



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Nina-Maria Purmonen

“Päätin tarmoa täynnä aloittaa muutoksia työn sisältöihin”

Kertomuksia esihenkilöiltä työn imun ja työuupumuksen kokemuksista
organisaatiomuutoksessa

Johtamisen akateeminen yksikkö
Sosiaali- ja terveyshallintotiede
Pro gradu -tutkielma
Hallintotieteen maisteriohjelma

Vaasa 2020

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Nina-Maria Purmonen		
Tutkielman nimi:	"Päätin tarmoa täynnä aloittaa muutoksia työn sisältöihin" : Kertomuksia esihenkilöiltä työn imun ja työuupumuksen kokemuksista organisaatiomuutoksessa		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		
Työn ohjaajat:	Juha Lindell ja Niklas Lundström		
Valmistumisvuosi:	2021	Sivumäärä:	80

TIIVISTELMÄ:

Tämän Pro gradu -tutkielman tavoitteena on tutkia, millainen on sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön kokemus työn imusta ja työuupumuksesta organisaatiomuutoksessa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, millaisia työn imun ja työuupumuksen uhkia ja voimavaroja on esihenkilöillä organisaatiomuutoksessa. Kun sosiaali- ja terveydenhuolto on jatkuvan kehityksen ja muutospaineen alla, ja alan esihenkilöt toimivat tärkeässä roolissa muutosten rintamalla, on heidän työhyvinvoinnillaan väistämättä suuret merkitykset.

Työn imua ja työuupumusta pidetään yksinä työhyvinvoinnin tärkeimmistä pääkäsitteistä. Työn imu kuvastaa työntekijän positiivista tunnetilaa ja voimavaraa, johon liittyy kokemus tarmokkuudesta, työhön omistautumisesta ja uppoutumisesta. Työn imun tila lisää henkilön hyvinvointia ja parantaa työn tuloksia. Työuupumus on puolestaan vaiheittain kehittyvä pitkäaikaisen stressin ja kuormituksen tulos. Työuupumuksen kolme keskeistä ulottuvuutta ovat ylivoimainen uupumus, kyynisyyden tunteet ja irtaantuminen työstä sekä tehottomuuden ja suorituksen tunteen puute.

Tutkimus on luonteeltaan narratiivinen eli kerronnallinen laadullinen tutkimus. Aineisto kerättiin sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiltä kirjallisina kertomuksina aineistonkeruukirjeen sekä niin sanotun lumipalloejektin avulla. Tutkimukseen osallistui 21 esihenkilöä. Sisällönanalyysin teoria toimi aineiston analyysissä väljänä viitekehystenä. Analyysi toteutettiin luokittelemalla tärkeimpiä esille tulleita teemoja ja analysoimalla aineiston juonirakennetta. Tämän jälkeen teemoista muodostettiin työn imun ja työuupumuksen perustarinat, jossa peilattiin tuloksia myös aikaisempiin tutkimuksiin.

Esihenkilöiden kokemus työn imusta organisaatiomuutoksessa kuvastui positiivisena tunnetilana: energisyytenä, innokkuutena, aikaan saamisen tunteena, keskittyneisyytenä ja tarmokkuutena. Työn imuun vaikuttavina tekijöinä nousi esiin työn merkitys, hyvä tukiverkosto, persoonalliset tekijät sekä oman elämän voimavarat. Työuupumus kuvastui sen sijaan esihenkilön negatiivisena tunnetilana: väsymyksenä, kuormittuneisuutena, voimattomuutena sekä jaksamisen ja voimavarojen vähenemisenä. Työuupumukseen vaikuttavina tekijöinä nousi esiin työn hallinnan puute, eettinen kuorma, tuen puute, persoonalliset tekijät ja oman elämän murheet. Tulokset osoittavat, että esihenkilöt tarvitsevat niin sosiaalista tukea kuin oman elämän voimavaroja työn imun saavuttamiseksi organisaatiomuutoksessa. Organisaatioiden johdon olisi tärkeää varmistaa hyvät sosiaaliset verkostot kuin työelämän joustavuus erityisesti muutostilanteissa, joka edesauttaisi onnistuneiden muutosten läpiviemisen ja hyvinvoinnin lisääntymisen organisaatiossa myös jatkuvan muutoksen äärellä.

AVAINSANAT: Työhyvinvointi, työuupumus, työn imu, organisaatiomuutos

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työhyvinvointi laajana ilmiönä	10
2.1	Työuupumus	14
2.2	Työn imu	18
2.3	Subjekttiivinen työhyvinvointi osana elämää	21
3	Organisaatiomuutos	23
3.1	Suunniteltu ja suunnittelematon organisaatiomuutos	24
3.2	Muutosjohtajuus	28
4	Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä	31
4.1	Kerronnallinen lähestymistapa	32
4.2	Kerronnallisen aineiston hankinta	35
4.3	Kerronnallisen aineiston analyysi	37
5	Esihenkilön työn imu organisaatiomuutoksessa	40
5.1	Positiivinen tunnetila	40
5.2	Työn merkitys	42
5.3	Hyvä tukiverkosto	43
5.4	Persoonalliset tekijät	45
5.5	Oman elämän voimavarat	47
6	Esihenkilön työuupumus organisaatiomuutoksessa	49
6.1	Uupumisen tunnetila	49
6.2	Työn hallinnan puute	50
6.3	Työn eettinen kuorma	52
6.4	Tuen puute ja yksinäisyys	55
6.5	Persoonalliset tekijät	56
6.6	Oman elämän murheet	57
7	Johtopäätökset	59
7.1	Tulokset	59
7.2	Pohdinta	62

Lähteet	67
Liitteet	77
Liite 1. Esimerkki aineiston analyysistä	77
Liite 2. Aineistonkeruukirje	80

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvointi dynaamisena ja moniulotteisena kokonaisuutena	13
Kuvio 2. Työuupumuksen tutkimusten tarkastelun näkökulmia	15
Kuvio 3. Organisaatiomuutosten kahdeksan keskeistä ulottuvuutta ja niiden ääripäät	24
Kuvio 4. Onnistuneen muutoksen tekijät	28
Kuvio 5. Neljä perusasennetta muutoksessa	30
Kuvio 6. Kerronnallisen tutkimuksen peruskäsitteitä	34

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin kehittäminen on ajateltu olevan yksi haasteellisimmista tehtävistä nyky-yhteiskunnassa (Laine & Rinne, 2015, s. 91). Vaikka työhyvinvoinnista olevaa tietoa on monipuolisesti ja määrällisesti runsaasti, on työhyvinvoinnin ongelmat lisääntyneet 1990-luvun alusta lähtien. Erityisen vähän tietoa on työntekijän työhyvinvointia heikentävistä tekijöistä työelämän muutostilanteissa. Lisäksi on yllättävän vähän tietoa siitä, miten ihmiset itse kuvaavat työpaikoillaan työhyvinvointia eli miten työhyvinvointi rakentuu ja toisaalta murenee arkisessa työssä. (Gerlandet & Launis, 2007, s. 202.) Marjala (2009, s. 25-26) tuo myös esiin, että työhyvinvoinnin tutkimuksista puuttuu usein itse subjekti. Eli harvinaisempia ovat näkökulmat siitä, miten ihminen yksilönä kokee työhyvinvoinnin ja millä toiminnoilla hän edistää omaa työhyvinvointiaan. Tämä tutkimus tuokin nyt näiden näkökulmien havaittuun puutteeseen uutta valoa.

Vaikka työhyvinvointia aiheena on tutkittu paljon, ovat tutkimukset käsitelleet työhyvinvointia melko suppeasta näkökulmasta, usein stressin ja työuupumuksen näkökulmasta (Soh, Zarola, Palaiou & Furnham, 2016, s. 1). Tutkimuksissa on havaittu, että työhyvinvointia tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti niin positiivisten kuin negatiivisten tekijöiden kautta (kts. Soh, Zarola, Palaiou & Furnham, 2016). Myös Kaltiainen (2018, s. 21) kritisoi organisaatiomuutostutkimuksen kapeaa näkökulmaa, jossa keskitytään suhteettomasti työntekijöiden negatiivisiin muutosreaktioihin. Vaikka organisaatiomuutokset esitetään työntekijöiden näkökulmasta usein hyvin negatiivisessa valossa, on olemassa myös positiivisia tunteita ja kokemuksia organisaatiomuutoksista (Fugate, 2013, 15).

Laaja työhyvinvoinnin näkökulma on nykyisin ymmärretty tärkeäksi tämän päivän organisaatioissa, joissa niukkenevien resurssien ja lisääntyvän kilpailun myötä enää ei riitä ajatus siitä, että työntekijät ovat vain kohtuullisesti sairaslomalla ja enimmäkseen läsnä. On huomattu, että työhyvinvointiajattelu, jossa kiinnitetään huomiota vain riskeihin ja epäkohtiin, ei tuota tarpeeksi energistä ja motivoitunutta työhyvinvointia. Myös tämän vuoksi työhyvinvointia on syytä tarkastella laajemmasta näkökulmasta käsin. (Hakanen,

2011, s. 17.) Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin keskeisiksi käsitteiksi onkin valittu työuupumuksen sekä työn imun käsitteet, jotka Hakanen (2018, s. 15) sijoittaa koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteiksi. Nykyään työhyvinvoinnin ilmiö ja vaikutukset ajatellaan ulottuvan työajan ulkopuolelle koskien myös vapaa-aikaa (kts. Hakanen 2018). Ajatus siitä, että työhyvinvointi liittyy koko elämään, on myös tämän tutkimuksen taustalla.

Työhyvinvoinnin ilmiön ajankohtaisuus ja tärkeys tulee esiin myös sille asetettujen haasteiden myötä. Vasta nyt 2000-luvulla on alettu käymään kiivasta keskustelua siitä, miten työelämän muutokset vaikuttavat hyvinvointiin (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, s. 287). Muutosten voidaan ajatella olevan niin nykypäivän kuin tulevaisuuden normaalia tilaa. Tällä hetkellä, että tulevaisuudessa, työtä muuttavat ja muokkaavat moninaiset tekijät. Etenkin kuntasektorilla henkilöstön eläköityminen ja säästö- ja tehostamispaineet tuovat väistämättömiä muutoksia niin organisaatioihin kuin työelämään nyt ja tulevaisuudessa. (Valtiovarainministeriö, 2020, s. 25, 75.) Muutostarpeista johtuen lomautusten sekä irtisanomisten ennustetaan vain lisääntyvän (kts. Hotti, 2020). Muutoksia aiheuttavat työelämään myös muut yhteiskunnalliset ja globaalit ilmiöt, kuten digitalisaatio, taloudelliset, poliittiset ja sosiaaliset tekijät sekä luonnonympäristön muutokset (Vartiainen, 2017, s. 10).

Asiantuntijat ovat arvioineet, että Suomessa sairauspoissaolot tulevat tulevaisuudessa vain lisääntymään eri syiden vuoksi (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2015, s. 28). On selvää, että sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden työhyvinvoinnin tarkasteleminen erityisesti organisaatiomuutoksessa on ajankohtaista nyt, että tulevaisuudessa, sillä ala on ollut ja tulee olemaan jatkuvan muutoksen ja kehityksen pyörteissä uusien digitaalisten työkalujen muuttaessa tapoja tehdä ihmisläheistä työtä. Tällöin myös organisaation sisäiset kulttuurit kohtaavat väistämättömiä ja vaikeitakin muutoksia. Työelämän muuttuessa myös työhyvinvoinnin tutkimukset ovat merkittävästi lisääntyneet 2000 -luvulta lähtien (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, s. 287), kun hyvinvoivan henkilökunnan on ymmärretty olevan organisaation keskeinen voimavara ja vaikuttavan organisaation innovatiivisuuteen, kilpailukykyyn sekä työnantajan houkuttelevaisuuteen (Puttonen Hasu &

Pahkin, 2016, s. 6). Näin työhyvinvoinnin kehittäminen on noussut yhdeksi tärkeimmistä päämääristä sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatioissa (Uutela, 2019, s. 3).

Muutos on tärkeä tekijä organisaation menestymisessä (Mills & Dye, 2009, s. 11). Esimiesten rooli organisaatiomuutoksessa on kiistatta keskeinen ja esimiehiä kohtaan kohdistuvat erilaiset paineet organisaatiomuutoksen eri vaiheissa. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5.) Rooli muutosjohtajina on moniulotteinen ja vaatii kykyä työskennellä paineen alla (kts. Taskinen, 2012; Valpola, 2004). Onnistunut muutosjohtajuus puolestaan tukee henkilökunnan työhyvinvointia (Andrés, Àlvaro, Joaquin & Rafael, 2017, s. 336-337) ja toisaalta työhyvinvointi on yhteydessä organisaation toiminnan tuloksellisuuteen (mm. Lehto & Viitala, 2016). Esimiesten, tai toisin sanoen esihenkilöiden, työhyvinvoinnin tarkastelu on siten tärkeää organisaatiomuutoksessa ja se on merkityksellistä koko organisaation toiminnan kannalta.

Suojanen (2017, s. 6) on kuvannut työhyvinvoinnin subjektiiviseksi ilmiöksi. Tässä tutkimuksessa työhyvinvoinnin näkökulman subjektiivinen näkemys korostuu. Tämä tutkimus tutkii sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden itsensä kokemaansa ja kertomaansa totuutta työn imun ja työuupumuksen tilasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä organisaatiomuutoksessa. Subjektiivisen kokemuksen tuottamisen vuoksi narratiivinen eli kerronnallinen tutkimus oli luonnollinen valinta. Tutkimus on siis kaiken kaikkiaan hyvin ajankohtainen, merkityksellinen sekä erityinen ja antaa näkyvyyttä juuri sellaiselle tutkimuksen alueelle, joka on ollut harvemmin esillä.

Pro gradu -tutkielman tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Millainen on esihenkilön kertomus organisaatiomuutoksesta työn imun ja työuupumuksen näkökulmasta?
2. Millaisia työn imun ja työuupumuksen uhkia ja voimavaroja esihenkilöiden muutuskertomuksista nousee esiin?

Seuraavassa kappaleessa avataan työhyvinvoinnin käsitteistöä ja ilmiötä sekä tutkimuksen kehittymistä. Tämän jälkeen käsitellään laajasti niin työhyvinvoinnin käsitteistä työuupumuksen kuin työn imun käsitettä sivuten myös työhyvinvoinnin subjektiiviseen näkökulman sekä onnellisuuden käsitteeseen. Työhyvinvoinnin käsitteiden tarkastelun jälkeen avataan organisaatiomuutoksen käsitettä eri näkökulmista sekä siihen liittyvää muutosjohtajuuden käsitettä, joka kuvastaa esihenkilön työn näkökulmaa muutoksessa. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimusaineistoa, aineiston analyysiä ja kerronnallista tutkimusmenetelmää, jonka jälkeen esitetään tutkimuksen tulokset työn imun, että työuupumuksen näkökulmasta. Lopuksi esitetään tutkimuksen johtopäätökset ja pohdinta.

2 Työhyvinvointi laajana ilmiönä

Nykypäivän työhyvinvointia kuvaava laaja käsitteistö ei ole aina ollut samanlainen. Käsitteistö on muuttunut ja laajentunut merkittävästi viimeisten vuosikymmenen aikana. Myös itse työhyvinvoinnin käsite nykyisessä muodossaan on suhteellisen nuori. (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, s. 289-290.) Yhteiskunnalliset muutokset, kuten teknologian kehittyminen, digitalisaatio ja lisääntynyt kilpailu ovat aiheuttaneet organisaatioissa huimia määriä muutoksia. Näin myös ihmisen työn sisältö on muuttunut. Ennen fyysisesti kuormittava työ on muuttunut henkiseksi vuorovaikutteiseksi työksi. Lisäksi jatkuvat muutokset lisäävät osaamisen vaatimuksia niin tänä päivänä kuin tulevaisuudessa. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11-15.) Yhteiskunnan muutosten muokkaaman työelämän myötä työhyvinvoinnin tarpeet ja kokemukset ovat muuttuneet (Puttonen ja muut, 2016, s. 4), jolloin työhyvinvointitutkimus on laajentunut ja lisääntynyt (Vartiainen, 2017). Työhyvinvointikäsitteen historiallinen rakentuminen tähän päivään onkin nähtävissä työhyvinvointiteemoihin liittyvien tutkimusten sisällöissä (Laine, 2015, s. 34), jotka ovat kytkettävissä kukin ajan johtamisoppeihin ja organisaatioteorioihin (mm. Vartiainen, 2017). Seuraavaksi tarkastellaan työhyvinvointitutkimuksen keskeisiä juuria, jotta ymmärrämme paremmin työhyvinvoinnin käsitteistöä, sen moninaisuutta sekä siihen liittyvää tutkimusta.

Työhyvinvointitutkimuksen kehityksen hiljainen varhaisvaihe Suomessa on kuvattu olevan tieteellisen liikkeenjohdon ajalta 1900-luvun alusta toiseen maailmansotaan saakka. Tällöin varsinaista työhyvinvoinnin tutkimusta ei Suomessa ollut, mutta englantilaiset 1900-luvun alussa tehdyt työväsytymistutkimukset on ajateltu luoneen perustaa myöhemmälle työhyvinvointitutkimukselle. Suomen työhyvinvointitutkimukselle tärkeä merkitys oli Työterveyslaitoksen perustaminen vuonna 1950 ja sen psykologian osaston perustaminen vuotta myöhemmin. Tämä oli keskeinen merkki myös ihmissuhdekoulukunnan alkavasta institutionalisoitumisesta Suomeen. Kuitenkin vasta 1960-1970-luvulla Suomessa työhyvinvoinnin tutkimus laajeni. Yliopistoihin perustettiin työelämää tutkivia yksiköitä ja samalla Työterveyslaitoksesta tuli valtakunnallinen. Uusia aiheita olivat työn

inhimilliset vaikutukset, osaamisen kehittäminen, työhyvinvointi ja työn psyykkisen kuormitus. Työstressitutkimuksesta tuli työhyvinvointitutkimuksen vankka perusta, jossa Hans Selyénin (1956) stressiteoria oli merkittävässä roolissa työn kuormitustekijöiden tutkimukselle Suomessa. (Vartiainen, 2017, s. 15-16.)

Työuupumuksen (eng. *job burnout*) ilmiö tunnistettiin Yhdysvalloissa 1970-luvulla ensimmäisen kerran. Ensimmäisiä artikkeleita työuupumuksesta kirjoittivat psykiatri Freudenberg ja sosiaalipsykologi Maslach. (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 398.) Työuupumusta tutkittiin työpahoinvoinnin ilmentymänä (mm. Cordes & Dougherty, 1993; Maslach & Leiter, 1997). Tällaiset tutkimukset nojautuivat tasapaino- tai stressiteoreettiseen näkökulmaan (Laine ja muut, 2016, s. 290). Työhyvinvoinnin käsite nousi esiin erityisen vahvasti vasta 2000 -luvulla (Laine, 2015 s. 36), josta lähtien työhyvinvointitutkimuksessa on vahvistunut näkökulma työhyvinvoinnista strategisena voimavarana organisaatioille. Tällöin alettiin ymmärtämään laajemmin myös henkilökohtaisten voimavarojen ja työn vaatimusten kohtaamista. (Vartiainen, 2017, s. 21.) 2000-luvulla myös positiivisen psykologian tutkimussuunta nousi kansainväliseen kukoistukseen työhyvinvoinnin tutkimuksissa haastaessaan perinteisen tavan tarkastella ihmistä puutteiden kautta. Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Arnold Bakker ja Wilmar Schaufeli käynnistivät varsinaisen tutkimuksen aiheesta *work engagement*, jonka Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Jari Hakanen suomensi myöhemmin *työn imuksi* (Hakanen, 2018, s. 11, 28.) Positiivisen psykologian näkemyksen kautta työhyvinvoinnin tutkimuksessa on tutkittu myös mm. ihmisen onnellisuutta työssä (eng. *happiness at work*) (Fisher, 2010).

Työhyvinvoinnista on vielä tänä päivänä olemassa lukuisia eri määritelmiä. Yleisen määritelmän mukaan työhyvinvointi on ihmisen fyysistä, psyykkistä ja sosiaalista toimintakykyä. Kuitenkin työhyvinvoinnin käsite ymmärretään nykyisin laajempaan kokonaisuuteen kuin vain eri osa-alueiden toimintakykyä. Työhyvinvointiin ajatellaankin liittyvän myös työelämän ulkopuolinen elämä (kts. Laine ja muut, 2016; Hakanen, 2018). Uusimmissa työhyvinvointitutkimuksissa työhyvinvointi määritellään laaja-alaisemmin ja kytketään li-

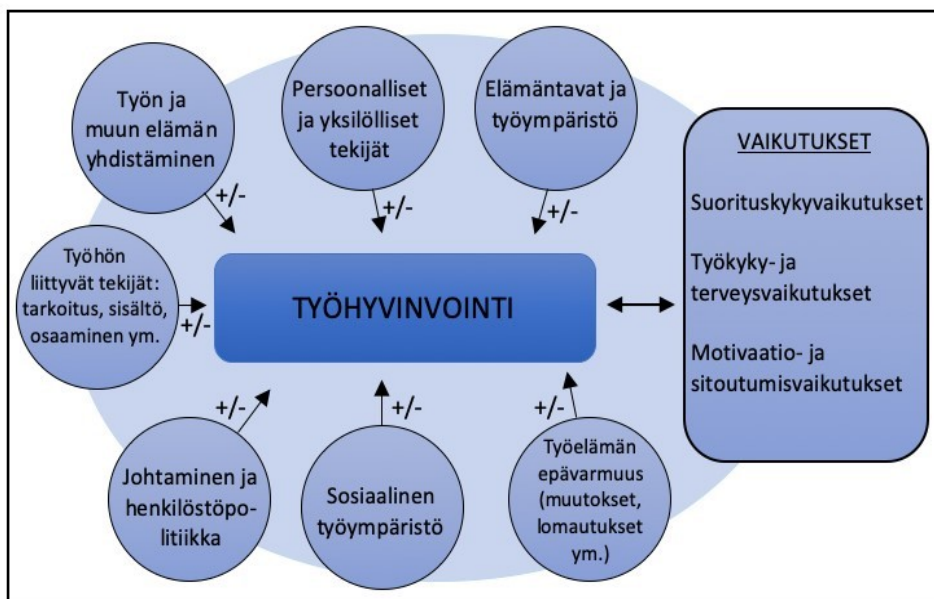
säksi subjektiiviseen hyvinvointiin (esim. Laine & Rinne, 2015; Laine, 2015). Tällöin Laineen ja muiden (2016, s. 209) mukaan työhyvinvoinnin tutkimus liittyy läheisesti yleisen hyvinvoinnin tutkimukseen. Tällä näkökulmalla on tutkittu esimerkiksi, miten muu elämä vaikuttaa ihmisen työhyvinvointiin (esim. Hakanen, 2018) ja toisaalta sitä, miten työelämä vaikuttaa ihmisen koko elämän tyytyväisyyteen (esim. Han, Chaudhury & Sears, 2019).

Vaikka työhyvinvoinnin tutkimus on viime vuosikymmeninä laajentunut ja lisääntynyt, on työhyvinvointia kuvaava käsitteistö edelleen osin ristiriitainen. Työkyky -käsitettä saatetaan rinnastaa edelleen työhyvinvoinnin käsitteeseen, vaikka työhyvinvoinnin käsitteen ajatellaan usein olevan laajempi kokonaisuus. (Laine, Lindberg & Silvennoinen, 2016, s. 187, 287). Lisäksi työn onnellisuuden ja subjektiivisen hyvinvoinnin käsitteitä on toisaalta pidetty erillisinä (esim. Fisher, 2010) ja toisaalta ne on yhdistetty samaksi käsitteeksi (esim. Singh & Aggarwall, 2018). Laine ja Rinne (2015, s. 93) näkevät tämän uudenlaisen, subjektiiviseen hyvinvointiin liittyvän tutkimuksen merkittävänä työhyvinvoinnin tutkimuksen paradigman muutoksena.

Ongelmallista työhyvinvoinnin käsitteessä on sen suppean näkökulman esiintyminen usein käytännössä. Työhyvinvointia ajatellaan usein työuupumuksen ja työpahoinvoinnin kannalta, jolloin tarkastelun kohteena ovat esimerkiksi vain sairaslomien aiheuttamat kustannukset. (Laine & Rinne, 2015, s. 91.) Laine ja muut (2016, s. 289) pitävät työhyvinvoinnin käsitettä hyvin laajana kokonaisuutena. He ovat löytäneet työhyvinvoinnista seitsemän eri osa-aluetta. Ensimmäisenä työhyvinvointi on terveyttä ja työkykyä, toisena työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista, kolmantena subjektiivista ajattelutapaa ja oman persoonan vaikutuksia, neljäntenä muutoksia työelämässä ja siihen liittyvää psyykkistä turvallisuutta, viidentenä työn sisältöä mm. työuupumusta ja työn imua, kuudentena sosiaalista työympäristöä ja johtamista sekä seitsemäntenä muut yksittäiset tekijät, kuten työhyvinvoinnin mittaaminen ja kehittäminen. Vartiainen (2017, s. 9) puolestaan määrittelee työhyvinvoinnin systeemiseksi ilmiöksi, sillä työhyvinvoinnin kokemus on herkkä

sitä määrittävien tekijöiden muutoksille. Lisäksi työhyvinvointi rakentuu laajemmin kokonaisuutena ja muun elämän kanssa vuorovaikutuksessa. Juuti ja Vuorela (2015, s. 20) määrittelevät työhyvinvoinnin työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan väliseksi sopuisaksi suhteeksi, jossa vireydellä ja kuormituksella on vaikutuksia eri alueiden välillä.

Vaikka työhyvinvointiin nähdään vaikuttavan monet niin työelämän sisäiset ja ulkopuoliset sekä näiden yhteensovittamiseen liittyvät tekijät (Laine ja Rinne, 2015, s. 95; Puttonen, Hasun ja muut, 2016, s. 6), voidaan työhyvinvointi nähdä tästä edelleen monimutkaisempana ilmiönä. Lukuisat eri työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voivat vaikuttaa työhyvinvointiin samanaikaisesti positiivisesti kuin negatiivisesti. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät muuttuvat ja muuttavat muotoaan, jolloin niiden vaikutukset muuttuvat. Työhyvinvointia voidaan siis luonnehtia dynaamiseksi ja moniulotteiseksi tilaksi, jolla on vaikutuksia ihmisen terveyteen, työhön liittyvään panokseen sekä asenteeseen työtä ja organisaatiota kohtaan (ks. kuvio 1). (Laine ja Rinne, 2015, s. 95; Laine ja muut, 2016, s. 290.) Laine ja muut (2016, s. 290) toteavatkin, että työhyvinvoinnin käsite on sisällöllisesti epämääräinen. Toisaalta Laine ja Rinne (2015, s. 91) ajattelevat, että työhyvinvoinnin kehittämiseen vaaditaan laajaa työhyvinvoinnin näkökulmaa.



Kuvio 1. Työhyvinvointi dynaamisena ja moniulotteisena kokonaisuutena (mukaillen Laine & Rinne, 2015, s. 95).

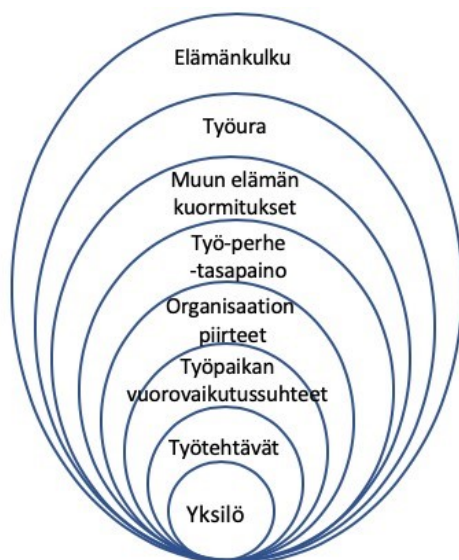
2.1 Työuupumus

Työuupumuksella tarkoitetaan henkilön kokemaa kroonista tilaa tai oireyhtymää (Hakanen & Bakker, 2017, s. 354; Juuti & Vuorela, 2015, s. 29). Maslach ja muut (2001, s. 399, 403) ovat tunnistaneet työuupumukseen kolme keskeistä ulottuvuutta: ylivoimainen uupumus, kyynisyyden tunteet ja irtaantuminen työstä sekä tehottomuuden ja suorituksen tunteen puute. Tehottomuuden tunteen puute ajatellaan johtuvan työhön liittyvien resurssien puutteesta, kun taas uupumuksen ja kyynisyyden ajatellaan johtuvat työn ylikuormituksesta ja sosiaalisista konflikteista.

Työuupumuksen kehittyminen kuvataan usein prosessina (mm. Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001; Hakanen, 2018). Työuupumuksen rakentumiseksi on esitetty erilaisia prosessimalleja (Maslach ja muut, 2011, s. 405). Yksi näistä on vaiheittainen malli. Siinä työuupumuksen prosessin ensimmäisenä vaiheena on vähitellen kehittyvä ja kasautuva väsymys, jossa työn vaatimusten ja omien voimavarojen ristiriita kasautuu, eivätkä lomat tai lepo vaiheet palauta kuormituksesta täysin. Kun väsymys syvenee, työntekijä alkaa epäilemään työssä selviytymistään. Työntekijä alkaa suojautumaan syyllisyyttä ja työn paineita vastaan. Tämä johtaa kyynistyvään, työn merkitystä kyseenalaistamaan asenteeseen. Tämän kaiken myötä työntekijän ammatillinen itsetunto laskee ja jopa romahtaa. (Hakanen, 2018, s. 23; Maslach ja muut, 2011, s. 405.) Toisessa mallissa työuupumuksen ulottuvuudet, krooninen väsymys, kyynisyys ja irtaantumisen tunne, kehittyvät samanaikaisesti, toisistaan erillisinä kokonaisuuksina. Kolmannessa mallissa kyynisyys on puolestaan työuupumisen ensimmäinen oire, jota seuraa tehottomuus ja lopulta uupuminen. (Maslach ja muut, 2011, s. 405.)

Työuupumuksen syntyyn on todettu vaikuttavan useat samanaikaiset eri tekijät (mm. Maslach ja muut, 2011; Ahola, 2007; Hakanen, 2018). Maslach ja muut (2001, s. 407-409) erottelevat nämä tekijät työn sisällöllisiksi tekijöiksi, ammatin ominaisuuksiksi, organisaation ominaisuuksiksi sekä persoonallisiksi tekijöiksi. Työn sisällöllisiä tekijöitä ovat mm. työtaakka ja aikapaineet, roolien epäselvyys, tuen tai palautteen puute sekä työn

hallinnan tai päätöksenteon mahdollisuuden puute. Ammatillisista ominaisuuksista hyvin vuorovaikutteinen ja emotionaalinen työ, kuten hoiva-alan tai opettajan työ, lisää työuupumuksen mahdollisuutta. Organisaation ominaisuudet, etenkin oikeudenmukaisuuden ja tasa-arvon huono toteutuminen voi lisätä työuupumuksen kokemuksia. Persoonalliset tekijät, kuten ikä, koulutus, persoonallisuusominaisuudet ja työhön liittyvät asenteet voivat vaikuttaa myös työuupumuksen syntyyn. Työuupumuksen kehittyminen on monimutkainen prosessi. Työuupumus ei välttämättä aiheutu selkeästi yksittäisen tekijän laukaisemana, vaan eri tekijöillä voi olla keskenään yhteisvaikutuksia. Hakanen (2018, s. 24) tuo esiin, että työuupumusta tarkastellaan tutkimuksissa usein työolojen näkökulmasta, vaikka työuupumusta voidaan tarkastella hyvin monista ja laajoistakin näkökulmista niin yksilöstä aina ihmisen koko elämänsäkuun saakka (ks. kuvio 2).



Kuvio 2. Työuupumuksen tutkimusten tarkastelun näkökulmia (mukaillen Hakanen, 2018, s. 24).

Aholan (2007, s. 95) tutkimuksen mukaan iäkkäimmillä työntekijöillä todettiin enemmän työuupumusta kuin nuoremmilla. Tämä on yhteydessä työuupumisen yhteen teoriaan, jossa työuupumuksen ajatellaan olevan pitkittyneen työstressin ja kroonisten työpaineiden lopputulos. Tämän seurauksena työuupumusta esiintyisi enemmän ihmisen työuralla myöhemmin. (Maslach ja muut, 2001, s. 405.) Toisaalta Hakanen (2018, s. 67) tuo esiin, että työuupumuksen alun juuret saattavatkin piillä jo työuran alkupuolella, vaikka

työuupumus tulisi esiin vasta myöhemmin. Aholan (2007, s. 95) mukaan on myös mahdollista, että ihmisen työuralla työuupumuksen riskiä lisäävät olosuhteet lisääntyvät työuran myöhemmissä vaiheissa.

Nykyisin ymmärretään, että myös työelämän ulkopuolinen elämä voi vaikuttaa työuupumuksen kehittymiseen. Tutkimuksissa on havaittu, että esimerkiksi työlilla ja muulla elämällä on yhteisvaikutuksia työuupumuksen syntyyn (kts. Hakanen 2018). Kun ihminen kokee stressaavan elämäntapahtuman, esimerkiksi läheisen kuoleman, ja samaan aikaan työelämässä on jatkuvaa kuormitusta, työuupumuksen mahdollisuuden on havaittu lisääntyvän. Toisaalta kriisit elämässä eivät yksinään johda työuupumukseen. Työuupumus tuli esiin vasta silloin, kun kuormittavaan elämäntapahtumaan liittyi työelämän kuormittavuus. Lisäksi työelämän epäkohtien haitta perhe-elämälle peilautui takaisin työelämään työuupumuksen ilmenemisenä. Työuupumukselle altistava työ voi olla hyvin vaativaa, mutta myös yksitoikkoinen työ voi aiheuttaa työuupumusta, jolloin työn monipuolisuus vähentää työuupumuksen riskiä. (Hakanen, 2018, s. 65, 124, 133.)

Työuupumus ei ole yksittäinen, toisista sairauksista irrallaan oleva tekijä, vaan sillä on vaikutusta myös muihin sairauksiin. Työuupumuksella on yhteyttä niin psyykkisiin kuin fyysisiin sairauksiin. Tutkimuksessa todettiin myös, että sukupuoli oli vaikutusta sairauksien ilmenemiseen ja poissaolojen määriin. Työuupumus ja psyykkinen sairaus masennus kulkivat tutkimuksessa rinnakkain niin miesten kuin naisten kohdalla. Lisäksi työuupumuksella havaittiin olevan yhteyttä naisilla tuki- ja liikuntaelinsairauksiin sekä miehillä verenkiertoelimistön sairauksiin. (Ahola, 2007, s. 94-95.)

Juuti ja Vuorela (2015, s. 20) esittävät, että työuupumuksen jatkuva lisääntyminen on seurausta työelämän muutoksista sekä työelämän arjen työskentelytapojen kehittymättömydestä. Leiter, Bakker ja Maslach (2014, s. 1-3) nostavat esiin nykypäivän työuupumuksen haasteiksi työn sosiaalisen luonteen kuin myös taloudelliset tekijät. Nykyään sosiaalisten taitojen merkitys työelämässä on kasvanut. Se on antanut mahdollisuuksia miellyttäviin sosiaalisiin kontakteihin, sosiaaliseen pääomaan sekä tiedon jakamiseen ja

oppimiseen, mutta toisaalta se on tuonut myös omat haasteensa tiimeissä työskentelyn lisääntyessä. Työhyvinvoinnin haasteena ajatellaan olevan myös työn riippumattomuus paikasta ja ajasta, jolloin työn ja muun elämän rajan säilyttäminen vaatii työntekijältä tarkoituksenmukaista toimintaa. Taloudellisen tilanteen epävarmuus heijastuu työelämän epävarmuuteen ja organisaatiomuutoksiin, jotka aiheuttavat jännitteitä ja vaikuttavat yksilöihin.

Työuupumus on merkittävä tekijä organisaatiolle ja yhteiskunnalle, sillä työuupumuksen on havaittu liittyvän pitkiin sairaspöissaoloihin, jota yleiset mielenterveyshäiriöt tai fyysiset sairaudet eivät yksin selittäneet. Tutkimuksessa havaittiin, että työuupumuksesta aiheutuvat sairaspöissaolot olivat pidempiä kuin fyysisten sairauksien aiheuttamat sairaspöissaolot. (Ahola, 2007, s. 95.) Vaikka työuupumus voi aiheuttaa sairaspöissaoloja, ei työuupumus aina välttämättä näy työelämässä työsuoritusten huononemisenä, joka voi vaikeuttaa työuupumuksen toteamista ja helpottamista (Rikala, 2013, s. 155).

Hakanen (2018, s. 22) kertoo, että työuupumuksen lähikäsitteet ovat masennus ja stressi, joihin työuupumus usein sekoitetaan. Esimerkiksi Rikala (2013) tuo esiin yhteiskuntapoliittisen ilmiön, jossa työuupuneet ihmiset saavat lääkäriltä masennusdiagnoosin, sillä työuupumukseen ei ole omaa diagnoosia. Työuupumusta ja masennusta erottaa kuitenkin se tosiasia, että työuupumus on pitkäaikaisemman prosessin tulos kuin masennus tai stressi (Hakanen, 2018, s. 22). Työuupumuksen on ajateltukin kehittyvä pitkäaikaisen työstressin myötä (Maslach ja muut, 2011, s. 405). Lisäksi työuupumuksen on havaittu olevan yhteydessä työperäiseen rasitukseen, toisin kuin masennus (Ahola, 2007, s. 95). Vaikka työuupumuksen ja masennuksen välistä suhdetta on tutkittu ja usein päästy siihen tulokseen, että ne ovat erillisiä, mutta toisiinsa liittyviä asioita (mm. Ahola ja muut, 2014), on näiden esiintymisen järjestys vielä epäselvää (Hakanen & Schaufeli, 2012, s. 416). Tutkimusten mukaan on todettu, että työuupumus ja masennus kehittyvät käsi kädessä (Ahola, 2007, s. 95), mutta toisaalta ne eivät aina esiinny yhdessä (Ahola ja muut,

2014). Työuupumus liittyy selvästi työkontekstiin, mutta masennus psyykkisenä pahointina hallitsee ihmistä kaikilla elämän osa-alueilla, eikä välttämättä liity työelämään (Hakanen, 2018, s. 23; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001 s. 404).

Maslach ja muut (2009, s. 908) ovat todenneet, että muutokset työn vaatimuksissa ja työn resursseissa ennakoivat työuupumusta. He toteavat, että kun työpaikan vaatimukset (työn ylikuormitus, emotionaaliset vaatimukset ja työn ja kodin välinen häiriö) lisääntyvät ja työn resurssit (työn hallinta, sosiaalinen tuki, palaute ja oppimismahdollisuudet) vähenevät, lisää se riskiä työuupumukselle, vaikka uupumusta ei tätä ennen olisikaan. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi haasteellinen organisaatiomuutos, jossa työn vaatimukset voivat lisääntyä ja resurssit heikentyä.

2.2 Työn imu

Työn imu sekä onnellisuus työssä kuuluvat työhyvinvoinnin positiivisen psykologian tutkimussuuntaan, joka nousi 2000 -luvulla kukoistukseen kansainvälisesti. Positiivisessa psykologiassa halutaan tarkastella muun muassa sitä, mikä ihmisessä ja organisaatioissa on vahvaa, toimivaa ja mahdollista. (Hakanen, 2011, s. 11.) Työn imua on kuvattu työuupumuksen vastakohtaisena tilana (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014, s. 391).

Työn imu (*work engagement*) kuvataan työntekijän kokemaksi psykologiseksi tilaksi (Truss, Delbridge, Alfes, Shantz & Soane, 2011). Hakanen (2018, s. 15) sijoittaa työn imun yhdeksi koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteeksi. Työn imu on määritelty positiiviseksi voimavaraksi, johon liittyy tarmokkuus, omistautuneisuus ja työhön uppoutuminen (Bakker ja muut, 2014, s. 389; Hakanen, 2011, s. 6). Hakasen (2011, s. 38, 40) mukaan tarmokkuudella tarkoitetaan energisyyden kokemusta, halua työhön panostamiseen sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä. Omistautuminen puolestaan tarkoittaa kokemuksia työn merkityksellisyydestä, innokkaasta ja inspiiraatiota omaavasta asenteesta, jossa ollaan ylpeitä työstään. Uppoutumisella tarkoitetaan paneutumista ja keskittymistä työhön, josta kokee nautintoa, jolloin työstä voi olla vaikea irrottautua.

Työntekijän korkeammalla työn imulla on moninaisia vaikutuksia niin työntekijälle itselleen, organisaatiolle, kuin työntekijän perheelle.

Työn imu ei ole työntekijän asemasta riippunainen, vaan sitä voidaan kokea kaikissa ammattiryhmissä (Hakanen, 2018, s. 245). Työn imu on hyvinvoinnin tila, jossa energisyyden ja omistautuneisuuden kokemukset lisäävät hyvinvointia ja onnellisuutta työntekijälle sekä aloitteellisuutta ja parempia työtuloksia. Työn imulla on siis hyvää merkitystä niin työntekijälle, että organisaatiolle. Lisäksi työn imua kokeva työntekijä viihtyy työssään, vaikka työ koettaisiin haastavaksi. (Hakanen, 2011, s. 7.)

Hakasen (2011, s. 26) mukaan työn imussa työn mielekkyys perustuu osin siihen, mitä työ merkitsee itselleen ja mitä työltä odottaa. Suhtautuminen työhön voidaan pelkistetysti jaotella kolmeen alueeseen: työhön työnä, työ kutsumuksena sekä työhön urana (Kolodinsky, Ritchie & Kuna, 2018; Hakanen, 2011). Kun työ merkitsee kutsumusta, koetaan useammin työn imua kuin työn merkityksen kokeminen työnä tai urana (Kolodinsky ja muut, 2018, s. 419). Bakkerin, Albrechtin ja Leiterin (2010, s. 6-7) mukaan myös henkilökohtaiset resurssit sekä työresurssit vaikuttavat työn imun syntymiseen. Henkilökohtaisiin resursseihin kuuluvat mm. työntekijän itsetunto, optimismi ja toivo. Henkilökohtaiset resurssit auttavat erityisesti työntekijää selviytymään organisaation päivittäisistä vaatimuksista. Työresursseja puolestaan ovat esimerkiksi työyhteisö ja työn tuloksen näkeminen. Hakanen (2011, s. 31) kertoo, että työn mielekkyyteen sisältyy myös itsenäisyys, yhteenliittyminen ja pärjääminen. Itsenäisyydellä tarkoitetaan tunnetta siitä, että voi säädellä omaa toimintaa ja elämää. Tämä lisää ihmisen motivaatiota toimintaa kohtaa. Yhteenliittyminen tarkoittaa yhteenkuuluvuuden tunnetta muihin ihmisiin ja yhteisöihin. Pärjääminen puolestaan on kokemusta työn positiivisista tuloksista, onnistumisista ja uskosta haasteista selviytymisessä.

Bakkerin ja muiden (2010) mukaan työn imua kokeva työntekijä voi olla hyvin väsynyt työpäivän jälkeen, mutta saattaa kuvata väsymystä miellyttäväksi tilaksi, sillä se liittyy hyviin suorituksiin. Bakkerin ja muiden (2010) mukaan Työn imua kokeva työntekijä naut-

tii myös elämässä muista asioista työajan ulkopuolella. Lisäksi työn imua kokeva työntekijä ei välttämättä tee työtä organisaatiossa aseman korottamisen vuoksi, vaan hän oikeasti nauttii työstään. Työn imuun vaikuttavat tekijät jaotellaan usein työresursseihin ja henkilökohtaisiin resursseihin. Työresurssit liittyvät fyysisiin, sosiaalisiin, että organisaation näkökulmiin. Työresursseja ovat esimerkiksi työn sosiaalinen tuki, suoriutumisen palaute, työn vaihtelevuus ja mahdollisuus omien taitojen vaihteluun, autonomia, oppimismahdollisuudet ja innovatiivisuus. Henkilökohtaiset resurssit puolestaan ovat työntekijän oma itsetunto, minä pystyvyyden tunne, optimismi ja toivo sekä kyky hallita ja säätää tunteita. (Bakker, 2011, s. 266-267.)

Onnellisuus työssä on työn imun tavoin positiiviseen psykologiaan kuuluva termi. Onnellisuus työssä -termiä on työtyöhyvinvointitutkimuksessa käytetty harvemmin suoraan, vaikka tutkimuksissa on ollut havaittavissa selkeitä päällekkäisyyksiä laajan onnellisuuskäsityksen kanssa. Onnellisuus työssä on määritelty positiiviseksi asenteeksi, tunneteeksi, mielialaksi ja virtaukseksi. (Fisher, 2010, s. 385.) Se on ilmiönä hyvin subjektiivinen ja monimutkainen, jolloin sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta (Suojanen, 2017, s. 6). Fisher (2010, s. 385) on esimerkiksi jaotellut onnellisuuden työssä kolmeen eri näkökulmaan. Ensimmäisessä näkökulmassa onnellisuutta voidaan tarkastella vaihtelevana tunnetilana, kuten positiivisen mielialan, ilon, nautinnon ja tyytyväisyyden tunteina. Toisessa näkökulmassa onnellisuus on persoonallista ja henkilökohtaista, jolloin eri ihmisten persoonan vaikutukset ovat esillä. Kolmannessa näkökulmassa onnellisuutta tarkastellaan organisaation ryhmien näkökulmasta.

Singh ja Aggarval (2018) puolestaan käsittävät työn onnellisuuden koostuvan positiivisista subjektiivisista kokemuksista (esim. työhön sitoutuminen ja työn arvostaminen) sekä positiivisista organisaation tuottamista kokemuksista (esim. työtä tukeva työympäristö). Yksinkertaisesti he ajattelevat positiivisten kokemusten lisäävän ja negatiivisten kokemusten vähentävän onnellisuutta työssä. Suojanen (2017, s. 4) toteaa, että onnellisuutta on tutkittu etenkin organisaation johdon näkökulmasta ja oltu kiinnostuneita siitä, miten organisaatio hyötyy onnellisista työntekijöistä, mutta työntekijöiden näkökulmaa on puolestaan tutkittu vähemmän.

Positiivisen psykologian työhyvinvointitutkimuksessa on käytetty myös käsitettä työn virtaus (*flow*). Työn virtauksella tarkoitetaan työn huippuhetkeä, syvästä keskittymisestä, luovuudesta ja uppoutuneisuudesta työhön. Virtauksella ei kuitenkaan tarkoiteta samaa kuin onnellisuus työssä, vaan se tulkitaan enemmän onnellisuuden lähteenä. (Singhin ja Aggarwallin, 2018, s. 1443.)

2.3 Subjektiiivinen työhyvinvointi osana elämää

Subjektiiivinen hyvinvointi (*eng. subjective wellbeing*) on hyvinvointitutkimukseen liittyvä laaja käsite. Se on käsitteenä hyvin moniulotteinen ja sillä tarkoitetaan ihmisen käsitystä olemassaolostaan tai subjektiiivista näkemystä elämäkokemuksestaan. Se sisältää kaksi ulottuvuutta: emotionaalisen hyvinvoinnin ja positiivisen toiminnan. Emotionaalisella hyvinvoinnilla tarkoitetaan tyytyväisyyttä elämään sekä positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Positiivisella toiminnalla tarkoitetaan henkilön psykologisia, että sosiaalisia rakenteita. (Russel, 2008, s. 117) Psykologiset rakenteet ovat henkilökohtaisia rakenteita, kuten elämän henkilökohtainen kasvu ja tarkoitus, itsensä hyväksyminen, positiiviset suhteet muihin sekä autonomia (Ryff & Keys, 1995, s. 719; Russel, 2008, s. 117). Sosiaaliset rakenteet muodostuvat suhteessa ympäristöön ja muihin ihmisiin. Ne koostuvat sosiaalisesta integraatiosta, hyväksynnästä, johdonmukaisuudesta, toteutumisesta ja sen pannon ulottuvuuksista. (Russel, 2008, s. 117.)

Subjektiiivinen työhyvinvointi (*eng. subjective wellbeing at work*) käsite ottaa huomioon ihmisen yksilöllisen ja omakohtaisen kokemuksen työhyvinvoinnista (Hakanen, 2008, s. 292). Bakker ja Oerlemans (2010, s. 5-6) esittävät subjektiiivisen työhyvinvoinnin sisältävän ihmisen (a) kognitiivisen tyytyväisyyden arvion työstä sekä (b) tunteet työssä. Kun henkilöllä on hyvä subjektiiivinen työhyvinvointi, hän (a) kokee tyytyväisyyttä työhön sekä (b) kokee positiivisia tunteita usein ja negatiivisia tunteita harvoin. Päinvastoin työntekijät, jotka kokevat pääasiassa negatiivisia tunteita työssä, voivat kärsiä työuupumuksesta.

Subjekttiivisen työhyvinvoinnin näkökulma on esitetty yhdeksi nykyaikaiseksi keinoksi työhyvinvoinnin tarkasteluun (Laine ja Rinne, 2015, s. 92). Kun tarkastellaan subjektiivista työhyvinvointia, siirtyy tarkastelun näkökulma pois perinteisistä stressi- tai pahoinvoinnin käsitteellistämisen teorioista hyvinvoinnin teorioihin, joka nähdään työhyvinvointitutkimuksen paradigman muutoksena. Subjekttiivisen työhyvinvoinnin näkökulma asettaa omat haasteensa työhyvinvoinnin kehittämiseen ja johtamiseen organisaatiossa. Työympäristössä esiintyvät haasteet voivat olla yhdelle haastavia ja työhyvinvointia laskevia, kun taas toiselle innostavia ja työhyvinvointia vahvistava asia. (Hakanen, 2008, s. 292).

Subjekttiivisen työhyvinvoinnin tarkasteleminen osana ihmisen elämää ottaa huomioon työhyvinvoinnin ja elämän yleisen hyvinvoinnin vaikutukset toisiinsa (Hakanen, 2008, s. 292). Kuitenkin vielä suurin osa elämän hyvinvointia käsittelevistä tutkimuksista liittyy muuhun ihmisen elämän osa-alueeseen kuin työelämään ja työhyvinvoinnin yhdistäminen elämän hyvinvointiin onkin melko uusi näkökulma (Han ja muut, 2019). Kuitenkin tutkimustuloksia on jo saatu työhyvinvoinnin ja muun hyvinvoinnin taikka pahoinvoinnin yhteydestä toisiinsa (mm. Hakanen, 2018; Han, Chaudhury & Sears, 2019; Hakanen & Schaufeli, 2012). Hakasen (2018, s. 129) mukaan muu elämä ja työelämä eivät ole toisistaan erillisiä elämän osa-alueita, sillä työssä tapahtuva kuormitus heikentää hyvinvointia myös muun elämän osa-alueilla. Myös Russel (2008, s. 118) tuo esiin ajatuksen, että työhyvinvointi voi vaikuttaa henkilön elämänhyvinvointiin, sillä työssä vietetään paljon aikaa ja työ on iso osa elämää. Toisaalta Singhin ja Aggarwallin (2018, s. 1553) mukaan ihmiset itse erottavat elämän onnellisuudessa työn ja vapaa-ajan.

Han ja muut (2019) ovat tutkineet työresilienssin vaikutuksia elämäntyytyväisyyteen. Työresilienssin he kuvaavat olevan henkilökohtainen piirre, joka kuvaa henkilön työn vaatimuksiin sopeutumista eli stressin sietokykyä sekä motivaatiota uralla kehittymiseen. He toteavat, että hyvä työresilienssi lisää työhyvinvointia, joka lisää myös muun elämän hyvinvointia.

3 Organisaatiomuutos

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot ovat jatkuvan muutoksen alla ja erilaiset muutosprosessit ovat niin terveysalan ammattilaisten kuin heidän esimiesten ja ylemmän johdon työssä arkipäivää. Kuitenkin muutosten käyttöönotosta ja muutosten tukemisesta tiedetään varsin vähän. (Turpeinen & Koskela, 2017, s. 197-198.) Hakanen (2018, s. 100-101) pohtii, että tulevaisuuden työelämä on jatkuvasti liikkuvaa monessa suunnassa. Työelämä ei ole enää samanlaista, kuin aikaisempi lineaarinen työelämän kulku, jossa siirryttiin koulutuksesta työelämään ja sieltä eläkkeelle. Nämä vaikutukset voivat olla haitallisia, mutta toisaalta myös uusia mahdollisuuksia antavia.

Organisaatiomuutoksia on olemassa erilaisia ja niitä voidaan tarkastella eri näkökulmaa, jolloin yhtä teoriaa tai mallia, joka selittää muutoksen, ei voida esittää (Lindell, 2007, s. 1). Muutoksia onkin kuvattu, tyypitelty ja lähestytty monista eri näkökulmista käsin (esim. Burke, 2018; Hakulinen, Lammintakainen & Rissanen, 2012; Lindell, 2007) ja niitä on pyritty ymmärtämään monelta eri kannalta (Burke, 2018). Myös aikaisemmat kokemukset ja havainnot vaikuttavat ihmisen käsitykseen ja ymmärrykseen organisaatiomuutoksesta (Dye ja Mills, 2009, s. 32).

Organisaatiomuutosta aiheuttaa monet eri tekijät. Muutosvoimina on tuotu esiin mm. tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen, työntekijöiden tyytymättömyyden vähentäminen, yhteiskunnalliset ja poliittiset voimat, kuten lisääntyvä kilpailu, sääntely ja yksityistäminen aiheuttavat samanaikaisesti muutostarvetta. (Dye ja Mills, 2009, s. 33.) Organisaatiomuutosta voi tapahtua organisaation eri tasoilla. Laajimmillaan se voi olla koko organisaation toimintaa muuttava muutos. Muutos voikin vaikuttaa eri tavoin joko erilaisiin organisaation yksittäisiin ryhmiin tai henkilökohtaisemmin työntekijöiden asenteisiin ja käsityksiin. (Dye ja Mills, 2009, s. 34-35).

3.1 Suunniteltu ja suunnittelematon organisaatiomuutos

Organisaatiomuutos usein jaetaan karkeasti suunniteltuun tai suunnittelemattomaan muutokseen (esim. Van Der Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014; Mills, Dye ja Mills, 2009). Nämä voidaan nähdä vastakkaisina näkökulmina organisaatiomuutokseen (Van Der Voet ja muut, 2014). Taskinen (2012, s. 108) tuo esiin suunnitellun ja suunnittelemattoman muutoksen vastakkaiset erot ja niiden ääripäät kahdeksan eri ulottuvuuden näkökulmasta (ks. kuvio 3).

Ulottuvuudet	Ulottuvuuksien ääripäät	
1. Suunniteltu, suunnittelematon	Suunniteltu, ohjattu, johdettu	Suunnittelematon, mukautumista, spontaani
2. Aloitteen tekijä	Organisaation ulkopuolelta	Organisaation sisäpuolelta
3. Ohjauksen, johtamisen suunta	Ylhäältä alaspäin	Alhaalta ylöspäin
4. Pakotteisuus-vapaaehtoisuus	Pakotettu	Omaehtoinen, vapaaehtoinen
5. Laajuus, merkityksellisyys	Laaja, merkityksellinen	Suppea, vähämerkityksellinen
6. Syvyys	Syvällinen, syvärakenteet	Pinnallinen
7. Aikajänne, kesto	Rajattu, vaiheittainen	Jatkuva, prosessi
8. Osapuolten asema	Epätasa-arvoinen	Tasa-arvoinen, tasavertainen

Kuvio 3. Organisaatiomuutosten kahdeksan keskeistä ulottuvuutta ja niiden ääripäät (mukaillen Taskinen, 2012, s. 108).

Suunniteltujen muutosten ajatellaan olevan suoraviivaisia (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 39.), inkrementaalisia eli asteittain tapahtuvia ja ylhäältä alaspäin rakentuvia muutoksia (Dye & Mills, 2009, s. 31-33). Burke (2018, s. 1) käyttää tällaisesta muutoksesta nimitystä val-lankumouksellinen muutos. Van Der Voetin ja muiden (2014, s. 173.) mukaan suunniteltu muutoslähestymistapa perustuu usein oletukselle, että organisaatio on vakaa kokonaisuus. Tällöin voidaan ajatella, että epätydyttävästä organisaation tilasta voidaan siirtyä tyydyttävään organisaation tilaan, jolloin muutoksen tavoitteet on asetettu etukäteen. Suunniteltu organisaatiomuutos voi liittyä esimerkiksi organisaation havaitsemaan ympäristön muutokseen, jolloin organisaatio reagoi siihen muutoksella (Porrás & Silvers,

1992, s. 52). Suunnitellut, koko organisaatiota koskevat muutokset eivät ole organisaatioissa jokapäiväisiä, vaan muutokset koskevat usein pienempää ryhmää tai toiminnan osaa (Burke, 2018, s. 1).

Porras ja Silvers (1991, s. 52) hahmottavat suunnitellun muutoksen koostuvan eri komponenteista. Ensinnäkin on olemassa muutosinterventio, joka muuttaa asioita, toisena organisaation avaintekijät, jotka vaikuttavat muutokseen ja kolmantena organisaation jäsenten käyttäytyminen ja työ, jotka johtavat itse organisaation muutokseen. Asteittaisessa, suunnitellussa organisaatiomuutoksessa ihmiset kokevat usein vähäisempää epävarmuutta ja ahdistusta, sillä muutoksesta johtuvat toimet ovat riittävästi samankaltaisia ihmisten ajattelun kanssa (Sucham, 2006, s. 9).

Suunnitellut muutokset ovat usein prosessimallisia (Van der Voet ja muut, 2014, s. 174). Muutosprosessin ajatellaan alkavan usein siinä vaiheessa, kun se tulee yleisesti tietoon. Toisaalta muutosta on voitu edeltävästi valmistella jonkin tahon toimesta, mutta se ei ole ollut yleisesti tiedossa. Organisaatiomuutoksen prosessi voi kestää hyvin pitkään, eikä se pääty silloin, kun esimerkiksi uusi toimintatapa astuu voimaan. Uusien toimintatapojen oppiminen ja juurruttaminen on osa muutosprosessia. Muutosten vieminen käytäntöön viekin usein huomattavan paljon aikaa. Siten organisaatiomuutoksen prosessin kestoa voi olla vaikeaa arvioida tarkkaan. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 4.)

Suunnittelematon muutos eli emergentti muutos tarkoittaa tietystä kokonaisuudesta nousseen uuden ilmiön aiheuttamaa muutosta (Mills ja muut 2009, s. 31-33). Burke (2018, s. 1) puolestaan nimeää suunnittelemattoman organisaatiomuutoksen evoluutio-omaiseen organisaatiomuutokseen. Suunnittelemattomat organisaatiomuutokset voidaan ymmärtää ennalta arvaamattomiksi, jossa asioiden väliset syyseuraussuhteet mutkistuvat epälineaariseksi, jolloin tapahtumia ei voida täysin ennustaa. Van Der Voetin ja muiden (2014, s. 174) mukaan emergentin organisaatiomuutoksen lähestymistavassa organisaation ajatellaan olevan jatkuvasti muuttuva, avoin kokonaisuus, joka mukautuu jatkuvasti ympäristöönsä. Tällaisessa muutoksessa muutosprosessi on avoin ja usein alhaalta ylöspäin kulkeva.

Toinen tapa ymmärtää organisaatiomuutoksia on ajatella muutosta jatkuvana tapahtumana (Burke, 2018, s. 1) tai jatkuvana luonnonlakina, joka ei pysähdy (Juuti & Virtanen, 2009, s. 13). Baran, Filipkowski & Stockwell (2018, s. 202-203) tuovat esiin neljä erilaista muutostyyppiä jatkuvaan muutokseen: jatkuva-lähentyvä, jatkuva-radikaali, episodinen-lähentyvä ja episodinen-radikaali. Jatkuva-lähentyvä muutos tarkoittaa pieniä ja mukautuvia muutoksia, jotka siirtyvät asteittain organisaation prosesseihin ja ihmisten käyttäytymiseen. Jatkuva-radikaali on pieniä muutoksia, joilla on ajan myötä vaikutus organisaation kaikille tasoille. Episodinen-lähentyvä muutos sisältää käännekohtia, jotka muuttavat organisaatiota uuteen suuntaan. Episodinen-radikaali muutos aiheuttaa käännekohtia ja muuttavat dramaattisesti esimerkiksi organisaation arvoja, tehtävää tai syitä.

Se, millaiseksi käsitämme organisaation, vaikuttaa myös siihen, miten organisaatiomuutos käsitetään (Burke, 2018, s. 19-20), jolloin organisaatiomuutosten moninaisuutta voidaan tarkastella myös historiallisen kehityskulun ymmärryksen näkökulmasta (esim. Juuti ja Virtanen, 2009, s. 33). Juuti ja Virtanen (2009, s. 39-42) ovat jakaneet organisaatiomuutoksen näkökulmat suunnitelmalliseen tapahtumaan, orgaaniseen prosessiin, kulttuuriseen ilmiöön, prosessikonsultaatioon, toimintatutkimukselliseen näkökulmaan ja muutokseen sosiaalisena konstruktiona

Organisaatiomuutoksen ymmärtäminen suunnitelmallisena tapahtumana on ollut vallalla jo ensimmäisten organisaationäkökulmien ajalta. Organisaatiomuutos orgaanisena prosessina antoi ymmärrystä puolestaan systeemiteoriaan, jossa organisaation ajateltiin kuuluvan tiettyyn kokonaisuuteen ja jossa organisaatioiden ymmärrettiin avoimena järjestelmänä. Organisaatiomuutos kulttuurisena näkökulmana oli vallalla selkeästi 1980-luvulla. Siinä ymmärrettiin tuoda esiin myös organisaation epävirallinen puoli. 1980-luvulla alettiin ymmärtämään organisaatiomuutosta myös hyppäyksellisenä muutoksena eli käsitys kumoutui siitä, että organisaatiomuutos olisi aina vähittäistä. Organisaatiomuutoksen prosessikonsultaatiossa puolestaan tuotiin esille se, että on yhtä tärkeää, kuinka asioita tehdään kuin, että mitä tehdään. Toimintatutkimuksen näkökulma organisaatiomu-

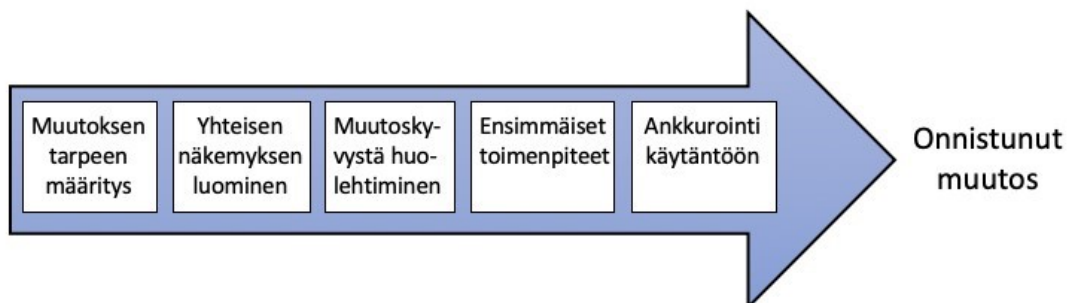
toksessa puolestaan toi esiin toimijan tekemälle kokeilulle perustuvan muutoksen. Ajatus muutoksesta sosiaalisena konstruktiona lisäsi ymmärrystä tiedon ihmisen tuottamana suureena, jossa ihminen tuottaa itsensä ja organisaation vuorovaikutuksen tuloksena. (Juuti ja Virtanen, 2009, s. 39-42.)

Luonnontieteistä peräisin oleva tapa on ymmärtää organisaatio metaforien kautta. Luonnontieteellisessä näkökulmassa organisaatio voidaan nähdä organismina, jossa organisaatio mielletään avoimeksi ja joustavaksi kokonaisuudeksi. Organisaatio on siten myös riippuvainen ympäristöstään. Metaforien kautta tarkasteleminen voi auttaa näkemään organisaatioita ja siten muutosta laajemmin, mutta toisaalta on oltava myös tarkkana, jotta näkökulma ei rajoitu liiaksi. (Burke, 2018: 19-20.)

Laurila (2017, s.33-41) jakaa organisaatiomuutosten tarkastelun ulottuvuudet kontekstuaaliseen ulottuvuuteen, prosessuaaliseen ulottuvuuteen ja sisällölliseen ulottuvuuteen. Kontekstuaalisessa ulottuvuudessa hän tuo esiin organisaatiomuutoksen taustatekijöitä ja organisaatiomuutoksen deterministisyyden. Taustatekijöihin liittyvät niin organisaation ulkopuoliset (mm. yhteiskunnalliset muutokset) kuin sisäpuoliset (mm. työntekijöiden osaaminen) tekijät. Organisaatiomuutoksen deterministisyys tarkoittaa puolestaan organisaatiomuutoksen ennalta määräytyvyyttä eli onko organisaatiomuutos ennalta määrätty vapaaehtoinen valinta ja tulevaisuuden ennakointia vai onko muutos syntynyt seurauksena jostakin ärsykkeestä. Prosessuaaliseen ulottuvuuteen liittyy organisaatiomuutoksen intentionaalisuuden taso sekä muutoksen toteuttamistapa. Organisaatiomuutoksen intentionaalisuus liittyy organisaatiomuutoksen lähestymistapaan, suunniteltuun tai emergenttiin eli suunnittele mattomaan muutokseen. Muutoksen toteuttamistapa pyrkii viemään tehokkaasti muutoksen läpi organisaatiossa. Siihen liittyvät siis muutoksen alun taso organisaatiossa, informaation kulku, vallan jakautuminen sekä työntekijöiden osallisuus muutoksessa. Sisällöllisen organisaatiomuutoksen ulottuvuuteen liittyy puolestaan organisaation muutoskohteet, muutosten tasot sekä niiden voimakkuus.

3.2 Muutosjohtajuus

Esimiehillä ymmärretään olevan keskeinen rooli organisaatiomuutoksessa (Pahkin & Ve-santo, 2013, s.5). Tärkeimpänä organisaatiomuutoksen johtamisen teoriana pidetään muutosjohtajuuden teoriaa (*theory of transformational leadership*) (Van der Voet ja muut, 2014, s. 174). Esimerkiksi Faupelin ja Sübin (2019, s. 158) mukaan muutosjohta-juus voi lisätä työntekijöiden käsitystä muutoksesta positiivisena ilmiönä ja näin lisätä työntekijöiden sitoutumista muutoksen aikana. Muutosjohtajuudella onkin myös nähty yhteyksiä työntekijän työn onnellisuuden lisääjänä (Andrés ja muut, 2017). Valpola (2004, s. 29) kuvaa onnistuneen muutoksen viidellä kokonaisuudella, joihin muutosjohtajuuden tulee panostaa: tarpeen määrittäminen, yhteisen näkemyksen luominen, muutoskyvystä huolehtimisen, ensimmäiset toimenpiteet ja käytäntöön ankkuroiminen (ks. kuvio 4). Taski-nen (2012, s. 115) puolestaan tuo esiin muutosjohtajuuden keskeisimmiksi käytännön toiminnoiksi tiedotuksen eli muutosviestinnän, henkilöiden osallistumisen ja vaikuttami-sen muutokseen sekä eettisenä periaatteena oikeudenmukaisuuden.



Kuvio 4. Onnistuneen muutoksen tekijät (mukaillen Valpola, 2004, s. 29).

Muutostarpeen määrittely ja sen hyväksyminen on koko muutosprosessin perusta. Siinä perustellaan muutoksen tarpeet ja selkiytetään, miksi muutos on tärkeä. Yhteinen näke-mys kertoo millä ratkaisulla yhteiseen tavoitteeseen pyritään. Myös toimintaa kuvaavien mittarien valinta on muutoksen kannalta tärkeää. Muutoskyky on eri organisaatioissa erilainen ja siihen vaikuttavat esimerkiksi organisaatiossa vallitseva osaaminen ja kulttuuri. Organisaation muutoskyky on organisaatiomuutoksessa otettava huomioon. Pal-jon muuttuviin tilanteisiin tottunut työyhteisö ei välttämättä tarvitse tukea niin paljon

kuin hyvin tasaiseen ja turvalliseen tilanteeseen tottunut työyhteisö. Ensimmäiset toimenpiteet ovat hyvin tärkeitä muutoksessa. Siinä läpinäkyvän ja selkeän viestinnän merkitys korostuu. Muutoksen ankkurointi käytäntöön on usein pitkä ja monivaiheinen tie. Voi kestää kauankin ennen kuin uusi toimintatapa tai organisaation rakenne on sulautunut osaksi käytänteitä ja organisaation kulttuuria. (Valpola, 2004, s. 29-34.)

Suunnitellun ja suunnittelemattoman muutoksen johtajuudessa nähdään eri asioita. Suunnitelmallisen organisaatiomuutoksen johtamisen näkökulmassa keskitytään johtajan kykyyn vaikuttaa alaisiinsa. Tuoreemmassa, hajautetun johtajuuden näkökulmassa johtajuus on jaettu suuremmalle osalle organisaation ihmisryhmää. He tuovat esiin, että muutosjohtajuus ei ole erillinen ilmiö organisaatiomuutoksesta, sillä johtaminen ja johtajuus tapahtuu muutoksen yhteydessä. He myös kritisoivat muutosjohtajuuskirjallisuuden suppeaa näkökulmaa, jossa ei oteta huomioon suunnitellun ja suunnittelemattoman organisaatiomuutoksen aiheuttamia eroja. Vaikka muutosjohtajuus näkyy paremmin suunnitellun muutoksen prosessissa, sitä tarvitaan myös emergentissä muutoksessa. Suunnitellun muutoksen johtamisen lähestymistavassa ongelmallista voi olla sen ylhäältä alaspäin oleva muutossuunta. Muutos organisaation arvoissa voi suunnitellussa muutoksessa johtaa siihen, että niiden käyttöönotto ei ole merkittävää työntekijöiden näkökulmasta. (Van Der Voet ja muut, 2014, s. 174, 189.)

Ponteva (2010, s. 61) kertoo, että tunteet ovat organisaatiomuutoksessa usein vahvasti esillä. Eri ihmiset reagoivat muutokseen eri tavoin. Kokemukset ja tunteet muutoksesta voivat vaihdella paljonkin muutoksen eri vaiheissa. Hän kuvaa neljä perusasennetta muutoksessa: kuuliaisuus, innostus, kyynisyys ja välinpitämättömyys sekä omapäisyys ja kapinallisuus (ks. kuvio 4). Kuuliaisuudella tarkoitetaan uskollisuutta organisaatiota kohtaan. Kuuliainen työntekijä suhtautuu tapahtumaan hyvin ammattimaisesti, vaikka ei pitäisi muutoksesta. Innostus voi lisääntyä ja nousta esiin hyvin erilaisista asioista. Usein työssä omat vaikutusmahdollisuudet lisäävät työntekijän innostusta työhön. Innostunut työntekijä suhtautuu asioihin positiivisesti ja on muutoksessa korvaamaton apua esimie-

helle. Kyynisyys ja välinpitämättömyys on negatiivista suhtautumista työtä ja/tai organisaatiota kohtaan. Kyynisyys ja välinpitämättömyys ovat tuhoisia sekä työntekijälle itselleen, että työyhteisölle. Omapäisyys ja kapinallisuus ovat seurausta siitä, että muutokset voivat olla hyvin vaikeiksi koettuja asioita. Työntekijää ei toisaalta aina kiinnosta organisaation uudistukset, vaan vain oman työn jatkuminen ja säilyminen ennallaan.

KUULIAISUUS	INNOSTUS
KYYNISYYS VÄLINPITÄMÄTTÖ- MYYS	OMAPÄISYYS KAPINALLISUUS

Kuvio 5. Neljä perusasennetta muutoksessa (Ponteva, 2010, s. 61).

Organisaatiomuutos haastaa jokaisen organisaatiossa työskentelevän, sillä muutos vaatii ihmisten ajattelutavassa perustavanlaatuista muutosta (Lunkka, Pätsi & Suhonen, 2017, s. 151). Puttosen, Hasun ja Pahkinin (2016) tutkimuksen mukaan esimiesten työhyvinvointi tai työpahoinvointi ei eronnut työntekijöiden työhyvinvoinnista. Toisaalta muutosjohtajuus ja organisaation tuomat paineet asettavat uudenlaisia haasteita esimiehelle. Valpola (2004, s. 27) kertoo, että ihmisillä on hyvin ristiriitainen suhde muutokseen. Muutos on samaan aikaan aina mahdollisuus ja uhka. Toisaalta se voi tuoda hyvää, mutta toisaalta sen tuloksista ei välttämättä pidetäkään.

4 Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmä

Tämän Pro gradu -tutkielma sijoittuu ihmistieteelliseen laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimukseen. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan kokonaista rykelmää erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä, joilla on yhteneväiset piirteensä (Metsämuuronen, 2016). Laadullisessa tutkimuksessa huomio on ihmisen kokemusmaailman ilmiöiden tutkimisessa ja ymmärtämisessä (Puusa & Juuti, 2011, s. 31). Tällainen tutkimus viekin niin tutkijan, kuin tutkimuksen ja aineiston lähelle kohdettaan (Kiviniemi, 2018, s. 73). Laadullinen tutkimus on tärkeä osa tieteellistä tutkimusta, sillä monet kiinnostavat tutkimuskohteet ovat abstrakteja, näkymättömiä, ihmisten keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyneitä, aikaan ja paikkaan sidottuja ja tulkinnallisia ilmiöitä. Laadullinen tutkimus voi antaa ääntä myös vähemmistöille. Usein laadullisten tutkimusten luonteesta ajatellaan, että tiedon lisääntyessä ei voida saavuttaa täyttä lopullista totuutta, sillä ilmiöstä tulee esiin aina uusia puolia ja tulkintoja. Luonteeltaan laadullisen ihmistutkimuksen tuottama tieto onkin usein näkökulmaista ja tulkinnallista (Puusa & Juuti, 2011, s. 31.), jonka muodostumisella tutkijalla on merkittävä rooli (Kiviniemi, 2018, s. 76).

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan omat intressit ja näkökulmat vaikuttavat koko tutkimusprosessin ajan ja suuntaavat tutkimuksessa niin aiheen rajauksesta aineistonkeruuseen ja aineiston luonteeseen. Siinä tutkijan ajatellaan olevan itse tutkimusväline, joka välittää tutkimuskohteesta kertyvän tiedon (Kiviniemi, 2018, s. 76, 79). Laadullisen tutkimuksen eri vaiheet eivät ole useinkaan etukäteen jäseneltävissä, vaan eri tutkimuksen osat tai elementit voivat rakentua joustavasti eri tahdissa tutkimuksen edetessä. Tällaista tutkimusta voidaankin luonnehtia tietynlaiseksi prosessiksi, jossa aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Parhaimmillaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää koko prosessin ajan. (Eskola & Suoranta, 2015, s. 15-16; Kiviniemi, 2018, s. 73.)

Tämä laadullinen tutkimus liittyy konstruktivistiseen näkemykseen, jonka mukaan todellisuus on eri henkilöiden subjektiivista ja suhteellista todellisuutta. Löydökset todellisuudesta kulkevat tutkijan tulkinnan kautta. (Metsämuuronen, 2006, s. 206.) Tutkimus liittyy

myös fenomenologiseen tieteenfilosofiseen suuntaukseen. Fenomenologia on filosofinen suuntaus, jossa kiinnostutaan ihmisen elämismaailmasta ja intentionaalisesta tietoisuudesta (Puusa & Juuti, 2011, s. 41). Intentionaalisuudella tarkoitetaan, että kaikella kokemallamme on merkitystä. Fenomenologisessa ajatuksessa ihmisyyksilöt rakentuvat suhteessa maailmaan ja rakentavat myös itse samaa maailmaa. (Laine, 2018, s. 30-31.)

4.1 Kerronnallinen lähestymistapa

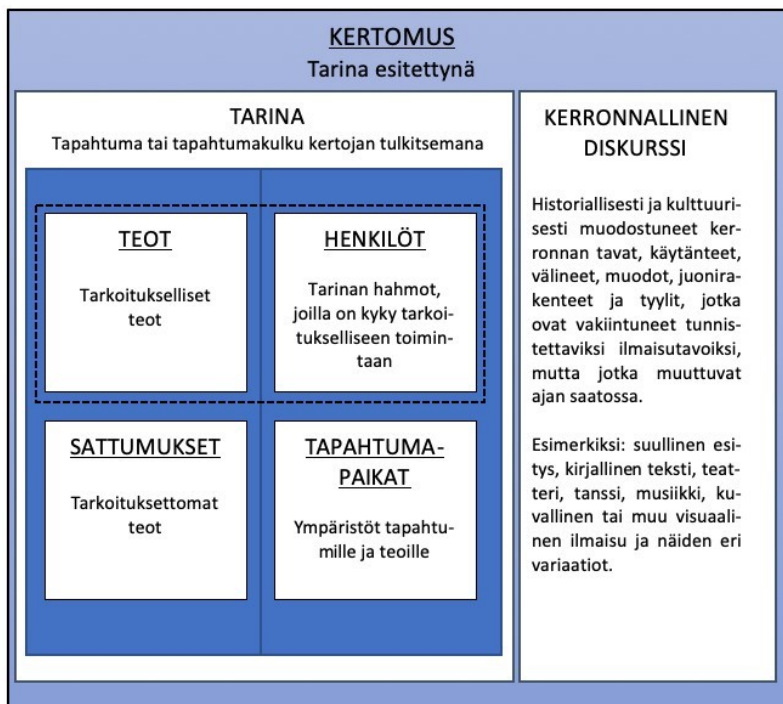
Tätä Pro gradu -tutkielmaa lähestyttiin narratiivisesta eli kerronnallisesta näkökulmasta käsin. Kerronnallinen tutkimus liittyy laajemmin tapaan ymmärtää ympäröivää maailmaa (Hänninen, 2002, s. 19). Kerronnallisuus liittyy läheisesti konstruktivismiin, jonka perusajatuksena on se, että ihminen rakentaa tietonsa aikaisempien kokemustensa ja tietojen pohjalta. Konstruktivistinen näkökulma pohjautuu puolestaan teoreettiseen relativismiin, jonka mukaan tietäminen on suhteellista eli ajasta, paikasta ja tarkastelijan asemasta riippuvainen. (Heikkinen, 2018, s. 175-176.)

Hänninen (2002, s. 19) tuo esiin, että kerronnallista lähestymistapaa voidaan hyödyntää moniin eri tieteenaloihin, sillä niin kertomukset, kokemukset, teoriat ja vaikka matemaattiset päättelyt voidaan nähdä tarinana. Hän kertoo näkevänsä narratiivisen tutkimuksen eli tarinallisen lähestymistavan mukautuneisuuden eri tieteenaloille niin voimana kuin haasteena. Kohosen (2011, s. 198) mukaan kertomuksessa kertojan ääni pääsee esille hyvin. Heikkinen (2018, s. 170) tuo esiin, että *”kertomus on inhimillisen tulkinnan perusmuoto, johon kokemus elämästä luonnostaan kietoutuu”*. Hyvärisen (2007, s. 137) mukaan kertomus on tapa niin raportoida, ymmärtää kuin jäsentää elettyä kokemusmaailmaa. Pietikäisen & Mäntysen (2009, s. 113) mukaan kertomusten ajatellaan olevan performatiivisia, sillä kertomuksen kertoo aina joku tietty henkilö ja se on tarkoitettu jollekin. Kun tutkija haluaa ymmärtää ihmistä ja heidän toimintaansa, on kertomusten tutkiminen ja kertominen luontainen tapa tutkia (Heikkinen, 2018, s. 170). Tämän vuoksi kerronnallinen näkökulma tässä tutkielmassa oli luonnollinen vaihtoehto.

Kerronnallisen tutkimuksen tarkoituksena on tietää, miten kertoja itse tulkitsee menneisyyttään kerrontahetkellä (Heikkinen, 2018, s. 195). Hänninen (2002, s. 34) tuo esiin, että tarinallisessa tutkimuksessa pyritäänkin tuomaan esiin tutkimukseen osallistuville ihmisille oma tapa antaa merkityksiä asioille. Kertomusten on ajateltu välittävän juuri niitä ihmisen omia merkityksiä parhaiten, jonka vuoksi oman henkilökohtaisen kokemuksen kertominen työuupumuksesta tai työn imusta tarinan muodossa ja henkilön omassa vapaassa kerronnassa, on perusteltua ja luonnollista.

Korhosen (2011, s. 203-204) mukaan narratiivinen tutkimus sopii hyvin johtamis- ja organisaatiotutkimukseen, sillä työelämässä niin johtajien kuin työntekijöiden itsereflektiokykyä on viime aikoina korostettu. Narratiivinen tutkimus voi olla erityisen otollista etenkin silloin, kun tapahtuu jotain poikkeuksellista ja arkirutiinit häiriintyvät, sillä tällaisissa tilanteissa ihmiset ovat jo luonnostaan taipuvaisia itsereflektioon. Toisaalta narratiivisella lähestymistavalla on myös rajoituksensa, sillä jotkut kokemukset voivat olla vaikeita kertoa. Hännisen (2002, s. 18) mukaan kertomuksellisen jäsenyneyden voidaan ajatella rajoittavan sen totuudenmukaista todistusvoimaa, mutta toisaalta tarinallisuuden kautta kertomus ilmentää myös kulttuurillista todellisuutta.

Heikkinen (2018, s. 170) tuo esiin, että narratiivisuuden ja sen käsitteiden käyttö lisääntyi tutkimuskirjallisuudessa voimakkaasti 1980-luvun puolivälistä alkaen. Vielä 2000-luvulla käsitteet narratiivisesta, kertomuksellisesta, kerronnallisesta ja tarinallisesta tutkimuksesta olivat sopuisasti toistensa synonyymeja, mutta nyt käsite kerronnallisuus on vakiintunut enemmän narratiivisuuden suomennokseksi. Kerronnallisen tutkimuksen peruskäsitteiksi on kuvattu kertomus, tarina ja kerronnallinen diskurssin (ks. kuvio 6).



Kuvio 6. Kerronnallisen tutkimuksen peruskäsitteistöä (mukaillen Heikkinen, 2018, s. 174).

Kertomus muodostuu Hännisen (2018, s. 190) mukaan pohjimmiltaan perättäisistä tapahtumista ja niiden tulkinnasta eli tarinasta, joka esitetään erilaisten symbolien, kuten sanojen tai kuvien avulla. Kertomus on tarina esitetyssä muodossa (Heikkinen, 2018, s. 174) ja se esittää tarinan aistittavassa muodossa toiselle osapuolelle, vastaanottajalle. Kertomus ei välttämättä etene ajallisessa järjestyksessä, sillä se voi sisältää harppauksia ja takaumia ajassa, juonen kannalta jopa merkityksettömiä rönsyjä. (Hänninen, 2018, s. 191.) Kertomuksessa on usein sitä kantava teema, johtoajatus tai juoni, joka nivoo yksittäiset tapahtumat kokonaisuudeksi (Kohonen, 2011, s. 198-199). *Kerronnallinen diskurssi* tarkoittaa kertomisen tapaa, muotoa ja välineitä, joiden avulla kertomukset tuotetaan (Heikkinen, 2018, s. 173).

Tarina on tapahtumakulku (Hänninen, 2002, s. 190), jossa voidaan klassisesti Aristoteleen (1998) mukaan nähdään alku, keskikohta ja loppu. Toisaalta Heikkinen (2018, s. 173) tuo esiin, että tarina voidaan kertoa monin tavoin ja monissa eri järjestyksissä. Ei ole esimerkiksi poikkeuksellista, että tarina alkaa tapahtuman lopusta. Tarina voidaan ajatella olevan kertomuksen rakenne tapahtumista eli tapahtumakulun kuvaus (Heikkinen,

2018 s. 172). Hänninen (2018, s. 190) kertoo, että tapahtumat ovat tarinan keskeinen materiaali ja tarinan sisältöä yhdistää juoni. Tapahtumat eivät ole siis toisistaan irrallisia vaan niillä on syy-seuraussuhteita, jotka nähdään eri tapahtumien järjestyksessä. Lisäksi tarinan tapahtumiin liittyy myös tunne- ja arvolatauksia.

Sisäinen tarina on Hännisen (2002, s. 20-22) esiintuoma käsite, jolla tarkoitetaan ihmisen mielen sisäistä prosessia. Siinä yksilö tulkitsee elämänsä tapahtumia ja tilanteiden rajoja ja mahdollisuuksia tarinallisten mallien avulla. Tarina muodostuu yksilön kokemuksista, jolloin se on vuorovaikutuksessa myös muiden ihmisten kanssa. Sisäinen tarina ilmaistaan ja muodostuu kerronnassa, mutta osin se voi jäädä myös piiloon, sillä kaikkia kokemuksia ei aina kerrota. Tässä tutkimuksessa esihenkilöiden kertomusten analyysin pohjana käytetään Hännisen tuomaa ymmärrystä sisäisen tarinan käsitteestä.

Narratiivisen tutkimuksen tutkimuspiireissä on havaittavissa eroavaisuuksia. Esimerkiksi narratiivista tutkimusta on suomennettu niin tarinaksi (Hänninen, 2002) kuin kertomukseksi (Heikkinen, 2018). Hyvärisen (2007) mukaan kertomuksen käsitteen ymmärtämisen rajat ovat lisäksi laajentuneet merkittävästi. Myös Heikkinen (2018, s. 176-183) huomauttaa, että kertomuksellisuuden käsitettä käytetään eri tavoin tieteellisessä keskustelussa ja julkaisuissa. Hän on jakanut nämä neljään eri tapaan hahmottaa narratiivista tutkimusta. Ensimmäisenä kerronnallinen tutkimus liittyy tiedon luonteeseen ja tietämisen tapaan, toisena tutkimusaineiston luonteeseen, kolmantena aineiston analyysitapaan ja neljäntenä käytännön työvälineenä esimerkiksi psykoterapiassa. Hänninen (2018, s. 189) kuvaakin narratiivista tutkimusta monitieteiseksi, moneen eri suuntaan kehittyväksi verkostoksi.

4.2 Kerronnallisen aineiston hankinta

Eskola ja Suorannan (1998, s. 61-62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa puhutaan aineiston harkinnanvaraisesta tai tarkoituksenmukaisesta poiminnasta, joka on laadullista tutkimusta luonnehtiva piirre. Laadullisessa aineistossa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin,

vaan kuvaamaan jotain yksittäistä tapahtumaa tai ilmiötä, ymmärtämään jotain tiettyä toimintaa tai antamaan tulkintaa jostain ilmiöstä. Tällöin aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta tai merkitystä tutkimuksen onnistumisen kannalta. Aineistoa voidaan ajatella olevan silloin riittävästi, kun aineisto on kylläntynyt. Tämä tarkoittaa sitä tilannetta, kun uudet aineistot eivät tuota enää tutkimusongelman kannalta uutta tietoa.

Tämän Pro gradu -tutkielman tutkimusaineisto koostuu sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työhyvinvoinnin kertomuksista organisaatiomuutoksen kontekstista. Keronnallista aineistoa hankittiin lähettämällä tutkimukseen osallistumisen pyyntö sähköpostitse ja liittämällä mukaan aineistonkeruukirje (liite 1). Lisäksi aineistoa kerättiin niin sanotulla lumipallotekniikalla. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimukseen osallistuvilta kysytään vinkkejä muista mahdollisista tutkimukseen soveltuvista henkilöistä. Näin tutkimukseen osallistuvia sopivia henkilöitä voidaan etsiä lisää jo olemassa olevien kontaktien avulla. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Sähköpostitse tapahtuva aineistonkeruuhankinta aloitettiin kesäkuussa 2020. Tällöin aineistonkeruukirje lähetettiin 20 yksityisellä puolella työskentelevälle sosiaalihuollon esihenkilölle. Työkaluksi muodostin Excel -taulukon, johon kirjasin päivämäärät ja lähetetyt aineistonkeruukirjeet. Vastauksia kesäkuussa tuli kolme. Tämän lisäksi käytin hyväksi omia suhteitani alan esihenkilöihin ja sain kirjeitä tämän kautta yhteensä neljä. Toisaalta en voi täysin tietää, mitkä kirjeet tulivat aineistonkeruukirjeen lähettämisestä ja mitkä kirjeet tulivat ns. lumipalloefektillä, sillä joitakin kirjeitä minulla tuli kirjeitse täysin nimettöminä.

Elokuussa 2020 tein toisen sähköpostitse lähetettävän aineistonkeruun eri puolilla Suomea työskenteleville sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöille. Tällöin palautuksena sain kolme kirjettä. Huomasin, että tutkimukseen osallistuvien rekrytoinnissa oli haasteita. Syyskuussa sain kovan työn tuloksena vielä kaksi kirjettä. Tämän jälkeen aloin miettimään uusia mahdollisuuksia ja muistin tietäväni muutamia terveydenhuollon esihenkilöitä, jotka sain värvättyä tutkimukseen mukaan. Tätä kautta sain kolme kirjettä.

Lokakuussa sain vielä kaksi aikaisemmin sähköpostilla lähetetyn aineistonkeruupyynnön myötä sekä neljä nimetöntä kirjettä postitse ja muutaman kirjeen sähköpostitse. Lopulta koossa oli yhteensä 21 kertomusta.

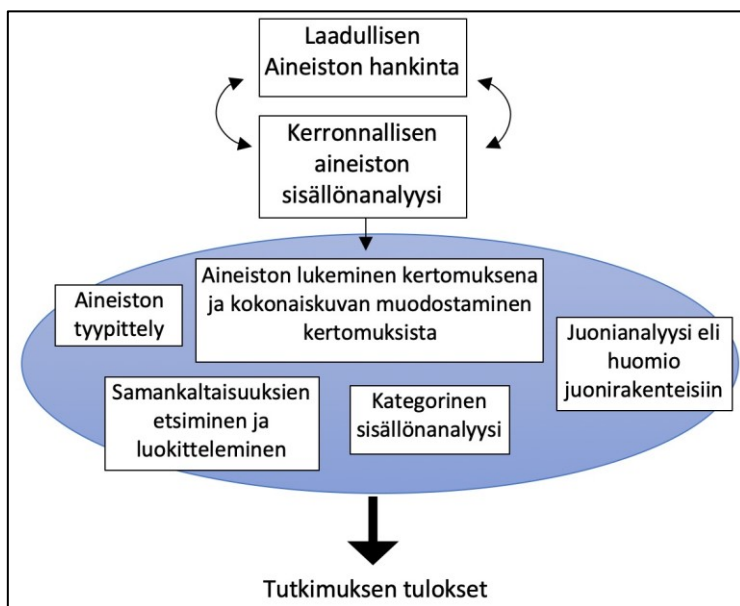
4.3 Kerronnallisen aineiston analyysi

Aineiston analyysillä on tarkoitus tiivistää aineistoa kadottamatta sen sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta, 2015, s. 135). Tämän aineiston analyysin lähtökohtana oli holistisuus. Laitisen ja Uusitalon (2008, s. 134) mukaan aineiston holistisessa lähestymistavassa kiinnostus on henkilöön ja hänen tarinaansa kokonaisuutena. Tässä tavassa tutkija tarkastelee aineistoa kokonaisuutena eri teemojen, juonien tai osien osalta ja tekee niistä johtopäätökset. Laitinen ja Uusitalo (2008, s. 131) tuovat esiin, että tärkein analyysin lähtökohta on se, onko tutkija kiinnostunut kertomuksen sisällöstä eli mitä ihmiset kertovat vai kertomuksen muodosta eli miten ihmiset kertovat. Tämän tutkimuksen analyysiä ohjasi kiinnostus siitä, mitä ihmiset tietoisesti kertovat ja haluavat tuoda esiin tarinoissaan. Tämän näkökulman myötä valikoitui käytetyt aineiston analyysin menetelmät, jotka esitellään seuraavissa kappaleissa.

Tätä tutkimuksen aineiston analyysiä ohjasi sisällönanalyysin teoria. Puusa (2011, s. 117) kertoo, että sisällönanalyysi voidaan ymmärtää väljänä metodisena viitekehyksenä. Tällöin sitä ei käsitetä yksittäisenä menetelmänä, vaan viitekehyksenä mahdollistaen monipuolisen aineiston tarkastelemisen. Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto ensiksi tiiviiseen muotoon, jolloin aineiston informaatioarvo lisääntyy. Aineiston pelkistäminen ja tiivistäminen on välttämätöntä, sillä rikas aineisto on sellaisenaan hajanaista. Tutkijan tehtävänä on siis luoda hajanaisesta aineistosta selkeää, yhtenäistä ja mielekästä informaatiota sisältävä kokonaisuus, jolloin tutkija pystyy tekemään tutkittavasta ilmiöstä johtopäätöksiä.

Kiviniemi (2018, s. 81-82) toteaa, että laadullisen aineiston analyysi kannattaa ajatella prosessimaiseksi, jossa aineistoa käsitellään jatkuvasti eikä vasta siinä vaiheessa, kun

koko aineisto on kasassa. Tämän aineiston analyysissä korostuikin aineiston analyysin prosessiluonne (kts. Kuvio 7). Aineistoa alettiin käymään lävitse heti ensimmäisten kertomusten saavuttua. Aineiston saamisen jälkeen sitä luettiin ja silmäiltiin aluksi muutamia kertoja. Hänninen (2018, s. 196) tuo lisäksi esiin, että kerronnallisen aineiston analyysissä aineiston ensimmäisellä ja toisella lukukerralla kannattakin olla avoin ja antautua kertomusten vietäväksi. Aineiston lisääntyessä analyysi eteni ja jatkui aina eri tasoilla palaten välillä aineiston hankintaan ja sitten taas analyysiin ja lopulta tuloksiin.



Kuvio 7. Kerronnallisen aineiston analyysin prosessiluonne.

Aineiston käsittelytapana kerronnallisuus voidaan ymmärtää narratiivien analyysinä tai narratiivisena analyysinä (Polkinghorne, 1995, s. 6-8). Heikkisen (2018, s. 181) mukaan narratiivien analyysillä tarkoitetaan tilannetta, jossa kertomukset luokitellaan erilaisiin luokkiin esimerkiksi eri kategorioiden avulla. Narratiivisella analyysillä puolestaan tarkoitetaan analyysiä, jossa painopisteenä on uuden kertomuksen tuottaminen aineiston kertomusten pohjalta. Tässä tutkimuksessa käytettiin molempia tapoja aineistoa analysoitaessa, jotta saatiin mahdollisimman monipuolista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä.

Kun aineistoa oli luettu useita kertoja, alettiin kiinnittämään huomiota kertomuksen juonen piirteisiin. Kerronnallisen aineiston analyysissä juonenpiirteiden tarkastelu auttoi

selventämään kertomuksen luonnetta kokonaisuutena ja selventämään, oliko kertomuksessa kerrontaa työn imusta, työuupumuksesta vai molemmista. Hännisen (2018, s. 199) mukaan juonianalyysi on yksi paljon käytetyistä narratiivisen tutkimuksen analyysin menetelmistä. Juonianalyysissä tarkastellaan kertomuksen lopputilannetta suhteessa alkutilanteeseen sekä kertomusta rakentavien tapahtumien kulkua. Tässä tutkimuksessa juonianalyysi oli pienemmässä roolissa, mutta se toisaalta toi ymmärrystä jokaisen yksittäisen kertomuksen sisällöstä omana kokonaisuutena. Kertomusten juonta tarkasteltiin yleensä kolmannella aineiston lukukerralla. Juonen ja tapahtumien kulkua merkittiin eri väreillä riippuen siitä, kuvastivatko tapahtumat työn imun vai työn uupumuksen näkökulmaa.

Narratiivista analyysiä voidaan toteuttaa myös teemojen ja käsitteiden kautta, jolloin analyysiä muodostetaan poimimalla tiettyä käsitettä tai teemaa ilmaentäviä lausumia ja erittelemällä niitä suhteessa tarinan tapahtumiin (Hänninen 2018, s. 203). Laitisen ja Uusitalon (2008, s. 133) mukaan kategorinen lähestymistapa muistuttaa tyyliltään perinteistä sisällön analyysiä ja se sopii käytettäväksi silloin, kun halutaan tietoa tiettyä ihmisryhmää koskevasta ilmiöstä tai ongelmasta. Kolmannella ja neljännellä lukukerralla aineistosta alettiin etsimään usein esiintyviä teemoja, jotka yliviivattiin aina tietyllä värillä. Aineistosta poimittiin taulukkoihin sitaatteja suoraan kertomuksesta, jotka kategorisoidtiin alakategoriaan ja yläkategoriaan (kts. liite 1. Esimerkki aineiston analyysistä). Aineistosta etsittiin erityisesti työuupumukseen ja työn imuun vaikuttavia tekijöitä sekä työn imun ja työuupumuksen tunnetta kuvaavaa kerrontaa.

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (2006) kertovat, että tyypittely tarkoittaa asioiden kokoamista, jolloin aineistoa tiivistetään havainnollisiin tyyppeihin. Tyypittely ei tarkoita kuitenkaan samaa asiaa kuin teemoittelu tai kategorisointi. Tyypittelyssä astutaan askel teemoittelua pidemmälle, sillä tyypittelyssä kuvataan aineistoa laajemmin. Tyypit ovat niin sanottuja koontien koonteja, jossa erilaiset teemat tai kategoriat sisältyvät tyyppeihin. Tyypittelemällä muodostui lopulta kaksi tyypikertomusta, työn imun ja työuupumuksen kertomukset, joihin sisältyi puolestaan omia teemoja.

5 Esihenkilön työn imu organisaatiomuutoksessa

Seuraavissa kappaleissa käsitellään sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden muutuskertomusten kautta muodostunutta kuvaa työn imusta tunnetilana sekä siihen vaikuttavia tekijöitä eri teemojen kautta. Teemoja on yhteensä neljä: työn merkitys, hyvä tukiverkosto, persoonalliset tekijät sekä oman elämän voimavarat. Kyseiset teemat työn imuun vaikuttavina tekijöinä ovat olleet myös muiden tutkimusten mukaan oleellisia työn imuun vaikuttavia tekijöitä (kts. Laine ja muut, 2016, s. 289).

5.1 Positiivinen tunnetila

Truss ja muut (2011) kuvaavat työn imua työntekijän kokemana psykologisena tilana, joka kuvastuu positiivisista tunteista. Työn imu positiivisena tunnetilana näyttäytyi esihenkilöiden muutuskertomuksissa kiinnostuneisuutena omaa työtä ja muutosta kohtaan. Tunnetilana esihenkilöt sanoittivat työn imua muutoksessa energisyytenä, tarmokkuutena ja innokkuutena. Työn imussa koettiin saavan työpäivän aikana paljon aikaa ja työpäivät kuluivat vauhdilla. Työ imaisi mukanaan ja ajatukset työpaikalla keskittyivät työasioihin. Kertomuksista nousi esiin hyvä fiilis ja arvostus omaa työtä kohtaan.

”Koin voivani todella hyvin ja olin hyvin energinen. Sain aikaan paljon uusia ideoita ja kehityskohteita.” (T11) ”Päätin tarmoa täynnä aloittaa muutoksia työnsisältöihin ja muuhunkin toimintaan.” (T6) ”Työpäivät kuluvat kuin siivillä ja ajatus on keskittynyt itse työhön.” (T1) ”Toimiminen näissä rooleissa muutoksen keskellä, toisaalta esimiehenä, mutta erityisesti hoitajien tukena, koin hyvin palkitsevaksi. Noina muutosten vuosina koin olevani energinen ja innostunut.” (T5)

Vaikka työn imussa työntekijä tuntee usein olonsa energiseksi, voi hän kuitenkin kokea olevansa väsynyt työpäivän jälkeen. Työn imussa työntekijä voi kuvata väsynyttä tilaa kuitenkin miellyttäväksi, sillä se liittyy hyviin työsuorituksiin ja mielekkääseen tekemiseen. Itseä miellyttävä työn jälki ja aikaansaannokset aiheuttavaa hyvää oloa ja lisäävää työn imua, eikä työn uuvuttavuus välttämättä haittaa. (Bakker ja muut, 2012; Hakanen, 2011.)

Esihenkilöiden työn imua kuvastavista kertomuksista työn imu ei näyttäydä täydellisenä ajanjaksona, vaan kertomuksissa tuotiin esiin myös työhön kuuluvia vaikeuksia ja haasteita muutoksen aikoina. Useissa tarinoissa kuvastuu työn imussa esihenkilöstä kuva ”kaikkensa antavana” työntekijänä, joka ei mene sieltä missä aita on matalin. Monet esihenkilöt kertoivat työuupumusta kertovissa tarinoissa työmäärän lisääntyvän muutoksessa, mutta työn imun kertomuksissa harvemmin mainittiin haittaavan liiallisesta työmäärästä. Työn imussa esihenkilöt olivat innostuneita työstään haasteista huolimatta. Moni koki haasteiden jopa lisäävän työn imua ennestään, etenkin kun haasteista selvittiin. Haasteista selviytyminen saattoi vahvistaa tunnetta työssä pärjäämisestä ja lisäsi siten työn imua.

”Väsymystä koin kotona ja vapaa-ajalla, mutta työssä olin virkeä ja energinen.”
(T7)

”Haastavat hetket antavat työn iloa, kun niistä on jollain lailla päästy eteenpäin.”
(T4)

Vaikka eräs esihenkilö toi esiin, että töitä oli muutoksessa liiankin kanssa, tämä ei työn imussa välttämättä koettu ongelmaksi, vaan mielenkiintoinen työ vain vei mennessään. Eräs esihenkilö kuvasi työn imun käänttöpuolta, jossa liiallinen suorittaminen voi viedä uupumuksen rajoille. Työn imun ja työuupumuksen raja voi olla kapea ja arvaamaton:

”Olin kiinnostunut työstä ja päivät kuluivat nopeasti. Oikeastaan tein ylitöitä ajoittain melkoisestikin. Silloin mieheni kanssa juteltiin asiasta ja tajusin, että pidemmän päälle, vaikka olisin kuinka innokas omasta työstäni, en tule jaksamaan. Myös työntekijät reagoivat ylitöihini ja ajattelin, että nyt minun on rauhoituttava tosiaan. Tuntuu siltä kuin työni olisi kaikessa mielenkiintoisuudessaan imaisut itseni kokonaan ja nyt tarvitsisin vähän lepoa...Selvisin ilman uupumusta.” (T7)

Kun esihenkilön kertomuksessa kuvastui työn imu ja positiivinen tunnetila, hänen kertomuksestaan ilmeni usein positiiviset tunteet muutosta kohtaan. Erityisesti esihenkilöt tuntuivat kokevan sellaiset muutokset positiivisessa valossa, joissa oma rooli oli aktiivi-

nen toimija. Muutamassa työn imun kertomuksessa esihenkilö saattoi olla itse muutoksen käynnistäjä ja usein muutos koettiin mahdollisuutena oppia uutta omasta työstä esihenkilönä ja toisaalta mahdollisuutena kehittää myös muiden osaamista sekä työelämän käytänteitä ja työkulutturia. Organisaatiomuutos nähtiin erityisesti oman ammattitaidon ja työn kehittämisen välineenä.

”Olin ollut kehittämässä tätä ohjelmaa aikaisemmin työryhmässä ja olin hyvin innoissani siitä, että ohjelma päätettiin ottaa miellä käyttöön. Olin kiinnostunut ja innoissani tästä työstä, jossa olin ollut mukana. Koin tuolloin työn imua. Koin, että olin saanut olla mukana kehittämässä esihenkilöiden työtä. Olen aina syttynyt tilanteista, jossa saan olla mukana kehittämässä jotain uutta, joka voi tuoda jotain uutta hyvää.” (T17)

” Parhaassa tapauksessa pienet muutokset virkistävät mieltä työelämässä ja antavat mahdollisuuden oman työn kehittämiseen.” (T16)

”Kokemukseni mukaan muutos on usein mahdollisuus, jossa parhaassa tapauksessa voi vaikuttaa oman työn kehittymiseen. Muutoksessa on tilaisuus arvioida omaa osaamista esimiehenä sekä mahdollisuus tunnistaa omia ammatillisia kehittymistarpeita. Uudet asiat ovat innostavia ja työn imua lisääviä, useimmiten.” (T3)

5.2 Työn merkitys

Työn merkitys nousee esiin useissa esihenkilöiden muutuskertomuksissa. Erityisesti työn imua kuvastavissa kertomuksissa työn merkitys saattoi olla esillä. Työn merkitys korostui sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöillä, jotka työskentelivät lähellä asiakaspintaa. Esimiestyössä henkilöstötyö myös koettiin merkityksellisenä. Eräs esihenkilö koki etenkin henkilökunnan tukemisen muutostilanteessa tärkeänä. Kolodinskyn ja muiden (2018, s. 419) mukaan henkilöt, jotka kokevat työn merkityksen kutsumuksena, kokevat useammin työn imua, kuin he, jotka kokevat työn merkityksen työnä tai urana. Työn merkitys nousikin kertomuksissa esiin työhyvinvoinnin lisääjänä. Esihenkilöiden kertomuksista voidaan tulkita, että työn imua kuvastavissa kertomuksissa työ koettiin enemmän kutsumuksena kuin työnä tai urana.

”Työ antoi silloin ja antaa nyt todella paljon. Ajattelen, että asukas on tärkein ja yritän pitää häntä keskiössä sekä tuoda yhteisöllisyyden ja hyvän olon näkökulmaa esiin... Työssäni on niin paljon hyvää...” (T4)

”Koin työssäni tärkeäksi ja mielekkääksi sen, kun sain olla henkilökunnan tukena.” (T10)

”Koen työni hyvin merkityksellisenä... olen kiitollinen, että saan tehdä sitä työtä mitä nyt teen.” (T12)

”Koen, että olen edelleen työn imussa ja nautin työstäni, työ antaa minulle elämässäni paljon.” (T7)

”Terveystieteiden ala ja sen monet kehittämistarpeet ja tulevaisuuden näkymät lisäävät omaa kiinnostusta omaa työtehtävää kohtaan, erityisesti se, että tekee merkittävää työtä.” (T10)

”Työskentelen kunnallisen ikäihmisten ryhmäkodin esihenkilönä ja teemme merkityksellistä työtä ikäihmisen hyvän elämän edistäjänä, yhdessä henkilökunnan ja johdon kanssa. Olen toiminut tässä työssä pari vuotta ja koen tällä hetkellä työn imua.” (T18)

Kertomukset tuovat esiin esihenkilön oman motiivin ja asenteen olevan sidoksissa työn imuun organisaatiomuutoksessa. Sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöt ovat usein työskennelleet aikaisemmin asiakaspinnassa sosiaali- tai terveydenhuollon työntekijänä, jolloin heille työ on ollut merkityksellistä jo aikaisemmin. Kun esihenkilön työhön sosiaali- ja terveysalalla hakeudutaan, usein tärkeänä voidaan kokea erityisesti hyvän asiakastyön kehittäminen. Tämä näkökulma esiintyikin muutamassa esihenkilön kertomuksessa vahvasti ja kuvastui työn imun lisääjänä.

5.3 Hyvä tukiverkosto

Kertomuksissa esiintyi usein esihenkilön työn itsenäinen luonne, itsenäiset päätöksentekomahdollisuudet ja mahdollisuus tehdä työtä omalla tavalla ja omalla persoonallaan.

Tunne siitä, että ei ole työhön liittyvien asioiden kanssa yksin, koettiin tärkeänä hyvän työhyvinvoinnin kannalta erityisesti organisaatiomuutoksessa. Tutkimuksen mukaan hyvien työpaikkaressurssien myötä henkilö esimerkiksi kokee todennäköisempänä onnistua tavoitteen saavuttamisessa (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009, s. 895). Esihenkilöiden kertomuksissa hyvä sosiaalinen tukiverkosto ja avoin organisaatiokulttuuri kuvastuivat tukipilareina ja auttoivat esihenkilöitä organisaatiomuutoksen haasteissa. Ne näyttyivät myös esihenkilöiden oman työhyvinvoinnin ja työn imun lisääjänä.

”Muutoksen suunnittelun alkuvaiheessa olin hyvin innostunut kaikesta mitä edessä näkyy, tiesin, että tulen tarvitsemaan apua...Koin kuitenkin, että en ole yksin tämän muutoksen kanssa, vaan saan tukea.” (T12)

Lähes jokainen esihenkilö toi esiin kertomuksessaan oman esihenkilön antaman tuen hyvin tärkeänä asiana muutoksessa. Myös useissa tutkimuksissa on havaittu, että johtajan tuki parantaa ja lisää työntekijän kokemusta työn imusta (mm. Kolodinsky ja muut, 2018; Hakanen, 2018; Tims, Bakker & Xanthopoulou, 2011). Oman esihenkilön antama positiivinen palaute koettiin tärkeänä, jolloin sen voidaan ajatella olevan yksi sosiaalisen tuen muoto lisäten työn imua ja työssä jaksamista.

”Esihenkilön tuki muutoksen johtamisessa on erittäin tärkeää...Esihenkilön kanssa keskustelut ja tuki voimaannuttavat ja lisäävät työn imua.”(T6)

”oman esimieheni antama positiivinen palaute lisäsi työn imua.” (T10)

”Oma esihenkilöni on hyvin kokenut ja antaa positiivista palautetta, myös siitä saan energiaa työhöni.” (T11)

”Oman työn imun kokemiseen vaikutti oman esihenkilön tuki, joka antoi minulle mahdollisuuden käyttää työaikaa kehittämistyöhön. Lisäksi oman esihenkilön antama positiivinen palaute oli minulle henkilökohtaisesti todella tärkeä ja työn imua lisäävä asia.”(T17)

Kertomuksissa tuli esiin, että esihenkilöt arvostivat todella kollegiaalisia suhteita ja useat esihenkilöt kertoivat kollegoiden tuen hyvin tärkeänä oman työhyvinvoinnin ja työn imun

kannalta. Erityisesti muutostilanteissa haasteellisten tilanteiden reflektointi kollegoiden kanssa koettiin tärkeänä oman työhyvinvoinnin kannalta. Kollegoiden kanssa saattoi jutella mieltä painavista asioista rennommin. Eräs esihenkilö kertoi, että huumori kollegan välillä palauttaa työelämän rasituksista ja lisää työn iloa.

Esihenkilöt toivat kertomuksissaan esiin myös organisaatiokulttuurin merkityksen työn imuun kannalta. Tutkimuksessa on havaittu, että eettinen työkuulttuuri (Huhtala, 2013, s. 79) ja tukeva ilmapiiri (Kolodinsky ja muut, 2018, s. 419) on todettu olevan yhteydessä työn imuun. Muutamia esihenkilöitä toivatkin esiin, että erityisesti avoin organisaation ilmapiirin ja myönteinen organisaatiokulttuuri tukee omaa työtä ja työn imua muutoksessa.

”Kun työkuulttuuri on avoin, asiantunteva ja innokas kehittämään ja viemään asioita eteenpäin, on helppo sujahtaa työn imuun myös muutostilanteissa.” (T11)

”Työni on toisaalta hyvin itsenäistä, mutta toisaalta minulla on hyvä tukiverkosto ja hyvä tiimi. Kun yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii, se tuo työhön varmuutta ja turvaa.” (T18)

”Työn imuun minulla on myös vaikuttanut omalla työpaikallani motivoitunut työpaikan ilmapiiri. Puhallamme yhteen hiileen ja se lisää kaikkien työntekijöiden positiivista fiilistä.” (T19)

”Itseasiassa haasteelliset ajat työssä tai työn haasteellisuus lisää itselleni työn imua työssä. Tässä ehdottomana tukena ovat osaavat ja ymmärtäväiset kollegat. Myös esihenkilöltä saama tuki ja kiittävä palaute ovat hyvin tärkeitä työhyvinvoinnin edistäjiä tai ylläpitäjiä kokemassani organisaatiomuutoksessa” (T1)

5.4 Persoonalliset tekijät

Persoonatekijöillä on todettu olevan yhteyttä työhyvinvointiin (kts. Hakanen, 2018) ja työn imuun (kts. Kolodinsky ja muut, 2018; Bakker ja muut, 2014). Henkilön persoonallisilla ominaisuuksilla voi olla työhyvinvointia lisääviä tekijöitä etenkin silloin, kun työolot

ovat hyvät. Toisaalta pelkät persoonalliset tekijät huonoissa työoloissa ei kuitenkaan lisää merkittävästi työhyvinvointia tai aiheuta työn imua. (Hakanen, 2018.) Muutoskertomuksissa monet esihenkilöt toivat esiin omia henkilökohtaisia piirteitä, persoonaa ja asennetta. Henkilökohtaiset persoonan piirteet saatettiin joko suoraan tuoda kertomuksessa esiin tai se saattoi kuvastua muuten kerronnasta. Eräs esihenkilö toi kertomuksessaan esiin haasteelliseksi koettua organisaatiomuutoksen alkua, jossa hän toi esille oman asenteen ja stressinsietokyvyn olevan koetuksella, mutta uupumisasteista väsymistä ei tullut, vaan hän koki lopulta muutoksessa työn imua:

”Kuormituin työtehtävien lisääntymisestä ja tein paljon ylitöitä. En kerennyt palautumaan kunnolla vapaapäivilläni, kun mietin monia keskeneräisiä työtehtäviä. Kuitenkin olen luonteeltani sellainen, että pärjään ja sinnittelen hyvin kuormittavissa tilanteissa aina jonkin aikaa. Uskon aina, että tilanne helpottaa ja niin se tässäkin tapauksessa helpotti. Sain tehtyä rästityötehtävät ja pääsin muutoksen suunnitteluun mukaan. Silloin työn imu lisääntyi.” (T9)

Luottamus omaan osaamiseen ja stressinsietokyky on todettu lisäävän niin työhyvinvointia, kuin muun elämän hyvinvointia. Myös joustavuuden on todettu vähentävän stressiä. (Han ja muut 2019.) Muutamien esihenkilöiden kertomuksista kuvastui erityisesti positiivinen asenne työelämän muutoksia kohtaan. Muutokset ja haastavat tilanteet koettiin kuuluvan työelämään ja ne antoivat mahdollisuuden oppia ja kehittää osaamista. Tällöin haasteelliset tilanteet saattoivat kuormittaa, mutta toisaalta niistä päästiin yli ja se puolestaan saattoi lisätä työn imua.

”Vaikeudet kuuluvat työelämään, mutta ne ovat voitettavissa ja niistä saa myös työkaluja tulevaisuutta varten. Haastavat hetket antavat työn iloa, kun niistä on jollain lailla päästy eteenpäin. Olen myös oppinut, ettei kaikkia tilanteita pysty muuttamaan vaan ne täytyy ottaa vastaan sellaisina, kuin ne tulevat. Rajat ovat hyvä pitää, että jaksaa työssä. Kuitenkin joustavuus on se joka vie eteenpäin samoin se, että myöntää, että nyt erehdyin ja jatkan siitä sitten taas eteenpäin” (T4)

”Koen, että haastavat vaiheet työelämässä lisäävät ammattitaitoa ja kuuluvat työhön. Työelämä tänä päivänä on jatkuvassa liikkeessä ja muutos on pysyvä tila.” (T6)

Bakker ja muut (2014, s. 394-395) ovat esittäneet, että ekstrovertti eli ulospäinsuuntautuneen, vuorovaikutteisen persoonan omaava henkilö saattaa kokea helpommin työn imua kuin introvertti eli sisäänpäin kääntyneen persoonatyyppin omaava henkilö. Ekstrovertin persoonan vuorovaikutteisuus voi auttaa esimerkiksi työtovereiden ja oman esihenkilön tuen saamisessa sekä palautteen pyytämisessä, joilla on positiivista merkitystä työn imun kannalla. Eräs esihenkilö ajatteli avoimen ja sosiaalisen luonteen helpottavan tuen ja avun pyytämistä ja saamista työelämän haasteissa. Tällä saattoi olla jotain merkitystä työn aiheuttamaa kuormaa vastaan.

”Luulen, että hyvään fiilikseen työpaikalla vaikuttaa myös oma persoona. Olen luonnostani positiivinen ja energinen ihminen, enkä jää murehtimaan liiaksi negatiivisia asioita. Lisäksi olen sosiaalinen ja minun on helppo avautua mieltä painavista asioista, uskon, että sillä oli tässä muutoksessakin merkitystä. Kun mieltä askarruttavia asioita pääsee jakamaan ja purkamaan, ei tarvitse yksin olla vastuussa omista päätöksistä, vaan voi saada tukea tai ajatuksia omille kysymyksille.” (T11)

Muutamissa kertomuksissa positiivisuus ja etenkin huumori nousivat esiin esihenkilöiden kertomuksissa yhtenä persoonaan liittyvänä työn imun voimana. Tosin kaikissa työn imua kuvastavissa kertomuksissa huumoria ei tuotu esiin ja väistämättä toisille työssä käytetty huumori voi olla tärkeämpää kuin toiselle. Työn imussa kertomuksissa esihenkilö kuitenkin kuvastuu positiivisella mielellä muutosta kohtaan, oli mukana huumoria tai ei. Huumorin koettu tarkeys toisaalta kertoo, että työpaikalla arki ei aina ole helppoa, vaikka esihenkilö kokeekin työn imua. Oikeanlainen suhtautuminen omaan työhönsä voi auttaa pitämään positiivisen mielen ja toisaalta palautumaan haasteellisista tilanteista.

5.5 Oman elämän voimavarat

Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvinvointi työssä ja muualla elämässä ovat sidoksissa toisiinsa, eivätkä ole erillisiä kokonaisuuksia (Han ja muut, 2019; Hakanen, 2018, s. 129). Oman elämän voimavarat nousivat esiin monien esihenkilöiden kertomuksissa, joka voi-

daan siten myös tulkita merkityksellisenä teemana työhyvinvoinnin kannalta. Kun muutostilanteet koettiin osin haasteellisina hetkinä, esitti usea esihenkilö oman elämän voimavaroilla olevan positiivista merkitystä työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen kannalta. Jotta kykeni työssä olemaan energinen ja innostunut, vaati se vapaa-ajalla palautumista ja mielekästä tekemistä. Työstä palautuminen koettiin tärkeänä ja etenkin vapaaajan sosiaalisten kontaktien tärkeys ja hyvä sosiaalinen verkosto nousi työn imun kertomuksissa esiin. Myös muut mielekkäät tekemiset palauttivat työstä. Muutama esihenkilö toi esiin, että opiskelu työn ohessa lisäsi työn imua.

”Vapaa-ajalla vietin paljon aikaa ystäväieni ja perheen kanssa, joka palautti hyvin työelämän kuormituksesta.” (T9)

”Omasta jaksamisesta pidän huolta urheilemalla säännöllisesti, josta saan energiaa, voimaa ja hyvää oloa.” (T11) ”Hyvässä kunnossa on helppo jaksaa.” (T3)

”Mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä lisäävät työn imua.” (T3) ”Opiskelu tuo voimavaroja.” (T2)

Työn imua kuvastavissa kertomuksissa esihenkilöt eivät tuoneet esiin lainkaan oman elämän murheita, vaan keskittyivät voimaa tuoviin asioihin. Voi olla, että oman elämän murheita ei tarkoituksella joko haluttu tuoda esiin tai toisaalta niiden ei koettu olevan niin painavassa roolissa työhyvinvoinnin ja työn imun kokemuksen kannalta. Hakasen (2018, s. 130) tutkimus on antanut kuvaa siitä, että elämän murheet eivät yksinään johda työuupumukseen, vaan työoloilla on siinä myös merkitystä. Näin ollen työn imua voidaan kokea, vaikka työelämän ulkopuolinen elämä ei täysin olisi tasapainossa.

6 Esihenkilön työuupumus organisaatiomuutoksessa

Seuraavissa kappaleissa käsittelen sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden kertomusten kautta muodostunutta perustarinaa työuupumuksesta organisaatiomuutoksessa. Työuupumusta kuvaavien kertomusten kautta esiin nousseet teemat jäsentävät työuupumuksen kokemuksen tunteita ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Osin teemat saattavat limittyä toisiinsa, vaikka ovatkin omia aihealueitaan. Teemoja on yhteensä kuusi: uupumisen tunnetila, työn hallinnan puute, työn eettinen kuorma, tuen puute ja yksinäisyys, persoonalliset tekijät ja oman elämän murheet.

6.1 Uupumisen tunnetila

Työuupumuksessa on kyse pitkäaikaisen stressin ja väsymisen asteittaisesta syvenemisestä (Hakanen, 2018, s. 23). Keskeisimmät oireet ovat ylivoimainen uupumus, kyynisyyden tunteet ja irtaantuminen työstä sekä tehottomuuden ja suorituksen tunteen puute (Maslach ja muut, 2001). Ylivoimaista uupumista työuupumuksen kertomuksissa tuli esiin jokaisessa. Kyynisyyden tunnetta kertomuksissa esiintyi negatiivisen kerronnan valossa. Tehottomuuden ja suorituksen tunteen puutetta esihenkilöt kokivat usein oman uupumisen ja jaksamisen vuoksi. Esihenkilöiden kertomuksista kuvastui uupumisen tunnetila väsymyksenä, kuormittuneisuutena, voimattomuutena, negatiivisena tunnetilana, pahana olona sekä jaksamisen ja voimavarojen vähenemisenä. Väsymys ja kuormittuneisuus olivat yleisimpiä kuvauksia uupumisen tunnetilasta.

”Omassa työssä kohtasin haasteita henkilökunnan kanssa ja olin suorastaan pullassa väitteiden kanssa...tunnuin taantuvani kaikkeen negatiiviseen ja huonoon oloon, joka yksikössä vallitsi.”(T15) ”muutos...aiheutti pahoinvointia ja hyvin haastavia tilanteita.”(T10) ”Sinnittelin ja kärvistelin seuraavat puoli vuotta.”(T15) Sinä aikana ”olin kovilla”(T4) ja ”oma jaksaminen oli koetuksella.”(T4) Tämä johti siihen, että lopulta ”...voimavarani hupenivat toden teolla”(T16) ja ”koin olevani hyvin uupunut.”(T8)

Kerronta kuvastaa työuupumukselle tyypillistä asteittaista ja pidempiaikaista kehittymistä, jossa lopulta uupumus syvenee. Kaikissa kertomuksissa esihenkilöt eivät tuoneet esiin uupumuksen niin sanottua ”syvintä kuilua” ja uupumuksen syveneminen saattoi katketa esimerkiksi työpaikan vaihtoon tai lomaan. Monet esihenkilöt kertoivat pahemmasta työuupumuksesta selviytyvän työelämän käännekohtan, joka katkaisi uupumuksen syvenemisen. Käännekohta ei välttämättä aina tuonut täysin helpotusta uupumukseen, mutta saattoi tuoda helpotusta. Eräs esihenkilö toi esiin hyvin työuupumuksen käännekohtana työpaikan vaihdon ja sitä edeltäneen loman. Tämä lisäsi hyvinvointia myös oman elämän suunnalla, jolloin esihenkilö jaksoi tehdä itselle tärkeitä asioita vapaa-ajalla. Tämä vähensi ennestään uupumisen kokemusta ja esihenkilö kertoi selättävänsä työuupumuksen kokonaan.

Toisella esihenkilöllä työuupumus oli kroonista ja jatkuvaa. Hän oli ikään kuin tottunut elämään uupumuksessa ja totesi itsekin elävänsä ”oravan pyörässä”. Hän kertoi, että työuupumus söi myös muun elämän osa-alueilta ja kertomuksesta kuvastui negatiivinen ja kyyninenkin ajattelutapa työelämää kohtaan. Hän ei päässyt uupumuksen tunteesta pois, eikä hän toisaalta tuntunut kertomuksessa aktiivisesti tekemään mitään sen hyväksi.

Uupumuksen tunnetilat koettiin sinänsä samanlaisina ja kertomuksissa esiintyi keskeisiä uupumuksen oireita. Toisaalta esihenkilöt kokivat uupumuksen rasittavuuden kunkin omalla tavallaan. Kun toiselle uupumus tuntui kuuluvan elämään, toinen halusi ratkaista tilanteen aktiivisesti ja kolmas hyväksyi tunnetilansa sillä hetkellä, mutta luotti, että se hälvenee, kun työelämän muutos helpottaa

6.2 Työn hallinnan puute

Työn hallinnan puute on yksi työn sisällöllisistä tekijöistä, joka lisää työuupumusta. (Maslach ja muut, 2009, s. 908). Työuupumusta kuvaavissa tarinoissa työn hallinnan puute

organisaatiomuutoksessa esiintyi melkein jokaisessa. Muutamien esihenkilöiden kertomuksissa muutokset kuvastuivat kaoottisina, kun samaan aikaan vallitsi useita erilaisia muutoksia. Usea esihenkilö mainitsi kertomuksessaan, että muutoksessa asiat eivät aina edenneet suunnitellulla tavalla, joka aiheutti stressiä ja turhautumista. Esihenkilöt toivat useissa kertomuksissa esiin, että muutos aiheutti usein työmäärään lisääntymistä ja saattoi vaatia lisätöiden tekemistä ajoittain. Liiallinen työmäärä lisäsi työn hallinnan puutetta. Epävarmuus tulevasta lisäsi myös työn hallinnan puutetta.

”Muutos oli sikäli haaste, sillä samaan aikaan päällä oli paljon muitakin kehitettäviä asioita tässä yksikössä...Kuormituin työtehtävien lisääntymisestä ja tein paljon ylitöitä. En kerennyt palautumaan kunnolla vapaapäivilläni, kun mietin monia keskeneräisiä työtehtäviä.” (T9)

Kaoottisuuden tunne muutoksessa ei kuvastunut kertomuksista aiheutuvan pelkästään useista päällekkäisistä muutoksista, vaan mukana oli myös epäselvää muutoksen johtamista: *”Jatkuva suunnitelmien muuttuminen ja sinkoilu prosesseissa on kuormittavaa esimiestyössä. Huonosti johdetut muutokset sitovat liikaa voimavaroja esimiestyön perustehtävästä sekä aiheuttavat fokusoinnin sumentumista.” (T3)* Laurila (2017, s. 28-29) mukaan hyvä muutosjohtajuus onkin selkeää ja edistää toiminnallaan yhteisten tavoitteiden saavuttamista ja alaisten hyvinvointia muutostilanteesta eli kaiken kaikkiaan lisää kaikkien menestymistä organisaatiomuutoksen läpiviennissä. Toisaalta esihenkilöt ymmärtävät muutosten luonteen ja osin hyväksyvät ja ymmärtävät muutokset kaoottisina.

”Muutokseen liittyy aina epävarmuuden tunteita ja mokiakin...sillä hetkellä ne aiheuttavat stressiä ja henkistä kuormitusta” (T6)

Esihenkilöt toivat esiin kertomuksissaan oman työtaakan liiallisuuden käytettävissä olevaan resurssiin nähden. Monet kertoivat joutuvansa tekemään lisätöitä, jotta työt saatiin tehtyä ja joskus joitain töitä jäi kuitenkin tekemättä. Töiden priorisointi tuotti yhdelle esihenkilölle haasteita ja hän päätyi tekemään muutoksen aikana mitä moninaisimpia työtehtäviä:

”toimenkuvani muuttui niin monipuoliseksi, että välillä tuntui siltä, että tein muutomiehen, vahtimestarin sekä kriisityöntekijän työtä kaiken lisäksi. (T)”

”Työssä jaksamisen näkökulmasta useat samanaikaiset muutokset saattavat tuntua hankalilta jos niihin liittyy kokemus siitä että en hallitse mielestäni riittävästi kaikkia meneillään olevia prosesseja enkä myöskään pysty ennakoimaan tulevaa. Pitkittynyt tunne siitä, että en hallitse omaa työtäni vaikuttaa omaan motivoitumiseen ja sitoutumiseen työhöni” (T3).

Usein työuupuminen onkin todettu johtuvan enemmän liian korkeista työn vaatimuksista kuin liian vähäisistä työresursseista (Bakker ja muut, 2014, s. 392). Organisaatiomuutoksessa lähiesihenkilön rooli onkin keskeinen, mutta haastava. Esihenkilöt toimivat muutoksessa niin kutsutusti ”puun ja kuoren välissä” eli työskentelevät kahdessa eri suunnassa ja erilaisissa rooleissa. Heidän työhönsä ja toimintaan muutoksessa liittyy niin ylemmän johdon päätösten tulkitseminen ja kuljettaminen kuin roolimalleina ja muutosohjaajina toimiminen. (Pahkin & Vesanto, 2013, s. 5.) Ei siis ole epäselvää, etteivätkö sosiaali- ja terveydenhuollolle tyypilliset kompleksiset ja moninaiset muutokset voisi aiheuttaa moninaisien työtehtävien, odotusten ja vaateiden valossa työn hallinnan puutetta ja siten esihenkilön työhyvinvoinnin huononemista.

6.3 Työn eettinen kuorma

Työelämän eettisillä ristiriidoilla on havaittu olevan yhteyksiä työuupumuksen kanssa (Huhtala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, 2011, s. 243). Eettisyydellä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan käsitystä oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta (Huhtala, 2013, s. 78). Esihenkilöiden muutoskertomuksissa eettinen näkökulma työssä oli usein läsnä ja työn eettinen kuorma nousi esiin yhdeksi teemaksi muutoskertomuksissa. Tämä ei ole yllätys, sillä sosiaali- ja terveysala sisältää paljon eettisesti herkkää toimintaa ja työtä määrittävät ja siihen vaikuttavat monet osittain ristiriitaisetkin eettiset näkemykset (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen, 2010, s. 113). Kertomuksissa eettistä kuormaa työssä aiheuttivat niin muutosten luonne, oman työn resurssien rajallisuudet kuin eettiset tilanteet työpaikalla. Huhtalan (2013, s. 78) mukaan eettisyys liittyy työelä-

mässä monenlaisiin päätöksentekotilanteisiin, mutta myös erilaisten sidosryhmien, esimerkiksi ylemmän johdon tai alaisten odotuksiin. Eettiset ristiriitatilanteet eli eettiset dilemmat voivat aiheuttaa työssä stressin kokemuksia ja eettistä kuormittuneisuutta. Eettisyys yhdistyykin tällöin ihmisen työhyvinvointiin.

Tilanne, jossa oikean toimintatavan valitseminen on vaikeaa tai henkilö joutuu toimimaan tilanteessa normien, sääntöjen tai henkilökohtaisten arvojen vastaisesti, lisää eettistä kuormittuneisuutta ja aiheuttaa stressiä (Huhtala, 2013, s. 79). Muutamassa työuupumusta kuvaavassa kertomuksessa nousi esiin esihenkilön kokemus eettisestä kuormasta muutoksen luonteen vuoksi. Muutos koettiin epäoikeudenmukaisena tai eettisesti vääränä ratkaisuna, joka aiheutti esihenkilölle pahoinvointia ja harmia. Erityisesti muutamassa tarinassa koettiin eettistä kuormaa, kun esihenkilön kokemat epäoikeudenmukaiset muutokset kohdistuivat hauraiden ikääntyneiden ihmisten elämään tai esihenkilön alaisiin.

”Sain tukea johdolta tilanteessa, mutta tilanne oli uusi eikä sitä pystynyt ennakoimaan niin aikaisin, kuin olisi tarvinnut. Myöskin päivämäärät asukkaiden muuttoille sekä osastojen siirtymisestä sekä suluista tulivat nopealla aikataululla. Yhteistyötahot, omaiset sekä jotkut asukkaat reagoivat muutokseen. Olin todella kovilla.” (T4)

Ettinen ristiriita voi liittyä työpaikalla sellaiseen haasteelliseen tilanteeseen, jossa oikean toimintatavan valitseminen on hankalaa ja voidaan joutua toimimaan sääntöjen, normien tai henkilökohtaisten arvojen vastaisesti (Huhtala, 2013, s.78). Eräässä kertomuksessa esihenkilö koki eettistä ristiriitaa organisaation toimintaa kohtaan ja joutui sanojensa mukaan suorastaan taistelemaan eettisten asioiden puolesta. Hän toi esiin organisaation toimintaan liittyvän eettisen ristiriidan, jonka hän koki omaa työhyvinvointiaan alentavana tekijänä. Ettinen ristiriita liittyi todennäköisesti esihenkilön omien arvojen ja organisaation toiminnan väliseen ristiriitaan. Hän toi esiin niin asiakkaisiin, henkilökuntaan kuin itseensä kohdistuvan ristiriidan organisaation toiminnassa:

”Päädyin tappelemaan ja puolustamaan potilasturvallisuutta ja toisaalta henkilökuntani hyvinvointia. Sen verran uusi esihenkilöni on minua kuullut, että sain henkilökuntarakenteeseen sen tarvittavan muutoksen ainakin osittain, jonka pitäisi helpottaa tilannetta jatkossa. Työn luonteen vuoksi puolustaessani yksikköäni ja sen toimintaa sekä potilasturvallisuutta olen joutunut useaankin eri tappeluun ja yleensä yksin. Kollegoita kohdellaan yhä eriarvoisesti...Että minä kärsin.” (T2)

Toisaalta, vaikka organisaatiossa olisi hyvä eettinen työkuulttuuri, liian vähäiset resurssit voivat estää työntekijää toimivasta vakiintuneiden eettisten normien mukaisesti. (Huh-tala, Feldt, Lämsä, Mauno & Kinnunen, 2011, s.243) Useissa esihenkilöiden muutosker-tomuksissa tulikin esiin työn vaatimusten ja omien voimavarojen välisen epäsuhtaan aiheuttama kuormitus. Useassa kertomuksessa tuli esiin liiallisen työmäärän aiheuttama kuormitus. Esihenkilöiden kertomuksista nousi esiin erityisesti syyllisyys siitä, ettei muu-toksessa ole tarpeeksi aikaa henkilökunnan tukemiseen ja läsnäoloon. Tämä voinee tul-kita eettisenä ristiriitana siitä, mitä esihenkilö pitää työssään tärkeänä ja mitä toisaalta hän todellisuudessa kykenee tekemään työresursseillaan.

”Huonosti johdetut muutokset sitovat liikaa voimavaroja esimiestyön perustehtä-västä.”(T3) ”Työmääräni kasvoi ja olin hukkua työtehtäviin...En kyennyt olemaan henkilökunnan tukena tarpeeksi ja koin siitä syyllisyyden tunnetta.”(T13)

Joskus eettinen ristiriita voi olla itsessään muutosta liikkeelle sysäävä voima. Eräs esihen-kilö koki työpaikallaan organisaatiokulttuurista johtuvaa eettistä kuormaa. Hän oli ha-vainnut, että työyksikössä käytänteet eivät olleet nykyajan arvojen mukaista. Tämä eet-tinen ristiriita aiheutti esihenkilölle tarpeen muutoksen aloittamiselle ja käytänteiden parantamiselle. Esihenkilö koki muutoksen ainoana vaihtoehtona.

”Koin, että muutokset olivat välttämättömiä ja ne oli heti tehtävä, koska koin, etten muuten kykene vastaamaan yksikön toiminnasta, mikäli hoitotyön laatu ja asiakaslähtöisyys ei kohene” (T6).

6.4 Tuen puute ja yksinäisyys

Hyvin sujuvaa kommunikaatiota on pidetty hyvän muutosjohtajuuden perusedellytyksenä (Pihlajasaari, 2025 s. 201). Huolista keskusteleminen oman esihenkilön ja työyhteisön kanssa on koettu tärkeänä tuen muotona työn muutostilanteessa (Laurila, 2017, s. 179). Erityisesti esihenkilöiden tuki on todettu olevan merkityksellistä, jopa enemmän merkittävää kuin kollegoiden tuki (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 407). Sosiaalisen tuen puute työssä on todettu lisäävän työuupumuksen riskiä (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001, s. 407). Monissa työuupumusta kuvastavissa kertomuksissa tulee esiin esihenkilöiden kokemaa tuen puute. Esihenkilöt kokivat tuen puutteen vaikutuksen negatiivisena omassa jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa. Tuen puutetta esihenkilöt kokivat niin oman esihenkilön, kollegoiden kuin oman työryhmän puolelta. Moni esihenkilö kuvastaakin kokemustaan muutoksesta yksinäiseksi.

”Oman esimieheni oli silloin todella kiireinen, eikä hän kerennyt minua tukemaan tässä muutostilanteessa lainkaan. Oli pärjättävä itse. Onneksi minulla oli tukena apulaisosastonhoitaja ja pari hyvää työryhmästä apuna olevaa muuttokoordinaattoria...Kuitenkin, vaikka minulla oli tukea, koin oloni ajoittain yksinäiseksi. Tapasin kollegoitani hyvin vähän, yhteistyötä ei ollut kovin paljoa. Se vaikutti ajoittain mielialaani ja koin silloin kuormittuvani helposti.” (T9)

”Minä esimiehenä huomasin ajoittain olevani yksin muutoksen keskellä.” (T4)

Muutammat esihenkilöt toivat esiin kertomuksessaan erityisesti sitä, miten esihenkilönä voi joutua ottamaan vastaan henkilökunnan pahaa oloa ja selvittelemään työyhteisön sisäisiä ristiriitoja. Erityisesti tällaisissa tilanteissa esihenkilöt kokivat tarvitsevansa tukea, sillä työyhteisöstä ei välttämättä tukea saanut. Jos esihenkilö ei saanut tukea haastaviin tilanteisiin omalta esihenkilöltään, saattoi hän kuormittua liiaksi ja lähteä vaihtamaan työpaikkaa. Oman esihenkilön tuen puute onkin todettu lisäävän ajatuksia työpaikan vaihdosta (Pihlajasaari, 2015, s. 61). Tuen puute saattaa vähentää lisäksi luottamusta omaan esihenkilöön sekä vähentää työhön sitoutumista erityisesti organisaatiomuutoksessa (Lunkka, Pätsi & Suhonen, 2017, s. 161).

”Jokaisen ihmisen paha olo, ristiriita, heidän omasta mielestä kokema epäoikeudenmukaisuus, raskas työ...olivat osastonhoitajan syy ja ainoastaan hänen oli ne kyettävä hoitamaan yksin...Lähin yhteistyökumppani eli apulaisosastonhoitaja osoittautui yhdeksi pahimmista ”ilmapiirin syöjistä”...Yritin puhua asiasta myös esihenkilöni kanssa mutta tuki häneltä oli olematonta. Aloin kysellä paikkaa muualta...” (T2)

”Omassa työssä kohtasin haasteita henkilökunnan kanssa ja olin suorastaan pulassa väitteiden kanssa...ilmapiiri oli huono. Omat kollegani olivat kaukana...Tunsin olevani aika ajoin yksin ajatusteni ja pohdintojeni kanssa. Kun yritin uudelta esihenkilöltä kysellä tästä asiasta, hän ei ottanut asiaa tärkeänä...en saanut tukea.” (T15)

”Samojen asioiden toistaminen ja työntekijöiden juuttuminen negatiivisiin tunteisiin lisää henkistä kuormitusta.” (T6)

”Tuntui siltä, ettei henkilökunta ollut aivan täysin tässä kaikessa mukana, joka vaikutti myös omaan työn imuuni laskevasti.” (T9)

6.5 Persoonalliset tekijät

Monet tutkijat ovat nykypäivänä tuoneet esiin, että työuupumuksen kehittymisessä persoonallisilla tekijöillä on tärkeä rooli muiden tekijöiden ohella. Tätä on perusteltu esimerkiksi sillä, että samoilla työn vaatimuksilla ja työoloilla toiset uupuvat, kun taas jotkut eivät. Persoonalliset tekijät eivät kuitenkaan täysin yksinään aiheuta suoraan työuupumusta, mutta voivat edesauttaa uupumisasteisen väsymyksen synnyssä. (Bakker ja muut, 2014, s. 392-393; Bianchi, Mayor, Schonfeld & Laurent, 2018, s. 1100.)

Esihenkilöt toivat melko vähän esiin omien persoonallisten tekijöiden vaikutusta työuupumukseen. Kuitenkin muutamat esihenkilöt toivat esiin persoonallisia piirteitä, joilla he kokivat olleen ainakin osaksi vaikutusta työuupumuksen syntymiseen. Hakanen (2018, s. 159) kertoo, että henkilön korostunut velvollisuuden- ja vastuuntuntoisuus on riski työhyvinvoinnille erityisesti niinä hetkinä, kun työn vaatimukset ovat suuret. Sen sijaan kohtuulliset työn vaatimukset ja vastuuntuntoisuus eivät muodosta välttämättä ongelmaa.

Todennäköisesti voidaan olettaa, että sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön työssä organisaatiomuutoksessa työn vaatimukset ovat aina melko korkealla tasolla, vaikka esihenkilöt eivät aina sitä toisikaan selkeästi esiin.

”Ajauduin itse suohon kovien paineiden, siis itselleni luomien paineiden kautta. Minulla oli kaikenlaisia koulutuksia työpäivien aikana ja sitten saatoinkin jäädä salaa ylitöihin, jotta saan tehtyä kaikkia rästitöitä. Vapaa-ajalla opiskelin yliopisto-opintoja, eikä minulla ollut hengähdystaukoja. Kun sairastuin kovaan kuumeeseen ja flunssaan, olin silloin hyvin uupunut. Elimistö pisti stopin, kun kukaan muu ei sitä tehnyt. En ollut kuunnellut itseäni ja olin ollut liian ankara itselleni.” (T14)

”tunnistan itsessäni suorittajan persoonan, joka välillä tekee ennen kuin miettii. Tämä aiheuttaa joskus stressiä muutoksessa.” (T9)

”Oma riittämättömyyden ja ”keskeneräisyyden” hyväksyminen ei aina onnistu riittävästi. Näissä tilanteissa oma jaksaminen on uhattuna...” (T3)

Erityisesti oma riittämättömyyden tunne tai työn suorituskeskeisyys tunnistettiin työhyvinvointia uhkaavaksi persoonan piirteeksi. Eräs esihenkilö toi kertomuksessaan esiin, että työuupumuksen rajat voivat olla vaikeasti erotettavissa, kun työstä on kovin innostunut. Vaikeus oman rajallisuuden hyväksymiselle voi olla monelle vaikeaa, eikä työelämät jatkuvat muutokset ja kehittämisen paineet päästä palautumaan.

”Innokkuuteni tarttua työhön kädet kyynärpäitä myöten savessa on...ollut luontaista...Omien rajojen tunnistaminen ja myöntäminen, että tarvitsen apua, on ollut minulle hyvin vaikeaa. Ensimmäistä kertaa työelämässä jouduin myöntämään itselleni reilu vuosi sitten, että voimavarani ovat vähissä ja työuupumus kolkuttaa oven takana.” (T6)

6.6 Oman elämän murheet

Oman yksityiselämän kuormituksella on havaittu olevan lievä positiivinen yhteys työuupumusoireisiin. Tutkimuksen mukaan, kun työn vaatimukset ovat kohtuulliset, ei erilailla elämäntilanteilla ollut merkitystä elämän tyytyväisyydelle. Jos puolestaan työ oli

hyvin vaativaa ja omassa elämässä oli lisäksi kuormitusta, oli tyytymättömyys elämään yleisempää kuin niillä, joilla kuormitusta elämässä oli vähän. Työn ja elämän kuormitukset heikentävät siis yhdessä elämän hyvinvointia. Näin voidaan ajatella, että ihmisillä ei ole erillisiä ”minuuksia” työn ja vapaa-ajan välillä, vaan haavoittuvuus on yhtenäistä ihmisen koko elämässä. (Hakanen, 2018, s. 129.)

Läheskään kaikki esihenkilöt eivät tuoneet esiin työelämän ulkopuolisia asioita työuupumuksen kertomuksissa. Tämä voi johtua siitä, että ihmiset itse erottavat elämässään työn ja vapaa-ajan (kts. Singhin ja Aggarwallin, 2018, s. 1553). Voi olla, että kysymys työuupumuksesta saattaa johdattaa liikaa mieltä pohtimaan vain työelämään liittyviä tekijöitä tämän synnyssä. Toisaalta voi olla myös, että oman elämän murheet ja hankaluudet voidaan kokea arkaluontoisemmaksi ja henkilökohtaisemmaksi kuin työelämään liittyvät asiat ja näin ollen niitä ei haluttu tuoda kertomuksissa esiin. Muutamat esihenkilöt kuitenkin toivat selkeästi esiin muun elämän vaikuttavan kuormituksen työuupumuksen syntyyn. Eräs esihenkilö toi esiin, että niin oma fyysinen kuin psyykinen jaksaminen ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta organisaatiomuutoksessa.

”Oma jaksaminen oli koetuksella, koska minulla oli myös meno jalkaleikkaukseen. Tuli todella kiire saada tehtyä kaikki asiat ennen sitä, enkä kyllä kaikkea ehtinytkään.” (T4)

”Pohdin usein irtisanoutumista, sillä töissä koin niin paljon negatiivista mieltä. Tämän lisäksi omassa elämässäni tapahtui suuria murheellisia asioita..., enkä saanut viettää levollista vapaa-aikaa tarpeeksi...Työuupumukseen vaikuttavia tekijöitä oli siis niin työelämässä kuin vapaa-ajalla.” (T8)

Kertomusten perusteella näyttäytyi, että esihenkilöt eivät aina tunnistanee oman elämän kuormituksen vaikutuksia työhyvinvointiin. Kuitenkin vahva tutkimusnäyttö (mm. Hakanen, 2018) osoittaa, että työhyvinvoinnin käsite työuupumuksesta on laajempi ilmiö kuin vielä nykyisin ehkä täysin ymmärretään. Tämän vuoksi olisi tulevaisuudessa, työn ja ympäristön jatkuvasti muuttuessa sekä työn yhä enemmän haastaessa, tärkeää että organisaatioissa huomioitaisiin työn ja muun elämän yhteensovittaminen nykyistä enemmän.

7 Johtopäätökset

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millainen on sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön kokemus työn imusta ja työuupumuksesta organisaatiomuutoksessa. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää, millaisia työn imun ja työuupumuksen uhkia ja voimavaroja esihenkilöt toivat kertomuksissaan esiin. Työn imu ja työuupumus kuvaavat työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia ja ovat siten molemmat tärkeitä ilmiöitä työhyvinvoinnin tutkimuksessa.

Tutkielman aineisto koostui 21 sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön kirjallisesta kertomuksesta työn imun ja/tai työuupumuksen kokemuksista organisaatiomuutoksessa. Tutkimusprosessissa aineistoa lähetettiin analysoimaan heti, kun ensimmäiset aineistot saatiin. Aluksi aineisto luettiin moneen otteeseen läpi, jonka jälkeen etsittiin samaa toistuvia teemoja. Aineiston sitaatteja taulukoitiin ja kategorisoitiin. Samalla eroteltiin juonen perusteella työn imun ja työuupumuksen kertomusta. Kun aineistoa analysoitiin, paljattiin ajoittain tutkimuskysymyksen äärelle ja pohdittiin sitä, mitä halutaan tietää tämän tutkimuksen kannalta ja mikä on puolestaan epäolennaista.

7.1 Tulokset

Aineiston analyysin myötä aineistosta nousi esiin työuupumuksen tunnetila negatiivisena tunnetilana: väsymyksenä, kuormittuneisuutena, voimattomuutena, pahana olona sekä jaksamisen ja voimavarojen vähenemisenä. Väsymys ja kuormittuneisuus olivat tutkimuksen mukaan yleisimpiä uupumisen tunnetilasta. Tämä tukee aikaisempaa tutkimusta aiheesta (mm. Hakanen & Schaufeli, 2012; Hakanen, 2018). Työuupumuksen kertomuksista nousi esiin esihenkilöille kuusi merkittävää työuupumukseen vaikuttavaa tekijää: työn hallinnan puute, eettinen kuorma, tuen puute, esihenkilön persoonalliset tekijät sekä oman elämän murheet. Nämä tekijät on tunnistettu myös aikaisemmissa tutkimuksissa työuupumusta aiheuttaviksi tekijöiksi (kts. Bianchi ja muut, 2018).

Esihenkilöiden työn imun kerronnasta nousi esiin työn imu positiivisena tunnetilana, joka näyttäytyi kiinnostuneisuutena omaa työtä ja toisaalta muutosta kohtaan. Työn imu kuvastui kertomuksissa energisyytenä, tarmokkuutena, innokkuutena, keskittyneisyytenä, aikaan saamisen tunteena ja toisaalta luottamuksesta omaa työtä ja tekemistä kohtaan. Tämä tukee Hakasen (2018, s. 28) ymmärrystä työn imusta positiivisena tunnetilana. Esihenkilöiden muutoskertomuksista nousi esiin työn imuun vaikuttavina tekijöinä erityisesti neljä teemaa: työn merkitys, hyvä tukiverkosto, persoonalliset tekijät sekä oman elämän voimavarat. Nämä teemat ovat esiintyneet myös aiemmissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa työn imuun vaikuttavina tekijöinä (mm. Bakker & Demerouti, 2008).

Vaikka kertomuksista nousi esiin tiettyjä tekijöitä työn imun ja työuupumuksen vaikuttaviksi tekijöiksi, on tärkeä muistaa, ettei yksi tekijä sellaisenaan vaikuta työhyvinvointiin, vaan työn imun ja työuupumuksen synnyssä monilla eri tekijöillä on tärkeitä yhteisvaikutuksia (Laine ja Rinne, 2015, s. 95). Tämän vuoksi tutkimustulokset sellaisenaan eivät kerro koko totuutta, vaan ovat vain osa totuutta. Tuloksia haluttiin nostaa esiin sekä työn imun, että työuupumuksen näkökulmista omina tyyppitarinoina sisällyttäen niihin molempiin kertomuksissa esiintyvät tärkeimmät teemat. Tämä tapa mahdollisti selkeän ja ymmärrettävän tutkimustulosten esittämisen. Vaikka tässä tutkimuksessa teemoja oli rajallinen määrä, kuvastavat ne juuri tämän tutkimuksen keskeisimpiä asioita, joita aineistosta nousi esiin. Esimerkiksi lomautuksen tai irtisanomisien pelko työuupumusta aiheuttavana tekijänä ei noussut esiin tässä aineistossa, joka on toisaalta tunnistettu yhdeksi epävarmuutta ja siten työpahoinvointia lisääväksi tekijäksi. Tämä voi selittyä sillä, että aineisto sisälsi vain sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden kertomukset ja tällä alalla lienee Suomessa enemmän työvoimapulaa kuin lomautusten tai irtisanomisten pelkoa. Näin tutkimustulokset antavat syvempää ymmärrystä juuri tämän alan esihenkilöiden kokemuksista, jolloin ne eivät ole täysin yleistettävissä esimerkiksi muiden alojen esihenkilöiden kokemuksiin.

Osa teemoista nousivat niin työn imun kuin työuupumuksen kertomuksista esiin, mutta jotkut, esimerkiksi työn imun voimavarana usein kuvattu työn merkitys, ei tullut esiin

työuupumuksen kertomuksissa. Tämän tulos korosti sitä, että on tärkeää tutkia työhyvinvointia eri näkökulmista. Työn imua ja työuupumusta on tärkeää tutkia omina ilmiöinä, sillä niihin liittyy hyvin erilaisia asioita ja pelkästään laajassa merkityksessä työhyvinvoinnin näkökulman käyttäminen saattaisi jättää joitain olennaisia asioita vähälle huomiolle. Kaiken kaikkiaan tutkimuksen tulokset osoittavat, että sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työn imu ja työuupumus organisaatiomuutoksessa rakentuvat melko samoista tekijöistä, joista muidenkin ihmisten työhyvinvointi koostuu, vaikkakin pieniä eroja eri tekijöiden korostuneisuudessa esiintyy eri ammattiryhmissä ja eri aloilla.

Vaikka tutkimus ei tuonut sikäli uutta tai yllättävää tietoa työuupumuksen tai työn imun kokemuksista tai niihin vaikuttavista tekijöistä, toi tutkimus kuitenkin syvempää ymmärrystä siitä, mitkä ovat juuri sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden kuvaus työuupumuksesta tai työn imusta sekä kokemukset tärkeimmistä työn imuun ja työuupumukseen vaikuttavista tekijöistä organisaatiomuutoksessa. Työuupumuksen tekijöissä korostui erityisesti sosiaalisen tuen puute. Tämä voi selittyä sillä, että alan työelämän muutoksen paineet kohdistuvat vahvasti juuri esihenkilöihin, sillä heidän roolinsa muutoksessa onkin keskeinen ja vaativa (Pahkin & Vesanto, 2013, s.6). Toisaalta työn imussa korostui myös sosiaalisen tuen merkitys, joka kertoo myös siitä, että sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöt ovat onnellisimpia, kun he saavat tehdä ja jakaa asioita yhdessä. Organisaatioiden johdon olisikin jatkossa hyvä kiinnittää entistä enemmän huomiota organisaation kulttuuriin ja onnistuneisiin esimies-alaisuhteisiin. Avoin ja hyväksyvä vuorovaikutuksen ilmapiiri ja tuen saatavuus voi ennaltaehkäistä työuupumusta ja toisaalta myös tehostaa organisaation toimintaa. Toinen mielenkiintoinen seikka oli, että useissa työn imun kertomuksissa tuotiin esiin työn merkitys. Työ koettiin tärkeänä niin itselle kuin yhteiskunnalle. Tämä lienee ominaista erityisesti sosiaali- ja terveysalalla työskenteleville ja sen merkitys on ehdottomasti organisaation yksi voimavara, jota ei tule unohtaa.

7.2 Pohdinta

Tutkielma oli luonteeltaan empiirinen, jossa esihenkilöt saivat melko vapaasti kertoa kokemuksiaan työuupumuksesta ja/tai työn imusta. Kertomuksista nousi melko selkeästi niin työuupumuksen kuin työn imun kerronnat joko yhden kertomuksen sisällä eri osissa ja juonenkäänteissä tai koko kertomuksessa esiintyen yhtenä teemana. Muutamissa kertomuksissa ei kuitenkaan ollut selkeää linjaa siihen, oliko kyse todella työn imusta vai jopa työuupumuksesta. Esihenkilöt eivät välttämättä tuoneet esiin sitä, oliko kertomus tai kertomuksen osa työn imusta, työuupumuksesta vai jotain siltä väliltä. Tällöin päättely ja kertomuksen tulkinta jäi enemmän tutkijan varaan. Hakasen (2018) mukaan työn imua kokeva henkilö voi tuntea myös työstressiä ja haasteita työelämässä, mutta hän tuntee haasteet miellyttävänä tunteena selviytyessään niistä. Tämän vuoksi luokittelin myös joi-tain sellaisia kertomuksia työn imuksi, joissa oli kerrottu paljon työelämän haasteista, mutta myös haasteista selviytymisestä ja sen tuomasta positiivisesta tunteesta.

Jotta tulokset olisivat varmemmin tutkittavan omia kokemuksia todellisina, olisi ollut hyvä saada esiin tutkittavan ajatus esiin siitä, mitä hän sillä tarinallaan kertoo. Tämä olisi ollut mahdollista esimerkiksi pyytämällä aineistonkeruukirjeessä tutkittavaa kuvaamaan joko kertomus työn imusta tai työuupumuksesta ja esittämällä tieto siitä kertomuksen alussa. Toisaalta tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuoda esiin esihenkilöiden subjektiivinen kertomus, jolloin oli tärkeää, että tutkittavat saivat vapaasti kertoa kokemuksistaan ilman tarkempaa rajausta siitä, mitä asioita kertomus tulee tai voi pitää sisällään. Lisäksi joskus työn imun ja työuupumuksen rajamaailmat voivat liittyä olennaisesti tarinan juoneen ja kokonaisuuteen, jolloin myös ne ovat tärkeässä osassa kertomuksen kokonaisuudessa.

Miksi tutkimukseen osallistujat päätyivät kertomaan tarinoitaan ja miksi ne tarinat on kerrottu sellaisina kuin ne ovat? Narratiivisuudessa on pidetty sitä merkityksellisenä, minkä tarinan ihminen valitsee kerrottavakseen (Riessman, 1993, s. 18). Aineistonkirje antoi hyvin vapaat kädet tutkittavalle kertoa työhyvinvoinnin tarinaa joko työn imun, työ-

uupumuksen, tai molempien, kokemuksista organisaatiomuutoksessa. Tutkijana en halunnut liiaksi rajata aihetta, vaan halusin kuulla sen, mitä ihmisillä oli kerrottavana. Toisaalta itse kertoja ei yksinomaan valitse tarinaansa, vaan tutkija ohjaa valittavaa kertomusta toiveillaan (Laitinen ja Uusitalo, 2008, s. 115). Jo aineistonkeruukirjettä muodostaessa pohdin, tuleeko työn imun kertomuksia enemmän tai vähemmän kuin työuupumuksen kertomuksia. Pohdin sitä, miten esimerkiksi media käsittelee työuupumusta näkyvästi ja toisaalta työn imun kertomuksia tuotetaan harvemmin erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Lisäksi pohdin kulttuurin merkitystä siinä, millaisia kertomuksia halutaan tuoda esiin ja toisaalta millaiset kertomukset jäävät varjoon. Tuntuu siltä, että suomalaisessa kulttuurissa ei ole ollut tapana turhaan kehuskella, vaan asiat kerrotaan rehellisesti ja usein jopa vähätellään positiivisia tapahtumia ja onnistumisia. Kulttuurisilla tekijöillä onkin voinut olla merkitystä siinä, millaisia tämän tutkimuksen kertomusten sisällöt ovat. Näin voidaan todeta, että vaikka narratiivinen tutkimus mahdollistaa paljon, on siinä myös omat ongelmansa ja rajoittuneisuutensa.

Heikkinen (2018, s. 184) pohtii kiinnostavasti artikkelissaan narratiivisen tutkimuksen luonnetta ja toisaalta tarinan todellisuutta. Mistä tiedämme, että kerrottu tarina on tosi? Myös Hänninen (2002, s.412) tuo esiin, että ihmisen esittämä elämäntarina on hänen oma tulkintansa omasta elämästään. Tällöin eri ihmiset voivat tulkita samanlaisesta tapahtumasta eri asioita. Jotkut asiat voivat olla toiselle merkittäviä ja saada paljon tilaa tarinassa, kun taas toinen voi kokea saman asian merkityksettömänä ja siten jää tarinassa kertomatta. Lisäksi tarina muuttuu, kun menneisyyttä tulkitaan ajan kuluessa ja elämäntilanteet vaihtuvat. Tutkijana ymmärrän sen, että ei ole varmaa tietoa ovatko kertomusten tapahtumat tosiseikkoja, mutta toisaalta ne ovat henkilöidensä itsensä kokeimia tai jostain syystä kertomia tarinoita, joilla on tutkittaville merkitys.

Olenkin tutkijana ymmärtänyt, että kertomisella on aina jokin tarkoitus. Se voi olla esimerkiksi viestittämistä, palautteen antamista, selittämistä, tiedottamista tai jonkin tapahtuman oikeuttamista. Se voi olla myös mielen keventämistä tai tapahtuneen selkiyttämistä itselleen. Vaikka tutkittavana ilmiönä ei olisi kertojan intressien esilletuominen,

on kertojan intressit kertomukseen syytä ottaa huomioon, sillä kertojalla on lähes vais-
tomainen pyrkimys tuoda itsestään tiettyä vaikutelmaa esiin. (Hänninen, 2018, s. 192-
192.) Tätä asiaa pohtiessani huomasin, että tutkittavan on tehtävä aina se valinta, mitä
hän kertoo ja mitä mahdollisesti jättää kertomatta, koska kaikelle ei ole tilaa ja aikaa.
Tämän tosiasian kanssa on tutkijan pakko elää, eikä toisaalta täydellistä totuutta voikaan
aina saavuttaa laadullisen tutkimuksen keinoin, eikä se toisaalta ole tavoitteenakaan.

Kertomisen näkökulmasta voidaan pohtia myös toista näkökulmaa. Miksi joku ei ollut
valmis osallistumaan tutkimukseen ja kertomaan tarinaansa? Useat henkilöt, joille ai-
neistonkeruukirjeen lähetin, eivät vastanneet aineistonkeruupyynnöni. Muutamat ker-
toivat, että omat kokemukset ovat olleet niin raskaita, ettei niitä ole halukas kertomaan
nyt tällä hetkellä. Muiden syytä olla osallistumatta tutkimukseen ei ole tiedossa. Voi olla,
että hektinen elämä verottaa eikä voimavaroja ole ylimääräisiin kirjoitelmiin. Rantalan
(2008, s. 15) mukaan kokemusten tavoin kertomus ei ole itsessään valmis, vaan se vaatii
prosessin syntyäkseen. Kertomus syntyy kertomalla, kirjoittamalla, elämällä ja kuva-
amalla. Kertomuksen kirjoittaminen vaatiikin tutkittavalta aikaa ja mielenkiintoa paneu-
tua aiheeseen. Näin tutkimukseen osallistuminen vaatii energiaa ja voimavaroja asiaan
paneutumiseen ja tapahtumien läpikäymiseen, jonka vuoksi on ymmärrettävää, että kai-
killa ei ollut tähän mahdollisuutta. Lisäksi voi olla, että osa koki kirjoittamisen olevan it-
selleen epämukava kerronnan tapana ja olisi mieluummin kertonut tarinansa sanallisesti.
Aineistonkeruumenetelmänä kirjoitelma tuottaakin tutkimukselle omat haasteensa. Toi-
saalta sain tutkijana myös kiitosta osalta tutkittavilta siitä, että he saivat kirjoittaa koke-
muksistaan. Kirjallista kertomusta kun saattoi kirjoittaa rauhassa ilman suurempia aika-
paineita. Kuitenkin olen tutkijana tyytyväinen siihen aineistoon, jonka sain kasaan,
vaikka tehtävä ei suinkaan ollut helppo. Kylläntyminen alkoi näkymään aineistossa noin
19 kertomuksen kohdalla, josta vielä kolme kertomusta lisää antoivat viitteitä siihen, että
21 kertomusta on riittävä määrä tämän tutkimuksen kannalta.

Tutkijalla on eettinen velvollisuus pyrkiä muodostamaan tulkintaa siten, että tari-
nan ”omistaja” voi tunnustaa ja tunnistaa sen omakseen (Hänninen, 2002, s.32). Tässä

tutkielmassa käytettiin tutkimuksen tulosten esittämisessä paljon suoria lainauksia, jotta kertomuksista saatu informaatio olisi mahdollisimman läpinäkyvää, autenttista ja vääriltä välttämätöntä. Puusa (2011, s. 123) tuo esiin, että aineiston rikkauden esiintuomiseksi voidaan käyttää suoria lainauksia alkuperäisaineistosta kokonaisuuden kuvaamiseksi. Vaikka aineiston suorat lainaukset eivät todenna autenttisesti, niiden avulla on mahdollista tehdä näkyväksi tutkijan päättelyä. Tutkijana koin myös, että suorat lainaukset saattava lisäksi lisätä lukijan mielenkiintoa tekstiä kohtaan ja toisaalta myös jäsentämään ai-
hetta helpommin.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu lisäksi tutkittavan anonymiteetti, ellei tutkittava itse halua tuoda esiin itseään tutkimuksessa. Tutkittavien anonymiteetti lisää tutkijan vapautta käsitellä arkaluontoisiakin aiheita niin, ettei tutkittavalle aiheudu tästä haittaa. (Mäkinen, 2006, s.114.) Tässä tutkimuksessa tutkittavien anonymiteetti oli suojattu koko tutkimusprosessin ajan. Mäkisen (2006, s. 115-116) mukaan anonymiteetin säilyttämiseen liittyy luottamuksellisuuden käsitteeseen, joka on tutkijan esittämä lupaus tutkittaville henkilöille. Lupaus luottamuksellisuudesta on hyvä tuoda esiin selkeästi. Luottamuksellisuuden takaaminen on tutkimuksen tekijän moraalinen velvollisuus, joka on määrätty laissa. Tämän tutkimuksen aineistonkeruukirjeessä (kts. Liite 2) tuotiin esiin tutkittaville tutkimuksen luottamuksellisuus ja tietojen anonymiteetin pitävyys: *”Tutkimusta tehdessä noudatetaan hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkittavien henkilöllisyys pysyy salassa ja kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua.”* Lisäksi aineistonkeruukirjeessä ei pyydetty tuomaan esiin mitään tietoja itsestään ja kertomukset voitiin lähettää täysin anonymisti postittamalla kirjeitse, jos tutkittava niin halusi. Kertomukset säilytettiin tarkoin ja hävitettiin tutkimuksen teon jälkeen. Mäkinen (2006, s. 115) kertoo lisäksi, että tutkittavien henkilöllisyys voidaan salata tutkimuksessa esimerkiksi viittaamalla tutkittaviin numeroilla. Näin myös tässä tutkimuksessa varmistettiin tutkittavien anonymiteetti koko tutkimuksen prosessin ajan. Tutkimuksessa kertomukset koodattiin T1-T21, jotta tiedettiin, milloin käytetään minkäkin tarinan tuottamaa informaatiota. Numerointi mahdollisti myös tarkempaa ja selkeämpää aineiston analyysia sekä valmiissa tutkimuksessa lisäsi myös tutkimuksen läpinäkyvyyttä lukijalle.

Rantala (2008, s. 14) tuo tekstissään esiin mielenkiintoisella tavalla tutkijan työn luonnetta. Hän käyttää työn luonteen kuvaamisessa terminä näyttämöä, jolle tutkija asettaa tutkimuksessa käyttämänsä osat (esim. kuvat ja tekstit) kuvaamaan ilmiötä. Tutkija tuo myös näyttämölle itse näyttelijät, joiden vuorosanat hän on aineistosta valinnut. Näytelmä ei kuitenkaan toteudu autenttisenä, sillä tutkijan on täytynyt valita ne vuorosanat ja kohtaukset, jotka ovat hänen mielestään parhaiten vastanneet tutkimuskysymyksiin. Editointi onkin tutkijan ja näytelmän ohjaajan tärkeimpiä tehtäviä. Tämä kuvaus kuvastaa hyvin myös tämän tutkimuksen tekemistä. Tutkimuksen tekeminen on edellyttänyt monia valintoja, joita olen pyrkinyt tekemään mahdollisimman tietoisesti. Toisaalta ymmärrän myös, että osa valinnoistani ovat voineet olla tiedostamattomia ja tietoistenkin valintojen taustalla on oma ymmärrys ja käsitykseni ympäröivästä maailmasta, joka on joltain osin myös tiedostamatonta. Tämän vuoksi tutkimuksen eri vaiheissa pyrin pysähtymään aika ajoin ajattelemaan erilaisia vaihtoehtoja ja pohtimaan mahdollisuuksia ja omaa toimintaani kriittisesti. Ymmärrän, että omat intressit ovat väistämättä edistäneet tutkimusta siihen suuntaan millainen se on nyt valmiina.

Tämä tutkimus antoi ymmärrystä siitä, millaisena sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilön kokemus työn imuista ja työuupumuksesta kuvastuu organisaatiomuutoksessa hänen itsensä kertomana. Lisäksi tutkimus toi tietoa työn imuun ja työuupumukseen vaikuttavista tekijöistä. Erityisesti johtajien ja lähiesihenkilöiden työoloihin ja jaksamiseen on kiinnitetty huomiota vain vähän, vaikka heidän resurssinsa ja kapasiteettinsa on tunnistettu tärkeäksi koko työyhteisön ja organisaation työhyvinvoinnissa ja sen kehittämisessä (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen, 2015 s. 153). Kun yleisesti on tiedossa työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin merkitykset organisaatioiden henkilökunnassa koko organisaation kannalta, olisi jatkossa mielenkiintoista tietää millaisia käytännön keinoja organisaatioilla on käytössä erityisesti lähiesihenkilöiden työn imun lisäämiseksi juuri organisaatiomuutoksessa ja miten esihenkilöt toisaalta arvottavat näitä keinoja työn imun lisääjänä. Lisäksi olisi mielenkiintoista tietää, millaisia keinoja esihenkilöillä itsellään on arjen työssä pyrkii vaikuttamaan oman työhyvinvoinnin lisäämiseen ja toisaalta työuupumuksen ehkäisyyn.

Lähteet

- Ahola, K., Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Mutanen, P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centred approach. *Burnout research*, 1 (1), 29-37. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.003>
- Ahola, K. (2007). Occupational burnout and health. Finnish institute of occupational health. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-802-7952>
- Andrés, S., Àlvaro, L., Joaquin, A. & Rafael, F. (2017). On the road to happiness at work (HAW). *Personnel review*, 46 (2), 314-338. <https://doi.org/10.1108/PR-06-20150186>
- Aristoteles. (1998). Runousoppi. Suom. Pentti Saarikoski. Otava.
- Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20 (4), 265-269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Sanz-Vergel, A.I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413091235>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 3 (13), 129-223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A.B. & Oerlemans, W.G.m. (2010). Subjective wellbeing in organizations. K. Cameron & G. Spreitzer (Toim.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford

University Press. Noudettu 2020-8-4 osoitteesta https://www.researchgate.net/profile/Wido_Oerlemans/publication/265760317_Subjective_well-being_in_organizations/links/541ac8840cf203f155ae5342/Subjective-well-being-in-organizations.pdf

Baran B.E., Filipkowski, J.N. & Stockwell, R.A. (2018). Organizational Change: Perspectives From Human Resource Management. *Journal of change management*, 19 (3), 201-219. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1080/14697017.2018.1502800>

Bianchi, M., Mayor, E., Schonfeld, I.S., & Laurent, E. (2018). Burnout and depressive symptoms are not primarily linked to perceived organizational problems. *Psychology, Health & Medicine*. 23 (9), 1094-1105.
<https://doi.org/10.1080/13548506.2018.1476725>

Burke, W. Warner (2018). *Organization change: Theory and practice*. SAGE.

Cordes, C.L. & Dougherty, T.W.(1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18 (4), 621-656.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2015). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Faupel, S. & Süb, S. (2019). The Effect of Transformational Leadership on Employees During Organizational Change – An Empirical Analysis. *Journal of Change Management*, 19 (3), 145-166. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1447006>

Fisher, C.D. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12 (4), 384-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Fugate, M. (2013). Capturing the positive experience of change: antecedents, processes, and consequences. Teoksessa Oreg, S., Michel, A. & Todnem By, R. (toim.), *The Psychology of Organizational Change: Viewing Change from the Employee's Perspective* (s. 15-39). Cambridge University Press.
- Hakanen, J. & Bakker, A. (2017). Born and Bred to Burn out: A Life-Course View and Reflections on Job Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 354-364. <https://doi.org/10.1037/ocp0000053>
- Hakanen, J. & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141 (2-3), 415-424. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>.
- Hakanen, J. (2011). Työn imu. Työterveyslaitos. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J. (2018). Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. <http://urn.fi/URN:9789522618153>
- Han, Y., Chaudhury, T. & Sears, G. (2019). Does career resilience promote subjective well-being? Mediating effects of career success and work stress. *Journal of career development*, xx (x), 1-16. <https://doi.org/10.1177/0894845319851875>
- Heikkinen, H.L.T. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 170-187). PS-kustannus.
- Hermanoff, A. (2016). "Mukava mennä iloisella mielellä". Narratiivinen tutkimus kehitysvammaisten nuorten toisen asteen opinnoista. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-890-9>

- Hotti, A. (2020). Lomautukset ja irtisanomiset lisääntyvät. Kuntatyönantaja. Noudettu 2020-2-4 osoitteesta <https://www.kuntatyonantajalehti.fi/2020/1/lomautukset-jairisanomiset-lisaantyyvat>
- Huhtala, M. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Wellbeing and Personal Work Goals. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A., Mauno, S. & Kinnunen, U. (2011). Does the Ethical Culture of Organisations Promote Managers' Occupational Well-Being? *Journal of Business Ethics*, 101, 231–247. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0719-3>
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkuinoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 170-187). PS-kustannus.
- Hänninen, V. (2002). *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5597-5>
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS-kustannus.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.
- Kaltainen, J. (2018). Dynamics of trust, fairness, cognitive appraisals, and work engagement in organizational change: development and test of a theoretical mode. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-51-3342-7>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkuinoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 170-187). PS-kustannus.

- Kolodinsky, R.W., Ritchie, W.J. & Kuna, W.A. (2018). Meaningful engagement: Impacts of a 'calling' work orientation and perceived leadership support. *Journal of management and organizational*, 24 (3), 406-423. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.19>
- Laine, P. (2015). Oppimismahdollisuudet, osaaminen ja työhyvinvointi. *Aikuiskasvatus*, 35 (1), 30-46.
- Laine, P., Lindberg, M., & Silvennoinen, H. (2016). Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa. Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus*, 35 (4), 287-303. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1819656>
- Laine, P. & Rinne, R. (2015). Developing wellbeing at work: Emerging dilemmas. *International journal of wellbeing*, 5 (2), 91-108. <https://doi.org/10.5502/ijw.v5i2.6>
- Laine, T. (2018). Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus.
- Laitinen, M. & Uusitalo, T. (2008). Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. (toim.), *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus.
- Laurila, M. (2017). "Me kaikki ollaan samassa veneessä ja soudetaan samaan suuntaan". Esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>:
- Leiter, M.P., Bakker, A.B. & Maslach, C. (2014). The contemporary context of job burnout. Teoksessa Leiter, M.P., Bakker, A.B. & Maslach, C. (toim.), *Job Burnout. A psychological perspective*. (1-9). Psychology press.
- Lindell, J. (2017). Muutosjohtajuuden pirullinen puoli. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.

- Lunkka, N. Pätsi, J. & Suhonen, M. (2017). Kerrottu tyytyväisyys, pettymys ja ärtymys sairaalan organisaatiomuutoksen kontekstissa. *Hallinnon tutkimus*, 36 (3), 150-165.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2514286>
- Marjala, P. (2009). Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
<http://urn.fi/urn:isbn:9789514290244>
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It*. Jossey-Bass.
- Mills, H., Dye, J.K. & Mills, A.J. (2009). *Understanding organizational change*. Routledge
- Metsämuuronen, J. (2006). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp Ky.
- Mäkinen, O. (2006). *Tutkimusetiikan ABC*. Tammi.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). *Johtaminen sosiaalialalla*. Gaudeamus.
- Pahkin, K. (2015). *Staying well in an unstable world of work – Prospective cohort study of the determinants of employee well-being*. Finnish Institute of Occupational Health
- Pahkin, K, Vesanto, P. (2013). *Organisaatiomuutos esimiehen näkökulmasta*. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/134884>
- Polkinghorne, D. (1995). *Narrative configuration in qualitative analysis*. Teoksessa Hatch, J.A. & Wisniewski, R. (toim.) *Life history and narrative*. Falmer, 5-23.

- Porras, J.I. & Silvers, R.C. (1991). Organization development and transformation. *Annual review of psychology*, 42 (1), 51-78. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.42.020191.000411>
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja terveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-652-4\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-652-4(PDF))
- Puusa, A. & Juuti, P. (2011). Laadullisen lähestymistavan yleistymisen kulttuurinäkökulman myötä. Teoksessa Puusa, A. & Juuri, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto.
- Puusa, A. (2011). Laadullisen aineiston analysointi. Teoksessa Puusa, A. & Juuri, P. (toim.), *Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. Johtamistaidon opisto.
- Rantala, T. (2008). Kuva, tarina ja koulu. Teoksessa Kaasila, R., Rajala, R. & Nurmi, K. (toim.), *Narratiivikirja: menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus.
- Riessman, C. K. (1993). *Narrative Analysis*. Sage Publications.
- Russel, J.E.A. (2008). Promoting Subjective Well-Being at Work. *Journal of career assessment*, 16 (1). <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Ryff, C.D. & Keyes, L.M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of personality and social psychology*, 69 (4), 719-272. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.4.719>

- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). Aineiston määrä ja tutkittavat. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Noudettu 2020-12-6 osoitteesta https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire. A Cross-National Study. *Educational and psychological measurement*, 66 (4). <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational Behavior*, 39, 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Soh, M., Zarola, A., Palaiou, K. & Furnham, A. (2016). Work-related wellbeing. *Health psychology open*, 3 (1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2055102916628380>
- Suojanen, I.I. (2017). Young professionals and the pursuit of happiness at work. The university of Edinburgh.
- Taskinen, H. (2012). Organisaatiomuutoksen johtaminen. Teoksessa Rissanen, S. & Lamintakainen, J. (toim.), *Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus* (s. 108-120). Sanoma Pro Oy.
- Tilastokeskus. (2019). Osa-aikaiset ja määräaikaiset työsuhteet. Noudettu 2020-2-4 osoitteesta <https://findikaattori.fi/fi/53>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Turpeinen, M. & Koskela, I. (2017). Onko pakko? Onko mahdollista? Osataanko? Halutaanko? Uutta toimintamallia käyttöön ottamassa organisaation muutostilanteessa. *Hallinnon tutkimus*, 36 (3), 197-212. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-2514310>

- Singh, S. & Aggarwal Y. (2018). Happiness at work scale: construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of happiness studies*, 19, 1439-1463. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2015). Työelämä 2025 -katsaus. Työelämän ja työympäristön muutosten vaikutukset työsuojeluun ja työhyvinvointiin. Työsuojelujaosto. Noudettu 2020-2-4 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70339/URN_ISBN_978-952-00-3573-0.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Uutela, U. (2019). Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Väitöskirja. Lapin yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
- Lehto, K., & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?”. Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus*, 35 (2), 117-131. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:ELE-1811885>
- Maslach, C., Schaufeli, W.B. & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of psychology*. 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Hotti, A. (2020). Lomautukset ja irtisanomiset lisääntyvät. *Kuntatyönantaja*. Noudettu 2020-2-4 osoitteesta <https://www.kuntatyönantajalehti.fi/2020/1/lomautukset-jairisanomiset-lisaantyyvat>
- Valtiovarainministeriö. (2020). Kunnat käännekohdassa? Kuntien tilannekuva 2020. Valtiovarainministeriön julkaisuja, 2020: 3. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-367-065-5>
- Van Der Voet, J., Groeneveld, S. & Kuipers, B.S. (2014). Talking the Talk or Walking the Walk? The Leadership of Planned and Emergent Change in a Public Organization. *Journal of change management*, 14 (2), 171-191.

<http://dx.doi.org/10.1080/14697017.2013.805160>

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen. Muutosjohtamisen käytännön keinot. Alma Talent Oy.

Vartiainen, M. (2017). Työpsykologian ja hyvinvointitutkimuksen kehitys Suomessa. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno, & T. Feldt (toim.), Tykkää työstä (s. 9-27). PS-kustannus.

Liitteet

Liite 1. Esimerkki aineiston analyysistä

Poimintaa tekstistä	Alakategoria	Yläkategoria
<p>Millaista on olla muutoksessa?</p> <p>”toimiminen muutoksen keskellä...koin hyvin palkitsevaksi”</p> <p>”Koin olevani energinen ja innostunut”</p> <p>”Olin innoissani”</p> <p>”Innostusta lisäsi, kun ajattelin, että tulevaisuudessa meillä on vieläkin paremmat tilat toimintaan.”</p> <p>”työni oli silloin hyvin kiinnostavaa”</p> <p>”Olin kiinnostunut työstä ja päivät kuluivat nopeasti”</p> <p>”Työ antoi silloin...todella paljon”</p> <p>”työni oli kaikessa mielenkiintoisuudessaan imaissut itseni”</p> <p>”Mielenkiintoinen työ... joka vähentää työn aiheuttamien vaatimusten aiheuttamaa kuormaa”</p> <p>”Muutos on mahdollisuus”</p> <p>”Haastavat hetket antavat työn iloa, kun niistä on jollain lailla päästy eteenpäin”</p> <p>”Haasteellisuus lisää itselleni työn imua työssä” ”Työpäivät kuluivat kuin siivillä ja ajatus on keskittynyt itse työhön”</p> <p>”Väsymystä koin kotona ja vapaa-ajalla, mutta työssä olin virkeä ja energinen”</p> <p>”vaikka se toi hyvin paljon haasteita, koin innostuneisuutta ja mielenkiintoa”</p> <p>”koin voivani todella hyvin ja olin hyvin energinen. Sain aikaan paljon uusia ideoita ja kehityskohteita.”</p>	<p>Palkitsevaa</p> <p>Innostavaa</p> <p>Kiinnostavaa</p> <p>Ikimuistoista</p> <p>Antoisaa</p> <p>Mielenkiintoista</p> <p>Mielekästä</p> <p>Mahdollistavaa</p> <p>Työ tuottaa iloa</p> <p>Keskittymistä työhön</p> <p>Energinen olotila</p> <p>Saa paljon aikaiseksi</p>	<p>Kuvastaa työn imua</p>
<p>” työ on elämässä tärkeä asia”</p> <p>”Koin tämän [muutoksen] hyvin tärkeäksi sillä tällainen mahdollisuus sysää liikkeelle uutta ajattelutapaa ja näkökulmaa.”</p> <p>”Työ antoi silloin ja antaa nyt todella paljon.”</p> <p>”Koin työssäni tärkeäksi ja mielekkääksi sen, kun sain olla henkilökunnan tukena.”</p> <p>”koin työni hyvin merkityksellisenä... olen kiitollinen, että saan tehdä sitä työtä mitä nyt teen.”</p> <p>”Koen, että olen edelleen työn imussa ja nautin työstäni, työ antaa minulle elämässäni paljon.”</p> <p>”oman tulosten näkeminen ja tavoitteiden saavuttaminen on palkitsevinta”</p>	<p>Tärkeä</p> <p>Antoisa</p> <p>Mahdollisuus</p> <p>Mielekkyys</p> <p>Merkityksellisyys</p> <p>Iloa antava</p> <p>Työ antaa paljon</p> <p>Palkitsevaa</p> <p>Työ koetaan yhteiskunnallisesti merkittävänä</p>	<p>Työn kokeminen merkityksellisenä</p>

<p>"Toimiminen näissä rooleissa muutoksen keskellä, toisaalta esimiehenä, mutta erityisesti hoitajien tukena, koin hyvin palkitsevaksi"</p> <p>"Kaikki olivat mukana tekemässä tärkeää työtä...sain suurta työn imua."</p> <p>"Koin tuolloin työn imua. Olen aina syttynyt tilanteista, jossa saan olla mukana kehittämässä jotain uutta, joka voi tuoda jotain uutta hyvää."</p> <p>"Työn imua minulle työssäni luo oman työn merkitys ja se, että saan vaikuttaa ja kehittää työtä, jonka koen merkittävänä yhteiskunnassa."</p>		
<p>"Esihenkilön kanssa keskustelut ja tuki voimaannuttavat ja lisäävät työn imua...Keskustelu kollegoiden kanssa ja tunteiden tuuletus auttavat jaksamaan työssä ja lisäävät työn imua"</p> <p>"ehdottomana tukena ovat osaavat ja ymmärtäväiset kollegat. Myös esihenkilöltä saama tuki..."</p> <p>"suunnittelun alkuvaiheessa olin hyvin innostunut kaikesta...Koin kuitenkin, että en ole yksin tämän muutoksen kanssa, vaan saan tukea."</p> <p>"Kun työkuultuuri on avoin, asiantunteva ja innokas kehittämään ja viemään asioita eteenpäin, on helppo sujahtaa työn imuun myös muutostilanteissa...Oma esihenkilöni on hyvin kokenut ja antaa positiivista palautetta, myös siitä saan energiaa työhöni"</p> <p>"Työn imua koin muutamia hetkiä, kun sain jutella esimieheni kanssa ja sain häneltä kannustusta" "Työn imua lisäsi yhteistyö eri tahojen kanssa"</p> <p>"hyvien työkavereiden tuki auttaa jaksamaan. Sain tukea myös työterveyshuollosta."</p> <p>"Omat työn imua edistävät asiat ovat siis ehdottomasti hyvä yhteistyö esimiehen kanssa...Lisäksi oman työn imuun vaikuttaa myös hyvä kollegiaalinen tukiverkosto sekä toimiva moniammatillinen tiimi...Kun yhteistyö eri toimijoiden kanssa toimii, se tuo työhön varmuutta ja turvaa."</p> <p>"Sain enemmän tukea esihenkilöltäni. Olin innoissani"</p> <p>"Onneksi oma esimieheni oli täysillä tukemassa minua ja se oli suurin voimavarani sillä hetkellä...oman esimieheni antama positiivinen palaute lisäsi työn imua."</p> <p>"Kävin muutamia kertoja työpsykologilla juttelemassa...auttoi omaan jaksamiseen"</p> <p>"Työn imuun minulla on myös vaikuttanut omalla työpaikallani motivoitunut työpaikan ilmapiiri. Puhallamme yhteen hiileen ja se lisää kaikkien työntekijöiden positiivista fiilistä."</p>	<p>Esihenkilön tuki Kollegoiden tuki Kollegiaalinen verkosto Asioiden jakaminen Hyvä työkuultuuri Positiivinen palaute Yhteistyö eri tahojen kanssa Työterveydenhuollon tuki Henkilökunnan tuki Avoin ilmapiiri</p>	<p>Työn sosiaalinen tuki</p>

<p>"Se, että myöntää, että nyt erehdyin ja jatkan siitä sitten taas...Joustavuus on se joka vie eteenpäin"</p>	<p>Omien puutteiden sie- täminen Joustavuus</p>	<p>Persoonan piir- teet</p>
<p>"En odota toisaalta itseltäni aivan liikoja...Pyrin olemaan itselleni armollinen "</p> <p>"Innokkuuteni tarttua työhön kädet kyynärpäitä myöten savessa on...ollut luontaista"</p> <p>"olen hyvin innostuvaa ja energistä ihmistyyppiä"</p> <p>"Rauhallinen ja tyyni luonteeni"</p> <p>"Luotin henkilökohtaisiin ominaisuuksiini"</p> <p>"Halusin olla omana itsenäni, omine vahvuuksineni ja heikkouksineni"</p> <p>"Olen luonnostani positiivinen ja energinen ihminen, enkä jää murehtimaan liiaksi negatiivisia asioita. Lisäksi olen sosiaalinen ja minun on helppo avautua mieltä painavista asioista, uskon, että sillä oli tässä muutoksessakin merkitystä."</p> <p>"olen luonteeltani sellainen, että pärjään ja sinnittelen hyvin kuormittavissa tilanteissa aina jonkin aikaa."</p> <p>"Minulla on luottoa omaan työhöni. Tämän vuoksi luulen, että en ole niin helposti stressaantuvaa tyyppiä."</p> <p>"Huumori työssä auttaa jaksamaan, nauru keventää arkea."</p>	<p>Innokkuus ja energisyys Rauhallisuus Itseluottamus Oman itsensä hyväksyminen Sosiaalisuus Stressinsietokyky Huumori</p>	
<p>"Vapaa-ajalla vietin paljon aikaa ystäväni ja perheen kanssa, joka palautti hyvin työelämän kuormituksesta."</p> <p>"Omasta jaksamisesta pidän huolta urheilemalla säännöllisesti, josta saan energiaa, voimaa ja hyvää oloa...oma elämäni on tasapainossa, enkä kanna suuria murheita, minulla on kaiken kaikkiaan hyvä olla."</p> <p>"Hyvässä kunnossa on helppo jaksaa."</p> <p>"Opiskelu tuo voimavaroja."</p> <p>"Perheenjäsenten ja ystävien ymmärrys ja tuki ovat korvaamattomia"</p> <p>"Kuormittavassa vaiheessa työssä, on erittäin tärkeää muistaa levätä, tehdä iloa tuottavia asioita ja olla läheisten kanssa"</p> <p>"Oma perheeni tuki minua tilanteessa, kun olin väsynyt työpäivän jälkeen"</p> <p>"Vapaa-ajalla läheiset antavat voimaa työelämän muutoksissa"</p> <p>"Onneksi vapaa-ajalla vietin paljon aikaa ystäväni ja perheen kanssa, joka palautti hyvin työelämän kuormituksena."</p> <p>"Onneksi minulla on hyvät unenlahjat, niistä on ollut apua monissa tilanteissa."</p> <p>"Lisäksi urheilin paljon ja olin omassa elämässäni energinen tekemään asioita, joista nautin."</p>	<p>Vapaa-ajan ihmissuh- teet Liikunta Opiskelu Riittävä uni</p>	<p>Oman elä- män voima- varat</p>

Liite 2. Aineistonkeruukirje

Hei sosiaali- tai terveydenhuollon esihenkilö!

Haluatko tuoda esiin oman henkilökohtaisen työhyvinvoinnin tarinasi organisaatiomuutoksesta? Haluatko olla avuksi tutkimuksessani? Pääset muistelemaan ja eläytymään hetkeksi. Pyydän sinua kirjoittamaan omin sanoin noin kahden sivun mittainen tarina työhyvinvoinnin kokemuksista organisaatiomuutoksessa. *Olen kiinnostunut siitä, millaisia työn imun ja /tai työuupumuksen kokemuksia sinulla on ollut organisaatiomuutoksessa. Lisäksi olen kiinnostunut siitä, miten eri tekijät ovat vaikuttaneet työn imun ja/tai työuupumuksen kokemuksiisi sekä siitä, millä tavalla näet organisaatiomuutoksen vaikutukset työhyvinvointiisi.* Tarina saa olla vapaamuotoinen. Voit kirjoittaa käsin paperille tai tietokoneella tekstinkäsittelyohjelmalla. Vaikka tapahtuneiden kertaaminen voi olla joskus työlästä, voi tarinan kertominen toiselle olla myös hyvin oivaltavaa.

Tämä tutkimus on Vaasan yliopiston sosiaali- ja terveyshallintotieteiden Pro gradu -tutkielma. Tutkimus toteutetaan narratiivisella eli kerronnallisella tutkimusmenetelmällä ja aineisto koostuu kerätyistä kirjallisista kertomuksista. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää sosiaali- ja terveydenhuollon esihenkilöiden työn imun ja työuupumuksen kokemuksia organisaatiomuutoksessa. Tutkimusta tehdessä noudatetaan hyviä tieteellisiä käytänteitä. Tutkittavien henkilöllisyys pysyy salassa ja kerätty aineisto hävitetään asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Tämän Pro gradun ohjaajina toimivat HTT, yliopistonlehtori Juha Lindell (juha.lindell@univaasa.fi) ja HTT, tutkijatohtori Niklas Lundström (niklas.lundstrom@univaasa.fi). Jotta tutkimukseen saadaan kattava joukko osallistujia, pyydänkin sinua vielä lopuksi ehdottamaan minulle seuraavaa sopivaa tutkimukseen osallistujaa. Laitathan hänen nimensä ja sähköpostiosoitteen minulle niin voin olla häneen yhteydessä.

Suuret kiitokset jo etukäteen! Jos sinulla heräsi lisäkysymyksiä, vastaan mielelläni.

Terveisin

Nina-Maria Purmonen

HTM -opiskelija

Vaasan yliopisto

nina-maria.purmonen@student.uwasa.fi /p. 050 330 3935