

NUORET JA TYÖN MERKITYS

IT- ja sotealojen vastavalmistuneiden työhön sitoutuminen

Kokeillaan kaikkia juttuja yhdessä. Meillä on sanaton yhteys.

Että minua kohdellaan hyvin ystävällisesti ja minä myöskin teen näin muille.

Jotta ei vaan juututa sit siihen, et tehdään niin ku aina näin.

Kun pääsee jakamaan niit kokemuksia ja kohtaamaan ihmisiä pystytään muuttamaan ja säätämään, jos tarve vaatii.

Ei tuu semmonen hierarkinen asetelma että ei oo mitään semmosta, että selän takana puhutaan tai semmosta. Että saa tuoda omia ideoita.

Aika mukava, et on päässy ite vaikuttaa.

Myös kehumisella on vaikutusta jos vaikka joku työpaikalla kehuu sitä mitä on tehnyt niin siitä tulee hyvä mieli.

© kirjoittajat ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Haaga-Helian julkaisut 1/2021

Graafinen suunnittelu ja taitto:
Anne Kaikkonen / Timangi

ISBN 978-952-7225-11-0 (pdf-julkaisu)
ISBN 978-952-7225-10-3 (www-julkaisu)
ISSN 2342-2939

SISÄLLYS

Esipuhe 5

Jari Hakanen

Tiivistelmä 6

Abstract 8

Kiitokset 10

Johdanto 11

Annica Isacsson, Henna Heinilä, Eija Raatikainen, Anu Järvensivu ja Nina Simola-Alha

**MIKÄ SAA NUOREN TYÖNTEKIJÄN INNOSTUMAAN,
VOIMAANTUMAAN, KEHITTYMÄÄN JA SITOUTUMAAN? 15**

Annica Isacsson

**HYVÄN KOHTELUN KÄYTÄNTEET NUORTEN
VASTAVALMISTUNEIDEN KERTOMANA 24**

Henna Heinilä

**ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ TYÖARJESTA JA
LUOTTAMUKSELLISESTA TYÖILMAPIIRISTÄ 34**

Eija Raatikainen

**KAAOSTEOREETTINEN SITOUTUMISEN MALLI – VAIKUTTAMISEN
KOHTEENA YKSILÖN TYÖURAN KEHITTYMISTÄ ORGANISAATION
KEHITTYMISEEN KYTKEVÄT KÄYTÄNNÖT 50**

Anu Järvensivu ja Nina Simola-Alha

Kannustava puhe -hankkeen julkaisut 60

Kirjoittajat 62

ESIPUHE

Suomalainen työelämä on jatkuvassa muutoksessa, ja viimeksi tätä kirjoitettaessa muutosta epävarmuuksineen on kiihdyttänyt globaali pandemia. Muutosten keskellä ovat korostuneet kysymykset työntekijöiden mielenterveydestä, hyvinvoinnista ja työssä koetusta mielekkyydestä. Erityisesti viimeaikainen keskustelu on korostanut nuorten aikuisten lisääntyneitä jaksamisongelmia, masennusperäistä työkyvyttömyyttä sekä huolta selviytymisestä epävaraassa ja epävarmassa maailmassa. Näistä huolimatta nuoret aikuiset ovat motivoituneita tavoittelemaan mielekästä työelämää.

Näitä keskusteluja vasten on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, mikä saa nuoren motivoitumaan ja kokemaan työn imua. Mikä saa nuoren kehittymään ja suuntautumaan kasvun ja kehittymisen polulle mieluummin kuin muuttumattomuuden asennemaailmaan sekä sitoutumaan työhönsä niin, että työn voi kokea yhteensopivana omien arvostusten, vahvuuksien ja kaipauiden kanssa? Omien tutkimusteni valossa nimenomaan silloin, kun työ on muutoksessa tai kuormittavaa, erilaisilla myönteisillä työn voimavaratekijöillä, kuten hyvällä johtamisella ja kannustavalla vuorovaikutuksella, on merkitystä hyvinvoinnille. Samasta myönteisen voimasta kertoo myös tämä julkaisu.

Kannustava puhe -hanke ja käsillä oleva julkaisu tarjoavat erittäin tärkeän myönteisen näkökulman nuoriin vastavalmistuneisiin ja siihen, mikä heille tuottaa työn iloa ja hyvää työarkea. Hankkeen moninäkökulmaisuus, moniäänisyys ja monet menetelmät valottavat innostavasti niitä mahdollisuuksia, joita nuorilla itsellään sekä heidän työyhteisöillään ja esimiehillään on luodakseen hyvää työtä ja hyvinvointia nuorille tässä ja nyt. Nämä kokemukset luovat kestäväää työuraa, jota luonnehtivat samanaikaisesti onnellisuus ja mielekkyys, terveys ja työkyky sekä ammatillinen pärjääminen ja tuottavuus. Tällaiset kestävät työurat, jotka tyydyttävät nuorten työntekijöiden itsenäisyyden, yhteenkuulumisen ja kyvykkyyden tarpeita, ovat yhtä lailla tärkeitä nuorille itselleen kuin suomalaisille työpaikoille ja koko yhteiskunnalle.

Jari Hakanen,
tutkimusprofessori, Työterveyslaitos

TIIVISTELMÄ

Mikä saa nuoret sitoutumaan työhön ja kokemaan merkitystä työssään? Kannustava puhe -hanke vastaa ajankohtaiseen ongelmaan, sillä tiedetään, että tulevaisuudessa on työvoimapolua it- sekä sosiaali- ja terveystalouden sektoreilla. Ajankohtaiset kyselyt viittaavat siihen, että näillä aloilla työskentelevillä on ilmennyt halukkuutta vaihtaa alaa, myös jo opiskeluvaiheessa, ja tämän lisäksi oppilaitosten hakijamäärät ovat laskussa. Aiemmista tutkimuksista tiesimme, että hyvällä tunneilmapiirillä, positiivisilla kokemuksilla, tunteilla, työn imulla ja ilolla on merkitystä työssä jaksamiseen, oppimiseen, innovatiivisuuteen ja sairauspoissaoloihin.

KaPu-hankkeessa Haaga-Helia, Metropolia ja Humak tutkivat yhteistyössä työelämän edustajien kanssa työhön ja ammattialalle sitoutumisen edistämistä esimerkiksi kannustavan puheen, myönteisen työkuulttuurin ja tunneilmapiirin avulla. Hyödynsimme tutkimuksessamme muun muassa fokusryhmä- ja yksilöhaastatteluja sekä kuvadialogia positiivisen psykologian, pedagogiikan ja kaaosteorian viitekehityksessä. Kohderyhmänä hankkeessa olivat it- ja sote-aloilla työskentelevät 0–3 vuoden sisällä valmistuneet nuoret. Olimme erityisen kiinnostuneita siitä, mikä tuo heille merkitystä, iloa ja hyvinvointia työssä.

Tiimityö nousi merkittäväksi nuorten keskuudessa. Siinä korostui psykologinen turvallisuus (ilmapiiri, jossa nuori uskaltaa ilmaista itseään), kognitiivinen yhdenmukaisuus (yhteisesti jaettu ymmärrys tavoitteista ja odotuksista) sekä psykologinen joustavuus (jokainen joustaa tarvittaessa). Asiantuntijuus kukoistaa ja kehittyy tutkimustulosten valossa monipuolisten tehtävien, vaikuttamisen, arvostuksen ja palautteen kautta. Osaamista kertyy oppimisen ja kasvun, sekä hyvinvointia ilon, kollegiaalisuuden, kohtaamisten ja läheisyyden kautta. Arvot ovat kaikkia osapuolia sitouttava ja yhdistävä tekijöitä. Jos ne eivät kohtaa, nuori vastavalmistunut ei välttämättä sitoudu tai motivoitu työstä tai työssä.

It-alan nuoret nostivat kuvadialogin avulla kerrotuissa tarinoissa voimakkaasti esille työkaverien merkityksen. Työpäivän aikana on tärkeää antaa toiselle positiivista palautetta onnistumisesta. Palautteella halutaan kannustaa työkaveria hänen työssään. Monet mainitsivat, että palaute antaa kokemuksen omasta arvosta työkaverin silmissä. Sote-alan nuorille vastavalmistuneille kahdenkeskiset kasvokkaiset kohtaamiset päivän aikana ovat merkityksellisiä. Työ on kiireistä, ja pienikin positiivinen kohtaaminen työpäivän aikana auttaa jaksamaan. Kaikkiaan kuvadialogi toimi hyvin haastattelutilanteessa keskustelua laajentavana ja tunnekokemuksia sanoittavana menetelmänä.

Luottamusta lisääviä tekijöitä olivat avoin vuorovaikutus, yhteinen tavoite ja sitoutuminen, keskinäinen kunnioitus, ennustettavuus ja kunnioitus sekä vastavuoroisuus (itseohjautuvuus, verkostot, osaamisen jakaminen).

Kaaosteorian mukaan vaikuttamis- ja kehittymismahdollisuudet, työn merkityksellisyys sekä hyvä työyhteisö vaikuttivat valmistuneiden sitoutumiseen. Tutkimus toi esille myös sen, miten holistisesti ja moninäkökulmaisesti hiljattain valmistuneet pohtivat sitoutumistaan työhön. Sitoutumiseen vaikuttivat organisaatiotason tekijöiden ohella myös toimialan tai ammatin piirteet ja muutokset, alueelliset tekijät sekä työntekijän omat elämänsuunnitelmat.

ABSTRACT

What creates meaning and engagement among young people at work? The project Encouraging Talk (KaPu) responds to a current problem, as it is known that there will be a shortage of labor in the IT, health and social services sectors in the future. Current surveys suggest that those working in the above sectors consider a change of work and field, including those in the study stage. Moreover, the number of applicants is also decreasing. From previous studies, we know that a good emotional atmosphere, positive experiences and emotions, job satisfaction and joy play a role in coping at work, have a positive effect on learning, innovation and decrease of the amount of sick leaves.

In the KaPu project, research was conducted, in cooperation with Haa-ga-Helia, Metropolia and Humak researchers, in collaboration with the world of work, on how to promote commitment to work, encouraging talk, and how to foster a positive work culture and an emotional atmosphere at work. In our research, we utilized focus group/individual interviews and photo-dialogue, in the framework of positive psychology, pedagogy and chaos theory. The target group of the project was recent graduates (1-3 years) working in the IT, health and social services sectors. We were particularly interested in what brings them meaning, joy and well-being at work.

Teamwork appeared to be significant among young people, highlighting psychological safety (an atmosphere in which a young person dares to express herself), cognitive consistency (a commonly shared understanding of goals and expectations) and psychological flexibility (each person shows flexibility when needed). Expertise was found to flourish and develop through diverse tasks, influence, appreciation and feedback. Expertise, was accumulated through learning and growth, well-being through joy, collegiality, encounters and nearness. Values are a binding and unifying factor for all parties involved. If values do not meet, the young recent graduate may not commit or be motivated by work or to work.

In the visual stories, young people in the IT field strongly highlighted the importance of colleagues and one-on-one face encounters that took place during the working day. It is important to give positive feedback to the other person on successes. The purpose of the feedback is to encourage a co-worker in his or her work. Many mentioned that feedback gave them the experience of their own worthiness in the eyes of a co-worker. For young graduates in the health and social services sector, the work is busy and even a small positive encounter during the working day helps to cope. All in all, the photo dialogue

worked well in the interview situations as a method that expanded the dialogue and helped to put words on emotional experiences.

Confidence-building factors included: open dialogue, common goals and commitment, mutual respect, predictability and reciprocity (self-control, networks, knowledge sharing).

According to chaos theory, opportunities for influence, development opportunities, the relevance of work and a good work community influenced the commitment of graduates. The study also highlighted the holistic and multi-perspective way in which recent graduates reflected on their commitment. In addition to organizational factors, the commitment was influenced not only by industry and occupational traits and changes, regional factors and the employee's own life plans.

Kiitokset

Kiitämme seuraavia yrityksiä ja organisaatioita tutkimukseen osallistumisesta, tukemisesta sekä tutkimuksen aktiivisesta toimenpanosta: Digia, Fujitsu, Folkhälsan, Mehiläinen, Espoon kaupunki ja Sairaanhoidajaliitto. Kiitämme myös Työsuojelurahastoa tutkimuksen rahoittamisesta ja tutkijoiden organisaatioita tukemisesta.

Kiitämme Jari Hakasta esipuheen kirjoittamisesta, Hanna Helmistä tämän julkaisun toimittamisesta ja Pirjo Auraa Kannustava puhe -hankkeen koordinoimisesta.

Annica Isacsson, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Henna Heinilä, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu
Eija Raatikainen, Metropolia Ammattikorkeakoulu
Anu Järvensivu, Humanistinen ammattikorkeakoulu
Nina Simola-Alha, Humanistinen ammattikorkeakoulu

JOHDANTO

Annica Isacsson, Henna Heinilä, Eija Raatikainen, Anu Järvensivu, Nina Simola-Alha

Tulevaisuudessa työvoimapulaa on muun muassa koodareista, sosiaalityön erityisasiantuntijoista ja sairaanhoitajista (Ammattibarometri 2019). Erittäin suuri huolenaihe on myös se, että jopa 40 prosenttia suomalaisista sairaanhoitajista miettii työpaikanvaihtoa (Aiken ym. 2013). Koronapandemia ei ole helpottanut asiaa, sillä nyt uutisoidaan, että jopa 50 prosenttia sairaanhoitajista pohottaa alan vaihtoa (Sairaanhoitajaliitto 2020). Myös hakijamäärät huolestuttavat, sillä hoitajaopintojen hakijamäärät ovat laskussa (Yle Uutiset 2020).

Alan vaihtoon päädytään pitkän harkinnan jälkeen ja monenlaisista syistä (Flinkman 2018). Kuormittavuuteen vaikuttavat työn olosuhteet, sisältö, järjestelyt, työssä koettu uupumus ja vuorovaikutus työssä. Jaksamisen kuormituksen ohella työhyvinvointiin vaikuttavat myös niin sanotut psykososiaaliset tekijät, kuten työn henkinen kuormittavuus, yksilön kokemus työn hallinnasta ja palkitsevuudesta, kuulluksi tuleminen sekä sosiaalinen tuki työyhteisössä (Hahtela 2018).

Vetovoimaiset organisaatiot panostavat työhyvinvointiin ja hyviin työoloihin. Työn imu, ilo ja positiiviset tunteet ovat työelämän kovinta ydintä, koska niillä on todettu olevan selvä yhteys organisaatioiden tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja vähäisempiin sairauspoissaoloihin (esim. Hakanen 2011). Negatiivisella tunnejäljellä voi olla kauaskantoisia ja fyysisiä vaikutuksia. Siksi positiivisiin tunnekokemuksiin sekä tunneilmapiiriin tulisi etenkin nuorten vastavalmistuneiden sitoutumisen näkökulmasta panostaa ja sitä pitäisi tutkia. Hyvä työilmapiiri tukee työhyvinvointia ja vähentää stressiä (Dackert 2010).

Emotionaalinen älykyys on vahvasti kytköksissä onnistumisen tunteeseen. Näin ollen työyhteisöjen ei pitäisi ainoastaan panostaa tunnetaitojen ja osaamisen edistämiseen, vaan myös positiivisten tunteiden ilmaisutaitoihin. Oletamme, että kannustavalla ja kehittäväällä puheella sekä yhteistyöllä on positiivisia vaikutuksia ennen kaikkea nuorten työhön sitoutumiseen ja sen merkitykselliseksi kokemiseen. Tunneosaamista voi vahvistaa esimerkiksi arvostamalla, kiittämällä, ja kannustamalla muita sekä luomalla uskoa, antamalla kehittäväää palautetta ja sanoittamalla myönteisiä asioita (Isacsson, Raatikainen & Ekström 2019).

On todettu, että kannustavalla palautteella ja ilmapiirillä voidaan rakentaa oppijalle, ja tässä tapauksessa työympäristössä, eräänlainen turvallisuusvyöhyke (*safety zone*), jossa ihminen voi älyllisesti kehittyä ja kasvaa. (Hakkarainen ym. 2004).

Tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kannustava puhe -hankkeen (KaPu) tavoitteina oli

- tutkia, mikä saa nuoren vastavalmistuneen it- ja sosiaali- ja terveysalan työntekijän innostumaan, voimaantumaan, kehittymään ja sitoutumaan työhön.

Millaisia kokemuksia heillä on työkuulttuurin tunneilmapiiristä ja työn herättämistä tunteista? Miten he kuvailevat kokemusten yhteyttä koettuun työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin työssä?

- tutkia näiden vastavalmistuneiden nuorten työhön liittyviä kokemuksia ilosta, innostuksesta ja sitoutumisesta kuvadialogityöpajan menetelmin kollektiivisen etnografian viitekehyksessä.

Mitä käytännössä tapahtuu tilanteissa, joissa ihmiset innostuvat joltai kohdelevat toisiaan hyvin tai huonosti?

- tutkia vastavalmistuneiden lähiesimiesten kokemuksia hyvästä työarjesta sekä toimivien toimintamallien ja luottamuksellisen tunneilmapiirin rakentumista.

Miten esimiehet vastaavat siihen, miten sitouttaa nuoret vastavalmistuneet työhön?

- luoda ammattialoja ylittävä työhön sitoutumisen ja työstä innostumisen (merkityksellisen työn) malli.

Miten tukea nuorten työntekijöiden tunnetaitoja ja työhön/työyhteisöön sitoutumista osana laaja-alaista ammatillista ja emotionaalista kompetenssia alalla kuin alalla?

Näihin neljään tavoitteeseen ja tutkimuskysymykseen vastaamme tämän julkaisun neljän artikkelin, näkökulman, analyysin ja teorian kautta.

Tutkimus

Kannustava puhe -hankkeen tutkimus toteutettiin kolmen ammattikorkeakoulun, Haaga-Helian, Metropolian ja Humakin, kanssa. Tutkimme nuorten 0–3 vuoden sisällä valmistuneiden kokemuksia ja ajatuksia siitä, miten työhön sitoutumista voitaisiin edistää kannustavan puheen, myönteisen työkuulttuurin sekä tunneilmapiiirin avulla. Aineisto kerättiin viidestä sote- ja it-alan yrityksestä tai organisaatiosta. Hyödynsimme tutkimuksessamme muun muassa arvostavaa ryhmä- ja yksilöhaastattelua, kuvadiologia sekä teorioita sitoutumisesta, merkityksellisyydestä, psykologisesta turvallisuudesta, ilosta ja kaaoksesta.

Tutkimuksemme fokus oli erityisesti myönteisen kautta vaikuttamisessa sekä oman toiminnan pohtimisessa. Tutkimuksessa ei keskitytty niinkään puutteisiin tai haasteisiin, vaan nuorten työntekijöiden vahvuuksien ja positiivisen toiminnan edistämiseen. Tavoitteena oli tunnistaa ja mallintaa työhön sitoutumisen elementtejä sekä ymmärtää positiiviseen tunneilmapiiirin rakentumisen keinoja systeemi- ja tunneälyn sekä positiivisen organisaatiotieteen viitekehyksessä.

Aineiston keruu

- Sote-alan työnantaja 23.10.2019 N2, 14.11.2019 N2
- It-alan työnantaja 22.10.2019 N5, 28.10.2019 N5
- Sote-alan työnantaja 20.11.2019 N2
- Sote-alan työnantaja 27.11.2019 N1
- It-alan työnantaja 2.1.2020 N6, 8.1.2020 N6
- Sote-alan työnantaja 27.1.2020 N3
- Esimieskysely auki 20.1.2020 –20.2.2020 N21

Tutkimusaineisto hankittiin kolmivaiheisesti:

1. kuvadiologyöpajassa
2. fokusryhmähaastattelussa
3. lähiesimiehille lähetetyllä kyselyllä.

Tilaisuudet ja tutkimukseen osallistuvien henkilörekrytoinnit järjestettiin yhteistyössä yllä olevien organisaatioiden henkilöstöosastojen tai vastuuesimiesten kanssa tutkimusluvilla. Kuvadiologyöpaja ja fokusryhmähaastattelut toteutettiin yrityksen tai organisaation tiloissa. Keskustelutilaisuudet nauhoitettiin, litteroitiin ja koodattiin henkilötiedot anonymisoiden sekä analysoitiin laadullisesti eri näkökulmista neljän tutkijan toimesta. Kvalitatiivinen aineisto ana-

lysoitiin muun muassa narratiivista analyysiä, teemoittelua ja teoriaohjaavaa analyysiä käyttäen.

Kuvadialogityöpajoihin ja haastatteluihin osallistui 1–6 työntekijää yrityksestä tai organisaatiosta. Kuvadialogityöpajassa (1,5–2 tuntia) keskusteltiin työn merkityksestä, työhön liittyvistä arvoista ja siinä iloa tuottavista asioista. Joissakin tapauksessa keskustelut yhdistettiin. Keskustelun pohjana käytettiin osallistujien valitsemaa työhön liittyviä kuvia työn merkityksestä ja ilosta. Fokuseryhmähaastattelussa (2 tuntia) syvennettiin kuvadialogityöpajassa tuotettuja teemoja ja niiden tulkintaa tutkimuskysymysten näkökulmista. Lähiesimiehille lähetetyllä kyselyllä kartoitettiin kokemuksia hyvästä työarjesta ja toimintamalleista sekä luottamuksellisen ilmapiirin rakentumisesta. Kysely tehtiin Webropol-kyselynä.

Lähteet

- Aiken, LH, Sloane, DM, Bryneel, L., Van den Heede K., Sermeus W; RN4CAST Consortium. 2013. Nurses' reports of working conditions and hospital quality of care in 12 countries in Europe. Epub 2012, Dec 1. *International Journal of Nursing Studies*, 50(2), s. 143–53. Doi: 10.1016/j.ijnurstu.2012.11.009.
- Ammattibarometri 2018. Luettavissa: www.ammattibarometri.fi. Luettu 1.2.2019.
- Dackert, I. 2010. The impact of team climate for innovation on well-being and stress in elderly care. *J. Nurs. Manag.*, 18, s. 302–310.
- Flinkman, M. 2014. Young Registered Nurses' Intent to Leave the Profession in Finland – A Mixed-Method Study. Doctoral Thesis. University of Turku.
- Hahtela, N. 2018. Sairaanhoidajien työolobarometri: Sairaanhoidajien tyytymättömyys työoloihin kasvaa. Sairaanhoidajaliitto. Helsinki
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hakkarainen, K., Lonka, K. & Lipponen, L. 2004. Tutkiva oppiminen – Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä. WSOY. Helsinki.
- Isacsson, A., Raatikainen, E., Ekström, M. 2019. Tuhannet tunteet. Opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa. Haaga-Helium julkaisusarjassa. Helsinki Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/tunne-julkaisu-opiskelijoiden-tunnekokemukset-kekorkeakoulussa/>. Luettu: 15.10.2020.
- Sairaanhoidajaliitto 2020. Yli puolet Sairaanhoidajaliiton koronakyselyn vastaajista mietti alanvaihtoa koronapandemian aikana. Luettavissa: <https://sairaanhoitajat.fi/yli-puolet-sairaanhoitajaliiton-koronakyselyn-vastaajista-mietti-alanvaihtoa-koronapandemian-aikana/>. Luettu 11.11.2020.
- Yle Uutiset 2020. Hoitajaopintojen hakijamäärät laskevat tuhansilla, kun ala polkee kriisistä toiseen – myös koulutuksen maine on kärsinyt. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-1119563620>. Luettu 15.12.20.

MIKÄ SAA NUOREN TYÖNTEKIJÄN INNOSTUMAAN, VOIMAANTUMAAN, KEHITTYMÄÄN JA SITOUTUMAAN?

Annica Isacsson

Kannustava puhe -hankkeen (KaPu) ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, mikä saa nuoren työntekijän innostumaan, voimaantumaan, kehittymään ja sitoutumaan. Tähän kysymykseen olemme pyrkineet vastaamaan seuraavien kysymysten avulla: Millaisia kokemuksia nuorilla työntekijöillä on työkuultuurin tunnelmapiiristä ja työn herättämistä tunteista? Miten työntekijät kuvailevat kokemusten yhteyttä koettuun työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin työssä?

Käsitlemme yllä olevia kysymyksiä yksitellen teorian ja empirian kautta, jossa temaattinen analyysi, teoria sekä tutkimuskysymykset ohjaavat analyysiä. Kytkennät teorian ja empirian välillä ovat oleellisia, jolloin analyysin voidaan sanoa olevan teoriasidonnainen. Tällöin aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tutkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Teoriasidonnaista lähestymistapaa aineistoon voidaan kutsua myös abduktiiviseksi päätte-lyksi (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99).

Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa keskustelimme vastavalmistuneiden lisäksi sosiaali- ja terveysalojen nuorten työntekijöiden kanssa sitoutumisesta työhön sekä siitä, mikä saa heidät tuntemaan iloa, merkitystä ja imua työs- sä. Nuoret toivat kuvadialogihaastatteluun merkityksellisiä, sitouttavia, voi- maannuttavia ja/tai innostavia valokuvia arjen työstä. Toisen vaiheen fokus- ryhmähaastattelussa keskityimme pääasiassa ensimmäisissä haastatteluissa mer- kittäviksi osoittautuneisiin teemoihin.

Teoria tässä artikkelissa muodostuu niistä aiheista ja teemoista, jotka nousi- vat tutkimusasetelmasta ja aineistosta merkittäviksi. Aiheet on kytketty muun muassa seuraaviin teorioihin: Ensimmäisessä luvussa käsitellään psykologis- ta turvallisuutta, kognitiivista yhdenmukaisuutta ja psykologista joustavuut- ta tiimien näkökulmasta. Toisessa luvussa syvennytään työhön sitoutumiseen ja työn merkitykseen. Artikkelin kursivoitit sitaatit ovat vastaajien autenttisia pohdintoja aiheista.

Tiimit ja psykologinen turvallisuus, tuottavuus, yhdenmukaisuus sekä joustavuus

Usein ajatellaan, että tiimi on enemmän kuin yksilöiden määrä. Tiimi on solu, jossa työ tapahtuu, jossa innovatiiviset ideat syntyvät ja jossa ideoita testataan sekä kehitetään edelleen. Tiimit ovat myös paikka, jossa osaaminen mitataan, henkilösuhteet kärjistyvät ja epämääräiset tavoitteet tuottavat kahnausta. Tiimi on myös toinen toistaan täydentävä solu, jossa erilaiset näkemykset, diversiteetti, osaamiset ja ajatukset kohtaavat. *On tärkeitä, et on mahdollisimman heterogeeninen tiimi, jotta tulisi paljon niitä näkemyksiä.* Kaikkia töitä ei myöskään tehdä yhdessä, sillä tehtävät jaetaan tiimin jäsenten kesken.

Tiimejä on tutkittu monista lähtökohdista. Huipputuottavan tiimin erottaa tavallisesta tiimistä se, että huipputuottavan tiimin jäsenet ovat sitoutuneita erityisesti toisiaan kohtaan. *Mennään vaikka tiimi-iltaan.* Tiimin jäsenet ovat toistensa apuna niin työtehtävissä kuin vapaa-ajallakin. *Autetaan joko tiedollisesti tai työmäärän kanssa, ei jätetä yksin.* Tiimin jäsenet huolehtivat toistensa henkilökohtaisesta kasvusta ja taitojen jakamisesta muille, jolloin koko tiimistä tulee joustavampi ja monipuolisempi. *Jos joku saa jotain tietoa, ni sit siitä kerrotaan muillekin.* Myös johtamisvastuun jakaminen kaikkien tiimin jäsenten kesken on yleistä huipputiimeissä. (Katzenbach & Smith 2006.) Tiimityön perustana on useasti vahva luottamus. *Jos asiakas on ollu tyytyväinen jonkin projektiin, niin silloin kehu on koko tiimille eikä kenellekään yksilölle siellä.*

Google (Rework 2016) on toteuttanut *Aristotle*-nimisen tutkimuksen, jonka päätavoitteena oli selvittää, mikä tekee tiimistä tehokkaan. Pitkittäistutkimuksessa tiimin jäsenet ottivat kantaa ryhmän dynamiikkaan, osaamiseen, persoonallisuuteen ja tunneälyyn. Tutkijat havahtuivat siihen, että tiimien jäseniä kiinnosti enemmän se, miten tiimin jäsenet toimivat keskenään, kuin se, ketä tiimin jäsenet ovat. Tuloksista psykologinen turvallisuus (”uskaltaa sanoa ja ottaa riskejä”), luotettavuus (”tekee sovitut työt aikataulussa”), rakenne ja selkeys (tavoitteet ja roolit), työn tarkoitus (omakohtainen merkitys) sekä vaikuttavuus (”työllä on väliä”) nousivat tuloksista merkityksellisinä ja sitouttavina elementteinä. Edmondson (1999) on määritellyt psykologisen turvallisuuden yhteneväiseksi uskomukseksi tiimijäsenten kesken siitä, että tiimi on turvallinen paikka myös henkilöiden väliseen riskinottoon. *Mulla ainakin on omassa tiimissä taivas kattona.* Työntekijät uskaltavat ilmaista itseään ja tulla kuulluksi. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa ihmiset eivät pelkää eivätkä yritä peittää jälkiä rangaistuksi tai nolatuksi tulemisen pelossa.

Psykologinen turvallisuus on vahvasti kytköksissä myös diversiteettiin, inklusioon ja yhteenkuuluvuuden tunteeseen (Edmondson 2019). Psykologisesti turvalliset työntekijät loistavat joissakin asioissa, mutta eivät kaikilla alu-

eilla. He ovat kiinnostuneita oppimaan: *Täs pystyy mun mielest kehittyy, kasvaa ihmisenä.* He ovat myös kiinnostuneita osaamisesta ja aidoista kohtaamisista. Haaponiemen (2020) mukaan on olemassa vahvaa näyttöä psykologisen turvallisuuden korrelaatiosta myös yksilöiden ja ryhmien aktiivisuuden, oma-aloitteisuuden, oppimiskyvyn, sisäisen motivaation heräämisen, yhteistyöhalukkuuden ja suorituskyvyn suhteen. *Kritiikki ois mun mielestä kasvamis-mahollisuus.*

Aineistosta nousi toinen aspekti, jolla on oletettavasti myös merkittävä vaikutus tiimien tuottavuuteen (Kang, Yang & Rowley 2006). Se on kognitiivinen yhdenmukaisuus, joka tarkoittaa, että tiimin jäsenillä on yhteisesti jaettu mentaalinen malli. He jakavat samankaltaisen ymmärryksen ja samanlaiset odotukset tavoitteista, tehtävistä ja odotuksista, jolloin myös projektin tulokset paranevat laadultaan. *Jokainen hoitaa oman pienen siivunsa siitä asiasta. Meillä on tossa mun tiimissä hyvin laidasta laitaan vaatimustasolta tehtäviä, mutta myös tällaset pienet asiat. Kaiken ei tarvii olla aina niin suurta ja mahtavaa. Kokeillaan kaikkia juttuja yhdessä.*

Kolmas tiimien tuottavuuteen liittyvä tekijä on psykologinen joustavuus (Hayes 2019). Se mahdollistaa henkilön läsnäolon, kokonaisnäkemys sekä toiminnan myös haastavissa, epämukavissa ja ristiriitaisissa tilanteissa omien arvojen mukaisesti. Psykologisesti joustavat henkilöt ovat hyviä vastaanottamaan palautetta ja näkemyksiä muilta. He tunnistavat, milloin heidän näkemystensä on muututtava. He myös tunnistavat, että muuttamalla omaa toimintaa saa aikaiseksi erilaisia tuloksia. He joustavat omissa näkemyksissään siten, että tiimi saavuttaa haluamansa. *Ei tehtävien tarvii olla fiksattuja. Se riittää mulle, mitä nyt, mihin mä tähtään tässä. Sit sitä voidaan, pystytään muuttamaan ja säätämään, jos tarve vaatii.* Psykologisesti joustavat henkilöt eivät lukiudu ajattelemaan: ”tämä tehdään näin, koska on aina ennenkin tehty”. *Jotta ei vaan juututa sit siihen, et tehdään niin ku aina näin.* Heille on myös luontaista se, että he voivat vaihtaa näkökulmaa nykyisen tilanteen ja tulevan välillä. *Mä oon aika joustava työntekijä.*

Taulukossa 1 kuvatut tekijät vaikuttavat tiimien tuottavuuteen ja myös yksittäisten henkilöiden kehittymiseen ja sitoutumiseen.

PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS	KOGNITIIVINEN YHDENMUKAISUUS	PSYKOLOGINEN JOUSTAVUUS
Riskinotto Diversiteetti Työn merkitys Henkilökohtainen kasvu	”Suunta on tiedossa” Yhteinen tavoite Odotukset Kokeilut	Kokonaisnäkemys Palautteen merkitys Suunnan muutos Jousto

Taulukko 1. Tiimien tuottavuuteen ja yksilöiden sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä.

Työ ja tunteet, sitoutuminen ja merkitys

Tässä luvussa syvennyttään nuorten työntekijöiden, millenniaalien (noin vuosina 1980–1995 syntyneet), kokemuksiin merkityksiin ja sitoutumiseen yleisesti, ei pelkästään tiimeihin liittyen. Kahnin (1990, 1992) mukaan sitoutumista työhön tukee, jos työntekijä nähdään aitona kumppanina, jonka kanssa käydään vuoropuhelua hänen työroolistaan, tehtävistä ja työsuhteesta. Duffyn ym. (2018) mukaan työntekijöitä pitäisi kohdella ihmisinä eikä työntekijöinä. *Mulle on tärkeää se, että minua kohdellaan hyvin ystävällisesti ja minä myöskin teen näin muille.* Aitoo arvostusta työntekijän panosta kohtaan edistää työntekijän sitoutumisen omaan työrooliinsa. *Arvostetaan sitä, mitä on tehnyt ja miten tekee, työntekijöiden arvoistus ja tasapuolisuus. Siitä se lähtee, että työntekijöillä on hyvä olla.* Kahnin teoria työntekijöiden sitoutumiseen perustuu merkityksellisyteen, turvallisuuteen ja saatavuuteen. Kahn (1990) on määritellyt psykologisen merkityksellisyuden työn palkitsevuuden, fyysisen, kognitiivisen ja/tai tunnevoimavarojen kautta. *Kyllä tässä joka päivä on tullu onnistumisen iloa ja palautetta myös siitä.* Kahnin mukaan (1990, 703–705) työntekijät ovat sitoutuneempia, kun työ on heille psykologisesti merkityksellistä. *Kaipasin merkityksellisyuden tunnetta ja sellasta, että se mitä mä teen, auttaa ihmisiä.*

Merkityksellisyuden tunne on mahdollinen silloin kun henkilö kokee työtehtävän hyödylliseksi, arvokkaaksi ja kannattavaksi myös itselleen. *Neuroverkko on se tulevaisuuden haave, mä haluan ymmärtää sen alan.* Tällöin henkilö pystyy antamaan itsestään enemmän työlle ja työyhteisölle saaden myös itse voimavaroja. *Kuhan vaa koodi toimis.* Psykologinen turvallisuus tarkoittaa sitä, että voi avoimesti jakaa ajatuksiaan ilman, että sillä on kielteisiä vaikutuksia minäkuvaan, statukseen tai uraan. Psykologinen saatavuus on tunne siitä, että omaa fyysiset, tunneperäiset ja psyykkiset resurssit sitoutumiseen. *Se fiilis, kun saat sen toimimaan.*

Työ ei ole pelkkä väline toimeentulon turvaamiseksi, vaan itsessään synnyttää jotakin arvokasta. Kun ihminen kokee, että työ on itsessään tekemisen arvoista riippumatta siitä maksettavasta palkasta, työ on silloin merkityksellistä (Martela & Pessi 2018). *Kun mä törmäsin tohon data scienceen, se tuntuu heti omalta.* Merkityksellisyys toteutuu, jos 1) tekemisen kautta pystyy aikaansaamaan myönteisen vaikutuksen toisten ihmisten elämään tai maailmaan tai 2) jos on mahdollisuus toteuttaa itseään työnsä kautta. Työ on merkityksellistä, kun koemme pystyvämme työmme kautta tekemään jotakin hyvää ja toteuttamaan itseämme. *Se, että mä pääsen auttaa ihmisiä, olen asiakaslähtöinen.*

Vaikka puhe tulevaisuudesta sisältää puhetta myös teknologiasta, on selvää, että suurten muutosten keskellä eletessä tarvitaan työssä – tehtävässä kuin tehtävässä – ennen kaikkea ihmissuhdetaitoja, luovuutta, tunteiden ymmärtä-

mistä ja emootioiden hallintaa sekä inhimillisiä kokemuksia. Nämä ovat kaikkia niitä taitoja, joita ei voida automatisoida tai koneellistaa. *Olemalla rebelline, kohtelen kaikkia tasa-arvoisesti.* Niiden korrelaatio työssä onnistumiseen on tavattoman tärkeä ja suurelta osin vielä kartoittamaton tutkimuskenttä. Tunteiden tutkimuksessa on kuitenkin monenlaisia haasteita. Saarisen (2010) mukaan suomalainen yhteiskunta on pohjimmiltaan rationaalinen. Tunteiden poissaolo kyllä tiedostetaan, mutta niiden käsittely koetaan hankalana.

Ajatellaan, että ihmisiä voidaan hoitaa kuin koneita ja prosesseja. Lisäksi työelämässä odotetaan, että aina pitäisi olla asiallinen. *Naureskellaan, jutellaan ja ollaan lähekkäin. Tämmöisiä hyviä hetkiä.* Asiallisuus voi tappaa luovuuden ja peittää vaikeatkin tunteet alleen. Kyse on siitä, uskommeko siihen, että myönteisten tunteiden lisääminen ja kannustava puhe on kannattavaa. Tärkeää on myös, että opimme käsittelemään työarkeen kuuluvia kielteisiäkin tunteita tehokkaasti ja monipuolisesti. (Saarinen, 2010.) Työssä koetut ja ilmaistut tunteet vaikuttavat laajasti työntekijöiden motivaatioon, ajatteluun, päätöksiin ja yhteistyökykyyn, ja tämä kaikki näkyy tuloksissa nopeasti (Rantanen, 2018).

Työelämä, johon nuoria koulutetaan, tarvitsee emotionaalisten kompetenssien ymmärrystä, sillä rationaalisuuteen ripustautumisella on vaaransa. Jos luotamme pelkkään rationaalisuuteen, sen seurauksena ihmiset voivat useasti huonosti. Nuorempi sukupolvi ei viihdy eikä pysy työpaikoissa, joissa on huono työilmapiiri. *Se mikä tuo mulle iloa, mulla on ihan hirveen hyvät kollegat ja sit niitten takii on kiva olla täällä.* Positiivisen tunneilmaston on myös todettu lisäävän tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja hyvinvointia (Rantanen, 2013). *Täällä on oppinu sen, että millasta voi olla, kun on joustava ja ihan hyvä työnantaja ja hyviä esimiehiä. Ja hyvää johtamista.* Emotionaalinen kompetenssi on vahvasti kytköksissä onnistumisen tunteeseen, joka on äärimmäisen tärkeä oppimisen kontekstissa. *Kun mä ratkasen noita tikettejä, että saa oikeesti hyvää palautetta ja jonkun päivää parannettua.* Tunneäly on energian tiedon, luovuuden, luottamuksen ja verkostoituisen lähde ja mahdollisuus. Emotionaalinen kompetenssi määritellään sen pohjalta, miten hyvin ihminen tunnistaa, ymmärtää, säätää, ilmaisee ja käyttää omia tunteitaan sekä ymmärtää muiden tunteita (Goleman, 2001).

Vastajat todistivat, että myös naurulla ja ilolla sekä vaikuttamisella on merkitystä työyhteisössä ja työssä. *Semmoset iloiset, onnelliset hetket, kun nauretaan yhdessä. Niitä on paljon.* Nuoret työntekijät haluavat olla onnellisia työssään – muutoin on riski, että he vaihtavat työpaikkaa (Suojanen, 2017). Ilolla, hyvillä ihmissuhteilla, ystävyydellä ja onnellisuudella on merkitystä mm. työhön sitoutumiseen, motivaatioon ja energiaan (Suojanen, 2017). *Työporukka, se auttaa aina jaksamaan työssä ja saa hyvälle mielelle. Niin se aina jotenkin innostaa, kun*

pääsee jakamaan niit kokemuksia ja kohtaamaan ihmisiä. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että onnellisuus lisää toleranssia sekä vaikuttaa hyvinvointiin, sairaspotilaiden vähenemiseen, laatuun ja tuloksiin (esim. Varila & Viholainen, 2000). *Myös kehumisella on vaikutusta jos vaikka joku työpaikalla kehuu sitä mitä on tehnyt niin siitä tulee hyvä mieli.* Onnellisuuden ja työsuorituksen välillä on myös havaittu olevan vahva yhteys (mm. Edgar et al. 2015).

Millenniaalit ovat tutkimusten mukaan muita avoimempia ja osoittavat enemmän kiinnostusta ympäristöasioihin, kestävyYTEEN, vastuullisuuteen sekä diversiteettiin aiempiin sukupolviin verrattuna (mm. Greenberg & Weber 2008). *On ne selkeet arvot, minkä mukaan mennään.* Millenniaalit arvostavat horisontaalista vuorovaikutusta (Erickson 2008) ja kannustavia esimiehiä, joustavuutta, arvoja sekä mielenkiintoisia ja merkityksellisiä tehtäviä. *Ei tuu semmonen hierarkkinen asetelma että ei oo mitään semmosta, että sellän takana puhutaan tai semmosta. Että saa tuoda omia ideoita. Et miten sitä työtä saa kehitettyä.* Nuorten työntekijöiden työssä pitää olla tarkoitus, ja he ovat kiinnostuneita myös oman osaamisensa kehittämisestä sekä vaikuttamisen mahdollisuuksista. (Gallup, 2016; Haikkola & Myllyniemi 2020; Pakka & Rätty, 2010.) *Meillä pääsee hyvin nopeestikin vaikuttaa. Mun kanssa on keskusteltu, että mitä mä haluaisin seuraavaks tehdä, ett oisko mulla kiinnostusta liittyä johonkin tietty projektiin. Aika mukava, et on päässy ite vaikuttaa.*

Hyvällä tunneilmapiirillä, vertaistuella, ongelmanratkaisutaidoilla, valmennuksella, tunnetiedolla ja harjoittelulla työelämä saa vahvoja tunneosajia. Itsehillintä, luottamus, kunnianhimo sekä oma-aloitteisuus kasvavat, kun työntekijä osaa säädellä tunteita ja johtaa itse omaa osaamistaan. Jos nämä taidot puuttuvat, negatiiviset tunteet valtaavat mielen. Kannustavalla ja kehittävällä otteella ja yhteistyöllä on kauaskantoiset ja positiiviset vaikutukset. Tällöin ei ole yhdentekevää, miten puhumme ja ymmärrämme muiden ihmisten tunteita, vaan myös minkälaisen tunnejäljen jätämme jälkeemme (Isacson ym. 2019).

Tulokset

Kannustava puhe -hankkeen (KaPu) ensimmäisenä tavoitteena oli tutkia, mikä saa nuoren työntekijän innostumaan, voimaantumaan, kehittymään ja sitoutumaan. Tässä artikkelissa on pyritty vastaamaan seuraaviin kysymyksiin: Millaisia kokemuksia nuorilla työntekijöillä on työkuulttuurin tunneilmapiiristä ja työn herättämistä tunteista? Miten työntekijät kuvailevat kokemusten yhteyttä koettuun työhön sitoutumiseen ja hyvinvointiin työssä? Näihin on vastattu nostamalla aineistosta tärkeiksi koettuja teemoja keskusteluun.

Seuraavassa taulukossa kysymysten ja osioiden tulokset esitetään taulukkona teorian ja empirian kautta, jossa aineiston teemat ovat sidottu teoriaan. Kuvan ensimmäinen osio on tiimianalyysin tulos, jossa tunneilmapiiri, jaettu mentaalinen malli ja jousto nousevat merkittäviksi. Taulukon toinen osa liittyy nuorten työntekijöiden sitouttamiseen, voimaantumiseen ja kehittymiseen. Nämä kaksi aluetta kohtaavat yhtenäisten arvojen kanssa nuorten vastaavalmistuneiden arjen työssä.

<p>PSYKOLOGINEN TURVALLISUUS</p> <p>Ilmapiiri, jossa työntekijät uskaltavat ilmaista itseään</p>	<p>KOGNITIIVINEN YHDENMUKAISUUS</p> <p>Yhteisesti jaettu ymmärrys tavoitteista ja odotuksista</p>	<p>PSYKOLOGINEN JOUSTAVUUS</p> <p>Jokainen työntekijä joustaa ja mukautuu tarvittaessa</p>
<p>ARVOT: KESTÄVYYS, VASTUULLISUUS, EETTISYYS, YSTÄVÄLLISYYS, TASA-ARVO</p>		
<p>Asiantuntijuus</p> <p>Monipuoliset tehtävät, vaikuttaminen, arvostus</p> <p>Palaute, verkostot</p>	<p>Osaaminen</p> <p>Oppiminen, osaamisen kehittyminen, kasvu</p>	<p>Hyvinvointi</p> <p>Ilo, onnellisuus, kohtaamiset, läheisyys</p> <p>Kollegiaalisuus</p>

Taulukko 2. Nuorten sitoutumiseen ja merkityksiin vaikuttavat tekijät työyhteisössä ja tiimeissä.

Nuori vastavalmistunut työntekijä kokee positiivisia ja merkityksellisyys tunteita sekä halua sitoutua, kun häneen luotetaan ja hän voi ilmaista itseään vapaasti. Näitä tunteita koetaan yhteisissä onnistumisissa silloin kun työntekijää arvostetaan, kun hän oppii ja kehittyy tai kun hän saa kokea kannustavaa puhetta ja iloa, onnellisuutta sekä kollegiaalisuutta työssä. Yhdessä tekeminen, tiedon ja kokemusten jakaminen, kokeilut ja riskinotto motivoivat selkeästi nuoria työntekijöitä. Samoin kuin arvojen kohtaaminen, monimuotoisuus, diversiteetti ja yhdenvertaisuus. Tähän tarvitaan jaettu ymmärrys arvoista, tavoitteista, odotuksista sekä hyvä työilmapiiri ja kannustavaa puhetta. Psykologisen turvallisuuden, kognitiivisen yhdenmukaisuuden ja psykologinen jouston kautta raamitetaan ja varmistetaan nuoren asiantuntijuus, osaaminen ja hyvinvointi. Arvot ovat kaikkia osapuolia sitouttava ja yhdistävä tekijä. Jos ne eivät kohtaa, nuori vastavalmistunut ei välttämättä sitoudu tai motivoitu työstä.

Lopuksi

Useasti ajatellaan, että nuoret millennialit ovat itsekkäitä, kiinnostuneita vain itsestään. Tämän tutkimuksen perusteella oletus ei pidä paikkansa. Millennialien arvot ja asenteet ovat vain erilaisia verrattuna muihin sukupolviin. Samoin työn merkitykset ja arvot ovat heille erilaisia kuin muille.

Johdannossa esitetty oletus siitä, että kannustavalla ja kehittäväällä puheella sekä yhteistyöllä on positiivisia vaikutuksia ennen kaikkea nuorten työhön sitoutumiseen ja sen merkitykselliseksi kokemiseen, tulivat KaPu-tutkimuksessa hyvin osoitettua. Tunneosaamista voi vahvistaa esimerkiksi arvostamalla, kiittämällä, ja kannustamalla muita sekä luomalla uskoa, antamalla kehittäväää palautetta ja sanoittamalla myönteisiä asioita (Isacson, Raatikainen & Ekström 2019).

Kaiken kaikkiaan aineistomme oli riittävä luodakseen ymmärryksen nuorten vastavalmistuneiden sitouttamisen elementeistä, ja teoria tuki hyvin tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen perusteella nuorten arvostamia asioita ja asenteita on monia, mutta useimmat liittyvät hyvään tunnelmapiiriin, turvallisuuteen ja mahdollisuuden kehittyä työssä kannustavan palautteen avulla.

Voidaan kiteyttää, että työn merkitys tulee siitä, että kokee olevansa osa jotakin suurempaa ja siitä että tulee kohdelluksi hyvin, ystävällisesti ja tasa-arvoisesti. Merkityksellisyyttä koetaan, kun nuori kohdataan asiantuntijana ja hän tulee sekä kuulluksi että nähdyksi. Merkitystä tuo myös se, että saa olla luomassa jotakin arvokasta sekä itselle että toisille.

Lähteet

- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. 2018. Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), s. 423–439.
- Edgar, F., Geare, A., Halhjem, M., Reese, K. & Thoresen, C. 2015. Wellbeing and performance: measurement issues for HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), s. 1983–1994.
- Edmondson, A. 1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44 (2), s. 350–383. Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Edmondson, A. 2019. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley & Sons. New Jersey.
- Erickson, T. 2008. *Plugged in: The Generation Y guide to thriving at work*. Harvard Business Press.
- Greenberg, E. & Weber, K. 2008. *Generation We. How Millennial Youth Are Taking Over America and Changing Our World Forever*. Pachatusan.

- Goleman, D. 2001. An EI-Based Theory of Performance. Teoksessa Cary Cherniss & Daniel Goleman (toim.): *The Emotionally Intelligent Workplace*. Luettavissa: http://www.eiconsortium.org/pdf/an_ei_based_theory_of_performance.pdf. Luettu 12.11.2019.
- Google Rework 2016. Understanding team effectiveness. Luettavissa: <https://rework.withgoogle.com/print/guides/5721312655835136/>. Luettu 12.10.2019.
- Haaponiemi, P. 2020. 100-vuotias valmennustalo nostaa esiin psykologisen turvallisuuden menestymistekijänä. Luettavissa: <https://news.calcus.com/100-vuotias-valmennustalo-nostaa-esiin-psykologisen-turvallisuuden-menestymistekijana/>. Luettu 15.12.2019.
- Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.) 2020. Hyvää työtä! Nuorisobarometri, 2019.
- Hayes, S.C. 1990. *A liberated mind: The essential guide to ACT*. Penguin Random House, UK.
- Gallup. How Millennials Want to Work and Live. 2016. Luettavissa: <https://www.gallup.com/services/191447/meet-the-millennials-workshop.aspx>. Luettu 14.4.2019.
- Kahn, W.A. 1992. To be fully there: psychological presence at work. *Human Relations*, 45 (4), s. 321–349.
- Isacsson, A., Raatikainen, E. & Ekström, M. 2019. Tuhannet tunteet. Opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa. Haaga-Helium julkaisusarja. Helsinki. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/tunne-julkaisu-opiskelijoiden-tunnekokemukset-korkeakoulussa/>. Luettu 5.5.2019.
- Kang, H.-R., Yang, H.-D., & Rowley, C. 2006. Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations*, 59(12), s. 1681–1710.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. 2006. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization (Collins Business Essentials)*. Harper Business. New York.
- Martela, F. & Pessi, A., B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9 (363), s. 1–15.
- Pakka, J. & Rätty, T. 2010. Työstä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin, lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Helsinki
- Rantanen, J. 2018. Ihmissyyden ytimessä. *Ketju-lehti*. Tunteet, työ, 4. Luettavissa: <https://ketju-lehti.fi/aiheet/tyo/ihmissyyden-ytimessa>. Luettu: 1.12.2020.
- Saarinen, M. 2010. Työyhteisöissä tunteet jäävät kotiin. *Kotimaa*, 3.11.2010. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-5662412>. Luettu 10.10.2019.
- Suojanen, I. 2017. Young professionals and the pursuit of happiness at work (Nuoret työntekijät ja onnellisuus työssä). The University of Edinburgh.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylän yliopisto. JYKDOK.
- Varila J. & Viholainen T. 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työnilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen? Itä-Suomen yliopisto.

HYVÄN KOHTELUN KÄYTÄNTEET NUORTEN VASTAVALMISTUNEIDEN KERTOMANA

Henna Heinilä

Kannustava puhe -hankkeen yhtenä tehtävänä oli selvittää, miten it- sekä sosiaali- ja terveystalalta vastaavalmistuneet nuoret kuvaavat tilanteita, joissa he olivat kokeneet tulleen kohdelluksi työssään hyvin. Tavoitteena oli rakentaa ymmärrystä positiivisten kokemusten taustalla vaikuttavasta toiminnasta ja saada tietoa työyhteisön positiivisen ilmapiirin ja työntekijöiden hyvinvoinnin rakentumisen tekijöistä sekä tunnistaa konkreettisia välineitä hyväksi koettun toiminnan säätelyyn. Oletuksemme oli, että hyvän kohtelun kokemus on vahvasti tunnekokemus ja että sitä voidaan vahvistaa esimerkiksi toisia arvostamalla, kiittämällä, kannustamalla, luomalla uskoa, antamalla kehittävää palautetta ja sanoittamalla myönteisiä asioita (Isacsson, Raatikainen & Ekström 2019).

Aineiston keruun osaksi suunniteltiin kuvadialogityökalu, jolla tavoiteltiin haastattelutilanteessa mahdollisimman laajaa ja kuvailevaa keskustelua teemasta sekä toiminnan tason että tunnekokemusten tavoittamiseksi. Ilmiön mahdollisimman laajan tavoittamisen tukena käytettiin myös menetelmätriangulaatiota, jolloin tutkimusaineiston hankinnassa käytettiin kuvadialogin lisäksi myös teemahaastattelua ja esimieskyselyä (ks. Eskola & Suoranta 1998, 69–70). Menetelmällinen triangulaatio sopii hyvin tutkimukseen, jossa kerätään tietoa ihmisen toiminnasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä, kuten merkityksistä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä artikkelissa vastataan tutkimuskysymykseen, mitä käytännössä tapahtuu tilanteissa, joissa ihmiset kohtelevat toisiaan hyvin. Aineistoa tarkastellaan erityisesti kuvadialogin tuottamien teemojen kautta. Arvioimme tässä artikkelissa myös kuvadialogimenetelmän soveltuvuutta tutkimusmenetelmänä.

Kuvadialogi tiedonkeruun menetelmänä

Valokuvaa voidaan käyttää tutkimuksessa monin eri tavoin, ja sille voidaan antaa erilaisia rooleja. Yksinkertaisimmillaan valokuvilla on kuvitustehtävä, jolloin niillä elävöitetään tutkimustuloksia ja kuvitetaan tekstiä. Toisaalta kuva voi palvella tutkijaa hänen tutustuessaan tutkimuskenttään, tutkittaviin ja tutkimuskohteisiin (van Leeuwen & Jewitt 2001). Valokuva-avusteisessa haastattelussa (*photo elicitation*) valokuvan käytöllä rakennetaan luottamuksellista suhdetta tutkijan ja tutkittavien välille ja valokuvien avulla pyritään näkemään asia haastateltavien silmin (Bignanate 2010; Harper 2002). Stimulated recall -haastattelussa käytetään virikkeitä, esimerkiksi juuri valokuvia, joiden tarkoituksena on auttaa palauttamaan haastateltavan mieleen joku tietty tilanne, ajatteluprosessi tai kokemus (esim. Pohjannoro 2012). Virikkeiden tarkoituksena on auttaa haastateltavaa sanoittamaan, mitä tietyssä tilanteessa tapahtui, eli tavoittamaan eräänlaista menneen tapahtuman prosessin ääneen ajattelua (ks. Lyle 2013; Patrikainen & Toom 2004; Pohjannoro 2012). Valokuvat voivat muodostaa myös osin tai kokonaan tutkimusaineiston, jolloin niitä myös analysoidaan eri tavoin (esim. Suojanen 2017).

Kuvadialogimenetelmässä hyödynnetään valokuvan universaalisuutta, tarinallisuutta ja tunneulottuvuutta. Kuvadialogissa valokuvat eivät ole analysoinnin kohteena. Ne eivät ole myöskään ainoastaan keskustelun käynnistäjiä ja edesauttajia, vaan tärkeä ikkuna haastateltavan merkitysten maailmaan, kokemuksiin ja muistoihin. Kuvadialogi on saanut vaikutteita erityisesti stimulated recall -haastattelun ja valokuva-avusteisen keskustelun periaatteista. Tarkoitamme kuvadialogilla tässä tutkimuksessa keskustelutilannetta, jonka aiheena on joku työhön liittyvä teema, ja jonka tarkoituksena on lähestyä teemaa keskustelijoiden kokemusmaailmasta käsin. Keskustelijat valmistautuvat kuvadialogiin ottamalla valokuvia sovitusta aiheesta ja tuomalla kuvat mukanaan tapaamiseen. Kuvadialogissa jokainen keskustelija näyttää valitsemansa valokuvat ja kertoo niistä haluamallaan tavalla toisille. Keskustelussa kuvan universaali lähestyttävyyys ja sen yksityinen erityisyys yhdistyvät arvostavaksi dialogiksi kuvan äärellä.

Teoreettinen viitekehys

Kuvadialogin suunnittelun viitekehystenä vaikuttavat positiivisen psykologian ja voimautumisen teoriat (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Siitonen 1999). Voimautumisen (myös voimaantumisen, valtaistuminen, *empowerment*) käsite on moniulotteinen, ja tutkijat ovat lähestyneet sitä lukuisista eri lähtökoh-

dista. Voimautumisen käsitteellä ei ole yhtä selkeää teoreettista taustaa, ja käsitettä käytetään moniselitteisesti erilaisissa yhteyksissä. Aina 1970-luvulle asti voimautumisprosessin pääpaino oli valtakysymyksissä ja ihmisoikeuksia sekä toimijuutta ja vähemmistöjen itsemääräämisoikeutta ajavissa päämäärissä (Siitonen 1999). Katsottiin, että yksilön elämän haasteet ja ongelmat kietoutuvat monella tapaa yhteiskunnallisiin kysymyksiin ja että voimautuminen on yksilön itsetunnon sekä yhteiskunnallisen ymmärryksen tukemista (Nivala & Ryyänen 2019). Voimautuminen ei siten ole vain yksilön subjektiivinen prosessi, vaan oman tilan parantaminen linkittyy yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen. 1980-luvulla painopiste alkoi siirtyä valtakysymyksistä enemmän työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin kysymyksiin (Siitonen & Robinson, 1998). Voimautumisessa korostuu yksilön omien voimavarojen ja vahvuuksien tunnistaminen ja käyttöönotto, eli kyse on ihmisen sisäisen voiman tunteen vahvistumisesta (Nivala & Ryyänen 2019). Taustalta voidaan tunnistaa humanistinen ihmis-käsitys ja vahva luottamus ihmisestä itsestään löytyviin voimavaroihin. Tämä näkemys on löydettävissä myös kuvadialogin peruseriaatteista.

Positiivisessa psykologiassa huomio kiinnitetään siihen, miten hyvinvointia, vahvuuksia ja voimavaroja voidaan edistää. Onnellisuuden ja hyvinvoinnin teemat ovat ikiaikaisia, mutta varsinainen positiivisen psykologian näkökulma kehittyi 1900-luvulla. Positiivinen psykologia tutkii muun muassa onnellisuutta, tunteita, luonteen vahvuuksia, työn imua, tietoista läsnäoloa ja rakentavaa suhtautumista vastoinkäymisiin (Seligman 2008; Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Wenström ja muut 2018a). Positiivisen psykologian esiin nostama onnellisuuden diskurssi ja lupaus hyvinvoinnin vahvistamisesta on saanut runsaasti vastakaikua juuri työorganisaatioissa (Saari & Harni 2015). Vaikka voimautumisen teorioita on kehitetty useiden eri tieteiden kentässä, niin tässä tutkimuksessa voimautumisen käsite asettuu parhaiten positiivisen psykologian viitekehykseen, sillä näin voidaan huomioida myös tunteet osana kokemusta. Sisäisen voimantunteen vahvistamisessa tunnetyöllä on keskeinen merkitys.

Voimautumisen ja positiivisen psykologian viitekehys näkyy kuvadialogissa siinä, että haastateltaville annettu kuvatehtävä keskittää heidän huomionsa työssä innostumiseen, iloitsemiseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin. Viitekehys vaikuttaa myös tapaan, jolla kuvia katsotaan. Katsomistilanteessa kuvan omistajan kertoma tarina on keskiössä, sitä ei kyseenalaisteta, arvioida tai tulkita kuulijan omien kokemusten valossa. Kuvatarinat otetaan osaksi keskustelua sellaisinaan ohjaamaan keskustelun rakentumista ja sille muodostuvia sisältöjä.

Kuvadialogin kulku ja esiin nousseet teemat

Tutkimuksessa toteutettiin kuusi eri kuvadialogitapaamista ryhmähaastatteluna. Kuvadialogissa käytetyt kuvat olivat haastateltavien ottamia omia henkilökohtaisia kuvia. Haastateltavat saivat ennen kuvadiologia ohjeen ottaa kolme kuvaa siitä, mikä työssä tuottaa iloa, mikä innostaa ja mitä he odottavat tulevaisuudelta. Kahdessa kuvadialogitapaamisessa haastateltavat eivät tuoneet kuvia mukanaan. Toisessa kuvadialogissa tilanne ratkaistiin siten, että haastateltavat valitsivat kuvat tapaamisen alussa omista kännykkäkuvistaan. Toisessa kuvadialogissa kuvia ei valittu, vaan haastateltavia pyydettiin tapaamisen alussa hetki miettimään kuvatehtävän kysymyksiä mielessään. Kuvadialogitilanteessa jokainen haastateltava esitteli vuorollaan ottamansa kuvat ja kertoi kuviin liittyvät asiat ja tarinat.

Kuvadialogissa esitellyt valokuvat eivät olleet dokumentaarisia. Kuvassa saattoi olla esimerkiksi työväline, kuten tietokone tai hoitoinstrumentti, mutta siitä kerrottu tarina liittyi johonkin muuhun laajempaan asiaan. Haastateltavien valokuvissa ja niistä kerrotuissa kuvatarinoissa oli paljon yhtäläisyyksiä ja samoja aiheita. Aineiston aiheen mukaisen luokittelun perusteella kuvatarinat liittyivät neljään eri teemaan: 1) tiimi, työkaverit ja esimiehet, 2) asiakastyö, 3) työssä tapahtuvat kohtaamiset ja 4) oma oppiminen ja kehittyminen. Hyvään kohteluun liittyä konkreettinen toiminta ja kokemukset puolestaan löytyivät miltei yksinomaan ”tiimi, työkaverit ja esimiehet” -teemaan liittyvistä kuvatarinoista. Tutkimuskysymykseen vastaaminen tapahtuu tämän teeman kuvatarinoiden valossa.

Tulokset

Työhön liittyvät positiiviset ja voimauttavat asiat ovat yleensä luonteeltaan laaja-alaisia, eivätkä välttämättä edes määriteltävissä ja rajattavissa olevia yksittäisiä asioita (Wenström ym. 2018a). On kuitenkin osoitettu, että arvostuksen, kunnioituksen ja luottamuksen kokeminen ovat sisäisen voimantunteen kannalta keskeisiä indikaattoreita (Siitonen 1999; Isacsson, Raatikainen, Ekström 2019). Siksi positiivisten kokemusten syntymisen näkökulmasta työyhteisössä on tehtävä konkreettisia tekoja ja sanoitettava positiivisia asioita. Pelkkä avoimuuden ja luottamuksen periaate ei tuota yksilölle hyvän kohtelun kokemusta.

Kuvatarinoista voidaankin löytää paljon konkreettisia asioita hyvään kohteluun liittyen. Tutkimuksen nuoret it- ja sosiaali- ja terveystalojen vastavalmistuneet työntekijät nostivat esille samoja asioita, eikä alojen välillä ilmennyt suurta eroavaisuutta. Sen sijaan teemojen painopisteissä näkyy jonkin verran eroa-

vaisuutta. Molemmilla aloilla hyvä kohtelu liitetään työyhteisön ihmisten eli oman tiimin, työkavereiden ja esimiehen väliseen vuorovaikutukseen. Siihen liittyvät konkreettiset asiat ja teot toteutuvat joko kollektiivisella tai kahdenkeskisellä tasolla. Mitä siis käytännössä tapahtuu, kun työtoverit kohtelevat toisiaan hyvin? Seuraavaksi avaamme hyvän kohtelun käytänteitä ensin it- alan ja sitten sosiaali- ja terveysalan nuorten vastavalmistuneiden näkökulmasta.

It-alan nuorten vastavalmistuneiden näkemyksiä

It-alan nuoret vastavalmistuneet nostivat kuvatarinoissa voimakkaasti esille työkavereiden merkityksen ja työpäivän aikana toteutuvat kahdenkeskiset kasvokkaiset kohtaamiset esimerkiksi viereisellä työpisteellä työskentelevän kanssa. Työpäivän aikana on tärkeää antaa toiselle positiivista palautetta onnistumisista. Palautteella halutaan kannustaa työkaveria hänen työssään. Monet mainitsivat, että palaute antaa heille kokemuksen omasta arvosta työkaverin silmissä. Juuri koulunpenkiltä tullut työntekijä kertoi, miten hän saa vastuullisia tehtäviä aivan kuin kuka muu tahansa jo pidempään työpaikassa ollut. Tällainen töiden tasapuolinen jakaminen lisäsi hänen omanarvontuntoaan ja vahvisti sidettä työyhteisöön.

Myös kehittävän ja sparraavan palautteen antaminen koettiin hyvänä. Pelkkä selkään taputtelu ja positiivinen puhe eivät auta työntekijää kehittymään. Sparraava palaute sen sijaan viestii siitä, että työkaveri haluaa jakaa uuden oppimisen ja kehittymisen työkaverin kanssa ja haluaa toisen yltävän parhaimpaansa. Rakentavasti annettu kehittävä palaute vie ammatillista osaamista eteenpäin.

Myös työtehtäviin fokuoitumaton vuorovaikutus tuli esille, mutta vähemmän kuin selkeästi työn tekemiseen liittyvät asiat. Yhdessä nauraminen ja ylipäätään kaikenlaisten positiivisten asioiden sanominen toinen toiselle tuottaa hyvää ja mukavaa yhdessäoloa. Useaan otteeseen tuli esille myös se, että on tärkeää pyytää työkaveri mukaan lounaalle.

Kollektiivisen kohtaamisen ja työyhteisöön laajemmin liittyvän toimintakulttuurin merkitys hyvän kohtelun näkökulmasta tuli selkeästi esille. Auttamisen kulttuuri ja luottamus tunnistettiin positiivisen työskentelyn ominaisuuksiksi. Ne rakentuvat osaksi työyhteisön pelisääntöjä, joiden noudattaminen koetaan tärkeänä. Vaikka työ on itsenäistä ja jokainen vastaa omista työprojekteistaan, niin työyhteisön apuun ja tukeen pitää voida luottaa. Jos jonkun projekti on vaikea tai erityisesti aikaa vievä, niin apua tarjotaan ja avun tarjoamista arvostetaan. Luottamus näkyy myös siinä, että se mitä on sovittu, pitää, ja että tietoa jaetaan avoimesti. Tiimiläisten keskinäinen kunnioitus ja luottamus kulminoituu hienosti siinä, että toisen osaamista ei koeta uhkana omalle

urakehitykselle, vaan nuoret vastavalmistuneet kertovat, miten he iloitsevat tiiminsä erilaisista osaamisista ja ammatillisista taustoista. Asia muistetaan myös kertoa työkaverille: ”Hieno homma, että sinulla on tuo ja tuo juttu ja tausta!”

It- alan nuoret vastavalmistuneet toivat esille sen, että esimiehellä on iso rooli hyvän kohtelun toteutumisessa. Esimies johtaa alaisensa kehitymisprosessia, kuuntelee, huomaa ja huomioi hänen osaamistaan, kiinnostuksen kohteita ja tavoitteita. Esimies keskustelee alaisensa kanssa uramahdollisuuksista organisaation sisällä, mahdollistaa tiimistä toiseen siirtymiset kiinnostavien tehtävine perässä, antaa palautetta ja auttaa tulosten arvioinnissa. Kun esimies kohtelee alaistaan hyvin, hän on kiinnostunut, kuuntelee ja näkee hänet aidosti, esittää kysymyksiä ja odottaa myös vastauksia.

Esimies antaa alaisten itse keksiä ja esittää ratkaisuja. Näin hän osoittaa luottamusta heitä kohtaan. Konkreettinen luottamuksen osoitus on se, että tiimi seuraa ja kirjaa itse projektin työmäärää ja kuormittavuutta, eikä esimies lähde kyseenalaistamaan tiimin arviota, vaan osoittaa olevansa tiimin puolella ja mahdollistaa työn tekemisen myös resurssinäkökulmasta.

Aineisto kerättiin ennen koronaepidemiaa, mutta jo silloin etätyömahdollisuuden tarjoaminen tuli esiin positiivisena asiana. Kun annetaan etätyömahdollisuuksia, osoitetaan luottamusta ja tuetaan työntekijän itseohjautuvuutta ja vapautta. Nuorilla vastavalmistuneilla oli vielä myös tuoreessa muistissa se, minkälaista on tulla uutena työntekijänä työyhteisöön. Esimies, joka järjestää uudelle työntekijälle tutustumislounaita eri henkilöiden kanssa, sai paljon positiivista kiitosta.

Sosiaali- ja terveystalalan nuorten vastavalmistuneiden näkemyksiä

Sosiaali- ja terveystalalan nuorille vastavalmistuneille kahdenkeskiset kasvokkaiset kohtaamiset päivän aikana ovat merkityksellisiä. Työ on kiireistä ja pienikin positiivinen kohtaaminen työpäivän aikana auttaa jaksamaan. Työn lomassa työkaverilta saatu kannustava tai positiivinen palaute kertoo toisen työn arvostamisesta. Kun arvostus sanallistetaan ja kerrotaan kasvotusten, hyvän kohtelun periaatteet täyttyvät.

Kahdenkeskistä vuorovaikutusta enemmän sosiaali- ja terveystalalan nuoret vastavalmistuneet painottivat kollektiivista vuorovaikutusta. Esimerkiksi perehdytys, joka usein hoidetaan työntekijän ja esimiehen tai työntekijän ja mentorin välisenä prosessina, tapahtuu sosiaali- ja terveystalalan työpaikoissa koko työyhteisön toimesta. Koko työyhteisö on sosiaali- ja terveystalalan nuorten vastavalmistuneiden mielestä avainasemassa uuden työntekijän perehdyttämisessä. Perehdytys tapahtuu työtä tehden ja työn ohessa, pikkuhiljaa, eli se vaatii aikaa ja käytännön työn tekemistä. Positiivista on se, että tietoa jaetaan tiimin

sisällä, seniorilta juniorille ja päinvastoin. Nuoret ja kokemattomat työntekijät otetaan tasavertaisina osaksi työyhteisöä. Heihin ei aseteta ennakko-odotuksia osaamien suhteen. Arvostusta osoitetaan heti työsuhteen alusta asti, eikä työyhteisöön ole pesiytynyt vanhojen työntekijöiden tai paremmin osaavien klikkejä. Työkokemus tai osaamisen taso eivät luo arvohierarkiaa.

Jos jollakin tiimin jäsenellä on tarvetta keskustella työpäivän aikana esimerkiksi haastavasta asiakastapauksesta, niin tiimistä löytyy aina kuuntelija. Verstaistuki keventää työn kuormittavuutta. Tukea annetaan myös konkreettisesti niin, että toista ei jätetä yksin kiireen keskelle. Huolehditaan yhdessä, että jokainen ehtii pitää tauot ja pääsee syömään. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että välillä tuurataan toinen toista, tuetaan toisen tilannetta ja ollaan valmiita ottamaan enemmän vastuuta töistä silloin, kun toinen ei jaksa tai pysty.

Samoin kuin it-alalla hyvään kohteluun kuuluu myös se, että työyhteisössä jaetaan yhteiset pelisäännöt. Pelisäännöt koskevat myös palautteen antamista niin, että ammattimaisen ja rakentavan palautteen antaminen muodostuu osaksi työyhteisön toimintakulttuuria. Yksi aineiston esimerkki konkreettisesta toimenpiteestä tämän kulttuurin luomisessa, on niin sanottu palauteseinä. Siinä esimerkiksi työntekijän tai tiimin onnistunut asiakaskohtaaminen tai positiivinen asiakaspalaute kuvataan ja tuodaan palauteseinälle työyhteisön nähtäväksi. Periaatteena palauteseinässä on, että huomion kiinnittäminen onnistumisiin vahvistaa positiivisuutta työyhteisössä.

Myös sosiaali- ja terveystalouden vastavalmistuneet nuoret toivat esille työhön fokusoimattoman vuorovaikutuksen tärkeyden hyvinvoinnin kannalta. On hienoa, että työkaverit tuovat vaikkapa matkoilta tuliaisia työyhteisöön, kuten suklaata ja pikkuhyvää, joka kokoaa väen yhteen taukotilaan. Se, että työajan ulkopuolella vietetään myös aikaa yhdessä, osoittaa kiinnostusta ja arvostusta toista kohtaan. Silloin ehditään jutella ja tutustutaan työtovereihin uudella tavalla ja jopa ystävystytään.

Sosiaali- ja terveystalouden nuorten vastavalmistuneiden näkökulmasta hyvän kohtelun kokemus liitetään ensisijaisesti tiimin kollektiiviseen vuorovaikutukseen. Kahdenkeskisten kasvokkaisten kohtaamisten osuus jäi vähäisemmäksi, mitä taas it-alan työntekijät painottivat enemmän. Työntekijä–esimies-akseli hyvän kohtelun näkökulmasta ei myöskään painottunut sosiaali- ja terveystalouden työntekijöiden kuvatarinoissa, vaan he korostivat tiimityökulttuurin ja yhteisvastuullisuuden periaatetta.

Hyvä kohtelu rakentaa hyvinvointia

Työntekijän hyvinvointi rakentuu monista eri tekijöistä. Siitä voidaan erottaa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Sitä voidaan lähestyä myös hedonistisesta tai eudaimonistisesta näkökulmasta (Hakanen 2011). Kun hyvinvointia tarkastellaan kokonaisvaltaisesti, voidaan aineiston esille nostamat hyvän kohtelun käytänteet liittää muun muassa voimautumisen tutkimuksen valossa perustellusti hyvinvoinnin tekijöihin. Voimautuminen tunnustetaan prosessiksi, joka tapahtuu sekä yksilön että yhteisön tasolla ja joka on yhteydessä koettuun hyvinvointiin (Siitonen 1999; Heinilä & Honkanen 2020). Tutkimuksen tuloksissa erottuivat sekä kahdenkeskisen kohtaamisen että kollektiivisen vuorovaikutuksen käytänteet. Voimauttavat tekijät, kuten kollegiaalisuus, molemminpuolinen kunnioitus, avoin kommunikaatio, tasa-arvo ja keskinäinen avunanto, synnyttävät hyvää kohtelua ja lisäävät työntekijän hyvinvointia myös sen tunnepohjaisessa mielessä (Siitonen 1999; Hakanen 2004).

Kerran saavutettu hyvinvointi ei ole yksilön tai työyhteisön pysyvä ominaisuus, vaan sitä pitää ylläpitää työarjessa (ks. Siitonen 1999). Tilannetta auttaa, jos työyhteisöön on rakennettu positiivinen työilmapiiri ja sitä tukevat käytänteet, jotka puolestaan synnyttävät positiivisen latauksen mielialan, joka on yksi henkilökohtaisen ja yhteisöllisen voimautumisen piirre (Gruman & Saks 2011; Wenström ja muut 2018b). Positiivinen lataus tukee innostuneisuutta ja työntekijän halua parantaa osaamistaan.

Kokemukset kuvadialogin käytöstä aineiston keruun menetelmänä

Aineiston keruun jälkeen arvoimme kuvadialogin käyttöä. Yhteinen kokemuksemme oli, että kuvat toimivat hyvin keskustelun aloituksessa, sillä jokainen haastateltava sai vuorollaan tilan näyttää tuomansa valokuvat ja kertoa niistä ilman ulkopuolisen asettamia strukturoituja kysymyksiä. Toiset saivat tilaisuuden kuunnella ja keskittyä toinen toistensa tarinoihin. Valokuvilla oli erityinen merkitys haastateltavien kuulluksi tulemisen mahdollistajana. Kuvas-ta oli helppo puhua ja avata näin keskustelu tapaamisen aiheeseen. Jokainen sai mahdollisuuden kertoa kuvistaan myös asioita, jotka muutoin olisivat ehkä jääneet kertomatta ja nostaa näin kollegoiden tietoon uusia puolia itsestään.

Valokuvien katsominen ja niihin liittyvien tarinoiden kuuntelu loi tapaa-miselle positiivisen, rennon ja voimauttavan ilmapiirin. Valokuvat välittävät tunteita, ja siksi kuvadialogi toimi hyvin tunnekokemusten sanoittajana. Ku-viin voitiin myös palata keskustelun aikana, ja pystyimme käyttämään niitä keskustelun eteenpäin viemisessä sekä esille tulleiden teemojen syventämisessä.

Kuvadialogin soveltamisen mahdollisuuksia

Kuvadialogi toimi hyvin haastattelutilanteessa dialogia laajentavana ja tunnekokemuksia sanoittavana menetelmänä. Näemme kuvadialogissa laajemminkin potentiaalia erityisesti positiivisen vahvistamisen ja työntekijöiden tunnekokemusten käsittelyn välineenä.

Kuvadialogia olisi kiinnostavaa kehittää edelleen esimerkiksi työn kehittämisen, työssä kehittymisen ja osaamisen osoittamisen välineenä. Kehityskeskusteluissa ja työyhteisön kehittämispäivissä voitaisiin kokeilla kuvatehtäviä, joiden avulla olisi mahdollista tarttua myös työyhteisön vaikeampiin tai vaietuihin asioihin, sillä kuvien avulla abstraktit ja ehkä vaikeastikin sanoitettavat asiat saadaan tarinalliseen muotoon.

Kuvadialogissa kerrottujen kuvatarinoiden tarkastelu herätti ajatuksen siitä, että valokuvaa olisi kiinnostavaa käyttää vielä laajemminkin tutkimusaineiston tuottamisessa. Mitä tahansa inhimillisen elämän aluetta voisi lähestyä vaikkapa valokuvapäiväkirjan keinoin. Valokuvapäiväkirja avaa näkymän lukuisiin erilaisiin tulkintoihin ilmiöistä ja asioista, ja sen analyysissa on mahdollista integroida sekä valokuvaajan henkilökohtaiset että tutkijan teoriaorientoituneet merkitykset (Leavy 2020). Kun yhdistetään valokuvailmaisuus ja tieteellinen analyttinen ajattelu, liikutaan niin sanotussa ”kolmannessa tilassa” (*third space*), joka on kokemuksellinen, intuitiivinen ja muuttuva (Sava & Nuutinen 2003). Vaikka tuo tila on häilyvä ja tiedonmuodostuksen näkökulmasta epätarkka, niin siihen liittyvät tunnekokemukset ja abstraktit, usein sanoittamattomiksi jäävät, kokemukset ovat merkityksellisiä työhön sitoutumisen tai vaikkapa hyvinvoinnin tekijöiden ymmärtämisen kannalta.

Lähteet

- Bignante, E. 2010. The use of photo-elicitation in field research. EchoGéo, 11. Luettavissa: <file:///C:/Users/hoo667/Downloads/echogeo-11622.pdf>. Luettu: 26.11.2020
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere.
- Gruman, J. A., & Saks, A. M. 2011. Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123–136. Luettavissa: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.09.004>. Luettu: 26.11.2020.
- Hakanen J. J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Sosiaalipsykologian alan väitöskirja. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Luettavissa: https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf. Luettu: 26.11.2020.
- Harper, D. 2002. Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies* 17,1, s. 13–26.

- Heinilä, H. & Honkanen, E. 2020. Sosiaalinen sirkus ja valokuva opiskelijan osaamisten titeetin vahvistajana valmentavissa koulutuksissa. *Ammattikasvatuksen aikakauskirja* 22, 3, s. 31–47.
- Isacsson, A., Raatikainen, E. & Ekström, M. 2019. *Tuhannet tunteet – opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa*. Haaga-Helia. ISBN 978-952-7225-47-9. Luettavissa: <https://julkaisut.haaga-helia.fi/tunne-julkaisu-opiskelijoiden-tunnekokemukset-korkeakoulussa/>. Luettu: 14.9.2020.
- Leavy, P. 2020. *Method Meets Art. Arts-Based Research Practice*. The Guilford Press.
- Leeuwen, T. Van & Jewitt, C. 2001. *The handbook of visual analysis*. Sage.
- Lyle, J. 2013. Stimulated recall: a report on its use in naturalistic research. *BERJ British Educational Research Journal*, 29(6), s. 861–878.
- Nivala, E. & Rynänen, S. 2019. *Sosiaalipedagogiikka – Kohti inhimillisempää yhteiskuntaa*. Gaudeamus.
- Patrikainen, S. & Toom, A. 2004. Stimulated recall – opettajan interaktiivisen ajattelun ja toiminnan tutkimisen menetelmä. Teoksessa K. Uusikylä & P. Kansanen (toim.): *Opetuksen tutkimuksen monet menetelmät*, s. 239–260. PS-Kustannus.
- Pohjannoro, U. 2012. Stimulated recall – menetelmä säveltämisenäikaisen ajattelun jäljittämässä. Mahdollisuuksia, haasteita ja metodologista rajankäyntiä. *Finnish Journal of Music Education* 15,1, s. 27–40.
- Saari, A., & Harni, E. 2015. Onnellisuuden Hermes: positiivisen psykologian hegemonia-yrkimykset. *Agon*, 14, 3, s. 4–11.
- Sava, I. & Nuutinen, K. 2003. At the meeting place of word and picture: Between art and inquiry. *Qualitative Inquiry*, 9, 4, s. 515–534.
- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. *Art House*.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. 2000. Positive Psychology An Introduction. *American Psychologist*, 55,1, s. 5–14.
- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
- Siitonen, J. & Robinson, H. A. 1998. Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa R. Erkkilä, A. Willman & L. Syrjälä (toim.), *Promoting teachers' personal and professional growth*, s. 165–191. Oulun yliopisto.
- Suojanen, I. 2017. *Young professionals and the pursuit of happiness at work*. Väitöskirja. The University of Edinburgh.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi. Helsinki.
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. 2018a. 'The force that keeps you going'. *Enthusiasm in vocational education and training (VET) teachers' work*. *International Journal for Research in Vocational Education and Training*, 5, 4, s. 244–263. Luettavissa: <https://doi.org/10.13152/IJRVET.5.4.1>. Luettu: 26.11.2020
- Wenström, S., Uusiautti, S., & Määttä, K. 2018b. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teachers' perceptions. *European Journal of Workplace Innovation*, 4, 1, s. 79–94. Luettavissa: <http://journal.uia.no/index.php/EJWI/article/view/502>. Luettu: 26.11.2020.

ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ HYVÄSTÄ TYÖARJESTA JA LUOTTAMUKSELLESTÄ TYÖILMAPIIRISTÄ

Eija Raatikainen

Vuoden 2019 työvoimatutkimuksen eurooppalainen vertailun mukaan suomalaisessa työelämässä palkansaaajilla on keskimääräistä enemmän vaikutusmahdollisuuksia työhönsä ja työntekijöiden työajat ovat joustavia. Haasteena kuitenkin on, että työ valuu vapaa-ajalle yleisemmin kuin muissa EU-maissa. Saman tutkimuksen mukaan myös kiire on Suomessa yleisempää kuin muualla EU:ssa, erityisesti naisvaltaisella julkisella sektorilla ja sote-alan töissä. Vähemmän kiirettä on miesvaltaisilla rakentamisen ja teollisuuden toimialoilla. Tutkimuksen mukaan juuri nämä tekijät korostavat sukupuolten välistä eroa työelämässä. (Sutela 2020).

Tässä tekstissä käsitellään esimiesten näkemyksiä vastavalmistuneiden työhön liittyen. Artikkelin on osa laajempaa Työsuojelurahaston rahoittamaa Kannustava puhe -hanketta (KaPu). Vastaan tässä kysymyksiin siitä, millaisia ovat lähiesimiesten kokemukset hyvästä työarjesta ja millainen on luottamuksellisen tunneilmapiiri nuorten vastavalmistuneiden näkökulmasta tarkasteltuna. Artikkelissa käsitellään edellä mainittuja teemoja esimiesten kertomana. Tutkimuksessa käsiteltävä aineisto muodostui kahdellekymmenelle esimiehelle sähköpostilla lähetetyistä avoimista kysymyksistä. Aineisto on esitelty tämän julkaisun johdantoluvussa. Tässä artikkelissa käsitellään näistä kahta kysymystä: “kuvaava työarki” ja “kuvaava luottamuksellinen työilmapiiri”.

Hyvä työarki

Tässä osiossa vastataan kysymykseen siitä, millaisia ovat työpaikkojen lähiesimiesten näkemykset hyvästä työarjesta. Arki nähdään usein melko *itsestään selvänä* asia, jolloin sitä harvoin kyseenalaistetaan tai tarkastellaan uudella tavalla. (Felski 1999, 78). Tiivistetysti todettuna arki muodostuu arjen rytmistä ja säännöllisesti muodostuvista rutiineista – näin myös työssä.

“Everyday life bears a complicated relationship to the distinction between private and public; it includes domestic activities but also routine forms of work, travel, and leisure.. --” Finally, everyday life is exceptional moment: the battle, the catastrophe, the extraordinary deed --commonsensical basis of all human activities. (Felski 1999, 78, 80).

Nuoret ammattilaiset kertovat arvostavansa työtehtävien monipuolisuutta mutta myös yrityksen vastuullisuutta. Vastuullisuuteen liittyviä asioita ovat toiminnan läpinäkyvyys, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, työolosuhteet ja inhimillisuus. (Young Professional Attraction Index, YPAI 2019.) Ryytänen, Simonen ja Karkkola (2020) puolestaan tuovat esille, että juuri esimiehellä on keskeinen rooli työpaikan työilmapiiriin vahvistajana. Heidän mukaansa esimiehen kuuluu huolehtia yleisestä työilmapiiristä. Näin siksi, että tällä on merkittävä vaikutusta siihen, tuntevatko työntekijät olevansa arvostettuja ja hyväksytyjä omana itsenään.

Lisäksi työntekijät painottavat, että esimies on työarjessa avainhenkilö, joka voi omalla toiminnallaan edistää hyvää ryhmähenkeä ja työjäsenten keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Työntekijöiden ehdotusten mukaan esimiehet voisivat edistää ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuutta esim. ”järjestämällä säännöllisiä aamupalahetkiä, kahvitaukoja tai virkistysiltapäiviä sekä erilaisia työjärjestelyjä”. Viihtyvyys ja yhteenkuuluvuus työyhteisössä edistävät yksilöiden hyvinvointia ja motivaatiota, jota sosiaalinen seurustelu työpaikalla tukee (Ryytänen, Simonen & Karkkola 2020) Työilmapiirillä on keskeinen yhteys henkilöstön hyvinvointiin, vaikkakin ennen kaikkea esimiehen tuki on työilmapiiriin kehittämässä hyvin tärkeää (Nakari 2003).

Kysyttäessä sitä, millaisia ovat työpaikkojen lähiesimiesten kokemukset hyvästä työarjesta ja millaisia toimintamalleja hyvään työarkeen liittyy, esimiehet toivat esille neljä teemaa. Teemat löytyivät sisällön aineistoanalyysin avulla induktiivisesti. Nämä teemat olivat 1) hyvässä työarjessa kokee arvostusta, 2) työ tekijäänsä opettaa, 3) selkeä työrooli ja 4) hyvässä arjessa kehitetään.

Hyvässä työarjessa kokee arvostusta

Esimiesten vastausten perusteella hyvän työarjen keskeisin elementti löytyi arvostuksen kokemuksesta. Fagley ja Adlerin (2012) mukaan ihmisen työssä kokea arvostus lisää hyvinvointia ja ylläpitää sosiaalisia suhteita. Sillä on myös yhteys luottamukseen, koska sen myötä myös luottamus paranee. Arvostus voi auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuksi, se voi vapauttaa työntekijän sisäisen motivaation ja halun menestyä sekä auttaa muita mukaan lu-

kien asiakkaat, esimiehet tai vertaiset. (Fagley & Adler 2012) Tämä piti sisäl-
lään myös ajatuksen positiivisista ihmissuhteita.

- Työyhteisössä kokee olevansa arvostettu työntekijä ja tasavertainen muiden kanssa.
- Henkilöiden tarpeita kuunnellaan. Työolosuhteet ja työkalut ovat kunnossa.
- Työkaverit ovat mukavia, joiden kanssa on välillä hauskaakin, sopivasti tuttua ja uutta haastetta ja oppimista.
- Työkavereiden kanssa ehtii vaihtaa mielipiteitä asioista.
- Rohkeus kokeilla asioita.

Tutkimusten mukaan myönteiset ihmissuhteet työssä edistävät kokemusta kokonaisvaltaisesta täyttymyksestä (*fulfillment*) ja kuulumisen tunteesta (*need to belong*) (Reich & Hershcovis 2011, 3). Työyhteisön positiivisten ihmissuhteiden vahvistamiseksi tarvitaan tunne- ja vuorovaikutustustaitoja. Tutkimusten mukaan esimerkiksi korkeakouluopinnoissa opiskelijan tunnekompetenssia tulisi tukea jo opintojen aikana, jotta työelämään siirtyessään hän voisi omalta osaltaan olla vahvistamassa emotionaalisesti kestäväää työyhteisöä ja työelämää. Jokaisen työntekijän emotionaalinen kompetenssi on osaltaan edistämässä kollegan arvostuksen kokemisen vahvistumista. Myös hyvinvointi, tuloksellisuus ja työssäjaksaminen kohenevat emotionaalisesti turvallisissa ja ennustettavassa ilmapiirissä. (Isacsson & Raatikainen 2020.)

Työ tekijäänsä opettaa

Toinen hyvää työarkea kuvaava tekijä oli esimiesten vastausten perusteella mahdollisuus työssä oppimiseen. Mäen (2020) mukaan elämme aikaa, jossa työnteko ja osaaminen ovat entistä vahvemmassa liitossa keskenään. Elämme siis aikaa, jossa pelkkä koulutus ei riitä, vaan tarvitaan myös osaamista. Osaamista syntyy ja kehittyy entistä enemmän työelämässä niin opintojen aikana kuin opintojen jälkeenkin. Esimiesten vastauksissa heijastui positiivinen vire jatkuvaan oppimiseen ja työssäoppimiseen. Vastavalmistuneiden hyvä työarki sisälsi esimiesten vastausten perusteella ajatuksen siitä, että työssä voi – ja saa – oppia. Hyvässä työarjessa kehitytään.

Työtehtävät ovat mielenkiintoisia, sopivan haastavia ja järkeviä.

Arjessa saa itsenäisesti tehdä työtään ja kehittää sitä. Pääsee mukaan uusiin juttuihin ja oppii, jatkuvasti lisää. Tarvittaessa esimies tukee.

Hyvä työarki koostuu ihmisille annetuista tehtävistä, he tietävät mitä tekevät ja

*jos kohdalle osuu yllättävä tilanne, niin tietävät keneltä kysyä apua.
Henkilöt tietävät omat tavoitteet ja keinot joilla niihin päästään.
Ongelmatilanteisiin saa tukea.
Sopivan paljon työtä, jotta pieni paine saa toimimaan tehokkaasti.
Oppimiseen kannustava ilmapiiri.*

Selkeä työrooli

THL:n (2020) mukaan toimivassa työyhteisössä on yhteinen päämäärä ja tavoite, jolloin myös työn- ja vastuunjako on selkeää. Esimerkiksi Rauramon (2012) mukaan selkeä työnjako on tärkeä elementti hyvän työilmapiirin mahdollistumiseksi. Hän jakaa sen osatekijöiksi yksilöön, työyhteisöön ja työhön liittyvinä tekijöinä. Muita hyvää työilmapiiriä edistäviä tekijöitä ovat selkeän työnjaon lisäksi oikeudenmukaisuus, työrauha ja etenemismahdollisuudet. Työyhteisön jokainen jäsen tietää, mitä häneltä odotetaan. Odotuksiin vastaaminen oikea-aikaisesti puolestaan asioiden ennustettavuutta ja siten myös luottamusta (Troman 2000). Esimiesten vastausten perusteella selkeä työn organisointi vahvisti hyvää työarkea.

Hyvässä työarjessa jokainen tietää karkealla tasolla mitä häneltä työssään odotetaan, millaiset reunaehdot hänen toimintakentässään on ja millaiset pidemmän aikavälin kehittymismahdollisuudet ovat tarjolla. Asiat sujuvat, kun niistä ei tehdä liian vaikeita asettamalla liian tarkkoja rooleja tai rajoja sille mitä itse pitäisi tehdä, elleivät tehtävä ja turvallisuus sitä nimenomaisesti edellytä. Tehtävät ovat selkeät, työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan eli tavoitteet on sovittu, apua ja tukea saa tarvittaessa.

Hyvässä arjessa kehitetään

Hyvä arki ei kuitenkaan ole esimiesten kuvaamana vain työn suorittamista, vaan siihen liittyy myös mahdollisuus työn kehittämiseen. Hyvä työarki on hallittua ja parannusehdotuksia esiin nostavaa.

Työssään voi vapaasti nostaa esiin epäkohdat ja tehdä parannusehdotuksia.

Palavereita on sopivasti, jotta ehtii hoitamaan edellisestä tulleita töitä, ja pikkuisen keskittymään seuraan palaveriin.

Esimiesten kuvaukset hyvästä työarjesta linkittyvät myös näkökulmiin itsenäisiin, mutta yhteistyöstä innostuneisiin ja oppimismyönteisiin työntekijöihin, jossa työ nähdään yhteiskehittelyn hengessä mahdollisuutena oppia uutta, mutta myös vahvana kehittämismyönteisenä ympäristönä. Työyhteisön tulee

kuitenkin kyselyyn vastanneiden esimiesten mukaan olla turvallinen ja kaikkia arvostava. Lisäksi he painottivat jokaisen työroolin selkeyttä hyvää työarjen osatekijänä.

Luottamuksellinen työilmapiiri

Luottamuksesta keskustellaan useilla eri aloilla ja eri konteksteissa (Raatikainen 2011; 2015). Tänä päivänä luottamuskeskustelu työelämässä liittyy jo luonnollisena osana digitaalisuutta ja digitaalisten verkostojen johtamista (esim. Blomqvist 2018; 2020) tai osana projektiluonteista työtä (Salmivaara, Martela & Heikkilä 2020) liittyvään keskusteluun. Myös uusimmassa hallitusohjelmassa luottamus on nostettu esille osana toimivia työmarkkinoita (luku 3.5: kohti luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomea). Hallitusohjelman työllisyysastetavoite edellyttää, että osatyökykyisten, vaikeasti työllistyvien, nuorten, ikääntyvien ja maahanmuuttajataustaisten osallistumista työmarkkinoille lisätään (Valtioneuvosto 2019). Edellisten lisäksi myös *Työn ja työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmassa* (Sosiaali- ja terveysministeriö 2020) on nostettu luottamuksen merkitys keskustelussa osana työhyvinvointia. Salmivaara ym. (2020) kuvaavat, että omanlaisen hankaluuden luottamuksen synnylle tämän päivän työelämässä tuovat lyhyet ja määräaikaisten työsuhteet, vaihtuvat projektit ja irtisanomiset. Näissä tilanteissa ihmiset eivät ehdi tutustua toisiinsa sillä tavoin, että työyhteisön jäsenten välille syntyisi syvä luottamus ja kokemus riskinoton mahdollisuudesta (Salmivaara ym. 2020). Tästä huolimatta luottamuksellisen ilmapiirin vallitessa työn tuloksellisuus ja työhyvinvointi vahvistuvat.

Luottamus ja epäluottamus lyhyesti

Luottamusta voidaan tarkastella tunteena mutta myös rationaalisena päätöksenä. Luottamus voi olla kognitiivinen valinta, tietoinen päätös (”luotan tai en luota”) tai tiedostamatonta (Li 2012). Tunteet ja kognitiot kuitenkin kietoutuvat toisiinsa. Tunteet ohjaavat päätöksentekoa, ja päätöksentekoon vaikuttavat myös tunteet (Nummenmaa 2010). Tunteet tarttuvat kolmessakymmenessä sekunnissa, jolloin myös luottamuksen tunne voi kohtaamisessa vahvistua tai heikentyä. Tunteilla on kehollinen yhteys (Nummenmaa 2010; 2018).

”Positiivisten tunteiden ilmaiseminen vahvistaa positiivista ilmapiiriä mahdollistaen ihmisten välisen myönteisen kierteen lujittumisen. Jo pienin sanoin ja elein voidaan osoittaa toisen ihmisen arvostamista. Näin voi tehdä esimer-

kiksi kiittämällä, kannustamalla ja sanoittamalla myönteisiä asioita. Vastaavasti pitkään jatkunut ihmisten välinen kielteinen ilmapiiri voi luoda haastetta esimerkiksi työpaikan ihmissuhteisiin ja siten työhön sitoutumiseen.” (Raatikainen & Isacsson 2020). Myönteisillä tunteilla on yhteys siihen, miten ihmiset tuntevat ja ajattelevat työstään sekä työpaikastaan (Thoresen ym. 2003).

Ihmisten välinen tuttuus, yhdessä jaetut arvot ja kulttuuri ovat tie luottamukseen (Luhmann 1979). Tuttuus on yhdessä jaettuja kokemuksia ja enemmän kuin vain kokemus siitä, että ”tiedän sinut”. Tuttuuteen liittyy yhdessä koettuja hetkiä menneisyydessä. Govier (1993) tähdentää, että luottamus ei kuitenkaan ole ilmiönä yksinkertainen, eikä kyse ole vain *kaikki tai ei mitään* -ajattelusta, vaan luottamus on dynaaminen ilmiö. Se tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että samaankin ihmiseen voi luottaa eri asteisesti ja eri tilanteissa. Esimerkiksi kaverille voi uskaltaa lainata autoa, mutta ei kertoa syvimpiä salaisuuksiaan. Luottamus liittyy ihmiselle asetettuihin odotuksiin ja niiden täyttämiseen. Luottamus ja epäluottamus ovat suhteessa ilmeneviin erilaisiin rooleihin ja tilanteisiin. Johonkin ihmiseen voi luottaa esimerkiksi hänen ammattiroolinsa johdosta, vaikka vapaa-ajalla ei yksittäisessä asiassa tai tilanteessa häneen luottaisikaan. Luottamuksella on siten tilannesidonnainen luonne. Se voi olla myös hetkittäinen tunne, vaikka ihmisen perusluottamuksen kokemus, taipumus optimismiin tai pessimismiin, on olemassa. Luottamus voi olla myös kognitiivinen valinta tai asenne ihmisen tietoisena valintana (Li 2012), tai se voidaan nähdä ihmisen kykyä oppia luottamaan tai olemaan luottamatta (Lee, Jolles & Krabbendam 2016). Perinteisesti luottamusta on tarkasteltu osana sosiaalista pääomaa (Fukuyama 1995; Coleman 1988; Putnam 1993; 1995; 2000).

Epäluottamus heijastuu ihmisen aikaisemmista kokemuksista. Mitä enemmän yksilöllä on negatiivisia kokemuksia elämässään, sitä todennäköisempää on, että hän suhtautuu myös toisiin ihmisiin epäluottavasti. Epäluottamus ihmisten välillä aiheuttaa varovaista ja epäilevää yhdessä oloa ja vuorovaikutusta. Ihminen, joka kokee olevansa vuorovaikutuksessa epäluotettavan ihmisen kanssa, kiinnittää huomionsa helpommin omaan ahdistukseensa ja oman pelkonsa hallintaan kuin ideoittensa esille tuontiin. Tällöin on tyypillistä, että hän miettii tarkkaan, kenen kanssa hän puhuu. Huomio on tällöin enemmän toisten ihmisten tarkkailemisessa kuin omassa toiminnassa (Tschannen-Moran & Hoy 1998; 2000). Epäluottamuksen seurauksena hän voi olla kyvytön luottamaan toisiin ihmisiin. Luottamus voi olla myös tiedostamatonta (Baier 1986;1992). Luottamuksen rikkoutuminen johtaa vakaviin seurauksiin sekä yksilöiden että organisaatioitten kannalta (Lewicki & Brinsfield 2017). Troman (2000) on luokitellut luottamukseen ja epäluottamukseen liittyviä tekijöitä (taulukko 1.).

LUOTTAMUS	EPÄLUOTTAMUS
läheinen	vieras
yhteenkuuluvuutta painottava	erillisuus/vihamielisuus
tukea antava	vähättelevä
turvallinen	turvaton
hyväksyvä	epäilevä

Taulukko 1. Luottamuksen ja epäluottamuksen kategoriat (Troman 2000).

Luottamus työssä

Luottamus edistää ihmisten motivaatiota, organisaation elinvoimaa ja vaikuttaa työn tuloksiin (Savolainen 2016). Tämän päivän maailmanlaajuisessa verkkovälitteisessä työssä luottamus on tärkeää (Blomqvist 2018, 4). Työntekijöiden kollektiivinen luottamuskokemus johtoon (*vallitseva yksimielisyys siitä, että johto on luotettava*) puolestaan vähentää yksilön kokemusta työn turvattomuudesta ja sen aiheuttamista kielteisistä vaikutuksista. (Wang, Mather & Seifert 2018). Luottamuksellisen ilmapiirin rakentumista edesauttaa, että sovitaan yhteisistä toimintamalleista, pelisäännöistä ja yleisistä toimintatavoista. Yhteisten toimintamallien kehittäminen sekä epäviralliset keskustelut vahvistavat perehdyttämisen luomaa pohjaa. (Savolainen 2016). Aikatauluista ja yhteisesti sovituista tavoitteista kiinnittäminen vahvistaa luottamusta (Savolainen 2016). Esimerkiksi luottamus johtajaan ilmenee yleensä suorana tyytyväisyyden lisääntymisenä (Dirks & Ferrin 2001).

Luottamus on keskeinen hyvin toimivan esimiehen ja alaisen välisen suhteen tekijä. (Laine 2008). Vahva luottamus ja yhteisöllisyys tukevat työntekijän sitoutumista organisaatioon sekä myös ehkäisevät työperäistä stressiä (Koivumäki 2008). Esimerkiksi Savolaisen (2011, 5) mukaan: ”*Luottamus on aina vastavuoroista. Silti esimies vaikuttaa lähtökohtaisesti ratkaisevimmin siihen, miten alaiset työtään haluavat tehdä ja tosiasiallisesti tekevät ja millaisia tuloksia saadaan aikaan. Vastavuoroisesti alainen vaikuttaa vahvasti siihen, millainen voimavara hän on organisaatiolle ja kuinka esimies voi luottaa hänen osaamiseensa ja toimintaansa*”. Myös Zitting (2016) tuo esille aikaisempiin tutkimuksiin viitaten luottamuksella olevan etuja työntekijöiden ja johdon välillä muun muassa siten, että luottamus edistää työntekijöiden uskoa työnantajien tarjoaman tiedon tarkkuuteen ja näin auttaa hyväksymään johdon päätökset. Zittingin tutkimuksen mukaan myös Suomessa johto on keskimääräistä luottavaisempi sosiaalisen dialogin hyötyihin, kun taas toisessa Pohjoismaassa Ruotsissa luottamus on neljässä vuodessa laskenut.

Kuitenkin vaikka esimies tai työyhteisö toimisi kuinka hyvin tahansa tai työyhteisössä vallitsisi melko vahva kollektiivinen luottamus, on tärkeä tunnistaa (ihmisten henkilökohtaisten kokemusten lisäksi) myös yksilöiden yhteinen historia ja sen merkitys luottamustulkintoihin ja -kokemuksiin. Näin ajatellen yksilöiden väliset mahdolliset kahdenkeskiset ristiriidat saattavat heijastua myös työyhteisöön. Sosiaalisen median aikakaudella työyhteisön ihmissuhteita rakentuu, ylläpidetään ja murentuu myös verkossa (Twitter, Facebook, Instagram jne.) Sosiaalisissa verkostoissa otetaan mukaan, suljetaan ulos tai jättyädytään itse pois. Tällä tavoin osallisuus ja osattomuus rakentuvat informaalisissa ympäristöissä. Näin ollen työympäristön luottamukselliset suhteet ulottuvat fyysisen (tai digitaalisen) työympäristön ulkolaidoille.

Ikosen (2013) mukaan luottamus esimiehen alaisen suhteessa on alati muotoutuva prosessi, jolloin luottamuksen kehittymisessä on havaittavissa erityisiä hetkiä, episodeja, joissa kahdenvälinen luottamus voi nopeastikin vahvistua tai rapautua. Hänen mukaansa esimiehet saattavat tarkoittamattaankin murentaa luottamusta passiivisella tai välinpitämättömällä käyttäytymisellään. Tietoisuuden lisäksi tarvitaan tunnetaitoja ja empatiaa, joka myös osaltaan edistää työhyvinvointia (Aaltola & Keto 2018; Raatikainen, Rauhala & Mäenpää 2017).

Loppujen lopuksi ihmisen omat johtopäätökset erilaisista luottamustilanteista pohjautuvat siihen, miten hän kokee menneisyytensä (Lagerspetz 1996). Tämä osaltaan vaikuttaa taas siihen, onko luottamuksella mahdollisuus rakentua ja jos on, kuinka vahvaksi. Kuitenkin esimerkiksi Martella ym. tuovat esille projektiluonteisen työn ja tilapäisorganisaatioissa tarvittavan luottamuksen ja ehdottavat (Myersoniin 1996 viitaten) ketterää luottamusta (swift trust). Myös Childin (2001) havainto siitä, että luottamus on perusta kaikelle yhteistoiminnalle, jotta ihminen ylipäätänsä kykenee luomaan ja ylläpitämään ihmissuhteita ja sen ansiosta kuulumaan osaksi yhteisöä, on yhteistoiminnan perusedellytys.

Graenin ja Uhl-Bienin (1995) mukaan esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa esimiehellä on mahdollisuus rakentaa johtajuuttaan annetusta eli asemavallasta ansaittuun johtajuuteen. Lähtökohtaisesti muodollinen valta-asema muuttuu ja kehittyy kohti ansaittua henkilökohtaista (karismaattista) valtaa. Tutkimusten mukaan johtajien positiivinen nöyryydellä on hyviä heijastuksia, sillä kun johtajat ilmaisevat nöyryyttä, tiimit sitoutuvat vahvemmin myös oppimiseen (Edmondson 2018). Esimiehellä on keskeinen rooli myös psykologisen turvallisuuden luojana. Psykologinen turvallisuus on jaettava tunnetta siitä, että yhteistyön alusta perustuu turvalliseen vuorovaikutukseen, jolloin ihmiset voivat pyytää toisiltaan apua, kysyä kysymyksiä, esittää huolia ja mielipiteitään ja havaitsemiaan epäkohtia. Tällöin ei ole pelkoa siitä, että hänet ohitetaan, tuomitaan tai lytätään. Psykologisen turvallisuuden ilmetessä voi tehdä virheitä. (Edmondson 1999; 2018).

Tulokset luottamuksellisesta työilmapiiristä

Tarkasteltaessa esimiesten vastauksia kysymykseen *millainen on luottamuksellisen työilmapiiri* esimiehet yleisesti ottaen painottivat vastauksissaan avointa vuorovaikutusta, yhteisen tavoitteeseen sitoutumista ja keskinäistä kunnioitusta (ks. Taulukko 2.). Tarkasteltaessa esimiesten vastauksia kysymykseen *millainen on luottamuksellisen tunneilmapiiri* jäsenettiin aineisto hyödyntäen Mäkipeskan ja Niemelän (2005) jäsenystä luottamusta ja epäluottamusta organisaatiossa lisäävistä tai aiheuttavista tekijöistä. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että aineistoa tarkasteltiin teoriaohjaavasti (ks. taulukko, tulokset) teemoittelun avulla. Aineistosta jäsenellyt teemat ovat 1) vastavuoroisuus, 2) avoin vuorovaikutus, 3) yhteinen tavoite ja sitoutuminen, 4) keskinäinen kunnioitus sekä 5) ennustettavuus ja turvallisuus. Nämä teemat nojautuvat edellä mainittuun jäsenyykseen.

Esimiehille esitettiin vain yksi kysymys *kuvaa luottamuksellinen työilmapiiri*. Näiden vastausten perusteella (aineisto) alla olevat tulokset jäsenettiin Mäkipeskaa ja Niemelää (2005) hyödyntäen.

Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan työyhteisön monet arvot ovat ihmisille usein tiedostamattomia, minkä vuoksi niitä voi olla vaikea tunnistaa ja keskustella. Tällöin voi olla enemmän kyse psykologisista sopimuksista, jotka ovat hiljaisia ja ääneen sanoittamattomia sopimuksissa. Ääneen puhuttuihin ja todettuihin sopimukseen liittyy avoimuus ja jaettu tieto, ja niiden yhteyteen on helpompi rakentaa yhteistyötä. Äänettömät sopimukset perustuvat olettamuksiin ja ennakkoojatuksiin, jolloin myös odotuksen ja virheellisten tulkintojen todennäköisyys kasvaa. Mäkipeska ja Niemelän (2005) ajatukset kiinnittyvät Hyrckin *subteessa olon perusmielikuvat* -asetelmaan esimies–alainen-suhteen jäsentäjänä (objekti – subjekti, lapsi – vanhempi). Psykologisen sopimuksen rikkoutuminen saattaa olla vahingollista, sillä se synnyttää työtytymättömyyttä ja heikentää työntekijöiden sitoutumista. Sen sijaan vahvan psykologinen sopimuksen on todettu edistävän työntekijän tyytyväisyyttä, tuottavuutta ja sitoutumista (Ring, Laulainen & Rissanen 2019).

Mäkipeskan ja Niemelän mukaan (2005) organisaation luottamusta vähentävä valvonta ja hierarkia (vastavuoroisuus), tieto on vain johdolla ja palaute on vain kriittistä (avoin vuorovaikutus). Lisäksi luottamusta voivat vähentää seuraavat asiat: tavoitteet asetetaan ylhäältä (yhteinen tavoite ja sitoutuminen), aseman kunnioitus, samanlaisuuden arvostaminen, erilaisuus nähdään uhkana (keskinäinen kunnioitus) sekä tulevaisuus on vain johdon käsissä (ennustettavuus ja turvallisuus) (ks. taulukko 2.).

LUOTTAMUSTEKIJÄ	Luottamusta LISÄÄ	Luottamusta VÄHENTÄÄ
Vastavuoroisuus	Itseohjautuvuus, verkostot, osaamisen jakaminen	Valvonta ja hierarkia
Avoin vuorovaikutus	Tieto on kaikilla, avoin dialogi ja palaute	Tieto on vain johdolla ja palaute on vain kriittistä
Yhteinen tavoite ja sitoutuminen	Tavoitteet asetetaan yhdessä, sitoutuminen tapahtuu sydämellä, otetaan vastuu yhteisestä päämäärästä. Vallitsee vapaus ja väljyys.	Tavoitteet asetetaan ylhäältä
Keskinäinen kunnioitus	Asiantuntemuksen arvostus, erilaisuuden arvostaminen ja yhdessä oppiminen	Aseman kunnioitus, samanlaisuuden arvostaminen, erilaisuus nähdään uhkana
Ennustettavuus ja turvallisuus	Tulevaisuus on oman osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa	Tulevaisuus on vain johdon käsissä

Taulukko 2. Luottamukseen vaikuttavat tekijät organisaatiossa Mäkipeskan ja Niemelän (2005) mukaan.

Koska esimiesten vastausten lukumäärä oli pieni ja siinä oli vain yksi luottamukseen liittyvä avoin kysymys, päädyttiin aineiston jäsentelyyn Mäkipeskan ja Niemelän luottamuskehikkoa hyödyntäen. Aineistolähtöinen sisällön analyysi olisi todennäköisesti tuottanut samansuuntaisen luokittelun ja tulokset, sillä aineisto ei ollut kovin runsas ja samat teemat toistuivat. Vastauksissa ei tullut esille yhtään mainintaa epäluottamuksesta. Tämä johtuu mitä todennäköisemmin kysymyksenasettelusta sekä siitä, että luottamuskysymys oli osa laajempaa kyselyä. Epäluottamuksesta ei kysytty erikseen, eikä sitä näin ollen myöskään nostettu esille.

Puhuttaessa vuorovaikutuksesta luottamusta lisäävänä tekijänä esimiesten vastauksissa painottui vastuunottaminen ja siihen liittyvä vastavuoroisuus. Sen sijaan avoin vuorovaikutus koettiin tärkeimpänä tekijänä ainakin siihen liittyvien mainintojen lukumäärän (8) näkökulmasta tarkasteltuna. Vastauksissa painottuivat kyky ja halu auttaa, mutta myös kyky ja halu pyytää apua, ratkaista haasteita ja jakaa tietoa avoimesti. Toinen vahvasti painottuva osa-alue tarkasteltaessa esimiesten vastuksia luottamusta lisäävistä tekijöistä vastavalmistuneiden näkökulmasta tarkasteltuna oli keskinäinen kunnioitus (7 mainintaa). Tässä kohtaan esimiehet pitivät tärkeinä, että kaikilla on osallisuuden tunne suhteessa työyhteisöön, kaikki ”pidetään mukana” ja jokaisen yksilöllisyyttä arvostetaan. Myös yhteiseen tavoitteeseen ja sitoutumiseen luottamusta lisäävänä tekijänä tuli kuusi mainintaa. Tässä tarkoitettiin tekijöitä, jotka tu-

kevat yhteisiä tavoitteita ja sitoutumista. Toisin sanoen tavoitteet asetetaan yhdessä ja sitoutuminen tapahtuu sydämellä. Tällöin ”ihminen voi luottaa kollegoiltaan saamiinsa lupauksiin”.

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta tutkimuksen vahvistavan sitä, että luottamus on merkityksellinen tekijä vastavalmistuneen työuran alussa – myös esimiesten näkökulmasta tarkasteluna. Vaikka otanta ja aineiston koko olivat tämän kysymyksen kohdalta pieniä, on merkityksellistä, että esimiehet tunnistiivat luottamukseen liittyviä tekijöitä ja toivat niitä esimerkkeinä esille. Tämä on myös osoitus siitä, että asiaan kiinnitetään huomiota.

Tutkimuksemme mukaan esimiesten maininnan luottamuksesta oli paikannettavissa *vastavuoroisuuteen, avoimeen vuorovaikutukseen, yhteiseen tavoitteeseen ja sitoutumiseen, keskinäiseen kunnioitukseen, asioiden ennustettavuuteen ja turvallisuuteen*. Nämä ovat saman suuntaisia monen aikaisemman luottamustutkimuksen kanssa (esim. Blomqvist 1997; 2018; Dirks & Ferrin 2002; Laine 2008, Li 2012; Savolainen 2011; 2018; Troman 2000 jne.). Vaikka tässä tutkimuksessa ei tullut mainintoja epäluottamuksesta, se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö sitä voisi esiintyä. Tämä johtuu enemmänkin tutkimuskysymyksestä ja aineiston hankintatavasta (vain yksi kysymys) eli siitä, että epäluottamuksesta ei erikseen kysytty. Emme kysyneet sitä siitä syystä, että tutkimuksemme lähestymistapamme oli tutkia työhön liittyvää iloa, innostusta ja työn positiivisia tekijöitä. Tämän tutkimuksellisen puutteen kuitenkin tunnistamme.

Myös Mäkipeskan ja Niemelän (2005) luokittelulle voi osoittaa hieman kriittikiä muun muassa siitä, että sen kehys on laadittu erilaisessa työelämätilanteessa. Toisaalta luottamus ilmiönä kestää aika ajattoman tarkastelun huolimatta siitä, että johtamiskulttuuri on varmasti muuttunut hyvin paljon ja muun muassa työelämän moninaisuus- ja kulttuuriasiat ovat arkipäiväistyneet. Vaikka tämän päivän työelämää eletäänkin globaaleissa, nopeasti vaihtumissa monikansallisissa projektilähtöisissä tiimeissä (Salmivaara 2020; Blomqvist 2018), perustason työ- ja organisaatiot säilyttävät paikkaansa (usein esimerkiksi sosiaali- ja terveystalon hoivatyössä). Esimerkiksi varhaiskasvatusta tai ikäihmisten hoivatyötä on hankala tehdä pelkästään etäyhteyksien avulla. Ikosen (2013; 2015) mukaan on viitteitä siitä, että tulevaisuuden organisaatioissa vuorovaikutustaitojen merkitys tulee entisestään korostumaan ja erityisesti teknologiavälitteinen viestintä mahdollistaa uusia luottamuksen vahvistamisen muotoja. Näin siksi, että luottamuksen rakentumisessa tärkeiksi koettuja pieniä rohkaisevia ja tukea osoittavia viestejä on entistä helpompaa lähettää virtuaalisten kokousten aikana.

LUOTTAMUSTA LISÄÄVIÄ TEKIJÖITÄ

Vasta- vuoroisuus	<p>Itseohjautuvuus, verkostot, osaamisen jakaminen.</p> <p>Voit luottaa siihen, että jokainen hoitaa tehtävänsä ja ottaa vastuunsa.</p> <p>Avoim keskusteluilmapiiri vallitsee henkilöstön, työnjohtajan, sukulaisten ja asukkaiden keskuudessa.</p> <p>Voit luottaa siihen, että työtoveri auttaa minua, jos tarvitsen hänen apuaan, ja minä myös autan häntä.</p>
Avoin vuorovaikutus	<p>Tieto on kaikilla, avoin dialogi ja palaute.</p> <p>Luottamuksellisessa ilmapiirissä jokaisella työyhteisön jäsenellä on tunne siitä, että hän voi avoimesti pyytää apua niin kollegoilta, esimiehiltä kuin keneltä tahansa muultakin organisaatioon kuuluvalta sitä tarvittaessa.</p> <p>Jokaisella on tunne, että myös vaikeammista asioista voi puhua ja niihin saa tarvittaessa tukea.</p> <p>Asioista puhutaan avoimesti, ongelmat nostetaan esille, asenne on ratkaisuihin keskittyvä.</p> <p>Pystyy tarvittaessa kysymään apua ja saa sitä, voi kertoa avoimesti omia mielipiteitään ja näkemyksiään, myös vaikeista aiheista pystytään keskustelemaan.</p> <p>Kaikki voivat puhua keskenään.</p> <p>Tieto on näkyvää ja kuultavaa.</p> <p>Kollegat jakavat kokemuksiaan, tukevat toisiaan ja tarjoavat apua.</p>
Yhteinen tavoite ja sitoutuminen	<p>Tavoitteet asetetaan yhdessä, sitoutuminen tapahtuu sydämellä, otetaan vastuu yhteisestä päämäärästä. Vallitsee vapaus ja väljyys.</p> <p>Ihmiset voivat luottaa kollegoiltaan saamiinsa lupauksiin.</p> <p>Kun ihmisille annetaan erilaisia tehtäviä, kaikki voivat luottaa siihen, että tämä tehtävä hoidetaan.</p> <p>Jos joku ei hoida tehtäviään niin muut luottavat, että asiaan puututaan ja työtehtävät hoidetaan tämän jälkeen (säännöt).</p> <p>Hyvä yhteistyö avoimen ilmapiirin kanssa.</p> <p>Kaikilla on sama tavoite ja he työskentelevät kohti samaa tavoitetta</p> <p>Ihmiset voivat luottaa kollegoiltaan saamiinsa lupauksiin.</p>
Keskinäinen kunnioitus	<p>Asiantuntemuksen arvostus, erilaisuuden arvostaminen ja yhdessä oppiminen.</p> <p>Luotetaan siihen, että kaikki tekevät parhaansa. Virheistä ei syytetä ketään, vaan keskitytään virheistä oppimiseen.</p> <p>Samaten niin haasteiden, epäonnistumisten (=oppimiskokemusten) kuin onnistumisten jakaminen on osa jokapäiväistä arkea.</p> <p>Kaikki pidetään ”mukana”.</p> <p>Kaikki ovat tärkeitä, samanarvoisia ja arvostettuja.</p> <p>Sinulle annetaan vapaus olla se, kuka olet.</p> <p>Ympäristö, jossa jokainen voi olla oma itsensä ja voi helposti tuoda esiin positiivisia ja kielteisiä asioita keskustelua varten.</p> <p>Jokainen voi olla oma hyvien ja vaikeiden puoliensa kanssa, mutta voi silti kuunnella toisiaan ja työskennellä parhaan työn parissa.</p>
Ennustettavuus ja turvallisuus	<p>Tulevaisuus on omaan osaamisen ja sosiaalisten suhteiden varassa ei mainintoja</p>

Taulukko 3. Tulokset luottamuksellisesta työilmapiiristä

Lopuksi

Tulevaisuudessa esimiehen tehtävä kehittyä entistä enemmän vuorovaikutusvalmentajan tehtävän suuntaan. Tällainen esimies kehittää ja koordinoi osamista, jolloin hänen rutiinityönsä vähenevät. (Isacsson & Raatikainen 2020). *Innostava esimies* -työkirjan (2015) mukaan innostavan esimiehen tunnuspiirteitä ovat ”kyky kannustaa työntekijää kehittymään, taito arvostavaa työntekijöitä ja heidän osaamistaan, halu olla aito ja rehellinen, sallia virheet ja antaa anteeksi, näyttää suuntaa ja nähdä tavoitteet sekä kantaa vastuuta kokonaisuudesta” (Koskensalmi, Seppälä, Hakanen & Pahkin 2015,17). Esimies myös mallintaa omalla toiminnallaan työhyvinvoinnin arvoa ja merkitystä. (ks. Tampereen yliopisto s.a.). Seppänen ja Pessi (2019) tuovat esille myötätunnon merkityksen johtajan työssä eli sen, miten myötätunnon tekoja toteuttava johtaja edistää kokemusta kokea iloa olla töissä juuri siinä organisaatiossa missä on. Kaiken kaikkiaan, tutkimuksemme mukaan pelkkä ammatillinen osaaminen ei riitä sosiaalisesti entistä kestävämmän työelämän vahvistamiseksi, vaan tarvitaan keskustelua hyvästä työarjesta ja luottamuksesta työssä.

Lähteet

- Aaltola, E. & Keto, S. 2018. Empatia – myötälämisen tiede. INTO kustannus.
- Baier, A.C. 1986. Trust and Antitrust. *Ethics* 96, s. 231–260.
- Baier, A.C. 1992. Trusting people. *Ethics. Philosophical Perspectives* 6, s. 137–153.
- Blomqvist, K. 1997. The Many Faces of Trust. *Scandinavia Journal of Management* 13, s. 271–286.
- Blomqvist, K. 2018. Luottamus murroksessa. Työn tuuli -lehden julkaisu, 2.
- Child, J. 2001. Trust – The fundamental bond in global collaboration. *Organizational Dynamics*, 29, 4, s. 274–288. Luettavissa: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00033-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00033-X). Luettu: 1.12.2020.
- Coleman, J.S. 1988. Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, vol. 94, Supplement, s. 95–130.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, s. 611–628.
- Edmondson, A. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 2, s. 350–383.
- Edmondson, A. 2003. Psychological safety, trust and learning: A group-level lens. Teoksessa Roderick Kramer & Karen Cook (toim.): *Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches*, s. 239–272. Russell Sage Foundation. New York. ISBN: 978-1-61044-338-8.
- Edmondson, A. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. I. painos. John Wiley & Sons. New

- Jersey. ISBN: 978-1-119-47724-2
- Fagley, N. S., & Adler, M. G. 2012. Appreciation: A spiritual path to finding value and meaning in the workplace. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9, 2, s.167–187. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/14766086.2012.688621>. Luettu 1.12.2020.
- Felski, R. 2000. *The Invention of Everyday Life. Doing Time : Feminist Theory and Postmodern Culture*, NYU Press, 2000. ProQuest Ebook Central, s. 77–97. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/warw/detail.action?docID=865460> Luettu: 15.12.2020.
- Fukuyama, F.1995. *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*. Free Press. New York.
- Teoksessa Green, Charles H. 2010. *Social Trust: Revisiting Francis Fukuyama*. Trust Matters Blog. Blogiteksti. Luettavissa: <https://trustedadvisor.com/trustmatters/social-trust-revisiting-francis-fukuyama>. Luettu: 14.12.2020.
- Govier, T. 1993. Self-Trust, Autonomy, and Self-Esteem. *Hypatia* 8, 1, s. 99–120.
- Graen, G.B. & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, s. 219–247.
- Ikonen, M. 2013. *Trust Development and Dynamics at Dyadic level. A Narrative Approach to Studying Processes of Interpersonal Trust in Leader-Follower Relationships* 162 p. University of Eastern Finland Faculty of Social Sciences and Business Studies, 2013 Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 53.
- Ikonen, M. 2015. *Esimies-alaisuuden luottamus vuorovaikutuksessa rakentuvana ilmiönä. Prologi – puheviestinnän vuosikirja 2015*, s.135–151.
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. *Esimies – tulevaisuuden vuorovaikutusvalmentaja? Haaga-Helia eSignals*. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/esimies-tulevaisuuden-vuorovaikutusvalmentaja/> Luettu 1.12.2020.
- Koskensalmi S, Seppälä P, Hakanen J. & Pahkin, K. 2015. *Innostava esimies. TIInspistä. Työkirja esimiehelle. Työterveyslaitos*. Luettavissa: [TTL__esimiehet_taitto.indd](https://www.ttl.fi/sites/default/files/2015-12/TTL__esimiehet_taitto.indd). Luettu: 13.12.2020.
- Koivumäki, J. 2008. *Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa*. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/67847>. Luettu: 16.12.2020.
- Lagerspetz, O. 1996. *The Tacit Demand: A Study in Trust*. Filofiska institution, Åbo Akademi, Åbo Akademis tryckeri. Åbo.
- Laine, N. 2008. *Trust in Superior-Subordinate Relationship -an empirical study in the context of learning*. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/66404> Luettu: 1.12.2020.
- Lehmann, N. 1988. *Familiarity, Confidence, trust: problems and Alternative*. Teoksessa Cambetta (toim.) *Trust-making and breaking cooperative relations*, s. 94–107. Basil Blackwell. Oxford.
- Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. 2017. Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, s. 287–313.
- Li, P. 2012. When trust matters the most: The imperatives for contextualizing trust research. *Journal of Trust Research* 2(2), s.101–106.
- Luhmann, N. 1979. *Trust and Power*. Two Works by Niklas Luhmann. John Wiley & Sons Ltd. Chichester.
- Mäki, K. (toim.) 2020. *Oppiva asiantuntija vai asiantuntijaksi opiskeleva? Korkeakouluopiskelijoiden työelämävalmiuksien kehittäminen*. Haaga-Helia julkaisut 10/2020.

- Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/oppiva-asiantuntija-vai-asiantuntijaksi-opiskeleva>. Luettu: 1.1.2021.
- Nakari, M.-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksenmahdollisuus. Acta Universitatis Jyväskylä yliopisto. Jyväskylä.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Tammi. Helsinki.
- Nummenmaa, L., Glerean, E., Viinikainen, M., Jääskeläinen, Iiro P., Hari, R. & Sams, M. 2012. Emotions promote social interaction by synchronizing brain activity across individuals. PNAS June 12, 2012, 109 (24), 9599-9604.
- Putnam, R.D. 1993. Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton University Press. Princeton.
- Putnam, R.D. 1995. Bowling Alone: America's Declining Social Capital. Journal of Democracy, vol. 6, n:o 1, s. 65–78.
- Putnam, R.D. 2000. Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York: Simon & Schuster.
- Raatikainen, E. & Isacson, A. 2020. Kannustavaa puhetta nuorten vastavalmistuneiden työhön sitoutumiseksi. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/03/11/kannustavaa-puhetta-nuorten-vastavalmistuneiden-tyohon-sitoutumiseksi/>. Luettu: 1.11.2020.
- Raatikainen, E., Rauhala, L.-A. & Mäenpää, S. 2017. Qualified Empathy – a key element for an empowerment professional. Teoksessa Hämäläinen, J. (toim.): Sosiaalipedagoginen aikakauskirja, vuosikirja 2017, 18, 95–104. Luettavissa: <https://journal.fi/sosiaalipedagogiikka/article/view/65404>. Luettu: 1.11.2020.
- Raatikainen, E. 2015. Lujita luottamusta – Asiakassuhteen rakentaminen Sosiaali- ja terveysalalla. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ps-kustannus.fi/Eija-Raatikainen/Lujita-luottamusta.html>. Luettu: 1.12.2020.
- Raatikainen, E. 2011. Luottamus koulussa: tutkimus yhdeksännen luokan oppilaiden luottamus- ja epäluottamuskertomuksista ja niiden merkityksestä oppilaiden kouluarjessa. Helsingin yliopisto. Helsinki. Luettavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/24546/luottamu.pdf?sequence=1>. Luettu: 16.12.2020.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta. 2., uudistettu painos. Edita. Helsinki.
- Reich, T. & Herschcovis, S. 2011. Interpersonal relationship at work. Teoksessa S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, J. Zhou (toim.): Handbook of industrial and organizational psychology, vol.3 American Psychological Association.
- Ring, M., Laulainen, S. & Rissanen, S. 2019. Psykologinen sopimus sosiaali- ja terveydenhuollossa – Narratiivinen kirjallisuuskatsaus, 17, 2. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87114> Luettu: 2.12.2020.
- Ryynänen J., Simonen A. & Karkkola, P. 2020. Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 18, 3, s. 246–260.
- Salmivaara, V., Martela, F. & Heikkilä, J.-P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. Hallinnon Tutkimus, 39, 3, s. 188–204.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.): Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s. 117–141. Edita, Unipress. https://www.academia.edu/5926242/Luottamusjohtajuus_inhimil

- lisen_pääoman_uudistamisessa_in_Finnish_-_Leadership_by_trust_for_renewing_human_intellectual_capital. Luettu: 2.12.2020.
- Savolainen, T. 2016. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa (in Finnish). Leadership by trust for renewing human intellectual capital. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.): Aineeton pääoma organisaation voimavarana, s.117–141. Edita, Unipress.
- Seppänen, A.-M & Pessi, A-B. 2019. Joskus myötätunto on oikeudenmukaisuuttakin tärkeämpi taito johtajalle. Luettavissa: <https://hyplus.helsinki.fi/joskus-myotatunto-on-oikeudenmukaisuuttakin-tarkeampi-taito-johtajalle/>. Luettu 14.12.2020.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2020. Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma (TYÖ2030). Luettavissa: <https://stm.fi/tyo2030>. Luettu: 30.12.2020.
- Sutela, H. 2020. Suomalaisten naispalkansaajien kiire korostuu eurooppalaisessa vertailussa. Tilastokeskuksen Tieto&trendit-sivusto. Luettavissa: <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/suomalaisten-naispalkansaajien-kiire-korostuu-eurooppalaisessa-vertailussa-1/>. Luettu: 1.12.2020.
- Tampereen yliopisto s.a. Esimiehen itsearviointi. Luettavissa: <https://sites.tuni.fi/kehitysohjelmat/kehitysohjelmat/arvio-oletko-jo-tyohyvinvointia-tukeva-esimies/>. Luettu: 1.12.2020.
- THL. Toimiva työyhteisö. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/>. Luettu: 16.12.2020.
- Thorsten, C. J. et al. 2003. The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological bulletin* 129.6, s. 91–445. Luettavissa: <https://psycnet.apa.org/record/2003-09105-010>. Luettu: 1.11.2020.
- Troman, G. 2000. Teachers Stress in the Low-Trust Society. *British Journal Sociology of Education*, 21, 3, s. 331–353.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W. K. 1998. Trust in school: a conceptual and empirical analysis. *Journal of Educational Administration* 36, 4, s. 334–352.
- Tschannen-Moran, M. & Hoy, W.K. 2000. A Multidisciplinary Analysis of the Nature, Meaning, and Measurement of Trust. *Review of Educational Research*, 70, 4, s. 547–539.
- Valtioneuvosto 2019. Hallitusohjelma. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi> Luettu 2.12.2020.
- Wang, W., Mather, K. & Seifert, R. 2018. Job insecurity, employee anxiety, and commitment: The moderating role of collective trust in management. *Journal of Trust Research*, 8:2, s. 220–237. Doi: 10.1080/21515581.2018.1463229.
- Young Professional Attraction Index (YPAI) 2019. Suomi. Academic work.Zitting, J. 2016. Työpaikkatason sosiaalinen dialogi ja luottamus – Katsaus johdon näkemyksistä ja niiden muutoksista vuosina 2009–2013. *Työelämän tutkimus*, vol 14, nro 2, s. 218–255. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87014/45913>. Luettu 18.12.2020.

KAAOSTEOREETTINEN SITOUTUMISEN MALLI

Vaikuttamisen kohteena yksilön työuran kehittymistä organisaation kehittämiseen kytkevät käytännöt

Anu Järvensivu ja Nina Simola-Alha

Kannustava puhe -tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mikä saa nuoren sote- tai it-alan työntekijän innostumaan, voimaantumaan, kehittymään ja sitoutumaan. Tähän yhdistyi myös laajempi tavoite luoda aloja ylittävä työhön sitoutumisen malli, joka huomioisi myös työstä innostumisen ja työn merkityksellisyyden näkökulmat. Mallin tavoitteeksi täsmennettiin ymmärryksen lisääminen nuorten työntekijöiden työhön sitoutumisesta sekä organisaation johdon, esimiesten ja HR-henkilöstön mahdollisuuksista tukea alaan ja organisaatioon sitoutumista. Osana sitoutumisen mallinnusta hankkeessa kehitettiin työurien kaaosteoriaa hyödyntävä viitekehys ja tutkittiin sen avulla it- ja sote-aloille hiljattain valmistuneiden organisaatiositoutumista. Tulokset julkaistiin *Hallinnon Tutkimus* -lehden artikkelissa (Järvensivu ym. 2020). Tässä tutkimusraportin luvussa referoidaan tämän tutkimusartikkelin tuloksia ja kehitetään niitä eteenpäin. Tarkoituksena on esitellä, miten artikkelissa rakennettua viitekehystä voi käyttää niin tutkimuksellisenä välineenä kuin organisaation johtamisen välineenäkin.

Työhön ja organisaatioon sitoutuminen

Työhön sitoutumista on tutkittu runsaasti ennen muuta organisaatiositoutumisen näkökulmasta. Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua pysyä organisaatiossa sekä ponnistella yhteisten tavoitteiden ja arvojen saavuttamiseksi (esim. Saari & Pyöriä 2012). Toisaalta jo pitkään on esitetty huomioita sitoutumisen mahdollisesta muuttumisesta kohti omaa työtä, kehittymistä ja työuraan sitoutumista (Hall & Moss 1998). Toisin kuin monissa varhaisemmissa työuratutkimuksissa, näissä tarkasteluissa työuran ei ajatella kehkeytyvän yhden organisaation sisällä, jolloin omaan työuraan ja sen kehittämiseen sitoutuminen ei välttämättä merkitse työnantajaan ja organisaatioon sitoutumista. Omaan työuraan sitoutuminen ja organisaatioon sitoutuminen voivat näin ollen yhtä hyvin liittyä toisiinsa tai eriytyä.

Toisaalta työhön liittyvä sitoutuminen voi kohdistua moneen eri tekijään samanaikaisesti. Esimerkiksi suomalaisissa tietointensiivisissä yrityksissä työntekijöiden sitoutumisen havaittiin kiinnittyvän ennen kaikkea toisiin työntekijöihin, omaan tiimiin ja lähimpiin työkavereihin, vaikka myös uraan, organisaatioon ja asiakkaaseen sitouduttiin (Heiskanen ym. 2017). Tämänkaltaiset sitoutumisen kohteet voivat olla organisaatiositoutumisen osatekijöitä vahvistaen kiinnittymistä senhetkiseen työpaikkaan. Tämä ei kuitenkaan ole välttämätöntä, sillä työntekijä saattaa vaihtaa työpaikkaa tai ryhtyä yrittäjäksi säilyttäen silti sitoutumisensa ja yhteistyösuhteensa kollegoihinsa tai asiakkaisiinsa. Tämänkaltaisen toiminta saattaa olla yleistymässä erityisesti korkeakoulutettujen asiantuntijoiden keskuudessa erilaisten uusien työnteon muotojen ja yrittäjyyksien lisääntyessä (Järvensivu 2020 a; 2020b).

Yksi vakiintunut tapa tarkastella organisaatiositoutumista on Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kolmen komponentin malli, jossa sitoutumista tarkastellaan yksilönäkökulmasta. Siinä sitoutuminen määritellään voimaksi, joka sitoo yksilön kohteeseen ja kohteen kannalta merkitykselliseen toimintaan. Ihminen voi kokea sitovan voiman eri tavoin, minkä pohjalta on erotettu kolme erilaista psykologista tilaa ja sitoutumisen osatekijää: affektiivinen, normatiivinen ja jatkuvuussitoutuminen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tunnepohjaista kiintymistä, identifioitumista ja liittymistä organisaatioon. Siihen liittyvät arvostus, luottamus ja sitoutuminen sosiaaliin suhteisiin. Affektiivisesti sitoutuneella on positiivinen asenne työhön, yleensä korkea suoritusaste ja halu pysyä organisaatiossa. Jatkuvuussitoutumisella taas viitataan työntekijän tietoisuuteen kustannuksista, joita poislähteminen aiheuttaisi. Työntekijä päättää sitoutumisestaan harkittuaan organisaatiosta lähtemisen mahdollisesti tuomia menetyksiä ja epävarmuustekijöitä sekä muita mahdollisuuksia, työllisyystilannetta, henkilökohtaisia tekijöitä, palkkioita ja etuja. Normatiivisesti sitoutunut taas kokee pysymisen organisaatiossa moraalisen velvollisuutenaan. Allenin ja Meyerin mukaan sitoutumisen osatekijät eivät ole toisiaan poissulkevia ja työntekijän sitoutumisen kokemus voi vaihdella. (Meyer & Allen 1990; 1991, Meyer & Herscovitch 2001.)

Niin ikään paljon käytetty Decin ja Ryanin (2000; 2002) itsemääräytymisteoria puolestaan valottaa sitoutumista yksilön motivaation ja perustarpeiden näkökulmasta. Ihminen nähdään teoriassa aktiivisena toimijana, joka pyrkii toteuttamaan itseään ja valitsemiaan mielekkäitä päämääriä, vaikka myös sosiaalisella ympäristöllä nähdään olevan merkityksensä yksilön motivaatiolle ja sen synnylle. Teorian mukaan psykologinen hyvinvointi perustuu omaehtoisuuteen, kyvykkyyteen ja yhteenkuuluvaisuuteen, jotka ovat välttämättömiä edellytyksiä kehitykselle ja hyvinvoinnille. (Deci & Ryan 2002.) Näiden tarpeiden täyttymättä jääminen saattaa teorian mukaan heijastua negatiivisesti

ihmisen suorituskykyyn, sinnikkyuteen ja mielen hyvinvointiin ja tätä kautta myös organisaatioon sitoutumiseen (Deci & Ryan 2000).

Keskeiseksi sitoutumista vahvistavaksi tekijäksi on tunnistettu myös kokemus työn merkityksellisyydestä (Saari & Pyöriä 2012). Työn merkityksellisyydessä on kyse yksilön omasta yleisestä työn tärkeyttä koskevasta arviosta eli siitä, onko työ ihmisen mielestä itsessään arvokasta ja tekemisen arvoista. Merkityksellisyys on jaettavissa toisaalta työn merkityksellisyyteen laajemman ihmisjoukon tai yhteisen hyvän näkökulmasta ja toisaalta työn merkityksellisyyteen ihmisen oman itsensä toteuttamisen kannalta. Merkityksellisyyden kokemus sisältää sekä kognitiivisia että affektiivisia elementtejä. (Martela & Pessi 2018.) Työn merkityksellisyyden tavoittelu saattaa johtaa ihmisen tekemään varsin radikaalejakin työurarakkaisuja, kuten siirtymään palkkatyöorganisaatiosta usean työn tekijäksi tai työllistämään itse itsensä (Järvensivu 2020a; 2020b).

Edellä mainittujen lisäksi myönteisen ja innostavan tunneilmapiirin vahvistaminen kannustamalla työntekijöitä ja antamalla heille myönteistä palautetta on nostettu erityisesti 2000-luvulla yhdeksi tavaksi lisätä työntekijöiden sitoutumista. Ajatus perustuu positiiviseen psykologiaan, jossa ilolla ja positiivisilla tunteilla on todettu olevan yhteys työntekijän kokemaan työn imuun sekä sitä kautta työhön sitoutumiseen, organisaatioiden tuottavuuteen ja innovatiivisuuteen. Työn imu määritellään positiivisessa psykologiassa aidosti myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi työssä. Sitä voidaan vahvistaa arvostavan kohtaamisen ja kuuntelun avulla sekä panostamalla työyhteisöissä tunnetaitojen kehittämiseen ja positiivisten tunteiden ilmaisemiseen. (Schaufeli & Bakker 2004, 295; Hakanen 2011, 44–47; Isacsson ym. 2019.)

Edellä kuvattujen lähestymistapojen ohella sitoutumista voidaan tarkastella myös psykologisen sopimuksen käsitteen (Rousseau 1995) avulla. Psykologinen sopimus perustuu työntekijän uskomuksiin ja odotuksiin vaihtosuhteesta työnantajansa kanssa. Se rikkoutuu, jos jompikumpi osapuolista ei työntekijän kokemuksen mukaan täytä sopimusta. Sopimuksen rikkoutuminen johtaa negatiivisiin muutoksiin työntekijän tunne-elämässä, asenteissa ja käyttäytymisessä ja voi vaikuttaa työntekijän sitoutumishalukkuuteen. Kirjallisuudessa on eroteltu relationaalinen, transaktionaalinen, tasapainotettu ja transitionaalinen sopimustyyppi. (Saari 2014.)

Relationaalisen sopimuksen tapauksessa työntekijä on lojaali ja myötämellinen uskoen pitkäjänteisesti yhteiseen etuun, jolloin työnantaja korvaa tämän tarjoamalla varman työsuhteen. Sopimus on tavanomainen pitkissä työsuhteissa. Lyhytkestoisissa työsuhteissa tavanomaisempi transaktionaalinen sopimus on taloudelliseen vaihtoon perustuva sopimusmalli, jota luonnehtii kaupankäynnin logiikka. Tulevaisuudessa yleistyväksi arvioitu tasapainotettu sopimus puolestaan on relationaalisen ja transaktionaalisen sopimuksen yhdistel-

mä. Siinä molemminpuolinen lojaliteetti yhdistyy kaupankäynnin logiikkaan ja sopimuksen ytimessä on työllisyyden varmistaminen työntekijän kehittymisen kautta. Transitionaalinen sopimus taas kuvastaa pikemminkin psykologisen sopimuksen puuttumista. (Saari 2014.)

Kaaosteoreettinen näkökulma sitoutumiseen

Edellä esitellyistä lähestymistavoista voidaan huomata, että sitoutuminen työhön ja sen osatekijöihin on varsin moniulotteinen ilmiö, joka vaihtelee yksilöllisesti ja tilanteittain. Sitoutumista voidaankin luonnehtia kompleksiseksi ilmiöksi, jonka mallintaminen on hankalaa siitä huolimatta, että tietoa asiasta on runsaasti. Vastaavasti sitoutumisen vahvistaminen organisatorisin ja johtamisen käytännöin on vääjäämättä hankalaa. Joissain olosuhteissa toimiva käytäntö saattaa toimia heikosti toisessa tilanteessa tai toisen työntekijän kohdalla. Lisäksi työntekijä saattaa sitoutua työuransa kehittämiseen sekä moniin työn osa-alueisiin ja yhteisöihin sitoutumatta silti organisaatioon.

Ilmiön kompleksisuuden vuoksi sitä on perusteltua tarkastella ja mallintaa kompleksisuusteoreettisesti, mikä tässä tapauksessa toteutettiin työurien kaaosteoriaa hyödyntäen (Pryor & Bright 2003 ja 2014). Rakennetussa viitekehyksessä organisaatiositoutumista lähestyttiin edellisiä psykologisesti orientoituneita näkökulmia kompleksisuus- ja systeemiteoreettisesti täydentäen. Tarkastelu fokuoitiin niin ihmisen työuran kuin organisaationkin kehittämiseen sekä näiden kehityskulkujen väliseen vuorovaikutukseen ja kytköksiin. Lähestymistapa muistuttaa tasapainotetun psykologisen sopimuksen mallia, jossa johtamisen käytännöin varmistetaan työntekijän työllistymiskykyä. Kehitetyssä viitekehyksessä organisaatiositoutumista tarkasteltiin kuitenkin monenlaisten tekijöiden yhteisvaikutuksessa dynaamisesti muotoutuvana ja jatkuvasti uudelleen kehkeytyvänä, eikä työntekijän työuran näkökulmaakaan kavennettu työllistymiskyvyn vahvistumiseen.

Työntekijän sitoutumiseen ajatellaan kaaosteoreettisessa viitekehyksessä vaikuttavan monisuuntaisesti useat asiat. Näitä voivat olla työpaikan tilanteet, tapahtumat ja käytännöt, työntekijän henkilökohtaisen elämän ja lähipiirin tapahtumat tai laajemmin toimialoihin, alueisiin, työmarkkinoihin ja työelämään liittyvien seikat tai muutokset. Toisin sanoen työntekijän sitoutuminen organisaatioon tai alaan ei ole yksin työntekijästä riippuvaista eikä edes organisaation johdon käsissä, sillä esimerkiksi koko toimialaan tai ammattiryhmään vaikuttavat muutokset saattavat johtaa muutoksiin sitoutumisessa yhtä hyvin kuin muutokset työntekijän lähipiirissä tai elämäntilanteessakin. Näin ollen mahdollisuudet vahvistaa sitoutumista organisatorisin käytännöin ovat aina

suhteellisia ja tuloksiltaan epävarmoja. Vastaavasti työntekijän sitoutuminen ei yksin riitä ylläpitämään työsuhdetta, mikäli työnantajalla ei tähän ole intressiä.

Työurien kaaosteoriaan perustuvassa viitekehyksessä sitoutuminen sijoittuikin kompleksisten järjestelmien välisten vuorovaikutussuhteiden maailmaan ja se on enemmän vuorovaikutussuhteen ominaisuus tai tila kuin yksilön psykologinen tila, tunne, sitovan voiman kokemus tai teko (Järvensivu ym. 2020). Keskeistä on niin ikään ottaa tarkasteluun mukaan aikaperspektiivi eli huomioida muutos- ja kehityskulut mukaan lukien työntekijän tulevaisuusorientoinut toiminta ja elämänsuunnitelmat sekä työpaikan strategiset visiot. Sitoutumista ei siis kaaosteorian näkökulmasta tarkastella staattisena vaan monimutkaisten tekijöiden vuorovaikutussuhteissa dynaamisesti kehkeytyvänä.

Keskeisinä käsitteinä attraktorit ja fraktaalit

Työurien kaaosteoriaa soveltaen tehty hiljattain sote- tai it-aloille valmistuneiden organisaatiositoutumisen tarkastelu kohdistettiin vuorovaikutussuhteisiin (Järvensivu ym. 2020). Erityisesti tutkimus fokusoitiin sellaisiin esimiestyön ja johtamisen käytäntöihin, joilla on mahdollista tukea organisaatiositoutumisen kehkeytymistä ja pysyvyyttä työntekijän työuratoiveet huomioiden.

Aiemman tutkimuskirjallisuuden näkökulmat ja niissä tunnistetut yksilöä organisaatioon sitouttavat tekijät havaittiin tutkimuksessa tärkeiksi sitoutumiselle. Rakennetun viitekehysten mukaan pelkkä niiden huomioiminen ei kuitenkaan riitä, mikäli sitoutumista tarkastellaan dynaamisena ja kompleksisissa järjestelmissä realisoituvana (vuorovaikutus)suhteena sekä organisaationäkökulman ohella yksilön työuran kehkeytymisen näkökulma huomioiden. Tunnistetuilla sitoutumisen osatekijöillä on kuitenkin tärkeä paikkansa kaaosteoriaan pohjaavassa sitoutumisen mallissa, sillä ne ovat tekijöitä, jotka usein vetävät työntekijää puoleensa organisaatiossa. Tähän ”puoleensa vetämiseen” liittyy kehityksessä sitoutumisen mallissa yksilön työuran attraktorin käsite.

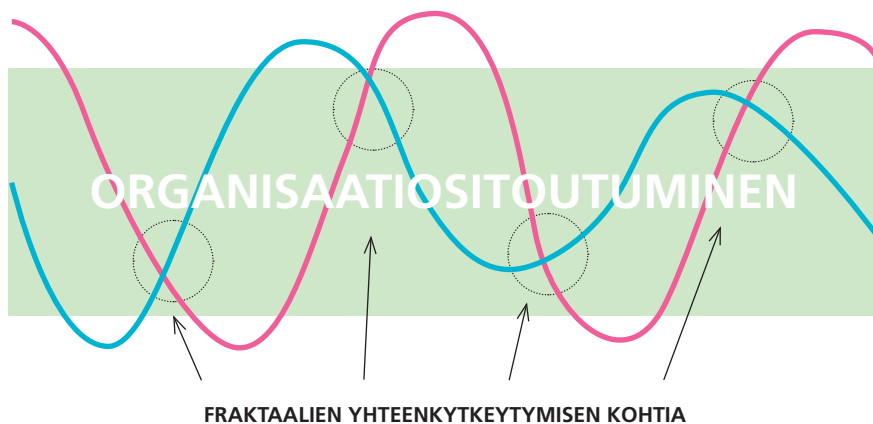
Työurien kaaosteoriassa keskeisiä käsitteitä ovat attraktorit ja fraktaalit. Teoriassa on aiemmin eritelty etupäässä attraktoreita, kun taas ymmärrys fraktaaleista on jäänyt vähäiseksi (Pryor 2016). Attraktori on kompleksisten järjestelmien stabiiliuden ja järjestyksen lähde (Frederik 1998). Se on systeemin liikkeen kuvaaja. Työurien kaaosteoriassa keskeiseksi on nostettu erityisesti niin sanottu vieras attraktori (*strange attractor*), jonka logiikalla työurien ajattelaa lähinnä muotoutuvan. Vieraan attraktorin logiikalla toimivan systeemin liike toistuu kompleksisena ja samankaltaisena mutta ei milloinkaan aivan samana. Matemaattisesti ajatellen vieras attraktori rajaa tulokset päätyämään tietyille tulosalueelle, muttei samaan kohtaan. Vieraan attraktorin järjestelmä

on altis epälineaariselle muutokselle ja sisältää myös mahdollisuuden järjestelmän rakenteen ja toiminnan kokonaisuuden muutokselle (*phase shift*). Tällainen järjestelmä toimii niin sanotusti kaaoksen reunalla, jolloin järjestelmä on riittävän rakenteistunut pysyäkseen vakaana, mutta samalla se sisältää potentiaalin niin sisäsyntyisille kuin ulkopuolelta johtuvillekin muutoksille. (Pryor 2016.) Työurien kaaosteoriassa attraktorilla on esitetty tarkoitettavan järjestelmän liikerataa, ihmisen työuran virtaavuuden ja tasapainotilan huojuvaa balanssia (Pryor & Bright 2014). Yksilön kohdalla vieraan attraktorin logiikka merkitsee luovuutta, sopeutuvuutta ja resilienssiä vuorovaikutuksessa riskien, epäonnistumisten ja onnistumisen kanssa (Pryor 2016).

Käytännössä yksilön työuran näkökulmasta vieras attraktori johdattaa ja rajaa työuran muotoutumista (Järvensivu 2020a). Se on myös keskeinen ihmisen oman toimijuuden, valintojen ja tavoitteiden ilmentäjä. Attraktorin liikeradan muodostamaa kuviota taas kutsutaan fraktaaliksi. Vieraan attraktorin muodostamia fraktaalikuviota on kuvattu esimerkiksi näytönsäätäjissä. Fraktaaleille on keskeistä samankaltaisuus (*self-similarity*) eri mittakaavoissa, eli ne esiintyvät eri tilanteissa ja tasoilla tarkastellen samankaltaisina muotoina. Työurien kaaosteoriassa fraktaaleille ei ole annettu vakiintunutta merkitystä ja niiden parempi ymmärtäminen on nostettu keskeiseksi teorian kehitystarpeeksi (Pryor 2016).

Hiljattain valmistuneita käsittelevässä tutkimuksessa käytetyssä lähestymistavassa yksilön attraktorin ajatellaan koostavan työuraa tuottaen kiinnittymistä tietynlaisiin tehtäviin ja työpaikan ja työn piirteisiin ja vastaavasti rajaten toisia pois. Kiinnittymisten voi ajatella ilmentävän sitoutumista. Yksilön työuran fraktaali taas piirtää liikkeen, joka syntyy yksilön työuraa johdattavan ja rajaavan attraktorin liikkeestä.

Organisaation kehityskulun fraktaali puolestaan piirtää kuvaa organisaation kehityskulkua ohjaavan ja rajaavan vieraan attraktorin liikkeestä. Organisaation attraktoria koostavia voimia ovat esimerkiksi organisaation missio, perustehtävä ja strategiset visiot. Sen voi ajatella myös ilmentävän organisaation kulttuuria (Järvensivu 2016). Yksilön työuran attraktorin fraktaali kytkeytyy muun muassa organisaation, toimialan ja yhteiskunnan järjestelmien kehityskulkua kuvaavien attraktoreiden fraktaaleihin. Näiden välillä on useita kytköksiä. Kun sitoutumista tarkastellaan organisaatiositoutumisen näkökulmasta vuorovaikutussuhteena, kiinnostavia ovat erityisesti yksilön ja organisaation fraktaalien mahdolliset samankaltaisuudet ja fraktaaleja kytkevät tekijät. Perusajatus on, että organisaatiositoutuminen muodostuu näiden yhtymäkohtien ja kytkösten kautta.



- Yksilön työuran fraktaali
- Organisaation kehityskulun fraktaali

Kuva 1. Työurien kaaosteoriaan pohjaava organisaatiositoutumisen malli. Organisaatiositoutumista voidaan kuvata yksilön ja organisaation kehityskulun fraktaalien kautta. Kuvan ympyrät kuvaavat kohtia, joissa esiintyy yksilön ja organisaation kehityskulkujen fraktaaleja yhteenkytkeviä, organisatorisia ja johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Kun fraktaalit kytkeytyvät yhteen, rakentuu organisaatiositoutumiselle edellytyksiä ja sitoutuminen vahvistuu.

It- ja sotealalle hiljattain valmistuneiden sitoutumisen vahvistamisen malli

Tutkimuksen (Järvensivu ym. 2020) muodostama kuva it- ja sote-aloille hiljattain valmistuneiden työurien attraktoreista vahvisti monilta osin aiempien organisaatiositoutumisen kohdistuneiden tutkimusten tuloksia. Attraktoria koostavat tekijät olivat yhdistettävissä pääluokiksi omaehtoisuus ja autonomia, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvaisuus Decin ja Ryanin (2002) mallin mukaan. Toisin sanoen niin vaikutusmahdollisuudet, kehittymismahdollisuudet kuin hyvä työyhteisökin vaikuttivat osaltaan hiljattain valmistuneiden sitoutumiseen. Työn merkityksellisyys omalta ja muiden kannalta oli niin ikään keskeistä sitoutumiselle, kuten aiemmissakin tutkimuksissa on todettu (esim. Saari & Pyöriä 2012). Tutkimus toi kuitenkin esiin, miten holistisesti ja moninäkökulmaisesti hiljattain valmistuneet pohtivat sitoutumistaan. Sitoutumiseen vaikuttivat organisaatiotason tekijöiden ohella myös toimialan ja ammatin piirteet tai muutokset, alueelliset tekijät sekä työntekijän omat elämänsuunnitelmat.

Näin ollen jo pitkään tunnetut tekijät on hyvä huomioida pohdittaessa keinoja hiljattain valmistuneiden it- ja sote-alan työntekijöiden, kuten keiden tahansa työntekijöiden, sitoutumisen vahvistamiseksi. Näiden seikkojen tarkastelu ei sinänsä kuitenkaan riitä sitoutumisen kehkeytymisen ymmärtämiseen tai mallinnukseen, sillä ne jättävät huomiotta ihmisen muun elämäntilanteensa merkittävine lähisuhteineen, kyseisen ammatti- ja toimialan asettamat ehdot, maantieteellisen alueen näkökulman sekä ennen muuta eri järjestelmien muutoksista ja vuorovaikutuksesta syntyvät dynamiikat. Rakennetun viitekehityksen mukaisesti nämä näkökulmat tulevat organisatorisissa ja johtamisen käytännöissä kattavammin huomioiduksi, kun tarkastelu kohdennetaan yksittäisten tekijöiden sijasta dynaamisiin vuorovaikutussuhteisiin. Tämä toteutetaan viitekehityksessä fraktaalien käsitettä soveltaen.

Tutkimuksessa tunnistettiin organisatorisia ja johtamisen käytäntöjä, joilla voidaan tukea sitoutumisen kehkeytymistä rakentamalla organisaation kehityskulun fraktaalien ja työntekijän työuran fraktaalien samankaltaisuutta ja yhteensopivuutta, eli vahvistamalla fraktaalien välisiä kytköksiä. Löydetyt käytännöt jaoteltiin kahtia noudattaen kaaosteorian jakoa systeemiseen eteen- ja taaksepäin kytkeytymiseen (*feed forward* ja *feedback*) eli järjestelmää eteenpäin syysäviin ja järjestelmän vallitsevaa olotilaa vahvistaviin käytäntöihin. Sekä *feedback*- että *feed forward*-tyyppiset käytännöt ovat käyttökelpoisia sitoutumisen vahvistamisessa tilanteista ja henkilöistä riippuen.

Löydetyt käytännöt nimettiin 1) työntekijän toimintaa ja kehittymistä organisaation toimintatapaan sopeuttaviin käytäntöihin ja 2) organisaatiota ja työntekijää eteenpäin kehittäviin yhteistä kehityssuuntaa rakentaviin käytäntöihin. Erottelulla saadaan näkyviin se, että osa sitoutumista vahvistavista käytännöistä on luonteeltaan enemmän työntekijää ja hänen kehittymistään organisaation vallitsevaan olotilaan sopeuttavia, kun taas osa enemmän saa aikaan sekä organisaation että yksilön kehittymistä rakentaen samalla näiden välille samankaltaisuutta ja yhteensopivuutta. Sopeuttavat käytännöt ovat luonteeltaan organisaatiota vakauttavia, kun taas eteenpäin kehittävät käytännöt ovat omiaan tuottamaan epäjärjestystä. Mallin mukaan esimerkiksi johdon työntekijälle antama palaute hyvin tehdystä työstä tai organisaation vakiintuneisiin toimintatapoihin liittyvä koulutus enemmän vakauttavat organisaatiota vallitsevaan tilaan, kun taas johdon kannustus saattaa avata uusia uria niin työntekijän kehittymisen kuin organisaation kehittymisenkin näkökulmasta. (Järvensivu ym. 2020.)

Kaaosteoriaan pohjaava sitoutumisen malli tuo esiin myös sen, että sitoutumista vahvistavat käytännöt saattavat poiketa aikaulottuvuudeltaan toisistaan. Esimerkiksi hyvä palaute kantaa työntekijää hetken ja organisaatiossa tarjolla olevan oppiminen tyydyttää kehittymishalua jonkin aikaa. Sen sijaan

kannustus vaikkapa uusien asiakaspalvelujen ideointiin tai uusien sovellusten opiskeluun ja kehitystyöhön saattaa sitoa työntekijän ja organisaation fraktaalija yhteen paljon pidempään. Samalla tämä tuottaa parhaimmillaan innostusta ja työn merkityksellisyyden kokemuksia sekä tätä kautta monenlaisia hyviä kehiiä.

Ylipäänsä systeemiset feed forward -tyyppiset käytännöt, kuten työntekijän mahdollisuudet osallistua organisaatiossa tehtävän työn kehittämiseen, avavat samalla hänelle tietä neuvotella organisaation käytäntöihin juuri hänen sitoutumiseensa kulloinkin myönteisesti vaikuttavia tekijöitä. Työurien kaaosteoriaan perustuvan viitekehityksen avulla voidaankin kohdistaa huomio ennen muuta sitoutumisen kehkeytymisen mekanismeihin sen sijaan, että tarkasteltaisiin staattisesti sitouttavia tekijöitä. Tällaista lähestymistapaa on kaivattu sitoutumisen tarkasteluihin (Heiskanen ym. 2017).

Kehitetty sitoutumisen malli lähtee siitä, että vaikuttamalla eri järjestelmien fraktaaleja yhteenkytkeviin käytäntöihin, vaikutetaan (vuorovaikutus)suhteisiin ja sitoutumisen mekanismeihin. Sen perusteella organisaatioiden esimiestyön, johtamisen ja henkilöstön kehittämisen käytännöissä tulisi tunnistaa ja hyödyntää yksilöllisten työurien ja organisaation kehittymisen attraktoreita ja fraktaaleja sekä fraktaalien yhteenkytkeytymistä vahvistavia käytäntöjä. Tutkimuksessa rakennettu viitekehitys puoltaa laajaan osallistumiseen perustuvia kehittämiskäytäntöjä (esim. Syvänen ym. 2019). Hyödyllistä olisi niin ikään käydä avointa keskustelua työntekijän työurasuunnitelmista sekä organisaation kehityssuunnista tiedostaen myös se mahdollisuus, että kehityssuunnat voivat monista syistä ajautua erilleen. Koska sitoutuminen on kompleksisten dynaamisten järjestelmien välisten suhteiden ominaisuus, sitoutumisen heikentymiseen saattavat varsin hyvin vaikuttaa myös tekijät, jotka ovat niin työntekijän kuin johtajienkin vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella.

Lähteet

- Frederick, W. C. 1998. Creatures, Corporations, Communities, Chaos, Complexity: A Natural View of the Corporate Social Role. *Business Society*, 37, 4, s. 358–389.
- Hall, D. T. & Moss, J. E. 1998. The new protean career contract: helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 3, s. 22–37.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy. Tampere.
- Heiskanen, T., Leinonen, M. & Otonkorpi-Lehtoranta, K. 2017. Sitoutumistutkimuksen suunnat muuttuvassa työelämässä. *Työelämän tutkimus*, 15(1), s. 66–80.
- Isacsson, A., Raatikainen, E. & Ekström, M. 2019. Tuhannet tunteet: Opiskelijoiden tunnekokemukset korkeakoulussa. Haaga-Helina julkaisu. Helsinki.
- Järvensivu, A. 2020a. Multiple jobholders and workplace learning– Understanding strange

- attractor careers. *Journal of Workplace Learning*, 32 (7), s. 501–512. Doi: 10.1108/JWL-04-2020-0051.
- Järvensivu, A. 2020b. Työn merkityksellisyysden kaipuu johtaa korkeakoulutettuja yhdistämään useita töitä. (Yarning for meaningful work leads workers with university degree to multiple job holding) *Työn tuuli*. Henry ry, s. 60–70.
- Järvensivu, A. 2016. Muuntuva pysyvyys organisaation rajoilla. *Työelämän tutkimus*, 1, s. 5–22.
- Järvensivu, A., Isacson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. *Hallinnon Tutkimus*, 4.
- Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work, *Frontiers in Psychology*, 9, 363, s. 1–15.
- Meyer, J. P., & Allen, N. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, s. 61–89.
- Meyer, J. P. & Hersovitch, L. 2001. Commitment in the workplace. Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11,3, s. 299–326.
- Meyer, J. P. & Maltin, E. R. 2010. Employee commitment and well-being: A critical review, theoretical framework and research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 77, s. 323–337.
- Murphy, P. 1996. Chaos Theory as a Model for Managing Issues and Crises. *Public Relations Review* 22, 2, s. 95–113.
- Pryor, R. G. L. 2016. Applying chaos theory to work: The chaos theory of careers, *International Journal of Mathematics, Game Theory and Algebra*, 25, 4, s. 369–382.
- Pryor, R. G. L., and Bright, J. 2003. The chaos theory of careers, *Australian Journal of Career Development*, 12 (3), s. 13–20.
- Pryor, R. G. L., & Bright, J. 2014. The chaos theory of careers (CTC): Ten years on and only just begun, *Australian Journal of Career Development*, 23,1, s. 4–12.
- Rousseau, D. 1995. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications. California.
- Saari, T. & Pyöriä, P. 2012. Sitoutunut työntekijä: menestyksen merkki vai edellytys? Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.) *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*, s. 41–60. Gaudeamus. Helsinki.
- Saari, T. 2014. Psykologiset sopimukset ja organisaatioon sitoutuminen tietotyössä. Tampereen yliopisto. *Acta Universitatis Tampereensis* 1944.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, s. 293–315.
- Syvänen, S., Loppela, K. & Tikkamäki, K. 2019. Dialogisella kehittämisellä tuloksellisuutta, työelämän laatua ja uudistumista. Teoksessa Heiskanen, Tuula, Syvänen, Sirpa & Rissanen, Tapio (toim.): *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*, s. 171–216. Tampere University Press. Tampere.

KANNUSTAVA PUHE -HANKKEEN JULKAISUJA

- Heinilä, H., Isacsson, A., Järvensivu, A., Raatikainen, E. & Simola-Alha, N. 2020. Työhön sitoutumisen tekijöitä opiskelun ja työn rajapinnalla. Amk-lehti/UAS journal, 4. Luettavissa: <https://uasjournal.fi/4-2020/tyohon-sitoutumisen-tekijoita/>
- Heinilä, H. 2020. Kannustava puhe -podcast, osa 1: Kuvadialogi ja työn merkitykset. Haaga-Helia eSignals. Podcast. Kuunneltavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/kuvadialogi-ja-tyon-merkitykset/#56a681bb>
- Heinilä, H. & Simola-Alha, N. 2019. Kannustava puhe: kuvadialogi sanoittaa tunnekokemuksia. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/kuvadialogi-sanoittaa-tunnekokemuksia/#56a681bb>
- Isacsson, A. 2019. Miten saamme nuoret sitoutumaan työhön? Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/teemat/sukupolvi-z/miten-saamme-nuoret-sitoutumaan-tyohon/#56a681bb>
- Isacsson, A. 2020. Psykologiskt trygga team. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/psykologiskt-trygga-team/#77f838cb>
- Isacsson, A., Heinilä, H., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Järvensivu, A. 2020. Millennials experiences of meaningful and engaging work – a study conducted at Finnish ICT and Social- and Health Care organizations. Teoksessa Lázaro Moreno Herrera, Marianne Teräs & Petros Gougoulakis (toim.): Teaching, Learning and Teacher Education Emerging Issues in Research on Vocational Education & Training Vol 5, s. 167–184. Premiss. Luettavissa: https://www.edu.su.se/polopoly_fs/1.533666.1608526992!/menu/standard/file/Emergent%20Vol%205-Inlaga-POD-Korr3-201214-sidvis.pdf#page=167
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Arvoilla ja työkuulttuurilla on merkitystä – erityisesti nuorille työntekijöille. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/2020/03/09/arvoilla-ja-tyokulttuurilla-on-merkitysta-erityisesti-nuorille-tyontekijöille/>
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Esimies – tulevaisuuden vuorovaikutusvalmentaja? Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/2020/06/08/esimies-tulevaisuuden-vuorovaikutusvalmentaja/>
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Etätyössä korostuu luottamuksen kulttuuri. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: https://esignals.fi/2020/06/09/etatyossa-korostuu-luottamuksen-kulttuuri/?utm_source=rss&utm_medium=

- m=rss&utm_campaign=etatyossa-korostuu-luottamuksen-kulttuuri#3bee90f4
- Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Kannustavaa puhetta nuorten vastavalmistuneiden työhön sitoutumiseksi. Metropolia. Blogiteksti. Luettavissa: <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2020/03/11/kannustavaa-puhetta-nuorten-vas-tavalmistuneien-tyohon-sitoutumiseksi/>
 - Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Muuttaako post-korona työtapoja – mitä merkitystä etätö tuo työhön? Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/muuttaako-post-korona-tyotapoja-mi-ta-merkityksia-etatyo-tuo-tyohon/#77f838cb>
 - Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2020. Uudet arvot murtavat työelämän vanhoja kliseitä. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/2020/06/04/uudet-arvot-murtavat-tyoelaman-vanhoja-kliseita/>
 - Isacsson, A. & Simola-Alha, N. 2020. Arbetets betydelse för unga professionella. Haaga-Helia eSignals. Podcast. Kuunneltavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tutkimus-ja-kehittaminen/arbetets-betydelse-for-unga-professionella-arbetstagar/#31c43d51>
 - Isacsson, A. & Simola-Alha, N. 2020. Jokainen tarvitsee palautetta – myös nuori työntekijä. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/teemat/aokk70/jokainen-tarvitsee-palautetta-myos-nuori-tyontekija/#77f838cb>
 - Isacsson, A. & Raatikainen, E. 2019. Asiantuntijatiimeissä olemme kaikki samanarvoisia. Haaga-Helia eSignals. Blogiteksti. Luettavissa: <https://esignals.fi/kategoria/tyoelama/asiantuntijatiimeissa-olemme-kaikki-samanarvoisia/#56a681bb>
 - Järvensivu, A., Isacsson, A., Raatikainen, E., Simola-Alha, N. & Heinilä, H. 2020. Organisaatiositoutuminen työurien kaaosteorian valossa. Hallinnon Tutkimus, 39(4), s. 239–254.
 - Raatikainen, E. 2020. Luottamus työelämässä – näin vastavalmistuneet kertovat. Haaga-Helia eSignals. Podcast. Kuunneltavissa: <https://soundcloud.com/user-845933239/kannustava-puhe-podcast-osa-3-luottamus-tyoelamassa>
 - Raatikainen, E., Savolainen, T., Järvensivu, A., Isacsson, A., Heinilä, H. & Simola-Alha, N. 2020. Luottamus ja sen merkitys työuran alkuvaiheessa – tutkimus vastavalmistuneiden ja heidän esimiesten käsityksistä. Työelämän tutkimus.

KIRJOITTAJAT

Jari Hakanen

VTT, dosentti, tutkimusprofessori, Työterveyslaitos

Hakasen vastuualueita ovat sosiaalipsykologia ja positiivinen psykologia. Hän on sosiaalipsykologian dosentti Helsingin yliopistossa. Hakanen on jo 20 vuotta tutkinut suomalaista työelämää, muun muassa hyvää johtamista ja työn tuunaamista, työn ja muun elämän yhteensovittamista, mielenterveyttä, työkykyä ja hyvää työssä suoriutumista hyvinvoinnin näkökulmista. Tutkimusteemoina ovat olleet niin ikään työn imu, työuupumus, työssä tylsistyminen sekä työoholismi.

Henna Heinilä

FT, yliopettaja, Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Heinilä toimii Haaga-Heliassa opettajankoulutuksen, täydennyskoulutuksen ja TKI-toiminnan tehtävissä. Hänen kiinnostuksen kohteitaan ovat ohjaus erilaisissa toimintaympäristöissä, oppilaitosten ja työelämän välinen yhteistyö sekä valokuvan voimauttava käyttö ohjauksessa, opetuksessa ja tutkimuksessa.

Annica Isacson

KTT, tutkimusaluejohtaja,

Haaga-Helia Ammatillinen opettajakorkeakoulu

Isacson toimii Haaga-Helian vaikuttavan ammatillisen pedagogiikan tutkimusalueen vetäjänä. Hänen kiinnostuksen kohteinaan ovat muun muassa työn tutkimus, tulevaisuuden kompetenssit, tunneosaaminen, esimiestyö, työelämätaidot ja elinikäinen oppiminen.

Anu Järvensivu

FT, dosentti, yliopettaja,

Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)

Järvensivu työskentelee Humanistisessa ammattikorkeakoulussa työyhteisöjen kehittäjäkoulutuksen yliopettajana. Hän on laajasti kiinnostunut monitieteisen työelämäntutkimuksen kysymyksistä. Viime aikoina hän on tehnyt paljon työuratutkimusta. Hänen dosenttuurinsa ovat sosiologiasta (Tampereen yliopisto) ja aikuiskasvatustieteestä, erityisesti työurien ja työelämän muutosten aiheista (Jyväskylän yliopisto).

Nina Simola-Alha

VTM, lehtori, Humanistinen ammattikorkeakoulu (Humak)

Simola-Alha toimii Humanistisessa ammattikorkeakoulussa lehtorina ja tiimiesihenkilönä työyhteisön kehittämiseen suuntaavan yhteisöpedagogin tukintoon tähtäävässä koulutusohjelmassa. Hän on erityisesti kiinnostunut hyvästä henkilöstöjohtamisesta ja työyhteisöjen kehittämisestä.

Eija Raatikainen

**KT, yliopettaja, laillistettu sosiaalityöntekijä,
Metropolia Ammattikorkeakoulu**

Raatikainen toimii Metropoliasa yliopettajana sosiaalialalla (YAMK). Hän on toiminut monissa kansallisissa ja kansainvälisissä sosiaali- ja pedagogiikan alan hankkeissa projektityöntekijänä ja projektipäällikön tehtävissä. Raatikainen on kiinnostunut laaja-alaisesti luottamuksesta ja sen moninaisista yhteyksistä, ammatillisesta empatiasta (QE) ja tunnetutkimuksesta.

