

Pro gradu -tutkielma

Maija Niskanen
2019



School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Maija Niskanen

**ASiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen
näkökulmasta tarkasteltuna**

Työn ohjaaja ja 1. tarkastaja: Professori Aino Kianto

Työn 2. tarkastaja: Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Niskanen, Maija
Tutkielman nimi:	Asiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohdaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2019
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto 71 sivua, 4 kuviota, 2 liitettä
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Anna-Maija Nisula
Hakusanat:	Asiantuntija, Itsensä johtaminen, Työhyvinvointi, Työkyky

Johtaminen nähdään perinteisesti ulkoisena prosessina, jossa esimies nähdään johtajana ja alainen johdettavana. Tämän johtamismallin rinnalle on kuitenkin muodostunut toisenlainen johtamismalli, itsensä johtaminen, joka on tärkeässä asemassa esimerkiksi tietotyötä tehtäessä ja joka vaikuttaa lupaavalta keinolta työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Siten tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka case-organisaationa toimi Kansaneläkelaitos eli Kela. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin haastatteleamalla kuutta case-organisaation asiantuntijaa. Saatu aineisto analysoitiin sisällönanalyysia käyttämällä.

Tutkimustulokset osoittivat itsensä johtamisen toimivan keinona edistää työhyvinvointia. Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat hyödyntävät sekä tietoisesti että tiedostamatta itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointiaan edistäessään tiettyjä itsensä johtamisen strategiaryhmiä painottaen. Kaiken kaikkiaan tutkimuksessa korostui niin työhyvinvoinnin kuin itsensä johtamisen luonteen subjektiivisuus ja siten niiden perustana toimiva itsetietoisuus.

ABSTRACT

Author: Niskanen, Maija
Title: Experts' Well-Being at Work from Self-Leadership Perspective
Faculty: School of Business and Management
Master's Programme: Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
Year: 2019
Master's Thesis: Lappeenranta-Lahti University of Technology
71 pages, 4 figures, 2 appendixes
Examiners: Professor Aino Kianto
Post-Doctoral Researcher Anna-Maija Nisula
Keywords: Expert, Self-Leadership, Well-Being at Work, Work Ability

Traditionally the leadership has been seen as an external process where the superior has been seen as a leader and subordinate as being led by the superior. A different leadership model called self-leadership has arisen alongside this traditional view and has been seen as a notable factor for example in knowledge work. Self-leadership appear to be an encouraging tool what it comes to promoting well-being at work. Hence, this study examined how the experts influence their well-being at work by employing self-leadership.

The study was carried out as a qualitative case-study where the Finnish Social Insurance Institution, known as Kela, worked as the study's case-organization. The empirical data was collected by interviewing six case-organization's experts by using the half-structured theme interview as a data collection method. The obtained data was analyzed by using the content analysis.

The findings of the study showed that the self-leadership can be seen as a workable way to promote well-being at work. According to the study results the experts exercise both consciously and unconsciously the self-leadership strategies by emphasizing certain of them when they are promoting their well-being at work. Overall, the subjectivity of well-being at work and self-leadership and thus the self-awareness on which these are based on were underlined in this study.

*"There is probably a great deal of truth to the idea
that the managers, at their best,
only influence the way employees manage themselves."*

(Manz & Neck 1991, 94)

ALKUSANAT

Opintojen ollessa loppusuoralla päättyy yksi merkittävä vaihe elämästä, kun taas samalla aukeaa lukemattomia mahdollisuuksia takanaan pitävä ovi. Näihin mahdollisuuksiin tarttuminen on kiinni omasta rohkeudesta hypätä uusiin haasteisiin. Pro gradu -tutkielman tekeminen on tarjonnut tervetullutta vastapainoa perhevapaalla olemiseen, vaikka joukkoon on mahtunut onnistumisenkokemusten lisäksi myös epätoivonhetkiä, jolloin itsensä johtamisen taitoja on todella tarvittu. Tutkimuksen mahdollistamisesta haluan osoittaa kiitoksen työorganisaatiolleni, esimiehelleni sekä erityisesti haastateltaviksi suostuneille kollegoilleni.

Ohjaajaani professori Aino Kiantoa haluan kiittää tieteellisestä tuesta ja tutkielman tarkastamisesta, josta kiitos kuuluu myös tutkijatohtori Anna-Maija Nisulalle. Lisäksi kiitos Lappeenrannan-Lahden teknilliselle yliopistolle huikeasta opintomatkasta, josta Riina teit sekä hauskan että kiinnostavan – uusien opiskelijoiden infoviikolla lounasjonossa seisoessani en voinut arvatakaan, mikä onnenpotku minulla kävi sinun, introverttiystäväni, jonottaessa takanani.

Lämmin kiitos äidille ja Heikille pyyteettömästä kannustamisesta läpi opinnäytetyöprojektin sekä tarjoamastanne mummolan päivähoidosta, jota ilman tutkielman kirjoittaminen ei olisi ollut mahdollista. Kiitos myös ystäville ja läheisille kannustuksesta, josta sain voimaa jatkaa opinnäytetyöprojektin loppuun asti.

Lopuksi osoitan rakkaimmat kiitokseni perheelleni, jota ilman en olisi tähän projektiin pystynyt. Tuomo, kiitos tuestasi ja kärsivällisyydestäsi läpi tämänkin matkan. Pieni tutkimusmatkailijamme Eetu, kiitos, että jaksat hämmästyttää ja ilostuttaa äitiä ja isää jok'ikisenä päivänä. Tämän opintomatkan päätyttyä voimme nyt yhdessä keskittyä talonmuotoiseen projektiimme.

Lappeenrannassa 5.10.2019

Maija Niskanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	10
1.1 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset.....	11
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä.....	13
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	14
2 TYÖHYVINVOINTI	15
2.1 Työhyvinvointi tutkimusalueena	16
2.2 Työkyky työhyvinvoinnin lähtökohtana	18
2.3 Hyvinvoinnista työhyvinvointiin	21
2.4 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet	23
2.5 Yhteenveto työhyvinvoinnista	29
3 ITSENSÄ JOHTAMINEN	30
3.1 Itsensä johtaminen tutkimusalueena.....	30
3.2 Itsensä johtamisen määritelmä	31
3.3 Itsensä johtamisen kaksi mallia ja niiden eroavaisuudet.....	33
3.4 Itsensä johtamisen strategiat	35
3.4.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat.....	36
3.4.2 Luontaisesti palkitsevat strategiat.....	38
3.4.3 Rakentavat ajatuskuviostrategiat.....	40
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	42
4.1 Kuvaus case-organisaatiosta.....	42
4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia.....	42
4.3 Aineiston kerääminen	43
4.4 Aineiston analysointi	45
4.5 Tutkimuksen luotettavuus	46
5 TUTKIMUSTULOKSET	48
5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueisiin vaikuttaminen	48
5.2 Itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen	52

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	60
6.1 Tulosten pohdinta	61
6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	64
LÄHTEET.....	65
LIITTEET.....	72
Liite 1: Haastattelukutsu	
Liite 1: Teemahaastattelurunko	

KUVIOT

Kuvio 1. Työkykytalo.

Kuvio 2. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ulottuvuudet.

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet.

Kuvio 4. Itsensä johtamisen malli.

1 JOHDANTO

Teollisuuden aikakaudella eletessä ajattelemisen kuului johdon tehtäviin työntekijöiden keskittyessä suorittamaan heille annetut työtehtävät sen enempää kyselemättä (Hernberg 2013, 196). Nykyisin teollinen yhteiskunta on väistynyt tietojä palveluyhteiskunnan tieltä. Tänä päivänä suuri osa suomalaisista työntekijöistä toimiikin asiantuntijatehtävissä, joihin ei voida soveltaa perinteistä teollisen tuotannon johtamismallia. (Aitta 2012, 10) Perinteisen johtamismallin rinnalle on siten noussut toisenlainen johtamisen näkökulma, itsensä johtaminen, minkä merkitys korostuu tänä päivänä erityisesti tietotyössä (Pearce & Manz 2005, 133).

Työympäristön nopea muuttuminen vaatii joustavuutta, nopeaa reagoitua, luovuutta ja kykyä jatkuvaan uudistumiseen. Tämä yhdessä organisaatioiden madaltumisen kanssa edellyttää jokaista työntekijää ottamaan vastuuta sekä johtamaan itseään. Siten yksilöt ovatkin siirtyneet työnhallinnasta kokonaisvaltaiseen elämänhallintaan ja ajanhallinnasta puolestaan itsensä johtamiseen, jonka hallitsemisesta on tullut yhä tärkeämpää työhyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta työelämässä tapahtuvan uupumisen jatkaessa lisääntymistään. (Sydänmaanlakka 2006, 16) Itsensä johtamiseen ja työhyvinvointiin onkin tartuttu käytännön työelämässä esimerkiksi erilaisten valmennusohjelmien muodossa (ks. Työsuojelurahasto 2012).

Parhaimmassa tapauksessa työ nähdään yksilön hyvinvoinnin keskeisenä osana ja innostuksen lähteenä, mutta pahimmillaan se kuluttaa loppuun yksilön voimavarat ja terveyden (Rauramo 2008, 9). Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtiminen ei ole yksinkertaista kiireen keskellä (Sydänmaanlakka 2006, 16). Työhyvinvoinnin edistämiselä on kuitenkin vaikutuksia niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla (Anttonen & Räsänen 2009, 19), ja työhyvinvoinnista onkin tullut asia, johon kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Tästä huolimatta enemmistö palkansaajista kokee Työ- ja elinkeinoministeriön (2018, 97) Työolobarometrin 2017 mukaan työn olevan jossain määrin psyykkisesti raskasta kolmanneksen arvioidessa työn myös fyysisesti raskaaksi.

Itsensä johtaminen vaikuttaa lupaavalta keinolta työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen näkökulmasta tarkasteltuna. Esimerkiksi Dolbier et al. (2001, 481) havaitsivat tutkimuksissaan itsensä johtamisen liittyvän parempaan terveyteen kuin myös merkittävässä määrin tehokkaampiin mukautumistapoihin, myönteisimpiin persoonallisuuspiirteisiin sekä parempaan työn lopputulokseen. Puolestaan Politis (2006, 212) havaitsi itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käytöllä olevan vaikutusta työtyytyväisyyden tunteeseen, millä puolestaan on vaikutusta suoritukseen.

Nykyisin yhteiskunnan katsotaan muuttuneen suoritusyhteiskunnaksi, jossa jokaisen on parhaansa mukaan yritettävä pysyä menossa mukana. Samanaikaisesti työympäristö jatkaa muutostaan yhä tietointensiivisempään suuntaan. Tämä muokkaa työjärjestelyjä, ja tästä esimerkkinä toimii työmarkkinoilla toimivien asiantuntijoiden määrän lisääntyminen. Suorittamisella on vaikutuksia työhyvinvointiin kuin hyvinvointiin yleensäkin. Kuka huolehtii asiantuntijoiden työhyvinvoinnista nykyisessä työympäristössä, jossa valtaa ja vastuuta johtajuudesta on siirretty työntekijöille itselleen. Kysymys kuuluukin, kuinka asiantuntijat johtavat työhyvinvointiaan?

1.1 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet ja rajaukset

Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, joka koulutuksensa ja osaamisensa perusteella kykenee asioihin, joihin muut eivät kykene. Toiminnoissaan asiantuntijoiden katsotaan olevan eteviä, tasaisia ja tehokkaita. (Johnson 1983, 78-79) Asiantuntijat omaavat laajan tietämyksen asioista, ja he hallitsevat niin temppuja kuin varoituksia, joita he käyttävät tätä tietämystään soveltaessaan. Siten asiantuntijat pystyvätkin löytämään perusasiat turhan tiedon joukosta ja ovat taitavia tunnistamaan ongelmat osaamiseensa liittyvissä asioissa. (Larkin et al. [1980]; Chi et al. [1981]; Chi et al. [1981] Johnsonin 1983, 79 mukaan). Asiantuntijoiden käyttäytymisen taustalla toimii operatiivinen tieto, jota kutsutaan asiantuntemukseksi (Johnson 1983, 79).

Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta ja sen keskeinen osa (Kauhanen 2016, 23). Se nähdäänkin työntekijän työelämän merkittävimpana pääomana (Ilmarinen 2006, 79) työnantajien liittäessä sen tarpeeseensa pitää liiketoiminta käynnissä (Jansson et al. 2015, 165) – perustuvathan työorganisaation tulokset henkilöstön työkykyyn (Ilmarinen 2006, 79). Työkykyä ja siihen liittyviä tekijöitä on mahdollista tarkastella yksilön, työorganisaation sekä yhteiskunnan tasoilla. Työkyky ei siten ole vain yksilön ominaisuus vaan pikemminkin kokonaisuus, johon yksilön lisäksi vaikuttavat hänen työnsä ja ympäristönsä. (Ilmarinen et al. 2006, 18-20)

Työhyvinvointi voidaan nähdä työkykykäsitettä niin sisällöllisesti kuin ajallisestikin laajentavana käsitteenä, sillä se velvoittaa työoloja kilpailemaan vapaa-ajan kanssa, pitää sisällään tuloksellisuuden sekä suuntaa katseen tulevaisuuteen (Aura & Ahonen 2016, 21). Työhyvinvoinnissa kyse on työntekijöiden elämänlaadusta ja työssä jaksamisesta (Ilmarinen et al. 2006, 20). Se rakentuu kolmesta toisiinsa liittyvästä ulottuvuudesta: psyykkisestä ulottuvuudesta, fyysisestä ulottuvuudesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta (Grant et al. 2007, 51). Lisäksi sitä voidaan tarkastella henkisen ulottuvuuden kautta (Ojala & Ahonen 2005, 30).

Itsensä johtaminen määritellään itseen kohdistuvaksi vaikutusprosessiksi, jossa yksilö saavuttaa suoriutuakseen itseohjautuvuuden ja itsemotivaation (Manz & Sims 1991, 23). Se pohjautuu itsetuntemukseen, itsetietoisuuteen, itsereflektioon ja itsensä hallintaan (Sydänmaanlakka 2009, 153-155). Yleisesti itsensä johtamisen katsotaan muodostuvan käyttäytymisen strategioiden sekä kognitiivisten strategioiden joukosta. Näiden strategioiden tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen (Manz & Sims 1991, 23) ja muokata henkilön suoritusten lopputuloksia (Houghton & Neck 2002, 673).

Tutkimuksessa tarkastellaan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin lisäksi lyhyesti myös työkyvyn käsitettä, sillä työkyky nähdään työhyvinvoinnin lähtökohtana, kuten aiemmin todettiin. Tutkimuksesta on rajattu pois yksilön vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät työhyvinvoinnin ja siten myös työkyvyn osa-alueet, sillä tutkimuksessa käsitellään työhyvinvointia niistä näkökulmista, joihin yksilö voi itse vaikuttaa. Itsensä johtamisen osuus korostuu tutkimuksen empiirisessä osuudessa,

ja myös itsensä johtamista käsitellään yksilönäkökulmasta. Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen malli perustuu Manzin luomaan self-leadership -malliin, mutta aihetta lähestytään lyhyesti muistakin näkökulmista.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymys ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena on aiemman kirjallisuuden ja siihen perustuvan empiirisen tutkimuksen perusteella tutkia, kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla. Tutkimuksen päätutkimuskysymys kuuluu siten seuraavasti:

Miten asiantuntijat johtavat omaa työhyvinvointiaan?

Päätutkimuskysymykseen vastataan vastaamalla päätutkimuskysymystä tukeviin alatutkimuskysymyksiin, jotka kuuluvat seuraavasti:

1. *Mistä yksilön työhyvinvointi ja yksilötason itsensä johtaminen rakentuvat?*
2. *Kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla?*

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaamalla saadaan muodostettua kokonaiskuva yksilön työhyvinvoinnin ja yksilötason itsensä johtamisen muodostumisesta. Tähän kysymykseen vastataan pääosin aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta. Puolestaan toiseen alatutkimuskysymykseen vastataan pääsääntöisesti tutkimuksen empiirisen osion pohjalta. Tähän kysymykseen vastaamalla pyritään ymmärtämään asiantuntijoiden tietoisia ja tiedostamattomia toimia työhyvinvointinsa edistämiseksi.

Tutkimusmenetelmältään kyseessä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jonka tutkimusstrategiana toimii tapaustutkimus. Tutkimuksen case-organisaationa toimii Kela eli Kansaneläkelaitos. Kela huolehtii niin Suomessa asuvien kuin useiden ulkomailla asuvien suomalaisten sosiaaliturvasta (Kela 2018). Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla haastatteleamalla case-organisaation eteläisen vakuutuspiirin asiantuntijoita. Saatu aineisto analysoidaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta pääluvusta. Luku 1 eli Johdanto johdattaa lukijan tutkimuksen aiheeseen. Siten siinä tarkastellaan lyhyesti tutkimuksen taustaa, esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymys, tutustutaan tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin ja rajauksiin sekä esitellään lyhyesti tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja case-organisaatio.

Luku 2 Työhyvinvointi ja Luku 3 Itsensä johtaminen muodostavat aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen perustuvan tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen. Luku 4 Tutkimusmenetelmät ja Luku 5 Tutkimustulokset puolestaan muodostavat tutkimuksen empiirisen osion, missä kuvataan tutkimusprosessia, tutkimusstrategiaa, aineiston keräämistä ja aineiston analysointia sekä syvennyttään tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimuksen empiirisessä osiossa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen päättää Luku 6 Tutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset, jossa esitetään yhteenveto tutkimuksesta, pohditaan tutkimustuloksia sekä tarkastellaan tutkimuksen rajoituksia ja mahdollisia aiheeseen liittyviä jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖHYVINVOINTI

”Viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä, omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos ei itse halua vaalia omaa hyvinvointiaan.” (Ojala & Ahonen 2005, 30)

Työn tarkoitus on muodostaa tekijälleen hyvinvointia (Rauramo 2008, 11). Hyvinvointi itsessään on subjektiivinen asia, jonka jokainen määrittää omalla tavallaan. Sen saavuttaminen edellyttää käsitteen abstraktin luonteen ymmärtämistä ja sen konkretisointia toimenpiteiksi. Työhyvinvointi voi toisinaan olla vaikea erottaa muusta hyvinvoinnista, sillä työ on merkittävä osa ihmisen elämää yksityiselämän taas vaikuttaessa työelämään. (Rauramo 2012, 10) Työhyvinvointia tarkastellessa yksilö tulisi huomioida kokonaisuutena, sillä erikseen ei ole olemassa *”työminää”* ja *”yksityisminää”* vaan ainoastaan yksi *”kokonaisminä”* (Ojala & Ahonen 2005, 28).

Työhyvinvoinnin edistämällä on vaikutuksia niin yksilön, organisaation kuin yhteiskunnan tasolla. Sen avulla saavutetut hyödyt näkyvät esimerkiksi tuottavuudessa, pidemmissä työurissa, eläkkeelle siirtymisiän nousussa, organisaation imagossa, oppimisessa, liiketoiminnan tuloksessa, laadussa, kilpailukyvyssä, paremmissa työurissa, motivaatiossa, paremmassa työn ja vapaa-ajan laadussa sekä stressin vähentymisessä. (Anttonen & Räsänen 2009, 19) Lisäksi työhyvinvointi vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen ja työhön sitoutumiseen (Yadav et al. 2014, 18). Työhyvinvoinnista onkin siten tullut asia, johon kiinnitetään yhä enemmän huomiota.

Tieteellinen kirjallisuus ei tunnista työhyvinvoinnille yhtä yhtenäistä ja oikeaa määritelmää (Grawitch et al. 2006, 134), vaan työhyvinvointi on laajalti käytetty käsite (Yadav et al. 2014, 18), jonka käsitteen- ja teorianmuodostus tapahtuu lukuisilla eri tieteenaloilla (Laine 2013, 36). Yleisesti ottaen työhyvinvoinnissa kyse on työntekijöiden elämänlaadusta ja työssä jaksamisesta (Ilmarinen et al. 2006, 20), joista ensimmäistä kohtaan osoitetaan yhä enenevässä määrin kiinnostusta (Ilies et al. 2015, 827).

Laine (2013, 71-72) on väitöskirjassaan määrittänyt työhyvinvoinnin aiempiin työhyvinvoinnin määritelmiin perustuen seuraavasti: *”Työhyvinvointi tarkoittaa sitä subjektiivisesti koettua hyvinvoinnin tilaamme, johon ovat vaikuttaneet työkykymme ja terveytemme, työ ja työkonteksti ja -ympäristö laajasti ymmärrettynä 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 arvosidonnaisten vallan, vastuun ja erilaisten intressien vaikutus.”*

2.1 Työhyvinvointi tutkimusalueena

Käsitteenä työhyvinvointi on verrattain nuori, mutta tarkasteltaessa työhyvinvoinnin sisältöä, huomataan aiheen olevan jo pidemmän aikaa tutkittu (Kauhanen 2016, 22). Työhyvinvointia onkin tutkittu yli sata vuotta tutkimuksen painopisteen muuttuessa ajan kuluessa (Manka & Manka 2016, 64-66) yksitieteellisestä tutkimuksesta monitieteelliseksi työhyvinvoinnin tarkasteluksi (Anttonen & Räsänen 2009, 6).

Työhyvinvointia on tutkittu 1920-luvulta alkaen. Ensin sitä lähestyttiin lääketieteellisestä stressitutkimuksen näkökulmasta, jolloin tutkimuksissa huomio kiinnittyi yksilöön. Tuolloin työn erilaisten kuormittavien tekijöiden, kuten melun tai fyysisen raskauden, katsottiin aiheuttavan yksilölle fysiologisia reaktioita, minkä puolestaan katsottiin johtavan stressiin. Sitten työhyvinvointia alettiin tarkastelemaan myös psykologisten ja käyttäytymiseen vaikuttavien reaktioiden näkökulmasta, jolloin työhyvinvointiin liitettiin työsuojelun näkökulma. Edellä kuvattu stressitutkimus monipuolistui huomioimaan yksilöiden reaktioiden lisäksi työympäristön aiheuttamat stressiärsykkeet, jolloin huomio kiinnitettiin ympäristön ominaisuuksiin ja jolloin stressistä alettiin käyttää myös termiä kuormitus. Työn katsottiin olevan kuormittavaa, mikäli työntekijä ei kyennyt vastaamaan työn asettamiin vaatimuksiin. Näin työhyvinvointia alettiin tarkastelemaan niin kutsutun tasapainomallin näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 64)

Myöhemmin alkunsa sai työn vaatimusten ja hallinnan malli, jossa tarkasteltiin työn psykologisia vaatimuksia sekä työssä päättämisen mahdollisuuksia. Näiden katsottiin johtavan joko aktiiviseen työhyvinvointia lisäävään työhön tai voimavaroja kuluttavaan passiiviseen työhön. Työ katsottiin sitä aktiivisemmaksi, mitä enemmän työssä oli mahdollisuuksia vaikuttaa päätöksiin ja mitä enemmän se sisälsi psykologista kuormitusta. Näin tutkimuksen suunta kääntyi tasapainon saavuttamisen sijaan aktiivisempaan suuntaan ja malliin liitettiin kolmas ulottuvuus eli sosiaalinen tuki, jonka todettiin olevan merkittävässä asemassa työhyvinvoinnin muodostumisen suhteen. (Manka & Manka 2016, 65)

Ärsyke-reaktio -mallit eivät siten enää selittäneet työntekijöiden subjektiivisia eroavaisuuksia, joten stressin syntymekanismeihin lisättiin yksilöiden subjektiivisuudesta johtuva välitysmekanismi. Näin toimimalla työhyvinvoinnin ymmärrettiin muodostuvan niin ympäristö- kuin yksilötekijöiden vaikutuksesta. Huomio kiinnittyikin siihen, kuinka yksilön ominaisuudet ja osaaminen vastasivat työympäristön haasteisiin. (Manka & Manka 2016, 65) Välitysmekanismina toimi mukautuminen, jolla tarkoitetaan yksilön välineitä ja voimavaroja haasteiden ja uhkien kohtaamiseen (Manka et al. 2007, 5). Nämä voimavarat jaetaan yksilöllisiin ja ympäristöllisiin voimavaroihin, joista ensimmäisellä tarkoitetaan esimerkiksi terveyttä ja vuorovaikutustaitoja jälkimmäisen viitatessa muun muassa sosiaaliseen tukeen (Manka & Manka 2016, 65-66).

Kuitenkin työn, työorganisaation ja teknologian sekä niin työntekijän kuin työyhteisön aktiivisuuden vaikutukset työhyvinvointiin on unohdettu näissä perinteisissä työhyvinvoinnin malleissa. Niiden kiinnostus myös suuntautuu työn psyykkiseen rasittavuuteen, eikä niinkään työn ilon tai myönteisen motivaation vaikutusmekanismeihin. (Manka et al. 2007, 6) Työhyvinvointia onkin tutkittu paljon työpahoinvoinnin näkökulmasta, vaikka tosiasiallisesti työhyvinvoinnilla tarkoitetaan muuta sekä enemmänkin kuin ainoastaan ongelmien puuttumista (Hakanen 2004, 12, 27). Sittemmin työhyvinvoinnin viitekehys onkin muuttunut kattamaan näistä stressimalleista puuttuneet ulottuvuudet: työmotivaation, työn imun, toiminnan teorian sekä transformatiivisen oppimisen. Työhyvinvointi nähdäänkin nykyisin hyvin laaja-alaisena käsitteenä. (Manka et al. 2007, 6)

Kaiken kaikkiaan työhyvinvointia on alun perin lähestytty työsuojelun näkökulmasta. Tämän jälkeen sitä on tulkittu terveyden ja työkyvyn näkökulmasta, josta sitä on taas siirrytty tarkastelemaan työkyvyn ja osaamisen perspektiivistä. Sittemmin työhyvinvointi on nähty laaja-alaisena ilmiönä, joka on siirtynyt pelkästä yksilön näkökulmasta kohti ryhmän näkökulmaa. (Manka & Manka 2016, 64-67) Näin ollen työhyvinvoinnin tarkastelun painopiste on muuttunut suojelevasta ennaltaehkäiseväksi, josta puolestaan on siirrytty terveyden edistämisen näkökulmaan ja lopulta kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin tarkasteluun (Anttonen & Räsänen 2009, 6).

2.2 Työkyky työhyvinvoinnin lähtökohtana

Työkyky on työhyvinvoinnin lähtökohta ja sen keskeinen osa (Kauhanen 2016, 23), mutta yksilön työkyky itsessään ei takaa työhyvinvointia (Kehusmaa 2011, 27). Työhyvinvoinnin katsotaan luonnehtivan työkykyrakenteen laatua korostamalla työyhteisön ja työelämän laadun merkitystä (Ilmarinen 2006, 81), jotka molemmat vaikuttavat työkyvyn säilymiseen ja työssä jaksamiseen (Ilmarinen et al. 2006, 20). Työkyky nähdään työntekijän työelämän merkittävimpänä pääomana (Ilmarinen 2006, 79) työnantajien liittäessä sen tarpeeseensa pitää liiketoiminta käynnissä (Jansson et al. 2015, 165) – perustuvathan työorganisaation tulokset henkilöstön työkykyyn (Ilmarinen 2006, 79). Yhteiskunnan näkökulmasta tarkasteltuna työkyvyllä taas on esimerkiksi kansantaloudellinen merkitys.

Työkyvyn muodostuminen

”Työntekijän fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ja ammattitaidon muodostama kokonaisuus suhteessa työn vaatimuksiin.” (Sanastokeskus 2006, 46)

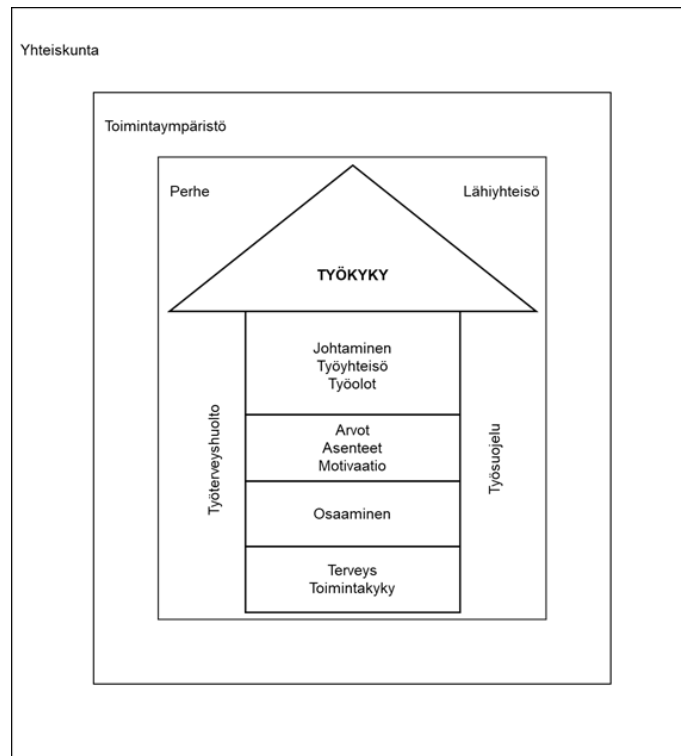
Nykyisin vähäinen osa tutkimuksista viittaa työkykyyn ainoastaan terveydellisestä näkökulmasta (Lederer et al. 2014, 253), eikä täyttä terveyttä kaikissa tapauksissa voida pitää työkyvyn riittävänä eikä kenties tarpeellisenakaan vaatimuksena – merkitystä on sillä, että kunnossa ovat ne osat terveydestä, joita sen hetkinen ammattipätevyys edellyttää (Tengland 2011, 278). Useat työkyvyn määritelmät

sisältävätkin ainakin yhden yksilöllisen ja yhden organisatorisen työkyvyn tason ensimmäisen keskittyessä usein terveyteen jälkimmäisen viitatessa yleisesti työympäristön vaatimuksiin. Noin kymmenesosa työkyvyn määritelmistä sisältää samanaikaisesti yksilöllisen, organisatorisen ja yhteiskunnallisen tason, joista työkyvyn katsotaan muodostuvan. (Lederer et al. 2014, 253) Työkyky ei siten ole vain yksilön ominaisuus vaan kokonaisuus, johon yksilön lisäksi vaikuttavat hänen työnsä ja ympäristönsä (Ilmarinen et al. 2006, 18-20).

Työkyvyn yksilöllinen taso ulottuvuuksineen kuvaa yksilön työkyvyn tilaa henkilökohtaisten etujen, helpotusten ja esteiden näkökulmasta. Näitä ovat esimerkiksi taidot, kokemus, terveys, käyttäytyminen ja arvot. Työkyvyn organisatorinen taso taas sisältää organisatoriset sekä institutionaaliset työkykyä rakentavat ominaisuudet sekä lisäksi suhteet eri sidosryhmien kanssa (mm. työnantaja, kollegat, ystävät ja perhe) sekä yksilön suhteet erilaisissa mesosysteemeissä, joissa ihmissuhteet tapahtuvat. (Lederer et al. 2014, 253)

Työkyvyn yhteiskunnallisella tasolla työkyky puolestaan nähdään yhteiskunnallisena ilmiönä, joka on syntynyt sekä muodostunut erilaisten historiallisten, kulttuuristen, lainsäädännöllisten, taloudellisten, sosiaalisten, demografisten ja poliittisten makrosysteemien sekä dynamiikan vaikutuksesta. Yhteiskunnalliseen tasoon kuuluukin esimerkiksi sairauslomapolitiikka ja työlainsäädäntö. (Lederer et al. 2014, 253)

Työkyvyn muodostumista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti työkykyä käsittelevän ja kuviossa 1 kuvatun työkykytalon näkökulmasta. Mallin taustalta löytyy psykofyysissosiaalinen ihmiskäsitys, millä tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista tarkastelua niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen ulottuvuuden kautta. (Lundell et al. 2011, 54-55) Työkykytalo sisältääkin merkittävässä määrin työhyvinvoinnin elementtejä (Kehusmaa 2011, 27), ja se perustuu työkyvyn tarkasteluun niin työterveyden, työhyvinvoinnin kuin työssä jaksamisen ja jatkamisen näkökulmista (Ilmarinen 2006, 79).



Kuvio 1. Työkykytalo. (mukaillen Ilmarinen 2006, 80; mukaillen Työterveyslaitos 2019)

Kaiken kaikkiaan työkyvyssä kyse on yksilön työn ja henkilökohtaisten voimavarojen välisestä tasapainosta, jonka saavuttaminen edellyttää työn ja henkilökohtaisten voimavarojen jatkuvaa yhdistymistä työkykyyn vaikuttavien tekijöiden ollessa jatkuvassa muutoksessa (Ilmarinen 2009, 2). Työn ja henkilökohtaisten voimavarojen välisen tasapainon ollessa hyvä myös työkyky on hyvä. Työkykytalon kolme ensimmäistä kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja neljännen kerroksen keskittyessä työn maailmaan. (Lundell et al. 2014, 54)

Työkykytaloissa onkin siten neljä kerrosta, jotka alimmasta kerroksesta ylimpään kerrokseen lueteltuina ovat: 1) terveys ja toimintakyky, 2) osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio sekä 4) johtaminen, työyhteisö ja työolot. Työkykyyn vaikuttavat myös työkykytalon ympärillä toimivat perhe ja lähiyhteisö. Jotta työkyvyn muodostumista olisi mahdollista tarkastella mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, on huomioitava vielä makroympäristöä eli yhteiskuntaa sekä organisaation toimintaympäristöä. Työkykytalon kerrokset eivät ole toisistaan erilliset vaan

jatkuvasti vuorovaikutuksessa keskenään. Siten muutokset jossakin kerroksessa vaikuttavat muihin kerroksiin. (Lundell et al. 2011, 54-57)

2.3 Hyvinvoinnista työhyvinvointiin

Hyvinvointi on moniulotteinen ilmiö, jonka kokonaisvaltainen tarkastelu perustuu terveydenhuollon, filosofian, psykologian ja sosiologian kirjallisuuteen (Grant et al. 2007, 51-52). Sillä tarkoitetaan optimaalista kokemusta ja toimintaa (Ryan & Deci 2001, 141) ja yksilön tärkeiden tarpeiden täyttymistä ja hänen tavoitteidensa ja suunnitelmiansa toteutumista (Anttonen & Räsänen 2009, 17) sekä yksilön tyytyväisyyttä työhön ja elämään, eikä siten vain yksilön terveyttä (Schulte & Vainio 2010, 422). Hyvinvointi onkin siten hyvin subjektiivinen asia ja kokemus, jonka jokainen määrittää omalla tavallaan (Rauramo 2012, 10).

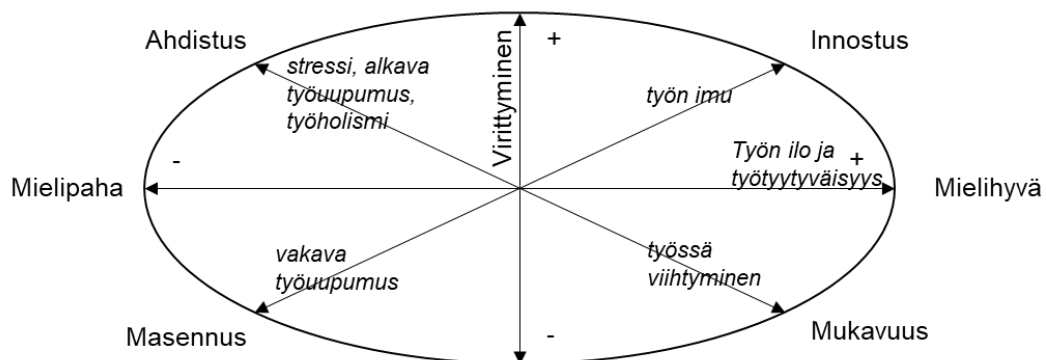
Hyvinvoinnin käsite on läheinen onnellisuuden käsitteen kanssa (Rauramo 2012, 10). Yksilön onnellisuutta pyritäänkin Biswas-Dienerin et al. (2004, 19) mukaan usein määrittämään subjektiivisen hyvinvoinnin näkökulmasta kiinnittämällä huomiota kolmeen subjektiivisen hyvinvoinnin osatekijään: positiivisiin vaikutuksiin, negatiivisiin vaikutuksiin sekä henkilökohtaiseen arvioon tyytyväisyyden suhteen – onnellisen henkilön katsotaankin näin ollen olevan usein iloinen, ainoastaan satunnaisesti surullinen sekä ja yleisesti ottaen tyytyväinen elämäänsä.

Subjektiivisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilön emotionaalista ja kognitiivista arviota elämästään. Kaiken kaikkiaan sen tutkimuksella pyritään ymmärtämään, millaiseksi henkilöt arvioivat elämänsä tällä hetkellä ja toisaalta myös pidemmällä aikavälillä. Näihin arvioihin sisältyvät yksilöiden emotionaaliset reaktiot tapahtumiin, heidän elämäntyytyväisyyteensä perustuvat mielialansa ja arvionsa sekä yksilöiden tyytyväisyys työn ja avioliiton kaltaisiin asioihin sekä niiden toteutuminen. Subjektiivista hyvinvoinnin tutkimusaluetta onkin mahdollisuutta lähestyä onnellisuuden ja tyytyväisyyden näkökulmista. (Diener et al. 2003, 403-405)

Työelämän näkökulmasta subjektiivisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yksilöiden tunteita ja ajatuksia työelämäänsä kohtaan sekä niiden yleistä vaikutusta yksilöiden

elämään (Ilies et al. 2015, 827). Työhön liittyvä subjektiivinen hyvinvointi puolestaan voidaan yleisesti määrittää edellä esitettyjen subjektiivisen hyvinvoinnin osatekijöiden avulla. Siten yksilön työhön liittyvää hyvinvointia voidaan pitää korkeana, mikäli yksilö on tyytyväinen työhönsä ja mikäli yksilö työssään kokee usein positiivisia ja harvoin negatiivisia tunteita. Näistä ensimmäinen viittaa työtyytyväisyyteen kognitiivisena arviointina työstä jälkimmäisen viitatessa työntekijöiden työssään kokemiin positiivisiin tunteisiin osoituksena sitoutumisesta, onnellisuudesta tai tyytyväisyydestä, toisin sanoen viittaamalla affektiivisiin kokemuksiin. (Bakker & Oerlemans 2012, 179-180) Negatiivisiin tunteisiin puolestaan kuuluvat esimerkiksi kyllästymisen, järkyttymisen ja jännittyneisyyden tunteet (Kazemi 2017, 48).

Warr käsittelee subjektiivista hyvinvointia affektiivisesta näkökulmasta (Warr 1990, 194-196). Affektilla tarkoitetaan yksilön mielialoja ja tunteita (Diener et al. 1999, 277), ja affektiivinen hyvinvointi keskittyy nimensä mukaisesti yksilön elämän tunnekokemuksiin. Tämä hyvinvoinnin malli on mahdollista jakaa siihen liittyvän virittyneisyyden ja mielihyvän tunnekokemuksiin, jotka ovat jaoteltavissa seuraavasti: 1) mielihyvä – mielihyvä, 2) ahdistus – mukavuus ja 3) masennus – innostus. Malli on ellipsinmuotoinen, sillä mielihyvällä on tutkitusti hyvinvointiin virittyneisyyttä suurempi painoarvo. (Warr 1990, 195) Kuviossa 2 kuvataan Warrin affektiivisen hyvinvoinnin mallia Hakasen väitöskirjassaan tekemin lisäyksin.



Kuvio 2. Henkilökohtaisen hyvinvoinnin ulottuvuudet. (Warr 1990, 195; Hakanen 2004, 28)

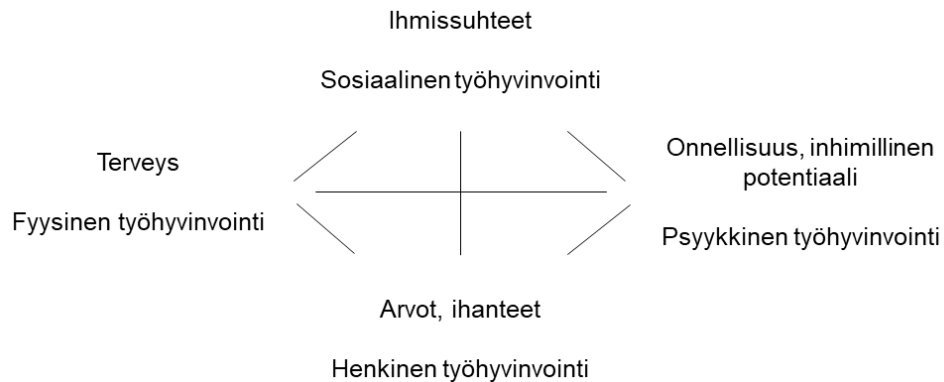
Tarkasteltaessa Warrin affektiivista hyvinvointia työhyvinvoinnin näkökulmasta huomataan vähäisen virittyneisyyden ja vähäisen mielihyvän luonnehtivan pitkälle edennyttä työuupumusta, kun taas vähäinen mielihyvä mutta korkea virittyneisyys kuvaa stressiä, alkavaa työuupumusta ja esimerkiksi työholismia. Puolestaan mielihyvän ja vähäisen virittyneisyyden tuntemuksien voidaan katsoa johtavan työssä viihtymisen ja rentoutumisen tuntemuksiin työn imun edellyttäessä korkeaa virittyneisyyttä ja mielihyvän tuntemuksia. Työtyytyväisyyden voidaan katsoa sijoittuvan mallin oikealle puolelle x-akselin tuntumaan ja työn ilon vähän sen yläpuolelle. (Hakanen 2004, 27-28)

Monet nykyiset työhyvinvoinnin mittarit hyödyntävätkin juuri affektiivisen hyvinvoinnin ulottuvuuksia tarkastellessaan esimerkiksi työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista ja väsymystä (Van Horn et al. 2004, 367).

2.4 Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Työhyvinvointi, kuten hyvinvointi yleensäkin, muodostuu kolmesta toisiinsa liittyvästä ja vaikuttavasta ulottuvuudesta: psyykkisestä ulottuvuudesta, fyysisestä ulottuvuudesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta (Grant et al. 2007, 52). Lisäksi sitä voidaan tarkastella henkisen ulottuvuuden kautta (Ojala & Ahonen 2005, 30). Työhyvinvointia tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, eikä vain yhtä sen osaa irrallisesti, sillä puutteet yhdessä ulottuvuudessa heijastuvat usein toiseen ulottuvuuteen. Esimerkiksi työn ollessa psyykkisesti kuluttavaa heijastuu se helposti fyysiseen terveyteen sairastumisen muodossa. (Virolainen 2012, 11-12) Kuviossa 3 kuvataan tarkemmin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksia.

Aiemmat työhyvinvoinnin tutkimukset ovat Grantin et al. (2007, 52) mukaan osoittaneet johtamiskäytäntöjen johtavan usein niin kutsuttuihin työntekijöiden hyvinvoinnin vaihtokaappoihin, joilla tarkoitetaan johtamiskäytäntöjen taipumusta parantaa yhtä työhyvinvoinnin ulottuvuutta samanaikaisesti kuitenkin heikentäen toista. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin näitä neljää (työ)hyvinvoinnin ulottuvuutta.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet. (Ryan & Deci 2001, 142-143; Ojala & Ahonen 2005, 29; Grant et al. 2007, 53; mukailen Virolainen 2012, 12)

Fyysinen ulottuvuus

Fyysinen hyvinvointi toimii työhyvinvoinnin perustana (Ojala & Ahonen 2005, 29), ja se määrittää hyvinvoinnin kehon terveyden ja toiminnan näkökulmasta sisältäen ravinnon, suojan, terveydenhuollon, vaatetuksen ja liikkuvuuden (Grant et al. 2007, 52-53). Fyysinen työhyvinvointi onkin näkyvä työhyvinvoinnin osa-alue, joka sisältää muun muassa fyysiset työolosuhteet, työn fyysisen kuormituksen sekä ergonomiset ratkaisut, kuten työasennot. Lisäksi siihen kuuluvat osaltaan työpaikan siisteys, lämpötila, melu sekä työvälineet. Fyysinen työhyvinvoinnin ulottuvuus korostuu niin fyysisissä kuin rutiininomaisissa työtehtävissä, mutta huomioitavaa on toimistotyön aiheuttaman fyysisen kuormituksen erilaisuus fyysistä työtä tekevien kuormitukseen verrattuna. Pääte- ja istumatyö kuormittaa kehoa yksipuolisesti ja pidemmän päälle rasittavasti korostaen samalla kyseisessä työmuodossa ilmenevää liikkumattomuutta. (Virolainen 2012, 17) Suurin osa asiantuntijatyöstä tapahtuu juuri istuen näyttöpöydän edessä.

Psyykkinen ulottuvuus

Nykyisin juuri psyykkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu työhyvinvointia tarkasteltaessa, ja erityisesti se korostuu asiantuntijatehtävissä (Virolainen 2012, 18). Grantin et al. (2007, 52-53) mukaan psyykkinen hyvinvointi määrittää

hyvinvointia yksilöllisten kokemusten ja toiminnan kautta keskittymällä toimintaan, tyytyväisyyteen, itsekunnioitukseen ja kyvykkyyksiin. Se on asia, joka liitetään joustavaan ja luovaan ajatteluun, prososiaaliseen käyttäytymiseen ja hyvään fyysiseen terveyteen (Huppert 2009, 154).

Kaiken kaikkiaan psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että elämässä menee hyvin. Yleisesti ottaen se muodostuu hyvältä tuntumisesta ja tehokkaasta toiminnasta, joista ensimmäisellä tarkoitetaan onnellisuuden ja tyytyväisyyden tunteiden lisäksi kiinnostumisen, sitoutumisen, luottamuksen ja kiintymyksen tunteita. Tehokkaalla toiminnalla puolestaan viitataan yksilön potentiaalinen kehittämiseen, jonkinasteisen kontrollin omaamiseen oman elämän suhteen, tarkoituksen tunteeseen eli työskentelyyn kohti arvostettuja tavoitteita sekä positiivisten suhteiden kokemiseen. (Huppert 2009, 137-138)

Psyykkisen hyvinvoinnin tutkimusta toteutetaan kahdesta erillisestä mutta limittäisestä näkökulmasta, hedonistisesta ja eudaimonisesta, joista ensimmäinen katsoo hyvinvoinnin muodostuvan mielihyväästä ja onnellisuudesta jälkimmäisen painottaessa hyvinvoinnin rakentuvan inhimillisen potentiaalinen toteuttamisesta (Ryan & Deci 2001, 142-143). Siten esimerkiksi työtyytyväisyyden tutkimisen katsotaan toimivan hedonistisena näkökulmana merkityksen ja sitoutumisen tarkastelun puolestaan painottaessa eudaimonista näkökulmaa (Grant et al. 2007, 53). Työhyvinvoinnin edistäminen organisaatiossa on pitkälti noudattanut hedonistista lähestymistapaa, jolloin pyrkimyksenä on yleisesti ollut mielipahan välttäminen eli kielteisen asioiden torjuminen (Hakanen 2011, 18).

Hakanen (2011, 18-19) toteaaakin, ettei hedonistinen hyvinvoinnin näkökulma ole itsekseen riittävä tuottamaan huippuhyvinvoivaa, sujuvasti yhdessä ja itsekseen toimivaa, aloitteellista ja taitavaa työntekijää, joka ei uuvu työssä vaan pikemminkin kukoistaa ja voi hyvin. Hänen mukaansa tämän saavuttaminen edellyttää työhyvinvointiin tarttumista eudaimonisesta näkökulmasta eli toteuttamalla inhimillisiä mahdollisuuksia ja tehdä sitä, mitä on sekä arvokasta että hyveellistä tehdä. Hakasen mukaan työn imu tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilana toimii osoituksena vastaavasta hyvinvoinnin tilasta työympäristössä. Työn imulla

itsessään tarkoitetaan positiivista, tyydytystä tuottavaa sekä affektiivisesti motivoivaa työhön liittyvää hyvinvoinnin tilaa (Bakker et al. 2008, 187-188), jonka ominaispiirteisiin kuuluvat tarmokkuus, omistautuminen ja työhön uppoutuminen (Schaufeli et al. 2006, 701).

Eudaimonista hyvinvointia on tutkinut myös Ryff, joka on luonut kuudesta eri ulottuvuudesta rakentuvan psyykkisen hyvinvoinnin mallin. Nämä ulottuvuudet ovat: 1) itsehyväksyntä, 2) elämässä oleva tarkoitus, 3) ympäristön hallinta, 4) positiiviset ihmissuhteet 5) henkilökohtainen kasvu ja 6) itsenäisyys. Jokainen näistä ulottuvuuksista edustaa yleisesti sitä, mitä tarkoittaa olla terve, hyvinvoiva ja täysin toimiva. Mallin ulottuvuudet perustuvat aiempien tieteellisten teorioiden ja mallien, kuten Maslowin itsensä toteuttamisen teorian ja Eriksonin henkilökohtaisen kehityksen mallin, integrointiin. (Ryff & Singer 2008, 19-20)

Sosiaalinen ulottuvuus

Sosiaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan yleisesti olosuhteiden ja yhteisössä toimimisen arviointia (Keyes 1998, 122). Tämä hyvinvoinnin ulottuvuus keskittyykin relaationaalisiin kokemuksiin ja toimintaan sisältäen yhteisöön osallistumisen, julkisesti hyväksyttynä olemisen sekä toisten auttamisen (Grant et al. 2007, 52-53). Siihen sisältyvät elämän ihmissuhteet niin työssä kuin työn ulkopuolella (Ojala & Ahonen 2005, 30) fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin puolestaan ollessa yksilön subjektiivisia ominaisuuksia (Grant et al. 2007, 53). Sosiaalinen hyvinvointi muodostuu viidestä ulottuvuudesta: 1) sosiaalisesta integraatiosta, 2) sosiaalisesta hyväksymisestä, 3) sosiaalisesta panostamisesta, 4) sosiaalisesta toteuttamisesta ja 5) sosiaalisesta koherenssista (Keyes 1998, 121).

Kaiken kaikkiaan yksilö siten kokee ainakin viisi erilaista haastetta sosiaalisiin tilanteisiin astuessaan. Ensimmäisenä haasteena toimii mukaan ottaminen ja toveruus toisen haasteen korostaessa toisen hyväksynnän ja kunnioituksen merkitystä. Kolmantena haasteena puolestaan toimii tuen saaminen toisilta mutta myös tarve olla jotakin annettavaa suhteeseen, mikä puolestaan saa tuntemaan olon hyvälle. Neljänneksi haasteeksi muodostuu sellaisen tuen saaminen, mikä

auttaa yksilöä toisaalta lähestymään ihanteitaan ja toisaalta toteuttamaan potentiaaliaan sekä elämään arvojensa mukaisesti, sillä yksilöllä on tarve edistyä. Viidenneksi haasteeksi taas muodostuu sen ymmärtäminen, selittäminen ja järjeistäminen, että työpaikka niin sanotusti ”upottaa” yksilöt sisäänsä. (Kazemi 2017, 49)

Sosiaalinen hyvinvointi tukee yksilön työhön sitoutumista ja työssä jaksamista (Ojala & Ahonen 2005, 29-30). Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan relationaalisia kokemuksia ja toimintaa työssä, ja myös sen voidaan ajatella sisältävän edellä kuvatut viisi ulottuvuutta, joiden on havaittu korreloivan maltillisesti ja positiivisesti toistensa kanssa kuin myös muiden hyvinvoinnin positiivisten mittareiden, kuten työtyytyväisyyden ja työhön sitoutumisen kanssa (Kazemi 2017, 50, 56).

Henkinen ulottuvuus

Henkisyys koetaan suojaavaksi tekijäksi jokapäiväisessä elämässä, ja sen osakseen saama kiinnostus jatkaa kasvamistaan. Siihen onkin tartuttu myös organisaatiossa, ja viimeisen vuosikymmenen aikana erilaisten henkisyteen keskittyvien valmennusohjelmien määrä työympäristöissä on lisääntynyt vauhdilla. (Tejeda 2015, 173) Henkisyden, mitä ei tule sekoittaa uskontoon, katsotaan olevan yksilön toiminnan näkökulmasta merkittävä tekijä, ja se nähdäänkin yksilön luontaisena, subjektiivisena, tunnepitoisena ja dynaamisena ominaisuutena (Fisher 1998, 12-15).

Henkinen hyvinvointi on seurausta koetusta henkisydestä (Fernando & Chowdhury 2010, 212), ja se keskittyy yksilön sisäisten henkisten voimavarojen kuntoon, mikä puolestaan edistää yksilön elämän merkityksellisyyden sekä sen yhteyksien tilan ja laadun kokemuksia (Tejeda 2015, 174). Henkinen hyvinvointi nähdään kaiken perustana, sillä kaiken kaikkiaan hyvinvointi pohjautuu omaan tahtoon ja omaan itseen sekä omiin arvoihin ja ihanteisiin. Mikäli henkinen hyvinvointi pettää, seurauksena on pahoinvointia, mikä puolestaan heijastuu hyvinvoinnin muille osa-

alueille, mikä puolestaan heikentää henkistä hyvinvointia entisestään. (Ojala & Ahonen 2005, 30)

Fisherin (1998, 40) mukaan henkinen hyvinvointi muodostuu henkilökohtaisen, yhteisöllisen, ympäristöllisen sekä maailmanlaajuisen osa-alueen muodostamasta kokonaisuudesta esimerkiksi ensimmäisen osa-alueen käsitellessä merkitystä, tarkoitusta ja arvoja. Henkinen hyvinvointi voidaan Gomezin ja Fisherin (2003, 1976) mukaan puolestaan määrittää positiivisia tunteita, käytöksiä ja kognitioita heijastavana olotilana itsen, muiden, ylimaallisen ja luonnon kanssa. He toteavat tämän johtavan identiteetin, eheyden, nautinnon, ilon, tyytyväisyyden, kauneuden, rakkauden, kunnioituksen, positiivisen asenteen, sisäisen rauhan ja harmonian tunteisiin sekä tarjoavan tarkoituksen ja suunnan elämälle.

Tejeda (2015, 173, 178) havaitsi tutkimuksessaan henkisen hyvinvoinnin toimivan työtyytyväisyyden perustana, vaikka haitallisia työolosuhteita, kuten työhön turhautumista, esiintyisikin. Puolestaan Leungin et al. (2011, 155) tutkimus osoitti henkisen hyvinvoinnin heikentävän uramenestyksen ja psyykkisen hyvinvoinnin välistä suhdetta, sillä tutkimuksen mukaan tämä suhde on sitä vahvempi mitä pienempi henkisyys on kyseessä.

Työpaikan henkisyydellä tarkoitetaan Ashmosin ja Duchonin (2000, 137) mukaan sen tunnustamista, että yksilöillä eli tässä tapauksessa työntekijöillä on sisäinen elämä, joka toisaalta ruokkii ja toisaalta tulee ruokituksi yhteisön kontekstissa tapahtuvassa merkityksellisessä työssä. Siten he toteavatkin työpaikan henkisyydellä olevan kolme osa-aluetta: sisäinen elämä, merkittävä työ ja yhteisö. Pawar (2016, 978) katsoo työpaikan henkisyyden toimivan niin fyysistä, psyykkistä, sosiaalista kuin henkistäkin työhyvinvointia parantavana tekijänä, ja tutkimuksessaan hän havaitsi työpaikan henkisyyden olevan asia, jonka parantaminen ei johda niin kutsuttuihin työhyvinvoinnin ulottuvuuksien vaihtokaappoihin (ks. Grant et al. 2007, 52), joista mainittiin aiemmin.

2.5 Yhteenveto työhyvinvoinnista

Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan hyvin laaja-alainen ja moniulotteinen ilmiö, jota luultavimmin on mahdotonta määrittää yhdellä oikealla tavalla. Myös työhyvinvoinnin ja yksilön yleisen hyvinvoinnin raja on häilyvä, sillä tänä päivänä työn merkitys ja vaikutus muuhun elämään on suuri kuten myös päinvastoin. Työhyvinvointia tarkasteltaessa tulisikin huomioida yksilön elämää kokonaisuudessaan, eikä siten vain työkontekstissa.

Subjektiiivisuus ja dynaamisuus korostuvat työhyvinvointia käsiteltäessä, tarkoittaahan työhyvinvointi yhdelle yksilölle yhtä ja toiselle toista (Ojala & Ahonen 2005, 28) työhyvinvointiin liittyvien asioiden puolestaan ollessa jatkuvassa muutoksessa. Työhyvinvointia tulisi käsitellä kokonaisvaltaisesti huomioimalla yksilöt psykofyysissosiaalisina kokonaisuuksina yksilöiden tärkeää henkistä ulottuvuutta unohtamatta. Työkyky nähdään merkittävänä työhyvinvoinnin osatekijänä, mutta se yksissään ei riitä takaamaan hyvinvointia, vaan työhyvinvoinnilla näytetään tarkoittavan vaikeasti selitettävää yksilön olotilaa työelämään kuin myös yleisesti elämään perustuen.

Työhyvinvoinnilla ja sen kehittämisellä on tutkitusti useita positiivisia vaikutuksia niin yksilölle kuin organisaatiollekin. Hyvinvoinnin ylläpitäminen toimiikin siten haasteena niin organisaatioille kuin työntekijälle itselleen. Henkilöstön hyvinvoinnista ei vastaa yksinään työnantaja, vaan merkittävässä asemassa on jokaisen oma tahto huolehtia työhyvinvoinnistaan ja kehittää sitä. (Ojala & Ahonen 2005, 34) Työntekijällä itsellään on vastuu itsensä johtamisesta, jonka merkitys korostuu erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa (Manka & Manka 2016, 9, 16). Seuraavassa luvussa käsiteltävä itsensä johtaminen nähdäänkin nykyisin merkityksellisenä asiana juuri esimerkiksi työhyvinvoinnin ylläpidon näkökulmasta tarkasteltuna (Sydänmaanlakka 2006, 16), ja esimerkiksi Breevaart et al. (2014, 37) ovat tutkimuksessaan havainneen itsensä johtamisen vaikuttavan positiivisesti yksilöiden työn imun kokemuksiin.

3 ITSENSÄ JOHTAMINEN

”Meistä jokainen on oman rakenteensa, ”yrityksensä”, Oy Minä Ab:n toimitusjohtaja. Tätä kokonaisuutta meidän on syytä osata johtaa hyvin. Siitä riippuu, miten yritys menestyy. Onko oma yrityksesi hyvässä kunnossa, selvitystilassa vai mennyt jo konkurssiin?” (Sydänmaanlakka 2006, 30)

Johtaminen nähdään tyypillisesti ulkoisena prosessina, jossa muodollisesti nimitetty johtaja vaikuttaa alaisiinsa. Perinteisen johtamismallin rinnalle on noussut toisenlainen johtamisen näkökulma, itsensä johtaminen, jonka merkitys korostuu tänä päivänä erityisesti tietotyössä. (Pearce & Manz 2005, 133) Aito johtajuus kumpuaakin Manzin ja Simsin (1991, 18) mukaan sisältämme, ei niinkään ulkopuoliselta vaikuttajalta. Sydänmaanlakka (2006, 16) katsoo, että juuri tämä henkilökohtaisuus tekee itsensä johtamisesta haastavaa: johtaja, johdettava ja johtaminen ovat kaikki osa samaa kokonaisuutta. Itsensä johtaminen on nykyisin merkittävä johtamisen näkökulma (Manz & Neck 1991, 88), ja usein sitä pidetään perustana kaikelle johtamiselle (Sydänmaanlakka 2006, 16). Stewart et al. (2011, 213) kuitenkin huomauttavat, ettei itsensä johtamista tule pitää täydellisenä korvikkeena ulkopuolelta tulevalle johtajuudelle.

Itsensä johtaminen pohjautuu itsetuntemukseen, itsensä hallintaan, itsetietoisuuteen ja itsereflektioon (Sydänmaanlakka 2009, 153-155). Siten itsensä johtaminen onkin itsen kohdistuva jatkuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehitetään omaa tietoisuutta niin laaja-alaisesti, syvällisesti kuin käytännöllisestikin (Sydänmaanlakka 2006, 32-33, 273).

3.1 Itsensä johtaminen tutkimusalueena

Tieteenalana itsensä johtaminen on melko nuori ja moniulotteinen. Sen ymmärtäminen edellyttääkin monitieteellistä lähestymistapaa. (Sydänmaanlakka 2006, 27-28) Itsensä johtaminen pohjautuu pääsääntöisesti kahteen psykologian osa-alueeseen: sosiaalis-kognitiiviseen teoriaan ja sisäiseen motivaatioteoriaan, jolla itsensä johtamisen näkökulmasta tarkoitetaan tarkemmin ilmaistuna

kognitiivisen arvioinnin teoriaa. Lisäksi se sivuaa esimerkiksi motivaatioteoriaa ja johtajuusteoriaa. (Neck & Manz 2007, 5)

Sosiaaliskognitiivisen teorian lähtökohtana on kausaalinen rakenne, jossa pystyvyyden tuntemukset yhdessä tavoitteiden, odotusten sekä havaittujen ympäristöllisten esteiden ja edistäjien kanssa säännöstelevät yksilön motivaatiota, käyttäytymistä ja hyvinvointia (Bandura 2004, 143). Kognitiivisen arvioinnin teorian taustalla olevat käsitteet puolestaan perustuvat sen tutkimiseen, kuinka ulkoinen paine vaikuttaa sisäiseen motivaatioon toimia oikein (Shi et al. 2017, 1270). Siten se perustuu ajatukseen, että yksilöt etsivät niin löytääkseen kuin myös nujertaakseen haasteita lisätäkseen kompetenssin ja itsemääräämisoikeuden tunteita (Neck & Houghton 2006, 281).

Useat itsensä johtamisen strategiat perustuvat motivaatioteoriaan sekä itseensä vaikuttamisen teorioihin. Siten onkin kyseenalaistettu, onko itsensä johtaminen tosiasiaisesti oma itsenäinen teoriasa. Itsensä johtaminen on kuitenkin pikemminkin normatiivinen malli kuin kuvaileva tai deduktiivinen teoria, joka osaltaan tekee siitä itsenäisen mallin. Näin ollen itsensä johtamisen mallin tarkoituksena onkin ohjata ja tähdentää sitä, kuinka asioita tulisi tehdä, eikä niinkään selittää ilmiöiden perusolettamuksia. (Neck & Houghton 2006, 274-275) Myös Sydänmaanlakka (2006, 17) toteaa itsensä johtamisen olevan enemmän käytännöllinen kuin teoreettinen harjoitus.

3.2 Itsensä johtamisen määritelmä

Kaikessa yksinkertaisuudessaan itsensä johtamisella tarkoitetaan ”*itseensä vaikuttamisen prosessia*” (Neck & Manz 2007, 5). Se määritelläänkin itsen kohdistuvaksi vaikutusprosessiksi, jossa henkilö saavuttaa suoriutuakseen itseohjautuvuuden ja itsemotivaation (Manz & Sims 1991, 23). Itsensä johtaminen nähdäänkin siten monipuolisena itseensä vaikuttamisen näkökulmana, mikä toisaalta ohjaa henkilöä kohti luontaisesti motivoivia tehtäviä ja mikä toisaalta auttaa tekemään tehtäviä, jotka eivät ole itselle luontaisia tai motivoivia (Manz 1986, 589).

Tieteellisessä kirjallisuudessa itsensä johtamisesta käytetään käsitteitä self-management ja self-leadership. Nämä itsensä johtamisen lähestymistavat poikkeavat toisistaan keskittymällä eri asioihin (Manz 1986, 590). Itsensä johtamisen katsotaan muodostuvan käyttäytymisen strategioiden sekä kognitiivisten strategioiden joukosta, joiden tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen (Manz & Sims 1991, 23). Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tarkastellaan lähtökohtaisesti self-leadership -mallin näkökulmasta.

Åhman puolestaan väitöskirjassaan käyttää termiä oman mielen johtaminen, jonka kehittämisellä tarkoitetaan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon kontrollointia hyödyntämällä kriittistä itsereflektiota ja tiedostamista. Kyseessä onkin itsen kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jolla tarkoitetaan ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista, jotta yksilö kykenisi toteuttamaan potentiaalinsa ja löytämään tasapainon elämäänsä, toisin sanoen saavuttamaan menestyksen. (Åhman 2003, 3, 132-133)

Oman mielen johtamisessa kyse onkin nimenomaan yksilön omaan mieleen vaikuttamisesta, muttei henkisestä itsensä johtamisesta, sillä self-leadership -malli yksinään ei kata oman mielen johtamisen teoreettista viitekehystä. Malli sisältää seuraavat elementit: 1) minäjoustavuus: minäkäsitys ja itsetuntemus, 2) tulosjoustavuus: tavoitteellisuus ja arvot, 3) sinäjoustavuus: ihmiskäsitys ja verkostoituminen ja 4) muutosjoustavuus: paradigmat, uskomukset ja asenteet, joilla kaikilla on tutkimuksen mukaan yhteys työssä menestymiseen. (Åhman 2003, 3, 132-133, 220-221)

Sydänmaanlakka taas kuvaa itsensä johtamisen muodostuvan osastoista, jotka yhdessä muodostavat yksilön henkilökohtaisen yrityksen, jonka johtaminen on yksilön henkilökohtaisella vastuulla. Tämä yritys muodostuu kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osastoista, jotka huolehtivat yksilön fyysisistä, psyykkisistä, sosiaalisista ja ammatillisista toiminnoista. Edellä mainittujen osastojen lisäksi itsensä johtamisen kokonaisuuteen kuuluu henkilökohtainen visio, mikä antaa suunnan yksilön toiminnalle. Henkilökohtaisen yrityksen

toimitusjohtajana puolestaan toimii tietoisuus eli yksilön ydinminä. (Sydänmaanlakka 2009, 153-155)

Kehon osaston tehtävänä on fyysisistä toiminnoista, kuten nukkumisesta, huolehtiminen, sillä keho nähdään kaiken lähtökohtana ja mielen pyhättönä. Mielen eli psyyken osaston vastuulla taas on havaitseminen, ajatteleminen, muistaminen ja oppiminen tunteiden osaston vastatessa emotionaalisista ja sosiaalisista toiminnoista. Viimeisen eli arvojen osaston vastuulle jää henkisistä toiminnoista eli merkityksellisyydestä ja tarkoituksesta huolehtiminen. Näiden osastojen lisäksi yrityksessä on uudistumisesta vastaava kehitysosasto, joka nähdään prosessina. (Sydänmaanlakka 2009, 153-155)

Dolbier et al. ovat tutkineet itsensä johtamista sisäisen perhesysteemimallin näkökulmasta, jossa sisäisen perheen katsotaan muodostuvan yksilön sisältämistä alapersonista, kuten johtajista, maanpakolaisista ja palomiehistä metaforisesti ilmaistuna. Sisäistä perhettä johdetaan kuten muitakin ihmisten luomia järjestelmiä, kuten koulua tai yritystä. Mallissa minuus eli psyykeen luontainen ydin nähdään luontaisena sisäisenä johtajana, joka poikkeaa alapersonista sen metaperspektiiviin ja sen luontaisten johtamisominaisuuksien ansiosta. Tällä ydinminuudella puolestaan tarkoitetaan itsensä johtamista. (Dolbier et al. 2001, 469, 471) Itsensä johtamisen tarkastelu sisäisen perhesysteemimallin näkökulmasta vaikuttaakin sisältävän jossain määrin yhtäläisyyksiä Sydänmaanlakan itsensä johtamisen mallin kanssa.

3.3 Itsensä johtamisen kaksi mallia ja niiden eroavaisuudet

Itsensä johtamista kuvaavat termit self-management ja self-leadership nousivat tietoisuuteen 1980-luvulla (Sydänmaanlakka 2006, 27), jälkimmäisen toimiessa ensimmäisen laajennoksena (Manz 1986, 590). Vielä vuosikymmenten jälkeen Manz (2015, 133) näkee itsensä johtamisen ajankohtaisena ja tutkimuksenarvoisena aiheena, jossa piilee käyttämätöntä potentiaalia.

Self-management -näkökulmasta tarkasteltuna itsensä johtaminen muodostuu joukosta strategioita, jotka ohjaavat yksilöä saavuttamaan tarkoituksenmukaisen käyttäytymisen, jotta minimitason käytösnormeissa ei tapahtuisi poikkeamia. Nämä strategiat ohjaavatkin yksilöä esimerkiksi järjestämään oman työympäristönsä sekä luomaan itsemotivaatiota, jotta kulloinkin kyseessä oleva käyttäytymistavoite tulisi saavutetuksi. Esimerkiksi päivittäisen myyntitavoitteen saavuttamiseksi tehdyt asiakaspuhelut ja puheluiden jälkeinen itsensä palkitseminen tavoitteen saavuttamisesta on self-management -mallin mukaista toimintaa. (Manz 1986, 590) Tässä mallissa ei siten ole keskitytty annettujen vaatimustasojen tarkoitukseen ja tärkeyteen (Neck & Houghton 2006, 280).

Self-leadership -näkökulma sisältää self-managementin ja on itsensä johtamisen mallina verrokkiaan laajempi pyrkiessään korkeampitasoiseen itseensä vaikuttamiseen. Tämä itsensä johtamisen malli keskittyykin korkeamman tason standardeihin, jotka tarjoavat vastausta omaan itse johdettuun käytökseen. Self-leadership -näkökulmassa pohditaankin edellisessä kappaleessa kuvattuun esimerkkiin nojaten muun muassa sitä, *”miksi haluan päästä myyntitavoitteeseen”* tai *”miksi teen myyntityötä”*. (Manz 1986, 590)

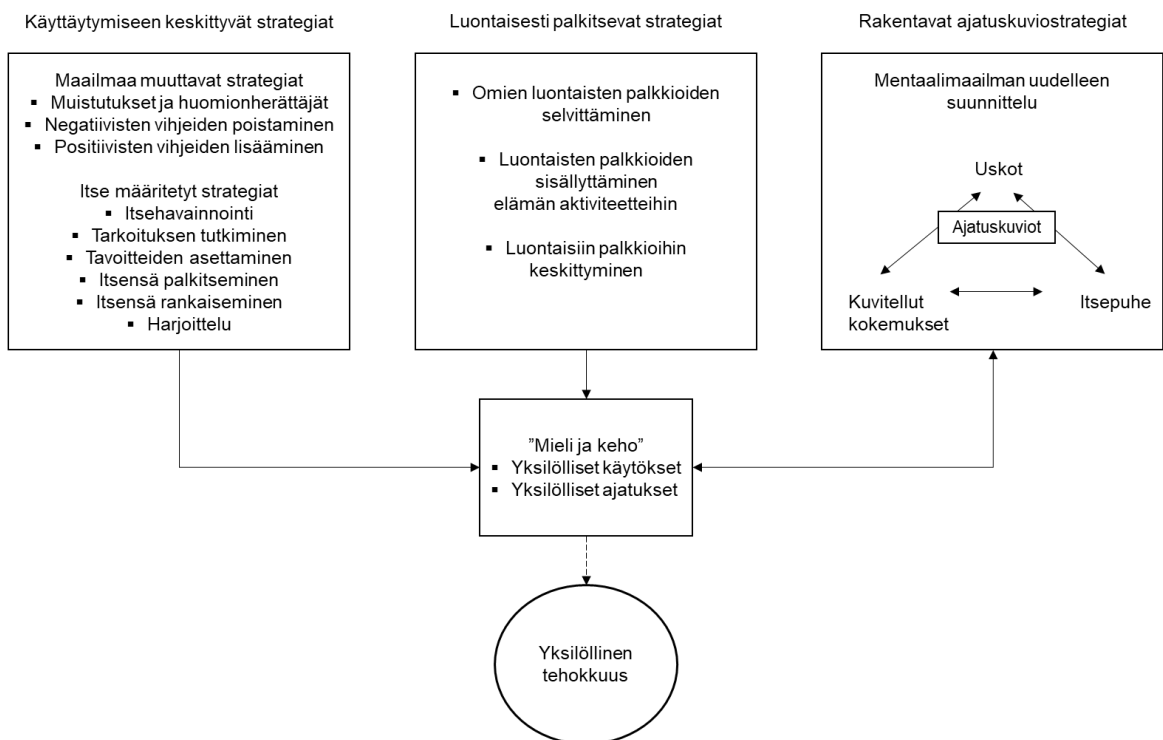
Manz [1991, 17] on selkeyttänyt jakoa näiden kahden itsensä johtamista tarkastelevien näkökulmien välillä hyödyntämällä kysymyksiä mitä, miksi ja miten. Self-management -mallia Manz kuvaakin itsensä vaikuttamisen prosessiksi, jossa ensisijaisesti osoitetaan, miten tehtävä on suoritettu, kun taas self-leadership -mallissa itseensä vaikuttamisen prosessissa tarkastellaan, mitä tulee tehdä, miksi tulee tehdä ja miten tulee tehdä. Näin ollen self-leadership -malli sisältää myös tavoitteet ja strategisen analyysin. (Stewart et al. 2011, 188)

Siten self-management -mallin korostaessa itsensä johtamista kohti usein esimiehen asettamien vaatimusten ja tavoitteiden saavuttamista hyödyntämällä käytökseen keskittyviä ja itsekurillisia strategioita keskittymällä siihen, miten toimitaan, self-leadership -malli kohdistaa ajatuksen myös siihen, mitä ja miksi jotain tehdään mahdollistaen annettujen vaatimusten arvioimisen ja muokkaamisen.

(Pearce & Manz 2005, 133) Tässä tutkimuksessa itsensä johtamista tarkastellaan pääsääntöisesti self-leadership -mallin näkökulmasta, kuten aiemmin on todettu.

3.4 Itsensä johtamisen strategiat

Itsensä johtamisen katsotaan muodostuvan joukosta käyttäytymisen strategioita ja kognitiivisia strategioita, joiden tarkoitus on vaikuttaa positiivisesti henkilökohtaiseen tehokkuuteen (Manz & Sims 1991, 23) ja muokata henkilön suoritusten lopputuloksia (Houghton & Neck 2002, 673). Itsensä johtamisen strategiat ryhmitellään pääsääntöisesti kolmeen osittain päällekkäin menevään ryhmään: käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin, luontaisesti palkitseviin strategioihin ja rakentaviin ajatuskuviostrategioihin (Manz 2015, 135-136), joista jälkimmäisissä keskitytään tehokkaaseen ajatteluun ja tunteisiin ensimmäisen syentyessä tehokkaaseen käytökseen ja toimintaan (Manz & Sims 1991, 23-24). Kuviossa 4 havainnollistetaan itsensä johtamisen mallia strategioineen.



Kuvio 4. Itsensä johtamisen malli. (mukaillen Neck & Manz 2007, 129)

Käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla tarkoitetaan toimintoja, joiden avulla yksilöllinen työnjärjestäminen ja -ohjaus onnistuu tehokkaammin (Manz & Sims 1991, 23-24). Luontaisesti palkitsevien strategioiden tehtävänä puolestaan on edistää kyvykkyyden ja itsemääräämisoikeuden tunteiden luomista. Tämä puolestaan johtaa toimintojen suorituskykyä parantaviin käytösmalleihin. (Neck & Houghton 2006, 272) Rakentavien ajatuskuviostrategioiden näkökulma taas katsoo yksilöiden olevan kykeneviä vaikuttamaan ajatuksiinsa kuten mentaalisen toiminnan keskipisteeseen sekä kognitioiden prosessointiin (Manz 2015, 136).

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä kolmea itsensä johtamisen strategiaryhmää, joiden lisäksi Müller et al. (2010, 389) tutkimuksessaan havaitsivat itsensä johtamisen sisältävän luultavimmin myös strategiaryhmän, joka parantaa fyysistä elinvoimaa, kuntoa ja hyvinvointia.

3.4.1 Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Kaiken kaikkiaan käyttäytymiseen keskittyvillä strategioilla pyritään menestyksellisiin lopputuloksiin hyödyntämällä positiivisia ja haluttuja käyttäytymisiä samanaikaisesti välttämällä epäsuotuisiin lopputuloksiin johtavat ei-toivotut strategiat (Neck & Houghton 2006, 272). Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat voidaan jakaa yksilöön positiivisesti vaikuttaviin maailmaa muokkaaviin strategioihin sekä yksilön käyttäytymiseen vaikuttaviin itsemääritettyihin strategioihin (Neck & Manz 2007, 17).

Maailmaa muokkaavien strategioiden lähtökohtana toimii ajatus siitä, että välitöntä ympäröivää maailmaa on mahdollista muokata, mikä puolestaan vaikuttaa käyttäytymiseen. Nämä strategiat voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: muistutuksiin ja huomionherättäjiin, negatiivisten vihjeiden poistamiseen ja positiivisten vihjeiden lisäämiseen. Muistutuksina ja huomionherättäjinä toimivien esineiden avulla yksilön on mahdollista muistaa, mitä tehtävälisellä kulloinkin on. Näiden strategioiden haastavuus piilee juuri itselle sopivien strategioiden löytämisessä ja niiden hyödyntämisessä. Yksilön tulisi käyttää vihjeinä asioita, jotka ohjaavat kohti haluttua käyttäytymistä. Negatiivisten vihjeiden poistamisella

tarkoitetaankin ei-haluttuun käyttäytymiseen kannustavien vihjeiden eliminoimista, positiivisten vihjeiden lisäämisen toimiessa tämän vastakohtana. (Neck & Manz 2007, 18-20)

Itsemääritettyjen strategioiden perustana toimii itsetietoisuus, joka mahdollistaa oman toiminnan kontrolloimisen ja siten itsensä tehokkaan johtamisen. Nämä strategiat voidaan luokitella seuraavasti: itsehavainnointi, tarkoituksen tutkiminen, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen ja harjoittelu. (Neck & Manz 2007, 20-37)

Itsehavainnoinnilla tarkoitetaan tiedonkeruuta muutoksenkohteeksi valikoiduista käyttäytymisistä ja niiden havainnointia (Manz & Sims 1991, 24). Se mahdollistaa käyttäytymisen johtamisen perustan ja onkin siten tärkeässä roolissa itsensä johtamisessa. Tämän strategian tarkoituksena on tunnistaa käyttäytymiset, joita on tarkoitus lisätä tai vähentää. Tämän jälkeen on mahdollista pohtia, kuinka usein halutut ja ei-toivotut käyttäytymismallit esiintyvät, missä tilanteissa ja minä ajankohtina ne ilmenevät sekä keiden seurassa ne ilmaantuvat. (Neck & Manz 2007, 20-21)

Olemassa oleva tarkoitus ohjaa yksilöä kuluttamaan aikaa itselle tosiasiallisesti tärkeiden asioiden parissa. Se voidaankin nähdä elämän järjestämisen mahdollistajana. Oikein määritelty tarkoitus ohjaa yksilöä ajankäytössä sekä resurssien kohdentamisessa. Itsensä johtamiselle suuntaa antavat myös yksilön itselle systemaattisesti ja ajatuksella luomat tavoitteet, jotka ovat sekä haastavia että täsmällisiä ja lisäksi saavutettavissa. Näitä tavoitteita yksilön tulisi järjestelmällisesti luoda niin lyhyelle kuin pidemmällekin aikavälille. (Neck & Manz 2007, 22, 26)

Tehokkaaseen itsensä johtamiseen kuuluu taito itsensä palkitsemiseen, jolla saavutetaan itsemotivaatio. Siten on tärkeää, että yksilö tunnistaa itseä motivoivat asiat. Yksilö voi vaikuttaa toimintaansa positiivisesti palkitsemalla itseään toivottavan käyttäytymisen jälkeen sekä fyysisesti että psyykkisesti ensimmäisen viitatessa esimerkiksi jäätelöllä käymiseen onnistuneen työsuorituksen jälkeen

toisen tarkoittaessa esimerkiksi yksilön sisäistä ja hiljaista hurraamista itselleen. Lisäksi mielikuvituksella palkitseminen on mahdollista. Osana itsensä johtamiseen kuuluu myös fyysinen ja psyykkinen harjoittelu, jolla voidaan kehittää käyttäytymistä. Harjoittelu liittyy itsensä palkitsemiseen. Harjoittelun aikana on esimerkiksi mahdollista ajatella positiivista lopputulosta, johon harjoittelu johtaa. (Neck & Manz 2007, 32-33, 36-37)

Rankaiseminen on osa itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyviä itsemääritettyjä strategioita, jonka perusajatuksena on itsensä rankaiseminen ei-toivotun käyttäytymisen jälkeen (Manz & Sims 1991, 24). Liioiteltuna tämä voi kuitenkin heikentää yksilön motivaatiota ja luovuutta. Se toimii kuten itsensä palkitseminen; huonoa käyttäytymistä seuraa fyysinen tai psyykkinen rangaistus. Itsensä rankaiseminen ei ole tehokas keino käyttäytymisen kontrollointiin. Siten sitä tulisi käyttää ainoastaan tilanteissa, joissa käyttäytyminen on hyvin ei-toivottua. Itsensä rankaisemisen sijaan tulisikin keskittyä vaihtoehtoisiin strategioihin, kuten sellaisten toimintojen palkitsemiseen, jotka ovat haluttuja ja positiivisia sekä voivat korvata negatiiviset käyttäytymismallit. (Neck & Manz 2007, 34-35)

Esimerkiksi Politis (2006) tutki näitä itsensä johtamisen strategioita tutkimalla käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden, työtyytyväisyyden sekä tiimin suorituksen välistä yhteyttä kiinnittäen huomiota erityisesti siihen, vaikuttaako työtyytyväisyys välillisesti käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden ja tiimin suorituksen väliseen yhteyteen. Politis havaitsi selvän välillisen yhteyden näiden kahden muuttujan välillä. Itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden käytöllä havaittiin olevan vaikutusta työtyytyväisyyden tunteeseen, millä puolestaan on myöhemmin vaikutusta suoritukseen.

3.4.2 Luontaisesti palkitsevat strategiat

Tässä itsensä johtamisen näkökulmassa keskitytään siihen, kuinka tehtävä suoritetaan (Manz 1986, 593). Luontaisesti palkitsevat strategiat voidaan nähdä positiivisena lähestymistapana itsensä johtamiselle. Niillä tarkoitetaan toimintoja ja

tehtäviä, jotka ovat itselle luontaisesti motivoivia ja palkitsevia. Niiden avulla pyritään kohti entistä tehokkaampaa itsensä johtamista. (Neck & Manz 2007, 42)

Luontaisesti palkitsevat strategiat jaetaan kahteen luokkaan: työorganisaatioille tunnusomaisiin ulkoisesti hallinnoituihin toimintoihin ja toimintoihin, jotka useimmiten ovat vähemmän tunnistettuja ja ymmärrettyjä mutta jotka luonteeltaan ovat aivan yhtä tärkeitä. Ensimmäisiin lukeutuvat esimerkiksi kehuminen, palkankorotus ja ylennys, kun taas jälkimmäiseen joukkoon lukeutuvat toiminnot, jotka ovat niin sidoksissa annettuun tehtävään, ettei niitä voi erottaa toisistaan. Tästä esimerkkinä toimii paljon aikaa vievä lehden lukeminen – yksilö pitää siitä kovasti, joten se on hänelle luontaisesti motivoivaa. Nämä strategiat voivat ja useasti ovatkin toiminnassa samanaikaisesti. (Neck & Manz, 2007, 45)

Luontaisesti palkitsevien strategioiden tehtävänä on edistää kyvykkyyden ja itsemääräämisoikeuden tunteiden luomista (Neck & Houghton 2006, 272). Yleensä kyvykkyydentunnetta kasvattaviin toimintoihin ja tehtäviin liittyy jokin ulkoinen palkinto, mikä jo itsessäänkin toimii motivaattorina. Itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteluna tärkeintä kuitenkin on toiminnan palkitsevuus itsessään. Kyvykkyyden- ja itsemääräämisoikeudentunteet yhdessä johtavat tietynlaiseen käytökseen, kuten etsimään voitettaviksi tehtyjä haasteita. Luontaisesti palkitsevien toimintojen perustana toimii tarkoitus. Vaikka yksilö työstäisikin tehtävää, joka saa hänet tuntemaan itsensä kyvykkääksi ja jossa yksilö voi itse määrätä esimerkiksi työn tahdin, tehtävä ei kenties tunnu palkitsevalta, mikäli sen ei katsota olevan vaivan väärä. (Neck & Manz 2007, 45-47)

Luontaisesti palkitsevien strategioiden selvittäminen tapahtuu löytämällä toiminnat, joilla on edellä kuvatut ominaispiirteet eli kyvykkyyden- ja itsemääräämisoikeudentunteiden vahvistaminen sekä tarkoituksen tarjoaminen. Nämä toiminnot löytyvät tunnistamalla itselle luontaisesti mielekkäät toiminnot, jotka jo itsessään pitävät sisällään palkinnon. Kun toiminnot ovat löytyneet, lisätään niitä elämän aktiviteetteihin. Toiminnoista saadaankin tehtyä itselle mielekkäämpiä, mikäli ajatukset on mahdollista kohdistaa toiminnasta saatavaan palkintoon,

erityisesti toiminnan sisältämään, ei niinkään ulkoiseen palkintoon. (Neck & Manz 2007,48-49)

Itsensä johtamisen luontaisesti palkitsevia strategioita on tutkinut esimerkiksi Wilson (2011), joka tutki työntekijöiden psykologisen voimaannuttamisen havaitsemisen suhdetta työntekijöiden itsejohtamiskäyttäytymiseen sitoutumiseen rajaamalla tutkimuksen koskemaan itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyviä ja luontaisesti palkitsevia strategioita. Tutkimuksessaan Wilson havaitsi merkittävän ja positiivisen yhteyden psykologisen voimaannuttamisen ja edellä mainittujen itsensä johtamisen strategioiden välillä.

3.4.3 Rakentavat ajatuskuviostrategiat

Itsensä johtamisen ajatusprosessit voidaan Manzin ja Neckin (1991, 88) mukaan nähdä johtamisen tärkeimpänä näkökulmana. Itsensä johtamisen kolmas strategiaryhmä ovatkin rakentavat ajatuskuviostrategiat, joissa mieli ja mentaalinen harjoittelu ovat merkittävässä asemassa. Mieli nähdään voimakkaana työkaluna, joka oikein hyödynnettynä voi johtaa menestykseen. Mentaalisella harjoittelulla tarkoitetaan lopputulokseltaan menestyksekkään tapahtuman kuvittelua ennen sen fyysistä toteuttamista. Ajatuksena on, että todellisessa tilanteessa suoriutuu paremmin, kun mielessä luodut onnistumisenkokemukset ovat vahvistaneet itseluottamusta, ja toisinpäin. Negatiivisilla ajatuksilla ennen toimintaa katsotaan olevan itseluottamusta heikentävä vaikutus, joka puolestaan heikentää itseluottamusementunteita ja siten varsinaista suoritusta. (Neck & Manz 2007, 82-83)

Edellä kuvatut kuvitellut kokemukset toimivat rakennustekijöinä henkilökohtaiselle psykologiselle maailmalle, jossa elämän tulkitseminen ja kokeminen tapahtuu. Tämä sisäinen psykologisuus voidaan kuvitella ajatuskuvioina, joilla tarkoitetaan ihmisen luonteeseen kuuluvaa taipumusta kehittää tietynlainen ajatustapa kokemuksiensa perusteella. Ajatuskuviot rakentuvat uskoista, kuvitelluista kokemuksista sekä itsepuheesta, joista jokainen voi vaikuttaa toisiinsa ja siten ajatuskuvioihin. Ajatuskuvioihin vaikuttavat lisäksi ulkoiset tekijät, kuten aiemmat kokemukset sekä käyttäytyminen, mikä toisaalta toimii myös ajatuskuvioiden

lopputuloksena. Yksilön toiminta ja ajattelutapa pohjautuvatkin henkilökohtaisesti rakennettuun käsitteeseen elämästä. (Neck & Manz 2007, 85-86)

Kaiken kaikkiaan itsensä johtamisen ajatuskuvioiden lähtökohtana toimii ajatus työn psyykkisestä uudistamisesta, ei niinkään fyysisestä työn muokkaamisesta (Manz 1986, 594). Ajatuskuvioita muodostetaan kahdella tavalla: ajattelemalla mahdollisuuksia tai ajattelemalla esteitä, joista ensimmäinen keskittyy ajatuksiin tilanteiden sisällään pitämistä mahdollisuuksista jälkimmäisen kiinnittäessä huomion uuden seikkailun mahdollisiin esteisiin ja sudenkuoppiin. Mahdollisuuksiin keskittyminen kannustaa luovuuteen ja innovatiivisuuteen, kun taas esteisiin tarttuminen kannustaa haasteiden välttämiseen tämän johtaessa usein vähemmän potentiaaliseen loppuratkaisuun. Eri tilanteissa hyödynnetään tilanteeseen sopivaa ajatuskuviomallia, joka vaikuttaa toimintaan, tyytyväisyyteen sekä henkilökohtaiseen tehokkuuteen. (Neck & Manz 2007, 89-90)

Müller ja Niessen (2018) ovat tutkineet itsensä johtamisen rakentavien ajatuskuviostrategioiden ja käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden suhdetta kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen ylikuormitukseen ja sen jälkeiseen itsekontrollin voimakkuuteen erityisesti tilanteessa, jossa työkuormitus on suuri. Tutkimus osoitti, että itsensä johtaminen, kvalitatiivinen ylikuormitus ja kvantitatiivinen ylikuormitus eivät ole suoraan yhteydessä itsekontrollin voimaan. Müller ja Niessen kuitenkin muistuttavat itsensä johtamisen itsekontrollia mahdollisesti heikentävästä vaikutuksesta, jonka vuoksi yksilöiden tulisi luoda itselleen työympäristö, joka mahdollistaa itsekontrollin palautumisen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät. Ensin esitellään lyhyesti tutkimuksen case-organisaatio, jonka jälkeen käsitellään tutkimuksessa käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimusstrategiaa sekä kerrotaan aineiston keräämisestä ja analysoinnista. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

4.1 Kuvaus case-organisaatiosta

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin Kansaneläkelaitoksessa eli Kelassa, joka huolehtii niin Suomessa asuvien kuin useiden ulkomailla asuvien eri elämäntilanteissa olevien suomalaisten sosiaaliturvasta. Tähän sosiaaliturvaan lukeutuvat erimerkiksi lapsiperheiden tuet, sairausvakuutus, kuntoutus, työttömän perusturva, asumistuki, perustoimeentulotuki, opintotuki, vammaisetuudet sekä vähimmäiseläkkeet. (Kela 2018) Kelassa työskentelee yli 7 500 eri alan ammattilaista, joista suurin osa tekee työtä asiakaspalvelun tai etuushakemusten ratkaisutyön parissa (Kela 2019).

Kelassa etuushakemukset käsitellään sekä ratkaistaan hajautetusti eri vakuutuspiireissä. Jotkin päätökset kuitenkin annetaan erikoistuneissa yksiköissä tai keskuksissa. (Kela 2018) Tämä tutkimus toteutettiin Kelan eteläisessä vakuutuspiirissä.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusstrategia

Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu case-organisaatiossa tehtyyn kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen, mikä voidaan nähdä keinona tiedon luomiseen sosiaalisesta elämästä sekä inhimillisistä kokemuksista sen perustuessa sosiaalisen elämän ymmärtämiseen, kuvaamiseen, selittämiseen, selvittämiseen sekä selventämiseen (Leavy 2014, 1). Laadullista tutkimusta hyödyntämällä saadaan kokonaisvaltaisia kuvauksia todellisuudesta (Gephart 2004, 455), sillä se tähtää tutkittavan kohteen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen pyrkimällä selittämään

tutkittavaa kohdetta mahdollisimman seikkaperäisesti, sillä tavoin kuin se todellisessa elämässä on (Hirsjärvi et al. 2008, 157).

Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin, sillä tutkittava asia on luonteeltaan subjektiivinen ja henkilökohtainen, eikä se siten ole määrällisiä menetelmiä käyttämällä helposti syvällisesti tutkittavissa. Laadullinen tutkimus tuottaakin kertomuksen yksilöiden näkemyksistä todellisuuteen liittyen (Gephart 2004, 455) ja suosii ihmistä tiedonkeruun instrumenttina pyrkimällä käyttämään menetelmiä, joissa tutkittavien näkökulmat ja ”ääni” pääsevät esille, kuten tässä tutkimuksessa käytettyä teemahaastattelua (Hirsjärvi et al. 2008, 160). Lisäksi tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti tutkimuksen kohdistuminen erikseen tarkoituksella valittuun kohdejoukkoon, eikä määrällisesti suureen satunnaisotokseen, mikä on laadulliselle tutkimukselle Hirsjärven et al. (2008, 160) mukaan tunnusomaista.

Tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valikoitui case-study eli tapaustutkimus, joka empiirisesti tutkii ilmiötä eli tapausta samanaikaisesti sekä syvällisesti että sen todellisessa ympäristössä näiden kahden muuttujan välisten rajojen ollessa usein epäselviä (Yin 2018, 15). Tapaustutkimuksella tavoitteellaankin mahdollisimman yksityiskohtaisen ja intensiivisen tiedon hankkimista tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi et al. 2008, 130). Luonteeltaan se on toisaalta kuvailevaa ja toisaalta selittävää tutkimusta, jossa tutkijaa kiinnostaa merkitykset, joita tutkittava antaa toimintoilleen ympäristössään (Syrjälä et al. 1996, 11, 13). Tutkimusstrategiaksi valittiin tapaustutkimus, sillä tapauksen katsottiin toimivan instrumenttina, jonka avulla voidaan kuvata case-organisaation asiantuntijoiden työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen välistä suhdetta, johon asiantuntijoiden ympäristöllä on suuri merkitys.

4.3 Aineiston kerääminen

Tutkimus toteutettiin haastattelututkimuksena käyttämällä tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelututkimus valittiin, sillä sen ominaispiirteisiin kuuluu joustavuus eli aineistonkeruun säätelyn mahdollisuudet tilanteen edellyttämällä tavalla sekä

haastateltavaa myötäillen (Hirsjärvi et al. 2008, 200). Lisäksi valintaan vaikutti tutkittavan aiheen henkilökohtaisuus ja yksityiskohtaisuus, mikä jo itsessään poissulki esimerkiksi kyselylomakkeen hyödyntämisen aineistonkeruumenetelmänä – tutkimuksessa haluttiinkin korostaa yksilön näkemistä tutkimustilanteessa subjektina, mikä usein Hirsjärven et al. (2008, 200) mukaan johtaa haastattelututkimuksen valintaan.

Teemahaastattelulla tarkoitetaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuotoa, ja sen tunnusmerkkeihin kuuluu tietoisuus haastattelun aihepiireistä eli teemoista kysymysten tarkan muodon ja järjestyksen kuitenkin puuttuessa (Hirsjärvi et al. 2008, 203). Teemahaastattelussa näiden etukäteen valittujen teemojen lähtökohtana toimii aiheesta jo tiedetty tieto eli tutkimuksen viitekehys (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88). Teemahaastatteluun päädyttiin, sillä se mahdollistaa haastattelun aikaisen haastattelukysymysten tarkentamisen ja syventämisen haastateltavien vastauksiin perustuen ja sillä teemahaastattelussa korostuvat yksilöiden tulkinnot asioista sekä heidän antamat merkitykset asioille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48, 104).

Haastattelun teemat (ks. Liite 2: Teemahaastattelurunko) rakentuivat luvussa 3 käsiteltyjen itsensä johtamisen strategioiden eli käyttäytymiseen keskittyvien strategioiden, luontaisesti palkitsevien strategioiden ja rakentavien ajatuskuviostrategioiden ympärille työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkasteltuna, sillä tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, kuinka asiantuntijat johtavat omaa työhyvinvointiaan. Teemahaastattelurungon laatimisen yhteydessä laadittiin tutkimuksen empiiriselle aineistolle analyysikysymykset tutkimuskysymykseen perustuen. Näin toimimalla varmistettiin niin itse aineiston keräämisen kuin myös sen analysoinnin pysyminen linjassa aiemmin asetun tutkimusongelman kanssa. Nämä analyysikysymykset esitetään tarkemmin kappaleessa 4.4 Aineiston analysointi.

Haastateltaville lähetettiin tutkielman liitteistä löytyvä haastattelukutsu (ks. Liite 1), jonka jälkeen sovittiin tarkemmat haastatteluajankohdat. Kaikki haastattelukutsun saaneet suostuivat haastatteluun, ja yhteensä tutkimuksessa haastateltiin kuutta

case-organisaation asiantuntijaa, joista osan haastattelija tunsu entuudestaan. Suunnitelmana oli tarvittaessa lähettää lisää haastattelukutsuja ja siten haastatella useampaa henkilöä, mutta viidennen haastattelun kohdilla ilmeni viitteitä aineiston saturoimisesta, mikä varmistui kuudennen haastattelun kohdalla. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä haastateltavat enää tutkimusongelman näkökulmasta tuota uutta relevanttia tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99). Siten haastattelut lopetettiin kuudennen haastattelun jälkeen.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina case-organisaation toimipaikassa kasvotusten tai Skype-ohjelman välityksellä. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia, ja ennen jokaista haastattelua haastattelija kertoi haastateltavalle lyhyesti työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Haastateltaville kerrottiin haastattelun yhteydessä mahdollisuudesta palata aiheeseen jälkikäteen, mikäli haastatteluun liittyviä asioita tulisi mieleen haastattelun jälkeen. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella tallentimella analyysiä varten, ja tallenteet litteroitiin aineiston analysointia varten mahdollisuuksien mukaan heti haastattelun jälkeen, mutta kuitenkin parin päivän sisällä haastattelusta, jotta haastattelutilanne oli litteroidessa vielä hyvin haastattelijan muistissa. Litteroinnilla tarkoitetaan haastatteluiden puhtaaksi kirjoittamista (Syrjälä et al. 1996, 140) aineiston analyysiä varten.

4.4 Aineiston analysointi

Aineisto analysoitiin käyttämällä analyysimenetelmänä teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa analyysi ei suoranaisesti perustu teoriaan mutta jossa teoria voi kuitenkin toimia apuna (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston analyysi ei perustu aiempaan teoriaan tai malliin työhyvinvointiin vaikuttamisesta itsensä johtamisen strategioihin, mutta tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä esitellyt työhyvinvoinnin ja itsensä johtamisen valikoidut mallit toimivat niin tutkimuksen perustana mutta myös empiirisen aineiston analyysin suuntaviivoina. Päättelyn logiikkana analyysissä toimi siten abduktiivinen päättely, jossa tutkijalla on olemassa tiettyjä teoreettisia johtoideoita,

joita tutkimusaineiston pohjalta pyritään todentamaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 140).

Aineiston analysointi aloitettiin palauttamalla mieleen teemahaastattelurungon laatimisen yhteydessä laaditut empiirisen aineiston analyysikysymykset, jotta aineiston analysointi etenisi alusta alkaen tutkimuksen tavoitteen mukaisesti eli vastaten tutkimuksen tutkimuskysymykseen: *Miten asiantuntijat johtavat omaa työhyvinvointiaan?* Analyysikysymykset kuuluivat seuraavasti:

- 1. Mihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin asiantuntijat vaikuttavat itseään johtamalla?*
- 2. Miten asiantuntijat hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointinsa ylläpitämisen ja edistämisen suhteen?*

Tämän jälkeen nauhoitetut tallenteet ensin kuunneltiin alusta loppuun asti läpi useampaan kertaan, jonka jälkeen litteroidussa muodossa oleva empiirinen aineisto vielä luettiin useampaan kertaan läpi samalla merkaten aineistoon analyysin kannalta olennaisimmat asiat ja keräten ne samalla yhteen sekä erilleen muusta aineistosta. Lopuksi valikoitu aineisto teemoiteltiin ennen tutkimustulosten auki kirjoittamista. Näin toimimalla analyysissä edettiin laadulliselle tutkimukselle tunnusomaisella tavalla (ks. Tuomi & Sarajärvi 2018, 104). Teemoittelun eli laadullisen aineiston erilaisiin aihepiireihin pilkkomisen ja ryhmittelyn (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105) apuvälineenä hyödynnettiin teemahaastattelurunkoa, jonka jälkeen teemoittelua jatkettiin sijoittamalla teemat edellä kuvattujen analyysikysymysten alle.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa käytetään usein käsitteitä reliabelius ja validius (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160), joista ensimmäisellä tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia jälkimmäisen tarkoittaessa mittarin kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi et al. 2008, 226). Monissa laadullisia tutkimusmenetelmiä

käsittelevissä teoksissa kehoitetaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa kuitenkin jopa näiden näkökulmien hylkäämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161), viittaavathan käsitteet määrällisen tutkimukseen, jonka vuoksi niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimisessa voidaan pitää vältettävänä (Hirsjärvi et al. 2008, 227).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta sitä tulee arvioida kokonaisuutena kiinnittämällä huomiota sen sisäiseen koherenssiin eli johdonmukaisuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163). Siten tässä tutkielmassa on pyritty kuvaamaan tarkasti tutkimusprosessi aina tutkimuksen taustasta ja tutkimuskysymyksestä tutkimustuloksiin ja tutkimuksen yhteenvedon asti säilyttämällä läpi työn tutkimuksen punainen lanka eli tutkimuksen tarkoitus.

Tutkimuksen luotettavuutta pyrittiin parantamaan lisäksi kertomalla haastateltaville ennen haastattelun alkua lyhyesti työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisesta tämän tutkimuksen teoreettisesta näkökulmasta. Näin toimimalla varmistettiin, että haastateltavilla oli niin yhtenäinen käsitys aiheesta kuin mahdollista. Luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan myös valitsemalla teemahaastattelu tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä teemahaastatteluun kerätty tutkimusaineisto on yleisesti ottaen runsas (Hirsjärvi & Hurme 2001, 135). Näin toimittiin, sillä jo tutkimuksen alkumetreillä tiedossa oli, ettei tutkimuksen otannasta tule erityisen laajaa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeisimmät tutkimustulokset aiemmin esiteltyjen analyysikysymysten mukaisessa järjestyksessä. Näin ollen ensiksi tutkimustuloksiin perustuen esitellään työhyvinvoinnin osa-alueet, joihin asiantuntijat vaikuttavat merkittävimmin työhyvinvointiaan johtaessaan. Tämän jälkeen tutkimustuloksiin pohjautuen kerrotaan, miten asiantuntijat hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointiinsa vaikuttaakseen. Lisäksi tutkimustulosten esittämisen yhteydessä tarkastellaan asiantuntijoiden tietoista ja tiedostamatonta työhyvinvoinnin johtamista.

Tutkimustulosten esittämisen yhteydessä esitetään suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Tämä rikastuttaa tutkimustulosten esittämistä samalla parantaen edellisessä luvussa käsiteltyä tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi et al. 2008, 227-228). Lainauksien yhteydessä ei ole esitetty lähdemerkintöjä haastateltavien anonymiteetin säilyttämiseksi. Haastattelun yhteydessä haastateltavilta kerättiin demografisina tietoina ikä ja sukupuoli, joilla aineiston analysoinnin yhteydessä ei havaittu olevan erityistä merkitystä tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi niitä ei tutkimuksessa käsitellä tämän tarkemmin.

5.1 Työhyvinvoinnin osa-alueisiin vaikuttaminen

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa korostui sekä työhyvinvoinnin että itsensä johtamisen tosiasialliseen luonteeseen kuuluva subjektiivisuus, mikä ilmeni esimerkiksi erilaisina lähestymistapoina tutkittavaa aihetta kohtaan. Osa haastatelluista asiantuntijoista lähestyi aihetta työelämää painottaen osan taas korostaessa myös muun elämän vaikutusta työhyvinvoinnille.

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat kokevat työhyvinvoinnin moniulotteisena ilmiönä, ja tutkimusaineiston teemoittelun jälkeen tutkijalla oli edessään kuvaus kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista ulottuvuuksineen. Tutkimus osoitti asiantuntijoiden pyrkivän vaikuttamaan kaikkiin kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin, fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen, kuitenkin tiettyjä

osa-alueita painottaen. Haastatellut asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että jokaisella itsellään on vastuu ja toisaalta myös velvollisuus oman työhyvinvointinsa edistämisestä.

”Mie oon nyt kantapään kautta tässä urani aikana oppinu sen, että sitä hyvinvointia tulee ite pitää koko ajan yllä.”

”Mun on pakko pitää itsestäni huolta, jotta mä pystyn ja jaksan tehdä sitä työtä, koska se on toisaalta se miun velvollisuus työnantajaa kohtaan. Et en voi laiminlyödä sitä myöskään sen takia.”

Yleisesti ottaen työhyvinvointiin liittyvissä asiantuntijoiden vastauksissa korostui subjektiivinen hyvinvointi ja sen affektiivinen näkökulma työn imun, työssä viihtymisen ja stressin ym. tuntemuksineen. Haastattelukysymyksiin vastatessaan asiantuntijat eivät unohtaneet myöskään työhyvinvoinnin lähtökohtana toimivaa työkykyä, vaan asiantuntijat näkivät työkyvyn merkittävänä työhyvinvoinnin osatekijänä, jota ylläpitääkseen ja edistääkseen asiantuntijat haastatteluiden perusteella tekevät tietoista työtä esimerkiksi ylläpitämällä ammattiosaamistaan sekä terveyttään.

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehysessä jo mainittiin fyysisen hyvinvoinnin toimivan työhyvinvoinnin perustana (Ojala & Ahonen 2005, 29). Se onkin näkyvä osa työhyvinvointia (Virolainen 2012, 17). Tutkimustulokset osoittivatkin asiantuntijoiden keskittyvän työhyvinvointinsa johtamisen suhteen merkittävässä määrin juuri fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttamiseen. Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat pyrkivät vaikuttamaan erityisesti seuraaviin fyysisen työhyvinvoinnin osa-alueisiin: riittävään unen määrään, ruokailuun ja säännölliseen ateriaritmiin, yleisesti terveyteen, liikuntaan, työergonomiaan sekä työvälineisiin.

Asiantuntijatyöhön liittyvän istuma- ja päätetyön luomat haasteet fyysiselle työhyvinvoinnille tunnustetaan tutkimustulosten mukaan asiantuntijoiden osalta hyvin ja näihin haasteisiin pyritään asiantuntijoiden toimesta myös vaikuttamaan eri keinoin.

”Tää istumatyökin vaatii, et jotain muutakin tehään, ku vaan istutaan koko päivä.”

”Mä en voi istua kuutta tuntia, pönöttää tismalleen samassa asennossa paikoillaan.”

Näitä työhyvinvointia edistäviä menetelmiä käsitellään tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa tarkastellaan, miten asiantuntijat hyödyntävät itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointiaan edistäessään.

Työergonomia-asiat nousivat haastatteluissa esiin myös etätöihin liittyvässä keskustelussa. Asiantuntijat kertoivat pyrkivänsä panostamaan myös etätöitä tehdessään ergonomia-asioihin, sillä etätöissä työpuitteet koettiin alkeellisimmiksi verrattuna varsinaisen työpaikan vastaaviin. Etätöiden kuin myös liukuvan työajan hyödyntämisen kuitenkin koettiin parantavan työhyvinvointia merkittävästi niiden tarjoaman joustavuuden ansiosta, joskin ne koettiin jopa työhyvinvointia tiedostamatta edistäviksi asioiksi niiden ollessa asiantuntijoille osa vakiintunutta työkäytäntöä.

Tutkimustulokset osoittavat asiantuntijoiden keskittyvän psyykkisen työhyvinvoinnin osalta sen eudaimoniseen näkökulmaan eli inhimillisen potentiaaliin ja kyvykkyyksiin keskittymiseen kuitenkin unohtamatta psyykkisen hyvinvoinnin hedonistista eli onnellisuuden näkökulmaa.

Useat asiantuntijat kertoivatkin haastatteluissa tehneensä töitä saavuttaakseen nykyisen työtehtävänsä, jossa he sekä viihtyvät että ovat kyvykkäitä ja jossa he pääsevät toteuttamaan asiantuntemustaan. Tämä näyttäisi johtaneen haastateltavien asiantuntijoiden osalta työn imun kokemuksiin, sillä haastatteluissa ilmeni viitteitä Schaufelin et al. (2006, 701) kuvaamista työn imun ominaispiirteistä, kuten työhön uppoutumisesta, jonka vuoksi asiantuntijat esimerkiksi kertoivat lounaalle lähtemisen venyvän välillä pidemmälle päivää. Tutkimus osoitti asiantuntijoiden työn imun tuntemusten kääntyvän välillä myös suorittamisen ja kenties työholismin puolelle, ja näin tapahtuessa tilanteen kuitenkin tutkimusaineiston perusteella tunnistaa sekä esimies että asiantuntija itse.

Asiantuntijat vaikuttavat tutkimuksen mukaan työhyvinvointiinsa lisäksi hyvinvoinnin sosiaalisen ulottuvuuden kautta. Yleisesti ottaen ihmissuhteet nähdään yksilölle toisaalta merkittävänä voimavaranlähteenä ja toisaalta myös voimavaroja vaativina velvoitteina (Lundell et al. 2011, 59). Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat kokevat elämän ihmissuhteet niin työssä kuin työpaikan ulkopuolella merkityksellisiksi ja työhyvinvointia edistäviksi, jonka vuoksi niihin pyritään vaikuttamaan. Haastatteluiden perusteella asiantuntijat ovat kuitenkin tietoisia myös sosiaalisten suhteiden henkilökohtaisia resursseja kuluttavasta puolesta, jonka asiantuntijat ovat esimerkiksi työskennelleessään sekä työjärjestelyissään huomioineet.

”Vaikka en oo tosiaan mikään yltiösosiaalinen, mut se, et näät niit muit ihmisiä ja joudut siihen kanssakäymiseen, ni kyl se kuitenkin tuo jotain muuta siihen...”

”Lähiympäristöäni ja oman työn rauhoittamista pyrin aina päästä toteuttamaan, kun se on mahdollista.”

Fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen työhyvinvoinnin lisäksi Otalan ja Ahosen (2005, 30) mukaan kokonaishyvinvoinnin perustana toimivan henkisen hyvinvoinnin merkitys ilmeni myös asiantuntijoiden haastatteluissa. Henkistä hyvinvointia edistävänä tekijänä koettiin esimerkiksi merkityksellisen työn tekeminen. Tutkimustulosten perusteella asiantuntijat näyttäisivät keskittyvän työhyvinvointiin vaikuttamisen suhteen vähiten henkisen hyvinvoinnin osa-alueeseen. Tämän taustalla voi olla henkisen hyvinvoinnin perustuminen yksilön henkisyteen (Fernando & Chowdhury 2010, 212), joka puolestaan nähdään Fisherin (1998, 12-15) mukaan luontaisena, subjektiivisena, tunnepitoisena ja dynaamisena ominaisuutena. Tämä mahdollisesti tekee henkisestä hyvinvoinnista vaikeammin konkretisoitavan ja käsiteltävän asian, jolloin myös siihen vaikuttamisen voidaan nähdä olevan haasteellisempaa.

Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat keskenään sidoksissa vaikuttaen toinen toisiinsa. Esimerkiksi Huppert (2009, 154) toteaa psyykkisen hyvinvoinnin olevan yhteydessä hyvään fyysiseen terveyteen. Tätä tukevat myös tämän tutkimuksen

tutkimustulokset. Tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin eri osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan, mikä on myös asiantuntijoiden tiedossa.

”Se vaikuttaa psyykkisesti, ja sit se psyyke vaikuttaa sit taas fyysiseen jaksamiseen.”

Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen ei havaittu johtavan Grantin et al. (2007, 52) mainitsemiin työhyvinvoinnin johtamisen vaihtokaappoihin, joilla tarkoitetaan johtamiskäytäntöjen taipumusta parantaa yhtä työhyvinvoinnin osa-aluetta samanaikaisesti heikentäen toista.

Tutkimus osoitti asiantuntijoiden ymmärtävän työhyvinvoinnin perimmäisen tarkoituksen ja merkityksen, ja tutkimuksen mukaan asiantuntijat pyrkivät tietoisesti vaikuttamaan työhyvinvointiinsa. Pääsääntöisesti tämä tietoinen työhyvinvointiin vaikuttava toiminta näyttäisi tutkimustulosten perusteella painottuvan fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttamiseen, minkä asiantuntijat erityisesti kokivat vaikuttavan muihin työhyvinvoinnin kuin yleensäkin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Lisäksi tietoisesti asiantuntijat kertoivat vaikuttavansa osaamisen ylläpitämiseen, sosiaaliseen työhyvinvointiin eli elämän ihmissuhteisiin sekä työn ja muun elämän tasapainoon. Puolestaan tiedostamattomana toimintana työhyvinvoinnin edistämiseksi koettiin edellä mainittujen etätyö- ja työaikajoustojen hyödyntäminen kuin myös positiivisten vihjeiden lisääminen ympäristöön, joista kerrotaan lisää seuraavassa kappaleessa.

5.2 Itsensä johtamisen strategioiden hyödyntäminen

Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on muodostettu kuvaus itsensä johtamisen rakentumisesta, missä kerrotaan itsensä johtamisen muodostuvan käyttäytymiseen keskittyvistä strategioista, luontaisesti palkitsevista strategioista ja rakentavista ajatuskuviotstrategioista. Seuraavaksi tutkimusaineistoon perustuen tarkastellaan, kuinka asiantuntijat hyödyntävät näitä itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointiinsa vaikuttaakseen eli työhyvinvointiaan johtaessaan.

Käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

Itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyvät strategiat muodostuvat maailmaa muokkaavista strategioista ja itsemääritetyistä strategioista (Neck & Manz 2007, 17). Tutkimus osoitti asiantuntijoiden hyödyntävän työhyvinvointinsa johtamisessa molempien strategiaryhmien osa-alueita, mutta niiden hyödyntämisessä ilmeni yksilöllisiä eroavaisuuksia.

Maailmaa muokkaavien strategioiden lähtökohtana toimii Manzin ja Neckin (2007, 18) mukaan ajatus siitä, että yksilö voi muokata välitöntä ympäröivää maailmaansa ja sitä kautta omaa käyttäytymistään. Näin ollen voidaan olettaa, että ympäröivää maailmaa muokkaamalla yksilön on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi työhyvinvointiinsa. Tutkimus osoittikin asiantuntijoiden muokkaavan ympäristöään työhyvinvointiaan edistääkseen. Tutkimusaineiston analysointi paljasti asiantuntijoiden keskittyvän ympäristön muokkaamisen suhteen yleisesti ottaen seuraaviin teemoihin: työjärjestelyihin, työelämän ihmissuhteisiin, työergonomiaan ja työrauhaan, joita käsitellään seuraavaksi tarkemmin maailmaa muokkaavien strategioiden näkökulmasta.

Itsensä johtamisen maailmaa muokkaavat strategiat muodostuvat muistutuksien ja huomionherättäjien hyödyntämisestä sekä negatiivisten vihjeiden poistamisesta ja positiivisten vihjeiden lisäämisestä (Neck & Manz 2007, 18-19). Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat hyödyntävät työhyvinvointiaan johtaessaan muistutuksina ja huomionherättäjinä erityisesti taukojumppasovellusta, kalenteria, sähköistä muistilappuohjelmaa sekä sähköistä muistikirjasovellusta ja päivittäisiä lounastreffejä kollegoiden kanssa. Haastatteluissa esiteltiin lisäksi yksilöllisiä ja idearikkaita esimerkkejä erilaisista työhyvinvointiin vaikuttavista muistutuksista ja huomionherättäjistä, joista alla on esitetty eräs esimerkki.

”Tuossa meidän työhuoneessa jossain vaiheessa huomattiin, et meillä oli vähän semmonen negatiivisuudenkierre. Ku yks alko valittaa, vaikka kiirettä tai just, et on tosi ärsyyntynyt jostain tai muuta, ni sit kaikki muut yhty siihen valitukseen. Meit rupes itteeki ärsyttää se, et myö ollaan niinku negatiivisia koko aika, ni sit myö otettiin

semmonen valituspurkki käyttöön. Sinne piti aina maksaa, oliko se nyt 50 senttiä, jos huomasi, et alkaa valittaa. Loppujen lopuksi se kääntyi sellaseksi positiiviseksi jutuksi. Se oli sitä aika hauskaa itseasiassa, kun sinne jokainen kilautteli niitä rahoja. Ja sitä se ehkä vähän vähensi sitä.”

Asiantuntijat eivät lähtökohtaisesti kokeneet tietoisesti erilaisten vihjeiden avulla merkittävästi vaikuttavansa työhyvinvointiinsa. Negatiivisten vihjeiden poistamisen suhteen esiin nousivat seuraavat teemat: työrauhaan ja työasentoon vaikuttaminen. Lisäksi tutkimusaineiston analysointi paljasti asiantuntijoiden halukkuuden erilaisten työskentelyä keskeyttävien muistutusten ja ilmoitusten vähentämiseen tai poistamiseen, mikä kuitenkin koettiin hankalana tai oikeastaan jopa mahdottomana niiden sisällään pitämän tärkeän tiedon vuoksi. Tutkimus osoitti asiantuntijoiden lisäävään ympäristöönsä erityisesti fyysisen työhyvinvoinnin edistymiseen liittyviä positiivisia vihjeitä kuten satulatuolia tai erilaisia jumppavälineitä, mutta myös erilaiset ympäristöön sijoitettavat valokuvat, kortit ja lasten piirustukset nousivat yhdeksi teemaksi työhyvinvointia edistävien positiivisten vihjeiden joukosta.

”Tämmöne tasapainopatja... Et lähinnä mä oon tuonut semmosia auttavia tekijöitä siihen, et mä seisosin välillä ja et se ois mukavampaa.”

Haastatteluissa kuitenkin ilmeni pienienkin ympäristössä olevien vihjeiden vaikutuksen voima yksilön käyttäytymiseen tai ainakin ajatteluun. Eräs haastateltu asiantuntija totesi, että ehkä erilaisten työhyvinvointia edistävien vihjeiden lisäämistä ympäristöön tulisi harkita.

”Hän antoi mulle joululahjaksi noi kävelysauvat vastoin kaikkia yleisiä ajatuksia, sillä mä en todellakaan ole mikään sauvakävelijä. Ja ne on nytkin siirretty sitä pois silmistä. Mut ne oli silloin pitkään semmonen ärsyttävä muistuttaja siinä eteisessä, et pitäis liikkua.”

Itsensä johtamisen käyttäytymiseen keskittyviin strategioihin kuuluvien itsemääritettyjen strategioiden perustana puolestaan toimii itsetietoisuus, joka mahdollistaa oman toiminnan kontrolloimisen ja siten itsensä tehokkaan johtamisen

(Neck & Manz 2007, 20). Itsetietoisuutta ja sen hyödyntämistä koskeva kysymys aiheutti asiantuntijoissa pohdintaa ja korosti tutkimusaiheen luonteen subjektiivisuutta. Lähtökohtaisesti asiantuntijat olivat tietoisia itsetietoisuuden merkityksestä oman käyttäytymisen ja toiminnan, ja siten myös työhyvinvoinninkin, näkökulmasta.

”Miust on jännä, ku välillä tapaa sellasia ihmisiä... Ni sit, ku toiset sanoo, ettei oo koskaan miettinyt edes sellasia asioita, et mis on ite hyvä tai omia ominaisuuksia tai tällasia tekijöitä. Ni must se oli niinku äärimmäisen jännä tai jotenki itelle se oli yllätys, et joku ei ajattele itsestään niitä asioita tai sillain niinku pohdi omia ominaisuuksiaan – tai just tätä itsensä johtamista ja työhyvinvointia. Toki se on monille sellanen luontane asia, mitä ei oo vaan tullut ajateltuun tietoisesti. Mut sekin on tärkeetä, et tiedostaa itsessään niit asioita, koska sit on kauheen vaikee ratkasta niit ongelmia, jos ei tiä, mist ne oikeesti johtuu, ja tavallaan, et mihin asioihin voi vaikuttaa, jos ei sit taas ymmärrä itseään riittävästi.”

Itsemääritettyihin strategioihin kuuluvat itsehavainnointi, tarkoituksen tutkiminen, tavoitteiden asettaminen, itsensä palkitseminen, itsensä rankaiseminen ja harjoittelu (Neck & Manz 2007, 20-37). Tutkimuksessa asiantuntijoiden itsehavainnoinnin tasoa pyrittiin kartoittamaan tiedustelemalla asiantuntijoilta heidän havaitsemiaan käyttäytymisiä, joita he työhyvinvoinnin näkökulmasta ovat halunneet joko lisätä tai vähentää. Kysymys toi esiin jokaisen yksilöllisen näkemyksen, mikä liittyy vahvasti yksilön omiin työhyvinvoinnin tuntemuksiin. Siten myös vastauksissa oli paljon eroavaisuuksia toistensa kanssa. Karkeiksi teemoiksi nousivat fyysinen työhyvinvointi, erityisesti työergonomiaan, liikuntaan, ravintoon ja uneen liittyvät asiat, sekä suorittaminen, stressitilan purkaminen ja työelämän sosiaalisiin suhteisiin panostaminen.

”Mulla jää tosi helposti se stressitila päälle. Ni toki se on sit semmone, mitä mä yritän oikeesti päivän mittaan töissäki kontrolloida, et mä en jää semmoseen stressiin. Et sit on vaan jossain kohtaa pakko rauhoittaa.”

”Esimiehelläni on sellainen kuvitteellinen nyrkkeilysäkki siellä hänen huoneessaan, et sinne vaan sitte paukuttamaan. Kyllä se sitte taas helpottaa.”

”Se työyhteisö jää monesti sillain vaillinaiseksi tai miten paljon siihen osallistuu päivän mittaan, ni semmonen ois, mitä mä haluaisin muuttaa. Et oikeesti näkisi ihmisiä.”

Tutkimuksen mukaan asiantuntijat ovat lähtökohtaisesti pohtineet työhyvinvoinnin tarkoitusta, jonka merkitys asiantuntijoiden mukaan on korostunut tilanteissa, joissa työhyvinvoinnissa on tapahtunut muutoksia. Tämänhetkisen hyvän työhyvinvoinnin tilan taas havaittiin vähentävän asiantuntijoiden oman työhyvinvoinnin tarkoituksen pohtimista. Toisaalta taas työhyvinvoinnin tarkoituksen ja sen merkityksen ymmärtämisen havaittiin myös johtaneen toimiin työhyvinvoinnin edistämisen suhteen myös tilanteessa, jossa työhyvinvoinnin koettiin olevan hyvällä tasolla.

Tutkimustulosten mukaan osa asiantuntijoista ei ole asettanut konkreettisia tavoitteita työhyvinvointiinsa liittyen. Puolestaan tavoitteita asettaneet asiantuntijat keskittyivät lähinnä lyhytaikaisten tavoitteiden asettamiseen. Jälleen kerran fyysisen työhyvinvoinnin edistäminen nousi vahvana teemana esille itselle asetettujen tavoitteiden suhteen. Lisäksi teemoiksi nousivat suunnitelmallisuus työssä, työssä jaksaminen ja työssä viihtyminen. Asiantuntijoiden asettamat tavoitteet olivat hyvin yksinkertaisia ja konkreettisia, kuten seuraavista esimerkeistä voidaan havaita.

”Liikuntaan oon yrittänyt asettaa tavoitteita. Se on miulla ihan liian vähäistä, ja tiian, et liikunta vaikuttaa positiivisesti todella moneen asiaan.”

”Toki tavoitteena on just ollu se, et mä löydän semmosen työn, missä mä aidosti viihdyn.”

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat eivät juurikaan vaikuta työhyvinvointiinsa itseään palkitsemalla tai rankaisemalla. Palkitsemista havaittiin tapahtuvan vähäisessä määrin, rankaisemista ei juuri lainkaan. Palkitsemisen keinot liittyvät

lähinnä fyysiseen herkuilla palkitsemiseen, kun taas mahdollisen itsensä rankaisemisen koettiin tapahtuvan lähinnä vain psyykkisenä itsensä soimaamisena.

”Jos on ollut erityisen rankka päivä töissä, ni sit mä kotona otan rennosti sen lopun illan ja saatan sit vaikka ottaa just jätskiä hyvitykseksi.”

”Palkitsemisesta tulee lähinnä mieleen, et jos nyt on ollut pitkä työviikko, ni saatan ottaa perjantaina sitte lasin viiniä.”

”Et ainut rangaistus, mitä itselleni annan, on syyllisyys siitä, et mä en vaikka oo tehnyt yhtään tänään seisoen töitä tai jotain muuta. Se on sit enemmän sitä psyykkistä rankaisemista.”

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat kokevat harjoittelun jopa hankalaksi työhyvinvoinnin edistämisen strategiaksi. Osa asiantuntijoista ilmoittikin suoraan, ettei käytä harjoittelua keinona työhyvinvoinnin edistämiseen. Tutkimustulosten analysointi ja teemoittelu paljasti harjoittelun tapahtuvan itsensä tsemppaamisena, mielikuvaharjoitteluna, hengitysharjoitteluna sekä esimerkiksi erilaisiin esityksiin valmistautumisena.

”Tämmösiä hengitysharjoituksia oon joskus tehny ennen jonkun infon alkua tai tällasta – saa pulssin tasaantumaan ja mielen rauhottumaan.”

”...psyykkiseltä puolelta itsensä tsemppaamista ja just sellasta mielikuvaharjoittelua...”

Luontaisesti palkitsevat strategiat

Luontaisesti palkitsevat strategiat edistävät kyvykkyyden ja itsemääräämisoikeuden tunteiden luomista (Neck & Houghton 2006, 272). Näillä tunteilla puolestaan on tutkimustulosten mukaan merkitystä asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Esimerkiksi itse työstä määrääminen, kokemuksen tuoma varmuus, asiantuntijuuden ja osaamisen tuntemukset, liukuva työaika ja etätömahdollisuudet nousivat esiin

tutkimusaineistosta, ja niiden hyödyntämistä asiantuntijat ovat tutkimustulosten perusteella myös pyrkineet lisäämään. Kyvykkyyden tuntemuksiin liittyen tutkimusaineistossa korostui erityisesti asiantuntijoiden määrätietoinen työskentely kohti haluttua työtehtävää ja sitä kautta kohti parempaa työhyvinvointia.

”Oon pyrkinyt vuosia sellaseen toimenkuvaan, mihin ite haluaisin ja missä olisin vielä enemmän tyytyväinen. Ni kylhän sen eteen oon tehnyt töitä – ja kylhä se sitte palkitsee.”

”Ku mä tiedän, et millaisissa asioissa mä oon hyvä ja mitkä asiat motivoi miuta siis ylipäänsä, millaset työtehtävät, ni kyl mä myöskin hakeudun niihin. Ku mä tiedän, et ne tuottaa iloa, ja tavallaan sit motivaatiosta tulee semmonen itseään tuottava kehä.”

Yleensä kyvykkyydentunnetta kasvattaviin toimintoihin ja tehtäviin liittyy jokin ulkoinen palkinto, mikä jo itsessäänkin toimii motivaattorina. Itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteluna tärkeintä kuitenkin on toiminnan palkitsevuus itsessään. (Neck & Manz 2007, 45-47) Tutkimustulosten mukaan asiantuntijat keskittyvät kautta linjan näistä jälkimmäisiin toimintoihin, ja ulkoiset palkinnot koettiin lähinnä ylimääräisenä bonuksena.

”Kyllähän se tietysti auttaa, jos siitä joku joskus jonkun kiitoksen tai kehun antaa, mutta ei se välttämättä ole sellainen olennainen asia mulle.”

”Siis kyl mä koen sen, kun on sellainen päivä, et töissä saa paljon aikasiks ja saa tehtyä niitä töitä, mitä on tarkoitus tehdä ja mitä on pyydetty tekemään, niin kyllähän se jo itessään on iso motivaattori. Et vaikka siitä ei nyt mitään kehua tai kiitosta tuliskaan välttämättä, ni kyllä se itessään jo on suurin motivaattori se, et saa sen tunteen, että se niinku edistyy se työ – et on saanut tehtyä oman osuutensa.”

Tutkimustulosten mukaan luontaisesti palkitsevien strategioiden ja työhyvinvoinnin suhde näyttää siten asiantuntijoiden vastausten mukaan liittyvän vahvasti mielekkääseen työtehtävään ja sen tarjoamaan sisäiseen palkintoon eli tässä

tapauksessa motivaatioon. Eräs haastatelluista asiantuntijoista nosti esiin myös asiakkaan merkityksen työn tekemisen taustalla, minkä omalla tavalla voidaan katsoa arvonäkökulmasta linkittyvän henkiseen työhyvinvointiin ja tarjoamaan siten luontaisesti palkitsevien strategioiden perustanakin toimivan tarkoituksen työn tekemiselle.

Rakentavat ajatuskuviostrategiat

Itsensä johtamisen ajatuskuvioiden lähtökohtana toimii ajatus työn psyykkisestä uudistamisesta, ei niinkään fyysisestä työn muokkaamisesta (Manz 1986, 594). Tutkimustulosten mukaan niin työhyvinvoinnin heikkeneminen kuin sen paraneminen vaikuttaa asiantuntijoiden ajatuksiin työhyvinvointiaan kohtaan ja sitä kautta heidän käyttäytymiseensä työhyvinvointiinsa liittyen.

”Mie haistan helposti pienet muutokset ja mie rupeen jo heti tekemään asialle jotain.”

”Jos nyt huomaa, et on huonompaan suuntaan mennyt joku juttu tai et voi huonommin, ni ainakin sitä alkaa ajattelemaan eri tavalla ja jotenki käsittelemään ja miettimään, et mitä kaikkea siihe liittyy ja mitä vois muuttaa.”

Tutkimustulosten mukaan asiantuntijoiden ajatusten muuttuminen työhyvinvointia ja se edistämistä kohtaan johtaa kuitenkin syystä tai toisesta ainoastaan lyhytaikaiseen vaikutukseen mitä työhyvinvoinnin edistämiseen tulee.

”Se aika usein jää sen ajattelun asteelle sit kuitenkin, et... Sitähän ajattelee, et pitäis tehdä, mut syystä tai toisesta kuitenkin sitte se joskus jää kuitenkin pois.”

6 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia, kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itsenään johtamalla. Kaiken kaikkiaan tutkimus aiheutti haastateltaville asiantuntijoille tutkimusmatkan itseensä itsensä johtamisen perustuessa Sydänmaanlakan (2009, 153-155) sanoin itsetuntemukseen, itsensä hallintaan, itsetietoisuuteen sekä itsereflektioon. Usea haastatelluista asiantuntijoista totesikin haastattelukysymysten aiheuttavan pohdintaa ja itsetutkiskelua.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata seuraavaan tutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin alla esitettyihin alatutkimuskysymyksiin:

Miten asiantuntijat johtavat omaa työhyvinvointiaan?

- 1. Mistä yksilön työhyvinvointi ja yksilötason itsensä johtaminen rakentuvat?*
- 2. Kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla?*

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastattiin pääosin aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta, kun taas toiseen alakysymykseen vastattiin lähtökohtaisesti tutkimuksen empiirisen osion pohjalta.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jonka case-organisaationa toimi Kansaneläkelaitos eli Kela. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduin teemahaastatteluin haastatteleamalla kuutta case-organisaation eteläisen vakuutuspiirin asiantuntijaa. Saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttämällä.

Tässä tutkimuksen viimeisessä luvussa pohditaan tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen päättää tutkimusten rajoitusten tarkastelu ja aiheeseen liittyvien jatkotutkimusaiheiden esittäminen.

6.1 Tulosten pohdinta

Tutkimus osoitti itsensä johtamisen olevan toimiva subjektiivisen työhyvinvoinnin edistämisen työväline, jota tutkimuksen kohderyhmä eli asiantuntijat sekä tietoisesti että tiedostamattomasti hyödyntävät työhyvinvointiaan edistäessään.

Yleisesti ottaen asiantuntijat pitivät tutkimusaihetta mielenkiintoisena mutta haastateltavan näkökulmasta myös haastavana tutkimusaiheen luonteen subjektiivisuuden vuoksi. Haastattelukysymykset aiheuttivatkin paljon pohdintaa ja siten samalla asiantuntijoille lyhyen tutkimusmatkan itseensä ja omiin toimintatapoihinsa. Osa asiantuntijoista pohtikin, olisiko haastattelurunko ollut hyvä saada etukäteen luettavaksi, jotta vastauksista olisi saanut rikkaammat, samalla kuitenkin todeten tämän olleen aikataulullisista syistä liki mahdotonta. Tämä toimii yhtenä tutkimuksen rajoituksena, joita käsitellään tarkemmin tämän luvun lopussa.

Seuraavaksi tutkimusaihetta ja tutkimustuloksia pohditaan vielä tarkemmin päätutkimuskysymykseen vastaavien alatutkimuskysymysten mukaisessa järjestyksessä. Siten ensin pohdinnan aiheeksi nousee yksilön työhyvinvoinnin sekä yksilötason itsensä johtamisen rakentuminen, jonka jälkeen vielä tutkimustuloksiin perustuen pohditaan sitä, kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla.

Mistä yksilön työhyvinvointi ja yksilötason itsensä johtaminen rakentuvat?

Ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen vastaamalla saatiin muodostettua kokonaiskuva yksilön työhyvinvoinnin ja yksilötason itsensä johtamisen rakentumisesta. Siihen vastattiin pääosin aiemman tutkimuksen ja kirjallisuuden pohjalta tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä eli tutkimuksen luvussa 2 Työhyvinvointi ja luvussa 3 Itsensä johtaminen.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen perustuen yksilön työhyvinvoinnin voidaan todeta olevan useista toisiinsa liitöksissä olevista asioista muodostuva kokonaisuus, jolle yksilöt itse antavat lopullisen määritelmänsä. Psykologian

näkökulmasta tarkasteltuna yksilöt nähdään yleisesti ottaen psykofyysissosiaalisina kokonaisuuksina. Näin ollen myös yksilön työhyvinvoinnin voidaan olettaa muodostuvan yksilön fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Oman lisänsä työhyvinvoinnin rakentumiseen tuo tämän hetken yhtenä trendinäkin pidettävä arvonäkökulma, jota voidaan työhyvinvoinnin näkökulmasta tarkastella yksilön henkisen hyvinvoinnin kautta. Jotta yksilön on mahdollista toimia työssään, edellyttää se työkykyä. Esimerkiksi ammattijalkapalloilijan on mahdotonta potkia palloa jalka murtuneena. Siten työkyky nähdään yleisesti ottaen ainakin työhyvinvoinnin osittain pakollisena lähtökohtana.

Nykyisin eri aihealueista käytävä yleinen keskustelu esimerkiksi mediassa ja yleisesti elämässä painottuu merkittävästi tunnenäkökulmaan, joka korostaa työhyvinvointiin liittyvässä keskustelussa subjektiivisen työhyvinvoinnin affektiivista näkökulmaa, jossa keskitytään yksilöiden tunne-elämään. Siten työhyvinvoinnin näkökulmasta katsottuna enää ei tyydytä vain Hakasenkin (2011, 18) mainitsemaan työhyvinvointia heikentävien asioiden poistoon, vaan halutaan olla niin sanotusti työn imussa, kuten yksi tutkimuksessa haastateltava asiantuntijakin totesi.

Työhyvinvointiin vaikuttaminen edellyttää siihen liittyvien asioiden käsittämistä, sillä asioihin vaikuttamista voidaan yleensäkin pitää liki mahdottomana, jos ei ensin ymmärretä niiden muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Omaan työhyvinvointiin vaikuttaminen edellyttääkin siten itsetuntemusta ja omien käyttäytymismallien tunnistamista, joka puolestaan jopa edellyttää yksilöltä itsensä johtamista, joka puolestaan nähdään Sydänmaanlakan (2006, 16) mukaan työhyvinvoinnin hallitsemisen kannalta yhä tärkeämpänä.

Itsensä johtaminen voidaan nähdä tutkimusmatkana omaan itseensä – yksilö toimii tutkimusmatkailijana matkakohteen ollessa niin oma keho, mieli kuin tunteet ympäröivää maailmaa ja siihen kuuluvia sosiaalisia suhteita unohtamatta. Tämän tutkimusmatkan lopullinen päämäärä on itseensä vaikuttaminen. Kuten tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä kerrottiin, muodostuu itsensä johtaminen maailmaa muokkaavista ja luontaisesti palkitsevista strategioista sekä rakentavista ajatuskuviostrategioista, joista ensimmäisten avulla pyritään ympäröivän maailman

muokkaamisen ja sen avulla omaan käyttäytymiseen vaikuttamiseen keskimmäisten strategioiden tehtävän ollessa entistä tehokkaampi itsensä johtaminen, johon pyritään keskittymällä yksilölle luontaisesti motivoiviin ja palkitseviin tehtäviin. Rakentavien ajatuskuvioiden avulla puolestaan pyritään psyykkiseen uudistumiseen, kuten teoreettisessa viitekehyksessä kerrottiin.

Kuinka asiantuntijat vaikuttavat työhyvinvointiinsa itseään johtamalla?

Tutkimus osoitti asiantuntijoiden keskittyvän työhyvinvointinsa johtamisessa erityisesti fyysiseen työhyvinvointiin vaikuttamiseen, mikä toisaalta voidaan nähdä myös helpoiten käsiteltävänä työhyvinvoinnin osa-alueena. Lisäksi se yhdessä psyykkisen hyvinvoinnin kanssa voidaan nähdä asiantuntijatyöhön keskeisesti liittyvänä asiana pääte- ja istumatyön kuormittaessa kehoa yksipuolisesti asiantuntemuksen puolestaan liittyessä vahvasti psyykkisen hyvinvoinnin osa-alueeseen. Lähtökohtaisesti työhyvinvointi kuitenkin nähtiin kokonaisvaltaisena kokonaisuutena, johon asiantuntijat toiminnallaan pyrkivät monipuolisesti vaikuttamaan.

Kaiken kaikkiaan asiantuntijat vaikuttavat hyödyntävän monipuolisesti itsensä johtamisen strategioita työhyvinvointinsa johtamisessa. Tutkimustulosten mukaan eniten hyödynnetään maailmaa muokkaavia strategioita ja luontaisesti palkitsevia strategioita. Vähiten työhyvinvointiin vaikuttamisen suhteen näytetään keskittyvän rakentaviin ajatuskuviostrategioihin. Tätä voi selittää osaltaan maailmaa muokkaavien strategioiden konkreettisuus sekä luontaisesti palkitsevien strategioiden tiivis riippuvuus yksikön itsetietoisuudesta, minkä vuoksi asiantuntijat kenties näitä strategioita pyrkivät eniten tietoisesti hyödyntämään työhyvinvointiaan johtaessaan. Puolestaan rakentavien ajatuskuviostrategioiden perustuminen yksilön omaan mieleen ja psyykkiseen maailmaan voi johtaa näiden strategioiden kenties enemmän tiedostamattomaan hyödyntämiseen.

Tutkimuksen uusiminen samalla kohderyhmällä paljastaisi mitä luultavimmin lisää itsensä johtamisen strategioiden hyödyntämisestä tällöin aiheen ollessa jo asiantuntijoille tutumpi. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen voidaan todeta painottavan

niin työhyvinvoinnin kuin itsensä johtamisen luonteen subjektiivisuutta ja siten yksilön itsetuntemuksen sekä itsetietoisuuden merkitystä. Kuten eräs asiantuntija haastattelussa totesi:

”Itsensä johtaminen – siinä pitäis pysähtyä miettimään sitä omaa itseään, tavallaan sitä itsetuntemusta, ja ymmärtää, että miksi itse toimii jollakin tavalla ja että miten se sitten vaikuttaa. Millainen on itse ja miten toimii, miten ne vaikuttaa sitten muihin asioihin... Harvoin tulee pohdittua sellasii asioita – sitä omaa itseään. Ehkä, jos ensin opettelee ymmärtämään oman itsensä, ni sit loksahaa monta asiaa.”

6.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Kuten kaikilla tutkimuksilla, myös tällä tutkimuksella on omat rajoituksensa. Yhtenä rajoitteena toimii tutkijan työskentely case-organisaatiossa, jonka vuoksi suurin osa haastateltavista oli tutkijalle tuttuja entuudestaan. Tällä on voinut olla tutkimustuloksiin sekä positiivisia että niitä heikentäviä vaikutuksia. Lisäksi tutkimuksen rajoituksena toimii tutkimuksen otannan pienuus ja siten heikko yleistettävyyys. Myös työhyvinvoinnin käsitteen laajuus yhdessä sen ja itsensä johtamisen henkilökohtaisuuden kanssa luovat tutkimukselle omat rajoituksensa. Lisäksi haastatteluissa esitettiin esimerkkejä aiheeseen liittyen, mikä osaltaan on voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Otannaltaan tutkimus oli pieni avaten siten jatkotutkimusmahdollisuuden aiheesta tehtävän laajemman tutkimuksen muodossa. Tutkimus toteutettiin julkisessa organisaatiossa. Siten yhtenä jatkotutkimusaiheena toimii vastaavan tutkimuksen toteuttaminen esimerkiksi yksityisellä sektorilla. Myös kohderyhmän vaihtaminen avaa oven jatkotutkimusmahdollisuudelle. Mielenkiintoista olisi esimerkiksi tutkia aihetta vuokratyöntekijöiden näkökulmasta ja verrata siitä saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tutkittiin asiantuntijoiden yksilöllistä työhyvinvointia ja itsensä johtamista. Näin ollen aihetta voisi lähestyä myös tutkimalla kollektiivista työhyvinvointia tiimin itsensä johtamisen näkökulmasta.

LÄHTEET

- Anttonen, H. & Räsänen, T. (toim.) 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ashmos, D.P. & Duchon, D. 2000. Spirituality at Work: A Conceptualization and Measure. *Journal of Management Inquiry*, Vol. 9, No. 2, pp. 134-145.
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.M. 2012. Subjective Well-Being in Organizations. Teoksessa: Cameron, K.S. & Spreitzer, G.M. (toim.) 2012. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. & Taris, T.W. 2008. Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, Vol. 22, No. 3, pp. 187-200.
- Bandura, A. 2004. Health Promotion by Social Cognitive Means. *Health Education & Behavior*, Vol. 31, No. 2, pp. 143-164.
- Biswas-Diener, R., Diener, E. & Tamir, M. 2004. The Psychology of Subjective Well-Being. *Daedalus*, Vol. 133, Iss. 2, pp. 18-25.
- Breevaart, K., Bakker, A.B. & Demerouti, E. 2014. Daily Self-Management and Employee Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 84, Iss. 1, pp. 31-38.
- Chi, M.T.H., Feltovich, P.J. & Glaser, R. [1981]. Categorization and Representation of Physics Problems by Experts and Novices. *Cognitive Science*, Vol 5, Iss. 2, pp. 121-152.
- Chi, M.T.H., Glaser, R. & Rees, E. [1981]. Expertise in Problem Solving. Teoksessa: Sternberg, R.J. (toim.) 1982. *Advances in the Psychology of Human Intelligence*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Diener, E., Shigehiro, O. & Lucas, R.E. 2003. Personality, Culture, and Subjective Well-Being: Emotional and Cognitive Evaluations of Life. *Annual Review of Psychology*, Vol. 54, Iss. 1, pp. 403-425.
- Diener, E., Suh, E.M., Lucas, R.E. & Smith H.L. 1999. Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*, Vol. 125, No. 2, pp. 276-302.
- Dolbier, C.L., Soderstrom, M. & Steinhardt, M.A. 2001. The Relationship Between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, Vol. 135, No.5, pp. 469-485.

Fernando, M. & Chowdhury, R.M.M.I. 2010. The Relationship Between Spiritual Well-Being and Ethical Orientations in Decision Making: An Empirical Study with Business Executives in Australia. *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, No. 2, pp. 211-225.

Fisher, J.W. 1998. Spiritual Health: Its Nature and Place in the School Curriculum. *Väitöskirja*. The University of Melbourne: Department of Science and Mathematics Education.

Gephart, R.P. 2004. Qualitative Research and the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 4, pp. 454-462.

Gomez, R. & Fisher, J.W. 2003. Domains of Spiritual Well-Being and Development and Validation of the Spiritual Well-Being Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, No. 8, pp. 1975-1991.

Grant, A.M., Christianson, M.K. & Price, R.H. 2007. Happiness, Health, or Relationships? Managerial Practices and Employee Well-Being Tradeoffs. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 21, Iss. 3, pp. 51-63.

Grawitch, M.J., Gottschalk, M. & Munz, D.C. 2006. The Path to a Healthy Work Place: A Critical Review Linking Healthy Workplace Practices, Employee Well-Being, and Organizational Improvements. *Consulting Psychology Journal*, Vol. 58, No. 3, pp. 129-147.

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. *Väitöskirja*. Helsingin yliopisto: Sosiaalipsykologian laitos. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere: Työterveyslaitos.

Hernberg, K. 2013 Asiantuntija epä mukavuusalueella: kirja sinulle, joka inhoat myymistä. Helsinki: Talentum Media.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. 13.–14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Houghton, J.D. & Neck, C.P. 2002. The Revised Self-Leadership Questionnaire. Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, No. 8, pp. 672-691.

Huppert, F.A. 2009. Psychological Well-Being: Evidence Regarding Its Causes and Consequences. *Applied Psychology-Health and Well-Being*, Vol. 1, No. 2, pp. 137-164.

- Ilies, R., Pluut, H. & Aw, S.S.Y. 2015. Intraindividual Models of Employee Well-Being: What have we learned and where do we go from here? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 24, No. 6, pp. 827-838.
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Ilmarinen, J. 2009. Work Ability – a Comprehensive Concept for Occupational Health Research and Prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. Vol. 35, No. 1, pp. 1-5.
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, A. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo J. & Koskinen, S. (toim.) 2006. *Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia*. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos.
- Jansson, I., Björklund, A., Perseus, K.-I. & Gunnarsson, A.B. 2015. The Concept of “Work Ability” from the View Point of Employers. *Work*, Vol. 52, Iss. 1, pp. 153-167.
- Johnson, P.E. 1983. What Kind of Expert Should a System Be? *The Journal of Medicine and Philosophy*, Vol. 8, No. 1, pp. 77-97.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen. Helsinki: Kauppakamari.
- Kazemi, A. 2017. Conceptualizing and Measuring Occupational Social Well-Being: A Validation Study. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 25, No. 1, pp. 45-61.
- Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari.
- Keyes, C.L.M. 1998. Social Well-Being. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 61, No. 2, pp. 121-140.
- Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot etsimässä. *Väitöskirja*. Turun yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.
- Larkin, J., McDermott, J., Simon, D.P. & Simon, H.A. [1980]. Expert and Novice Performance in Solving Physics Problems. *Science*, Vol. 208, Iss. 4450, pp. 1335-1342.
- Leavy, P. 2014. Introduction. Teoksessa: Leavy, P. (toim.) 2014. *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Lederer, V., Loisel, P. & Rivard, M. 2014. Exploring the Diversity of Conceptualizations of Work (Dis)ability: A Scoping Review of Published Definitions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 24, No. 2, pp. 242-267.

- Leung, A.S.M., Cheung, Y.H. & Liu, X. 2011. The Relations Between Life Domain Satisfaction and Subjective Well-Being. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 26, No. 2, pp. 155-169.
- Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenbourg, R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Manka, M.-L., Kaikkonen, M.-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Manz, C.C. 1986. Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 585-600.
- Manz, C.C. [1991]. Leading Employees to Be Self-Managing and Beyond: Toward the Establishment of Self-Leadership in Organizations. *Journal of Management Systems*, Vol. 3, pp. 15-24.
- Manz, C.C. 2015. Taking the Self-Leadership High Road: Smooth Surface or Potholes Ahead? *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 29, No. 1, pp. 132-151.
- Manz, C.C. & Neck, C.P. 1991. Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 3, pp. 87-95.
- Manz, C.C. & Sims, H.P. 1991. SuperLeadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 19, No. 4, pp. 18-35.
- Müller, G.F., Georgianna, S. & Roux, G. 2010. Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological Reports*, Vol. 107, No. 2, pp. 383-392.
- Müller, T. & Niessen, C. 2018. Self-Leadership and Self-Control Strength in the Work Context. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 33, No. 1, pp. 74-92.
- Neck, C.P. & Houghton, J.D. 2006. Two Decades of Self-Leadership Theory and Research. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No. 4, pp. 270-295.
- Neck, C.P. & Manz, C.C. 2007. Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence. 4. painos. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. 2. uudistettu painos. Juva: WSOYpro.

- Pawar, B.S. 2016. Workplace Spirituality and Employee Well-Being: An Empirical Examination. *Employee Relations*, Vol. 38, No. 6, pp. 975-994.
- Pearce, C.L. & Manz, C.C. 2005. The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, Vol. 34, No. 2, pp. 130-140.
- Politis, J.D. 2006. Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 203-216.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. Helsinki: Edita.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- 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*, Vol. 52, Iss. 1, pp. 141-166.
- Ryff, C.D. & Singer, B.H. 2008. Know Thyself and Become What You Are: A Eudaimonic Approach to Psychological Well-Being. *Journal of Happiness Studies*, Vol. 9, No. 1, pp. 13-39.
- Sanastokeskus 2006. Työsuojelusanasto. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. 2006. The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, pp. 701-716.
- Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at Work – Overview and Perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 36, No. 5, pp. 422-429.
- Shi, W., Connelly, B.L. & Hoskisson, R.E. 2017. External Corporate Governance and Financial Fraud: Cognitive Evaluation Theory Insights on Agency Theory Prescriptions. *Strategic Management Journal*, Vol. 38, No. 6, pp. 1268-1286.
- Stewart, G.L., Courtright, S.H. & Manz, C.C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management*, Vol. 37, No. 1, pp. 185-222.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum Media.
- Sydänmaanlakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1.-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.

- Tejeda, M.J. 2015. Exploring the Supportive Effects of Spiritual Well-Being on Job Satisfaction Given Adverse Work Conditions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 131, Iss. 1, pp. 173-181.
- Tengland, P.-A. 2011. The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation*. Vol. 21. Iss. 2, pp. 275-285.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Van Horn, J.E., Taris, T.W., Schaufeli, W.B. & Schreurs, P.J.G. 2004. The Structure of Occupational Well-Being: A Study among Dutch Teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 77, No. 3, pp. 365-375.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Warr, P. 1990. The Measurement of Well-Being and Other Aspects of Mental Health. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 3, pp. 193-210.
- Wilson, J.H. 2011. Freedom at Work: Psychological Empowerment and Self-Leadership. *International Journal of Business and Public Administration*, Vol. 8, No. 1, pp. 106-124.
- Yadav, J., Johri, R. & Bhattacharjee, S. 2014. In Search of Employee Well-Being: A Revisit. *International Journal on Global Business Management & Research*. Vol. 3, No. 1, pp. 18-34.
- Yin, R.K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6. painos. Los Angeles: Sage.
- Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa, *Väitöskirja*. Teknillinen korkeakoulu: Tuotantotalouden laitos.

VERKKOLÄHTEET

Aitta, U. 2012. Asiantuntijoiden johtaminen on vuorovaikutuslaji [verkkodokumentti]. [Viitattu 12.1.2019]. Saatavilla <https://issuu.com/akava/docs/akavalainen12012>

Kela 2018. Elämässä mukana – muutoksissa tukena [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2019]. Saatavilla <https://www.kela.fi/kela-lyhyesti>

Kela 2019. Hyvinvointi syntyy yhdessä [verkkodokumentti]. [Viitattu 5.5.2019]. Saatavilla <https://www.kela.fi/hae-meille-toihin>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2018. Työolobarometri 2017 [verkkodokumentti]. [Viitattu 20.1.2019]. Saatavilla http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161126/TEMrap_32_2018_Tyoolobarometri_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Työsuojelurahasto 2012. Oman työhyvinvoinnin johtamisen tukeminen. 109273 kehittämisavustus [verkkodokumentti]. [Viitattu 13.1.2019]. Saatavilla <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=109273&n=tiedote>

Työterveyslaitos 2019. Työkykytalo [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.2.2019]. Saatavilla <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

LIITTEET

Hei

Opiskelen Lappeenrannan-Lahden teknillisessä yliopistossa kauppatieteitä. Nyt tietojohdamisen ja johtajuuden opintoni ovat loppusuoralla, ja työn alla onkin se viimeisin mutta kaikista suurin opintokokonaisuus eli pro gradu -tutkielma. Tutkielmani aihe on *Asiantuntijoiden työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna*.

Kyseessä on laadullinen tapaustutkimus, jonka case-yrityksenä toimii Kela. Tutkimuksessa tulen haastattelemaan noin seitsemää case-yrityksen asiantuntijaa. Haastattelut nauhoitetaan analyysiä varten ja tallenteet tuhoetaan tutkielman valmistuttua. Haastatteluista saatua aineistoa tullaan käyttämään vain tässä tutkimuksessa, eikä haastateltavien henkilöllisyys selviä tutkielmasta, sillä haastateltavien tunnistetiedot poistetaan.

Tutkimuksen toteuttamista varten etsin nyt vapaaehtoisia haastateltavia. Haastattelun alussa käydään lyhyesti läpi, mitä työhyvinvoinnilla ja itsensä johtamisella tutkielmassa tarkoitetaan. Mikäli aihe kiinnostaa, olethan rohkeasti minuun yhteydessä, jotta voimme sopia haastatteluajan. Aikaa haastatteluun on hyvä varata 45 minuuttia. Haastattelut toteutetaan mahdollisuuksien mukaan kasvotusten tai vaihtoehtoisesti Skypen välityksellä toukokuun alussa pääsääntöisesti viikolla 19.

Kiitos jo etukäteen siitä, että annat arvokasta aikaasi tämän tutkielman toteuttamista varten.

Ystävällisin terveisin

Maija Niskanen

maija.niskanen@student.lut.fi

TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot:

Sukupuoli:

Ikä:

Yleisesti:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiisi?
2. Pyritkö tietoisesti edistämään työhyvinvointiasiaa? Jos pyrit, niin miten?

Teema 1: Työhyvinvointi ja käyttäytymiseen keskittyvät strategiat

3. Miten muokkaat ympäristöäsi työhyvinvointiasi edistäväksi?
4. Miten hyödynnät ympäristössäsi työhyvinvointiisi vaikuttaaksesi:
 - a) muistutuksia ja huomionherättäjiä,
 - b) negatiivisten vihjeiden poistamista sekä
 - c) positiivisten vihjeiden lisäämistä?
5. Miten hyödynnät itsetietoisuutta ja siten oman toimintasi kontrolloimista työhyvinvointiasi edistämiseen?
6. Miten hyödynnät työhyvinvointiisi vaikuttaaksesi:
 - a) itsehavainnointia, eli sellaisten käyttäytymisten tunnistamista, joita työhyvinvointiasi näkökulmasta haluat lisätä tai vähentää,
 - b) työhyvinvointiasi tarkoituksen pohtimista,
 - c) tavoitteiden asettamista,
 - d) itsesi palkitsemista tai rankaisemista sekä
 - e) harjoittelua?

Teema 2: Työhyvinvointi ja luontaisesti palkitsevat strategiat

7. Miten kyvykkyyden ja itsemääräämisoikeuden tuntemukset vaikuttavat toimiisi työhyvinvointisi suhteen?
8. Mitkä ovat sinulle luontaisesti motivoivia toimintatapoja työhyvinvointisi ylläpitämiseksi ja edistämiseksi?
 - a) Oletko pohtinut asiaa?
 - b) Jos olet, oletko lisännyt elämääsi näitä toimintoja?
9. Keskitytkö työhyvinvointisi ylläpitämisen ja edistämisen suhteen asioihin, jotka ovat sinulle luontaisesti motivoivia vai asioihin, jotka sisältävät jonkin ulkoisen palkinnon?

Teema 3: Työhyvinvointi ja rakentavat ajatuskuviostrategiat

10. Miten ajatuksesi työhyvinvointia kohtaan ovat muuttuneet työhyvinvointisi edistymisen tai heikkenemisen jälkeen?
11. Miten tämä on vaikuttanut käytökseesi työhyvinvointisi suhteen?