaser, B. and Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. London: Weidenfield & Nicolson.
- Golembiewski, R. T. (1989). A Note on Leiter's Study: Highlighting Two Models of Burnout. *Group & Organization Studies*, 14, 1, 5-13.
- Golembiewski, R. T. & Munzenrider, R. (1981). Efficacy of Three Versions of One Burn-Out Measure: MBI as Total Score, Sub-Scale Scores, or Phases? *Journal of Health & Human Resources Administration*, 4, 228- 246.
- Golembiewski, R. T. & Munzenrider, R. (1984). Phases of Psychological Burn-Out and Organizational Covariants: A Replication Using Norms from a Large Population. *Journal of Health & Human Resources Administration*, 6, 3, 290-323.

- Gospel, H. (2003). *Quality of Working Life: A Review on Changes in Work Organization, Conditions of Employment and Work-Life Arrangements*. Conditions of Work and Employment. Series no.1. Geneva: International Labour Organization.
- Graen, G. & Cashman, J. F. (1975) A Role Making Model in Formal Organizations: a Developmental Approach. In J. G. Hunt & L. L. Larson (eds.), *Leadership Frontiers* (s. 143-165). Kent, OH: Kent State Press.
- Graetz, F. & Smith, A. C. T. (2010). Managing Organizational Change: A Philosophies of Change Approach. *Journal of Change Management*, 10, 2, 135–154.
- Green, F. (2006). *Demanding Work: the Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. New Jersey: Princeton University Press.
- Green, D. & Walkey, F. H. (1988). Confirmation of the Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 3, 579-585.
- Green, D. E., Walkey, F. H. & Taylor, A. J. W. (1991). The Three-Factor Structure of the Maslach Burnout Inventory. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 3, 453–472.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, G. N. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work–Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31, 1, 72–92.
- Griffiths, D. (1964). *Administrative Theory and Change in Organizations*. Teoksessa M. Miles, (toim.), *Innovation in Education* (s. 425-436). New York: Teachers College Press.
- Grover, V. & Malhotra, M. K. (1997). Business Process Reengineering: a Tutorial on the Concept, Evolution, Method, Technology and Application. *Journal of Operations Management*, 15, 3, 193-213.
- Grundy, T. (1994). *Implementing Strategic Change. A Practical Guide for Business*. England: Clays.
- Haapakorpi, A. & Haapola, I. (2008). Työn organisointi ja työhyvinvointi sosiaali- ja terveystalalla – esimerkkinä vanhusten hoitotyö. Työ ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 35/2008.
- Haavisto, I., Kiljunen, P. & Nyberg, M. (2007) Satavuotias kuntotestissä. EVA:n arvo- ja asennetutkimus. PDF-raportti. www.eva.fi. (Viitattu 21.10.2011.)
- Hakanen, J. (2005). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimus-raportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Bakker, A. & Jokisaari, M. (2011). A 35-Year Follow-Up Study on Burnout Among Finnish Employees. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 3, 345-360.
- Hakola, T. (2007). Työaikaergonomia. Tutkijan muistio konsultaatiosta ja keskusteluista Työterveyslaitoksella.
- Hakola, T., Hublin, C., Härmä, M., Kandolin, I., Laitinen, J. & Sallinen, M. (2007). Toimivat ja terveet työajat. 2. painos. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakovirta, M. & Salin, M. (2006). Valinta vai pakko. Kansainvälinen vertailu äitien peferoiman ja toteutuneen työmarkkina-aseman yhteydestä. *Janus*, 14, 3, 255-271.
- Halbesleben, J. R. B. (2009). A Meta-Analysis of Work Engagement: Relationships with Burnout, Demands, Resources and Consequences. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (eds.), *Work*

- Engagement: The Handbook of Essential Theory and Research. New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. B. & Bowler, W. M. (2007). Emotional Exhaustion and Job Performance: The Mediating Role of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1, 93–106.
- Hall, J. M. & Johnson, M. E. (2009). When Should a Process Be Art, Not Science. *Harvard Business Review*, 87, 3, 58-65.
- Hallberg U. & Schaufeli W. (2006). "Same Same" But Different? Can Work Engagament Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 11, 2, 119–127.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamer, L., Kossek, E., Anger, W. K., Bodner, T. & Zimmerman, K. L. (2011). Clarifying Work–Family Intervention Processes: The Roles of Work–Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 134–150.
- Hammersley, M. (1990). *Reading Ethnographic Research. A Critical Guide*. London: Longman.
- Hankamäki, J. (2005). *Työttömän kuolema. Johdatus uuteen työyhteiskuntaan ja työn filosofiaan*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hannus, J. (1993). *Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky*. HM&V Research. Jyväskylä: Gummerus.
- Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U. (1998). Koettu työn epävarmuus: pitkittäistutkimus kolmessa työorganisaatiossa. *Janus*, 6, 3, 279-298.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2001). *Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta*. Helsinki: Kauppakaari.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. (2005). *Voimaantumisen työyhteisön haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Heikkinen, H. L. T. & Syrjälä, L. (2006). Tutkimuksen arviointi. Teoksessa H. L. T. Heikkinen, E. Rovio & L. Syrjälä (toim.), *Toiminnasta tietoon* (s. 144-162). *Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Herzberg F, Mausner B. & Snyderman B. (1958). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Higgs, M. & Rowland, D. (2005). All Changes Great and Small: Exploring Approaches to Change and Its Leadership. *Journal of Change Management*, 5, 2, 121–151.
- Hiltunen, L. (2009). *Validiteetti ja reliabiliteetti*. Oppimateriaali. Jyväskylän yliopisto.
- Hirsijärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources. A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44, 513-254.
- Hofstede, G. (1993). *Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi*. Juva: WSOY.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations across Nations*. London: Sage.

- Holt, N. L. (2003). Representation, Legitimation, and Autoethnography: An Autoethnographic Writing Story. *International Journal of Qualitative Methods* 2, 1, 1–22.
- Honkonen, T., Linström, K. & Kivimäki, M. (2003). Psykososiaalinen työkuormitus mielenterveyden häiriöiden etiologiassa. *Duodecim*, 119, 1327–1333.
- Hottinen, V. (2004). Työhyvinvoinnin johtaminen ja työyhteisön valmentaminen. Työsuojelurahaston loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- House, J. (1981). *Work Stress and Social Support*. Reading, Ma: Addison Wesley.
- HS.fi verkkolehti 21.10.2012, pääkirjoitus. (Viitattu 10.11.2012.)
- Hughes, M. (2011). Do 70 Per Cent of All Organizational Change Initiatives Really Fail? *Journal of Change Management*, 11, 4, 451-464.
- Huhta, L., Kempe, J., Leinonen, M. & Uosukainen, K. (2007). Naisten ja miesten tasa-arvo työpaikkojen kehittämistyössä – kokemuksia sukupuolinäkökulman valtavirtaistamisessa. TYKES-raportteja 54. Helsinki: Työministeriö.
- Humble, J. (1979). *Tavoitejohtaminen*. Weilin+Göös.
- Hussi, T. (2005). *Essays on Managing Knowledge and Work Related Wellbeing*. Publikationsnummer: 150. Helsinki: Svenska Handelshögskolan.
- Huhtanen, P. (1995). Muutoksen hallinta ja johtaminen. Teoksessa K. Lindström (toim.), *Terveytyöyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hällström, T., Lapidus, L., Bengtsson, C., & Edstroem, K. (1986). Psychosocial Factors and Risk of Ischaemic Heart Disease and Death in Women: A Twelve-Year Follow-Up of Participants in Population Study of Women in Gothenburg, Sweden. *Journal of Psychosomatic Research*, 30, 4, 451-459.
- Häyßer, J., Mojzisch, A., Niesel, M. & Schulz-Hardt, S. (2010). Ten Years on: A Review of Recent Research on the Job Demand-Control (-Support) Model and Psychological Wellbeing. *Work and Stress*, 24, 1, 1-35.
- Hyppänen, R. (2010). Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Hyrkkänen, U. & Vartiainen, M. (2005). *Mobiili työ ja hyvinvointi*. Helsinki: Työministeriö.
- Hyypä, H. (1996). Työ meni – meneekö terveys. *Janus*, 4, 326-339.
- Ilmarinen, J. (2004). Jatkavatko ja jaksavatko suomalaiset työelämässä nykyistä pidempään? *Työ ja ihminen*, 18, 207–208.
- Jakosuo, K. (2005). *Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet*. Tapaustutkimus Suomen Postista. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto, Taloustieteen laitos.
- Janz, N. K., Champion, V. L. & Strecher, V. J. (2002). The Health Belief Model. In K. Glanz, B. K. Rimer, & F. M. Lewis (eds.), *Health Behavior and Health Education: Theory, Research and Practice* (pp. 45–66). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Jarabkowski, P. (2005). *Strategy As Practice; An Activity Based Approach*. London: Sage.
- Jarabkowski, P., Balogun, J. & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60, 1, 5-27.
- Jimmieson, N. L., Terry, D. J. & Callan, V. J. (2004). A Longitudinal Study of Employee Adaptation to Organizational Change: The Role of Change-Related Information and Change-Related Self-Efficacy. *Journal of Occupational Health Psychology* 9, 1, 11-27.

- Joensuu, M., Väänänen, A., Koskinen, A., Kivimäki, M., Virtanen, M. & Vahtera, J. (2010). Psychosocial Work Environment and Hospital Admissions Due to Mental Disorders: A 15-year Prospective Study of Industrial Employees. *Journal of Affective Disorders*, 124, 1-2, 118-125.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L. & Whittington, R. (2007). *Strategy as Practice. Research Directions and Resources*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: towards an Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 1, 3-22.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job Strain, Work Place Social Support, and Cardiovascular Disease: A Cross-Sectional Study of a Random Sample of the Swedish Working Population. *American Journal of Public Health*, 78, 10, 1336-1342.
- Johnson, J. V., Hall, E. M. & Theorell, T. (1989). Combined Effects of Job Strain and Social Isolation on Cardiovascular Disease Morbidity and Mortality in a Random Sample of the Swedish Male Working Population. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 15, 4, 271-279.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2002). *Diskurssianalyysi liikkeessä. 2. Painos. Vastapaino, Gummerus*. Jyväskylä: Gummerus.
- Judge, T. A., Ilies, R. & Dimotakis, N. (2010). Are Health and Happiness the Product of Wisdom? The Relationship of General Mental Ability to Educational and Occupational Attainment, Health, and Well-Being. *Journal of Applied Psychology*, 95, 3, 454-468.
- Julkunen, R. (2002). Työtä vastaan? *Yhteiskuntapolitiikka*, 4.
- Järnefelt, N. (2002). Työkiireen syiden jäljillä. Teoksessa N. Järnefelt, & A-M. Lehto (toim.), *Työhulluja vai hulluja töitä? Tutkimus kiire kokemuksista työpaikoilla*. Tilastokeskus. Helsinki: Hakapaino.
- Järvelä & Seppänen, R. (2000). Kehityshankkeiden evaluaatio: tarpeellista mutta vaikeaa. *Hallinnon tutkimus*, 4, 389-397.
- Järvenpää, E. (2006). Laadullinen tutkimus. Tekninen korkeakoulu, tuotantotaloudellinen osasto. Verkkolähde: <http://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>. (Viitattu 13.6.2012.)
- Järvensivu, A. (2006). *Oppiminen työnä ja työpaikkapelinä. Väitöskirja*. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta.
- Järvensivu, A. (2007). Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2, 46-54.
- Järvensivu, A. & Koski, P. (2009). Hyvä, parempi, innovaatio? Tutkimus organisatorisista innovaatioista työelämän laadusta ja työn mielekkyydestä. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti. Työelämän tutkimuskeskus. Työraportteja 84/2009.
- Järvensivu, A., Koski, P., Rantanen, E., Valkama, P. & Virtaniemi, E. (2007) *Organisatoriset innovaatiot, yrityksen uudistusprosessit ja työelämän laatu*. Tutkimushanke-esittely. Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus.
- Järvinen, P. (2004). Työelämän kehittäminen ja globalisaatio: keskustelua käsitteistä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 4, 42-55.

- Kaboolian, L. (1998). The New Public Management: Challenging the Boundaries of the Management vs. Administration Debate. *Public Administration Review*, 58, 3, 189-193.
- Kaikkonen, P. (1999). Laadullinen tutkimus kasvatus- ja opetustyössä. *Kasvatus* 30, 5, 427-435.
- Kairinen, M., Koskinen, S., Nieminen, K., Ullakonoja, V., & Valkonen, M. (2006). *Työoikeus*. 2. uud.p., Juva: WSOY.
- Kajanoja, J. (1995). Lisääkö hyvinvointivaltio hyvinvointia. *Janus*, 4, 373-398.
- Kalimo R. 1987. Stressi ja psyykinen kuormitus työelämässä. Teoksessa K. Lindström & R. Kalimo (toim.), *Työpsykologia. Terveys ja työelämän laatu*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kalimo, R. & Toppinen, S. (1997). *Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä*. Helsinki: työterveyslaitos.
- Kallio, T. J. (2006). Teoreettinen tutkimus ja taloustieteet. *Liiketaloudellinen Aikauskirja LTA*, 4, 510-538.
- Kamensky, M. (2000). *Strateginen johtaminen*. Helsinki: Kauppakaari.
- Kanste, O. (2011). Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin. *Tutkiva Hoitotyö*, 9, 2, 30-36.
- Kanste, O., Lipponen, K., Kyngäs, H. & Ukkola, L. (2008). Terveystuoltohenkilöstön työhyvinvointi kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoitossa. *Hoitotiede*, 20, 5, 278-288.
- Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The Challenge of Organizational Change*. New York: Free Press.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 2, 285-308.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., Bongers, P. & Amick, B. (1998). The Job Content Questionnaire (JCQ): An Instrument for Internationally Comparative Assessments of Psychosocial Job Characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 4, 322-355.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. Basic Books.
- Karisto, A. (1996). Pirstoutuvan elämän politiikka. *Janus*, 3, 242-259.
- Kasanen, E. (1986). *Capital Budgeting and the Control of Business Unit Growth*. Harvard Business School Dissertation. Publications of the Turku School of Economics. Series A-4: 18, Turku.
- Kasvio, A. (2009). *Kestävä kehitys ja työelämä*. Työpoliittinen Aikauskirja, 2, 6-15.
- Kauppinen, T., Hanhela, R., Heikkilä, P., Kasvio, A., Lehtinen, S., Lindström, K., Toikkanen, J. & Tossavainen, A. (toim.) (2007). *Työ ja terveys Suomessa 2006*. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Keskinen, S. (2005). *Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus*. Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Vammala: Kunnallisan alan kehittämissäätiö, KAKS.

- Keskinen, S. Tutkimus alaistaidoista kunnissa. Kunnallissalan kehittämissäätiö, tutkimusjulkaisu n:ro 49. Verkkolähde:
<http://www.polemiikki.fi/files/library/attachments/verkkoutkimusjulkaisu49.pdf>
 (Viitattu 15.6.2012.)
- Ketola, T. (2005). Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 2, 207- 222.
- Kimberly, B. & Hooijberg, R. (2001). Strategic Leadership Research: Moving on. *Leadership Quarterly*, 11, 4, 515-549.
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) (2005). *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kinnunen, U. & Hätinén, M. (2002). Työuupumuksen kehitykselliset mallit. *Psykologia*, 4.
- Kinnunen, U. ym. (2005). Puolisoiden parisuhde- ja työtyytyväisyyden yhteys psykologiseen oirehtimiseen vuoden aikavälillä. *Psykologia*, 5-6, 532-540.
- Kirkpatrick, D. (1975). *Evaluating Training Programmes. A Collection of Articles from the Journal of the American Society for Training and Development*. USA: ASTD.
- Kivelä, S-L. (2006). Geriatrisen hoidon ja vanhustyön kehittäminen. *Selvityshenkilön raportti 2006:30*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kivimäki, R., Karttunen, A. & Yrjänheikki, L. (2003). Hoitotyöntekijä työssään ja ympäristönsään – uusia näkökulmia tasapainoiseen työelämään. Työntekijöiden elämäkokonaisuuden tukeminen työssä selviytymisen ja työelämän laadun parantajana hoitoalalla. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus, Sosiaali- ja terveysministeriö.
- Kivimäki, R., Karttunen, A., Yrjänheikki, L. & Hintikka, S. (2006). Hyvinvointia sairaalatyöhön. *Terveystuon kehittämishanke 2004-2006*. Sosiaali- ja terveysministeriö. *Selvityksiä 2006:69*.
- Kivisaari, S., Saranummi, N. & Parvinen, P. (2004). Vanhusten palvelut Espoossa. Kehittämisen lähtökohdat juurruttamalla. Helsinki: VTT teknologian tutkimus VTT Working Papers 3.
- Koestner, R., Lekes, N., Powers, T. A. & Chicoine, E. (2002). Attaining Personal Goals: Self-Concordance Plus Implementation Intentions Equals Success. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 1, 231-244.
- Koivunen, H. (1997). *Hiljainen tieto*. Otava.
- Korkalainen, A. & Kokko, K. (2008). Psykologinen näkökulma aikuisiän hyvinvointiin ja siihen kytkeytyviin tekijöihin. *Psykologia*, 4, 261-273.
- Kotler, P. & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for your Company and Your Cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kouvo, A. & Räsänen, P. (2005). Sosiaalinen pääoma, elämäntilanne ja sosiodemografiset tekijät – käyttökelpoisia elämänlaadun ja hyvinvoinnin jäsenysperiaatteita. *Janus*, 13, 1, 21-38.
- Krippendorff, K. (1980). *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Beverly Hills: Sage.
- Kröger, T. & Vuorensyrjä, M. (2008). Suomalainen hoivatyö pohjoismaisessa vertailussa. Vanhuspalvelujen koti- ja laitoshoitotyön piirteitä ja ongelmia. *Yhteiskuntapolitiikka*, 73, 3, 250-266.
- Kuhn, A. (1974). *The Logic of Social Systems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kuula, A. (1999). *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Tampere: Vastapaino, Tammer-paino.
- Kyngäs, H. & Vanhanen, L. (1999). Sisällönanalyysi. *Hoitotiede*, 1, 3-12.
- Laaksonen, H. (2008). Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. *Hallinnon tutkimus* 2, 81-89.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. (2009). *Prosessijohtamisen käsitteet*. 4. uudistettu painos. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Lacey, A & Luff, D. (2001). *Qualitative Data Analysis*. Verkkolähde: <http://www.dcc.unicamp.br/~wainer/cursos/2s2009/Qualitative%20Data%20Analysis.pdf> (Viitattu 15.9.2012.)
- Lahtinen, M. (2002). Työyhteisön kehittämishankkeen itsearviointi. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laine, M., Wickström, G., Pentti, J., Elovainio, M., Kaarlela-Tuomaala, A., Lindström, K., Raitoharju, R. & Suomala, T. (2006). *Työolot ja hyvinvointi sosiaali- ja terveysalalla 2005*. Työterveyslaitos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Laine, P. (1987). *Esimieskäyttäytymisen kehittäminen ja muutost strategiat*. Jatkokoulutuksen tutkielma. Turun yliopisto, kasvatustieteen laitos.
- Laine, P. (2000). *Asiakaspalvelumallin oppiminen. Muutosprosessin ja kontekstuaalisten tekijöiden merkitys oppimiselle*. Tapaustutkimus vakuutusyhtiössä. *Lisensiaattitutkimus*. Turun yliopisto.
- Laine, P. (2007). *Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta*. Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. *Julkaisusarja A20/2007*, Turun kauppa- korkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P. (2008a). *Julkaisematon hankeraportti. Työsuojelurahaston ja työorganisaatioiden rahoittama työhyvinvoinnin kehittämishanke*. Turun kauppa- korkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P. (2008b). *Yhteisvastuullisuuden ja omavastuullisuuden kehittyminen työhyvinvoinnin kehittämisprosessissa*. Case-tutkimus työhyvinvointiprosessin vaikutuksista vanhustyön organisaatiossa. *Kehittämisen julkaisematon hankeraportti Työsuojelurahastolle*. Turun kauppa- korkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P. (2008c). *Luottamuksellinen hankeraportti Prote 1 -teollisuusyksikölle*. Turun kauppa- korkeakoulu, Porin yksikkö.

- Laine, P. (2008d). Luottamuksellinen hankeraportti MMVK -hoivayksikölle. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P. (2010). HK Ruokatalo – hyvä työpaikka. TYKES-rahoitteinen kehittämishanke. Luottamuksellinen kehittämisraportti.
- Laine, P. & Vähätalo, M. (2010). Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuus kahden case-kontekstin näkökulmasta tarkasteltuna. Julkaisematon artikkelikäsikirjoitus. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Laine, P.-M. (2010). Toimijuus strategiakäytännöissä: diskurssi- ja käytäntöteoreettisia avauksia. Akateeminen väitöskirja. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-1: 2010.
- Larkin, T. J. and Larkin, S. (1994) *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill.
- Latham, G. P. & Locke, E. A. (2007). New Developments in and Directions for Goal-Setting Research. *European Psychologist*, 12, 4, 290–300.
- Latham, G. P. & Yukl, G. A. (1975). A Review of Research on the Application of Goal Setting in Organizations. *The Academy of Management Journal*, 18, 4, 824-845.
- Launis K. & Rokkanen T. (2007). Työhyvinvointipajassa työterveyshuolto kohtaa työorganisaation kehittämisen haasteet. Teoksessa Ramstad E. & Alasoini T. (toim.), *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Työelämän kehittämisohjelma. raportteja 53.*, 209-229. Helsinki.
- Launis, K., Virtanen, T. & Ruotsala, R. (2009). Toiminta- ja palvelukonseptien kehittäminen ja työhyvinvointi: epäsynkronit ja häiriökuormitus. Työsuojelurahaston hanke 106105. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Laurila, J. (2007). Organisaatioteoreettinen lähestymistapa strategiseen johtamiseen: Viimeaikaisia tuloksia ja uusia näköaloja. *Liiketaloustieteellinen Aikakauskirja LTA* 1/08.
- Lazlo, E. (1972) *The Systems View of the World: The Natural Philosophy of the New Developments in the Sciences*. New York: G. Braziller.
- Le, H., Oh, I-S., Robbins, S., Ilies, R., Holland, E. & Westrick, P. (2011). Too Much of a Good Thing: Curvilinear Relationships Between Personality Traits and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 113–133.
- Lee, R. T. and Ashforth, B. E. (1990). On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75, 6, 743-747.
- Lehtinen, M. (2007). Työpajojen vuorovaikutusanalyysi. Julkaisematon projektiraportti. Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö.
- Lehto, A-M. (2006). Työpaineet ja kiirekokemukset. Teoksessa A-M. Lehto, H. Sutela & A. Miettinen (toim.), *Kaikilla mausteilla. Artikkeleita työolotutkimuksesta. Tutkimuksia* 244. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. (2007). Työelämän laatu muutoksessa. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder. (toim.), *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lehto, A-M. ja Sutela, H. (2004). Uhkia ja mahdollisuuksia. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2003. Helsinki: Tilastokeskus.
- Lehto, A-M. & Sutela, H. (2008). Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki: Tilastokeskus.

- Leinonen, A. (2009). Hoivatyöntekijöiden muutostoiveiden topografia. *Yhteiskuntapolitiikka*, 74, 2, 132-148.
- Leppit, N. (2006). Challenging the Code of Change: Part 2. Crossing the Rubicon: Extending the Integration of Change. *Journal of Change Management*, 6, 3, 235–256.
- Leppänen, A. (1994). Työn käsitteellinen hallinta ja hyvinvointi paperinvalmistuksessa toimivilla. *Psykologia*, 2, 100-103.
- Levy, A. & Merry, U. (1986). *Organizational Transformation*. New York: Praeger Publishers.
- Lewin, K. (1947a). 'Frontiers in Group Dynamics'. In D. Cartwright (ed.), *Field Theory in Social Science*. London: Social Science Paperbacks.
- Lewin, K. (1947b). 'Group Decisions and Social Change'. In T. Newcomb & E. Hartley (eds.), *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. (2004). *Onnistu strategiassa*. Helsinki: WSOY.
- Lindström, K. (2002). Työkonferenssimenetelmä. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lindström, K. & Leppänen, A. (toim.) (2002). *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi*. Vammala: Työterveyslaitos.
- Lines, R. (2004). Influence of Participation in Strategic Change: Resistance, Organizational Commitment and Change Goal Achievement. *Journal of Change Management*, 4, 3, 193-215.
- Litwin, G. & Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School, Division of Research.
- Liukkonen, P (2007). *Työhyvinvoinnin mittarit: menetelmät, eurot, päätelmät*. Helsinki: Talentum.
- Livingston, B. A. & Judge, T. A. (2008). Emotional Responses to Work–Family Conflict: An Examination of Gender Role Orientation Among Working Men and Women. *Journal of Applied Psychology*, 93, 1, 207-216.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Locke, E. A., Cartledge, N. & Knerr, C. S. (1970). Studies of the Relationship Between Satisfaction, Goal Setting and Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, 135-158.
- Locke, E, A., Cartledge, N. & Koeppel, J. (1968). Motivational Effects of Knowledge of Results: A Goal Setting Phenomenon. *Psychological Bulletin*, 70, 474-485.
- Louhevaara, V. & Lusa, S. (toim.) (1992). *Palomiesten työkyvyn arviointi. Fyysiset toimintakykytestit ja terveystarkastukset*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lukka, K. (1991). Laskentatoimen tutkimuksen epistemologiset perusteet. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 2,161-184.
- Lukka, K. (1999). Case/Field-tutkimuksen erilaiset lähestymistavat laskentatoimessa. Teoksessa H. Hookana-Turunen (toim.), *Tutkija, opettaja, akateeminen vaikuttaja ja käytännön toimija*. Professori Reijo Majala 65 vuotta. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, C-1: 1999, 129-150.

- Lukka, K. (2000). The Key Issues of Applying Constructive Approach to Field Research. Teoksessa T. Reponen (toim.), *Management Expertise for the New Millennium*. Publications of the Turku School of Economics and Business Administration, A-1: 2000.
- Lukka, K. (2005). Approaches to Case Study Research in Management Accounting. The Nature of Empirical Intervention and Theory Linkade. Teoksessa S. Jönsson & J. Mauritsen (toim.), *Accounting in Scandinavia – the Northern Lights*. Liber and Copenhagen Business School Press, 2005, 375-379.
- Lukka, K. (2006). Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin, Kakkuri-Knuutila, Henttonen (toim.), *Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia* (s. 111-133). Gaudeamus Kirja, Helsinki: Hakapaino.
- Lukka, K. & Kasanen, E. (1993). Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. *Liiketaloudellinen aikakauskirja*, 41, 4, 384-381.
- Lukka, K., Kasanen, E. & Siitonen, A. (1993). The Constructive Approach in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 5, Fall, 243-264.
- Lumijärvi, I. (2009). Johtamisen vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Mikä on johtamisen vaikutus organisaation korkean tuloksellisuuden synnyttämisessä ja miten vaikutus ilmenee? Tampere: Juvenes Print – Tampereen yliopistopaino.
- Luomala, A., Manka, M-L. & Nuutinen, S. (2008). Tutkimusraportti työhyvinvoinnin tilasta ja muutokseen suhtautumisesta seudullisen muutoshankkeen käynnistysvaiheessa. Hankkeen 1. tutkimusvaiheen raportti. HyWin Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu.
- Lusa, S. (1994). Job Demands and Assessment of the Physical Work Capacity of Fire Fighters. *Studies in Sport, Physical Education and Health* 33. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Lusa-Moser, S., Punakallio, A., Louhevaara, V., Viikari-Juntura, E., Ilmarinen, R., Ollila, J., Korhonen, O., Lindqvist-Virkamäki, S. & Luukkonen, R. (1997). Eri-ikäisten palomiesten terveys ja toimintakyky. Osa I: Kyselytutkimus – elintapojen, terveydentilan ja psyykkisten tekijöiden yhteydet koettuun työkykyyn. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lusa-Moser ym. (1998). Lakon aikana työtä tehneen palohenkilöstön terveys ja toimintakyky sekä työn kuormitustekijät. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Lusa, S., Nygård, C-H., Härmä, M. & Louhevaara, V. (1989). Liikunnan vaikutukset palomiesten toimintakykyyn ja elpyminen 24 tunnin työvuorojärjestelmässä. Helsinki: Työterveyslaitos, Fysiologian osasto.
- Lähdesmäki, K. (2003). *New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen*. Väitöskirja, Acta Wasaensia No 113, hallintotiede 7. Vaasa.
- Lämsä, A-M. 2007. Yrityksen vastuullisuus – mitä ja miksi? Teoksessa P. Vauhkonen (toim.), *Liiketoiminnan vastuullisuus – minkä väristä se on?* Oitmäki: Johtamistaidon Opisto JTO, 42–51.
- Manka, M-L. (2007). *Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä*. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, M-L. & Siekkinen, P. (2008). Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie – kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta. *Työelämän tutkimus* 2, 198-203.

- Mankkinen, T. (2011). Palomiehen ammatti työnä ja elämäntapana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Manninen, P. (toim.) (2009). Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2007. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. (toim.) (2007). Hyvä työterveyshuolto-käytäntö. Helsinki: Työterveyslaitos.
- March, J. G. (1994). *A Primer on Decision Making. How Decisions Happen.* New York: The Free Press.
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Akateeminen väitöskirja, Oulun yliopisto, C Technica 315. Oulu: Oulu University Press.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring* New York: Prentice-Hall.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A Multidimensional Perspective. In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (eds.), *Professional Burnout: Recent Developments in Theory and Research* (s. 19–32). Washington, DC: Taylor & Francis.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981a). *The Maslach Burnout Inventory.* Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981b). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 2, 99–113.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It.* San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2008). Early Predictors of Job Burnout and Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93, 3, 498–512.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 4, 370-396.
- Mattila, M. & Elo, A-L. (2002). Kysely-palaute kehittämismenetelmänä. Teoksessa K. Lindström. & A. Leppänen (toim.), *Työyhteisön terveys ja hyvinvointi.* Helsinki: Työterveyslaitos.
- Mattila, R. (2009) Nuoret uhkaavat syrjäytyä työelämästä. Työeläkeyhtiö Varman ja asiantuntijayritys Odumin selvitys. Verkkomateriaali: www.varma.fi. (Viitattu 16.8.2011.)
- Mauno, S. & Ruokolainen, M. (2006). Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys ja työhyvinvointi. *Psykologia*, 4, 269-285.
- McGivern, M. & Tvorik, S. (1998). Vision Driven Organizations: Measurement Techniques for Group Classification. *Management Decision*, 36, 4, 241-264.
- Melkas, H., Raappana, A., Rauma, M., Toikkanen, T. (2007). Teknologian vaikutusten arviointi vanhuspalveluiden työpaikoilla. Teknillinen korkeakoulu, Lahden keskus. Helsinki.
- Metsämuuronen J. (toim.). 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Mezirow, J. (1995). Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa J. Mezirow (toim.), *Uudistava oppiminen.* Helsinki: Miktor.

- Miller, C. K., Gutschall, M. D., & Holloman, C. (2009). Self-Monitoring Predicts Change in Fiber Intake and Weight Loss in Adults with Diabetes. *Patient Education and Counseling*, 76, 2, 213–219.
- Miller, W. R., & Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing*. New York, NY: Guilford Press.
- Miller, W. R., & Rose, G. S. (2009). Toward a theory of motivational interviewing. *American Psychologist*, 64, 6, 527–537.
- Mintzberg H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press.
- Moilanen, L. (2007). Työelämän muutoksen ristiaallokko – epävarmuudesta eettiseen? Teoksessa A. Kasvio, & J. Tjäder (toim.), *Työ murroksessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moisio, E., Huuhtanen, H. (2007). Arki hallussa? Suomalaisten asiantuntijoiden näkemyksiä työstä, perheestä ja vapaa-ajasta vuonna 2015. Delfoi-paneelin tuloksia. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 31. Työterveyslaitoksen TYÖ/ELÄMÄ-tasapaino -toimintaohjelma, 2007. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Moisio, P. (2008). JHL:n kommentit “Hyvinvointi 2015 -ohjelma – Sosiaalialan pitkän aikavälin tavoitteita”. www.stakes.fi. (Viitattu 17.11.2010.)
- Mäkelin, M. & Vuoria, A. (2000). *Transformaatio. Suuri Muutos*. HM&V Research. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. (2005). Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-kustannus. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Mäkitalo, J. (2005). *Work-Related Well-Being in the Transformation of Nursing Home Work*. Acta Universitatis Ouluensis, Series D, Medica. Oulu: University of Oulu.
- Mäkitalo, J. (2005). Mitä on työhön liittyvä hyvinvointi. Teoksessa E. Paso, J. Mäkitalo & J. Palonen, J. (toim.), *Viimeinen työkirja?*. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kolmas painos. Art-Print.
- Nahrgang, J., Morgeson, F. & Hofmann, D. (2008). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 1, 71–94.
- Nahrgang, J. D., Hofman, D. A. & Morgeson, F. P. (2010). Safety at Work: A Meta-Analytic Investigation of the Link Between Job Demands, Job Resources, Burnout, Engagement, and Safety Outcomes. *Journal of Applied Psychology*.
Verkkolähde: https://www.msu.edu/~morgeson/nahrgang_morgeson_hofmann_2011.pdf
(Viitattu 13.9.2012.)
- Nakari, M-L. (2003). Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mahdollisuus. Akateeminen väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä Studies in Education Psychology and Social Research 226.
- Nars, K. (2006). *Raha ja onni*. Helsinki: Tammi.
- Nevala, S. (2006). Tällaista se on hoitoalan todellisuus. Selvitys vanhustyössä toimivien lähi- ja perushoitajien työstä ja työhyvinvoinnista. Suomen lähi- ja perushoitajaliitto. Verkkolähde:

- http://www.superliitto.fi/datafiles/userfiles/File/selvitykset/Vanhustyon_selvitys_Soili_Nevala.pdf. (Viitattu 10.12.2010.)
- Nielsen, K. & Cleal, B. (2010). Predicting Flow at Work: Investigating the Activities and Job Characteristics That Predict Flow States at Work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 2, 180–190.
- Nieminen, P. & Forma, P. (2005). “Nyt on varaa tuhlata aikaa”. Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen haastatteluaiaineiston valossa. *Janus*, 13, 2, 117-136.
- Niiniluoto, I. (1983). Tieteellinen päättely ja selittäminen. Helsinki: Otava.
- Niiniluoto, I. (1984). Tiede, filosofia ja maailmankatsomus. Helsinki: Otava.
- Niinistö, K. (1981). Muutosstrategioiden kuvailu- ja luokittelumalli ja sen soveltaminen koulutuksen uudistamiseen. *Kasvatus*, 1.
- Nixon, A., Mazzola, J., Bauer, J., Kruger, J. R. & Spector, P. (2011). Can Work Make You Sick? A Meta-Analysis of the Relationships Between Job Stressors and Physical Symptoms. *Work and Stress*, 25, 1, 1-22.
- Nuikka, M-L. (2002). Sairaanhoidajien kuormittuminen hoitotilanteissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hoitotieteen laitos.
- Nummelin, T. (2008). Stressi haastaa työkyvyn – Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.
- Nupponen, A. (2003). Käsiteanalyysi asiantuntijan työvälteenä. Teoksessa M. Koskela & N. Pilke (toim.), *Kieli ja asiantuntijuus. AFinLa-vuosikirja*, 13-24. Jyväskylä: Suomen soveltavan kielitieteen yhdistys.
- Nystrom, P. C. (1990) Vertical Exchanges and Organisational Commitments of American Business Managers. *Group & Organisation Studies*, 15, 296–312.
- Odiorne, G. S. (1979). *Management by Objectives as a Philosophy and General Theory of Management*. Belmont: Fearson Pitman.
- Ojanen, M. (2007). *Positiivinen psykologia*. Helsinki: Edita.
- Ollila, M. (2009). Varhainen puuttuminen. Kuntien eläkevakuutus. <http://www.keva.fi>, kuntatyö kunnossa, julkaisut. (Viitattu 13.4.2011.)
- Ollila, S. (2004). Sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa osaamisen strateginen johtaminen etsii omaa linjaansa – johtamisen osaamista tukee hallinnollinen työnohjaus. *Hallinnon tutkimus*, 4, 29-40.
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising Organizational Transformation Over Time: a Situated Change Perspective. *Information Systems Research*, 7, 1, 63-92.
- Ory, M. G., Jordan, P. J., & Bazzarre, T. (2002). The Behavior Change Consortium: Setting the Stage for a New Century of Health Behavior-Change Research. *Health Education Research*, 17, 500-511.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä*. Helsinki: WSOYpro.
- Owens, R. & Steinhoff, C. (1976). *Administrating Change in Schools*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pahkala, K., Pahkala, S. & Laippala, P. (1999). Työtä ja työyhteisöä kuvaavien tekijöiden vertailu perusterveydenhuollossa ja erikoissairanhoidossa. *Hallinnon tutkimus*, 1, 77-99.
- Palm, A. & Voutilainen, E. (1970). *Henkilöstöhallinto*. Jyväskylä: Gummerus.

- Palukka, H. (2003). Johtotähdet. Lennonjohtajien ammatti-identiteetin rakentuminen ryhmähaastatteluissa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto, sosiologian ja sosiaalipsykologian laitos. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Parvinen, P., Lillrank P. M., Ilvonen, K. (2005). Johtaminen terveydenhuollossa: käytännöt, vastuut ja valvonta. Helsinki: Talentum.
- Parzefall, M-R. (2009). Irtisanominen kriisinä psykologisen sopimuksen näkökulmasta. Teoksessa H. Seeck (toim.), Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 37. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Parzefall, M. & Hakanen, J. (2010). Psychological Contract and Its Motivational and Health-enhancing Properties. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 4-21.
- Paso, E. (2007). Työkyky merkitsee. Työkyvyn merkityksen ja maailman rakentuminen lehtiteksteissä. Väitöskirjatutkimus. Oulun yliopisto, B 77.
- Paso, E., Mäkitalo, J. & Palonen, J. (toim.) (2005). Viimeinen työkirja?. Merikosken kuntoutus- ja tutkimuskeskus ja Eläkevakuutusyhtiö Tapiola. Kolmas painos. Art-Print Oy.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. (2nd edition) Newbury Park (CA): Sage.
- Peltomäki, P., Husman, K., Vertio, H., Virkkunen, J. & Ylöstalo, P. (2001). Menestykseäs työ-toimintaprosessi suomalaisilla työpaikoilla: tapauselostusten ja itsearviointien evaluointia. Työkyvyn ylläpidon tutkimus ja arviointi, raportti 1. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö, kansaneläkelaitos, työterveyslaitos.
- Peltonen, J. (2011). Semanttinen näkemys teorioista kasvatustieteellisen teorian tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa K. Holma & K. Mälkki (toim.), *Tutkimusmatkalla: teoria, metodologia ja filosofia kasvatustutkimuksessa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Perry, C. L., Baranowski, T., & Parcel, G. S. (1990). How Individuals, Environments, and Health Behavior Interact: Social Learning Theory. In K. Glanz, F. M. Lewis, & B. K. Rimer (eds.), *Health Behavior and Health Education: Theory Research and Practice* (pp. 161-186). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Peters, T. (1989). *Thriving on Chaos*. London: Pan.
- Peters, T. & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24, 4, 570-581.
- Pihlanto, P. (2002). Onko rationaalisen toimijan oletus mielekäs? Rationaalisuus, subjektivismi ja konstruktivinen tutkimusote. Juhlakirja-artikkeli Eero Kasasen juhlakirjaan 17.6.2002.
- Piirainen, H., Hirvonen, M., Elo, A-L., Huuhtanen, P., Kandolin, I., Kauppinen, K., Ketola, R., Lindström, K., Salminen, S., Reijula, K., Riala, R., Toivanen, M., Viluksela, M. & Virtanen, S. (2003). Työ ja terveys – haastattelututkimus 2003. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pirttilä, I. (2006). Diskurssianalyysin mahdollisuudet tutkittaessa organisaatioiden kehittämistä ja sosiaalista pääomaa. *Hallinnon tutkimus* 4 / 2006, 33-47.
- Polanyi, M. (1967). *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday & Company.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors: with a New Introduction*. New York: The Free Press.

- Poskiparta, M. (2006). Muutosvaihemallin soveltaminen elintapaneuvonnassa. *Terveydenhoitaja*, 2006/6.
- Pounder, J. (2001). "New Leadership" and University Organisational Effectiveness: Exploring the Relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 6.
- Prochaska, J. Q. & DiClemente, C. C. (1983). Stages and Processes of Self-Change of Smoking: Toward An Integrative Model of Change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51, 3, 390-395.
- Prochaska, J. & DiClemente, C. (1984). *The Transtheoretical approach: Crossing traditional boundaries of change*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Prochaska, J., DiClemente, C. & Norcross, J. (1992). In Search of How People Change. Applications to Addictive Behaviours. *American Psychologist*, 47, 9, 1102-1114.
- Puhakka, A. (2003). Pääkäytön logiikkaa etsimässä. *Janus*, 11, 2, 140-153.
- Purser, R. E. & Petranker, J. (2005). Unfreezing the Future. Exploring the Dynamic of Time in Organizational Change. *The Journal of applied behavioral change*, 41, 2, 182-203.
- Puuronen, V. (2004). Hyvinvointiyhteiskunta uhattuna. *Janus*, 12, 4, 426-434.
- Puusa, A. (2008). Käsiteanalyysi tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, 4, 36-43.
- Pyöriä, P. (2008). Työsuojelun ja tuottavuuden haasteista tietotyössä. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2, 19-28.
- Rahkonen, O. (1994). Eläminen vaarantaa terveytesi. *Janus*, 3, 298-302.
- Raivola, R., Valtonen, P. & Vuorensyrjä, M. (2000). Käsitteet, mallit ja indikaattorit koulutuksen tehokkuutta ja vaikuttavuutta arvioitaessa. Teoksessa R. Raivola (toim.), *Vaikuttavuutta koulutukseen*. Suomen Akatemian koulutuksen vaikuttavuusohjelman tutkimuksia. Helsinki: Edita. Verkkolähde: <http://www.aka.fi/Tiedostot/Tiedostot/Julkaisut/Vaikuttavuutta%20koulutukseen.pdf#page=29>. (Viitattu 1.7.2012.)
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (2005). Laadullisesti kestävä tuottavuuslähde etsimässä. Empiirisiä tuloksia Työelämän kehittämissuunnitelman projektien vaikutuksista. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 2, 12-25.
- Ramstad, E., Alasoini, T. (toim.) (2007). *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Ranby, K. W., MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., Elliot, D. L., Kuehl, K. S. & Goldberg, L. (2011). The PHLAME (Promoting Healthy Lifestyles: Alternative Models' Effects) Firefighter Study: Testing Mediating Mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16, 4, 501-513.
- Rantanen, J. (2009). Työn ja perheen yhteen sovittaminen persoonallisuuden ja pitkäikäisyyden valossa. *Psykologia*, 4, 290-295.
- Rauas-Huhtanen, S., Launis, K., Martimo, K. & Pursio, H. (2008). Muutospaja työhyvinvoinnin edistäjänä – esimerkki sahalla toteutetusta muutospajasta ja pajan kehittelystä. Verkkolähde: <http://www.tekes.fi/fi/gateway>. (Viitattu 12.1.2012.)
- Rauma (2005). *Rauman kaupungin strategia 2005*. www.rauma.fi. (Viitattu 5.5.2010.)

- Rauma, M., Raappana, A., Melkas, H. & Toikkanen T. (2007). Kokemuksia vanhustyön työyhteisöjen kehittämistä. Työparitoiminta ja tuloksellisuus. Työpoliittinen aikakauskirja, 50, 1, 66-74.
- Rauramo, P. (2008). Työhyvinvoinnin portaavat – Viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita Publishing.
- Repo, K. (2005). Muuttuvan työelämän äidit ja lastenhoidon merkitykset. *Janus*, 13, 4, 403-421.
- Riihinen, O. (1994). Hyvinvointivaltio ja kulttuurin ristiriitaiset arvot. *Janus*, 3, 290-298.
- Rinne, R. & Vuorio-Lehti, M. (1996). Toivoton unelma? Koulutuksellista tasa-arvoa koskevat toiveet ja epäilyt peruskoulun synnystä 1990-luvulle. Opetushallituksen tutkimus 2/96. Helsinki: Yliopistopaino.
- Robbins, S. B., Allen, J., Casillas, A., Peterson, C. H., & Le, H. (2006). Unraveling the Differential Effects of Motivational and Skills, Social, and Self-Management Measures from Traditional Predictors of College Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 98, 3, 598-616.
- Robson, C. (2000). Käytännön arvioinnin perusteet. Opas evaluaation tekijöille ja tilaajille. Helsinki: Tammi.
- Rodgers, R., Hunter, J. E., & Rogers, D. L. (1993). Influence of Top Management Commitment on Management Program Success. *Journal of Applied Psychology*, 78, 1, 151-155.
- Rodriguez-Sanchez, A., Schaufeli, W., Salanova, M., Cifre, E., Sonnenschein, M. (2011). Enjoyment and Absorption: An Electronic Diary Study on Daily Flow Patterns. *Work & Stress*, 25, 1, 75-92.
- Rogers, E. (1995). Diffusion of Innovations. Neljäs painos. New York: Free Press.
- Rokkanen, T. & Launis, K. (2008). Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrityksestä? II osa: tulevaisuuden välineet. *Työelämän tutkimus*, 2, 147-158.
- Roos, J. P. (1992). Mikä hyvinvointivaltio. *Janus*, 33-34.
- Roos, J. P. (1996). Mitä on elämänpolitiikka. *Janus*, 3, 210-223.
- Rose, N. (1993). Eriarvoisuus ja valta hyvinvointivaltion jälkeen. *Janus* 1993, 1, 44-68.
- Rosenstock, I. M. (1974). The Health Belief Model and Preventive Health Behavior. *Health Education Monographs*, 2, 354-386.
- Rousseau, D.M. (2003). Extending the Psychology of the Psychological Contract. A Reply to 'Putting Psychology Back into Psychological Contracts'. *Journal of Management Inquiry*, 12, 3, 229-238.
- Ruoholinna, T. (2002). Terveysthuollon ikääntyvät muutoksessa. Työpoliittinen Aikakauskirja, 3, 107-125.
- Russ, T. L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*, 8, 3-4, 199-211.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 1, 68-78.
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2001). On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.

- Räsänen, K. (2007) Kehittämisoitteet: tutkimusavusteinen kehittämistyö 'käytännöllisenä toimintana'. Teoksessa E. Ramstad & T. Alasoini (toim.), Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Saarela, K. L. (2002). Kehittämisyhmittä ja -foorumit. Teoksessa K. Lindström & A. Leppänen. (toim.), Työyhteisön terveys ja hyvinvointi. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Saariluoma, P. 2001. Konstruktivismi ja kognitiivinen psykologia. *Psykologia*, 1-2, 29-35.
- Saastamoinen, M. (2006). Minuus ja identiteetti tutkimuksen haasteina. Teoksessa P. Rautio & M. Saastamoinen (toim.), Minuus ja identiteetti. Sosiaalipsykologinen ja sosiologinen näkökulma. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Sailas, R. (2011). Työuria on pidennettävä. Valtiotieteilijä, verkkolähde: <http://www.valtiotieteilija.fi/node/28>. (Viitattu 15.4.2011.)
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 6, 1217–1227.
- Salonen, P., Arola, H., Nygård, C-H. & Huhtala, H. (2004). Terveystilan sekä työ- ja toimintakyvyn muutokset ikääntyneillä elintarviketyöntekijöillä 11 seurantavuoden aikana. *Työ ja Ihminen*, 2, 241-256.
- Salonheimo, J. (2006). Työturvallisuus: Perusteet, vastuu ja oikeusturva. Helsinki: Talentum.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. New York: John Wiley & Sons.
- Santalainen, T., Voutilainen, E., Porenne, P. & Nissinen, J. H. (1980). *Tulosjohtaminen*. Espoo: Weilin+Göös.
- Santamäki, K., Kankaanranta, T., Henriksson, L. & Rissanen, P. (2009). *Sairaanhoitaja 2005. Peruseräraportti*. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatutkimuksen instituutti, Työelämäntutkimuskeskus. Työraportteja 83/2009.
- Sauli, H. & Simpura, J. (2005). Hyvinvoinnin käsite pohjoismaisen tilastollisen elinolututkimuksen historiassa. *Janus*, 13, 1, 5-20.
- Schaufeli, W. B., Daamen, J. & van Mierlo, H. (1994). Burnout among Dutch Teachers: An MBI-Validity Study. *Educational and Psychological Measurement*, 54, 3, 803-812.
- Schaufeli, W. B. & van Dierendonck, D. (1993). The Construct Validity of Two Burnout Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 7, 631-647.
- Schaufeli W. B., Maslach, C. & Marek, T. (1993). *Professional Burnout*. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. (2002) The measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 1, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2006). Dr. Jeckyll and Mr. Hyde: On the Differences between Work Engagement and Workaholism. In R. J. Burke (ed.), *Research Companion to Working Time and Work Addiction* (pp. 193–217). Northhampton, UK: Edward Elgar.

- Schein, E. H. (1983). The Role of a Founder in Creating Organization Culture. *Organization Dynamics*, 1, 13-28.
- Schein, E. H. (1988). *Organizational Psychology*, 3rd edition. London: Prentice Hall.
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schreurs, B., van Emmerik, H., Notelaers, G. & De Witte, H (2010). Job Insecurity and Employee Health: The Buffering Potential of Job Control and Job Self-Efficacy. *Work & Stress*, 24, 1, 56-72.
- Self, D., Armenakis, A. A. & Schraeder, M (2007). Organizational Change Content, Process, and Context: A Simultaneous Analysis of Employee Reactions. *Journal of Change Management*, 7, 2, 211-229.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive Psychology. An Introduction*. *American Psychologist*, 55, 1, 5-14.
- Sheldon, K. & King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56, 3, 216-217.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization*. New York, NJ: Currency Doubleday.
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 1, 27-41.
- Siltala, J. (2004). Työelämän huonontumisen lyhyt historia: muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun. Helsinki: Otava.
- Simola, A. & Kinnunen, U. (2005). Toimiva organisaatio henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kannalta. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina* (s. 119-141). Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Simonen, L. (2008). Naiset ja raha. Matkalla arjen vaurauteen. Jyväskylä: Gummerus, Voimapaaja.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimäki, M., Honkonen, T., Puukka, P., Klaukka, T., Lönnqvist, J. & Virtanen, M. (2008). The Association of Social Support at Work and in Private Life with Mental Health and Antidepressant Use: The Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 115, 1-2, 36-45.
- Sippola, A. (2008). Monipuolistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 1, 29-39.
- Siukola, A., Lumme-Sand, K., Virtanen, P. & Nygård, H-C. (2008). Sairauspoissaolo elintarviketyöstä; tutkimus työntekijöiden kokemuksista ja toimintakäytännöistä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 45, 175-186.
- Siukola, A., Savinainen, M., Nygård, H-C., Arola, H., Luukkaala, T., Virtanen, P., Taskinen, H. & Pitkänen, M. (2005). Sairauspoissaolot elintarviketeollisuudessa. Tutkimus- ja kehityshanke, tiedote. Työsuojelurahasto.
Verkkolähde: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=102308>
(Viitattu 10.10.2010.)
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (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*, 24, 2, 107-139.

- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 4, 653-663.
- Soini, H., Parland, D. & Tuominen, E.-L. (2010). PETRA-hanke Palvelutalojen ergonominen työvuorosunnittelu ja prosessien kehittäminen 2007-2008. Helsingin kaupungin sosiaalivirasto. Selvityksiä 2010:3.
- Sormunen, E., Oksa, J., Pienimäki, T., Rissanen, S., & Rintamäki, H. (2006). Muscular and Cold Strain of Female Workers in Meatpacking Work. *Industrial Ergonomics*, 36, 713-20.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2005). Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen selvityksiä 2005:25.
- Sparks, K., Faragher, B. & Cooper, C. L. (2001). Well-Being and Occupational Health in the 21st Century Workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 4, 489–509.
- Stace, D. & Dunphy, D. (2001). *Beyond the Boundaries: Leading and Re-creating the Successful Enterprise*, 2nd edition. Sydney: McGraw-Hill.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. London: Sage.
- Strauss, A. & Corbin, J. (1998) *Grounded Theory Methodology: An overview in Denzin and Lincoln, eds, Strategies of Qualitative Inquiry*, London: Sage, 58-183.
- Suomi, A., Helin, S., Raiski, T.-L. (2003) YTY – yhteistyöllä voimavaroja vanhuspalveluihin. TYKES-projektin loppuraportti (pdf). www.tykes.fi. (Viitattu 1.11.2012.)
- Suoninen, E. (2002). Näkökulma sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Teoksessa A. Jokinen, K. Juhila & E. Suoninen (toim.), *Diskurssianalyysi liikkeessä* (s. 17-36). Jyväskylä: Gummerus.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P.-L. (toim.) (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Ota-va.
- Sydänmaanlakka, P. (2004). *Älykäs johtajuus*. Hämeenlinna: Talentum.
- Syrjäläinen, E. (1994). Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari (toim.), *Laadullisen tutkimuksen työtapoja* (s. 67-112). Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syvjärvi, A. & Stenvall, J. (2003). Ydinosaminen asiantuntijan organisaatiokäyttämisen johtajana. *Hallinnon tutkimus*, 2, 116-127.
- Syvänen, S. (2003). Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset, *Janus*, 11, 3, 233-244.
- Swider, B. W. & Zimmerman, R. D. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *Journal of Vocational Behaviour*, 76, 3, 487-506.
- Takala, T. & Lämsä A.-M. (2001). Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen aikakauskirja, LTA*, 3, 371-390.
- Talvio, C. & Välimaa, M. (2004). *Yhteiskuntavastuu ja johtaminen*. Helsinki: Edita.

- Tapola, K. & Kallio, T. J. (2007). Tarvitaanko luovan työtteen johtamista? Näkökulmia teoriasta ja empiriasta. *Työelämän tutkimus*, 1, 24-39.
- Tarkkonen, J. (2005). Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvallatuetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Tuotantotalouden osasto, työtieteen yksikkö, Oulun yliopisto.
- Tashakkori, A. & Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology. Combining Qualitative and Quantitative Approaches*. Applied Social Research Methods Series, vol. 46. Thousand Oaks: Sage.
- Tiainen, P. (2003). Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman päätös- ja arviointiraportti. *Työpoliittinen Aikakauskirja*, 4, 92-94.
- Tienari, J., Ainamo, A. & Vaara, E. (2001). Laatu liikkeenjohdon konsultoinnissa: konsultoinnin paikallisten erityisosaajien ja heidän asiakkaidensa välisen suhteen arviointi ja kehittäminen. Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu / kauppatieteiden osaston tutkimuksia 3.
- Tiuraniemi, J. (2004). Esimiestyö ja sosioemotionaaliset ongelmat yhteistyössä. *Hallinnon tutkimus*, 3, 61-69.
- Toimialaluokitus TOL 2008 (2008). Käsikirjoja 4. Helsinki: Tilastokeskus.
- TSN Gallup (2010). Suomalaisen onni löytyy pienistä asioista. RISK Monitor Suomi – tutkimuksen julkistus, lehdistötiedote.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2004). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus.
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1997). Työkykyindeksi. Työterveyslaitos.
- Tykes (2011). Tykes-ohjelman esittely: www.tykes.fi. (Viitattu 13.2.2011.)
- Tynjälä, P. (1999a). Oppiminen tiedon rakentamisena – konstruktivistisen oppimiskäsityksen perusteita. Tampere: Tammerpaino.
- Tyrväinen, P. (1998). Työn jakaminen ja yhteistyö. *Janus*, 6, 3, 324-336.
- Työterveyslaitos (2011). Työhyvinvoinnin määritelmä työterveyslaitoksen nettisivulla www.ttl.fi. (Viitattu 13.2.2011.)
- Työturvallisuuskeskus. (2010). Elintarviketeollisuuden fyysinen työympäristö. Verkkolähde: http://www.tyoturva.fi/toimialat/elintarviketeollisuus/fyysinen_tyoymparisto. (Viitattu 23.11.2011)
- Utraiainen, K. (2009). Arvostava vastavuoroisuus ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoinnin ytimenä hoitotyössä. Akateeminen väitöskirja. Oulun yliopisto, D Medica 1014.
- Utraiainen, K. & Kyngäs, H. (2008). Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. *Hoitotiede*, 1, 36-47.
- Utraiainen, K. & Kyngäs, H. (2008). Grounded theory-metodologia työhyvinvoinnin tutkimuksessa. *Hallinnon tutkimus*, 3, 15-25.
- Utraiainen, K., Kyngäs H. & Nikkilä, J. (2007). Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvointi: grounded theory -tutkimus. *Hoitotiede*, 19, 6, 314-325.
- Uusikylä, K. & Piirto, J. (1999). Luovuus. Taito löytää, rohkeus toteuttaa. Juva: WSOY.
- Uusitalo, H. (1992). On nähtävä hyvinvointivaltion yli. *Janus* 1992, 35-37.

- Vaherva, T. (1995). Yrityskoulutuksen arviointi. Teoksessa A. Kajanto (toim.), Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoramoja ja lähikuvia (s. 182-192). Aikuiskasvatuksen 36. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Vahtera, J. & Kivimäki, M. (2004). Sairauspoissaolot. Teoksessa T. Kauppinen, R. Hanhela, P. Heikkilä, S. Lehtinen, K. Lindström, J. Toikkanen & A. Tossavainen (toim.), Työ ja terveys Suomessa 2003 (s. 178-182). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahtera, J., Kivimäki, M., Ala-Mursula, L., Virtanen, M., Virtanen, P., Linna, A. & Pentti, J. (2002). Sairauspoissaolot ja hyvinvointi. Teoksessa J. Vahtera, M. Kivimäki & P. Virtanen (toim.), Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita (s. 16-28). Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vainio, H. (2006) Seminaariesityksen referaatti. Työterveyslääkäri -lehti, 4, 28-29.
- Van de Ven, A. H. & Poole, S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20, 3, 510-540.
- Van Dijk, R. & Van Dijk, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-based Identities. *Journal of Change Management*, 9, 2, 143–163.
- Varma (2005). TEL:n työkyvyttömyysmaksutekniikka 1.1.2006 alkaen. Työeläkeyhtiö Varman sisäinen esittelymateriaali. Vakuutus-tekniikka 29.6.2005.
- Vartiainen, M. (1994). Työn muutoksen työvälineet. Työn hallinnan sosiotekniset menetelmät. Tampere: Otatieto.
- Varto, J. (1992). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Vasilopoulos, N. L., Cucina, J. M., Dyomina, N. V., Morewitz, C. L., & Reilly, R. R. (2006). Forced-Choice Personality Tests: A Measure of Personality and Cognitive Ability? *Human Performance*, 19, 3, 175–199.
- Vasilopoulos, N. L., Cucina, J. M., & Hunter, A. E. (2007). Personality and Training Proficiency: Issues of Bandwidth-Fidelity and Curvilinearity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 1, 109–131.
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29, 2, 222–240.
- Vesalainen, J. & Kempas, M. (2002). Kehittämisen tavoitteet, odotukset ja koetut tulokset. Tutkimus Työelämän kehittämissuunnitelman verkostohankkeisiin osallistuneiden odotuksista ja koetuista tuloksista suhteessa ohjelman tavoitteisiin. Verkkolähde: http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_403_994_2095_43/http%3b/tekes-ali2%3b7087/publishedcontent/publish/programmes/tyke/documents/raportit/raportti22.pdf. (Viitattu 1.3.2012.)
- Vesterinen, P. (2006). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY pro.
- Viitala, M. (2007). Työsuhte murroksessa: lisääntyvä vuokratyö. Teoksessa A. Kasvio & J. Tjäder (toim.), Työ murroksessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Viitala, R., Mäkelä, L. & Hölsö, S. (2010). Lähijohtajuuden, esimies-alaisuus-suhteiden ja työhyvinvoinnin välinen yhteys. Teoksessa Uotila, T. (toim.), Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen (s. 177–208). Vaasa: Vaasan yliopisto.

- Vilkko, A. (2000). Riittävästi koti. *Janus*, 8, 3, 213-230.
- Virmasalo, I. (1998). Puolisoiden työmarkkina-asemien välisestä yhteydestä. *Janus*, 6, 3, 313-323.
- Virmasalo, I., Hartikainen, A., Anttila, T. & Nätti, J. (2011). Polarisoituuko työelämän laatu? Työelämän laatu toimihenkilöiden ja työntekijöiden kokemana 1977-2008. *Työelämän tutkimus*, 1, 3-17.
- Virolainen, H. (2010). ”Kai sitä ihminen on vaan semmoinen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Väitöskirjatutkimus. Turun kauppakorkeakoulu, sarja A-8:2010. Turku: Uni-print.
- Vähätalo, M. (2011). Rauman, Lapin ja Harjavallan kaupunkien vanhusten laitoshoidon kehittämisshanke.
Verkkolähde: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke?h=108446>. (Viitattu 2.12.2011.)
- Wallenius, M. (1997). Arkiympäristön tuki hyvinvoinnin lähteenä. *Psykologia*, 32, 343-345.
- Warr, P. (1987a). *Work, Unemployment, and Mental Health*. Oxford: Clarendon Press.
- Warr, P. (1987b). *Job Characteristics and Mental Health*. In P. Warr (ed.), *Psychology at Work* (s. 247-269). Harmondsworth: Penguin Books.
- Warr, P. (1990a). Decision Latitude, Job Demands, and Employee Well-Being. *Work & Stress*, 4, 285-294.
- Warr, P. (1990b). The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 3, 193-210.
- Warr, P. (1994). A Conceptual Framework for the Study of Work and Mental Health. *Work & Stress*, 8, 84-97.
- Weber, M. (2011). *Methodology of Social Sciences*. Kääntäneet ja toimittaneet E. A. Shils. & H. A. Finch. New Jersey: Transaction Publishers.
- Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-386.
- Wengraf, T. (2001). *Qualitative Research Interviewing*. Sage. Great Britain: Cromwell Press.
- Whyte, W. F. (ed.) (1991). *Participatory Action Research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Wilding, P. (1993). Romahtiko brittiläinen hyvinvointivaltio 1980-luvulla. *Janus*, 3, 69-78.
- Wilskman, K., Ståhl, T., Muurinen, S. & Perttilä, K. (2008). Väestön hyvinvoinnin ja terveyden edistäminen kunnissa. Raportti kunnanjohtajien kyselystä 2007. Stakesin työpapereita 16/2008, Helsinki.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 1, 183–200.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*. London: Sage.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*, 3rd Edition. London: Sage.
- Ylistö, S. (2009). Tavoiteteoreettinen elämänhallinta. Selvyyttä sekavaan käsitteistöön. *Sosiologia*, 4, 286-299.
- Ylöstalo, P. & Jukka, P. (2010). Työolobarometri. Lokakuu 2009. Työ- ja ellinkeinoministeriön julkaisuja Työ ja yrittäjyys, 34/2010.

Zellars, K. L., Perrewe, P. L. & Hochwarter, W. A. (2000). Burnout in Health Care: The Role of Five Factors of Personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 1570-1598.

Liitteet

Liite 2.1: Aineiston muodostuminen: artikkelit ym. materiaali

Materiaalityypit

Tieteelliset artikkelit (Ar), Lectiot (Le), Tutkimusselostukset (Ts), Katsaukset (Ka), Puheenvuorot (Pu)

Sisältökategoriat (ks. tarkemmin tekstistä)

Terveys, elämäntavat ja työympäristö (1)

Aladiskurssit: 1: työturvallisuus ja työtapaturma, 2: elämäntavat, (3: terveys ja työkyky: ei aineistossa)

Työ ja muu elämä (2)

Aladiskurssit: 1: työn ja perheen yhteensovittaminen, 2: työ ja muu arki, 3: roolinäkökulma: työ- perhe- ja sukupuoli-roolit

Persoonallisuus ja yksilölliset tekijät (3)

Aladiskurssit: 1: pahoinvoinnille altistavat tekijät, 2: hyvinvointia tukevat tekijät

Muutos ja epävarmuus (4)

Aladiskurssit: 1: epävarmuus työn jatkumisesta, 2: muut työelämämuutokset, 3: epätyypilliset työnteon muodot

Työ ja työkonteksti (5)

Aladiskurssit: 1: työkuormitus ja työn imu, 2: työn hallinta ja osaaminen, kehittyminen, 3: työn sisältö ja mielekkäisyys, 4: työkontekstit ja työn tekemisen muodot

Sosiaaliset tekijät ja johtaminen (6)

Aladiskurssit: 1: johtamisen vuorovaikutustekijät; henkilöjohtaminen, 2: työyhteisön häiriötekijät, muut työyhteisötekijät 3: työnantajapolitiikka ja toimenpiteet; palkitseminen

Muut tekijät (7)

Aladiskurssit: 1: Taustateoria ja käsitteenmäärittely, 2: thv:n tulosvaikutukset, 3: työelämän joustot ja eläkepolitiikka, 4: kuntoutus, 5: menetelmien kehittäminen, 6: laajat kehittämisohjelmat, 7: thv-mittaukset, 8: muut

Julkaisu: Aikuiskasvatus 1990-2009 / 80 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria/thv-yhteys
2/90	Csikzenmihalyi, M.	Parhaiten kokemusten psykologiaa	Taustateoriaa (7)/1
1/98	Sihvola, J.	Yhteiskunta ja hyvä elämä. Aristoteles ja nykyajan etiikan haasteet. (?)	Taustateoriaa (7)/1
3/99	Keskinen, S. & Virtanen, N.	Yrityksen saneeraus ja irtisanomisen seuraukset (Ar)	Epävarmuus (4)/1
3/99	Mäkisalo, M. & Kinnunen, J.	Opettajana terveydenhuolto-oppilaitoksessa. Opettajien käsityksiä omasta ja kollegojen toiminnasta (Ar?)	Työn sisältö (5)/3
4/03	Kokko, N., Vartiainen, M. & Hakonen, M.	Hajautetun työn osaamisvaatimukset	Osaaminen (5)/2
1/07	Tuominen-Soini, H. & Sahlberg, P.	Ammatillisen kehityksen merkitys opettajien jaksamisessa	Osaaminen, kehitys (5)/2
4/08	Soini, T., Pietarinen, J. & Pyhälä, K.	Pedagoginen hyvinvointi peruskouluopettajien työssä	Työn sisältö (5)/3
Materiaalia yhteensä kpl: 7			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 8,3			

Julkaisu: Hallinnon tutkimus 2000-2010 / 44 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria/ thv-yhteys
1/03	Laaksonen, H.	Henkilöstötoiminnot työyhteisön voimistamisen välineenä (Ar)	Johtaminen (6)/3
1/05	Turpeinen, M., Virtanen, M., Lindström, K., Vahtera, J. & Kivimäki, M.	Henkilöstön määräaikaisuus julkisen erikoissairaanhoidon organisaatioissa (Ar)	Epävarmuus (4)/3
2/08	Laaksonen, H.	Luottamukseen perustuvan voimistavan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä (Le)	Johtaminen (6)/1
Materiaalia yhteensä kpl: 3 Materiaalia % / julkaisujen määrä: 6,8			

Julkaisu: Janus 1990-2009 / 80 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria/ thv-yhteys
4/96	Hyyppä, H.	Työ meni - meneekö terveys (Ar)	Irtisanomiset (terveys) (4)/1
3/98	Happonen, M., Mauno, S., Nätti, J. & Kinnunen, U.	Koettu työn epävarmuus. Pitkittäistutkimus kolmessa työorganisaatiossa (Ar)	Epävarmuus (4)/1
	Virmasalo, Ilkka	Puolisoiden työmarkkina-asemien välisestä yhteydestä (Ar)	Epävarmuus (4)/1
	Tyrvänen, P.	Työn jakaminen ja yhteistyö (Ar)	Työ(konteksti) (5)/4
2/03	Puhakka, A.	Pätkätyölogiikkaa etsimässä (Pu)	Epävarmuus (4)/3
3/03	Syvänen, S.	Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset (Pu)	Tulosvaikutukset (7)/2
4/03	Aario, I. & Niemelä, M.	Turvaako työ köyhyydeltä (Ar)	
1/05	Sauli, H. & Simpura, J.	Hyvinvoinnin käsite pohjoismaisen tilastollisen elinolotutkimuksen historiassa (Ar)	THV-määrittely: hyvinvoinnin käsite (7)/1
2/05	Nieminen, P. & Forma, P.	"Nyt on varaa tuhlata aikaa". Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen haastatteluaikeiston valossa (Ar)	Työelämän joustot (7)/3
4/05	Repo, K.	Muuttuvan työelämän äidit ja lastenhoidon merkitykset (Ar)	Työ ja perhe (2)/1
3/06	Hakovirta, M. & Salin, M.	Valinta vai pakko. Kansainvälinen vertailu äitien proferoiman ja toteutuneen työmarkkina-aseman yhteydestä (Ar)	Työ ja perhe (2)/1
3/07	Eräranta, K. & Käsälä, M.	Työ, perhe ja yhteensovittaminen - katsaus tutkimuksiin ja käsitteisiin (Ar)	Työ ja perhe (2)/1
3/07	Anttila, T., Nätti, J. & Väisänen, M.	Työ, perhe ja aikapulan hallinta (Ar)	Työ ja perhe (2)/1
Materiaalia yhteensä kpl: 12 Materiaalia % / julkaisujen määrä: 15,0			

Julkaisu: Hoitotiede 1999-2010 /			
68 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
5/04	Vuorio, O., Sinkkonen, S., Tiihonen, E. & Pahkala, K.	Oikeuspsykiatrisia potilaita hoitavien kohe- renssein tunne	Koherenssin tunne (3)/1
4/06	Kanste O. & Kyngäs, H.	Moniulotteisen työuupumusmittarin luotet- tavuus suomalaisella henkilöstöllä	Työuupumusmittari (7)/5
5/06	Laijärvi, H., Pääkkönen, T., Välimäki, M. & Pukuri, T.	Stressi ja työuupumus akuuttipsykiatrisessa hoitoympäristössä	Työn kuormitus (5)/1
5/06	Kanste, O.	Suomalaishoitajien työuupumus kansain- välisessä vertailussa	Työn kuormitus (5)/1
2/07	Saaranen, T., Tossavainen, K. & Turu- nen, H.	Kouluyhteisön henkilöstön työhyvinvointi -haaste koulun ja työterveyshuollon tyky- toiminnalle	Kouluyhteisön thv (7)/7
6/07	Utriainen, K. Kyngäs, H. & Nikkilä, J.	Ikääntyvien sairaanhoitajien työhyvinvoin- ti: grounded theory -tutkimus	Sairaanhoitajien thv (7)/7
1/08	Utriainen, K. & Kyngäs, H.	Hoitajien työhyvinvointi: systemaattinen kirjallisuuskatsaus	Hoitajien thv (7)/7
5/08	Kanste, O., Lipponen, K., Kyngäs, H. & Ukkola, L.	Terveystenhoito henkilöstön työhyvinvoin- ti kunnallisessa perusterveydenhuollossa ja erikoissairaanhoidossa	Terveystenhoito- henkilöstön thv (7)/7
3/10	Saaranen, T., Turunen, H., Sormunen, M. & Tossavainen, K.	Teorian kehittäminen ja testaaminen - esimerkkinä henkilöstön hyvinvoinnin mallintaminen	Teorian- ja käsit- teenmäärittely (7)/1
Materiaalia yhteensä kpl: 9			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 13,2			

Julkaisu: Psykologia 1990-2009 /			
100 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
1/90	Elo, A-L	Teollisuustyön psyykinen kuormitus (Le)	Työkuormitus (5)/1
2/90	Kinnunen, U.	Opettajien työstressi lukuvuoden aikana (Le)	Työkuormitus (5)/1
	Räikkönen, K.	A-tyypin käyttäytymisen osatekijät somaattista sydän- tautiriskiä ennustamassa (Ts)	Persoonallisuus (3)/1
5/90	Sinivuo, J.	Kuormitus ja voimavarat upseerin uralla (Le)	Työkuormitus (5)/1
3/91	Keskinen, S.	Sisäisten mallien yhteys työviihtyvyyteen, työn rasitta- vuuteen ja ammatti-identiteettiin (Ar)	Sisäiset mallit (3)/1
4/91	Räikkönen, K.	A-tyypin käyttäytymisen ja sepevaltimotaudin riskite- kijät (Le)	Persoonallisuus (3)/1
5/91	Hänninen, V.	Työpaikan menetys tarinana (?)	Epävarmuus (4)/1
2/92	Järvenpää, E.	Työn lyhytaikainen psyykinen kuormittavuus (Le)	Työkuormitus (5)/1
1/93	Harju, A. & Huuhta- nen, P.	Muutos ja organisaatioon sitoutuminen pankkialalla (Ts)	Muutos (4)/2
3/93	Hyttinen, M.	Työpsykologinen turvallisuusnäkökulma talonraken- nustyömaahan (Ts)	Työturvallisuus (1)/1
5/93	Niskanen, T	Tapaturmavaarat ja tapaturmien torjunta materiaalin käsitteilyssä rakennustyömailla (Le)	Työturvallisuus (1)/1
	Buhanist, P. & Immo- nen, S.	Vuorovaikutus johtamisessa (Le)	Johtaminen (6)/1
	Läärä, F. & Keskinen, S.	Työstressi japanilaisilla ja suomalaisilla lastentarhan- opettajille (Ts)	Työkuormitus (5)/1
6/93	Sulander, J.	Oikeudenmukaisuuden toteutuminen työryhmissä (Ts)	Oikeudenmukaisuus / työryhmät (6)/2

Julkaisu: Psykologia 1990-2009 /			
100 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
1/94	Kronholm, E.	Uni ja päivävireys (Le)	Uni, vireys (elämäntavat) (1)/2
	Salminen, S. & Seppälä A.	Vakaviin työtapaturmiin johtaneet inhimilliset virheet (Ts)	Työturvallisuus (1)/1
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
	Salo, K.	Opettajien stressi ja sen hallinta syyslukukaudella (?)	Työkuormitus (5)/1
2/94	Leppänen, A.	Työn käsitteellinen hallinta ja hyvinvointi paperinvalmistuksessa toimivilla (Le)	Työn hallinta (5)/2
3/94	Salminen, E.	Urakehityksen ankkurit. Johtotehtävissä menestyvien seuruututkimus yksilön ja yrityksen näkökulmasta (Le)	Työssä menestyminen (7)/8
	Laitinen, M., Vartiainen, M., Pulkkis, A. & Sulander, J.	Työntekijän ja ryhmän autonomia työssä (Ts)	Työkonteksti (5)/4
1/95	Vuori, J.	Terveyden voimavarat, työn piirteet ja terveys (Le)	Työn sisältö (5)/3
5/95	Hyttinen, M.	Esimiestoiminta rakennustyömaalla (Le)	Johtaminen (6)/1
	Kinnunen, U., Loikkanen, E. & Mauno, S.	Työn ja perheen vuorovaikutus naisten ja miesten elämässä (Ka)	Työ ja perhe, roolit (2)/3
4/96	Virkkunen, J.	Työpaikkatarkastusten ristiriidat ja niiden ylittämisen mahdollisuudet (Le)	Työturvallisuus (1)/1
2/97	Kinnunen, U., Koivunen, T. & Mauno, S.	Työn ja perheen vuorovaikutus puolisoiden kokemana (Ts)	Työ ja perhe (2)/3
4/97	Salmela-Aro, K.	Henkilökohtaiset projektit ja psyykinen hyvinvointi (Le)	Persoonaallisuus, yksilö (3)/1
5/97	Wallenius, M.	Arkiympäristön tuki hyvinvoinnin lähteenä (Ar)	Työ ja muu elämä (2)/2
3/98	Kivimäki, X. ym.	Työyhteisön kehittämisen organisaatiopsykologinen käytännön malli (Ar)	Työyhteisön kehittäminen; menetelmien kehittäminen (7)/5
3/98	Salminen, S.	Vakaviin työtapaturmiin johtanut riskinotto (Le)	Työturvallisuus (1)/1
	Mauno, S., & Kinnunen, U.	Työn epävarmuus vuoden seurannassa (Ar)	Epävarmuus (4)/1
2/99	Perho, H. & Korhonen, M.,	Hallinta työssä ja parisuhteessa keski-ikäen kynnyksellä (Ar)	Työ ja perhe; hallinnan keinot (2)/1
3/99	Eteläpelto, A.	Asiantuntijuuden kehittyminen tietojärjestelmien seurannassa (Ar)	Asiantuntijuus, osaaminen (5)/2
5-6/99	Tuomivaara, S.	Työkäytön tietokonesuhteet (Ar)	Työn sisältö ja hallinta (5)/3
2/00	Mauno, S.	Työn epävarmuus työn stressitekijänä työn ja perheen vuorovaikutuksen viitekehyksessä (Ar)	Epävarmuus (4)/1
3/00	Feldt, T.	Koherenssin rakenne, pysyvyys ja terveyttä edistävä merkitys työelämässä (Le)	Koherenssin tunne (3)/2
	Salmela Aro, K. & Nurmi, J E.	Tavoitteet ja strategiat väylänä onnistumiseen ja epäonnistumiseen (Ar)	(teemanumeron esittely)
4/00	Matilainen, M. & Helkama, K.	Mistä onni on oikein kiinni. Katsaus psykologisen ja sosiologisen onnellisuuden tutkimiseen (Ar)	Onnellisuus, thv-määrittely (7)/1
6/00	Sallinen, M.	Unen merkitys työelämässä (Ar)	Uni, elämäntavat (1)/2
6/01	Kinnunen, U., Sallinen, M. & Rönkö, A.	Vanhempien työ ja vanhemmuus nuorten kokemana: yhteydet nuoren hyvinvointiin (Ar)	Työ ja perhe (2)/1
4/02	Kinnunen, U. & Hätiäinen, M.	Työuupumuksen kehitykselliset mallit (Ka)	Työuupumus / kehittyminen (5)/1
	Hutri, M.	Ammatillinen kriisiytyminen - käsite työhön ja työuraan liittyvien ongelmien varhaiseen tunnistamiseen ja työkyvyn tukemiseen (Le)	Ammatillinen kriisiytyminen (5)/1
	Simola, A.	Työterveyshuolto-organisaation toiminta, sen henkilöstön hyvinvointi ja toiminnan tuloksellisuus (Le)	Tuloksellisuus (7)/2
	Hakanen, J.	Työn imu ja työuupumus - laajennetun työhyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen (Ts)	Työn imu, työkuormitus (5)/1

Julkaisu: Psykologia 1990-2009 /			
100 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
	Hätinen, M., Kinnunen, U., Mauno, S., Pekkonen, M., Sörensen, L., Alén, M., ja Aro, A.	Työuupumus ja kuntoutus (Ts)	Työuupumus / kuntoutus; interventio (7)/5
	Salmela-Aro, K., Näättänen, P. & Nurmi, J-E.	Henkilökohtaiset projektit ja työuupumus: interventiotutkimus (Ts)	Työuupumus / kuntoutus; interventio (7)/4
	Kärnä, P. & Aro, A.	Työkontekstin ja uupumuksen yhteys (Ts)	Työuupumus / työkonteksti (5)/1
	Näättänen, P., Grandell, T., Kähönen, K., Miikkulainen, T., Saarnio, M., Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E.	Työuupumuksen ryhmähoidon tutkimus- ja kehittämishanke Balanssi (Ts)	Työuupumus / kuntoutus; interventio (7)/4
6/02	Vapaaavuori, J.	Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena (Ar)	Sosiaalinen ympäristö (6)/2
	Mauno, S. & Piitulainen, S.	Johtamistyylit ja hyvinvointi (Ts)	Työhyvinvointi / johtaminen (6)/1
	Salminen, S. & Seppälä, A.	Suomen- ja ruotsinkielisten työntekijöiden havainnot yritystensä turvallisuusympäristöstä	Työturvallisuus (1)/1
5/03	Ristimäki, T. ym.	Puhelinpankkityö: asiakaspalvelua tietokoneen avulla (Ar)	Työn sisältö (5)/3
6/03	Alho, I. ym	Työuupumus merkitysorganisaation näkökulmasta (Ts)	Työkuormitus (5)/1
2/04	Kuittinen, M.	Defensiivisyys estää yhteistyötä ja luo ongelmia yrityksessä (Ts)	Sosiaalinen ympäristö (6)/2
	Hakonen, M., Vartiainen, M. & Kokko, N.	Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä (Ts)	Työkonteksti; työryhmäteknologia (5)/4
4/04	Uusitalo-Arola, L.	Kun työ haastaa koko elämän: selviytymisvalmiuksien dialoginen arviointi	Yksilö, coping (3)/1
1/05	Mauno, S & Hakanen, J.	Koetaanko organisaatiossamme työn imua	Työn imu, työn sisältö (5)/1
	Vehkakoski, T.	Uurit, heitteille jääneet ja lamautuneet - psykkinen pahoinvoinnin tekijät ja taloudellinen lama ammattihmisten selonteissa	Epävarmuus (4)/1
	Kinnunen, U., Feldt, T. & Pulkkinen, L.	Työn ja perheen vuorovaikutus: menetelmä kielteisen ja myönteisen vuorovaikutuksen tutkimiseen	Työ ja perhe (2)/1
	Salimäki, A. ym.	Esimiehet palkkausjärjestelmän soveltajina: malli siitä, miten esimies voi vaikuttaa palkkausjärjestelmän toimivuuteen	Palkitseminen (johtaminen) (6)/3
	Länsisalme, H.	Innovatiivisuus organisaatiossa. Kommunikaation, asiantuntemuksen ja työstressin rooli innovaatiassa	Innovatiivisuus (7)/8
	Siltala, J.	Joustavat persoonat joustavilla työmarkkinoilla	Yleistarkastelu (7)/1
4/05	Hakonen, J.	Työuupumuksesta työn imuun (Le)	Työn imu, työn sisältö (5)/1
5-6/05	Kinnunen, U. ym.	Puolisoiden parisuhde- ja työtyytyväisyyden yhteys psykologiseen oirehtimiseen vuoden aikavälillä	Työ ja perhe (2)/1
	Feldt, T. ym.	Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurantatutkimuksessa	Thv-käsite: affektiivinen thv (7)/1
3/06	Kuittinen, M.	Johtaminen psykologisen vallankäyttäjänä	Johtaminen (6)/1
4/06	Mauno, S. & Ruokolainen, M.	Organisaatiokulttuurin perhemyönteisyys ja työhyvinvointi: interventiotutkimus kahdessa hoitotyön työyhteisössä	Työ ja perhe (johtaminen) (2)
1/07	Nuutinen, M.	Vaativien tilanteiden hallinta turvallisuuskriittisessä työympäristössä (Le)	Työn hallinta (5)/2
6/07	Kejonen, M.	Yrityshenkilöstön puhettavat organisaation taloudellisen, sosiaalisen ja inhimillisen perustehtävän osoittimina (Le)	Puhettavat
	Nikander, P.	Emootiot ja ammatillinen päätöksenteko	

Julkaisu: Psykologia 1990-2009 /			
100 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
1/08	Immonen, M. & Kokko, K.	Epänormatiivisten elämäntapahtumien ajoittuminen aikuisiässä ja yhteydet psyykkiseen hyvinvointiin	Muu elämä / psyykkinen hyvinvointi
	Hintsanen, M.	Työstressi ja ateroskleroosi. Selittävätkö geneettinen tausta ja varhaiset riskitekijät ristiriitaisia löydöksiä (Le)	Persoonallisuus, yksilötekijät (3)/1
	Koivisto, S. & Vartiainen, M.	Mitä rooleja tarvitaan hajautetun työn johtamisessa	Johtaminen (6)/1
4/08	Korkalainen, A. & Kokko, K.	Psykologinen näkökulma aikuisiän hyvinvointiin ja siihen kytkeytyviin tekijöihin	Yleinen hyvinvointimäärittely (7)/1
2/09	Pekkarinen, L.	Työn stressitekijöiden ja hoidon laadun väliset yhteydet vanhusten pitkäaikaisessa laitoshoidossa	Työkuormitus (5)/1
3/09	Kivistö, M. & Kivistö, S.	Palautumista edistävät käytännöt it-ammattilaisten työhyvinvoinnin voimavarana	Palautuminen, työkuormitus (5)/1
4/09	Oja-Lipasti, T., Feldt, T. & Hyvönen, K.	Eläkeajan henkilökohtaiset projektit ja niiden yhteydet aikaisempaan hyvinvointiin: 11-vuotisseurantutkimus suomalaisissa esimiehissä	Työaikaisen hyvinvoinnin vaikutukset (7)/8
	Rantanen, J.	Työn ja perheen yhteen sovittaminen persoonallisuuden ja pitkittäistutkimuksen valossa	Työ ja perhe (2)/1
5-6/09	Toivanen, M. ym.	Naiset, työ ja palkallisen hoitovapaan käyttö julkisella sektorilla	Työelämän joustot (7)/3
Materiaalia yhteensä kpl: 73			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 73,0			

Julkaisu: Sosiologia 2000-2010 /			
44 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
4/09	Ylistö, S.	Tavoiteteoreettinen elämäntutkimus: selvyttäjä sekavaan käsitteistöön (Ar)	Hyvinvointimäärittelyt (7)/1
Materiaalia yhteensä kpl: 1			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 2,2			

Julkaisu: Työelämän tutkimus 2003-2010 / 24 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
2/05	Wiili-Peltola, E., Kivimäki, M., Elovainio, M. & Virtanen, M.	Johtamisen oikeudenmukaisuus sairaalalähenkunnan kokemana (Ar)	Johtaminen (6)/1
	Malinen, K. & Kinnunen, U.	Nais- ja miesjohtajat työn ja perheen yhteen sovittajina: voimia esimiestuesta (Ar)	Työ ja perhe (2)/3
1/06	Kivistö, M.	Muutoshaasteet, väsymysoissaolot ja niiden yhteyksiä muuntavat organisatoriset voimavarat IT-ammattilaisen työssä (Ar)	Muutos (4)/2
2/06	Ervasti, J. & Elo, A-L.	Työyhteisöön ja organisaatioon kohdistuvien työkyvyn edistämisen liikeloudellisten vaikutusten tutkimus. Katsaus 2000-luvun tutkimuksiin (Ar)	Työkyvyn edistäminen, vaikuttavuustutkimus (7)/2
	Vanhala, S. & Kotila, O.	Korkean tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin kytännöt henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa (Ar)	Johtaminen (6)/3
	Tuomi, K., Vanhala, S., Janhonen, M. & Nykyri, E.	Työkyvyn ja sitoutumisen yhteydet henkilöstön hyvinvointiin ja yrityksen kilpailukykyyn (Ar)	Työkyky, sitoutuminen, kilpailukyky (7)/2
	Alasoini, T.	Työnteon mielekkäys uhattuna? Kohti uutta psykologista sopimusta? (Ar)	Työnteon mielekkäys, psykologinen sopimus (7)/8

Julkaisu: Työelämän tutkimus 2003-2010 / 24 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
	Lumijärvi, I. & Nokelainen, M.	Tuloksellisuus ja työhyvinvointi tutkimusteemoina hallintotieteen opinnäytetöissä (Ka)	Tuloksellisuus ja työhyvinvointi (7)/2
	Tuomi, T., Vehviläinen, M.-R., Lauttio, L.-M. & Koskensalmi, S.	Työhyvinvointi ay-tehtävissä (Ka)	Aktiivibarometrin (7 muuttujaa) tulokset (7)/7
1/07	Jakosuo, K.	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden väliset yhteydet - tapaustudkimus Suomen Postissa (Ka)	Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyyden yhteydet (7)/2
2/07	Gerlander, E.-M. & Launis, K.	Työhyvinvoinnin tarkasteluikkunat (Ar) (Lihavoitu, koska ainoa varsinainen thv:n meta-tarkastelu)	Thv-käsitteen (tarkastelunäkökulmien) määrittelyä (7)/1
1/08	Hakanen, J. & Perhoniemi, R.	Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikheet työelämässä: kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä (Ar)	Työn imu, työn sisältö (5)/1
2/08	Niemelä, J.	Ryhmätyö ja kokemukset työelämän laadusta Suomessa (Ar)	Työkonteksti (5)/4
	Rokkainen, T. & Launis, K.	Mitä työterveyshuollon välineet tavoittavat pienyrietyksestä? II osa: tulevaisuuden välineet (Ar)	Työterveyshuollon välineet (7)/5
	Manka, M.-L. & Siekkinen, P.	Työhyvinvoinnin kehittämisen kivinen tie - kokemuksia Etelä-Pirkanmaalla toteutetusta kehittämishankkeesta (Ka)	Työhyvinvoinnin kehittämishankkeen kuvaus (7)/7
	Toivanen, M & Turpeinen, M.	Työn ja perheen yhteensovittamisen rajat ja mahdollisuudet (Ka)	Työ ja perhe (2)/1
3/08	Niemelä, J. & Kalliola, S.	Ei yksin palkasta (Ar)	Palkitseminen (6)/3
	Vuorensyrjä, M.	Työn jättämisen vakava harkinta vanhusten ja vammaisten perushoitotyössä: komparatiivinen tutkimus Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa (Ar)	Työn jättäminen (7)/8
	Pekkola, J.	Hyvää työtä - kuvauksia hyvän työn olemuksesta (Ka)	Työn sisältö (5)/3
1/09	Ruotsalainen, M. & Kinnunen, U.	Työelämä muuttuu - muuttuuko työntekijän psykologisen sopimuksen sisältö? Katsaus viimeaikaiseen tutkimukseen (Ka)	Psykologinen sopimus (7)/8
Materiaalia yhteensä kpl: 20			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 83,3			

Julkaisu: Työpoliittinen aikakauskirja 1993-2009 / 68 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
1/96	Alasoini, T.	Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen ja julkisen vallan rooli (Ar)	Työelämän kehittäminen (7)/6
2/98	Nätti, J., Kinnunen, U., Happonen, M. & Mauno, S.	Työn epävarmuuden kokeminen Suomessa (Ar)	Epävarmuus (4)/1
2/02	Antila, J. & Ylöstalo, P.	Henkilöstön osallistuminen parantaa työllisyyttä ja työelämän laatua (Ar)	Osallistuminen (6)/1
3/02	Moilanen, L.	Voimavarat ja elämisen hallinta tyypillisessä ja epätyypillisessä työssä palvelualalla (Ar)	Epävarmuus (4)/3
	Ruoholinn, T.	Terveystieteiden ikääntyvät muutoksessa (Ar)	Ikääntyminen ja muutos (4)/2
4/03	Tiainen, P.	Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelman päätös- ja arviointiraportti (Ka)	Työelämän kehittäminen (7)/6
4/04	Järvinen, P.	Työelämän kehittäminen ja globalisaatio (Ar)	Työelämän kehittäminen (7)/8
	Moisio, E.	Työn ja elämän uusi henki	Kokonaishyvinvointi (7)/1
1/05	Hietaniemi, E.	Eläkeaikaisen hyvinvoinnin rakentaminen (Ar)	Kokonaishyvinvointi (7)/1
2/05	Ramstad, E. & Alasoini, T.	Laadullisesti kestävä tuottavuuslähde etsimässä. Empiirisiä tuloksia Työelämän kehittämissuunnitelman projektien vaikutuksista (Ar)	Työelämän kehittäminen (7)/6

Julkaisu: Työpoliittinen aikakauskirja 1993-2009 / 68 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria / thv-yhteys
2/07	Järvensivu, A.	Irtisanomiset työnsä säilyttävien ja työyhteisön näkökulmasta (Ar)	Irtisanomiset (4)/1
1/08	Sippola, A.	Monipuolistuva työyhteisö haastaa henkilöstöjohtamisen (Ar)	Johtaminen (6)/1
2/08	Pyöriä, P.	Työsuojelun ja tuottavuuden haasteita tietotyössä (Ar)	Työsuojelu (1)/1
2/09	Kasvio, A.	Kestävä kehitys ja työelämä (Ar)	Kestävä kehitys (7)/1
	Pyöriä, P.	Riskit, pelot ja pelisäännöt etätyössä (Ar)	Epävarmuus, epätyypilliset.. (4)/3
Materiaalia yhteensä kpl: 15			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 22,1			

Julkaisu: Yhteiskuntapolitiikka			
1993-2010 / 66 julkaisua			
N:o / v	Tekijä(t)	Materiaali: nimi (tyyppi)	Sisältökategoria/thv-yhtys
4/02	Julkunen, R.	Työtä vastaan?	Yleiskommentti (7)/1
6/04	Vahtera, J. & Virtanen, M.	Työpaikkakiusaaminen ja sairauspoissaolot sairaalahenkilöstön keskuudessa	Kiusaaminen, sosiaaliset suhteet (6)/2
6/05	Puhakka, M. & Viren, M.	Eikö eläkepommia tulekaan	Työeläkejärjestelmä (7)/3
1/07	Jallinoja, P. & Mäkelä, J.	Kuka on vastuussa ylipainosta	Terveys (1)/2
3/10	Kautto, M.	Työurat ja eläketurvan kestävyys	Työeläkejärjestelmä (7)/3
Materiaalia yhteensä kpl: 5			
Materiaalia % / julkaisujen määrä: 7,6			

Liite 3.1: QPS-mittarin pohjalta laaditun, kehityshankkeiden alkumittausten yhteydessä tehdyn kyselyn lomake

Lyhyt työhyvinvointikysely

Vastaa ympyröimällä valitsemasi vaihtoehdon numero ja täyttämällä arviosi ruutuun

	erittäin harvoin tai ei koskaan	melko harvoin	silloin tällöin	melko usein	hyvin usein tai aina
Työn mielekkäisyys ja vaikutusmahdollisuudet					
1. Pidätkö työtäsi mielekkäänä	1	2	3	4	5
2. Voitko vaikuttaa työhön ja työn tekemiseen liittyviin asioihin: työn sisältöön, työtahtiin, taukojen pitämiseen ym.	1	2	3	4	5
Työkuormitus ja työn hallinta					
1. Onko sinulla liikaa työtä	1	2	3	4	5
2. Ovatko työtehtäväsi liian vaikeita	1	2	3	4	5
Omat elämäntavat ja elämän hallinta					
Anna arviosi asteikolla 1-10 (10 = paras mahdollinen tilanne) siitä, miten hyvin hoidat / hallitset seuraavia elämäntilanteita					
- terveellinen ruokailu					
- liikunta					
- painonhallinta					
- riittävä lepo ja uni					
- työn ja muun elämän yhteensovittaminen					
Montako tuntia työskentelet keskimäärin viikossa (ota huomioon ylityöt ja kotona tekemäsi työ)					

1-10

Millaiseksi koet oman jaksamisesi ja työhyvinvointisi kokonaistilanteen? Anna sille arviosi 1-10 (10 on paras mahdollinen)

Arviosi:

Liite 4.1: Teemahaastattelurunko ja teemoihin liittyvät tutkijan taustajatukset

1. *Mitkä ovat yrityksesi (työorganisaatiosi) keskeiset liiketoiminnalliset ja strategiset kysymykset: mistä riippuu tuleva menestys?*

Ensimmäinen teema liittyy edellä esille otettuihin liiketoimintatietoisuuden ja strategisen tietoisuuden käsitteisiin. Näillä tarkoitettiin tietoisuutta niistä tekijöistä, jotka ovat organisaation tulevaisuuden menestymisen kannalta keskeisen tärkeitä. Yritysten kohdalla kyse on nykyisistä ja tulevaisuuden strategisista menestys- ja kilpailutekijöistä, esim. strategiset liiketoiminta-alueet (SBA:t, Strategic Business Areas) ja niiden kriittiset menestystekijät (CSF:t, Critical Success Factors) (ilmaistuna Ansoffin, 1965, peruskäsitteillä). Vanhus- ja vanhustenhoitoon kohdalla kyse on vastaavasti kyseisen kunnallisen palvelutehtävän menestyksellisen hoitamisen strategisista perusedellytyksistä. Johdon edustajilla on tehtävänsä liittyen paremmat edellytykset pohtia kyseistä asiaa, koska se on heidän toimenkuvaansa kuuluva keskeisin asia, mutta tänä päivänä odotetaan myös henkilöstön edustajien olevan hyvin selvillä organisaationsa strategisesta tilanteesta. Strateginen käsitteistö on kuitenkin lähtökohdiltaan liikkeenjohdon työvälineistöä ja siinä mielessä toisenlainen strategiakäsitys, joka ei tarkastele strategiaa niinkään retoriikan näkökulmasta vaan toimintakäytäntönä, on tässä yhteydessä mielenkiintoinen.

Tässä yhteydessä ei ollut tavoitteena arvioida strategioita sinänsä (niiden laatua ja esitettyjä näkemyksiä), vaan lähinnä sitä, millaisen roolin vastaajat näkivät henkilöstöllä yleensäkin olevan strategian toteutuksessa. Jos olisi suoraan esitetty kysymys ”millaisena näet henkilöstön / henkilöstön hyvinvoinnin strategisen merkityksen?” ja kun haastattelijan (joka edusti työhyvinvoinnin tutkimusta ja yliopistoa) intressi oli tiedossa, olisi liian helppo vastata ”erittäin suuri strateginen merkitys” ilman suurempia asiaan liittyviä pohdintoja. Tärkeää oli päästä keskustelemaan henkilöstön roolista ja merkityksestä strategian implementoinnissa. Edellä esitettyjen strategisten taustateorioiden perusteella strategian kuvauksessa voidaan pitäytyä suurelta osin ulkoisiin tekijöihin (esim. toimintaympäristön muutokseen, kilpailukenttään ja kilpailijoiden analysointiin, omien tuotteiden ja palvelujen kilpailukykyisyyteen ym.) ja jättää omat sisäiset resurssitekijät (esimerkiksi oman henkilöstön osaaminen, motivaatio ja jaksaminen) vähemmälle (ks. Hamel & Prahalad, 1994.) Keskustelua varauduttiin ohjaamaan nimenomaan henkilöstön rooliin tulevaisuuden menestystekijöitä arvioidessa.

Yritysten strategioihin liittyvä keskustelu sisälsi luottamuksellista ja ei-raportoitavaa aineistoa ja tämän tutkimuksen raportoinnissa sitä käsitellään ainoastaan työhyvinvoinnin strategisen merkityksen näkökulmasta.

2. *Miten määrittelit työhyvinvoinnin? Mikä on työhyvinvoinnin tila omassa organisaatiossasi?*

Työhyvinvoinnista oletettiin siis syntyvän pohdintaa jo ensimmäisen kysymyksen yhteydessä. Tässä kohtaa haluttiin kuitenkin vielä tarkentaa, millainen käsitys haastateltavalla työhyvinvoinnista oli. Määrittelykeskustelun viitekehysnä oli tämän tutkimuksen ensimmäisessä osassa esitetty työhyvinvoinnin määrittelyn viitekehys, joka korosti mm. systeemistä näkemystä (työhyvinvoinnin liittymistä laajemmin organisaation tilanteeseen ja menestymiseen) ja keskustelua varauduttiin sen mukaisesti ohjaamaan työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. Työhyvinvoinnin käsitteellinen määrittely oletettiin ennakkoon vaikeaksi tehtäväksi ja kysymystä varauduttiin konkretisoimaan tarvittaessa lisäkysymyksillä. Määrittelyn jälkeen pyrittiin ohjaamaan keskustelu oman organisaation työhyvinvointitilanteeseen.

3. *Mikä merkitys työhyvinvoinnilla on organisaatiollesi? Tunnistatko kustannushyötyjä? Entä potentiaalisia tuottoja?*

Työhyvinvoinnin hyötyjen ja etujen arveltiin mahdollisesti tulevan esille jo edellisen kohdan yhteydessä, mutta tällä lisäteemalla varauduttiin konkretisoimaan työhyvinvoinnin merkityksen ja arvostuksen kokemista. Teemaa varauduttiin lähestymään sekä mahdollisesti nähtävien kustannussäästövaikutusten että potentiaalisten tuottojen näkökulmasta. Molempien tekijöiden taustalla on – niin kuin tämän tutkimuksen review-

osista on käynyt selville – erittäin suuri joukko työelämän laadun kysymyksiä, joiden suuntaan keskustelua varauduttiin ohjaamaan, elleivät ne muuten tulisi esille.

4. *Mikä on mielestäsi työnantajan (johdon) vastuu henkilöstön hyvinvoinnista huolehtimisessa? Mitä johto voi tehdä työhyvinvoinnin kehittämiseksi? Entä mitä esimies voi mielestäsi tehdä henkilöstön hyvinvoinnin kehittämiseksi? Entä millaisena näet henkilöstön asenteen työhyvinvointia kohtaan ja henkilöstön omavastuullisuuden? Mikä jää yksilön vastuulle? (Työhyvinvointivastuun teema)*

Työhyvinvointivastuu oli kehittämishankkeen keskeinen näkökulma ja siksi se oli tärkeä haastatteluteema. Tämän tutkimuksen näkökulmasta työhyvinvointivastuuta voidaan tulkita myös strategisesta näkökulmasta. Jos esimerkiksi johto ulkoistaisi itsensä kokonaan hyvinvointikysymyksistä (mikä ei ole kovin todennäköistä), olisi hankkeelle vaikea kuvitella strategista merkitystä. Vastuunäkemyksiä oletetaan voitavan tulkita myös hienojakoisemmin strategisesta näkökulmasta. Vastuunäkemyksellä voidaan kuvitella olevan merkitystä mm. siihen, missä on kehittämisprosessin painopiste.

5. *Millaiseksi koet mahdollisuudet toteuttaa käynnistyvä työhyvinvointihanke tulevan vuoden aikana? (Mm. tuotannollinen ja taloudellinen tilanne, työsuhteilmapiiri, kiire, käytännön järjestelymahdollisuudet ym.) Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet? (Työhyvinvoinnin kontekstuaalisuus prosessin toteutusajankohdan näkökulmasta)*

Teema 5 liittyy organisaation kontekstuaaliseen tilanteeseen ja mahdollisuuksiin toteuttaa hanke suunniteltuna ajankohtana. Vastausten uskotaan heijastelevan toisaalta hankkeen merkityksen kokemista ja toisaalta reaalista ja systeemistä käsitystä kehittämishankkeen toteutuksesta. Erityisesti teolliselle organisaatiolle on tyypillistä tilanteiden nopea vaihtelu ja prioriteettijärjestyksen nopeat muutokset. Esimerkiksi työtaistelutilanne tai muut työsuhteisiin liittyvät selkkaukset saattavat muuttaa tilanteen kehityshankkeen osalta aivan toiseksi kuin hanketta käynnistettäessä arvioitiin. Työsuhteilmapiirin muutokset vaikuttavat erityisesti hankkeisiin, joiden onnistuminen on suuresti riippuvainen eri tahojen välisestä hyvästä yhteistoiminnasta. Myös rakenteellisten kontekstuaalisten tekijöiden merkitys (esimerkiksi vuorotyö) asettavat hankkeen toteutukselle erityisiä vaatimuksia. (Näitä käsitellään tarkemmin tutkimuksen viimeisessä, kehittämisprosessia koskevassa osassa.)

6. *Millaisia tuloksia itse odotat työhyvinvointihankkeelta?*

Teeman uskottiin konkretisoivan vastaajan hankkeeseen kohdistamia odotuksia ja samalla vahvistavan näkemystä hankkeen koetun ”strategisuuden” tulkinnasta. Jos odotus on kovin kapea-alainen (esimerkiksi haastateltava odottaa hankkeelta ratkaisuja omiin johtamis- tai terveystulmiin) ei näkemys nouse strategiseksi.

7. *Miten itse huolehdit työhyvinvoinnistasasi?*

Kysymys / teema on luonteeltaan ”interventiokysymys”, jolla pyrittiin saamaan haastateltava kiinnostumaan hankkeesta ilmaiseamalla kiinnostus hänen henkilökohtaisesta hyvinvoinnistaan. Samalla kartoitettiin vastaajan mielenkiintoa itse osallistua kehittämishankkeen henkilökohtaisiin projekteihin. Tätä kysymystä ei raportoida tarkemmin tässä yhteydessä.

8. *Pystytkö tarvittaessa osallistumaan työhyvinvointihankkeemme toteutukseen?*

Vastauksen oletettiin heijastelevan hankkeen koettua merkitystä ja tärkeyttä erityisesti johdon ja työnantajien edustajien osalta.

9. *Mitä muuta haluat mahdollisesti tuoda esille työhyvinvointiteemaan liittyen?*

Vastaajalle vielä mahdollisuus ottaa esille teemoja, jotka eivät tulleet esille aikaisemmassa keskustelussa.

Liite 4.2: Haastatteluaineiston analysointi

Luokittelustruktuuri ja esimerkkejä luokittelusta

(Työhyvinvointi lyhennetty joissakin kohdissa thv)

Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehysten lähteisiin)
1. Strategiset menestystekijät (<i>"...jos lähdetään tähän [yritys] liiketoiminnalliseen tilanteeseen, niin mikä sun mielestä on tää liiketoiminnan tila ja toisaalta mitkä on nää menestymisen [strategiset] edellytykset täällä...?"</i>)	1.1 Strategiasisältö	"...taustaa, ylikapasiteetilanne Euroopassa yli kolme vuotta... sitä ennen tilauskirjojen täyttäminen ei ollut vaikeaa... nyt ostajan markkinat... jotta pelissä pärjää... niin pitää olla oikeat tuotteet ja kustannustehokas..." "... mitä enemmän pystytään tuottamaan sitä halvemmalla pystytään tekemään... ja laatu on se mitä noi [tietty asiakkaat] vahtii haukkaana, tarviis tulla paljon, tarviis olla halpaa ja laadukasta..."	Tietoisuus keskeisistä strategisista sisällöistä; strateginen viestintä; strateginen yhdenmukaisuus; strategian thv-vaikutus; kytkentä strategiisiin paradigmoihin. (Strategiakäsitteet ja viitekehukset, mm. Andrews 1987; Ansoff 1965; Chandler 1962; Kamensky, 2003; Lindroos & Lohivesi, 2004; Porter, 1985.)
	1.2 Strategian kompetenssi- vs. markkinalähtöisyys	Kyseinen näkökulma ei noussut haastatteluissa esille: yksikään haastateltava ei ottanut omia henkilöstöresurseja strategisena lähtökohdana.	Oman organisaation henkilöstöresurssipohjan arviointi strategisena menestystekijänä (Mm. Hamel & Prahalad, 1994).
	1.3 Spontaanit thv-hyödyt strategiayhteyksissä	Kyseinen näkökulma ei noussut haastatteluissa esille: yksikään haastateltava ei ottanut työhyvinvointia (sen merkitystä) spontaanisti esille strategiayhteyksissä.	Strateginen merkitys hyötyjen kautta. Oma, aito ajattelu ja aito sitoutuminen (spontaanisuus). (Mm. Ahonen, 1992, 1995, 1998.)

Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehysten lähteisiin)
<p><i>(”Mikä merkitys hyvinvoinnilla on [yritys] toisaalta kustannustekijänä ja toisaalta tuottotekijänä? Onko sillä liikeloudellista merkitystä?)</i></p>	<p>1.4 Thv- ja henkilöstöhyödyt kysyttäessä</p>	<p>”... et työntekijät siel voi hyvin, niin se on varmasti paljon helpompi alkaa kuormittaa sitä ja tehdä niinku suunnitelmia sil perusteel et ne ei ... jos ne voi hyvin niin kyllä ne poissaolotkin on vähäisempiä joten se on semmost niinku varmempaa se kalkylointi mitä esimerkiksi menee läpi tuotannosta jos sitä myydään.”</p> <p>”Kyl se [huono työhyvinvointi] aika iso on tietysti, et tota sairaspöissa-olothan, se on suoraan siellä, tietysti se näkyy työn laadussa, työn tehokkuudessa, huolellisuudessa, kyl se aika laaja se vaikutus on et tota...”</p> <p>”... se näkyy suoraan asiakaspalvelussa, ne kulkee ihan käsi kädessä, mitä paremmin työntekijä voi, mitä parempi hänen on olla työpaikalla, miten he kokee työnsä arvostetuks, sitä parempaa palvelua he pystyy antamaan, kyl se näin menee ilman muuta ...”</p>	<p>Strateginen merkitys hyötyjen kautta, kustannus-hyöty-analyysi. Esille otettujen tekijöiden strategisuus ja merkitys.</p> <p>(Mm. Ahonen 1992, 1995, 1998.)</p>

Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehyksen lähteisiin)
	1.5 Muu strateginen hyvinvointipuhe	<p>Muita työhyvinvointiin liittyviä emergenttejä tekijöitä ei noussut esille strategiapuheen yhteydessä. Ainoastaan yhdessä organisaatiossa (Te1) työsuhdeturvallisuuteen liittyvät kysymykset nousivat spontaanisti esille useiden haastatteluteemojen yhteydessä, esim.:</p> <p>”...nyt mä en henkilökohtaisesti tiedä vielä pitemmälle meneviä suunnitelmia, et mitä siel on takana, mut selvästikin kyl se osoittaa sen, et näinkin radikaali toimenpide, et jotain oli tehtävä, kun täällähän oli pitkä perinne, tää ollu ns. varma työpaikka... ehkä siin on vähän tuudittauduttu, niinku ihan työntekijän näkökulmasta...”</p> <p>”... mut sit ihmiset koki sen, shokkihan se on, raskaana... yt-neuvottelut lähti aika pian käyntiin, osa oli samana päivä töissä, olivat jo ehtiny lähtee kotiin ja kuuli sen jostain radiosta tai työkavereilta... niinku se kohtaaminen siinä tilanteessa.. se on tietysti vaikee...”</p> <p>Muilta osin emergentti puhe liittyi kohtaan 3.</p>	Emergentti strateginen hyvinvointipuhe: viitekehyksen ulkopuolelta esille otetut thv-näkökulmat.
2. Työhyvinvoinnin käsitteen sisältö, käsityksen laaja-alaisuus. <i>(”Miten sä näkisit työhyvinvoinnin, miten sä kuvailisit tai määrittelisit työhyvinvointia?)</i>	2.1 Oma näkymys / oma määrittely työhyvinvoinnille ja sitä kautta piirtyvä thv-käsitys suhteessa ”nykyaikaiseen thv-käsitykseen	<p>”... et on suhteellisen mukava tulla töihin tavallaan, et se menee niinku omalla painollaan tai jopa niin et siin olis edes hitunen simmost innostustakin mukana, siin olis sitä motivaatio...”</p> <p>”Työhyvinvointi ... ehkä noin yksinkertaisesti, ihmisen on hyvä olla työssä, hyvä tulla sinne ja hyvä lähteä pois et tota ... totta kai siihen vaikuttaa monet asiat...”</p> <p>”Joo ... se on tietysti ... sillai vois lähteä, et on hyvä olla ja tulla työpaikalle se on ensimmäine asia ...”</p>	<p>Määrittely suhteessa akateemisiin määritelmiin (kokonaisvaltaisuus, laaja-alaisuus, systeemisyys, analyttisyys, subjektiivisuus ym.) ja tämän tutkimuksen thv-käsitykseen.</p> <p>Määrittelyjen kontekstuaalisuus (organisaatiot, henkilöstöryhmät).</p> <p>Tämän kohdan lukuisista lähdeviittauksista ks. luku 1, mm. Manka & Siekkinen, 2008; oma määrittely luvussa 2.</p>

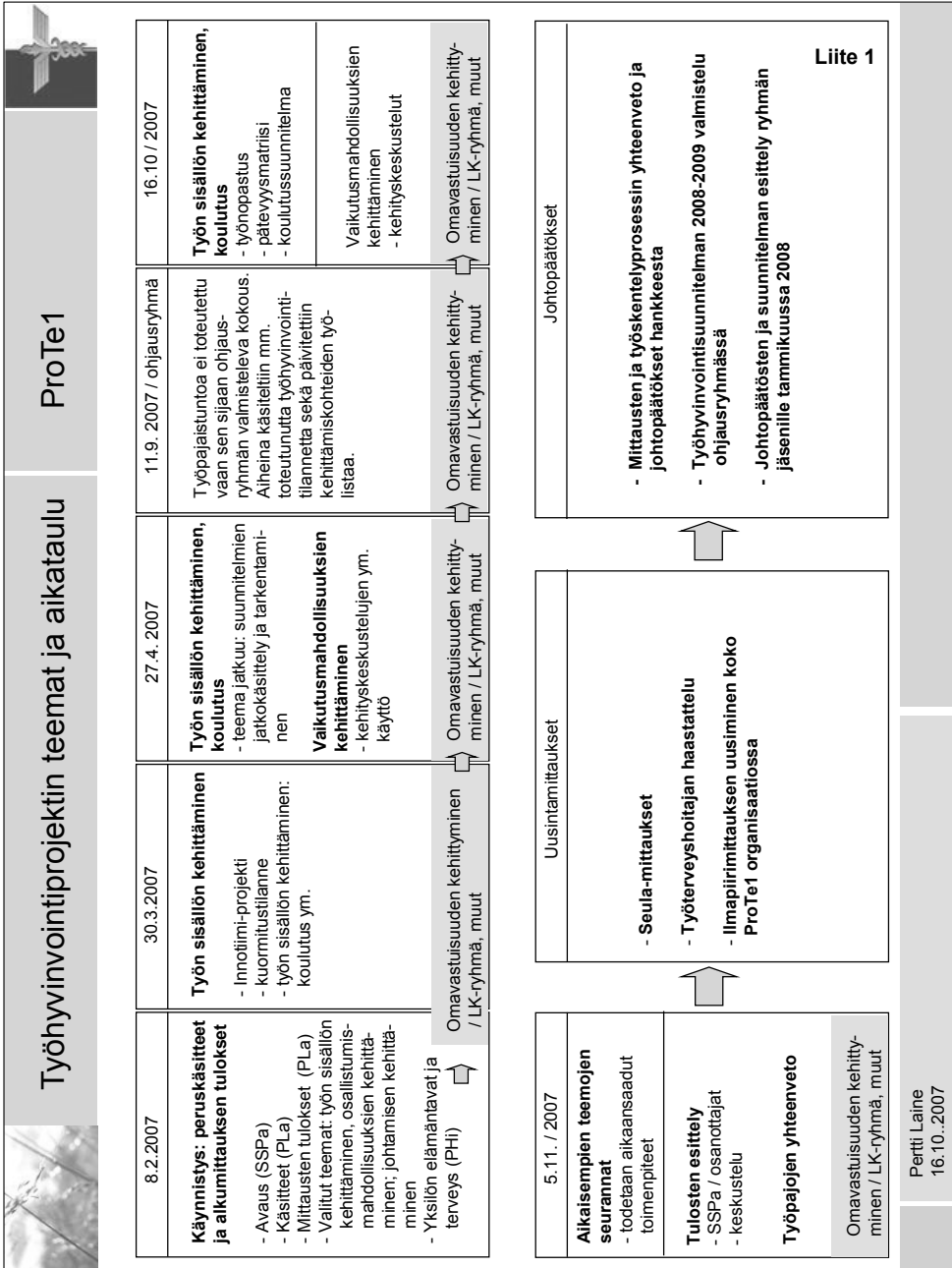
Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehyksen lähteisiin)
	2.2 Työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden analyysi määrittelyissä.	<p>”... silloin siihen liittyy sitä että työtehtävät on sellaisia et voi vaikuttaa, voi osallistua työtehtävän kehittämiseen ja niihin muutoksiin mitä siin tapahtuu ... ja tietää myös omaan myös omaan tehtävään liittyviä johdon suunnitelmista elikkä siis on tietoinen oman työpaikan tulevaisuuden kuvista, se on varmaan semmonen...”</p> <p>”...se sun fyysinen kuntos, psyykinen kuntos ja kaikki sosiaaliset ... kaikki nämä taustat kun sul on kunnos ... muut osais tukea sua sitten huononakin hetkinä ja, siit tulee sitä ... se et sul on hyvä olla töissä ja sua arvostetaan ja saat niin negatiivist kuin positiivistakin palautetta, molempii pitää saada ... ja sit se, et sä joustat mut et työnantajakin joustaa ... sä koet sen et se niinku antaminen on molemminpuolista ... ko silloin työntekijä tekee huomattavasti enemmän, antaa enemmän ja on tyytyväisempi, ku häntäkin kuunnellaan...”</p>	<p>Määrittelyn jatkaminen analysoimalla esille nostettuja tekijöitä ja niiden thv-merkitystä.</p> <p>(Vrt. thv-tekijät tämän tutkimuksen mukaan, luku 1; määrittely luvussa 2.)</p>
	2.3 Muut määrittelyt	Tämän tutkimuksen esille ottamien thv-näkökulmien lisäksi ei tullut esille muita näkökulmia.	Emergentti työhyvinvointimäärittely; uudet näkökulmat.

Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehysten lähteisiin)
<p>3. Keskeisimmät työhyvinvoinnin kysymykset omassa organisaatiossa</p> <p><i>(”Mitkä siel [tutkimusyksikössä] on suurimpia työhyvinvointia kuormittavia tekijöitä?”)</i></p>	<p>3.1 Emergentit työhyvinvointitekijät: (esimerkkejä)</p> <ul style="list-style-type: none"> - turvallisuuden tunne - kiire - vuorotyö - vaihtely 	<p>”Vuorotyö tietyst siel on, hoitajat myös siivoo ... ja tekevät kaikki kaikkee, se vois olla semmonen, ehkä siihenkin on tulos muutosta ... täl hetkel on rankkaa ...”</p> <p>”... eniten rassaa epävarmuus, et ne ei tiedä, mitä tapahtuu ja missä mennään, se on yks asia mikä rassaa, luulisin...”</p> <p>”Ehkä semmosta niinku, se että tule jatkuvasti muutoksia siihen, suunnitella joku työ ... näin tehtäväksi ja ... sit kuitenkin se harvoin tapahtuu näin et pystytään tekemään niin kuin on suunniteltu, aina tulee jotakin, asiakas muuttaa mielipiteensä tai jotakin eli se on tavallaan joka päivä joutu veivamaan asiat uudestaan... tavallaan se turha työ...”</p>	<p>Kontekstuaalisten thv-tekijöiden tunnistaminen; näkemysten yhdenmukaisuus (henkilöstöryhmät) ja niitä erottelevat tekijät; esille otettujen tekijöiden strateginen merkitys.</p> <p>(Teollisuustyön thv-tekijät, ks. mm. Joensuu, 2010; Kauppinen, 2007; Leppänen, 1994; Salonen ym., 2004; Siukkola, 2005; Sormunen, 2006; Rauas-Huhtanen ym., 2008. Hoiva ja hoitotyön thv-tekijät, ks. mm. Jämfelt, 2002; Kanste ym., 2008; Kivimäki ym., 2006; Kröger & Vuorensyrjä 2008; Nevala, 2006; Utriainen & Kyngäs, 2008; Utriainen, 2007, 2009.) (Em. lähteet osan 2 lähdeluettelossa.)</p>
<p>4. Työhyvinvointivastuu</p> <p><i>(” ... ensinnäkin, mikä tässä on työnantajan vastuu hyvinvointikysymyksissä?”)</i></p>	<p>4.1 Johdon rooli työhyvinvointivastuun näkökulmasta</p>	<p>”Minun mielestä juuri se että on... valppaus seurata näitä asioita ja että tapauskohtaisesti katsoo, että onko meillä rooli tässä asiassa, ottaa niinkö aloite ja kysyä että... ettei vaan antaa asioita vaan olla vaan ja todeta että ihminen jätti työpaikan tai sitten tapahtu vielä jotakin huonompaa sen takia, että kukaan ei ole häneltä koskaan kysynyt et mitä varten hän...”</p> <p>”Siin on ensinnäkin tämä et tiedon täytyy kulkea, sen tarttee tul kaikille perille, kaikkien täytyy ol tietoisii asioist mitä siel tapahtuu ja sit on semmonen tasapuolisuus...”</p> <p>”Mmm ..y, siinäpä kysymys... [pitkä mietintä] mä en tiedä et olisko se sit liian raasti sanottu se et... esimiesten oikee valinta ja kouluttaminen ku se siel on kaikkein suurin ongelma tänäpäivän.”</p>	<p>Kokonaisvaltainen vastuuajattelu: yhteisvastuu ja yhteisöllinen vastuu. Johdon rooli (mm. luku 1).</p>
	<p>4.1 Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen (mgt-näkökulma)</p>	<p>Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen ei tullut johdon vastuuna spontaanisti esille</p>	<p>Johdon rooli strategisessa työhyvinvoinnin johtamisessa (Mm. Aura ym., 2010)</p>

Haastattelu-/ luokitteluteema; (tyypilinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehysten lähteisiin)
<p>(<i>"... mites sit ku työnantaja kuitenkin istuu sen rahakirstun päällä ... niin miten sä näät investoinnit hyvinvointii tukeviin asioihin... niin mikä työnantajan rooli siinä pitäis olla?"</i>)</p>	<p>4.2 Edelliseen liittyen erikseen vastuu thv-investoinneista (ellei tullut edellä esille)</p>	<p>"...ku just saatiin vuorolista muutettuu niin se aiheuttaa kustannuksii työnantajalle, et tua kyl siel ehkä sitä halukkuuttakin on investoida... johto kyl ymmärtää..."</p> <p>"Se on vaikee kysymys aina, kuin paljon semmosessa tilanteessa kun ollaan taloudellisesti ahtaalla sommosiin asioihin voidaan panostaa... silloin täytyy vaan pyrkiä näkemään se pitkällä tähtäyksellä... sen arvo eikä sitä hetkellistä rahankulua mikä siit silloin on... tietysti tulee niit priorisointei mitkä nousee niinko korkeemmalle tasolle..."</p> <p>"... se on ilman muuta tosiaan tää resurssoinnin ... vahvasti esillä pitäminen, siihen on selvästi halua ja oman valtakunnan, oman hallinnon kautta ja ymmärrystä on kaupungin hallinnossa, johdossa ja valtuustotasolla et ... tää on se keskeinen asia, se oma rooli ..."</p>	<p>Johdon rooli ja merkitys investointien suuntaajana. Työhyvinvointi-investoinnin käsitteen laajuus: mitä mielletään thv-investoinneiksi.</p> <p>(mm. Ahonen, 1992, 1995, 1998; Liukkonen, 2007)</p>
	<p>4.3 Johdon oman vuorovaihtuksen merkitys (leadership-näkökulma)</p>	<p>"Kyl se lähtee siitä avoimuudesta... --- ja omana itsenä olemisesta, kaikki teatterimaisuus täytyy jättää ulkopuolelle..." (Johdon edustaja.)</p> <p>"... ei erillisii suosikkei, kaikki työntekijät on siel työntekijöinä, niit täytyy kohdel kaikkii myöskin sillai, siel ei saa ol mitään niinku hyvii jätkii ja muita..." (Henkilöstön edustaja.)</p> <p>"No tota mun mielest on tärkeetä se, et katotaan, tarkastellaan sitä työyhteisöä aika laajasti, pyritään siihen et voidaan asettua myöskin toisen, niinku työntekijöiden asemaan ja voidaan kattella sitä sieltä... sieltä päin, tietysti se... niinku... ihan tarkkaa ymmärrä ja osaa selittää sitä..."</p>	<p>Johdon oma käsitys vs. muitten henkilöstöryhmien käsitykset ja odotukset. (Mm. strateginen leadership, luku 4.)</p>

Haastattelu-/luokitteluteema; (tyypillinen kysymys)	Teorialähtöinen / emergentti teema	Alkuperäinen ilmaisu (esimerkkejä)	Arvioinnin näkökulmat; mitä etsitään (viittaukset viitekehysten lähteisiin)
<p>5. Mahdollisuudet toteuttaa thv-hanke tulevana vuonna</p> <p><i>(”Mites sitten... tilanteen vaikutus hankkeeseen [miten hyvin hyvin hanke sopii tuotannolliseen ja henkiseen tilanteeseen]?)</i></p>	<p>5.1 Muutosstrateginen näkemys (organisatorin tilanteen ja hankkeen toteuttamismahdollisuuksien realistinen mieltäminen ja eri tekijöiden huomioonotto)</p>	<p>Prosessuaalista muutoksenäkemyä ei tullut haastatteluissa esille. Tässä yhteydessä otettiin esillä lähinnä oma arvio työpaikan konkreettisesta tilanteesta, esim.:</p> <p>”No mä olen sitä mieltä et se sopii hyvinkin, en mä koe sitä ... se saattaa olla ihan semmonen tekijä et se luo ihmisil sitä uskoo paremman huomisen puolestakin. Nämä ihmiset jotka tähän on lähteny mukkaan ... [muutama irtisanottukin mukana] ... kyl mä koen heidän kannaltakin sen et heitä ei oo syrjäytetty ... et heit ei oo ulkoistettu...”</p>	<p>Prosessuaalinen muutoksenäkemys ja sen suhteuttaminen organisaatiokontekstiin.</p> <p>(Tämän tutkimuksen luvun 5 muutosteorian lähteet.)</p>
<p>6. Kehittämishankkeeseen kohdistuvat odotukset</p> <p><i>(”Meillä on vuosi käytettävissä ... [toimintatutkimuksellinen hanke] ... mitä itse odotat hankkeelta, mitä voitais positiivista saada aikaan?”)</i></p>	<p>6.1 Odotusten strategisuus (täydentää teemaa 1); Organisaatiotasoiset odotukset</p>	<p>”... mikä odotus mulla oli ja minkä takia innostuin tästä, kun täs puhutaan pajatyöskentelystä, niin jotenkin koen sen et ihmiset saatais oikeasti tekemään yhdessä työyhteisön hyväks ... sen työtehtävien suunnittelu ja jouston sinne hakemaan ja sillä tavalla et työn tekeminen on mukavaa niis puitteis missä me ollaan mut et siihen liittyis yhdessä tekeminen ja suunnittelu kaikki oikeasti osallistuu ja kokee et saa osallistuu et semmonen niinku siellä lisääntyis...”</p>	<p>Hankkeeseen kohdistuvien odotusten kautta nähdään mm. strategisuuden ja laaja-alaisuuden mieltäminen; yksilöodotukset vs. organisaatio-odotukset.</p> <p>(Mm. lukujen 1 ja 5 viitteet hankkeiden tuloksellisuudesta: millaisia tuloksia voidaan odottaa.)</p>
	<p>6.2 Yksilön hyvinvointiin liittyvät odotukset</p>	<p>”Kun puhutaan terveysprojektista, niin mä olisin ainakin ... suurin odotuksin ... ku ihmiset käy tarkastukset ... et ihmiset rupeis huolehtimaan itte ittestään ... ei me niin valtavan hyväkuntoisia tääl olla ... itse kullekin parannettavaa aika paljon ja sit ku niitä tosiasioita löydään nenän etten, et tää on sun tämänhetkinen tilanne ... must oman kunnan kaut lähtee se, et pystyt jotain töit tekemään tääl ja jaksat kauemmin olemaan ... toi olis mun ajatusmaailma, et oman terveyden kaut saatais sitä hyvinvointiakin.”</p>	<p>Yksilöodotusten realisuus ja sen taustalla oleva yksilömuutokskäsitys.</p>

Liite 5.1: Case-organisaatioiden ohjelmien toteutus



Pertti Laine
16.10.2007



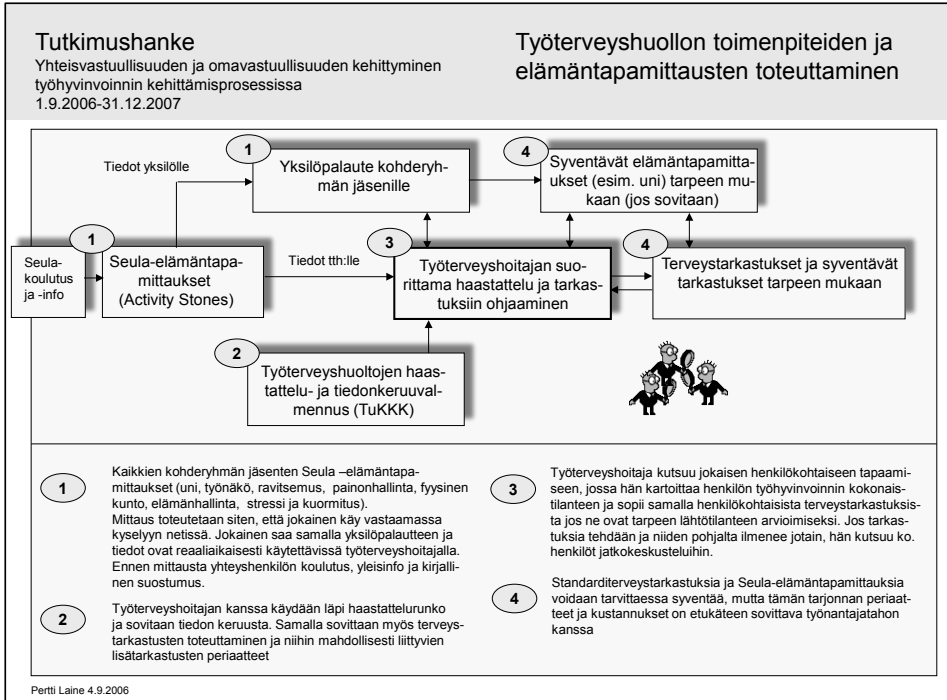
13.2.2007	Käynnistys: peruskäsitteet ja alkunäytteen tulokset						
27.3.2007	Kehittämiskohteiden tunnistaminen Sovitut teemat: - Omavastuisuuden ja terveyden elämäntapojen edistäminen (LK-ryhmät) - Uni ja vuorotyön ongelmat - Hoitotyössä jaksaminen - Resurssipaneeli - Yhteistyö ja asiat, joihin voimme itse vaikuttaa	24.4.2007	Uni ja vuorotyön ongelmat (alustava keskustelu syksy- syvä varten) Asiat, joihin voimme itse vaikuttaa - perustehtävään ja keinojen ja työskentelytapojen kehittämisen	27.9.2007	Hoitotyössä jaksamisen tukeminen - Validaattorikoulutuspäivät: demontoituneen potilaan kohtaaminen ja oma jaksaminen vaikeissa potilastilanteissa Asiat, joihin voimme itse vaikuttaa - info tutustumismatkasta	23.10.2007	Hoitotyössä jaksaminen -seuranta Asiat, joihin voimme itse vaikuttaa ↓ Hoitotyön hyvät käytännöt - Hyvien hoitokäytäntöjen työstäminen tutkimustietokan pohjalta
	Omavastuisuuden kehittyminen / LK-ryhmä, muut	Omavastuisuuden kehittyminen / LK-ryhmä, muut	Omavastuisuuden kehittyminen / LK-ryhmä, muut	Omavastuisuuden kehittyminen / LK-ryhmä, muut			

15.11. / 2007	Aikaisempien teemojen seurannat - todetaan aikaansaadut toimenpiteet Suuri resurssikeskustelu - paneelikeskustelu kaupungin edustajien kanssa vanhustyön kuormittavuudesta ja resurssien mitoituksesta Työpajojen yhteenveito Omavastuisuuden kehittyminen / LK-ryhmä, muut	Valmistelu - päätätöpaneelin valmistelu ja tilaisuuden sopiminen kaupungin edustajien kanssa - uusintamittausten tekeminen - muu valmistelu:	Valmistelu - päätös uniteeman asiantuntijapalveluista ja toimenpiteistä - "hoitotyössä jaksaminen"-teeman tarkempi suunnittelu ja mahdolliset asiantuntijavaiinnat - muu valmistelu:
---------------	---	---	---

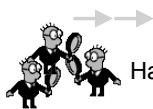
Pertti Laine
04/07

Liite 1

Liite 5.2: Työterveyshoitajien tekemien haastattelujen toteutus: ohjeistus ja lomakkeet 1-4



Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus – työterveyshoitajan haastattelu (n. 1½ h)



Haastattelun pääsisältö

3 Työterveyshoitajan suorittama haastattelu ja tarkastuksiin ohjaaminen

- (1) Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus (puolistrukturoitu haastattelu)^{x)}
Raportointi koontalomakkeille (lomakkeet 1a, 1b, 1c)
- (2) Terveys ja elämäntavat osana edellistä keskustelua. Lähtökohtana Seula-mittauksen tulokset, jotka molempien käytettävissä (edellyttää henkilön suostumusta), työkykyindeksi (täytettynä ennen haastattelua) sekä henkilön terveystiedot.
- (3) Omavastuullisen ajattelun arviointi (osana edellistä keskustelua)
Raportointi lomakkeelle 2.
- (4) Jatkotoimenpiteet
 - terveystilanne ja mahdollisesta terveystarkastuksesta sopiminen
 - mahdolliset elämäntapa –jatkoanalyysit (ohjaus ja menettelytavat kuten työnantajan kanssa on sovittu)
 - työterveyshuollon rooli ja tukipalvelut (sekä elämäntapa- että terveysasiat). SYTYKE-ohjelmasta keskustelu ja vapaaehtoisuuden kartoittaminen
 - sovittujen toimenpiteiden kirjaaminen lomakkeelle 3.

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: haastattelun sisällön kuvaus

<p>Keskustelun tarkoitus Tietojen luottamuksellisuus ja salassapito</p>	<p>"Tämän tapaamisen tarkoituksena on keskustella sinun henkilökohtaiseen työhyvinvointiisi liittyvistä kysymyksistä ja siitä, miten voisimme edistää sinun hyvinvointiasi työssä. Keskustelu liittyy Turun kauppa- ja korkeakoulun toteuttamaan ja työsuojelurahaston rahoittamaan tutkimukseen ja sillä kerätään tietoa kehittämistoimenpiteitä varten.</p> <p>Kaikki, mitä keskustelemme on ehdottoman luottamuksellista ja keskustelusta raportoidaan tutkimukselle vain tilastollisesti ja siten, ettei kenenkään henkilöllisyys paljastu. Jos keskustelussa tulee esille henkilökohtaiseen terveydentilaan tai elämäntilanteeseen liittyviä kysymyksiä, ne ovat salassa pidettäviä jo terveydenhuoltohenkilökunnan vaitiolosittomuksenkin perusteella. Keskustelu on täysin vapaaehtoinen, määrittelet itse, mitä tietoja haluat antaa ja voit halutessasi lopettaa sen koska tahansa. Tässä vielä lomake, jolla nämä keskustelun periaatteet sovitaan." (Anna lomake ja pyydä se takaisin allekirjoitettuna)</p>
<p>Työhyvinvoinnin käsitteen selvittäminen</p>	<p>"Työhyvinvointi tarkoittaa sinun omassa työssäsi kokemaa hyvinvointia laaja-alaisena asiana. Siihen vaikuttavat mm. työn sisältö, mielekkäisyys ja kuormittavuus, työyhteisö ja työpaikan ihmissuhteet, johtaminen, työympäristö ja monet muut asiat. (Anna kuvio haastateltavalle ja käy läpi vaikuttavat asiat kuvion mukaan.)</p> <p>"Kuviossa mainitut asiat voivat vaikuttaa sekä työhyvinvointia vähentävästi tai sitä lisäävästi ja tukevasti".</p>
<p>Työhyvinvoinnin kokonaisarvio</p>	<p>"Kun ajattelet työhyvinvointia edellä keskustellun mukaisesti laaja-alaisena asiana siitä muodostuu eräänlainen kokonaisvaltainen tunnetila. Joku puhuu hyvästä olostä työpäivästä ja joku siitä, että lähtee joka aamu mielellään töihin. Ajattele tuota työssäsi kokemaa hyvinvointia kokonaisuutena. Millaiseksi koet nykyisen työhyvinvointiasi? Anna sille arvosana 1-10 (10 on paras mahdollinen ja 1 todella huono)."</p>
<p>Vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen</p>	<p>"Kuten aikaisemmin totesimme kuvion tekijät voivat joko tukea tai heikentää työhyvinvointia, vieläpä yhtä aikaa. (Esimerkiksi työn vaatavuus voi olla sekä ilon että epävarmuuden lähde: opinko uudet, mielenkiintoiset työt) Tunnista ensin, mitkä mainituista tekijöistä ovat tällä hetkellä eniten heikentämässä työhyvinvointiasi. (Haastateltava valitsee näitä tekijöitä. Kirjaa haastateltavan valinnat lomakkeelle vaikka rastittamalla).</p> <p>"Seuraavaksi yritämme saada näitä valitsemiasi tekijöitä järjestykseen sen mukaan, miten suuri merkitys niillä on sinulle juuri tällä hetkellä. Jaa 10 pistettä näille tekijöille siten, että eniten pisteitä saa eniten vaikuttava tekijä jne. Pisteet voivat jakautua miten vain (esim. kolmelle tekijälle 5 + 3 + 2 tai 4 + 3 + 3 tai neljälle tekijälle 7+1+1+1 jne riippuen siitä, montako tekijää olet valinnut ja miten merkittäviä ne sinulle ovat) (Voit auttaa sanomalla esimerkiksi, että "mikä valitsemistasi tekijöistä mielestäsi heikentää hyvinvointiasi eniten ja montako pistettä sille antaisit" jne.)</p> <p>Kirjaa haastateltavan antamat pisteet lomakkeelle 1a ruutuun "kuormittava vaikutus". Varmista, että pisteiden summa on 10.</p>

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: haastattelun sisällön kuvaus

<p>Vaikuttavien tekijöiden täsmentäminen</p> <p>1) Yleiskeskustelu 3:sta tärkeimmästä rasitus-tekijästä</p> <p>2) Hyvinvointia tukevat asiat</p> <p>3) Terveys- ja elämäntapa-asiat</p> <p>4) Vastuullisen ajattelun kartoitus</p>	<p>1) Esimerkiksi: "Olet antanut työhön liittyville tekijöille 5 pistettä ja terveydentilallasi 2 ja persoonallisuudellesi 2 pistettä. Haluaisitko ensin kertoa, mitä työhyviin liittyviä asioita siellä on ja miten ne ovat kuormittamassa työhyvinvointiasi" jne. - Kirjaa näitä kommentteja raportointilomakkeelle 1b lyhyesti.</p> <p>2) "Onko vaikuttavien asioiden listassa tekijöitä, jotka tukevat työssä jaksamista ja työhyvinvointiasi" (Jos on vaikea päästä alkuun voi auttaa: saako esimerkiksi työtovereiltasi lukea, että hyvistä harrastuksista tai kotioloista jne. sen mukaan, mitkä asiat näyttäisivät todennäköiseltä) Kirjaa näitä tekijöitä lomakkeelle (pelkkä rastitus riittää, pistearvoa ei tarvitse määritellä) ja mahdollisia avoimia kommentteja raportointilomakkeelle 1c.</p> <p>3) Elleivät terveys- ja elämäntapa-asiat ole tulleet esille aikaisemmassa keskustelussa, käynnistä keskustelu niistä esim. toteamalla, milloin henkilö oli viimeksi terveystarkastuksessa ja mitä mieltä hän on omasta terveydentilastaan. Jos henkilö on etukäteen täyttänyt TYÖKYKYINDEKSI-lomakkeen käytä sitä terveyskeskustelujen yhtenä lähtökohdiana.</p> <p>Sen jälkeen voit suunnata keskustelun elämäntapojen ja terveyden väliseen suhteeseen Seula-mittausten tulosten perusteella (jos ne ovat käytettävissäsi). Henkilöllä oletetaan olevan Seula-mittauksen tulokset mukanaan, ja keskustelun voi käynnistää esimerkiksi kysymällä, mitä mieltä hän itse niistä on. Kokeeko hän tarvetta lähteä tekemään remonttia jollain elämäntapalehdellä (liikunta, ravinto, työkäyttäytyminen,...) Suhteessa edelliseen terveyskeskusteluun teet varmaan joitakin omia suosituksiasi, jos on tarvetta kiinnittää huomiota elämäntapoihin.</p> <p>Terveys- ja elämäntapakeskustelun jälkeen otat puheeksi vastuullisen ajattelun. Käytä siinä apuna ko. lomake-pohjaa 2. Voit täyttää lomakkeen keskustelujen pohjalta tai antaa sen haastateltavan täytettäväksi.</p>
<p>Jatkotoimenpiteistä sopiminen</p> <p>Haastattelutilanteen arviointi</p>	<p>Sovi lopuksi jatkotoimenpiteistä ja kirjaa toimenpiteet lomakkeelle 3. Lomake jää sinulle ja voit kopioida toisen kappaleen henkilölle itselleen. (Tähän luottamukselliseen sinulle jäävään lomakkeeseen voit siis merkitä henkilön nimen) – Lomakkeista tarvitaan tilastollisia yhteenvetotietoja mm. SYTYKE-suositusten ja –halukkaiden määristä ja jatkotutkimusten tarpeista.</p> <p>Keskustelkaa lopuksi siitä, miten haastateltava on haastattelun kokenut ja haluaisiko hän mahdollisesti lähettää jotain terveisiä hankkeen suunnittelijoille ja / tai päätöksentekijöille. Jos näitä kokemuksia ja terveisiä tulee voit kirjata niitä lomakkeelle 4.</p>

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: raportointilomake / kokonaistilanne

Lomake 1a

Mies Nainen

Tutkimusorganisaatio: _____

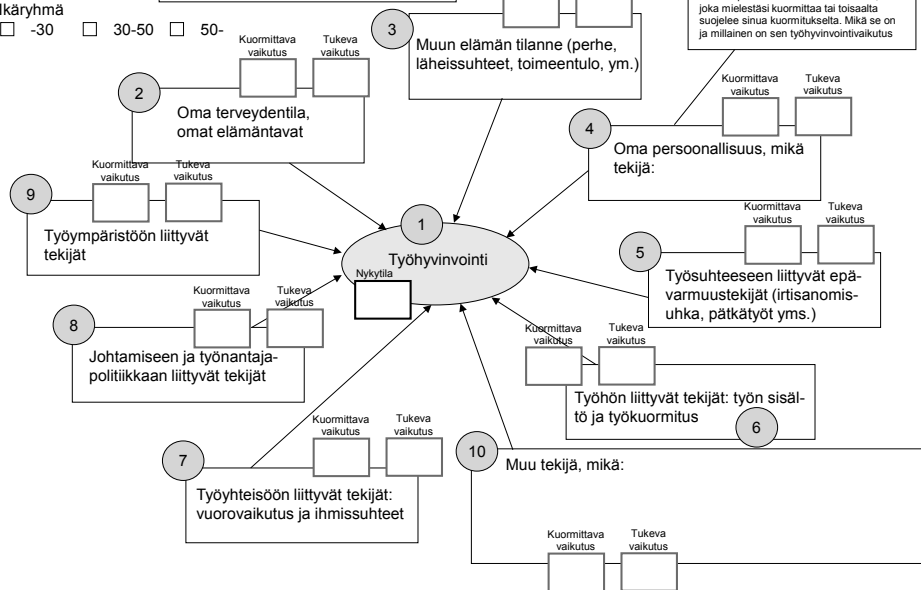
Kuormittava vaikutus

Tukeva vaikutus

Arvioi itse onko sinulla jokin persoonallisuuden piirre tai luonteen ominaisuus, joka mielestäsi kuormittaa tai toisaalta suojelee sinua kuormitukselta. Mikä se on ja millainen on sen työhyvinvointivaikutus

Ikäryhmä

-30 30-50 50-



Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: raportointilomake: käytännön esimerkkejä 1-3:sta tärkeimmästä kuormitustekijästä

Lomake 1b

Tekijä n:o	○	
Tekijä n:o	○	
Tekijä n:o	○	

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: raportointilomake:
käytännön esimerkkejä 1-3:sta tärkeimmästä tukitekijästä ("työn imutekijästä")

Lomake 1c

Tekijä n:o	<input type="radio"/>	
Tekijä n:o	<input type="radio"/>	
Tekijä n:o	<input type="radio"/>	

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: raportointilomake / vastuullisuus

Lomake 2

Arvio seuraavaksi omaa vastuullisuuttasi elämäntapojen ja oman terveytesi edistämisessä. Miten vastuulliseksi koet omasta itsestäsi huolehtimisen. Anna sille numeerinen arvo 0-10, jossa 0 merkitsee sitä, että et kiinnitä lainkaan huomiota hyvinvointiasioihin ja omiin elämäntapoihisi vaikka teidät, että elämäntapasi vaatisivat remonttia. Toisessa ääripäässä taas arvio 10 merkitsee, että pidät jatkuvasti huolta elämäntavoitiasi säännöllisellä liikunnalla, oikeilla ravintotottumuksilla, riittävästä levosta huolehtimisella jne.

(1) Haastateltavan arvio omasta työhyvinvointi- ja elämäntapavastuullisuudestaan

Arvio seuraavaksi, miten hyvin muut osapuolet kiinnittävät huomiota työhyvinvointikysymyksiin ja miten vastuullisesti he toimivat omassa tehtävissään ja rooleissaan. Anna jälleen arvosana 0-10

(2) Haastateltavan arvio siitä, miten vastuullisesti työorganisaation ylimmät päätöksentekijät (yritysjohto, kaupungin ja sosiaalitoimen johto) suhtautuvat työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen

(3) Haastateltavan arvio siitä, miten vastuullisesti hänen esimiehensä suhtautuu työhyvinvointiin ja sen huomioinnin johtamistyössään

(4) Haastateltavan arvio siitä, miten vastuullisesti hänen työtoverinsa suhtautuvat työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Esimerkiksi kantavat vastuuta työtoverin jaksamisesta ja hyvinvoinnista.

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: jatkotoimenpiteistä sopiminen

Lomake 3

Jatkotoimenpiteistä sopiminen (jää työterveyshoitajalle)	Perusterveystarkastuksesta ja mahdollisista lääkärintarkastuksista sovittiin seuraavaa:
Henkilön nimi ja yhteystiedot:	Elämäntapojen kehittämisestä sovittiin seuraavaa: 1) Seuraavat jatkoanalyysit koettiin tarpeellisiksi (vrt. mm. Activity Stonesin palvelutarjonta): 2) Suositeltiin SYTYKE-ohjelmaa <input type="checkbox"/> Henkilö haluaisi osallistua <input type="checkbox"/> 3) Muut mahdolliset elämäntapasuositukset ja niiden seuranta:
Päivämäärä:	

Työhyvinvoinnin kokonaiskartoitus: jatkotoimenpiteistä sopiminen

Lomake 4

Haastattelutilanteen kokeminen	
Terveiset hankkeen suunnittelijoille ja päätöksentekijöille	

Seula-testistö

- Eri tieteenalojen asiantuntijoiden yhteistyössä laatima
- Internetissä täytettävä kysymyspatteristo
- Oman henkilökohtaisen hyvinvointitilanteen kartoittamiseksi
- Organisaation yleisen hyvinvointitilanteen kartoittamiseksi osana pidempiaikaista henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä

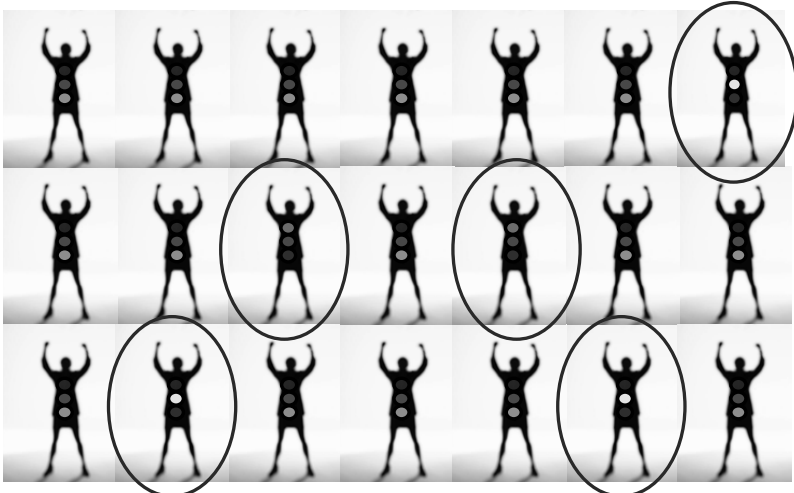
Seula-testistön osa-alueet

- Työnäkö
- Uni
- Ravitsemus
- Painonhallinta
- Fyysinen kunto
- Elämänhallinta, stressi ja kuormitus



uni, työnäkö, ravitsemus, painonhallinta, fyysinen kunto, elämänhallinta ja stressi

Seula-testistön riskitasot



uni, työnäkö, ravitsemus, painonhallinta, fyysinen kunto, elämäntilanne ja stressi

Yksilöraportti

Työnäkö	Pisterajat	Kohdehenkilön pisteet
	>= 81	
	46 - 80	
	<= 45	40

Kohdehenkilö *ei* halua aiheeseen liittyen lisätutkimusta

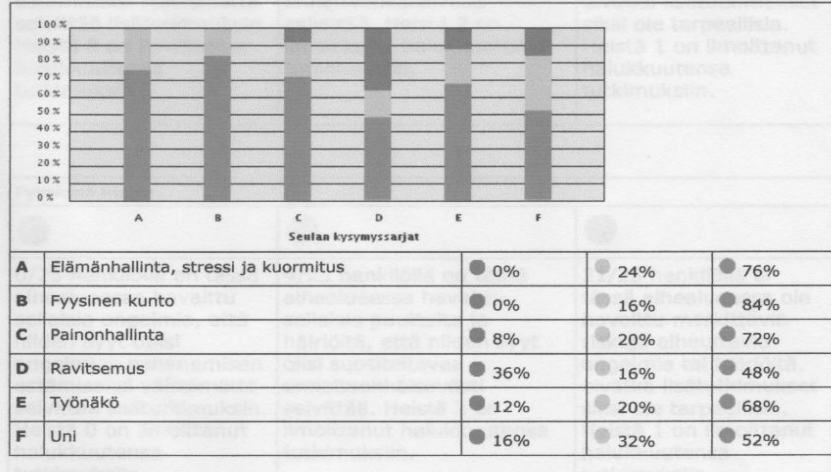
Teillä ei tässä aihealueessa ole havaittu merkittäviä riskejä aiheuttavia ongelmia tai häiriöitä, eivätkä lisätutkimukset siksi ole tarpeellisia. Yksityiskohtaisemman tiedon hankkimiseksi aihealueesta, on lisätutkimusten valinta kuitenkin mahdollista.

Uni	Pisterajat	Kohdehenkilön pisteet
	>= 30	39
	18 - 29	
	<= 17	

Kohdehenkilö haluaa aiheeseen liittyen lisätutkimusta

Teillä on tässä aihealueessa havaittu sellaisia ongelmia, että niiden syyt tulisi ongelmien pahenemisen estämiseksi välttämättä selvittää lisätutkimuksin.

Organisaatioraportti



Organisaatioraportti

Työnäkö		
●	●	●
5/15 henkilöllä on tässä aihealueessa havaittu sellaisia ongelmia, että niiden syyt tulisi ongelmien pahenemisen estämiseksi välttämättä selvittää lisätutkimuksiin. Heistä 5 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.	1/15 henkilöllä on tässä aihealueessa havaittu sellaisia puutteita ja häiriöitä, että niiden syyt olisi suositeltavaa ennaltaehkäisevästi selvittää. Heistä 0 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.	9/15 henkilöllä ei tässä aihealueessa ole havaittu merkittäviä riskejä aiheuttavia ongelmia tai häiriöitä, eivätkä lisätutkimukset siksi ole tarpeellisia. Heistä 0 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.
Uni		
●	●	●
3/15 henkilöllä on tässä aihealueessa havaittu sellaisia ongelmia, että niiden syyt tulisi ongelmien pahenemisen estämiseksi välttämättä selvittää lisätutkimuksiin. Heistä 3 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.	6/15 henkilöllä on tässä aihealueessa havaittu sellaisia puutteita ja häiriöitä, että niiden syyt olisi suositeltavaa ennaltaehkäisevästi selvittää. Heistä 2 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.	6/15 henkilöllä ei tässä aihealueessa ole havaittu merkittäviä riskejä aiheuttavia ongelmia tai häiriöitä, eivätkä lisätutkimukset siksi ole tarpeellisia. Heistä 1 on ilmoittanut halukkuutensa tutkimuksiin.


Liite 5.4: SYTYKE-esittely



SYTYKE on uusi tapa terveydenedistämiseen?

- × SYTYKE on ensimmäinen menetelmä hyvinvoinnin edistämiseen tuloksellisesti kolmella eri osa-alueella ja koko organisaation laajuisesti:
 - × Ravinto
 - × Liikunta ja fyysinen aktiivisuus
 - × Painonhallinta
 - × Mahdollisuus yhdistää myös Voimavara analyysit (stressi ja lepo)
- × SYTYKE yhdistää hyvinvoinnin eri toimijat ja tietolähteet yhtenäiseksi ja vaikuttavaksi ohjelmaksi ja tietokannaksi
- × SYTYKE perustuu johtavan sykeväliallysiteknologian ja suositusten soveltamiseen kustannustehokkaasti ja kattavasti työyhteisölle soveltuen jokaiselle osallistujalle
- × SYTYKE on nopea ja vaivaton ottaa käyttöön. Helppokäyttöisyys sekä jatkuva palaute ja motivointi antavat positiivisen käyttökokemuksen


© Afetco Oy



SYTYKE tarjoaa uutta henkilökohtaista palautetta kolmella oleellisella alueella

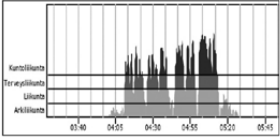
RAVINTO *Syönkö terveellisesti?*

Mitä jos tekisin jonkun pienenkin muutoksen ruokavaliossa?



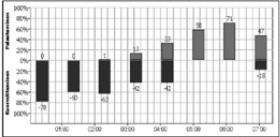
LIIKUNTA *Liikunko tarpeeksi ja paljonko energiaa päivittäin kulutan?*

Mitä jos lisäisin arkiaktiivisuuttani?

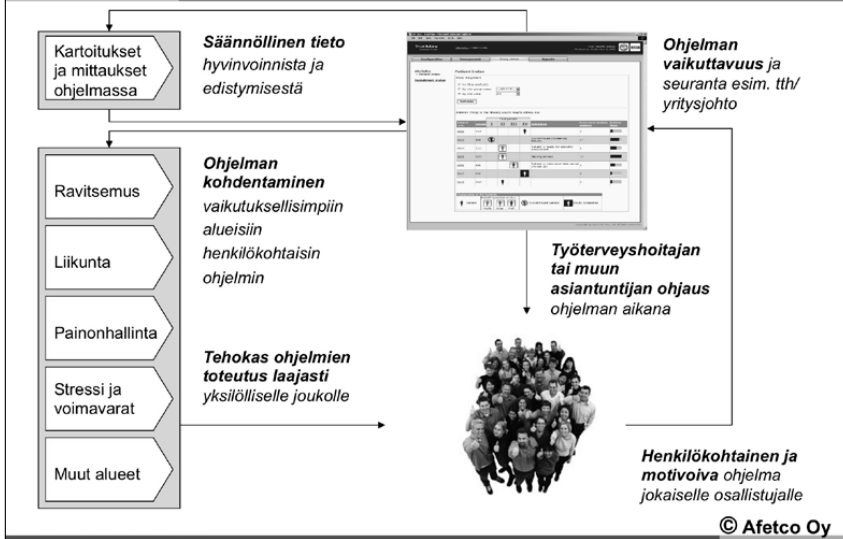


STRESSI JA VOIMAVARAT *Olenko stressaantunut ja miten palaudun stressistä?*

Mitä jos muutan rytmieni?



© Afetco Oy



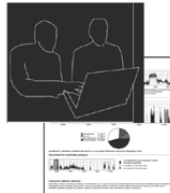
Alkutilanne:
nykytilanne ja omat valmiudet

Kunto- ja ravintotottumusten kartoitus ja mittaus

Työn kuormittavuus sykevälianalyysillä

Taustakartoitus haastatteluin

Tavoite:
Henkilökohtainen SYTYKE ohjelma



Seuranta ja tulokset:
SYTYKE ohjelma omaehtoisesti ja asiantuntijan avulla



- × Kokonaisvaltainen kuva yksilön valmiuksista ja työn kuormittavuudesta
- × Kenttätyön kuormittavuuden objektiivinen arviointi

- × Asiantuntijan analyysi mahdollisesti tarvittavista toimenpiteistä
- × Yhdessä yksilön ja asiantuntijan kanssa SYTYKE-ohjelmaan luotu henkilökohtainen hyvinvointiohjelma

- × Hyvinvointiohjelman omaehtoinen toteuttaminen kolmella eri osa-alueella sähköisen SYTYKE-ohjelman avulla
- × Asiantuntijan väliarviointi, edistymisen seuranta ja neuvonta
- × Keskitetty tietokanta kaikille ohjelman tietolähteille.

Pentti Hiltunen

YKSILÖLLINEN ENERGIASUUNNITELMA

HALUATKO LISÄÄ ENERGIAA ELÄMÄÄSI?

Kaikki on energiaa eikä mitään voi tapahtua ilman energiaa, ei myöskään liikettä. Fysiikan alkeissa kerrotaan energian häviämättömyyden tai säilymisen laista: energia ei häviä, se vain muuttaa muotoaan.

Sinä voit oppia suuntaamaan omaa energiaasi entistä paremmin ja tarkoituksenmukaisemmin sekä myös vaikuttamaan sinua ympäröivään ja sinuun kohdistuvaan energiaan. Tähän tarvitset oikeaa tietoa ja taitoa, jämäkän päätöksen toimia ja ripauksen suomalaisesta sisua.

Yes! – sinun yksilöllinen energiasuunnitelmasi

Sinun oma Yksilöllinen Energiasuunnitelmasi voi niin halutessasi olla alku aivan uudelle, entistä energisemmälle elämälle, jossa työssä jaksaminen ja painonhallinta muuttuvat luontevaksi osaksi arkipäivääsi. Tunnet itsesi entistä terveemmäksi, mielesi virkistyy ja alat viihtyä kehossasi aivan uudella tavalla. Noudattamalla Yksilöllistä Energiasuunnitelmaa omalla yksilöllisellä tavallasi voit saavuttaa seuraavia tavoitteita:

Opit tuntemaan ja ymmärtämään omaa kehoasi ja sen toimintaa entistä paremmin.

Opit suhtautumaan myönteisesti oman kehosi ja mielesi kehittämiseen.

Voit menettää ylimääräistä rasvakudostasi ja saada painosi hallintaan pysyvästi.

Vähennät merkittävästi riskiäsi sairastua sydän- ja verisuonitauteihin, aikuisiän diabetekseen ja osteoporoosiin.

Saat runsaasti lisää energiaa sekä työhön että vapaa-aikaan.

Lihaskuusi, kestävytyesi ja liikkuvuutesi nousevat aivan uudelle tasolle.

Unesi laatu ja määrä paranevat.

Opit aivan uuden asenteen liikuntaa kohtaan ja alat nauttia liikkeestä olennaisena ja antoisana osana arkipäivääsi.

Jännityksen, ahdistuksen ja masennuksen tunteet vähenevät.

Kaikki alkaa ajattelustasi

Sinä olet sitä mitä ajattelet. Lähes kaikki toimintasi saa alkunsa ajatuksistasi, niistä ajatustottumuksista, joiden olet antanut syöpyä mieleesi. Sinun ajatuksissasi on elämän energiaa: jokainen ajatus on syy ja jokainen olotila on seuraus.

Ajattelussasi on hyvin pitkälle kysymys siitä, kuinka käytät tietoista mieltäsi ja kuinka annat sen vaikututtaa alitajuntaasi. Voit olla varma siitä, että esimerkiksi niillä ajatuksilla, jotka liittyvät liikunta- ja ravintotottumuksiisi ja jotka päivittäin painat alitajuntaasi, on erittäin suuri merkitys käytännössä.

Sinun ajatuksillasi on voimaa, ajatus edeltää toimintaa ja vaikuttaa elämääsi erittäin voimakkaasti muuttamalla ajatusenergiaa toimintaenergiaksi. .
Mitä enemmän keskität ajatuksiasi johonkin seikkaan arkielämässäsi, sitä paremmat mahdollisuudet sillä on toteutua – järjestäisissä puitteissa tietenkin.
Jos haluat elämäsi muutoksia, et ole tyytyväinen vaikkapa fyysiseen kuntoosi, mielesi ja kehosi koostumukseen tällä hetkellä, sinun on aika muuttaa ajatuksiasi.
Muuttamalla ajatustottumuksiasi, korvaamalla vanhoja ajatusmalleja uusilla ja paremmilla käynnistät samalla prosessin, joka muuttaa elämääsi halumaasi suuntaan.

Ota tietoinen vastuu omista ajatuksistasi ja samalla vastuu omasta elämästäsi sekä terveydestäsi hyvinvoinnistasi. Kukaan muu ei voi sitä puolestasi tehdä. Voit muuttaa seureauuksia vain puuttamalla syihin – siis ajatuksiisi, joista kaikki saa alkunsa.

Yes! -päivä muokkautuu sinun tarpeidesi ja tavoitteitesisi mukaan

Kokeile omaa Yksilöllistä Energiasuunnitelmaasi (Yes!) käytännössä ja huomaat, että voit suuresti vaikuttaa siihen, miltä sinusta tuntuu ja miten sinulla riittää energiaa jokaiselle päivälle.

Rakenna vähitellen juuri sinulle sopiva Yes! – päivä, joka elää ja kehittyy omien tarpeitesisi mukaan. Saat käyttöösi perusmateriaalin eli Oman kehon käyttöoppaan, jota voit käyttää hyväksesi ja pyrkiä omaksumaan asteittaisia muutoksia arkipäivääsi sen antamien ohjeiden mukaan.

Käytännössä se tarkoittaa liikunnan osalta pieniä muutoksia päivittäisessä huoltoliikunnassa eli arkiaktiivisuudessa ja viikoittaisessa täsmäliikunnassa sekä ravinnon osalta muutoksia ravinnon rytmityksessä, laadussa ja määrässä.

Se tarkoittaa myös aktiivista ajatustyötä: asioiden tiedostamista, asenteiden tarkistamista ja ominen, itsenäisten ja selkeiden ajatusten työstämistä.

Käynnistysvaiheen perustehtäviä ovat esim. tietoisuutesi herättäminen nykytilanteesta ja siihen johtaneista elämäntavoista, liikuntaan ja ravintoon liittyvien arvojesi ja asenteidesi selvittäminen sekä omien. itse valitsemiesi tavoitteiden asettaminen ja niihin sitoutuminen.

Tilanteen selvittämisessä sinua auttavat seuraavat asiat:

Fyysisen kestävyys- ja lihaskunnan sekä liikkuvuuden peruskartoitus antavat tietoa tämänhetkisestä kunnostasi ja suuntaviivat tuleville tavoitteille.

Stressianalyysi, joka auttaa sinua tiedostamaan arkipäiväsi stressin määrän ja laadun sekä työssä että sen ulkopuolella. Sen avulla huomaat myös, kuinka tärkeää on oppia katkaisemaan ja helpottamaan elimistöön kohdistuvaa stressiä ja kuinka helppoa se itse asiassa on.

Päivittäisen arkiaktiivisuuden ja viikoittaisen täsmäliikuntasi päivittäminen seuranta- ja vetämiseen auttaa sinua tiedostamaan nykyisen huolto- ja terveysliikuntasi tilanteen ja vetämään siitä tarvittavat johtopäätökset.

Askelmittarin käyttö auttaa sinua selvittämään nykyisen päivittäisen askelsaldosi.

Ruokapäiväkirja päivittää ravintotottumuksesi ja –tietosi ajan tasalle ja antaa mahdollisuuden pohtia sitä, mihin suuntaan ravintotottumuksia lähdetään kehittämään.

Aloitusviikot ovat tulevan Yksilöllisen Energiasuunnitelmasi ja sen onnistumisen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. On hyvin tärkeää, että pysähdyt miettimään omia arvojasi ja asenteitasi, analysoit asiantuntijoiden avulla tilanteesi, keskustele asioista yhdessä muun ryhmän kanssa ja teet asioista johtopäätökset sekä asetat realistiset ja sopivan haastavat tavoitteet energiasuunnitelmallesi.

KOLMEN KUUKAUDEN TEHOSTARTTI ELÄMÄNTAPAMUUTOKSEEN

Yrittäjäkuntoprojektin lähikuntoutuksen tavoitteena on edistää ja ylläpitää osallistujien terveyttä, hyvinvointia ja työkykyä. Oman kehon käyttöopas on suunniteltu taustamateriaaliksi vuoden kestäväälle muutosprosessille. Se on eräänlainen yksilöllinen palapeli, josta jokainen voi rakentaa itselleen sopivan kokaisen ja näköisen kokonaisuuden. Se on henkilökohtainen tarina mielen ja kehon terveydestä, jota jokainen osallistuja kertoo omalla tavallaan.

Aika on suhteellinen käsite. Toisaalta vuosi on pitkä aika sopeutua johonkin asiaan, mutta toisaalta elämäntapojen muutosprosessissa vuosi on hyvin lyhyt aika. Saatujen kokemusten perusteella ja osittain osallistujien toivomuksesta, on suunniteltu Kolmen kuukauden tehostartti, jossa prosessi polkaistaan liikkeelle entistä nousujohteisemmin. Toiminta alkaa kolmella tasolla tehokkaasti ja tulostakin tietysti syntyy nopeammin.

Oman kehon käyttöopas toimii edelleen prosessin taustamateriaalina, mutta sitä täydentää Kolmen kuukauden tehostartti, jonka johdantoa olet juuri lukemassa. Tehostartti johdattaa sinut nopeasti suoraan toimintaan. Prosessin kuluessa voit vähitellen täydentää taustatietojasi ja saada lisävinkkejä terveytesi ja hyvinvointisi hallintaan. Materiaalit toimivat siis rinnakkain toinen toistaan täydentäen.

Kolmen kuukauden tehostartin kolmeksi ydinalueeksi on valittu

Selkärangan hyvinvointi ja vartalon ydintuki
Kävely päivittäiseksi perusliikunnaksi ja viikoittaiseksi täsmäliikunnaksi
Terveellinen ravinto nautinnolliseksi tavaksi

Näiden valintojen takana on selvät ja painavat perusteet. Selkärangan hyvinvointi ja vartalon ydintuki on kaiken perusta. Mikäli selkä ja vartalon ydintuki pettävät, on kaikki muukin menetetty. Kävely on ihmislajille sen lajin- ja luonteenomaisinta liikuntaa, joka sopii kaikille liikuntakykyisille, ja jonka terveellisyyttä ja tehokkuutta on turhaan vuosia aliarvioitu. Ravinnolla on erittäin suuri vaikutus terveyteemme ja jaksamiseemme ja ravinto ja oikein ymmärretty liikunta yhdessä ovat avain pysyvään painonhallintaan.

Kolmen kuukauden tehostartti, jonka aikana alat rakentaa omaa Yksilöllistä Energiasuunnitelmaasi (YES!), on loivan nousujohteinen, mutta silti vaativa muutosprosessi, joka vaatii osallistujilta jämäkkää päätöstä ja tahtoa käytännön toimintaan ja todelliseen muutokseen. Se vaatii sitoutumista ja tahdonvoimaa pitää kiinni tehdyistä muutoksista päivittäiseen ja viikoittaiseen elämäntapaan. Se vaatii myös riittävän määrän tietoa tahdon taustaksi. Kolme kuukautta on lyhyt aika, mutta se palkitsee varmasti kaikki ne osallistujat, jotka pysyvät mukana.

Tervetuloa mukaan Kolmen kuukauden tehostartiin!

SISÄLTÖ

KOLMEN KUUKAUDEN TEHOSTARTTI ELÄMÄNTAPAMUUTOKSEEN

SELKÄRANGAN HYVINVOINTI JA VARTALON YDINTUKI

- selkärangan hyvinvoinnin lyhyt oppimäärä
- päivittäinen huoltoliikunta
- viikoittainen täsmäliikunta
- Selkärangan hyvinvointia ja vartalon ydintukea parantavia harjoituksia

KÄVELY PÄIVITTÄISEKSI PERUSLIIKUNNAKSI

- kävelyn perusteiden lyhyt oppimäärä
- päivittäinen huoltokävely
- viikoittainen täsmäkävely

TERVEELLINEN RAVINTO NAUTINNOLLISEKSI TAVAKSI

- terveellisen ruokavalion ja painonhallinnan lyhyt oppimäärä
- omat terveelliset suosikkiruokat

YES!-PÄIVÄT TEHOSTARTIN TUKENA

- oman tavoitteen asettaminen ja tiedostaminen
- oman Yksilöllisen Energiasuunnitelman laatiminen
- malliohjelmat

Liite 5.6: Vuorovaikutuksen arvioinnin ja asioiden ja päätösten kirjaamisen rakenne

TYÖHYVINVOINTIHANKKEEN TYÖPAJAT
(Organisaatio)

Muistio /M. Lehtinen (paikka ja pvm)

VUOROVAIKUTUS TYÖPAJOISSA (tutkijoiden käyttöön)

Työpaja x/ pvm (Kirjannut M-L. Lehtinen)

(1) Paikallaolijat henkilöryhmittäin (myös poistuminen kesken tilaisuuden)

-
-
-

(2) Työpajan ajankäyttö (teema / vetäjä / käytetty aika)

-
-
-

(3) Työpajan vuorovaikutus (vuorovaikutuksen etenemisen kuvaus, henkilöitten roolit)

-
-
-
-

(4) Vetäjän rooli

-

(5) Päätösten syntyminen

-

Ilmapiiiri ja tunnelma (arvioinnin kohteet ja esimerkki numeerisesta arviosta)

	Arviointi 1 – 5 (1 = matalin, 5 = korkein arvosana)				
Luottavaisuus		2			
Innostuneisuus		2,5			
Keskustelun tasapuolisuus			3,5		
Yksimielisyyden taso			3		
Rohkeus esittää ideoita		2			
Esitettyjen ideoiden määrä		2			
Tehtyjen päätösten määrä		2			

TYÖHYVINVOINTIHANKKEEN TYÖPAJAT
Organisaatio

Muistio /M. Lehtinen (paikka ja pvm)

ASIAT JA PÄÄTÖKSET (tutkijoiden käyttöön)

(1) Käsitellyt asiakokonaisuudet

-
-
-

(2) Tehdyt päätökset, toteutusaikataulut ja vastuuhenkilöt

-
-
-

(3) Keskustelun pääkohdat

-
-
-