

ITSENSÄ JOHTAMINEN

Mahdollisuus työelämän muutoksessa

Kirsi Koponen

Opinnäytetyö

kevät 2012

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Länsi, Pori

Sosiaalialan koulutusohjelma

Diakonisen sosiaalityön

suuntautumisvaihtoehto

Sosionomi (AMK)

+ diakonian virkakelpoisuus

TIIVISTELMÄ

Itsensä johtaminen - mahdollisuus työelämän muutoksessa

Koponen, Kirsi

Diakonia-ammattikorkeakoulu

Diak Länsi, Pori

Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto

Sosionomi (AMK) + diakonian virkakelpoisuus

Sivumäärä: 60

Liitteitä: 5

Opinnäytetyössä tutkittiin itsensä johtamisen esiintymistä ja sen sisällöllisiä painotuksen eroja Diakonia-ammattikorkeakoulussa tehdyissä työhyvinvointitutkimuksissa vuodesta 1999 alkaen. Tutkimuksessa arvioidaan itsensä johtamisen määritelmän sisältöä tutkimustuloksen pohjalta ja tarkastellaan ilmiön esiintymistä ja siinä tapahtunutta muutosta 10 vuoden aikana. Tutkimuksen tavoitteena oli lisäksi havainnoida itsensä johtamista ilmiönä työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimus vastaa kysymyksiin:

1. Miten itsensä johtaminen nousee esiin suhteessa muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin osana kokonaisvaltaista työhyvinvointia ?
2. Millä tavoin itsensä johtamisen esiintymisessä näkyy sisällöllisiä ja määrällisiä eroja tutkimusaineistoissa 1999-luvulta ja 2010-luvulle?

Tutkimusaineiston muodosti kahdeksan Diakonia-ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä vuosilta 1999–2010. Aineisto sisälsi työhyvinvointitutkimuksia sekä kirkon että kunnan työyhteisöistä. Tämä tutkimus oli kvantitatiivisen suuntainen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällön erittelyä aineistopohjaisen teoriaohjaavan sisällönanalyysin tukena.

Tutkimustulos osoitti, että itsensä johtaminen oli vähentynyt 2 prosenttiyksikön verran 10 vuoden aikana. Sisällöllisesti painotuseroja itsensä johtamisessa oli tämän tutkimuksen mukaan tullut 10 vuodessa ihmisen kehon ja oman osaamisen alueiden sekä mielen osa-alueiden painotusten suhteen. Itsensä johtamisessa tietoinen kehon ja osaamisen tekijöihin vaikuttaminen oli 10 vuodessa lisääntynyt 15 prosenttiyksikköä. Tuloksena tässä tutkimuksessa nousi itsensä johtamisen osa-alueissa esiin minäkeskeisen ajattelun ja tietoisten toimintatapojen vahvistuminen ulkoisten tekijöiden osalta 10 vuoden aikana.

Tutkimustulokset vahvistavat sitä näkemystä, että itsensä johtaminen on kokonaisvaltainen vaikuttamisprosessi omaan hyvinvointiin. Itsensä johtaminen voidaan jaotella työntekijän sekä ulkoisten tekijöiden ja osaamisen kunnossa pitämisenä että sisäisiin tekijöihin kuten mielen, asenteiden ja tunteiden tiedostamisena. Itsensä johtamisen vaikiintumisessa työntekijän toimintamalliksi on merkityksellistä tiedostaa, miten tietoinen tahtotila vaikuttaa yksilön ratkaisujen tekoon omasta työhyvinvoinnista.

Asiasanat: itsensä johtaminen, työhyvinvointi, kokonaisvaltaisuus, alaidot, työn imu

ABSTRACT

Koponen, Kirsi

Self-Management - Possibility in Changing Working Life.

60p., 5 appendices.

Language: Finnish. Pori, Spring 2012.

Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services, Option in Diaconal Social Work. Degree: Bachelor of Social Services + Deacon.

This thesis, concentrated on researching self-management and differences on the emphases of studies related to well-being at work starting from the year 1999. The study evaluates the contents of self-management based on research results and assesses occurrence and changes in the practice in the last ten years.

The research questions were:

1. How did self-management relate to other aspects of well-being as a part of a holistic well-being at work?
2. What quantitative and qualitative changes had occurred in the research data of self-management studies between years 1999 and 2010?

The research data consisted of eight theses from the Diaconia University of Applied Sciences in the years 1999–2010. It included studies on well being at work in the work communities in the church as well as municipalities. The research was quantitative and the main research methods were data-based theory guided content analyses.

The research indicates that self-management has decreased by 2 per cent in the last 10 years. According to the results, the emphasis of self-management has been on an employee's own know-how as well as on physical and mental aspects. Conscious efforts to affect aspects of one's body and to improve personal know-how have increased by 13 per cent in the last ten years. Also the effects of the reinforcement of egocentric thinking and practices were highlighted on the results of this research.

The research results contribute to the view of self-management as a holistic process of affecting an individual's well-being. Self-management can be divided into external factors, such as taking care of an employee's know how, as well as into internal factors, such as the recognition of mental, attitudinal, and emotional aspects. In adapting self-management as an individual's choices related to well-being at work.

Key words: self-management, well being at work, employee skills, work engagement, holistic ability to work

SISÄLTÖ

1 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET	6
2 TYÖHYVINVOINNIN HAASTEET	8
3 TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET	13
4 MONITAHOINEN IHMINEN	14
4.1 Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys	14
4.2 Kokonaiskuntoisuus	15
5 TYÖHYVINVOINTI.....	18
5.1 Itsensä johtaminen	18
5.2 Alaistaidot.....	22
5.3 Työn imu	24
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	26
6.1 Aineiston valinta.....	26
6.2 Aineiston esittely	27
6.3 Aineiston analyysi	29
6.4 Tutkimuksen käytännön toteutus.....	31
7 TUTKIMUSTULOKSET	32
7.1 Työhyvinvointielementtien jakautuminen.....	32
7.2 Itsensä johtamisen esiintyminen tutkimuksissa.....	33
8 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	39
8.1 Yleiset huomiot tutkimusaineistosta.....	39
8.2 Tulosten tarkastelu ilmiön muutoksen näkökulmasta	41
9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYYS	45

10 POHDINTA	48
LÄHTEET.....	52
LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 1 JA 2	56
LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 3 JA 4	57
LIITE 3: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 5 JA 6	58
LIITE 4: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 7 JA 8.....	59
LIITE 5: PÄIVÄKIRJAMERKINTÖJÄ	60

1 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET

Tämän tutkimuksen tehtävänä oli avata itsensä johtamisen käsitettä työhyvinvoinnin osa-alueena. Tarkoituksena oli tutkia itsensä johtamista ilmiönä, joka vaikuttaa olennaisena osana työn imun syntymiseen. Lisäksi tässä tutkimuksessa luotiin näköala itsensä johtamisen sisällöllisiin painotuksiin kymmenen vuoden aikajanalla. Tutkimusnäkökulmana tarkastelun pohjana on sekä julkinen sektori että kirkko työyhteisönä. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisussa *Työolot rakennemuutosseurakunnissa* todetaan, että seurakunnat poikkeavat olennaisesti muusta työelämästä nimenomaan työn palkitsevuuden kokemisen näkökulmasta. Kun kaikista palkansaajista 40 prosenttiyksikköä piti vuonna 2008 työtä merkittävänä, oli kirkon työntekijöistä vastaava luku 78 prosenttiyksikköä. (Palmu 2010, 6.)

Työelämä on lukuisten haasteiden ja muutosten edessä. Monet haasteista ja muutoksista liittyvät työhyvinvointikysymyksiin ainakin välillisesti. Kysymys on työntekijään, työnantajaan ja koko yhteiskuntaan liittyvästä kansantaloudellisesta asiasta. Samanaikaisesti kun keskustellaan eläkeiän nostamisen paineista, varhaiseläkkeille jäävien osuus on jatkuvasti noussut. Useat esimerkiksi aiemmin eläkkeelle siirtyvistä ovat osittain työelämän kovenemisen myötä joutuneet tekemään tällaisen ratkaisun jaksamisensa ja hyvinvointinsa takia. Tämä on mielenkiintoista siltäkin kannalta, että juuri työmotivaatio on nähdäkseni se, mihin yksittäinen työntekijä voi monilta osin itse myös vaikuttaa omien tietoisten valintojensa ja ratkaisujensa avulla. (Gould & Polvinen 2010, 69.)

Olen työskennellyt vuodesta 1983 ensin erityisnuorisotyössä seurakunnan palveluksessa runsaat viisi vuotta ja sitten lastensuojelussa ohjaajana kaupungin lastenkodissa noin 24 vuotta. Pitkä työura tuo mahdollisuuden tarkastella työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä myös omakohtaisten kokemusten kautta. Työntekijänä toimiminen seurakunnan ja kunnan organisaatioissa on avannut näkemään, miten tietyt työhyvinvointiin liittyvät kysymykset ovat melko samankaltaisia molemmissa työyhteisöissä. Työelämän sisällön vaatimukset ovat tietyllä lailla koventuneet asiakkaiden elämäntilanteiden vaikeutumisen myötä näinä vuosikymmeninä kummallakin sektorilla. Samanaikaisesti on työssä

kiire lisääntynyt ja työn luonne on muuttunut kuormittavammaksi myös ulkoisten paineiden takia.

Ensinnäkin työn kehittämisen kannalta on esimerkiksi lastensuojelussa työ muuttunut sisällöllisesti vaativammaksi, pitkäjänteisemmäksi sekä suunnitelmallisemmaksi ja odotukset työryhmää ja sen yksittäistä työntekijää kohten ovat kasvaneet. Tavoitekeskeisyys työelämässä kuvaa aikaamme, ja työn tuloksellisuutta mitataan aivan erilailta kuin esimerkiksi 20 vuotta sitten. Toiseksi kuntien taloudellisen tilanteen tiukkenemisen myötä rakennemuutostarve tuo työhön omat paineensa ja muutos koetaan usein myös kuormittavana tekijänä. Mahdollinen kuntarakennemuutos ja tiukentuva taloudellinen tilanne tuovat omalta osaltaan myös kirkon piiriin tarpeen hallinnollisten rakenteiden uudistuksille.

Työhyvinvointikysymysten ja työssäjaksamisen kannalta on lisäksi mielenkiintoista tutkia sitä, näkyykö itsensä johtamisen lisääntyminen työhyvinvointitutkimuksissa ja -hankkeissa 1990-luvun jälkeen, jolloin lama toi oman haasteensa ja lisäkuormitustekijänsä myös työhyvinvointiin. Lisäksi keskustelu työuran pituudesta ja paine eläkeiän nostamiseksi ovat erityisesti nousseet esiin nyt 2000-luvulla, mikä luo ehkä odotuksia erityyppiseen ja uudenlaiseen työhyvinvointikeskustelun vahvistumiseen ja lisääntymiseen. Enää ei ulkopuolisia resursseja monellakaan alalla lisätä, ja näin ollen yksittäisen työntekijän omat voimavarat ovat saatava työhyvinvoinnin tukipilareiksi vahvistamaan käytettävissä olevia resursseja.

Yhtä kaikki tuskin palaamme enää entiseen ja ulkoiset resurssit eivät ole enää kasvava voimavara työelämässä. Näin ollen yksittäisen työntekijän jaksamisen ja työssäviihtymisen tueksi tarvitaan uudenlaista ajattelumallia, jotta työhyvinvointimme saa vahvoja rakenteita tulevaisuudessa ja työ näin myös uusia resursseja. Lisäksi yksittäinen työntekijä on se voimavara, joka voi vain olla viime kädessä takaamassa työn laadukkaan toteutumisen. Ei ole siis mitätön asia, miten yksittäinen työntekijä vahvistuu ja oivaltaa näkemään omien toimintatapojensa vaikutukset työhyvinvointiinsa nähden ja sen osana kokonaisyhyvinvointia.

2 TYÖHYVINVOINNIN HAASTEET

Yhteiskunnassa tapahtuvien rakenteiden muutoksilla on ollut ja tulee olemaan jatkossakin väistämättä yhteys myös seurakuntien asemaan ja olemukseen (Kirkko 2020, 13-15). Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä totesi loppuraportissaan vuonna 2011, että monet muutosvoimat haastavat myös kirkon rakenteita nyt ja tulevaisuudessa. Tuleva kuntarakenteiden muutos ja kehitys, yleinen talouskehitys, kirkon jäsenmäärän lasku ja henkilöstörakenteen muutos luovat tarpeen rakennemuutoksille myös kirkon piirissä. Tämä luo kokonaisuudessaan ja muutosilmapiirillään uusia vaatimuksia myös työhyvinvoinnille seurakunnissa ja julkisen sektorin työpaikoilla. (Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008–2011, 2.)

Työhyvinvointiin panostaminen on aina myös taloudellinen kysymys, ja sen vaikutukset ovat monikerroksiset niin mikro- kuin makrotasollakin. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että pakolla ei hyvinvointia lisätä ja siksi yksilön ja yksittäisen työntekijän motivaatioon jatkaa työelämässä työkykyisenä eläkkeelle lähtöön asti tulee löytää tulevaisuudessa uusia tukikeinoja ja tapoja. Rakennemuutokset sekä kunta- että seurakuntatasolla lisäävät työntekijöiden työpaineita ainakin hetkellisesti muutostilanteessa. Tulevaisuudessa on siis osattava satsata uudenlaisten ratkaisumallien löytämiseen töiden toteuttamisessa ja työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä yksittäisen työntekijän näkökulmasta katsottuna.

Vuonna 2009 työmarkkinajärjestöt ja hallitus tekivät sopimuksen kolmikantaisesta yhteistyöstä. Tämän yhteistyön tavoitteena oli valmistella linjauksia siihen, millä saataisiin suomalaisten työuria pidennettyä kolmella vuodella vuoteen 2025 mennessä. Tavoitteeksi asetettiin se, että 25-vuotiaiden työeläkevakuutettujen keskimääräisen eläkkeelle siirtymisiän ennuste nousisi nykyisestä 59,4 vuodesta 62,4 vuoteen. Tätä tavoitetta kolmen vuoden pidemmästä työssäolosta perusteltiin muun muassa sillä, että pidennys vastaisi eroa työurien keskipituudessa muihin Pohjoismaihin nähden. Lisäksi huomiota kiinnitettiin yleensä myös siihen, että eläkkeellesiirtymisen myöhentäminen ja elinaikaisen työssäolon pidentäminen nähdään toistensa synonyymeina etenkin siksi, että työurien pituus on Suomessa yleisesti lyhentynyt. (Hytti 1999, 99.)

Vuoden 2005 alusta voimaan tulleella työeläkeuudistuksella on tavoitteena saada aikaan ennen kaikkea kustannussäästöjä, jotka ovat mahdollisia, kun työssä pysytään nykyistä pidempään. Tämä työeläkeuudistus toteutettiin maassamme seuraavista syistä:

- pystytään jatkossakin maksamaan työeläkkeet, kuten on luvattu
- työeläkemaksut pyritään pitämään kohtuullisina tulevaisuudessakin
- maamme kilpailukyky sekä työllisyys pysyy näillä toimilla hyvässä kunnossa
- kansalaisten työura pitenee, mikä osaltaan mahdollistaa työllisyysasteen ja huoltosuhteen kohentamisen. (Ilmarinen 2009, 29.)

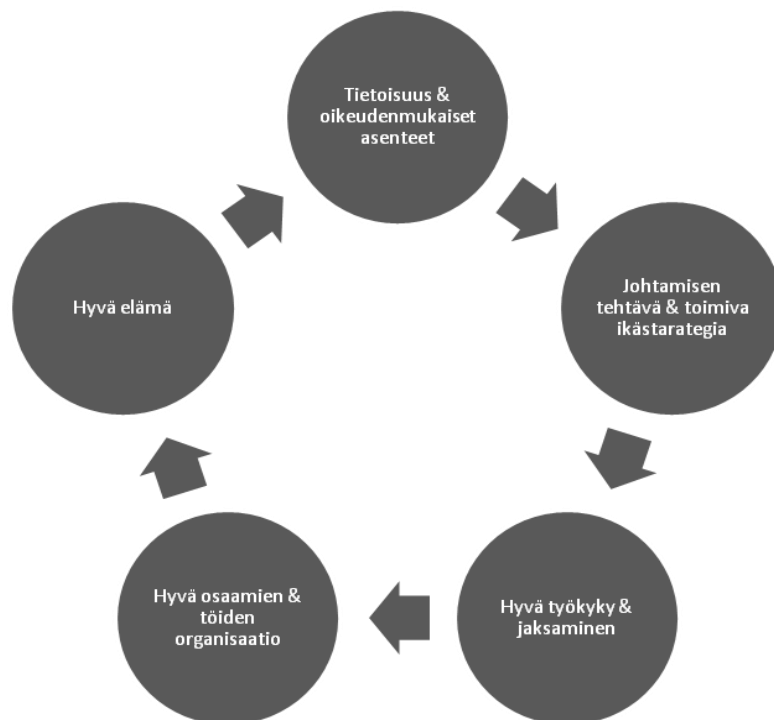
Eurooppalaisen työolotutkimuksen pohjalta vuosilta 1996 ja 2000 on rakennettu yksilöityjä suosituksia työpaikkoja, ihmisen voimavaroja ja yhteiskuntaa koskien. Neljännessä suosituksessa nostetaan esiin se, että on parannettava ikääntyvien työntekijöiden (yli 45-vuotiaiden) mahdollisuuksia vaikuttaa oman työn suunnitteluun ja sääntelyyn. Perusteena tälle suositukselle esitettiin sitä, että ikääntyvien työntekijöiden oman työn sääntely ei ole parantunut vuosina 1996–2000 riittävästi. Työolotutkimuksen mukaan noin 2/3 työntekijöistä pystyy säätelemään työnsä tauoituksia, työtehtävien järjestystä, työtapoja ja menetelmiä sekä työnopeutta, mutta 1/3 ei siihen edelleenkään ole mahdollisuutta tai he eivät ainakaan koe näin olevan. On kuitenkin todettu, että oman työn sääntely pystyisi toimimaan tärkeänä työkuormituksen tasaajana. Tässä on olennaista se, että kaikille työntekijöille kuuluisi oikeus oman työn sääntelyyn, mutta oikeuden lisäksi tutkimuksessa nähtiin tärkeänä myös se, että työntekijällä on tiettyjä velvollisuuksia kehittää omaa työtään itselleen ja työpaikan tavoitteille sopivaksi ja myös tehokkaaksi. Tämän tutkimuksen pohjalta on selkeästi nähtävänä työntekijän tärkeä oma rooli työolojensa parantamisessa. (Ilmarinen 2006, 419; Aromaa, Gould, Ilmarinen & Koskinen 2010, 101–108.)

Asiaa voidaan tarkastella tulevaisuuden haasteiden näkökulmasta myös kirkon ja kunnan työolobarometrien 2011 tuloksien pohjalta. Kirkon työntekijät kokivat työhönsä liittyvien vaikutusmahdollisuuksien heikentyneen jonkin verran vuoteen 2011 mennessä siten, että kuitenkin 41 prosenttiyksikköä työntekijöistä tunsivat voivansa vaikuttaa omaan työhönsä paljon tai riittävästi. Kuntasektorilla vaikuttamismahdollisuuden omaan työhönsä koskeviin asioihin koki olevan hyvää tai riittävästi 33 prosenttiyksikköä työntekijöistä. (Kunta-alan työolobarometri 2011, 15.)

Samanaikaisesti kirkon työntekijöistä melkein puolet oli sitä mieltä, että kiire ja työtahti olivat lisääntyneet ainakin jonkun verran viimeisen vuoden aikana. Työhyvinvoinnin kannalta kirkon työntekijät kokivat työmäärän ja kiireen kokemisen neljänneksi tärkeimmäksi tekijäksi, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työmäärää ja kiirettä tärkeämmäksi tekijäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi koettiin varmuus työpaikasta, palkan lisääminen ja johtamistapojen muuttuminen. (Kirkon työolobarometri 2011, 3 ja 38.)

Kuntasektorilla työntekijöistä 40 prosenttiyksikköä koki työn olevan fyysisesti raskasta. Kunta-alalla työntekijät kokivat lisäksi myös tärkeimmäksi tekijäksi varmuuden työpaikasta, toisena oli työn kannustavuus ja innovatiivisuus, kolmantena voimavarat suhteessa vaatimustasoon ja neljäntenä tasapuolinen kohtelu. Näin ollen merkittävää työhyvinvoinnin kannalta on se, miten yksittäinen työntekijä kokee vaikutusmahdollisuutensa omaan työhönsä nähden ja miten työntekijä voi omilla ratkaisuillaan vaikuttaa työssä kokemaansa kiireen tuntuun. (Kunta-alan työolobarometri 2011, 2.)

Johtamisen kannalta voidaan taas tarkastella kokonaisvaltaisemmin työhyvinvointia seuraavan kuvion 1 pohjalta. Kuviossa avataan sitä, miten omalla tietoisella toiminnalla voidaan lisätä yksittäisen työntekijän kokonaisvaltaista hyvinvointia.



KUVIO 1. Ikäjohtamisen visiot (Ilmarinen 2006, 201.)

Työterveyslaitoksen julkaisussa ”Työn imu arviointimenetelmänä” Jari Hakanen nostaa esiin sen, miten työhyvinvointia tarkastellaan usein negatiivisten asioiden, kuten koetun stressin ja uupumuksen kautta. Työelämään tarvitaan kuitenkin tänä päivänä ja tulevaisuudessa uutta katsontatapaa siihen, että löydetään niitä tekijöitä, jotka tukevat työn imun säilymistä koko työuran aikana. *Arkisemmin sanottuna työn imua koskeva työntekijä pääsääntöisesti lähtee töihin mielellään ja hän kokee työn mielekkääksi ollen työssä sinnikäs vastoinkäymisistä huolimatta. Työntekijä voi myös kokea olevansa tuottava ja aikaansaapa ja hän toimii epävirallisestikin työvereidensa hyväksi.* (Hakanen 2009, 9.)

Tällä hetkellä hoiva-alalla on työntekijöiden ikärakenne muuttumassa siten, että työvoimapula tulee olemaan arkea suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. *Suomen työvoiman ikärakenteet vanhenivat rajusti, kun suuret ikäluokat siirtyivät kokonaisuudessaan ikäryhmään 55–60 vuotta vuonna 2005 ja nuoret ikäluokat ovat vähäisen syntyvyyden johdosta pieniä. Väestöennuste iän ja sukupuolen mukaan vuosina 2003–2015 kertoo, että 50–64-vuotiaita on runsas 1,1 miljoonaa ja 15–24-vuotiaita noin 0,65 miljoonaa.* (Ilmarinen 2006, 68.) Näin ollen motivoitunut ja sitoutunut työntekijä, joka on valmis jatkamaan työuraansa, on peruspalvelujen säilymisen kannalta tulevaisuudessa maassamme erittäin suuri haaste ja kansantaloudellisesti merkittävä asia.

Kirkossa on paljon töitä, joilla on monia samoja piirteitä kuntasektorin töiden kanssa, kuten esimerkiksi diakoniatyöllä ja sosiaalityöllä (Pärnänen 2005, 4). Kuitenkin seurakunta on samanaikaisesti sekä työyhteisö että hengellinen yhteisö, jossa kutsumus luo oman erityispiirteensä ja vaateensa myös työssä jaksamisen kysymyksiin. Seurakunnissa vallitsee samanaikaisesti vahva yhteisöllisten rakenteiden ihannointi ja kuitenkin yksilöllinen työkuulttuuri. Monet työntekijät työskentelevät ja tekevät ratkaisuja työn sisällystä ja työajan käytöstä varsin itsenäisesti. Tämä on merkittävä ominaisuus, joka luo oman vaateensa myös työhyvinvoinnille. (Palmu 2010, 6.)

Todennäköisesti työyhteisöissä kummallakin sektorilla on vielä osittain käyttämätön voimavara hyödyntää ammattitaitoisen henkilökunnan jo omaavat resurssit monipuolisesti. Tästä näkökulmasta katsottaessa uudenaikaisella varhaisen tuen työhyvinvointitoi-

milla on suuri vaikutus kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Itsensä johtamisen tietoisella lisääntymisellä työyhteisöissä voidaan nähdä olevan suuri merkitys sekä hyvinvoinnin että taloudellisten tekijöiden osalta työurien pituuteen. Uudenlaisen ajattelun ja uusien käytäntöjen käyttöönotolla työhyvinvointi voi parantua ja samalla tuottavuus sekä palvelujen laatu voivat säilyä hyvällä tai ainakin riittävällä tasolla.

Vuonna 2006 ilmestyi laaja Eläketurvakeskuksen, Työterveyslaitoksen, Kansanterveyslaitoksen ja Kelan raportti suomalaisten työkyvystä 2000-luvulla. Raportissa nousi esille se, että työelämän asenteilla on vaikutusta työkykyyn. Työn itsenäisyys, ammatillinen osaaminen sekä työyhteisön tuki kohentavat tutkimuksen mukaan työkykyä merkittävästi.

Työhön suhtautumisella tiedetään olevan selkeä yhteys haluun jatkaa työelämässä. Työkykyyn liittyvät arvot ja asenteet muodostavat välittävän rajapinnan työn ja yksilön toimintakyvyn ja osaamisen välillä. Kokemukset työn tekemisestä, työyhteisöstä ja työorganisaatiosta suodattuvat arvojen ja asenteiden kautta työssä suoriutumiseen ja jaksamiseen. Toisaalta myös esimerkiksi toimintakyvyn ja osaamisen kokemukset heijastuvat työhön suhtautumiseen. Työkyvyn näkökulmasta erityisesti työn sisältöön ja työn tekemiseen liittyvät motivaatiotekijät ovat kiinnostavia. Viimeaikainen tutkimus on nostanut esille mm. työhön sitoutumisen vaikutuksen työhyvinvointiin. Työn imun, kuten esimerkiksi tarmokkuuden ja ammatillisen itsetunnon, on katsottu liittyvän työhyvinvointiin johtavaan motivaatioprosessiin, kun taas väsymys ja kyyninen suhtautuminen työhön on liitetty työkykyä heikentävään uupumusprosessiin. (Gould & Polvinen 2010, 69.)

Työelämän tämän päivän haasteena on varhaisen tuen antaminen työntekijälle työhyvinvointiin. Kannustimena varhaiseen työhyvinvointiin satsaamiseen voidaan ajatella olevan lisäksi se, että Kansaneläkelaitoksen korvauskäytäntöön tuli muutos sairauskorvauksen mahdollisesta 60 % korvausmäärästä 1.1.2011. Tämä voi olla osaltaan konkreettisesti tukemassa työnantajan lisäsatsaamista työhyvinvointiin tulevana vuosina vielä enenevissä määrin. Muutos sairauskorvauksen määrässä edellyttää lain voimaantulon jälkeen työnantajan saaman 60 % korvauksen ehtona sitä, että työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto sopivat ja luovat käytännöt, joilla työkyvyn hallintaa seurataan ja varhaista tukea toteutetaan. Tältä pohjalta voidaan ajatella, että työhyvinvointiin satsaaminen saa todelliset mittasuhteet siinä, miten myös merkittäviä taloudellisia säästöjä on saatavissa työhyvinvointia koskevilla toimenpiteillä. (Laki sairastakuudesta 1.1.2011.)

3 TAVOITE JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tarkastella itsensä johtamisen esiintymistä ja sen mahdollista yleistymistä ja painottumisen muutosta työhyvinvointitutkimuksissa 1999–2000-luvulta (tutkimusryhmä 2000) 2009–2010 luvulle (tutkimusryhmä 2010). Tutkimuksen tarkoituksena oli lisäksi havainnoida itsensä johtamista ilmiönä nimenomaan työhyvinvoinnin kannalta.

Tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

1. Miten itsensä johtaminen painottuu työhyvinvoinnin osa-alueissa suhteessa kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin?
2. Millä tavoin itsensä johtamisen esiintymisessä näkyy sisällöllisiä ja määrällisiä eroja näissä työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa 1999-luvulta ja 2010-luvulle?

Tutkimuskysymykset muotoutuivat tutkimusprosessin alkuvaiheessa, kun tarkastelukulma selkeytyi nimenomaan tutkimaan itsensä johtamista mahdollisena resurssina työhyvinvointiin. Lähestymiskulmaa koko tutkimukseen terävöitti vielä teoriaan tutustuesssa itsensä johtamisen avautuminen sisällöllisesti varsin monisäikeisenä ilmiönä. Tutkijana pidin tärkeänä sitä, että tarkastelunäkökulma tutkimuksessa oli ajankohtainen ja tutkii itsensä johtamista ilmiönä siltä osin, miten se niveltyy juuri koko työelämän muutostarpeisiin yhteiskunnassamme.

4 MONITAHOINEN IHMINEN

4.1 Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys

Kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen liittyy olennaisena se, miten merkitsevää ihmiselle on kaikki hänen kokemansa. Yksilöllisellä maailmankuvalla tarkoitetaan sitä kaikkea, mitä maailma merkitsee ihmiselle. Väljästi tulkittuna maailmankuvan käsitteeseen kuuluu myös ihmisen oma käsitys itsestään. Minäkuva kertoo siitä, miten ihminen kokee suhteensa maailmaan ja sitä kautta luo kokemalleen merkityksiä. Vasta merkitysten kokemisen kautta ihmisen tietoisuus asioista ja tapahtumista mahdollistuu. Tällöin ihminen voi kokemastaan vasta omaksua ja oivaltaa edes lyhyeksi ajaksi jotakin omaan maailmankuvan rakenneosaksi. (Rauhala 2005, 160–161.)

Ihmisen olemassaolon perusominaisuus voidaan esittää kolmijakoisena:

1. Ihminen on tajunnallinen eli olemassaololtaan psyykkis-henkinen.
2. Ihminen on kehollinen eli olemassaololtaan fyysinen.
3. Ihminen on situationaalinen eli sidoksissa omaan sosiaaliseen ympäristöön ja tilanteeseensa.

Näin ollen ihminen on siis kokonaisvaltainen ja ihmistä ei voida käsittää ilman ymmärrystä maailmasta, jossa hän elää. Ihminen ei voi elää irrallisena ympäröivästä maailmastaan. Ihmisen tajunnallisuus luo sisäistä merkitseväisyyttä, ja vasta tajunnassa asioille ja tapahtumille syntyy merkityssuhde. (Rauhala 2005, 32–33.)

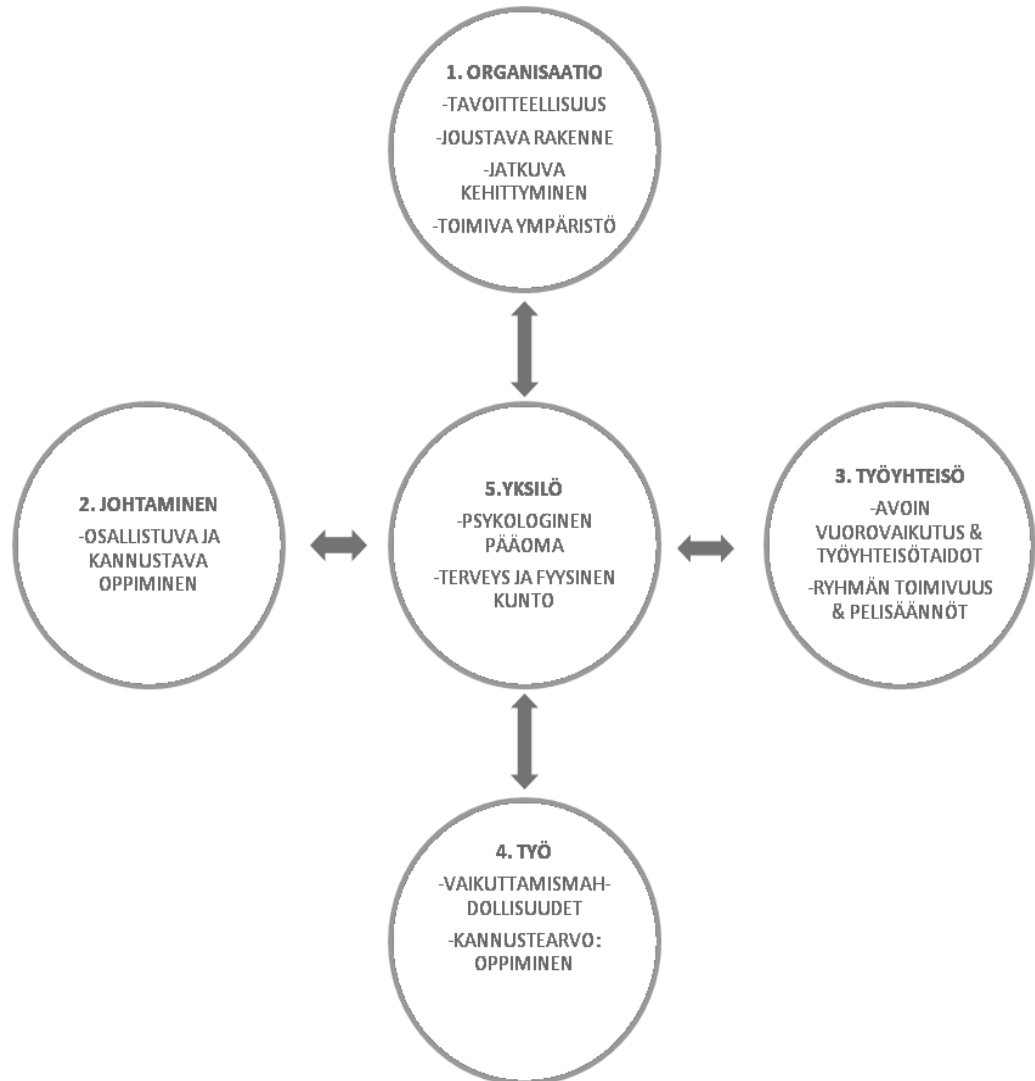
Tässä tutkimuksessa tarkastelun pohjana on kristillinen kokonaisvaltainen ihmiskäsitys. Tätä voi avata siten, että samalla kun ihminen on suhteessa Jumalaan, on hän myös suhteessa kanssaihmiin, ja tämä kaikki vaikuttaa merkittävästi hänen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa. Niinpä ihmisyyys toteutuu juuri siinä, että ihminen toimii aina myös suhteessa toisiin nähden. Olennaista on, ettei ihminen voi olla olemassa eikä häntä voi ymmärtää ilman kehollisuuden, tajunnallisuuden ja tilanteellisuuden merkityksen myöntämistä. (Niemelä 2002, 89–91.)

Tässä tutkimuksessa näkökulmana on kristillinen työetiikka nimenomaan siltä osin, että ihmisen tulee työntekijänä kantaa kokonaisvastuu myös omasta työssäjaksamisestaan ja -viihtymisestään työn tuottavuuden ja tulosten lisäksi. Arvona ei siis ole vain kuuliainen ja ahkera työn tekeminen hinnalla millä hyvänsä. Kokonaisvaltainen vastuunotto itsestä ja läheisistä on siis kristillisen työetiikan mukaista, niin työpaikalla kuin vapaa-ajalla. Lutherin mielestä työssä oli oltava kuitenkin kohtuullinen, vaikka hän arvostikin yleisesti myös ahkeruutta. Luther korosti kuitenkin sitä, että "ahkeruuteen taipuvaisia" työntekijöitä tulee suojella heiltä itseltään. (Paarma 2001.)

Niinpä kristillisessä työetiikassa ei työn arvoa voi mitata vain sen perusteella, antaako työ mahdollisuuden saavuttaa turvattu elämä ja hyvinvointi. Toisaalta ei myöskään työn arvo ole siinä, että se muodostaisi yksinään koko ihmisenäolon perustan. Kristillisessä työn etiikassa voidaan lähteä liikkeelle siitä ajatuksesta, että ihminen ei ole luotu vain työn tekemistä varten, vaan Jumalan palvelemista varten sekä työssä että vapaa-ajalla. Tähän kuuluu olennaisena osana kokonaisvaltaisen vastuun kantaminen myös omasta hyvinvoinnista. (Wendland 1968, 103–108.)

4.2 Kokonaiskuntoisuus

Tässä tutkimuksessa lähtökohtana koko tarkastelussa on siis ihmisen kokonaisvaltaisuus kaikilla elämisen alueilla. Tältä pohjalta mikään osa elämisen alueesta ei ole vaikuttamatta toisen alueen hyvinvointiin. Kokonaisvaltaiseen työniloon vaikuttavatkin Mankan mukaan hyvin moninaiset tekijät. Näin ollen voidaan ajatella olevan merkityksellistä, että työntekijän oma psykologinen pääoma, mahdollisuus vaikuttaa työhön, työyhteisöön, terveyteen ja fyysiseen kuntoonsa tukee kokonaisvaltaista koko organisaation ja työyhteisön hyvinvointia. Seuraava kuvio 2 tukee tätä ajatusta. Kuvion näkökulmasta tarkastellessa kokonaiskuntoisuutta voidaan havaita, että mikään elämisen osa-alueista ei ole merkityksetön myöskään yksilön työhyvinvointiin. Yksilön toimintaa ohjaavat lisäksi vielä kaikessa hänen tekemisessään omat asenteensa. (Manka 2011, 75–76.)



KUVIO 2. Työniloon vaikuttavat tekijät (Manka 2011, 76.)

Kokonaiskuntoisuus määritelmänä kuvaa hyvin työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista olemusta. Kokonaiskuntoisuutta voidaan määritellä Sydänmaalakan mukaan siten, että ihmisen on tunnettava omat vahvuutensa ja heikkoutensa sekä on kyettävä tunnistamaan esteet, jotka vaikuttavat hänen uudistumiseensa. Lisäksi kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin ja itsensä johtamiseen tarvitaan monenlaista älykkyyttä: fyysistä, psyykkistä, emotionaalista ja henkistä. Nämä kaikki osa-alueet tarvitaan, ja kokonaisuudessaan ne vaikuttavat kaikkeen toimimiseen ihmisen elämässä. (Sydänmaalakka 2006, 68.)

Kajanoja on tarkastellut hyvinvoinnin käsitettä siltä kannalta, että hyvinvoinnin määritelmän painopiste on siirtymässä aineellisen vaurauden korostamisesta elämisen merkityksellisyyden ja ihmissuhteiden arvostamiseen. Tämä tukee sitä ajattelua, että ihmisen hyvän kokonaiskuntoisuuden edellytyksenä on, että kokonaisvaltainen hyvinvoinnin

tarkastelu kattaa kaikki elämisen osa-alueet ja tarpeet. Merkitykselliseksi kokeminen on olennaisena osana siinä, mikä ihmistä motivoi esimerkiksi muutoksen tekemiseen valinnoissaan ja toimintatavoissaan. (Kajanoja 2009, 73.)

Kajanoja on tutkinut sosiaalisen pääoman käsitettä ja toteaa, että monet inhimillistä ja yhteisöllistä pääomaa mittaavat asiat mittaavat samalla hyvää elämää. Hyvä kehä syntyy siitä, kun hyvää elämää tuottavat tietoiset ratkaisut ja niiden toteutumisen tavoitteet yhtyvät. Nämä inhimilliset ja sosiaaliset tekijät mittaavat sekä keinoa hyvän elämän tuottamiseksi että tavoitetta hyvään elämään. Inhimillisiä tekijöitä työhyvinvoinnissa voivat edustaa muun muassa yksilön jaksamiseen vaikuttavat tekijät ja tarpeet. Sosiaalisen yhteenliittymisen ja -kuuluvuuden syntyminen vaikuttavat taas ne vuorovaikutusta edellyttävät asiat, jotka edesauttavat esimerkiksi hyvää työilmapiiriä. Vaikka ihminen siis ei olisi aina varma hyvän elämän löytämistavoista, toimintatapojaan kannattaa kuitenkin muokata, koska hyvä elämä tuottaa Kajanojan mukaan lisää hyvää elämää. Niinpä nimenomaan hyvä työelämä on varsin pitkälle myös kansantaloudellinen asia eikä siis pelkästään yksilön hyvinvoinnin kannalta tärkeä. (Kajanoja 1999, 15; 2009, 78.)

5 TYÖHYVINVOINTI

5.1 Itsensä johtaminen

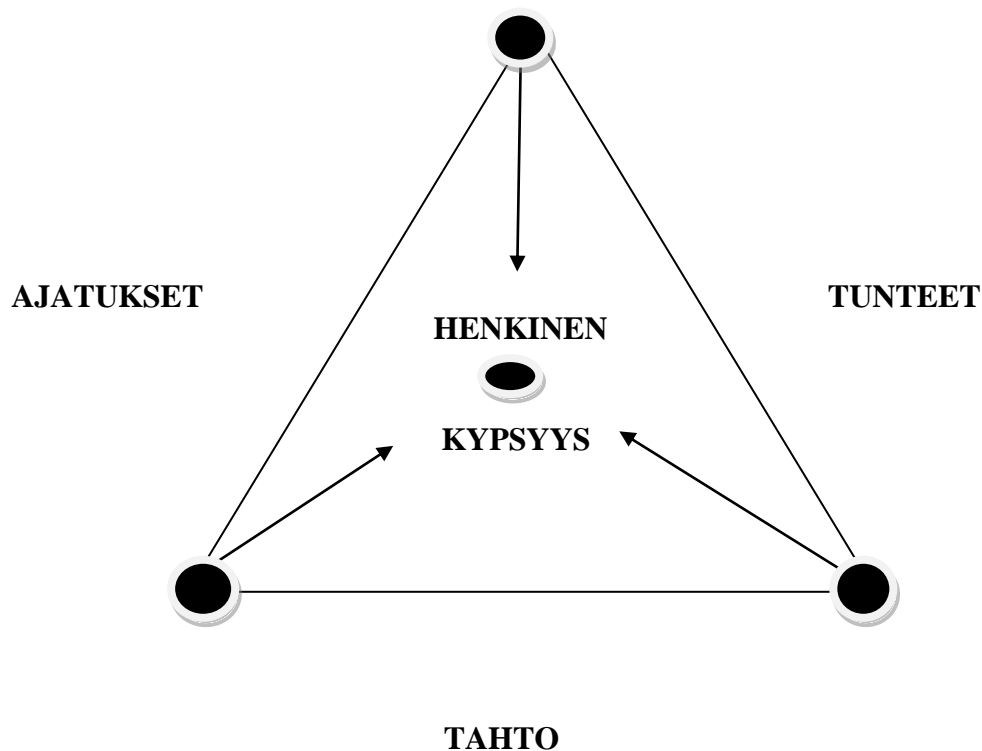
Itsensä johtamisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kokonaisvaltaista ja tietoista vaikuttamista ja oppimisprosessia omaan työhyvinvointiin liittyen. Itsensä johtaminen on omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista siten, että yksilö voi ja haluaa käyttää koko potentiaaliaan, mahdollisuuksiaan ja vahvuuksiaan itselleen sopivalla tavalla. (Salmimies 2008, 22.)

Helena Åhman (2003) on tehnyt väitöskirjan yksilön kehittämisestä it-alalla henkisen itsensä johtamisen näkökulmasta. Åhman on sitä mieltä, että työntekijän toteuttaessaan koko potentiaaliaan, se näkyy myös työsuorituksessa. Åhmanin tutkimuksen tuloksissa nousi esiin, että itsensä johtamisen vahvistumisen edellytyksenä on yksilön kykeneminen kriittiseen itsereflektioon ja oppimiseen seuraavilla alueilla:

1. minäjoustavuus: minäkäsitys ja itsetuntemus.
2. tulosjoustavuus: tavoitteellisuus ja arvot.
3. sinäjoustavuus: ihmiskäsitys ja verkostoituminen.
4. muutosjoustavuus: paradigmat, uskomukset ja asenteet. (Åhman 2002, 220–221.)

Itsensä johtamisen keskeisenä teoreetikkona voidaan pitää yhdysvaltalaisia professoreita Charles Manzia ja Christopher Neckiä (2003). Manzin ja Neckin mukaan itsensä johtajuus (engl. self-leadership) on prosessi, jonka avulla ihminen voi vaikuttaa itseensä ja suorituksissa tarvittavaan motivoitumiseen. Lisäksi koko prosessiin kuuluu olennaisesti myös itsensä johtaminen (engl. self-management), jossa yksilö kykenee näkemään, että epämiellyttävän päätöksen tekeminen lyhyellä tähtämellä voi vaikuttaa positiivisesti lopputulokseen. (Neck & Manz 1996, 445-467.)

Salmimies kuvaa itsensä johtamista yksilön kannalta katsottuna seuraavan kuvion 3 mukaisesti triadisesta näkökulmasta, jossa on keskeistä se, että tietoisuuden lisääntyessä omasta itsestä on ihmisen mahdollista helpommin tehdä valintoja, jotka auttavat omaa työhyvinvointia. Ihmisen mieli käsittää tietoisesta ja tiedostamattomasta alueesta, ja mitä tietoisemmaksi ihminen tulee kummankin olemassaolosta, sitä paremmin voi itseään ja toimintatapojaan johtaa. Olennaista on myös huomata se, että tiedostamaton mieli reagoi ja toimii juuri sen mukaan, miten ihminen ajattelee. Kun tietoisuus ajatuksien, tunteiden ja tahdon toimintamalleista lisääntyy, seuraa siitä henkinen kypsyys, jonka avulla itsensä johtaminen vasta voi vahvistua ja tulla tietoiseksi ja pysyväksi toimintamalliksi. Triadisessa näkökulmassa on olennaista se, että ihminen voi saavuttaa henkisen kypsyyden vasta, kun hän on löytänyt tasapainon ajatuksen, tunteen ja tahdon tasojen kesken. (Salmimies 2008, 22–28.)



KUVIO 3. Triadinen näkökulma (Salmimies 2008, 22.)

Itsensä johtaminen on siis varsin laaja ja melko abstrakti käsite. Itsensä johtajamista tietoisesti käyttävä työntekijä miettii elämäänsä ja työtään miksi ja miten-kysymysten kautta: *Mitä haluan saada elämässäni ja työssäni aikaan, mitä haluan tavoitella, mikä on minulle tärkeää ? Miten aion tehdä sen, miten pääsen perille, miten parhaiten toteutan tavoitteeni ja unelmani?* Tietyllä lailla itsensä johtamisessa on kysymys yksinkertaisesti vastuun ottamisesta omista työyhteisötaitojen hallinnasta. (Mäkisaloropponen 2011, 82.)

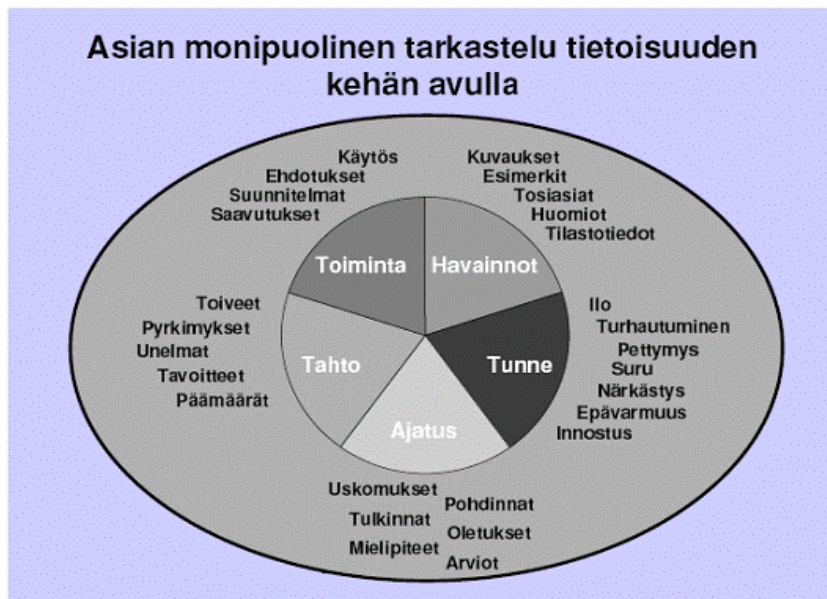
Kokonaisvaltaisesti tarkastellessa itsensä johtaminen on Pentti Sydänmaalakan mukaan itseensä kohdistuva vaikuttamis- ja oppimisprosessi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektion kautta. Tunne, tahto ja toiminta ohjaavat yksilön tekemistä ja toimivat siis itsensä johtamisen kulmakivinä. Tässä tutkimuksessa kehon alueeseen katsotaan kuuluvaksi myös lisäksi ihmisen älyllinen toiminta ja fyysisesti sekä psyykkisesti itsestään huolehtiminen. Tämä täsmennys tässä tutkimuksessa selkeyttää itsensä johtamisen sisällön tarkastelua ulkoisten ja sisäisten tekijöiden osalta. (Sydänmaalakka 2006, 18; Salmimies 2008, 24–25.)

Sydänmaalakan mukaan olennaista on, että yksilöllä on tiedostettu tunne yhteisen päämäärän näkemisen merkityksellisyydestä omaan työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Tämän toteutumisen edellytyksenä on se, että työntekijän tulee tietää riittävästi sosiaaliseen yhteistyöhön ja omaan käyttäytymiseensä vaikuttavista tekijöistä ja mekanismeista. Lisäksi tärkeänä ja olennaisena osa-alueena on se, että työntekijä oivaltaa tahtotilansa määräävän ihmisen toimintatavan joko positiivisesti tai negatiivisesti tekemään ratkaisuja omasta käyttäytymisestä. Tahtotila on merkittävä tekijä siinä, miten ihminen lähtee lopulta toimimaan tiedostaen omat tapansa ja reagointimallinsa eri tilanteissa. (Sydänmaalakka 2006, 68–70.)

Itseään voi oppia myös johtamaan, eli se ei ole luonnostaan ihmisellä oleva ominaisuus. Koko elinympäristö, jossa ihminen elää ja kasvaa, muokkaa ihmisen tapaa ajatella, tuntea ja toimia. Olennaista tässä on kuitenkin se näkökulma, että osa taidoista ja kyvyistä on opittuja, ja siksi niitä voi lähteä tietoisesti myös muuttamaan. Synnynnäiset ominaisuudet ovat pysyvimpiä ja vaikeimmin muutettavissa olevia. Keskeistä on kuitenkin se, että ajattelutottumukset syntyvät kokemuksellisesti, ja näitä uskomuksia ja mielikuvia

ihminen voi tietoisuuden lisääntyessä muokata. Salmimies toteaaakin, ettei kellään ole itsensä johtamista synnynnäisenä ominaisuutena, vaan sen käyttöön ottamiseksi on tahdottava tehdä tietoisesti työtä. (Salmimies 2008, 25.)

Itsensä johtamisen mekanismin tarkastelua voi selkeyttää myös tietoisuuden kehän (kuvio 4) ajattelun mukaisesti. Tietoisuuden synty sekä sen olemus ja kehittyminen on olennainen kysymys itsensä johtamisen lisääntymisessä ja toimintamalliksi vakiintumisessa. Kun ihminen tekee havaintoja eri tietoisuuden alueistaan, voi hän vasta kehittyä itsensä ja toisten ihmisten ymmärtämisessä. Tietoisuuden lisääntymisen kautta muutoksen tekeminen usein vasta mahdollistuu omien toimintatapojen suhteen. Voidaan ajatella, että koko itsensä johtamisen ydin on siinä, mihin ihminen kiinnittää huomiota tehdessään havaintoja ajatuksistaan, tunteistaan ja muistoistaan. Näin ollen on merkittävää, että jokainen luo tietyllä lailla omaa tietoisuuttaan jatkuvasti tekemällä valintoja, mihin huomionsa kohdistaa. (Sydänmaalakka 2006, 58.)



KUVIO 4. Asian monipuolinen tarkastelu tietoisuuden kehän avulla (Alasilta-Hagmann, 2003.)

5.2 Alaistaidot

Alaistaidot voidaan määritellä laaja-alaisesti vastuulliseksi vaikuttamiseksi työyhteisössä esimiehen tuella. Hyvät alaistaidot hallitseva työntekijä toimii työryhmänsä täysivaltaisena jäsenenä siten, että hän tuntee ja hallitsee vapautensa ja vastuunsa vaikuttajana omassa työyhteisössään. Alaistaitojen hallitseminen ilmenee yhteistyöhaluisuutena ja rakentavana käytöksenä, joka voi edellyttää työntekijältä myös omalta mukavuusalueelta irrottautumista ainakin välillä koko työyhteisön hyväksi. Alaistaitojen käsite ei ole suomen kielessä vielä vakiintunut. Kansainvälisessä kirjallisuudessa käytetään termiä *organizational citizenship behavior*, joka käännettynä suomen kielelle on *organisaatiokansalaisuus*. Tämä kuvaa alaistaitojen perusolemusta hyvin siinä, että oikeuksien lisäksi työntekijällä on myös vastuunsa työpaikalla. Lisäksi alaistaitojen käsitettä avatessa tältä pohjalta alainen-johtaja-akselilla oleva vastakkainasettelu jää toissijaiseksi ja mahdollinen tunnelataus näin poistuu vuorovaikutuksesta. (Puusa; Mönkkönen & Kuittinen 2011,100–101.)

Tutkittaessa itsensä johtamisen merkitystä, kokemusta sekä vaikutusta työhyvinvointiin on lisäksi tässä tutkimuksessa tarkastelun kohtana näkökulma alaistaidoista työhyvinvoinnin osa-alueena. Alaistaidot kulkevat osittain limittäin tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen osa-alueiden kanssa. Alaistaidot ovat merkittävä alue työhyvinvoinnissa, koska alaistaitojen käyttämiseen sitoutuminen ja alaistaitojen merkityksen tiedostaminen sekä näkeminen vaikuttavat yksilön kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Tietoinen alaistaitojen käyttäminen lisää parhaimmillaan työntekijän positiivista vuorovaikutusta ja omaa vastuunottoa työstään ja sitä kautta työhyvinvoinnistaan. (Puusa; Mönkkönen & Kuittinen 2011, 104.)

Podsakoffin (2000) mukaan alaistaitojen tematiikkaan kuuluu seuraavat seitsemän elementtiä:

1. avulias käyttäytyminen
2. reiluus ja rehtiys
3. organisaatiokollisuus
4. organisaation sääntöjen hyväksyminen ja noudattaminen

5. aloitekykyisyys
6. osallistuminen ja kiinnostus organisaation asioihin
7. itsensä kehittäminen.

(Puusa; Mönkkönen & Kuittinen 2011, 103.)

Nämä elementit avaavat alaistaitojen käsitettä monipuolisesti ja voivat perustellusti toteutua sekä toimia sellaisella työntekijällä, joka kokee työnsä mielekkääksi ja on sitoutunut siihen. Hyvien alaistaitojen saavuttamisessa korostuu lähtökohtaisesti avoimen vuorovaikutuksen merkitys. Vuorovaikutus tässä yhteydessä vaikuttaa niin työyhteisön toimivuuteen, innovatiivisuuteen, työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin kuin yhteisöllisyyden kokemiseen ja jopa muutosten menestyksekkääseen läpiviemiseen. Olennaista alaistaitojen vahvistumisessa on se, kokeeko työntekijä taitojensa olevan niin sanottu vaihtosuhte organisaation kanssa. Jos työntekijä kokee saavansa myös jotakin (asianmukainen kohtelu, palkitseminen), hän sitoutuu ja panostaa tietoisesti alaistaitojen ylläpitämiseen ja käyttämiseen. (Puusa, Mönkkönen & Kuittinen 2011, 104–105.)

Alaistaidot liittyvät aina olennaisena osana työntekijä- esimiehuhteeseen. Tästä johtuen on syytä vielä nostaa esiin itseohjautuvuuden paradoksi. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksittäiseltä työntekijältä ja työryhmältä odotetaan ja edellytetään kykyä itseorganisointiin ja itseohjautuvuuteen työyhteisössä. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista ilman, että työntekijällä ja työryhmällä on vahva vuorovaikutus esimiehehen. Itseohjautuvuus, joka on nimetty tässä tutkimuksessa itsensä johtamiseksi, ei siis merkitse esimiestyön tarpeen vähenemistä, vaan sen laadullista ja sisällöllistä kehittämistä. Tämä voi olla vahvistamassa konkreettista työtapojen muutosta tai kehittämistä. (Alasoini 2011, 61.)

Konkreettisesti ajatellen esimiehen on helppoa olla vuorovaikutuksessa sellaisen työntekijän kanssa, joka toimii avoimesti ja osaa sanoittaa esimiehehen kohdistuvia odotuksiaan. Toisena tekijänä vaikuttaa se, että työntekijä haluaa ja osaa arvioida omien esimiehehen kohdistuvien odotustensa realistisuutta. Yhteenvetona voidaan todeta, että esimiehehen kohdistettujen odotusten realistisuus ja niiden sanoiksi pukeminen on yksi tärkeä osa alaistaitoja. (Keskinen 2005, 18.) Olennaista kuitenkin alaistaidoissa on sen tiedostaminen, että alaistaitojen kehittämiseen eivät vaikuta ainoastaan esimies ja alainen, vaan myös vahvasti alaiset keskenään. Lisäksi työryhmässä alaistaitojen kriteerit eivät

ole välttämättä lähtökohtaisesti samat esimiehellä kuin alaisella, ja siksi ne vaativat yhteistä avaamista ja vuoropuhelua esimerkiksi kehityskeskustelujen aikana. (Keskinen 2005, 84–85.)

5.3 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imua ja sen lähikäsitteitä, esimerkiksi työn voimavaroja koskevat tutkimukset ovat nostaneet näkyville työelämän ja työhyvinvoinnin myönteiset mahdollisuudet. Työhyvinvoinnin tarkastelu positiivisesti on hankalaa, kun useimmat työhyvinvoinnin käsitteet ovat hyvinvoinnin ja terveyden kääntöpuolia, kuten stressioireet, työuupumus, sairastavuus ja työpahoinvoinnin ilmenemismuodot.

Se, miten yksilö näkee omat vaikuttamismahdollisuutensa työelämäänsä, on yksi keskeinen hyvinvoinnin lähtökohta. Uusiutumisen mahdollisuudesta tulisi tulla työyhteisössä yksittäisen työntekijän käytössä oleva voimavara ja samalla laadullisen työn ja palvelun tunnusmerkki. *Työn imu on selkeästi eudaimonisen hyvinvoinnin käsite: työntekijän on hyvä olla, kun hän toimii työssään tarmokkaasti, omistautuneesti ja uppoutuneesti. ”Sivutuotteena” tällainen työntekijä myös kokee mielihyvää ja iloa työssään. Hän voi tilapäisesti väsyäkin, mutta tämä väsymys syntyy ponnisteluista ja aikaansaamisesta ja se menee levolla ohi.* (Hakanen 2009, 53.)

Hakasen mukaan työn imu voi vahvistua, kun työntekijä kokee työpanoksensa ja työn tuloksen olevan seurausta itsemääräytymisestä (itsenäisyyden merkitys) ja kun ponnistelut ja aikaansaannokset tulevat vielä huomatuksi ja kenties palkituksi työyhteisössä (yhteenkuulumisen tarve). Nämä tekijät yhdessä voivat olla vahvistamassa työntekijän yksilöllistä pärjäämisen tunnetta. (Hakanen 2009, 53.)

Hyvä työn hallinta ja kannustava työ voivat jo sinällään olla vahvistamassa työn imun kokemista. Työn hallinta on työn itsenäisyyttä ja näin ollen sillä on vahva merkitys itsensä johtamisen tukena olemisessa ja sen vahvistumisessa. Tämä kokemus muodostaa tärkeän osan työntekijän työhön sitoutumisesta. Työn kannustavuuden kokeminen on

keskeistä siinä, miten työntekijä sitoutuu työhön ja on valmis kehittämään itseään. Kannustavuutta voidaan yleisesti arvioida sillä, miten paljon työssä on seuraavia ominaisuuksia:

- työn vaatimien taitojen moninaisuus
- työtehtävien sisällön mielekkyys
- työn merkityksellisyys
- mahdollisuus itsenäiseen toimintaan
- palaute työn tuloksesta
- jatkuva kehittymisen mahdollisuus. (Manka 2010, 188–189.)

Työ voidaan nähdä myös osana psykologisten perustarpeiden tyydyttämistä. Hakanen on pohtinut, että työtä voidaan tehdä sisäisesti ja ulkoisesti motivoituneena. Tosin kolmantena vaihtoehtona on myös tehdä työtä ilman minkäänlaista motivaatiota, mutta pitkään jatkuessaan tämä ei ainakaan lisää ihmisen hyvinvointia. Työhän ei sinänsä pysty yksin tyydyttämään kaikkia tarpeitamme, mutta hyvässä työssä voi ihminen tyydyttää itsenäisyyden, yhteenliittymisen ja pärjäämisen tarpeensa. Jokaisessa työssä on olemassa juuri niitä aineksia, joilla on mahdollisuuksia vahvistaa työn palkitsevuuden kokemisen tunnetta. Lisäksi tätä kautta on löydettävissä konkreettisia keinoja parantaa työntekijän omien vahvuuksien hyödyntämistä siten, että hän voi kokea itsensä hyväksi ja arvostetuksi työntekijäksi. Kun perustarpeet siis tyydyttyvät riittävästi, työntekijä voi kokea työn imua, joka lisää positiivista työn kehittämisen tarvetta. (Hakanen 2011, 30–32.)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

6.1 Aineiston valinta

Tutkimusaineistona käytetään tässä tutkimuksessa kirjallista aineistoa, joka koostuu Diakonia-ammattikorkeakoulussa tehdyistä työelämän hyvinvointia koskevista opinnäytteistä. Aineiston valinnassa käytettiin lähtökohtaisesti kriteerinä sitä, että kahden eri tutkimusryhmän opinnäytteiden tekovälillä on tarpeeksi pitkä aikaväli, jotta saadaan tässä tutkimuksessa riittävää ulottuvutta ilmiön laaja-alaisemman esiintymisen tarkasteluun.

Ensimmäisen tutkimusryhmän ajankohta valittiin juuri siksi, että tutkija haluaa lähtökohtaisesti tarkastella, miten 1990-luvun laman vaikutukset näkyvät keskeisissä työhyvinvoinnin osa-alueissa, jotka nousivat esiin näissä työelämän hyvinvointia käsittelevissä opinnäytteissä. Toiseksi tutkimuksen kohteena oli itsensä johtamisen esiintymisen kartoittaminen ja sisällöllinen analysointi näistä tutkimuksista. Yhteiskunnallinen muutos luo ensimmäisen tutkimusryhmän kohdalla (tutkimusryhmä 2000) lähtökohtaisesti mielenkiintoisen tarkastelunäkökulman juuri itsensä johtamisen sisällölliseen esiintymiseen ja siinä mahdollisesti tapahtuvaan muutokseen verrattuna toiseen tutkimusryhmään (tutkimusryhmä 2010).

Diakonia-ammattikorkeakoulussa tehtyjä opinnäytteitä työhyvinvoinnista liittyen löytyi kokonaisuudessaan melko vähän, ja niiden valintakriteerien määrittelemisen oli näinollen selkeää ja melko yksinkertaista. Tutkittavia opinnäytteitä tässä tutkimuksessa oli kokonaisuudessaan kahdeksan ja ne jakaantuivat tekovuosien kohdalta tasan puoliksi ja ne on tehty eri puolilla maata. Lisäksi opinnäytteet oli tehty kolmessa eri Diakonia-ammattikorkeakoulun yksikössä.

Opinnäytteiden valinnan kriteerinä tutkija piti myös sitä, että tutkimuskohteena oli kumpanakin ajanjaksona kaksi kirkon sektorilla toteutettua ja kaksi yhteiskunnan puolella olevissa työpaikoissa toteutettua työhyvinvointitutkimusta. Tämä jako oli lähtökohtaisesti tärkeää siksi, että tämä opinnäytteen tekeminen liittyy juuri tutkijan omaan kaksoiskelpoisuuden, sosionomi (AMK) + diakonia -tutkinnon suorittamiseen. Toisaalta

myös kiinnostus palata kirkon töihin mahdollisesti jatkossa toi lisämotivaatiota ja kiinnostusta tarkastella tässä tutkimuksessa julkisen sektorin ja kirkon kentän yhteneväisiä piirteitä ja kenties samankaltaisuuksia työyhteisöinä työntekijän kannalta katsottuna.

Tutkimusmateriaalin haussa ja valinnassa käytettiin kriteerinä myös sitä, että opinnäytteet olivat tallennettuina Thesus-järjestelmään ja ne olivat työhyvinvointi-tutkimuksia. Näissä kaikissa tutkimuksissa käytetyt asiasanat olivat työhyvinvointi, toimintakyky, työssäjaksaminen ja työ. Lisäksi opinnäytteiden tekijät olivat tehneet tutkimuksensa nimenomaan diakonian tai sosiaali- ja terveydenhuollon tutkinnon suorittamiseksi Diakonia-ammattikorkeakoulussa.

Tässä tutkimuksessa ei ole pyritty tilastollisiin yleistyksiin, vaan lähinnä tarkoituksena oli saada avattua itsensä johtamisen ilmiötä osana työhyvinvointia. Aineistolähteisessä tutkimuksessa voidaan liikkeelle lähtö aloittaa mahdollisimman pitkälti ilman valmiita määritelmiä, jolloin teoriaa rakennetaan aineistosta lähtien. Tätä tuki myös se, että tässä tutkimuksessa analysoitava aineisto rajattiin jo tehtyihin työhyvinvointia tutkiviin opinnäytteisiin. (Eskola & Suoranta 2005, 19.)

6.2 Aineiston esittely

Tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta opinnäytteestä, joista neljä on tehty vuosina 1999–2000 ja tätä ryhmää kutsutaan tässä tutkimuksessa 2000-ryhmäksi ja neljä vuosina 2009–2010, jotka muodostavat 2010-ryhmän. Tutkimusaineisto on lisäksi numeroitu tässä tutkimuksessa sattumanvaraisesti kummassakin ryhmässä.

Anne Nurminen on tutkinut 1999 työssä jaksamista opinnäytteessään *"Kantti kestää-työuupumuksen ääri rajoilla, työssä jaksaminen papeilla ja diakoniatyöntekijöillä"*

(Diak Järvenpää). Tutkimus käsittelee hengellisten työntekijöiden työssäjaksamiseen vaikuttavia tekijöitä Tampereen seurakunnissa. Tutkimusongelmana oli työuupumukseen vaikuttavien tekijöiden mittaaminen yksilöllisen tapahtuman näkökulmasta. Tutkimusmateriaali kerättiin tässä tutkimuksessa kyselylomakkeella.

Eveliina Korkea-ahon opinnäyte vuonna 2000 *"Laman aiheuttama diakoniatyöntekijöiden työuupumus ja voimavarat sen voittamiseen"* (Diak Alppikatu) tutki diakoniatyöntekijöiden jaksamista ja taloudellisen laman vaikutuksia jaksamiseen. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös voimavarojen osuutta työhyvinvointiin. Tutkimus toteutettiin keräämällä esseekirjoituksen muodossa diakoniatyöntekijöiden kokemuksia laman mukanaan tuomasta työuupumuksesta ja toisaalta niistä voimavaroista, joiden avulla uupumusta koettiin olevan estettävissä.

"Lastensuojelutyöntekijöiden selviytymiskeinot muutosprosessissa" on Marja-Liisa Laakkosen opinnäytteen aihe vuodelta 2000 (Diak Alppikatu). Tässä opinnäytteessä tutkija on lähestynyt työhyvinvointikysymystä ensinnäkin siltä kannalta, millaisia selviytymiskeinoja työntekijä luo kasvavien työpaineiden alla ja toiseksi, miten työyhteisö tukee työntekijäänsä jaksamaan työssään. Tutkimus toteutettiin teemahaastattelemalla Helsingin Diakonissalaitoksen ylläpitämässä Pitäjämäen lastenkodissa henkilökuntaa.

Markus Kuuselan opinnäytteessä *"Kohti myönteistä työilmapiiriä"* vuonna 2000 (Diak Alppikatu) tutkittiin sitä, mitkä tekijät edistävät myönteistä työyhteisön ilmapiiriä. Tutkimusote oli toimintatutkimuksellinen ja välineenä käytettiin Re Teaming työyhteisön kehittämismenetelmää. Tutkimus toteutettiin maahanmuuttajatyöhön suuntautuneessa EU-projektin työyhteisössä.

2009 Helena Aarnivuo teki opinnäytteen *"Työyhteisön merkitys diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin"* (Diak Lahti). Tutkimuksessa vertailtiin kahden Suomen evankelisluterilaisen kirkon seurakuntien diakoniatyöntekijöiden kokemuksia siitä, mikä merkitys työyhteisöllä on heidän työhyvinvointiinsa.

Outi Korkalo ja Carita Mäkelä tutkivat opinnäytteessään *"Toivon kantajat - Työssäjaksaminen Helsingin Diakonissalaitoksen tuetun asumisen yksikössä työskentelevien sairaanhoitajien kokemana"* 2010 (Diak Etelä) sitä, mitkä tekijät vaikuttavat hoivatyössä jaksamiseen. Tutkimusaineisto kerättiin sekä kyselylomakkeen avulla että haastattelemalla sairaanhoitajia.

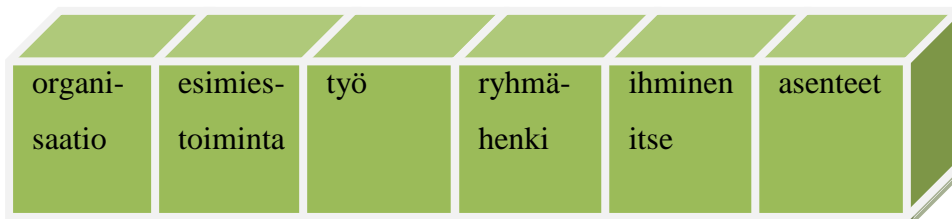
"Nuorten toimintakeskus Happi. Työhyvinvoinnin edellytyksiä uudessa työyhteisössä" 2009 on Jaana Mäkisen opinnäyte (Diak Etelä). Opinnäytteen tavoitteena oli laatia suunnitelma nuorten toimintakeskuksen henkilöstön työhyvinvoinnin rakentamiseksi. Tutkimus oli toimintatutkimuksellinen ja sen tarkoitus oli kartoittaa työyhteisön mahdollisia ongelmia sekä keinoja niiden poistamiseen. Tutkimuksen alkukartoituksessa käytettiin sähköistä kyselyä.

Elina Paasimaa on tutkinut vuonna 2010 opinnäytteessään *"Kartoitus työhyvinvoinnista neljässä länsisuomalaisessa lastensuojelulaitoksessa"* (Diak Länsi) sitä, mikä aiheuttaa eniten työyhteisössä hajontaa tai erityistä yksimielisyyttä. Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden omia voimavaroja työhyvinvoinnista. Tutkimuksessa aineiston keruu tapahtui kyselylomakkeella.

6.3 Aineiston analyysi

Tämä tutkimus oli luonteeltaan kvantitatiivisen suuntainen ja tutkimusmenetelmänä käytettiin sisällön erittelyä aineistopohjaisen sisällönanalyysin tukena. Opinnäytteistä saatu aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä. Analyysissä käytettiin apuna aikaisempaa teorian tietoa. Teoriatiedon merkitys ei ollut tutkimusta kokonaisuudessaan ohjaavaa, vaan se toimi uusien ajatusurien näkemisen mahdollistajana tutkimuksen etenemisen aikana. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 96–97.)

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä käytettiin apuna analyysin etenemisessä Mankan (2010) määrittelemiä seuraavia työhyvinvoinnin osa-alueita:



KUVIO 5. Työhyvinvoinnin osa-alueet

Aineiston analyysissa voi olla kysymys merkityskokonaisuuksien jäsentymisestä sekä niiden esittämisestä ja tulkinnasta. Näin ollen aineistosta pyritään saamaan esiin merkityksen muodostamia kokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet voidaan löytää ja hahmottaa sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samankaltaisuuden perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 101–102.)

Miles ja Huberman (1944) kuvaavat laadullisen aineistolähtöisen analyysin seuraavana kolmivaiheisena prosessina:

1. aineiston redusointi eli pelkistäminen
2. aineiston klusteisointi eli ryhmittely
3. abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen.

Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Tutkittavat tekstit voivat olla melkein mitä vain: kirjoja, päiväkirjoja, haastatteluita, puheita ja keskusteluita. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105).

Sisällönanalyysin ohella puhutaan joskus myös sisällön erittelystä. Tuomen ja Sarajärven (2002, 107-108.) mukaan sisällön erittelystä puhuttaessa tarkoitetaan kvantitatiivista dokumenttien analyysia, jossa kuvataan määrällisesti jotakin tekstin tai dokumentin sisältöä. Tutkimusongelman mukaan voidaan esimerkiksi laskea tiettyjen sanojen esiintymistiheyttä tietyissä dokumenteissa. Sisällönanalyysista sen sijaan puhutaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin sisällön kuvailua. Tässä tutkimuksessa on käytetty sekä sisällön erittelyä ja sisällön analyysiä, jotta on saatu aikaan vertailu eri vuosina tehdyistä opinnäytteistä nousevista itsensä johtamisen elementeistä.

Sisällönanalyysilla voidaan siis tarkoittaa niin laadullista sisällönanalyysia kuin sisällön määrällistä erittelyä, ja näitä molempia voidaan hyödyntää samaa aineistoa analysoidessa. Sisällönanalyysia voidaan jatkaa tuottamalla esimerkiksi sanallisesti kuvatusta aineistosta määrällisiä tuloksia. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissa aineisto ensin pirstotaan pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi järjestetään uudelleen

uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti, erona on analyysin ja luokittelun perustuminen joko aineistoon tai valmiiseen teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–116.)

6.4 Tutkimuksen käytännön toteutus

Tässä tutkimuksessa aineisto pelkistettiin usean lukemiskerran jälkeen ryhmittelemällä aineisto samankaltaisten merkityskokonaisuuksien mukaan. Merkityskokonaisuuksien jäsentymiseen ja teoreettisten käsitteiden luomiseen käytettiin apuna Mankan määrittelemiä työhyvinvointialueita sekä Sydänmaalakan määrittelyä itsensä johtamisesta oppimisprosessina, jossa hallittavina alueina on keho, mieli, tunteet ja arvot.

Tämän jälkeen luokittelua jatkettiin kvantifioimalla aineistosta

- a) itsensä johtamiseen liittyvät määreet tutkimuksista erikseen ja yhteenlaskien sekä
- b) työhyvinvointialueiden mukaiset sisällölliset määreet jokaisesta tutkimuksesta erikseen. (liitteet 1–4).

Kvantifioimalla aineisto pystytään kuvaamaan tutkittavan ilmiön käsitteen esiintymistä aineistossa. Kvantifioinnin nähdään tuovan laadulliseen aineiston tulkintaan erilaisten näkökulmien mahdollisuuden. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 120–121.)

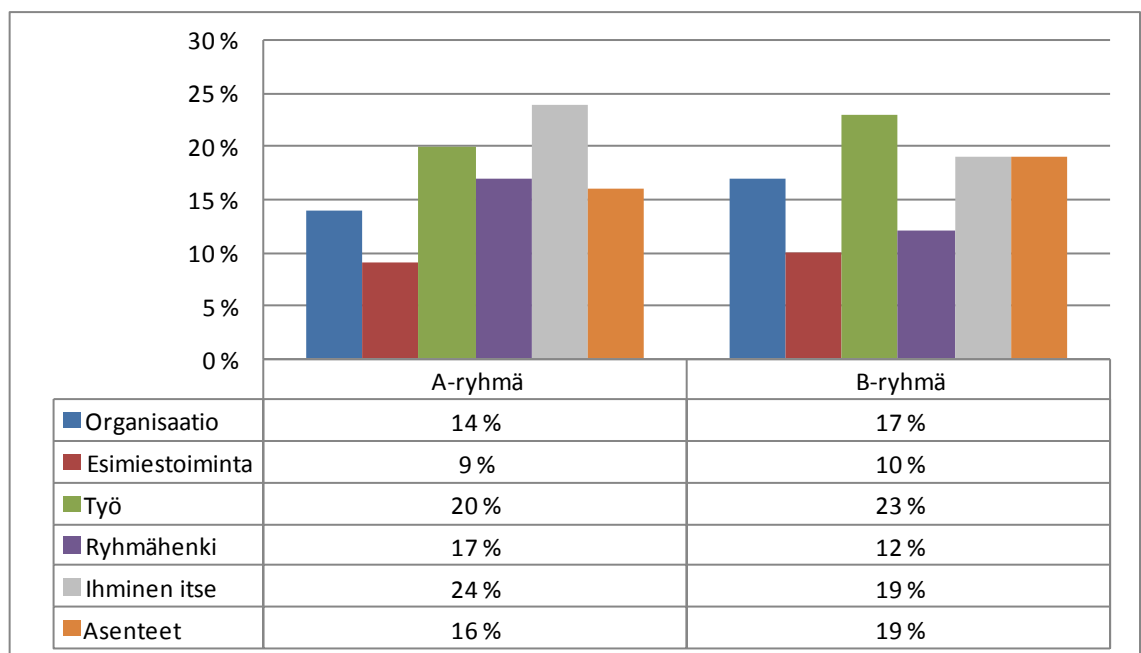
Edellisten vaiheiden jälkeen pääsi tutkija avaamaan itsensä johtamisen käsitettä sisällöllisesti, minkä jälkeen mahdollistui vasta tutkimusaineiston vertailu. Vaiheittainen eteneminen tässä tutkimuksessa oli edellytys itsensä johtamisen käsitteen sisällölliseen avautumiseen ja sen hahmottamiseen. Sydänmaalakan itsensä johtamisen määrittelyn osa-alueissa kehoon lisättiin tutkimusaineiston luokittelussa myös osaaminen, koska keho ja osaaminen liittyvät osittain ulkoiseen itsensä johtamiseen. Samoin asenteisiin liitettiin arvot, koska tutkimusotteena oli kristillinen kokonaisvaltainen ihmiskäsitys.

7 TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Työhyvinvointielementtien jakautuminen

Suurin ero tutkimustuloksissa kokonaisuutena syntyykin aineiston 2000- ja 2010-ryhmien välillä ihminen itse -aineiston ja ryhmähenkeen liittyvien osa-alueilla. Tässä tutkimuksessa ihminen itse ja asenteet -osa-alueet on yhdistetty tarkastellessa itsensä johtamisen ilmenemistä tutkimusaineistossa. Edelliset osa-alueet yhdistettiin siksi, että sekä ihminen itse että asenteet muodostavat tässä tutkimuksessa itsensä johtamiseen liittyvät määreet. Osa-alueessa asenteet nousi myös jonkin verran esiin nimenomaan arvoihin liittyviä kommentteja. 2000-ryhmässä ihmiseen itse liittyviä esiintymiä oli 24 % ja asenteisiin liittyviä 16 %. 2010-ryhmässä ihmiseen itseensä liittyviä sekä asenteisiin liittyviä huomioita oli kumpiakin 19 % koko ryhmän työhyvinvointielementeistä. Ryhmähenkeen liittyviä asioita nousi esiin 2000-ryhmässä 17 % , kun taas 2010-ryhmässä 12 %, joka on merkittävä vähentyminen kymmenen vuoden aikana. Lisäksi organisaatioon liittyviä asioita nousi esiin 2000-ryhmässä 14 % ja 2010-ryhmässä taas 17 %. Työ-käsitteen ilmaisuja oli 2000-ryhmässä 20 % ja 2010-ryhmässä 23 %. (liitteet 1-4)

TAULUKKO 1. Työhyvinvointielementtien vertailu



7.2 Itsensä johtamisen esiintyminen tutkimuksissa

Itsensä johtamisen esiintymistä on tarkasteltu tässä tutkimuksessa siltä pohjalta, että kvantifioinnin tulos itsensä johtamisen esiintymisestä koko tutkimusaineistossa on ryhmitelty siis "ihminen itse" ja "asenteet ja arvot" elementtien alle. Periaatteessa itsensä johtamista voi esiintyä myös tutkijan mielestä ryhmähenki ja esimiestoiminta elementtien alla, mutta aineiston litterointivaiheessa on pyritty erottelemaan suoraan yksilöstä lähtevät omaan itseensä liittyvät tarkastelut ja taas toiminnat ihminen itse tai asenteet työhyvinvointielementtien alle.

Itsensä johtaminen nousi näissä tutkimuksissa esiin siten, että 2000-ryhmässä itsensä johtamiseen liittyviä näkökulmia nousi kokonaisuudessaan esiin 40 % ja taas 2010-ryhmässä 38 % suhteessa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin nähden. Koko tutkimusaineistosta nousseet itsensä johtamisen näkökulmat muodostivat 39 % kaikista esiintyvistä osa-alueista. Tuloksena tässä tutkimuksessa on kuitenkin se, että 2000-ryhmän opinnäytteissä oli itsensä johtaminen esillä kaksi prosenttia enemmän kuin tutkimusryhmässä 2010. Määrällisesti itsensä johtamisessa oli siis tapahtunut kymmenessä vuodessa hieman laskua sekä työhyvinvointielementtien jakaantumisen kautta oli lisäksi tuloksena se, että sisällöllisesti itsensä johtamisessa oli tapahtunut selkeä painotuksen muutos. Tämä tulos antaa selkeästi vastauksen toiseen tutkimuskysymykseen ja tuo perusteltavuuden sisällöllisten painotusten tutkimiseen toisen tutkimuskysymyksen mukaisesti.

Tutkimusaineistossa itsensä johtamisen termiä ei sellaisenaan esiintynyt kuin yhdessä opinnäytteessä, mutta kolmessa opinnäytteessä nousivat esiin lisäksi käsitteet itseohjaus ja tietoisuus itsestä, joita voidaan pitää jo tietoisena omaan toimintaan vaikuttamisena. Näin ollen tutkimuksen aikana tutkija tarkasteli itsensä johtamista kokonaisvaltaisemmin myös termien "oma", "itse" ja "yksilö" kautta. "Itse"-käsite nostettiin tutkimukseen tarkasteltavaksi silloin, kun asiayhteydessä oli kysymys yksilöstä, ja taas "oma" silloin, kun se liittyi itsensä hallintaan työntekijänä suhteessa toisiin työntekijöihin.

Tutkimuksessa nousi esiin sisällöllisesti selvä jakauma itsensä johtamiseen liittyvästä toiminnasta. Itsensä johtamisen tarkassa analysoinnissa käytettiin mukailten

Sydänmaalakan jakoa itsensä johtamisesta kehon, mielen, tunteen ja asenteiden tietoisuuden hallinnan mukaan. Tällä tavoin saatiin tutkimuksessa syvyyttä itsensä johtamisen kokonaisvaltaiseen tutkimiseen ja pystyttiin analysoimaan itsensä johtamisen sisällöllisiä muutoksia tutkimusryhmien välillä.

Tutkimustuloksena on seuraavassa avattuna selkeimmin esiin nousseet näkökulmat itsensä johtamisen määritteen sisällöstä:

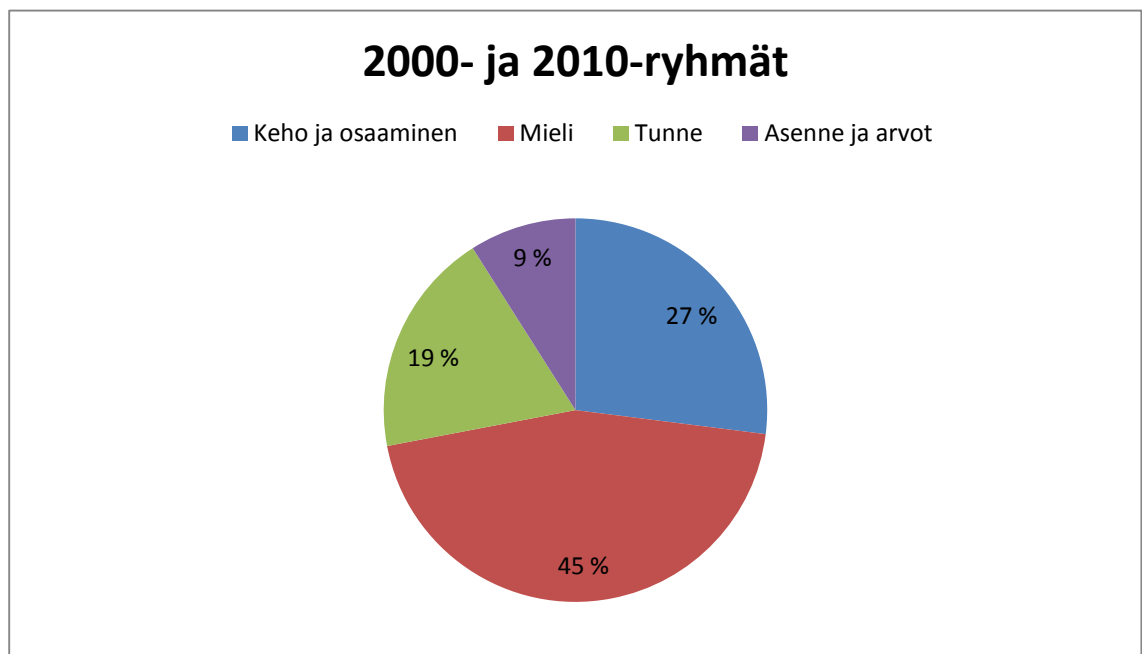
TAULUKKO 2. Itsensä johtamisen sisältö

KEHO, OSAAMINEN	MIELI	TUNNE	ARVOT, ASENTEET
<ul style="list-style-type: none"> - oma osaaminen - omat kyvyt ja taidot - oma toiminta - osaamisen toiminta-alueet - omien asioiden hoito - kehittäminen - oman työn säätely ja arviointi - fyysinen työhyvinvointi ja siitä huolenpito - vireystila - koettu ammatitaito 	<ul style="list-style-type: none"> - itsensä tunteminen - itsensä toteuttaminen - oman toiminnan kriittinen reflektointi - itsearvostus - tietoinen toiminta mielen tasolla - itsensä johtaminen - oma pohdinta - oma näkemys - työn säätely - oman toimintavan arviointi - vuorovaikutus 	<ul style="list-style-type: none"> - tunnetilojen havainnointi - stressin säätely ja tunnistaminen - omien negatiivisten tiedostaminen - tunne vaikuttamisen mahdollisuuden tunteen tarkastelu - työn imun kokeminen - itsetuntemus - riittämättömyyden tunteen tarkastelu - innostuneisuuden kokeminen - itsensä arvostetuksi kokeminen 	<ul style="list-style-type: none"> - oma arvopohja - voimarasuuntautuneisuus - myönteinen asenne - yhteisyyden tiedostaminen - merkityksellisyyden näkeminen - henkisten ja hengellisten rajojen tunnistaminen - positiivisuus - kokonaisvaltainen ihmiskäsitys - vahvuudet - ratkaisukeskeisyys

Tässä tutkimuksessa tutkija sisällytti keho-alueeseen myös yksilön ammattitaidon ja osaamisen, koska ne kummatkin pitävät sisällään ulkoisia itsensä johtamisen sisältöjä. Asenteisiin tutkija taas liitti myös arvoihin kuuluvat huomiot, koska arvojen voidaan ajatella olevan osa ihmisen yksilöllistä toimimista ohjaavia tekijöitä. Tosin on huomioitava, että arvot voivat olla lähtökohtaisesti yhteisöllisiä tai yksilöllisiä, mutta tässä tutkimuksessa arvot luokitellaan pääsääntöisesti yksilöllisiksi.

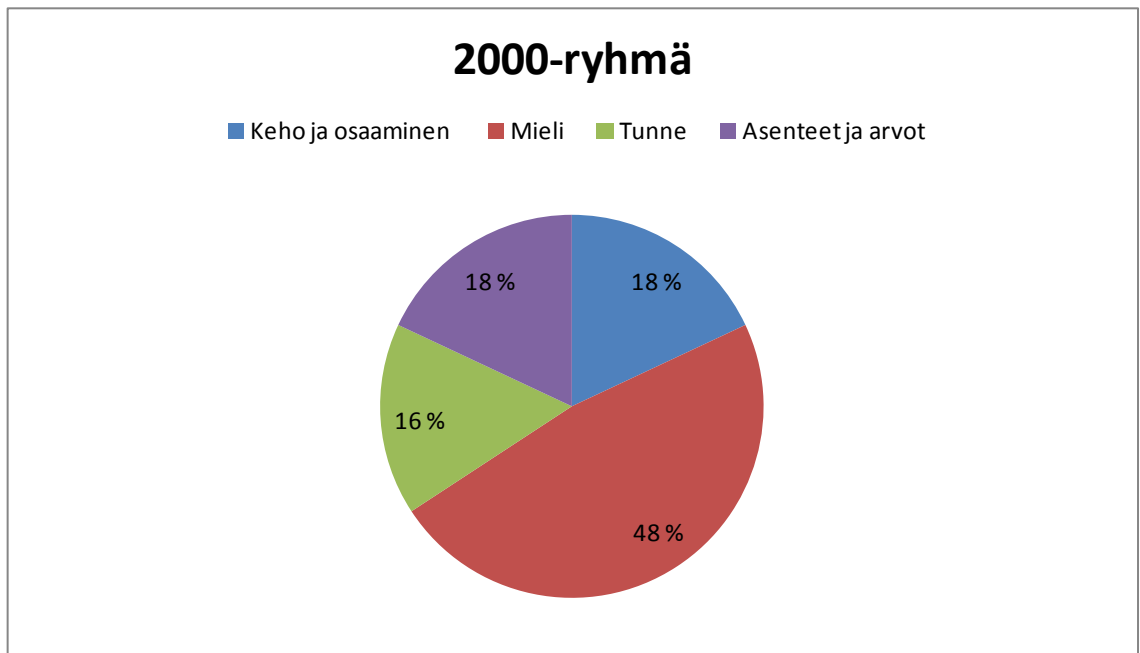
Itsensä johtamisen sisältö kaikista opinnäytteistä yhteenlaskettuina prosentteina koostui siten, että ihmisen mieleen liittyvät esiin nousseet asiat muodostivat suurimman kokonaisuuden eli 45 % kaikista osa-alueista. Toiseksi eniten eli 27 % oli kehoon-alueeseen liittyviä esiintymisiä, ja taas tunne-ilmaisuuksiin liittyviä oli hieman vajaat viidennes kokonaisuudesta. Arvojen ja asenteiden osuus oli noin kymmenesosa kokonaisuudesta koko tutkimusaineiston kohdalla.

Näin ollen yhteenvetona todettakoon, että mieleen liittyvät asiat muodostivat lähes puolet kaikista huomioista koko tutkimusaineistossa. Arvoihin ja asenteisiin liittyvät huomiot edustivat vain yhtä kymmenesosaa koko itsensä johtamisen sisällöstä.



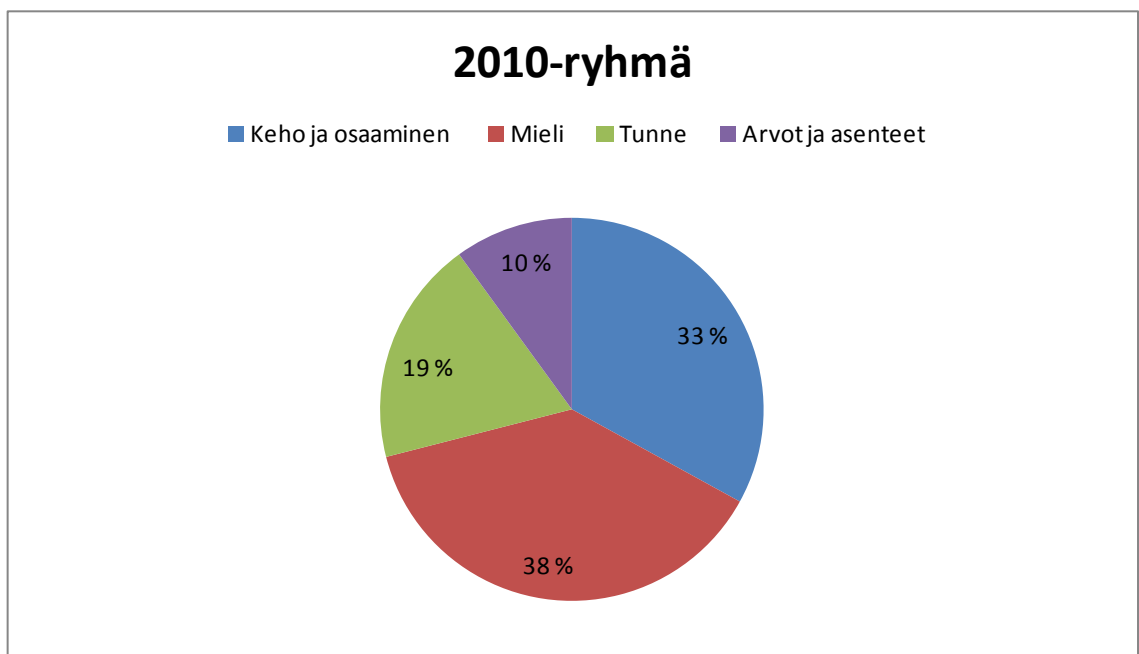
KUVIO 6. Itsensä johtamisen sisältö, 2000 ja 2010-ryhmät

Jakauma tutkimusryhmä 2000:ssa muodostui siten, että mieleen liittyvien asioiden esiintyminen aineistossa painottui lähes puoleen. Kehon ja osaamisen sekä asenteiden ja arvojen osuus olivat kumpikin noin viidenneksen koko itsensä johtamisesta tutkimusryhmä 2000. Suurin ero koko tämän ryhmän tutkimusaineistossa oli mieleen liittyvien asioiden vahva esiin nouseminen. Tämä tulos tukee tutkimusryhmän 2000 valintaa juuri 1990-luvun laman jälkeiseen ajankohtaan, jolloin lähtökohtaisesti tutkijana arvelin työhyvinvoinnin olleen murroksessa joiltakin osa-alueiltaan. Toisaalta huomionarvoista on myös se, että kehoon liittyvillä esiintymillä oli selkeästi tässä ryhmässä pienempi osuus ja taas tunne-alueen esiin nouseminen vahvistui verratessa koko tutkimusaineiston tulokseen.



KUVIO 7. Itsensä johtamisen sisältö, 2000-ryhmä.

Itsensä johtamisen sisältö muodostui 2010-ryhmässä seuraavanlaiseksi: omaan mieleen liittyviä esiintymisiä oli 38 %, joka on laskenut 10 prosenttiyksikköä tutkimusryhmän 2000 tuloksesta. Kehoon liittyviä asioita nousi esiin 33 % tutkimusryhmässä 2010, joka on 15 prosenttiyksikköä enemmän kuin tutkimusryhmässä 2000 ja näin ollen suurin kasvanut osa-alue. Tunteita kuvaavia asioita esiintyi tässä ryhmässä 19 %, joka muodosti suurinpiirtein samankaltaisen osuuden myös 2000-ryhmässä. Arvoja sekä asenteita kuvaavia asioita nousi 2010-ryhmässä esiin vain 10 prosenttiyksikön verran, ja muutos oli vain prosentin luokkaa 2000 ryhmään nähden. Yhteenvetona todettakoon, että mieleen ja kehoon liittyvien asioiden esiin nouseminen tässä ryhmässä oli tasoittunut toisiinsa verrattaessa.



KUVIO 8. Itsensä johtamisen sisältö, 2010-ryhmä.

Suurimmat erot tutkimusryhmien 2000 ja 2010 välillä oli itsensä johtamisen sisällöissä lähinnä kehon ja mielen asioiden esiin nousemisessa. Mielen asioiden esiin nouseminen oli selvästi vähäisempää 2010-ryhmässä (38 %) kuin 2000-ryhmässä (48 %) näissä tutkimusaineistona olevissa opinnäytteissä. Lisäksi esiin nousseissa kehoon ja osaamiseen liittyvissä painotuksissa oli merkittävä ero, kun 2000-ryhmässä niitä esiintyi kokonaisuudesta 18 % ja 2010-ryhmässä 33 %. Tutkimustulos antaa vastauksen itsensä johtamisen sisällöllisen painotuksen merkittävästä muutoksesta kymmenen vuoden aikana.

Tämän tutkimuksen tulos vahvistaa itsensä johtamisen teoriaa ja tukee sitä käsitystä, että itsensä johtaminen on kulloinkin yhteiskuntaan sidoksissa oleva muuttuva sekä kehittyvä ilmiö. Lisäksi itsensä johtaminen on tutkimustuloksen mukaan kokonaisvaltaista vaikuttamista ja tämän tutkimuksen tulos vahvistaa ilmiön teoriaa ja sen moninaisuutta. Åhmanin (2003) väitöskirjan tutkimustulos itsensä johtamisen merkittävydestä on varsin samankaltainen mielen alueen painoarvosta työntekijälle, kun oli tämän tutkimuksen ryhmän 2000 tulos.

Kokonaisuutta tarkastellessa tunne alueeseen liittyvät huomiot oli säilynyt kummassakin tutkimusryhmässä esiintyvyydeltään lähes samankaltaisena. Niitä nousi kummassakin tutkimusryhmässä esiin noin viidennes kaikista itsensä johtamiseen liittyvistä huomioista. Arvoihin ja asenteisiin liittyviä asioita nousi esiin 2010-ryhmässä enää vain kymmenesosan verran muihin alueisiin nähden, kun 2000-ryhmässä esiintymiä arvoihin liittyen oli vielä lähes viidennes.

Lisäksi tarkasteltaessa kokonaistulosta suhteessa 2000-ryhmän tuloksiin on todettava, että ryhmien tulosten eroavaisuus osa-alueiden painotusten suhteen on melko suuri. Tätä tulosta tukee myös se teoria, että jokainen ihminen on yksilö ja luo näinollen omaa olemassaolonsa todellisuutta kokonaisvaltaisesti ja siihen vaikuttaa aina lisäksi ihmisen tai työryhmän peilaaminen suhteessa maailmaan, jossa kulloinkin eletään.

8 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELUA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

8.1 Yleiset huomiot tutkimusaineistosta

Tutkimusaineistoon tarkemmin perehdyttäessä nousee väistämättä esiin se, miten merkityksellinen työhyvinvointitutkimuksissa on se lähtökohta, jonka tutkija asian käsittelyyn kulloinkin valitsee. Tosin tämä voidaan nähdä yksittäisen tutkijan subjektiivisena valintana, mutta se voi myös kertoa jotakin siitä ajasta tai tutkimusympäristöstä, mihin tutkimuksen tekeminen on liittynyt. Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin nimenomaan 1990-luvun laman jälkeen tehtyjen työhyvinvointitutkimusten sisältöä verraten sitä noin kymmenen vuotta myöhemmin tehtyihin.

Vasta tutkimusaineiston avaamisen myötä nousi esiin tärkeä näkökulma oikeastaan. Osa työhyvinvointitutkimuksista oli lähtökohdiltaan varsin negatiivisiin näkökulmiin keskittyviä. Tämä ilmeni erityisesti silloin, kun tutkittava aihe oli ollut työssäjaksaminen tai siinä uupuminen. Toisaalta ajattelen, että työhyvinvointitutkimuksen arvoa ja itsensä johtamisen tiedostamisen tasoa yleisesti nostaa se, että työssäjaksamista tarkastellessa ja tutkittaessa nostettaisiin esiin myös voimavaroja tuovia tekijöitä.

Yleisesti vielä mielenkiintoista oli tämän tutkimuksen aineistossa lisäksi se, että tarkastelukulman ollessa lähtökohdiltaan joku tietty määrätty (kunta, seurakunta), kokonaisvaltainen ihmiskäsitys ja monipuolinen asian tarkastelu jäi joko hyvin vähään tai sitä ei ollut lainkaan. Tämä saattaa kertoa tutkijan tietoisesta näkökulman valinnan merkityksestä tehtyihin työhyvinvointitutkimuksiin. Tosin se voi kertoa myös siitä, miten työhyvinvointitutkimuksissa helposti kokonaisvaltainen tutkimusote hämärtyy tutkimusprosessin aikana.

Itsensä johtaminen ja sen esiintyminen näissä työhyvinvointitutkimuksissa oli myös hyvin erilaista määreellisesti toisiinsa nähden. Opinnäytteissä voitiin puhua asiakkaasta varsin monipuolisesti, mutta käsiteltäessä työntekijän osaamista ja hyvinvointia tarkastelun näkökulma kapeni huomattavasti. Toisaalta, kun käsiteltiin omia

voimavaroja ja niiden tunnistamisia vuorovaikutuksen tasolla, näissä opinnäytteissä ei niinkään tarkastelunäkökulmaa avattu sitten enää osaamisen, tietojen ja taitojen osalta juuri lainkaan tai sitä tehtiin vain vähäisessä määrin. Tämä havainto voi olla tukemassa sitä näkemystä, että itsensä johtamisen painotukset kussakin ajassa ovat erilaiset ja kulloinkin tärkeänä pidetään jonkin tietyn osa-alueen tiedostamista.

Tätä ajattelua vahvisti vielä lisäksi se, että opinnäytteissä työyhteisöä ja siellä vaikuttamista ei juurikaan käsitelty yksittäisen työntekijän, vaan lähinnä työryhmän vaikuttamisen kannalta. Mielenkiintoista oli myös useimmissa opinnäytteissä se, että tutkimuksen tekijä on voinut vielä tarkastella lähtökohtaisesti omaa osaamistaan, taitojaan ja työn hallintaa yksilönä, mutta työhyvinvointitutkimuksessa tarkastelukulma painottui työn kuvaamiseen ennemminkin kuin työssäjaksamiseen tai -hyvinvointiin yksilön kannalta.

Tämä tulos tukee osaltaan tutkimuskysymyksiin nähden sitä näkökulmaa, että tietoinen itsensä johtaminen on vielä osittainen käyttämätön resurssi työelämässä. Kokonaisvaltaisemman vastuunoton näkökulmasta tarkastellessa resurssina ei ole vielä vahvasti käytössä se, miten alaistaitoja ja yksilön vastuunottoa työryhmänsä toimivuudesta voisi tietoisesti hyödyntää työhyvinvoinnin tukemisessa.

Tämän tutkimuksen kannalta oli olennaista tutkia ja analysoida nimenomaan itsensä johtamisen esiintymistä ja sen sisällä olevien painostusten mahdollisia eroja. Tämän tutkimusaineiston pohjalta tarkastelunäkökulman olisi voinut valita myös pelkästään työhyvinvointielementteihin perustuvaksi, jolloin ei olisi niinkään syntynyt lainkaan eroja näiden kahden tutkimusryhmän tulosten välillä.

Huomionarvoista oli kuitenkin tuloksissa se että, työhyvinvointielementtien esiintymisessä olivat näillä kahdella tutkimusryhmällä suurimmat erot nimenomaan työn ja organisaation elementtien vahvistumisessa suhteessa ihminen itseensä ja ryhmään nähden 2010-luvulle mentäessä. Tämä on tukemassa tutkimustuloksessa sitä näkökulmaa, että työelämä on nykyään kovin työlähtöistä ja kenties sitä kautta kilpailuhenkistä ja tämä voi olla taas toisaalta osaltaan lisäämässä työkuormituksen tunnetta ja tuomassa haastetta kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin vahvistumiseen.

Yhteenvetona voi todeta, että tämän tutkimuksen arvoa ja merkitystä vahvistaa se, että itsensä johtaminen ilmiönä tulee avatuksi usein työhyvinvointitutkimuksissa melko kapea-alaisesti ja yleisesti vain itsetuntemuksen näkökulmasta tarkastellen. Tässä tutkimuksessa itsensä johtamisen sisällön monitasoinen tarkastelu avaa ilmiötä syvemmin uudella tavalla. Tällä tavoin avatessa itsensä johtamisen käsitettä osana työhyvinvointia voidaan saada tarkempia tuloksia ilmiöstä, ja näin konkreettinen muutos toimintatavoissa voi saada vahvistusta. Tietoisuus itsensä johtamisen osa-alueista on merkittävä tekijä vahvistamaan esimerkiksi varhaisen työhyvinvoinnin hankkeissa työntekijän vastuunottoa kokonaiskuntoisuudesta.

8.2 Tulosten tarkastelu ilmiön muutoksen näkökulmasta

Koko tutkimuksen osalta itsensä johtamisen esiintyminen oli kahden prosentin verran yleisempää tutkimusryhmässä 2000 kuin 2010-ryhmässä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että 1990-luvun laman jälkeen tehdyissä opinnäytteissä itsensä johtamista esiintyi hieman enemmän kuin kymmenen vuotta myöhemmin. Verrattaessa 2010-ryhmän ajanjaksoon eli nykyhetkeen on olennaista huomioida tulosten tarkastelussa kehon ja osaamisen alueiden vahvistuminen itsensä johtamisessa. Tulos tukee sitä, että rakenne- ja hallintouudistukset ovat joko luoneet paineet tai edesauttavat yksilön itsensä johtamisessa kehoon ja omaan osaamisen vahvistamisen tarvetta.

Tämä tulos vastaa tutkimuskysymykseen siitä, onko laman jälkeisen ajan työhyvinvointitutkimuksissa näkyvässä ero itsensä johtamisen esiintymisessä suhteessa nykyhetken tutkimuksiin. Näen, että juuri itsensä johtamisen alueista mielen vahva osuus 2000-ryhmässä kertoo siitä, että laman jälkeen juuri työssäjaksamisen kysymykset koettiin tärkeiksi yksilön työhyvinvoinnin kannalta ja näin ollen mielen alueen, kuten itsensä tuntemista, itsensä toteuttamista, oman toiminnan kriittistä reflektointia, alettiin tietoisesti vahvistaa ja ne koettiin tärkeäksi.

Tämä on mielenkiintoista koko tutkimuksen kannalta siltä osin, kun tulosta verrataan myös itsensä johtamisen sisällöllisen jakauman osalta tutkimusryhmissä. Huomionarvoinen tulos on myös siksi, että A-ryhmässä oli suurempi kokonaisprosentti

koko itsensä johtamisessa. Tietyllä lailla tämä kertoo siitä, miten yhteiskunnassa tapahtuvat liikehdinnät vaikuttavat suoraan työhyvinvointiin ja yksilön itsensä johtamisen painotuksiin.

Toisaalta ehkä tästä samasta syystä juuri kehon ja mielen osa-alueissa oli suurimmat painotusten erot tässä tutkimuksessa. Itsensä johtamisen sisällöstä juuri nämä kaksi osa- aluetta kuvaavat tietyllä lailla kokonaisuuden kannalta minä-keskeisyyteen painottumista, mutta ero on vain niiden sisällöllisessä ymmärtämisessä. Keho ja osaaminen kuvaa enemmän ulkoista itsensä johtamisen vahvistamista ja taas mielen osa-alue sisäistä itsensä johtamista. Itsensä johtamisen sisällössä tämänkaltainen painotuksen muutos nimenomaan individualismin, minäkeskeisyyden suuntaan voidaan ajatella kertovan jotakin ajastamme ja yhteiskunnastamme. Tietynlainen kilpailuhenkisyuden lisääntyminen luo omat paineensa myös työelämälle ja sitä kautta yksilön työhyvinvoinnille vaikuttaen näin hänen tekemiinsä ratkaisuihin.

Lisäksi on huomioitava, että maassamme tehdään suuria rakennemuutoksia, jotka ulottuvat monille eri työaloille kirkon sekä yhteiskunnan puolella. Työurien pidentämisestä käytävä keskustelu voi osaltaan olla muuttamassa itsensä johtamisen sisällön painotuksia sen suuntaiseksi, että ne näkyvät tutkimustuloksissa minäkeskeisyyden ja itsestään kokonaisvaltaisesti huolen pitämisen lisääntymisenä. Tästä samasta näkökulmasta tarkastellessa on toisaalta taas yllättävää tutkimustuloksissa on se, että arvot ja asenteet ovat näissä tehdyissä työhyvinvointitutkimuksissa toissijaisena ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia tarkastellessa itsensä johtamisen näkökulmasta.

Tietyllä lailla olisi ollut odotettavissa, että juuri arvojen ja asenteiden osuudessa olisi tapahtunut muutosta itsensä johtamisen painotuksissa. Perustelen tätä näkemystä koko yhteiskunnan muuttumisen kannalta ja yleisesti hyvinvointiyhteiskunnan alasajamisen näkökulmasta. Tietyllä lailla arvoiltaan kovemman yhteiskuntatilanteen olisi luullut nostavan nimenomaan arvojen ja asenteiden osuutta vahvemmin esiin myös näissä tutkimusaineistona olevissa työhyvinvointitutkimuksissa.

Uuden näkökulman tämä tutkimustulos tuo työhyvinvointikeskusteluun vielä siltä osin, kun analysoinnissa peilataan tätä tulosta työhyvinvointielementtien esiintymisessä ryhmähengen osuuden vähentymiseen kahden tutkimusryhmän välillä viisi prosenttiyksikköä. Tämä tukee tutkimustulosta siltä osin, että minä-keskeisyys on vahvistunut kymmenen vuoden aikana.

Lähtökohtaisesti tutkijana pohdin ennen tutkimuksen tekoa, että itsensä johtaminen olisi ensinnäkin lisääntynyt sekä asenteiden ja arvojen osuus olisi vahvistunut kymmenen vuoden aikana. 1990-luvun laman jälkeen maassamme hyvin moni joutui aloittamaan koko elämänsä alusta, palvelut ajettiin alas ja näin ollen monet työntekijät kokivat työkuormituksen kovana. Tästä johtuen olisin arvellut tutkijana, että itsensä johtamisen sisällössä olisi painottunut yleisesti enemmän arvojen ja asenteiden osuus kokonaisuuteen nähden.

Edellä mainittu on erittäin mielenkiintoinen ero näiden tutkimusryhmien välillä jo siitäkin syystä, että itsensä johtaminen sinänsä oli esiintymiseltään melko samankaltainen näiden kahden tutkimusryhmän välillä noin kymmenen vuoden aikajanelalla. Ero tutkimusaineistossa nousi esiin vasta itsensä johtamisen sisältöä tarkemmin tarkastellessa ja koko käsitettä avattaessa.

Kun tarkastelunäkökulmana ovat taas alaistaidot ja työn imu, niiden tietoinen vahvistaminen ei ole saanut tukea tämän tutkimuksen mukaan kymmenessä vuodessa mielen osa-alueen vähetessä itsensä johtamisessa. Tosin on huomioitava, että alaistaidot voivat olla myös osittain varsin konkreettisia opeteltuja toimintatapoja, jotka asettuisivat kehon ja osaamisen osa-alueelle. Kehon ja osaamisen osa-alue oli selvästi vahvistunut 2000- ja 2010-tutkimusryhmän välisenä aikana. Toisaalta työelementti oli myös vahvistunut kymmenessä vuodessa ja esimies-elementti oli pysynyt melko samana.

Yhtä kaikki haasteellista itsensä johtamisen kokonaisvaltaisen tietoisuuden lisääntymiselle olisi nähtävästi se, että itsensä johtamisen alueet jakaantuisivat tasaisemmin suhteessa toisiinsa. Tällöin voisi lähtökohtaisesti itsensä johtaminen vahvistua tietoisena toimintamallina. Itsensä johtamisen vahva pohja voidaan nähdä

olevan juuri itsestään huolehtimisessa kokonaisvaltaisesti. Itsensä johtamisen osa-alueiden tasaantuminen toisiinsa nähden on tämän tutkimuksen tuloksen mukaan tapahtunut kymmenen vuoden aikana.

Näen tutkijana itsensä johtamisen ilmiössä tärkeänä sen, että itsensä johtamisen osa-alueet olisivat tasapainossa toisiinsa nähden. Toiseksi työhyvinvoinnin eri elementtien tasapainon saavuttamiseksi tehtävä tietoinen työ voisi olla lisäämässä itsensä johtamisen vahvistumisesta ja näin ollen myös sitä voisi hyödyntää resurssina kokonaisvaltaisessa työhyvinvoinnissa. Ihmiselle itselleen on nähdäkseni olennaista vahvistaa käytävää keskustelua siitä, mikä vastuu on yksittäisellä työntekijällä omasta työhyvinvoinnistaan, ja toisaalta, millainen merkitys varhaisen puuttumisen työhyvinvointimalleilla voi olla, jos niissä huomioidaan ihmisen kokonaisvaltaisuus.

Vastuunoton toteutumista voi tukea mielestäni tietoisuuden lisääntyminen itsensä johtamisen sisällöstä ja toimintamekanismeista. Tietoisuuden lisääntyminen itsensä johtamisen mahdollisuuksista tulee olemaan myös avainasemassa varhaisen työhyvinvoinnin hankkeissa työyhteisöissä. Mitä konkreettisempia tapoja löydetään työhyvinvoinnin tukemiseen, sitä vahvemmin itsensä johtamista tuetaan ja yksilön vastuun ottoa omasta työhyvinvoinnistaan lisätään. Tämä on nähdäkseni vielä osittain käyttämätön resurssi työelämässä. Lisäksi tietoisuuden lisääminen itsensä johtamisen merkityksestä ja mahdollisuuksista työhyvinvoinnin tukijana kaipaa vielä vahvistumista, jotta kaikki mahdolliset resurssit saadaan muuttuvan työelämän tukipilareiksi.

9 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA EETTISYYYS

Eskolan ja Suorannan mukaan tutkimuksen vakuutettavuuden perustana voi olla tutkimusraporttina oleva teksti. Tämä teksti on osoitus tutkimuksen viimekätisestä luotettavuudesta. Näin ollen tutkimuksen ei odoteta kuvaavan vain suoraviivaisesti tutkittua ilmiötä, vaan luovan myös omanlaisen tekstillisen todellisuuden sille. Siispä tutkimuksen teksti ei ole vain avaamassa tässä tutkittavaa käsitettä itsensä johtamista, vaan on tietyllä lailla myös samalla luomassa todellisuutta ja merkitystä koko itsensä johtamiselle. (Eskola & Suoranta 2005, 219–220)

Tutkimuksen tekijänä minulla ei ollut tarkkaa ennakkokäsitystä siitä, miten itsensä johtaminen näkyy sisällöllisesti työhyvinvointitutkimuksissa. Toisaalta myöskään tutkimusta aloittaessani en tiennyt, oliko itsensä johtamisen esiintyminen lisääntynyt työhyvinvointitutkimuksissa 1990-luvulta 2010-luvulle. Tämä onkin tukemassa tutkimuksen luotettavuutta ja eettistä toteutumista sekä objektiivista tutkimusotetta. Tosin on todettava, että aiheen valinta lähti pitkälti tutkijan omasta kiinnostuksesta työhyvinvoinnin kysymyksiä kohtaan. Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa on kuitenkin kaiken tarkastelun ja pohdinnan taustalla ihmisarvoa kunnioittava työote, jossa erilaiselle ajattelulle ja mielipiteille annetaan sijaa sekä arvoa.

Kuitenkin tämän tutkimuksen luotettavuuden haasteellisuus on mielestäni siinä, että itsensä johtamisen määrittäminen ei ole selkeää ja yksinkertaista, eikä siitä ole olemassa yksiselitteistä tutkittua tietoa määrittelytasolla. Toisaalta juuri tämä sama näkökulma toi tähän tutkimukseen myös sen ainutlaatuisuutta tukevan sävyn ja tältä pohjalta oman luotettavuuden näkökulman. Vastausten saamista tutkimuskysymyksiin auttoi ja koko työtä selkeytti se, että sisällönanalyysin tueksi käytettiin Mankan valmiita työhyvinvointielementtejä. Tämä toi selkeyttä ja ryhtiä koko tutkimukseen, mutta toisaalta samalla oli kenties kaventamassa sisällönanalyysin tuomaa laaja-alaisemman tutkimusotteen toteutumista.

Kun lähdetään siitä, että tutkimusetiikan tulisi aina ilmentää autonomiaa ja vapaaehtoista pyrkimystä ihmisen parhaaksi, niin tutkija joutuu koko ajan

tutkimusprosessin aikana työstämään sitä, ettei tutkimustulokset anna suoraan välttämättä valmiita ratkaisuja siihen, miten esimerkiksi tässä tutkittu itsensä johtaminen voisi vahvistua. Tutkimuksen aikana on vain kyettävä esittämään aina uusia kysymyksiä ja pidettävä mieli avoimena laaja-alaiseen tarkasteluun siitä, mihin perustuu ihmisen hyvä itsensä johtamisessa. (Pietilä & Länsimies-Antikainen 2008, 221.)

Tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus tukee tässä tutkimuksessa hyvän tutkimuksen kriteerien täyttymistä. Tämän tutkimuksen teossa on noudatettu hyvään tieteelliseen käytäntöön sopivia kriteereitä, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta toimintatapojen valinnassa ja toteuttamisessa sekä työn tallentamisessa. Lisäksi tutkija on pyrkinyt avoimuuteen tutkimustuloksissa (liitteet 1–4). (Tuomi & Sarajärvi 2011, 127–132.)

Tietyllä lailla lähtökohtaisesti tutkijana jouduin tässä tutkimuksessa määrittelemään ennen tutkimustulosten saamista, mitä itsensä johtaminen pitää sisällään ja miten se voidaan määritellä. Tosin tutkimuksen tekemisen myötä tämä käsite vasta sai oikeastaan kokonaisvaltaisemman sisällön ja lisäsyvyyttä tutkimusaineiston avulla. Tutkimuksessa abstraktisen käsitteen liittäminen empiiriseen maailmaan edellyttää aina myös teoreettista pohdintaa. Eli tutkimuksen teoria ja viitekehys ratkaisevat oikeastaan sen, miten koko tutkittavaa käsitettä pitää lähestyä ja miten se kannattaa määritellä. Tämä tuo osaltaan luotettavuuteen ja eettisyyteen oman haasteensa tutkimuksen tekijän subjektiivisen päätelyn takia. Luotettavuutta voidaan kuitenkin ajatella lisäävän se, että tutkija joutui jatkuvasti kriittisesti tarkastelemaan sitä, onko tutkimusaineistossa kysymys yksilön kokemasta sisältäpäin tulevasta itsehavainnoinnista vai ulkoapäin asetetusta tulkinnasta. (Alkula; Pöntinen & Ylöstalo 2002, 88–94.)

Luotettavuuden ja eettisyyden toteutumista lisää tässä tutkimuksessa se, että jokaiselle tutkimusaineistona käytetylle opinnäytteelle on luotu oma tunnus sekä samoin näin on tehty myös kahdelle vertailtavalle ryhmälle. Lisäksi luotettavuutta ja eettisyyttä on lisäämässä myös tarkastelunäkökulmien moninaisuus, joka vahvistaa tutkimuksen tulosta osaltaan vertailtaessa niitä toisiinsa. Tutkimuksen eri vaiheet vahvistavat koko tutkimustulosta kokonaisuudessaan ja näin vahvistavat koko työn luotettavuuden arvoa.

Tutkijana koin erittäin haasteelliseksi sen, että muutamissa opinnäytteissä puhutaan työssäjaksamisen kysymyksistä, mutta tutkimuksessa itsessään käsiteltiin vain eri näkökulmia työn kuvaamisesta. Tutkimusaineisto muodostui kuitenkin Diakonia-ammattikorkeakoulun eri yksiköissä tehdyistä opinnäytetöistä, joten lähestymiskulman voidaan ajatella olevan työhyvinvointiin ihmistä kunnioittava ja kokonaisvaltaista ajattelua tukeva. Kaksi opinnäytteistä eivät selvästi olleet toisiin opinnäytteisiin nähden vertailukelpoisia sisällöllisesti, vaan ne olivat varsin kapea-alaisia. Tämä ei kuitenkaan vääristä tutkimustulosta, koska kumpikin näistä opinnäytteistä oli eri tutkimusryhmässä.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta tukee vielä se, että jokainen opinnäyte on ensin työhyvinvointisisällöltään arvioitu yhtenä kokonaisuutena laskien tulos prosenttiyksikköinä yhden prosentin tarkkuudella, joten painoarvo suhteessa toisiin tutkimuksiin säilyy näin oikeana tehtäessä kokonaisuuden kannalta päätelmiä ja yhteenvetoja.

10 POHDINTA

Tämä tutkimusprosessi on ollut melko kivulias, mutta samalla erittäin antoisa sekä mielenkiintoinen. Prosessin aikana olen monesti luullut oivaltaneeni jonkun asiakokonaisuuden ikään kuin huipulle päässeenä. Juuri sillä "viimeisen askeleen ottamisen hetkellä" olenkin saanut vain huomata, että koko uusi ulottuvuus asiasta aukesi eteen tutkittavaksi. Aivan kuin vaeltaessa Lapin tuntureilla - huipulle on pitkä matka ja sen voi saavuttaa vain kovalla työllä ja uurastuksella nauttien myös matkan teosta ja uusien maisemien avautumisen ilosta ja hyvänolon tunteesta (liite 5).

Oppimisprosessina tämä opinnäytteen tekeminen on ollut monitasoinen. Vuoden kestävän prosessin aikana olen saanut mahdollisuuden ja toisaalta olen myös vain joutunut työstämään pitkäjänteisesti sekä tietoisesti itsensä johtamisen ilmiön parissa. Ajoittain olen saanut kokea, "miten samanaikaisesti uuden prosessointi voi olla työlästä ja aaltoja vastaan soutamista ja hetkittäin kuitenkin voi saada kokea myös aallon harjalla ratsastamista ikään kuin vapaamatkustajana ollen" (liite 5). Tämä koko prosessi ei ole vähäpätöinen kokemus myöskään oman ammattitaidon ja -identiteetin kannalta. Tutkimuksen tulosten tarkasteleminen on ollut ammatillisesti jopa merkittävää, kun tutkimuaineiston kautta avautui mahdollisuus ymmärtää itsensä johtamisen vahvistumisessa tietoisien toiminnan ja tahdon merkitys.

Työntekijänä pidin jo aiemminkin vahvuutenani kykyä tarkastella asioita ja ilmiöitä avarakatseisesti. Tämän prosessin myötä sain kuitenkin todeta, etten vielä tiedä tai ymmärrä koko itsensä johtamisesta kuin vain tietyn kapean osan. Tutkimusprosessin aikana oli merkittävä kokemus työstää itsensä johtamisen käsitettä ensin avaamalla se mahdollisimman laajasti ja sen jälkeen taas tiivistämällä itsensä johtamisen käsite konkreettisemmaksi.

Tietotekniikan hallinta on ollut koko työskentelyn aikana minulle haastavaa opettelua yrittämisen ja erehdyksen kautta. Olenkin sitä mieltä, että ilman tätä opinnäytetyön tekemistä moni oivallus uuden oppimisen tuottamasta ilosta olisi jäänyt kokematta. Tekstinkäsittely, kaavioiden ja kuvioiden teko on ollut kuin seikkailu uuteen

mahdollisuuksia täynnä olevaan maailmaan. Tämän alueen hallinnan opettelussa olen saanut merkittävää apua työ- ja opiskelukavereilta ja omilta pojiltani.

Mielenkiintoista koko työskentelyn aikana on ollut elää konkreettisesti ja omakohtaisesti kokonaisvaltaisen itsetuntemuksen ja tietoisien itsensä johtamisen kysymysten äärellä. Tämä matkanteko on ollut oikeastaan yhtä merkittävä kuin uuden tiedollisen opin saaminen. On ollut tärkeää tarkastella omia toimintatapoja, työskentelytapoja, vastoinkäymisten kohtaamista ja ennenkaikkea sitä, miten tietoinen sinnikkyys ja yritteliäisyys tuottaa haluttua tulosta. Prosessin aikana on ollut osattava sietää epäonnistumisia ja sitä kautta turhautumisen tunteita, nähden ne hetken päästä tärkeänä osana tätä matkantekoa.

Antoisinta ja mieleenpainuvinta tämän tutkimusprosessin aikana kaiken edellisen lisäksi on ollut saada kokea, miten yhteistyön ja avunannon merkitys vahvistaa positiivista ajattelua ja luo vahvaa pohjaa koko työn tekemiselle. Tämä opinnäytteen tekeminen ja jopa ajoittainen työn imun kokeminen työstövaiheessa ei olisi ollut mahdollista ilman saatavilla olevaa ohjausta ja tukea. Opettajien kannustavuus, uusien suuntien avaaminen työskentelylle ja tuki on mahdollistanut koko tämän opinnäyteprosessin ja työn valmistumisen tässä aikataulussa.

Lisäksi oman työryhmän ja esimiehen tuki ja jatkuva valmius reflektointiin työhyvinvoinnista ja itsensä johtamisen merkityksen oivaltamisesta on ollut vahva motivoiva tekijä tämän työn tekemiseksi. Keskustelua tämän tutkimuksen tuloksista on tarkoitus edelleen jatkaa omalla työpaikalla. Samoin itsensä johtamisen vahvistumisen tukemiseksi on tarkoitus kehittää jatkossa oman työn säätelyn lisäämistä työaikoihin liittyen. Lisäksi on ollut olennaisen tärkeää saada kokea konkreettisesti, miten työmotivaatiota lisäävää voi olla itsensä johtamisen vahvistuminen työyhteisössä. Tärkeänä kompassina toimi myös harjoittelun aikana tutustuminen Turun Kaupungin aloittamaan varhaisen työhyvinvoinnin hankkeeseen - kiitos tästä pilottihankkeen työkordinaattoreille.

Viimeisenä vaan ei vähäisimpänä perustana onnistuneen tutkimustyön prosessissa on ollut kokemus koko perheen ja etenkin miehen antaman tuen saamisesta tämän

prosessin läpiviemisen mahdollistajana. Tässä kohdin ei ole liikaa todeta, että perheen sietokyky, neuvot, kannustukset ja venymiset ovat auttaneet, että tämä opinnäyte sai edes mahdollisuuden valmistua.

Tämän tyyppistä ja näin pitkäjänteistä prosessia en ole elämässäni kokenut aiemmin ja tuskin tulen kokemaankaan, eli elämisen laaja-alaisen näköalan säilymisen kannalta tämä matka on ollut ainutlaatuinen. Jokainen tämän kokonaisuuden osa ja työskentelyvaihe on ollut tärkeä ja olennainen prosessin etenemisen kannalta.

Tätä prosessia olisi voinut helpottaa ehkä sillä, että alusta alkaen olisin tutkijana tehnyt kokonaisvaltaisempaa työtä koko tutkimuksen tekemisen osalta. Viime keväänä 2011 imeydyin niin täysillä itsensä johtamisen sisällölliseen avaamiseen ja ymmärtämiseen, että muulle ei löytynyt aikaa eikä energiaa. Toisaalta hieman nurinpäin tutkimuksen tekemisen myötä olen kenties oivaltanut itsensä johtamisesta jotakin sellaista, mikä olisi toisella lailla toimien jäänyt jopa osittain pimentoon.

Koen, että tällä tutkimuksella on ollut jo nyt laaja merkitys itsensä johtamisen tietoisuuden vahvistumiseen omalla kohdalla, mutta myös lähipiirissä ja työyhteisössä. Olen tutkijan näkökulmasta hieman etäämmältä saanut huomata, miten yksittäisen työntekijän vastuunotolla omasta kokonaiskuntoisuudesta, alaistaidoistaan ja itsensä johtamisesta on huomattava merkitys yksilölle ja sitä kautta koko työyhteisön hyvinvoinnille.

Haastava jatkotutkimuksenaihe olisi jatkaa tutkimustyötä työn imun kokemisen näkökulmasta tarkastellen kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Lähtökohtaisesti jatkotutkimuksessa voisi huomioida esimerkiksi jo kyselyssä tai haastattelussa itsensä johtamisen eri elementit. Lisäksi lisätutkimuksen ja kehittämishankkeen aihe olisi myös siinä, miten yksittäinen työntekijä voi työhyvinvointiinsa vaikuttaa omilla konkreettisilla toimintatapojen muutoksillaan.

Tämän tutkimuksen tulosten avaaman näkökulman pohjalta tarkasteltaessa työssäjaksamisesta voisi saada kokonaan uuden ulottuvuuden työhyvinvointitutkimuksen tekemiseen. Edellistä näkökulmaa tukee vielä se, että ulkoisten resurssien vähentyessä pitää löytyä uusia näkökulmia työhyvinvoinnin tueksi. Tulevaisuudessa itsensä johtaminen

voi olla näin ollen vielä yksi osittain käyttämätön resurssi, joka mahdollistaa osaltaan työntekijää tukevan kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin.

LÄHTEET

- Aarnivuo, Helena 2009. Työyhteisön merkitys diakoniatyöntekijöiden työhyvinvointiin. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Alasilta-Hagmann, L. (2003). Tietoisuuden kehä. Koulutusmateriaali. Learning Systems Oy. Helsinki.
- Alkula, Tapani; Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka 2002. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Aromaa, Arpo; Gould, Raija; Ilmarinen, Juhani & Koskinen, Seppo 2010. Päätelmät. Teoksessa Arpo Aromaa & Seppo Koskinen (toim.) Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa. Loppuraportti työsuojelurahastolle. Helsinki: Yliopistopaino, 104.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Gould, Raija & Polvinen, Anu 2010. Työkykyyn vaikuttavat tekijät. Työhön suhtautuminen ja työkyky. Teoksessa Arpo Aromaa & Seppo Koskinen (toim.) Suomalaisten työ, työkyky ja terveys. Helsinki: Yliopistopaino, 69.
- Hakanen, Jari 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja ? Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hytti, Helka 2010. Uusitalo, Mikko; Kautto, Mikko & Lindell, Christina toim. Myöhemmin eläkkeelle - selvityksiä ja laskelmia. Eläketurvakeskus. Helsinki: Edita Prima.
- Hiilamo, Heikki & Saari, Juho (toim) 2010. Hyvinvoinnin uusi politiikka – johdatus sosiaalisiin mahdollisuuksiin. Diakonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Hyppänen, Riitta 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.
- Ilmarinen, Juhani 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja Terveysministeriö.
- Järvinen, Päivi 2011. Suomen työelämän muutoskuvia 2000-luvulla - tutkimuksesta vaikuttavaan kehittämiseen ? Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

- Kajanoja, Jouko 1999. Sosiaalisen pääoman merkitys. Snellman-instituutin B-sarja 42/1999. Kuopio: Snellman-instituutti.
- Kajanoja, Jouko 2009. Sosiaalinen pääoma: yhteisöllisyyden paluuta vai henkistä väkivaltaa. Artikkel. Yhteiskuntapolitiikka-lehti 79. Helsinki.
- Keskinen, Soili 2005. Alaistaito; Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan kehittämissäätiön Polemia-sarjan julkaisu nro 59. Helsinki: Kunnallisan kehittämissäätiö.
- Kirkko 2020. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon tulevaisuusselonteko 2010. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Kirkon alan työolobarometri. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Korkalo, Outi & Mäkelä, Carita 2010. Toivon kantajat - Työssäjaksaminen Helsingin Diakonissalaitoksen tuetun asumisen yksiköissä työskentelevien sairaanhoitajien kokemana. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Helsingin yksikkö. Hoitoalan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Korkea-aho, Eveliina 2000. Laman aiheuttama diakoniatyöntekijöiden työuupumus ja voimavarat sen voittamiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Alppikadun yksikkö. Opinnäytetyö.
- Kouvo, Heidi 2010. Voimaa porukasta: Työntekijöiden kokemuksia työyhteisönsä yhteisöllisyydestä ja sen vaikutuksista työssä jaksamiseen. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Kunta-alan työolobarometri 2011. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Kuusela, Markus 2000. Kohti myönteisempää työilmapiiriä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Alppikadun yksikkö, Helsinki. Opinnäytetyö.
- Laakkonen, Marja-Liisa 2000. Lastensuojelutyöntekijöiden selvitysmiskeinot muutosprosessissa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Alppikadun yksikkö, Helsinki. Opinnäytetyö.
- Laine, Timo 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II - näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Levo, Marjo 2010. Työhyvinvointi itsensä johtamisen näkökulmasta. Vaasan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Manka, Marja-Liisa 2010. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.

- Manka, Marja-Liisa 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.
- Manz, Charles C. Neck, Christopher P 2003. Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for personal Excellence. Upper Saddle River, N. J. : Pearson / Prentice Hall.
- Metsämuuronen, Jari 2007. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: opiskelijalaitos. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, Jari 2000. Maailma muuttuu – miten muuttuu sosiaali- ja terveysala. Sosiaali- ja Terveysministeriö. Helsinki: Edita.
- Miettinen, Seija; Miettinen, Merja; Nousiainen, Inkeri & Kuokkanen, Liisa 2008. Itsensä johtaminen sosiaali – ja terveysalalla. Helsinki: WSOY.
- Mäkinen, Jaana 2009. Nuorten toimintakeskus Happi. Työhyvinvoinnin edellytyksiä uudessa työyhteisössä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Etelä. Hoitotyön koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Mäkisalo-Ropponen, Merja 2011. Vuorovaikutustaidot sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Tammi.
- Neck, Christopher; Manz, Charles 1996. Thought self-leadership: The impact of mental strategies training on employee behaviour, cognition and emotion. Journal of Organizational Behaviour.
- Nurminen, Anne 1999. "Kantti kestää" - työuupumuksen ääri rajoilla, työssä jaksaminen papeilla ja diakoniatyöntekijöillä. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Järvenpää. Opinnäytetyö.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2005. Työhyvinvointi tuloksetekijänä. Helsinki: WSOYpro.
- Paarma, Jukka 2001. Risti ja rataspyörä. Puhe Harjulan setlementin 60-vuotisjuhliissa 28.4.2001. Viitattu 13.1.2012. <http://www.evl.fi/arkkipiispa/harjula60v.htm>
- Paasimaa, Elina 2010. Kartoitus työhyvinvoinnista neljässä Länsi-suomalaisessa lastensuojelulaitoksessa. Diakonia-ammattikorkeakoulu. Diak Länsi. Sosiaalialan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Paasivaara, Leena 2010. Itsensä kokoinen johtaja: itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.
- Palmu, Harri 2010. Työolot rakennemuutosseurakunnissa. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.

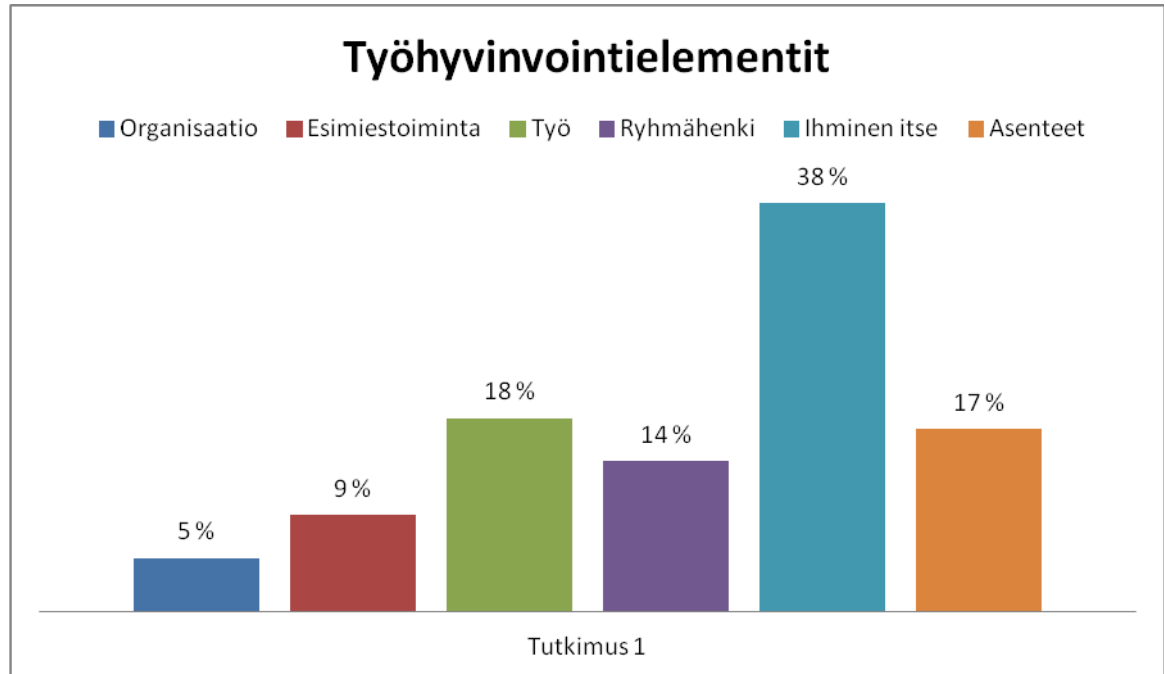
- Perttula, Juha 2008. Kokemuksen tutkimus. merkitys,tulkinta, ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
- Pietilä, Anna-Maija & Länsimies-Antikainen, Helena 2008. Etiikka, jatkuvasti uusiutuvat kysymykset. Teoksessa Anna-Maija Pietilä ja Helena Länsimies-Antikainen (toim.) Etiikka monitieteisesti: Pohdintaa ja kysymyksiä. Kuopion yliopiston hoitotieteen laitos. Julkaisuja F. Kuopio: Kopijyvä.
- Puusa, Anu; Mönkkönen, Kaarina & Kuittinen Matti 2011. Onko kaikki todella vain johtamisesta kiinni? - Alais- ja työyhteisötaitojen kasvava merkitys muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Anu Puusa & Helen Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Kuopio: Unipress, 100–105.
- Pärnänen, Anna 2005. Kirkon työntekijöiden työolot 2003. Tampere: Kirkon tutkimuskeskus.
- Rauhala, Lauri 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Roti, Outi 1999. Työnilo, organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Seurakuntien rakennemuutoksen ohjausryhmä 2008-2011. Loppuraportti. Suomen evankelis-luterilainen kirkon keskushallinto. Sarja C2011:5. Helsinki: Kirkkohallitus.
- Sydänmaalakka, Pentti 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2011. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Wendland, Heinz-Dietrich 1968. Vastuullinen yhteiskunta. Johdatus sosiaalietiikkaan. Suomentanut Jaakko Elenius. Lapua: Herättäjä-yhdistys.
- Åhman, Helena 2003. Oman mielen johtaminen - näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Helsingin yliopisto. Teknillinen korkeakoulu. Väitöskirja.

ELEKTRONISET LÄHTEET

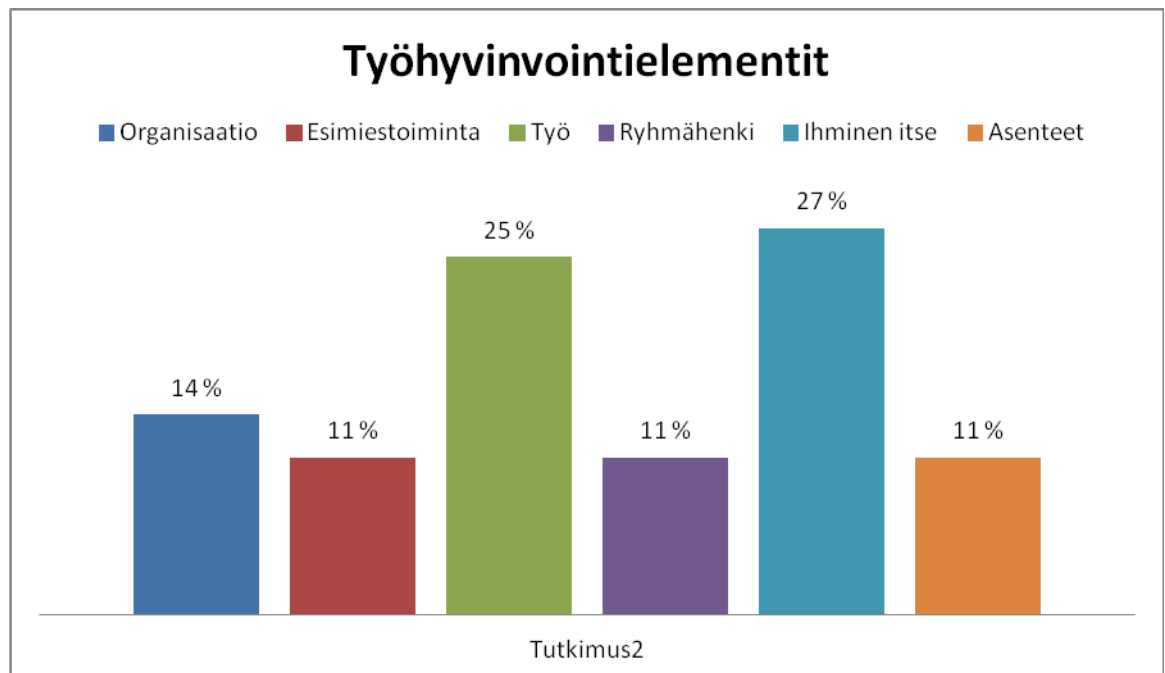
Sairasvakuutuslaki 1.1.2011. Viitattu 27.1.2012.
<http://www.finlex.fi/fi/laki/smur/2004/20041224>

LIITE 1: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 1 JA 2

TAULUKKO 2. Työhyvinvointielementit, tutkimus 1

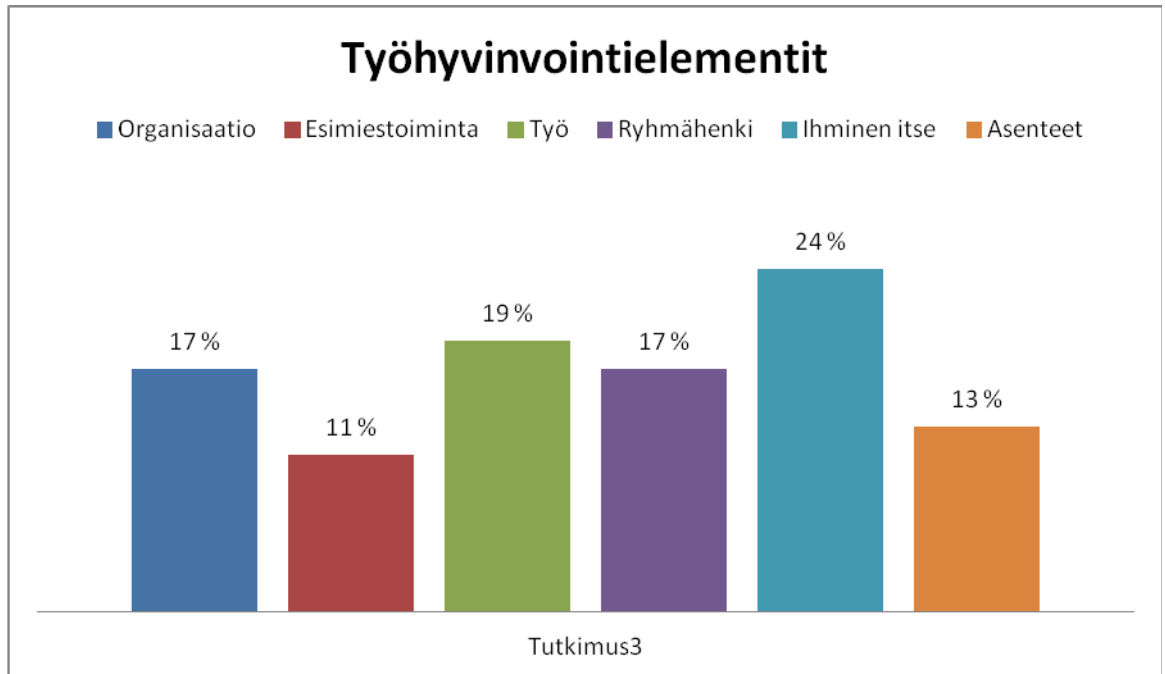


TAULUKKO 3. Työhyvinvointielementit, tutkimus 2

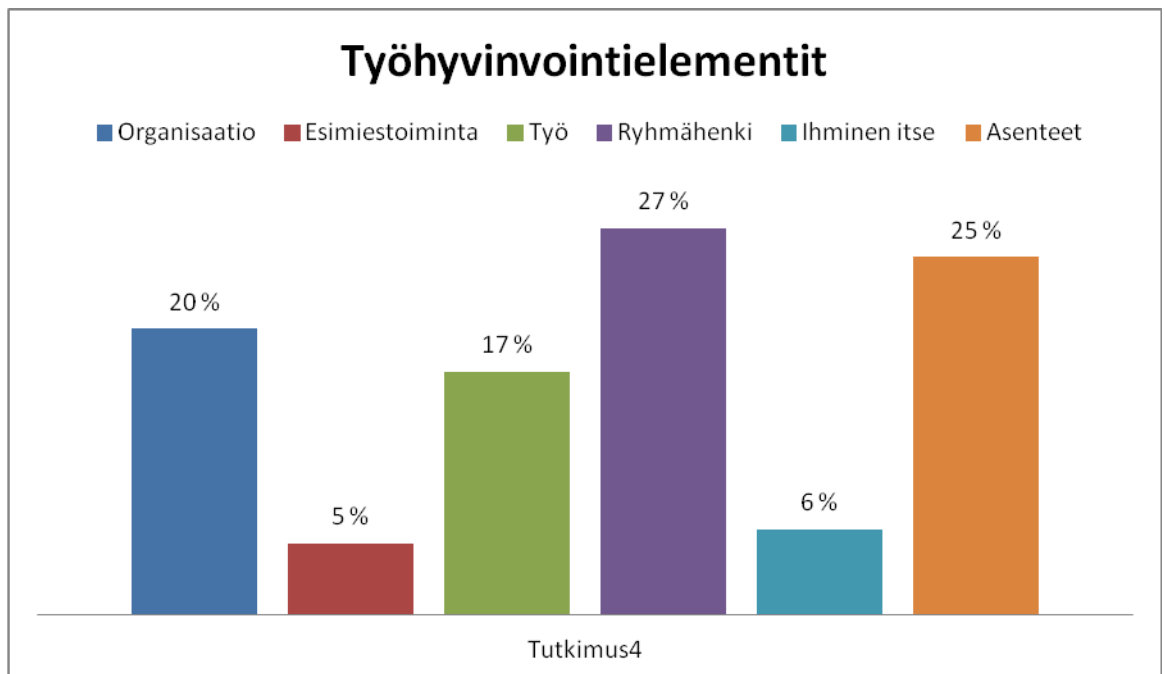


LIITE 2: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 3 JA 4

TAULUKKO 4. Työhyvinvointielementit, tutkimus 3

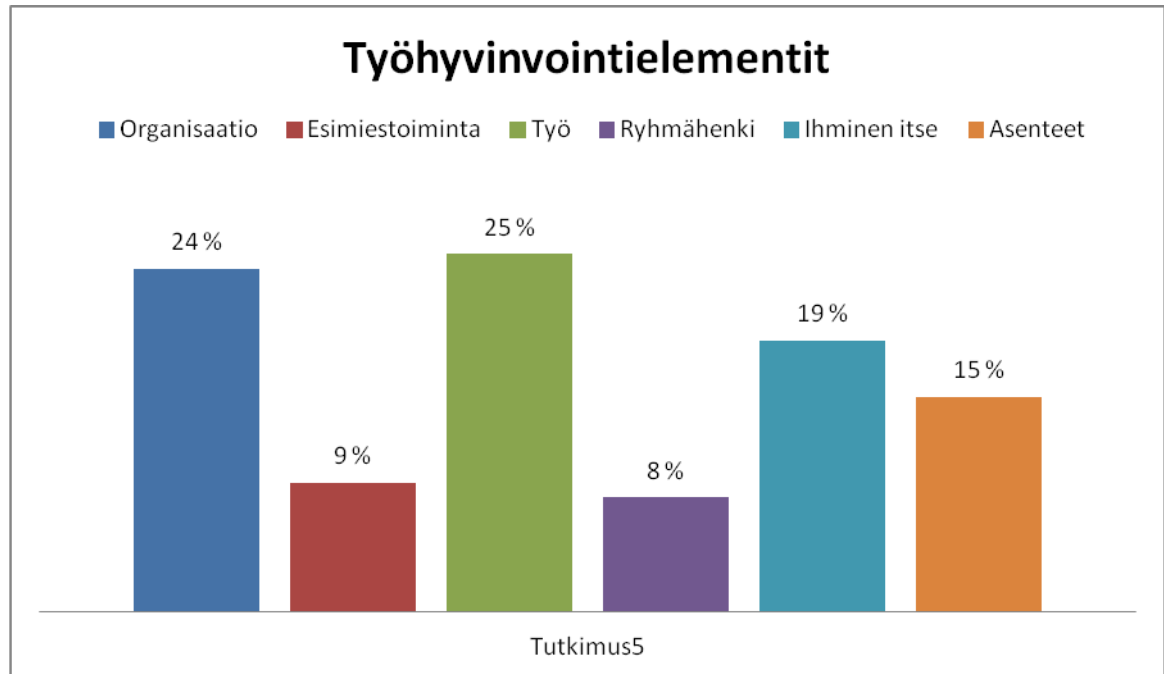


TAULUKKO 5. Työhyvinvointielementit, tutkimus 4

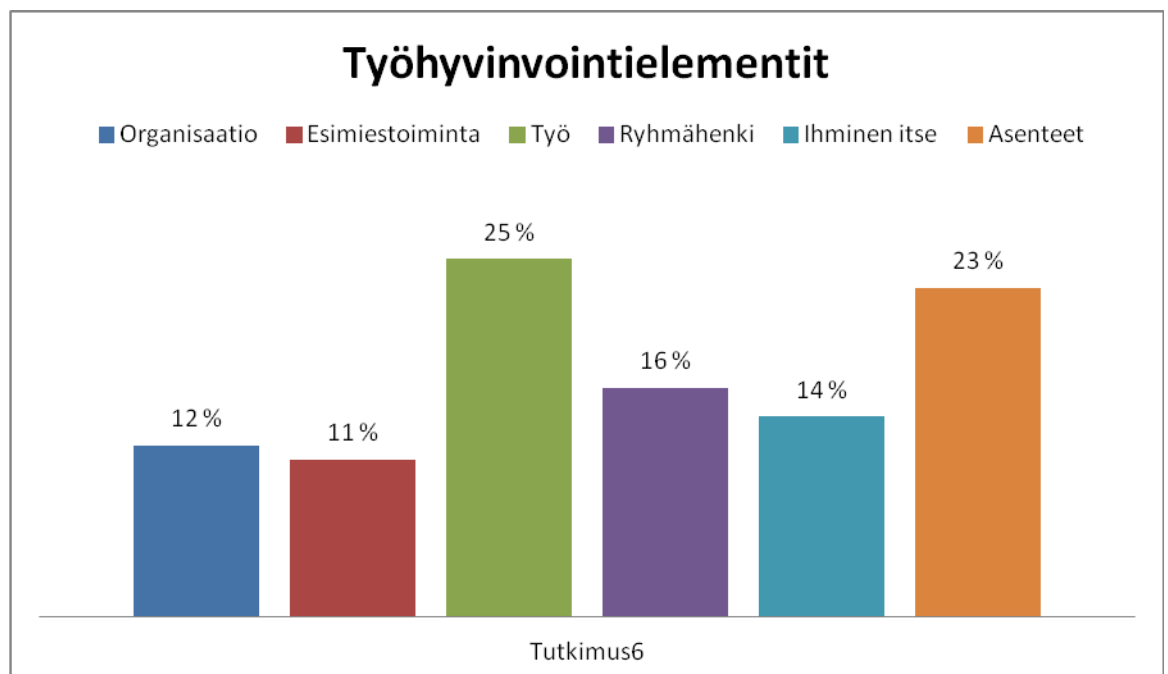


LIITE 3: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 5 JA 6

TAULUKKO 6. Työhyvinvointielementit, tutkimus 5

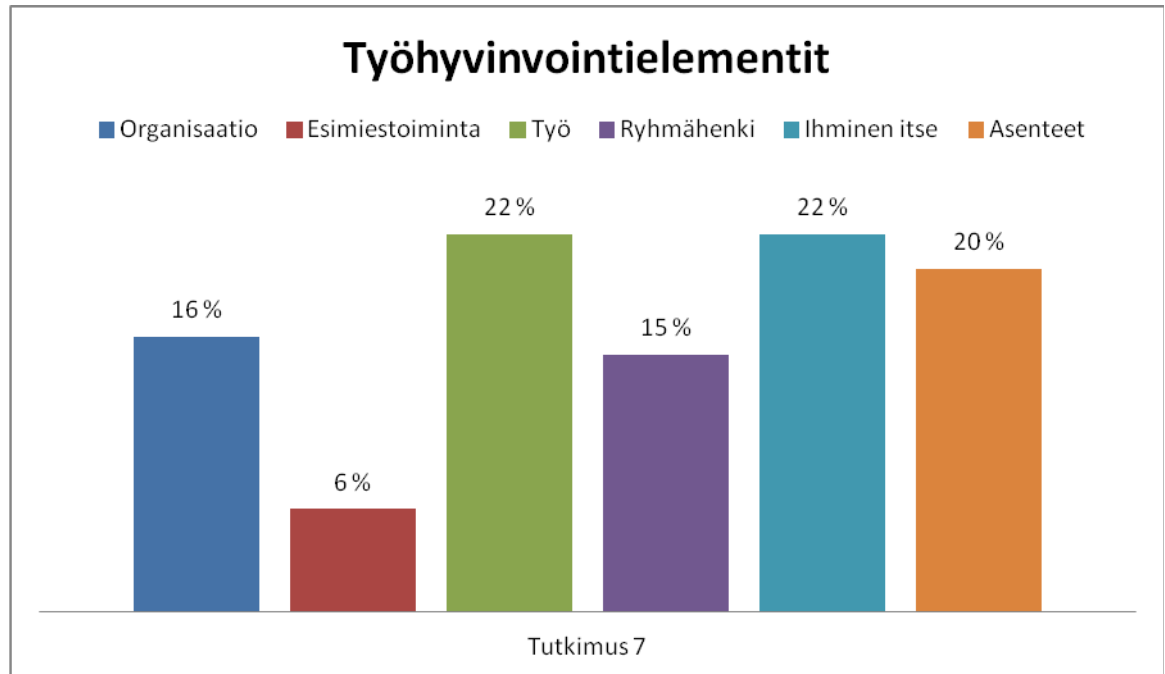


TAULUKKO 7. Työhyvinvointielementit, tutkimus 6

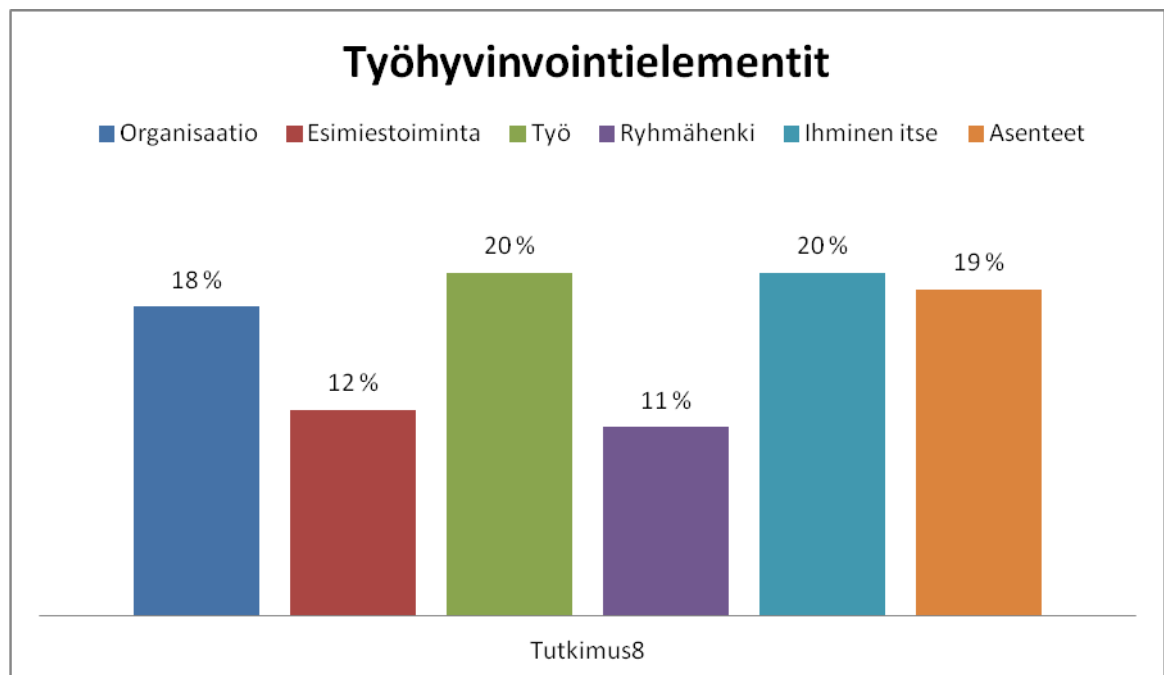


LIITE 4: TYÖHYVINVOINTIELEMENTIT, TUTKIMUS 7 JA 8

TAULUKKO 8. Työhyvinvointielementit, tutkimus 7



TAULUKKO 9. Työhyvinvointielementit, tutkimus 8



LIITE 5: PÄIVÄKIRJAMERKINTÖJÄ

Opinnäyteprosessin aikaisia oivalluksia päiväkirjasta:

20.3.2011

"Miten nautin, kun oivallus uudesta on vain oven takana ja se esittäytyy kertomatta kuitenkaan vielä itsestään muuta kuin nimensä. Ja oven sulkeuduttua se muistuttaa vain, että tavataan taas uudelleen".

17.5.2011

"Tärkeää on, että osaa olla mahdollisimman pitkälle myös ulospäin sellainen, millaiseksi itsensä kokee. Kun antaa toisille luvan omanlaiseen elämään, antaa sen myös itselleen. Siitä kasvaa sateenkaari" (Seija Miettinen 2000)

14.8.2011

"Miten samanaikaisesti uuden prosessointi voi olla työlästä ja aaltoja vastaan soutamista ja hetkittäin kuitenkin saada kokea myös aallon harjalla ratsastamista ikään kuin vapaamatkustajana".

25.10.2011

"Kohdata oman osaamisen epämukavuusalueita ... ja mennä niiden yli".

14.12.2011

"Ristiriitaiset tunnelmat voivat olla mahdollisuus uuden syntymiselle".

19.12.2011

"Jotta voisi johtaa itseään hyvin, täytyy oppia ottamaan etäisyyttä, katsomaan itseään helikopteriperspektiivistä." (Sydänmaalakka 2006)

5.1.2012

"Elämä eletään eteenpäin, mutta ymmärretään taaksepäin". (Kierkegaard)

25.2.2012

"Tämä ei ollut vain matka - vaan kokonainen vaellus !"

