



## **Lähijohtajan mahdollisuudet vaikuttaa työntekijäkokemukseen vuorovaikutuksen keinoin**

Milla Rajanti

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomin tutkinto

Tutkimuksellinen opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Milla Rajanti
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Lähijohtajan mahdollisuudet vaikuttaa työntekijäkokemukseen vuorovaikutuksen keinoin
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 2
<p>Lähijohtaminen on murroksessa. Uudet sukupolvet työelämässä kaipaavat erilaisia asioita lähijohtajaltaan. Lähijohtamisella voidaan vaikuttaa työntekijäkokemukseen ja sen myötä yrityksen tulokseen. Yritysten on siis kannattavaa keskittyä kehittämään lähijohtajiaan palvelemaan johtamistyyliin, jolla voidaan mahdollistaa erinomainen työntekijäkokemus.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten mahdollistetaan parempi työntekijäkokemus lähijohtajan vuorovaikutuksen keinoin. Tämän selvittämiseksi tutkittiin, millaisista asioista työntekijäkokemus syntyy, millainen on palvelevan lähijohtajan rooli ja syvennettiin ymmärrystä, millaista lähijohtamista työntekijät arvostavat.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta koostui yhdestä pääluvusta ja viidestä alaluvusta. Tietoperustassa käsiteltiin työntekijäkokemuksen merkitystä, työn imua lisääviä tekijöitä, palvelevaa lähijohtajuutta, myötätuntoa työilmapiirissä ja vaikuttavaa yrityskulttuuria.</p> <p>Opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, jonka aineistonkeruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Haastateltavat ovat liikunta-alalla kohdeyrityksessä työskenteleviä työntekijöitä, jotka ovat osoittaneet erinomaista osaamista omalla erityisosaamisen alallaan. He ovat suoriutuneet työtehtävistään tuloksetkaasti ja edenneet urallaan sen vuoksi. Haastattelut toteutettiin lokakuussa 2022. Opinnäytetyö aloitettiin elokuussa 2022 ja saatiin päätökseen joulukuussa 2022.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi, että paras mahdollinen työntekijäkokemus saadaan aikaan palvelevalla lähijohtamisella. Palveleva lähijohtaja luo ympärilleen turvallisen ja luottavan ilmapiirin, jolloin työntekijät viihtyvät työpaikallaan. Palvelevalla lähijohtamisella mahdollistettu turvallinen ilmapiiri on avoin. Avoin ilmapiiri on optimaalinen ympäristö uuden oppimiselle, kehittymiselle ja myötätuntoisen työilmapiirin luomiselle.</p>
<b>Asiasanat</b> Lähijohtaja, vuorovaikutus, työntekijäkokemus, palveleva lähijohtaja, työn imu

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset.....	2
1.2	Kohdeyrityksen esittely.....	3
1.3	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Lähijohtajan vaikutus työntekijäkokemukseen .....	5
2.1	Työntekijäkokemuksen merkitys.....	5
2.2	Työn imua lisäävät tekijät .....	5
2.3	Palveleva lähijohtaja.....	10
2.4	Myötätunto työilmapiirissä .....	14
2.5	Vaikuttava yrityskulttuuri.....	17
3	Empiirinen tutkimus .....	20
3.1	Tutkimusotteen kuvaus .....	20
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	22
3.3	Aineiston analysointi.....	24
4	Tutkimustulosten analyysi .....	27
4.1	Haastateltavien taustatiedot .....	27
4.2	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät lähijohtamisessa.....	28
4.3	Palvelevan lähijohtajan rooli .....	31
4.4	Lähijohtamisella mahdollistettu parempi työntekijäkokemus .....	33
5	Pohdinta.....	37
5.1	Vastaukset pääkysymykseen ja alakysymyksiin .....	37
5.2	Johtopäätökset.....	40
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	41
5.4	Luotettavuuspohdinta .....	42
5.5	Oman oppimisen arviointi .....	44
	Lähteet.....	46
	Liitteet.....	50
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	50
	Liite 2. Teemoittelu .....	51

## 1 Johdanto

Työelämä on muuttunut muun yhteiskunnan kanssa kokemustaloutta kohti. Enää ei riitä työ, josta saadaan palkka kattamaan elämisen kulut, vaan työltä halutaan enemmän. Työn tulisi tuottaa lisäarvoa työntekijän elämään. Yrityksen on pystyttävä tarjoamaan kokemuksia, jotka luovat vahvoja tunteita ja mieleenpainuvia muistoja. Nämä kokemukset syntyvät työntekijän uran eri vaiheiden vuorovaikutustilanteissa. (Brownlee 18.8.2019; Huhta & Myllyntaus 2021, 119–122.)

Kokemukset muodostavat työntekijäkokemuksen. Mikäli työntekijä kokee, että lähijohtaja välittää aidosti työntekijän tarpeista, työpaikassa viihdytään, ollaan onnellisia ja töihin on mukava tulla, työpaikassa myös pysytään todennäköisemmin. Työpaikalla hyvä työilmapiiri luo näitä positiivisia tunteita. Iso vaikuttaja tunteisiin on vuorovaikutus. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120–122.)

Yrityksen kilpailuvaltti on osaavat työntekijät. Heitä täytyy motivoida ja sitouttaa organisaatioon (Brownlee 18.8.2019). Huippuosajien pitäminen organisaatiossa on tärkeää. Työnsä tuloksetkaasti suorittavat työntekijät parantavat organisaation tuottavuutta. Lisäksi vaihtuvuus pienenee sitoutuneiden työntekijöiden myötä, ja tämän seurauksena rekrytointikustannukset pienenevät. Tyytyväiset työntekijät ovat pidempään työelämässä, jolloin työeläkemaksuissa onnistutaan säästämään. Tyytyväiset työntekijät ovat tutkitusti vähemmän sairaslomalla, joten siitä aiheutuvat kulut pienenevät. Oman alansa osaavat asiantuntijat tietävät oman arvonsa työmarkkinoilla. Heillä on helppo hakeutua organisaatioihin, jotka kohtelevat työntekijöitä hyvin. (Luukka 2019, 120.)

Olen onnekas, koska työskentelen tällä hetkellä upean tiimin lähijohtajana. Tiimini muodostuu uralaan eri tilanteessa olevista työntekijöistä. Toiset ovat aloittaneet vasta ensimmäisessä työpaikassa ja toiset työskennelleet samassa yrityksessä jo useita vuosia. Erilaisten työurien kehittymisen mahdollistaminen motivoi minua kehittymään lähijohtajana.

Koen kehittyneeni lähijohtajana paljon. Viimeisen vuoden aikana olen joutunut tilanteisiin, jossa en ole osannut toimia. Tiimissäni on useita työssään erinomaisesti suoriutuvia työntekijöitä, mutta vahduin siihen, että minulla ei ollut lähijohtajana juuri mitään annettavaa heidän henkilökohtaisille urilleen. Heräsi huoli, kuinka saisin nämä erinomaiset työntekijät pysymään tiimissäni. Kyseiset henkilöt ovat itseohjautuvia, kokeneita oman alansa asiantuntijoita, jotka saavuttavat tavoitteensa systemaattisen tuloksetkaasti. Kiinnostuin tutkimaan asiaa tarkemmin.

Muutosnopeus yhteiskunnassamme on kiihtynyt. Muutosnopeuden kiihtyessä työntekijät kokevat, että paikalleen jääminen on riski. Tämä kulttuurin muutos näkyy erityisesti nuoremmassa sukupolvessa, jotka ovat myös tottumuksen vuoksi vastaanottavaisempia muutokselle. Tämä on yksi

vaikuttavista tekijöistä, että työpaikan vaihtaminen tuntuu luontevalta ja jopa tarpeelliselta. (Mellanen & Mellanen 2020, 8; Piha & Sutinen 2020, luku 3.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, miten lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen keinoin. Useat asiat vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Tutkielmassa työntekijäkokemusta käsiteltäessä keskitytään käsittelemään asioita, jotka ovat lähijohtajan vuorovaikutuksen piirissä. Rajaus tehtiin, jotta tutkimuksessa voidaan syventyä tutki-  
maan asioita, joihin lähijohtaja voi vuorovaikutuksellaan vaikuttaa.

Empiirisen tutkimuksen pääkysymyksenä on

- Miten lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen keinoin?

Alakysymyksiä ovat:

- 1. Mistä tekijöistä työntekijäkokemus lähijohtamisessa muodostuu?
- 2. Millainen on palvelevan lähijohtajan rooli?
- 3. Miten lähijohtamisella mahdollistetaan entistä parempi työntekijäkokemus?

Taulukossa 1. esitetään tutkielman peittomatriisi. Peittomatriisi havainnollistaa tutkielman alakysymysten, tietoperustan, haastatteluiden ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Peittomatriisin tietoperusta ja tulokset sarakkeet osoittavat mitkä tutkimuksen alaluvut liittyvät kyseiseen alakysymykseen. Haastattelukysymykset sarakkeesta voidaan havainnollistaa, millä haastattelukysymyksillä on vastattu mihinkin alakysymykseen.

Taulukko 1. Opinnäytetyön peittomatriisi

Alatutkimuskysymykset	Tietoperusta	Haastattelukysymykset	Tulokset
1. Mistä tekijöistä työntekijäkokemus lähijohtamisessa muodostuu?	2.1, 2.2	5. 6. 7. 10.	4.1, 4.2, 5.1
2. Millainen on palvelevan lähijohtajan rooli?	2.3, 2.4	8. 11. 13. 12. 15. 16.	4.3, 5.1
3. Miten lähijohtamisella mahdollistetaan entistä parempi työntekijäkokemus?	2.4, 2.5	4. 11. 17. 18. 19. 20.	4.4, 5.1

Tutkielman toisessa luvussa on koostettuna tietoperustaa lähijohtajan vaikutuksesta työntekijäkemukseen. Kolmannessa luvussa esitetään menetelmäkijallisuutta hyödyntäen tutkielman toteutuksen vaiheet. Tutkielman analyysi on tehty luvussa neljä. Viidennessä luvussa on tutkielman pohdintaa liittyen johtopäätöksiin ja tutkimusprosessiin.

## 1.2 Kohdeyrityksen esittely

SATS Finland Oy tunnetaan Suomessa nimellä Elixia. Se kuuluu Pohjoismaiden suurimpaan liikuntakeskus ketjuun SATS Groupiin. Yritys on perustettu 1995 ja Suomeen Elixia keskuskeskukset ilmestyivät 2001. Ketjuun kuuluu tänä päivänä 250 liikuntakeskusta, joissa jäseniä on 700 000. Se työllistää 10 000 henkilöä joista 2 000 työskentelee koko aikaisina työntekijöinä. (Elixia s.a.)

Elixia tarjoaa kuntosali- ja ryhmäliikuntapalveluita, ja sen toiminnan keskiössä on laadukas henkilökohtainen palvelu. Yhtiön visio on ”We make people healthier and happier.” Aikoinaan kun yhtiö aloitti toimintansa, kuntosalit olivat tyypillisesti lihassmassan kasvatukseen tai fitnekseen tähtäävien ihmisten paikkoja. Visiona oli tuoda liikuntakeskuksen palvelut miljööseen, johon jokainen tuntee olevansa tervetullut. Yrityksen arvoja ovat asiakas ensin, luotettavuus, ammattitaitoisuus ja odotukset ylittävä. (Elixia s.a.)

Liikunta-alalle voi kouluttautua liikunnanohjaajaksi, liikuntaneuvojaksi tai opiskella liikunta-alan johtamista. Lisäksi kaupallisia koulutusmahdollisuuksia löytyy personal traineriksi tai ryhmäliikuntaohjaajaksi. Liikunta-alalla kuulee usein puhuttavan työn olevan harrastus. Tämä johtuu siitä, että alan pariin hakeutuvilla ihmisillä on vahva oma mielenkiinto liikuntaan, ja se on tärkeä osa arvomaailmaa. (Ammattikorkeakouluopinnot s.a.)

## 1.3 Keskeiset käsitteet

**Erinomainen työntekijä:** Termillä kuvataan työntekijää, joka on erittäin itseohjautuva. Hänellä on vahva sisäinen motivaatio ja hän saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet tuloksekkaasti systemaattisesti. Työntekijällä on toimialalle hyödyllistä erityistä osaamista, joka tuottaa lisäarvoa.

**Lähijohtaminen:** Lähijohtajalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on alaisvastuu. Lähijohtaja johtaa tiimin päivittäistä työntekoa.

**Työn imu:** Työntekijän työhön liittyvä suhteellisen pysyvä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tila. Työn imua tunteva työntekijälle on ominaista työssä tehokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Työn imulla voidaan kuvata motivaation ja sitoutumisen tilaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 38.)

**Työntekijäkokemus:** Työntekijässä heräävät ajatukset ja tunteet vuorovaikutuksessa organisaation ja lähijohtajan kanssa (Huhta & Myllyntaus 2021, 38).

**Vuorovaikutus:** Vuorovaikutus on viestintää henkilöiden välillä. Se voi olla sanatonta eli nonverbaalista tai sanallista eli verbaalista. Vuorovaikutuksen muotoja on puhuttua, kuultu, kirjoitettu tai luettu. Se voidaan havainnoida toisen ilmeistä, eleistä, äänensävyistä tai asennoista. Vuorovaikutusta on myös tapa reagoida viestiin. Tunteiden ilmaisulla on suuri merkitys nonverbaalisessa viestinnässä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 9–14.)

**Valmentava lähijohtaminen:** Valmentava lähijohtaja on tavoitteellinen suunnannäyttävä, joka viestii tiimilleen mitä tehdään ja miksi. Toiseksi valmentava lähijohtaja on osallistava yhteistyön rakentaja toimien niin että työntekijät löytävät itse ratkaisun ongelmiin. Kolmanneksi valmentava lähijohtaja on arvostava mahdollistaja, joka toimii aidosti hyväntahtoisesti. Arvostus näytetään huomion osoittamisella ja ajan antamisella. Valmentava lähijohtaminen perustuu luottamukselle. Valmentava lähijohtaja kuuntelee työntekijöitä. (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas & Ristikangas 2021, luku 1.)

**Luottamus:** Luottamus syntyy ihmisten välille vuorovaikutustilanteiden kautta. Luottamus syntyy esimerkiksi usein siitä vastaavatko teot sanoja. Luottamus työilmapiirissä luo psykologista turvallisuutta. Psykologisesti turvallisessa työilmapiirissä jokainen työntekijä kokee olevansa arvostettu ja tervetullut.

## 2 Lähijohtajan vaikutus työntekijäkokemukseen

Tässä tietoperustan luvussa tarkastelen työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita. Ensin käsitteelen työntekijäkokemusta yleisesti. Sen jälkeen tarkastelen työn imua ja siihen vaikuttavia tekijöitä vuorovaikutustilanteissa. Lopuksi kohdistan katseeni yrityskulttuurin vuorovaikutuksellisiin tekijöihin.

### 2.1 Työntekijäkokemuksen merkitys

Työntekijäkokemus muodostuu työntekijälle vuorovaikutustilanteissa lähijohtajan ja organisaation kanssa. Vuorovaikutustilanne voi olla esimerkiksi käytäväkeskustelu lähijohtajan kanssa, tiimipalaveri, yritykseltä massajakeluun päätnyt sähköposti tai vaikka kahvihetki kollegan kanssa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 39.) Tässä tutkielmassa käsitellään lähijohtajan ja työntekijän välisiä vuorovaikutustilanteita ja niihin vaikuttavia tekijöitä.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita ovat positiiviset ja negatiiviset tekijät. Jokainen työntekijä arvostaa erilaisia tekijöitä, joista henkilökohtainen työntekijäkokemus muodostuu. Työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa lähijohtamisen vuorovaikutuksen keinoin. Vaikuttavia asioita ovat valmentava lähijohtaja, työstä saatava merkityksellisyyden tunne, tunne tiimiin kuulumisesta, oikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen tunne, uuden oppimisen mahdollisuus ja kehittyminen, terveys ja hyvinvointi ja työnantajamielikuva. Työntekijäkokemus vaikuttaa työntekijän työn imun määrään. (Morgan & Goldsmith 2017, luku 4–7.)

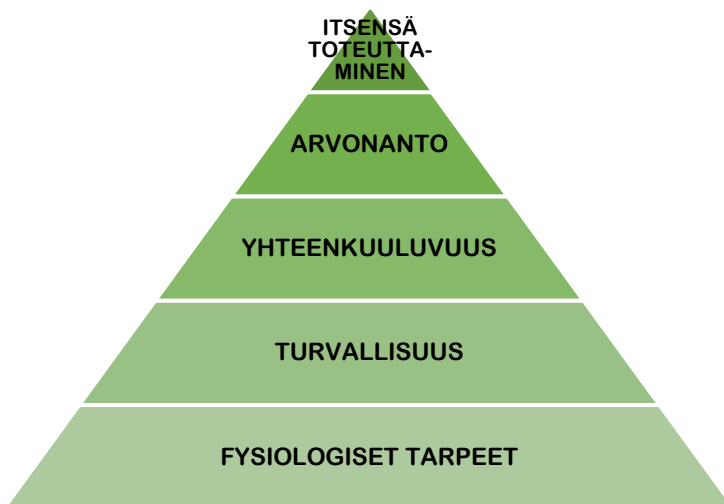
Työnantajamielikuva on käsitys siitä, millainen yritys on. Työntekijät keskustelevat keskenään, kertovat ystävilleen ja mahdollisesti julkaisevat sosiaaliseen mediaan ajatuksia yrityksestä. Lähijohtaja on viestijä yrityksen ja työntekijöiden välillä. Lähijohtaja voi vaikuttaa siihen, miten yrityksestä puhutaan, vaikuttamalla siihen miten puhuu työntekijöille yrityksessä tapahtuvista asioista. Lähijohtaja myös voi luoda hyvän suhteen työntekijöihin, kohdella heitä kunnioittavasti ja osoittaa arvostusta. Vuorovaikutuksen laatu muodostaa työntekijöiden kautta työnantajamielikuvaa. (Morgan & Goldsmith 2017, luku 10.)

### 2.2 Työn imua lisäävät tekijät

Maslowin tarvehierarkia auttaa ymmärtämään motivaation ja sitoutumisen perustaa ihmisen sisään rakennettujen henkiinjäämisen tarpeiden kautta. Mallissa lähdetään pyramidin tavoin rakentamaan perustaa, kun perustan alemmat tasot ovat kunnossa voidaan hakea lisää sisältöä elämään. Mitä korkeammalle edetään, ei tasojen vitaalisuus ole niin suuri. Alimmalla tasolla käsitellään fysiologisia tarpeita kuten uni ja ravinto. Kun nämä tarpeet tyydyttyvät elämässä voidaan siirtyä seuraaville tasoille johdettujen tarpeiden tyydyttämiseen. Hierarkian seuraavalla tasolla haetaan turvallisuuden

tunnetta. Tämän jälkeen yhteenkuuluvuutta eli sosiaalisia tarpeita. Tämän jälkeen haetaan arvostusta ja viimeisellä Maslowin hierarkian tasolla itsensä toteuttamista ja kehittämistä. (Bergström & Leppänen 2018, 96–97.)

Maslowin tarvehierarkiassa voidaan huomata kuinka eri sukupolvet ovat voineet aloittaa eri tasoilta. Suuret ikäluokat sodan jälkeen ovat tosissaan taistelleet eloonjäämisestä ravinnon hankinnalla, ja psykologinen turvallisuus ei ole ollut itsestäänselvyys. Tämän sukupolven jälkeen X-sukupolvi on voinut jo lähteä hakemaan myös ylempiä tasoja ja milleniaalit, joista paljon puhutaan työelämän diivoina, ovat voineet lähteä yhteenkuuluvuuden ja arvonannon tasoilta. Mitä pidemmälle siis edetään ikäluokissa, voidaan työntekijöiden ajatella olevan vaativampia. (Mellanen & Mellanen 2020, 35–39.)



Kuva 1. Maslowin tarvehierarkia

Työn imu tarkoittaa työntekijän työhön liittyvä suhteellisen pysyvää tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa. Työn imua tunteva työntekijälle on ominaista työssä tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Työntekijöiden kokemalla työn imulla on todettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen tulokseen. Työn imu ei siis ole työntekijässä oleva ominaisuus tai taipumus vaan yhteisvaikutus työntekijästä ja työympäristöstä. Työn imulla on todettu olevan merkitys työhön sitoutumiselle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 132; Manka & Manka 2018, 41.)

Työn voimavaratekijät kasvattavat työn imua, kun taas vaatimustekijät ovat työhyvinvointia ja työn imua heikentäviä tekijöitä. Haastevaatimukseksi puolestaan kutsutaan työn imuun positiivisesti vaikuttavia tehtäviä, jotka kehittävät ja opettavat jotain uutta työntekijälle. Tällöin työntekijällä on psykologista pääomaa tehtävän suorittamiseen, ja se lisää motivaatiota. (Huhta & Myllyntaus 2021, 134.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa ihmisen kiinnostusta tehdä jotain asiaa omasta kiinnostuksestaan, ei ulkoisten motivaattorien kuten palkan tai rangaistuksen pelon vuoksi. Sisäisesti motivoitunut työntekijä on tehtävänsä sitoutuneempi, jolloin tehtävä tulee suoritettua todennäköisesti tuloksettaammin. (Luukkala 2022, 25.)

Sisäinen motivaatio kannustaa tekemään työtä pitkäjänteisesti, kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja tekemisen tehokkuutta. Työntekijä, jolla on hyvä itseluottamus, asettaa itselleen myös tavoitteet korkeammalle ja jatkaa eteenpäin, vaikka kohtaisi ongelmia. Fyysinen ja psyykinen hyvinvointi usein edesauttavat hyvää itseluottamusta. (Manka & Manka 2018, 140.)

Työntekijää motivoivia vetovoimia ovat terveys, mielekäs tekeminen ja luotettavat sosiaaliset suhteet. Työntekijä kokee fyysistä terveyttä, kun voi liikkua ja elää terveellisesti. Työn täytyy mahdollistaa tämä. Organisaation on kannattavaa tukea työntekijän fyysistä terveyttä. Jotta työssä viihtyy, sen täytyy olla mielekästä. Luotettavat sosiaaliset suhteet puolestaan luodaan kollegoihin ja lähijohtajaan. Mikäli nämä tekijät täyttyvät on työntekijä motivoituneempi tekemiseen. (Luukkala 2022, 18–19.)

Yksilön elämänvaihe vaikuttaa työn imuun. Elämän arvojärjestys voi muuttua esimerkiksi ruuhkavuosien aikana. Tämän myötä myös työn merkityksellisyyden tunne voi vaihdella. Lähijohtajalle on tärkeää tiedostaa tämä ja auttaa työntekijää siinä, että työ tukee elämäntilannetta. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 2:02-2:12 min.)

Myös autonomia eli itsenäisyys on työn imun kannalta tärkeää. Autonomian tunne on ihmisellä psykologinen perustarve. Autonomia lisää sisäistä motivaatiota ja parantaa työsuoritusta. Toisin päin ilmaistuna, liiallinen työn kontrollointi ja vahtiminen vähentää työn imua. (Luukkala 2022, 18–19; Sung, Yoon & Han 2022, 2.)

Itsenäinen työn suorittaminen tarkoittaa sitä, että työntekijällä on oma halu ja tahto tehdä työtä. Kaikilla on oma työtehtävä ja sen tavoite. Työntekijän autonomia muodostuu siinä vaiheessa, kun voi itse valita miten työn suorittaa. Liiallinen kontrolli ottaa autonomian pois. Työ saatetaan edelleen mahdollisesti tavoitteeseen, mutta työntekijä ei ole enää niin motivoitunut sen suorittamiseen. (Luukka 2019, 106.)

Mikromanageeraava lähijohtajasta voi siis onnistua heikentämään työntekijän motivaatiota. Lähijohtaja osoittaa arvostusta ja luottamusta työntekijälle, kun antaa tämän toimia itsenäisesti. Tämän seurauksena saadaan yleensä motivoituneempia ja sitoutuneempia työntekijöitä. Mikromanageeraavan lähijohtajan alaisuudessa työskentelevän työntekijän sitoutuminen puolestaan laskee ja työn tulos heikkenee. (Chester 2015, luku 3.; Mellanen & Mellanen 2020, 161–162.)

Kyvykkyyden tunne lisää työn imua. Nykyään kehittymisen ajatellaan tapahtuvan sillä osa-alueella missä jo osaamista on. Kun työntekijä pääsee käyttämään osaamistaan ja saa kokemuksen siitä, että on hyvä työssään, motivaatio lisääntyy. Motivaatio lisääntyy, kun nähdään oman työn tulokset. Uuden oppiminen ja kehittyminen lisää motivaatiota. Uuden oppiminen voi tapahtua niillä osa-alueilla, joissa osaamista jo on. Onnistumisen tunne on voimakkaampi, kun työntekijä kokee olevansa huippu jossain asiassa. Ihmistä kannattaa johtaa heidän vahvuuksiensa kautta. Tutkimusyhtiö Kantar on tehnyt tutkimuksen, jonka mukaan 67 % työntekijöistä, joiden lähijohtaja johtaa heitä heidän omien vahvuuksien kautta ovat sitoutuneita. Toisaalta vain 2 % niistä työntekijöistä, joiden vahvuuksia ei huomioida ovat sitoutuneita. On myös tärkeää, että työntekijälle on viestitty selkeät tavoitteet, joihin he voivat peilata onnistumistaan. Tavoitteiden pitää olla realistisia, mutta myös sopivan haastavia. (Gallup 2018; Luukka 2019, 111–112.)

Nykypäivänä ulkoiset motivaattorit kuten raha tai bonukset eivät enää ole niin arvostettuja työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti nuorempi sukupolvi Z, arvostaa vähemmän rahallisia motivaattoreita. Tarvittavan taloudellisen turvallisuuden ja vaaditun elintason takaamisen jälkeen raha motivaattorina laskee huomattavasti. (Businessolver 2020, 9; Mellanen & Mellanen 2020, 197–199.)

Moni on valmis tinkimään palkkatasosta, mikäli työ on merkityksellistä, sillä aika on arvokkain resurssimme. Enenevässä määrin arvostetaan joustavuutta työajoissa, mahdollisuutta tehdä työtä fyysisesti mistä vain tai osa-aikaista työnteko mahdollisuus. Tällaiset työn ominaisuudet mahdollistavat muuta elämää. Lisäksi työpaikan panostus työntekijöiden hyvinvointiin erilaisilla terveyspalveluilla on mainittavan arvoinen motivaattori. Työntekijöille pitäisi myös antaa mahdollisuus työ- ja vapaa-ajan tasapainoon. (Aaltonen ym. 2020, 0:2:15 min; Brownlee 18.8.2019; Morgan & Goldsmith 2017, luku 1.)

Samalla kun työhön annetaan joustavuutta, tulee tiedostaa uhka, ettei työaika ja vapaa-aika erotu enää toisistaan niin selkeästi. Lähijohtajan tulee siis pitää huoli työstä palautumisesta ja siihen käytettävästä ajasta. Lähijohtaja voi viestinnällään osoittaa, ettei työntekijöiden oleteta olevan aina tavoitettavissa. Esimerkillään lähijohtaja voi näyttää, ettei esimerkiksi itse lähettele sähköposteja enää iltamyöhään työpäivän päätyttyä. (Mellanen & Mellanen 2020, 150.)

Teknologia-ajan työntekijä on jatkuvasti tavoitettavissa tai voimme seurata työpaikan viestintää erilaisilla sovelluksilla. Tasapainon arvostamista pidetään tärkeänä tekijänä lähijohtajassa. (Brownlee 18.8.2019.) Usein lähijohtaja voi luoda tunteen siitä, että työpaikan viestintäkanavia täytyy seurata vapaa-ajallakin. Vastakohtana voidaan osoittaa arvostusta työntekijän vapaa-aikaa kohtaan ja painottaa kulttuurissa vapaa-aikaa aikana, jolloin työasioita ei kuulu miettiä.

Työn merkityksellisuuden tunne lisää työntekijässä motivaatiota ja tahtoa hyvän suorituksen aikaan saamiseksi. Merkityksellisuuden tunne lähtee siitä, että työntekijä kokee yrityksen vision merkitykselliseksi itselle ja maailmalle. (Brownlee 18.8.2019; Paakkanen 2022, 43.)

Lähijohtaja on kriittisessä roolissa kasvattamassa työntekijöiden ymmärrystä oman työnsä merkityksellisyydestä. Kommunikointi mihin työ vaikuttaa, miten ja miksi jää joskus tekemättä, ja silloin ei voi olettaa, että työntekijä ymmärtää työnsä merkityksen. Lähijohtajan tehtävä on kysyä työntekijältä valmentavalla tavalla mikä tekee hänelle tunteen merkityksellisyydestä. Kun työntekijä oivaltaa sen itse, saadaan motivaatio työtä kohtaan heräämään. Täytyisi voida luoda rakenteita ja tapoja, joiden kautta työntekijä kokee tai näkee työnsä merkittävyyden muuhun maailmaan. (Luukka 2019, 114–118; Morgan & Goldsmith 2017, luku 1.)

Se mikä tekee työstä merkityksellistä, on subjektiivista. Toiset arvostavat eri asioita kuin toiset. Tämä johtuu siitä, että arvomme elämään poikkeavat toisistaan. Usein kuitenkin samat arvot omaavat työntekijät päätyvät samalle alalle tai tiimiin. Merkityksellisen työn elementtejä ovat työn arvokkuus, itsensä toteuttaminen ja hyvää tuottava päämäärä. Lähijohtaja voi luoda työtehtävälle merkityksellisyyttä kertomalla tiimiläisilleen miksi asioita tehdään ja miten se vaikuttaa yhteiseen tavoitteeseen. Kiireisessä työympäristössä voi olla, että muistetaan kertoa vain mitä tehdään ja miten tehdään. Silloin miksi-osio jää mysteeriksi. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 2:26- 2:44 min.)

Motivaation ylläpitoa on kuvattu myös työvireenä. Työvireen ylläpidossa tärkeitä asioita ovat sosiaalinen tuki, negatiivisten tunteiden poistaminen ja hallinnan tunne. Näistä tärkeimpänä esiin nousee sosiaalinen tuki. Sillä tarkoitetaan työstä saatavaa positiivista ja rakentavaa palautetta. Palaute täytyy saada nimenomaan positiivisessa mielessä ja rakentavana. (Luukkala 2022, 63.)

Positiivinen palaute ja kehut työpanoksesta osoittavat arvostusta. Kaikki kaipaavat arvostusta. Työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa arvostuksen osoittaminen on oikeastaan hyvinkin helppoa. Valitettavasti arvostuksen osoittaminen unohtuu usein. Toisaalta arvostelu huonosta suorituksesta muistetaan tehdä, koska sillä nähdään olevan vaikutus virheiden korjaamiseen ja suorituksen parantamiseen jatkossa. Oikeastaan positiivisella palautteella voitaisiin vahvistaa ja lisätä hyviä ja haluttuja toimintamalleja. (Aro 2018, 29–30; Paakkanen 2022, 122.)

Sitoutunut työntekijä voidaan määritellä seuraavasti. Hän on omistautunut työlleen fyysisesti, psyykkisesti ja emotionaalisesti. Sitoutumisella tarkoitetaan psykologista ja pidempiaikaista suhdetta työntekijän, ympäristön ja tekojen välillä. Sitoutuneet työntekijät kokevat työnsä merkityksellisesti, ja työympäristö on psykologisesti turvallinen paikka. Lisäksi työntekijät kokevat, että työpaikka tarjoaa tarvittavat resurssit ja työvälineet työn tekemiselle. Sitoutumiseen vaikuttavat

henkilökohtaiset resurssit ja organisaation tarjoamat motivaatiotekijät, kuten sosiaalinen tuki, positiivinen palaute ja uramahdollisuudet. Työhön sitoutunut työntekijä saavuttaa tavoitteensa todennäköisemmin ja stimuloi henkilökohtaista oppimista ja kehittymistä. (Knight ym. 2016, 793; Luukka 2019, 119.) Organisaation halutessa lisätä sitoutumista, ensin täytyy selvittää mitä työntekijät kaipaavat, jotta sitoutuminen kasvaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 133).

Sahimaa (2017) jakaa sitoutumisen syyt kolmeen syy kategoriaan. Affektiiviset syyt ovat tunnepohjaiset syyt sitoutumiselle. Yksilön sitoutuminen työhön ja työpaikkaan vaihtelee näiden tekijöiden mukaan. Affektiivisen sitoutumisen tasoon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset tekijät kuten sukupuoli, ikä ja koulutus. Yritykseen liittyviä affektiivisiä syitä ovat työkokemukset ja organisaation prosessien ja vallan jaon muotoutuminen. Toinen tekijä on normatiiviset syyt sitoutumiselle. Normatiivisiin tekijöihin vaikuttaa työntekijän kokemus sitoutumisen velvollisuudesta. Velvollisuuden tunne syntyy siitä, kuinka paljon yritys on panostanut työntekijään esimerkiksi etujen tai koulutusten muodossa. Kolmas syy sitoutumiselle perustuu työn jatkuvuuden tarpeeseen. Ihmisellä on tarve turvallisuuteen. Turvallisuuteen liittyy vahvasti taloudellinen turva. Työntekijä voi siis laskelmoida esimerkiksi työpaikan vaihtamisesta aiheutuvia kuluja. (Sahimaa 2017, 17–18.)

Työntekijöiden kokiessa, että lähijohtaja välittää aidosti heidän tarpeistaan, he sitoutuvat työhönsä ja organisaatioon vahvemmin. Erityisen voimakas rooli sitoutumishalun kasvuun ja ylläpysymiseen on lähijohtajan myötätuntoisuudella. Myötätunto kasvattaa tunnesidettä lähijohtajan ja työntekijän välillä. Tunteet sitouttavat työntekijän yritykseen vahvemmin. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121; Paakkanen 2022, 42.)

### **2.3 Palveleva lähijohtaja**

Nykyisyyden ymmärtäminen on helpompaa, kun tuntee historian. On kehitetty teoria kolmesta johtamisen sukupolvesta. Sodan jälkeisessä johtamistyyllissä pyrittiin muokkaamaan ihmisten käyttäytymistä työssä. Digitalisaation ja työelämän demokratisoitumisen 80-luvulla johtamistyyli keskittyi oppimisen, kehittämisen ja henkisen suorituskyvyn parantamiseen. Kolmantena päästään 2000-luvun tuomaan johtamistyyliin. Kolmannen sukupolven johtamistyyli korostaa sisäisen työmotivaation, sitoutumisen ja työilmapiirin tunteiden kehittämistä. Tässä johtamistyyllissä työntekijän tunteita arvostetaan ja työn imua pyritään kasvattamaan. (Aro 2018, 43.)

Palveleva johtamistyyli yhdistää myötätuntoisen ja myötäintoisen ajattelutavan johtamisessa. Palvelevaa johtajaa motivoi tiimiläistensä hyvinvointi ja heidän onnistumisensa. Hän johtaa epäitsekäästi ja varmistaa jokaisen henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Hän on lempeä ja läsnä oleva, jonka vuoksi työntekijät kokevat, etteivät häden hetkelläkään jää yksin. Arvojärjestyksessä ensin tulevat työntekijät ja vasta sitten organisaation tulos. Tallainen toiminta

opettaa myös työyhteisön myötätuntoiseen toimintatapaan. Palveleva lähijohtaja onnistuu, kun hänen työntekijänsä onnistuvat. Mahdollistaminen on palvelevan lähijohtajan toiminnan keskiössä. (Pessi ym. 2017, 271; Morgan & Goldsmith 2017, luku 11.)

Työn imuun voidaan vaikuttaa positiivisesti palvelevalla johtamistyyllillä. Palveleva johtaja innostaa, energisoi ja toimii roolimallina. On myös todettu, että palveleva johtaminen edistää työntekijöiden hyvinvointia. (Pessi, Martela, & Paakkanen 2017, 275–276.)

Palvelevan johtamisen tavoitteena on voimaannuttaa työntekijää. Työntekijä saa tilaa, vapautta ja vastuuta toteuttaa itseään. Autonomisessa ympäristössä onnistuminen lisää pystyvyyden ja itsearvostuksen tunnetta. Vastuulla osoitetaan luottamusta. Tärkeää on antaa myös kannustaa ja antaa palautetta. Positiivista ja rakentavaa. Myötätuntoiselle johtamistyyllille tyypillistä on fokusoida tiimin ajattelu pitkän aikavälin tavoitteisiin, päivittäisten operaatioiden lisäksi. Hän maalaa kuvan tavoitteiden saavuttamisen tulista hyvistä asioista yhteiskunnallisesti ja eettisesti. Saavutukset voivat olla suoria tai välillisiä. Palveleva johtaja on myös rohkea. Hän uskaltaa puolustaa tiimiään, näkemyksiään ja ottaa myös riskejä. Hän on myös valmis ottamaan vastaan rakentavaa palautetta ja arvioi uudelleen omaa toimintaansa. Hän on siis valmis kehittymään. Palvelevalle lähijohtajalle ominaista on antaa kunnia onnistumisista tiimille ja kertoa siitä suoraan ja puhua hyvää selän takana. (Pessi, Martela, & Paakkanen 2017, 274–276.)

Työntekijät arvostavat joustavuutta työajoissa ja työn suorituspaikassa. Usein organisaatio ei anna tälle mahdollisuutta sillä ei luota työntekijöihinsä, vaan ajatellaan heidän käyttävän joustavuutta hyväksi. Tällaisella toiminnalla organisaatio viestii työntekijöilleen, ettei heihin luoteta, joten miksi työntekijäkään luottaisi lähijohtajaansa. Päinvastoin toimittaessa työntekijä arvostaisi annettua luottamusta ja haluaisi olla annetun luottamuksen arvoinen. Näin side lähijohtajan ja työntekijän välillä syvenee. (Mellanen & Mellanen 2020, 152.)

Lähijohtajan tärkein rooli nykyään on mahdollistaa työntekijän mahdollisimman tehokas työnteko. Tehokkaaseen työntekoon vaaditaan työntekijältä hyvä suoriutumiskyky. Siihen liittyen on tärkeä kommunikoida työntekijän työkyvystä ja palautumisesta työntekijän kanssa. Huolehtimalla hyvinvoinnista ja tarvittavista työkaluista lähijohtaja mahdollistaa työntekijän erinomaisen työsuorituksen. Mikäli havaitaan ongelmia, niihin tartutaan. (Mellanen & Mellanen 2020, 143–145.)

Työyhteisön ilmapiirin parantamiseksi on tärkeää viestiä selkeästi. Esimerkiksi mikä on kenenkin työtehtävä, miksi ja mikä työn tavoite on. Näin teknisen työn suorittaminen ei tuo työilmapiiriin epäselvyyksiä. Erityisesti lähijohtajan viestintätaidoilla on todettu olevan yhteys työtyytyväisyyteen. Viestintätaidot vaikuttavat kaikkeen vuorovaikutukseen työntekijän ja lähijohtajan välillä. (Aro 2018, 56–57; Isotalus & Rajalahti 2017, 24–25.)

Oikeudenmukaisuuden toteutuminen on tärkeää. Se vaikuttaa suoraan työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Jokaista työyhteisön jäsentä tulisi kohdella tasapuolisesti, iästä tai sukupuolesta riippumatta. Lähijohtaja asettaa tasapuolisen kohtelun tiimin keskuuteen. Suoritusperusteinen palkitseminen on mahdollista myös oikeudenmukaisessa työyhteisössä. Palkitsemisen perusteet täytyy vain viestiä selkeästi ja jokaisella täytyy olla mahdollisuus niihin pääsemiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 85.)

Lähijohtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat työntekijän sosiaaliseen pääomaan. Sosiaalinen pääoma tarkoittaa ihmisten ja ryhmien välisiä sosiaalisia suhteita. Sosiaaliset suhteet ovat verkostoja ja niissä syntyvää luottamusta, vastavuoroisuutta ja sosiaalista tukea. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos s.a.)

Lähijohtaja voi kasvattaa sosiaalista pääomaa osoittamalla työntekijälle, että häneen voi luottaa. Kohtelemalla tiimiä kunnioittavasti ja ystävällisesti. Kunnioittamalla työntekijän oikeuksia ja luomalla positiivisen ilmapiirin työyhteisöön. Työtyytyväisyyden ja työntekijän mielipiteen lähijohtajaa kohtaan on selkeä korrelaatio. (Manka & Manka 2018, 132–133; Mellanen & Mellanen 2020, 10.)

Lähijohtajan tärkein rooli nykyään on mahdollistaa työntekijän mahdollisimman tehokas työnteko. Tehokkaaseen työntekoon vaaditaan työntekijältä hyvä suoriutumiskyky. Siihen liittyen on tärkeä kommunikoida työntekijän työkyvystä ja palautumisesta työntekijän kanssa. Usein työn imua kokeva työntekijä ei välttämättä huomaa itse levon tarvetta. Huolehtimalla hyvinvoinnista ja tarvittavista työkaluista lähijohtaja mahdollistaa työntekijän erinomaisen työsuorituksen. Mikäli havaitaan ongelmia, niihin tartutaan. Palautumisesta huolehtiminen viestii työntekijälle välittämistä, joka lisää myötätunnon tuomaa hyvää. (Leppänen & Rauhala 2012, 100–101; Mellanen & Mellanen 2020, 143–145.)

Lähijohtajan johtamistyyllissä voi näkyä tehtävä- tai ihmiskeskeisyys. Useat lähijohtajat sijoittuvat näiden tyylien välimaastoon. Ihmiskeskeisellä johtamistyyllillä on todettu olevan positiivinen vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen. Ihmiskeskeinen lähijohtaja esimerkiksi kysyy mielipidettä sen sijaan, että välittäisi vain tehtävänannon. Lisäksi hän pyytää, sen sijaan, että antaisi vain komennon. Hän kuuntelee ja keskittyy tiimiläisten tunteisiin ja asenteisiin. Hän viestii enemmän kasvokkain kuin viesteillä. (Isotalus & Rajalahti 2017, 26–27.)

Vuorovaikutuksen työntekijän ja lähijohtajan välillä täytyy olla avointa. Avointa niin että työntekijä uskaltaa tuoda näkökulmansa tai kehitysehdotuksensa esiin. Avoin lähijohtaja kuuntelee avoimesti ideat ja ottaa niiden sanoman harkintaan. Lähijohtaja voi omalla viestinnällään jopa kannustaa työntekijöitä avoimuuteen. (Aro 2018, 40.)

Lähijohtajan tulee johtaa esimerkillä, sillä ihminen oppii parhaiten esimerkin näyttämisen avulla. Lähijohtajan ollessa esimerkki omalle tiimilleen, hänen on helppo toivoa samanlaista toimintaa myös muilta työntekijöiltä. Luottamus ja kunnioitus rakentuvat työntekijän mielessä lähijohtajasta siinä vastaavatko hänen tekonsa sanoja. (Mellanen & Mellanen 2020, 115.)

Samalla lähijohtajan tulee olla valmentaja tiimilleen. Valmentava lähijohtaja auttaa työntekijöitään löytämään itse ratkaisun ongelmiin kysymysten kautta. Itse ratkaistu ongelma tuo oppimisen kokemuksen ja autonomian tuntua, joka puolestaan lisää motivaatiota. Valmentavan lähijohtamisen avulla voidaan auttaa myös työntekijää löytämään itselle merkitykselliset asiat ja innostavat tekijät työssä. Parhaimmillaan valmentava lähijohtaja onnistuu yhdistämään työntekijän unelmat ja mission tämän sen hetkiseen työrooliin. (Mellanen & Mellanen 2020, 187–194.)

Työntekijät, joilla on vuorovaikutteinen lähijohtaja ja jotka keskustelevat säännöllisesti omasta kehityksestään lähijohtajansa kanssa ovat sitoutuneempia. Ihmiset kertovat itsestään mielellään ja kokevat tulevansa arvostetuksi, kun heistä ollaan kiinnostuneita. Lähijohtaja tietää keskustelun kautta haluaako työntekijä oppia uutta tai kehittyä urallaan vaativampiin tehtäviin. Oppimisen kautta motivaatio vahvistuu, kun ei tylsistytä. Lähijohtaja voi mahdollistaa oppimisen antamalla vaativampia tehtäviä tai valmentaa työntekijää seuraavaan urapolun vaiheeseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 139–140; Morgan & Goldsmith 2017, luku 11.)

Vuorovaikutustilanteissa on tärkeä olla täysin läsnä ja osoittaa toisen tärkeys aidolla kuuntelulla. Palautteenanto on yksi tehokkaimmista sitouttamisen keinoista. Palautetta täytyy saada riittävästi. Palautetta täytyy saada rakentavassa mielessä, mutta vielä tärkeämpää on saada positiivista palautetta. Palautteen avulla työntekijä kokee tulevansa huomatuksi ja hän kokee, että hänen teemäänsä työtä arvostetaan. Kun positiivista palautetta saa tarpeeksi, työntekijä on vastaanottavampi myös rakentavalle palautteelle. Rakentavan palautteen vastaanottaminen vaatii luottamusta palautteen antajan ja saajan välille. Näin palautteen saaja ei päädy puolustusasenteelle vaan uskoo palautteen antajan haluavan hänen parastaan ja siksi kuuntelee sitä. Positiivisen palautteen antamista voi tehostaa antamalla palautetta julkisesti. Tämä ei kuitenkaan toimi kaikille. Toisille suurempi arvostuksen tunne tulee esimerkiksi siitä, kun heidät valitaan heidän asiantuntijuuttaan vaativiin kehitysryhmiin ja näin näytetään arvostusta osaamisesta. (Mellanen & Mellanen 2020, 176–182.)

Työntekijän sitoutuminen kasvaa, kun keskitytään vahvuuksiin ja viljellään positiivista palautetta. Työntekijä kokee onnistumisen tunteen suoriutuessaan hyvin ja saadessaan arvostavaa palautetta. Tämä puolestaan lisää innostumista, joka sitouttaa entisestään. Lähijohtaja voi lisätä sitoutumista keskittymällä työntekijän vahvuuksiin ja antamalla hyvää palautetta. (Ristikangas & Ristikangas 2021, 111.)

Oppimista ja kehittymistä tukeva ilmapiiri töissä sitouttaa työntekijää. Lähijohtajan kannattaa siis selvittää missä työtehtävässä kenelläkin on erityisosaamista ja vahvistaa tätä osaamista. Lisäksi on hyvä tietää missä osa-alueella kukin haluaa kehittyä, jolloin motivaatio uuden oppimiseen on vahvempaa. Turvallisessa ja keskusteleavassa ilmapiirissä työntekijöiden potentiaali nousee esiin. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 12–13.)

Lähijohtamisella on suuri merkitys siihen, valitseeko tiimissä optimistinen vai pessimistinen ajattelutapa. Lähijohtaja voi tietoisesti levittää ympärilleen positiivisia ja negatiivisia tunteita. Psykologinen pääoma syntyy työntekijälle itseluottamuksesta, uskosta tulevaisuuteen, realistisesta optimistista ja sinnikkydestä. Usko tulevaisuuteen auttaa työyhteisöä löytämään tuloksetkaampia ratkaisuja ongelmiin, se lisää innostuneisuutta, motivaatiota ja sitoutuneisuutta tiimin keskuuteen. Psykologisella pääomalla on merkitys työilmapiiriin. Kun psykologinen pääoma on korkealla, ihmiset ovat optimistisempia ja tuovat positiivista energiaa ympärilleen. Positiivinen energia puolestaan parantaa työviihtyvyyttä ja hyvinvointia. (Leppänen & Rauhala 2012, 34–44.)

## 2.4 Myötätunto työilmapiirissä

Empatialla tarkoitetaan kykyä asettaa itsensä toisen asemaan. Empatia voidaan jakaa kognitiiviseen ja affektiiviseen empatiaan. Kognitiivisella empatialla tarkoitetaan toisen ajatusten ymmärtämistä. Affektiivinen empatia puolestaan tarkoittaa toisen tunteiden ymmärtämistä. Myötätunnosta puhuttaessa tarkoitetaan empaattista motivaatiota. (Majaniemi 2021, 15.)

Myötätunto on kykyä tiedostaa toisen tunnetila ja tilanne. Se on tunneyhteyttä, sympatiaa ja halua toimia toisen hyväksi. Lisäksi myötätunto on konkreettisia tekoja toisen hyväksi. Lähijohtaja voi vaikuttaa myötätuntoisen ilmapiirin luomiseen. Solidaarisen, avoimen ja oikeudenmukaisen kulttuurin luominen tiimiin edistää myötätunnon syntymistä. Myötätuntoista lähijohtajaa arvostetaan enemmän. Tämä puolestaan sitouttaa työntekijöitä tiimiin ja organisaatioon. (Pessi, Martela, & Paakkonen 2017, 50–55.)

Työilmapiirillä tarkoitetaan intersubjektivistä työntekijän käsitystä työyhteisön sosiaalisen ilmapiirin laadusta. Hyvä työilmapiiri saa aikaan fysiologisen reaktion. Onnistuneen yhteistyön myötä aivot erittävät mielihyvähormoneja, jotka puolestaan vähentävät stressin ja ahdistuksen kokemusta. Päinvastoin huono kokemus työilmapiiristä aiheuttaa stressiä ja ahdistusta työpaikalla. (Aro 2018, 25–31.)

Työilmapiirin laadun merkitys nousee yhdeksi vahvimista sitouttamisen tekijöistä. Hyvä työilmapiiri on parempi sitouttaja kuin mielekkäät työtehtävät, korkea palkka tai satunnaiset bonukset. Lähijohtajan on siis kannattavaa panostaa työilmapiirin laadun parantamiseen. (Mellanen & Mellanen 2020, 108–109.)

Myötätunto mahdollistaa yhteistyön. Myötätuntoa koetaan henkilöihin, joihin meillä on yhteys tai jotka on koettu reiluiksi. Työpaikalla, jossa myötätunto on osa kulttuuria, työtyytyväisyys on parempaa ja yhteistyö on toimivampaa. Lisäksi sairauspoissaoloja on vähemmän. Myötätunto toista koetaan syntyä, kun tunnemme toisen ihmisen. Kun siis tunnemme toisemme, on meillä helpompi ajatella ja haluta toiselle hyvää. (Mellanen & Mellanen 2020, 126–203.) Myötätunto lähijohtajalta ja työilmapiirissä edistää työn imun tuntua vahvistamalla positiivisia tunteita ja samalla keventää kuormittavalta tuntuvia stressaavia asioita (Paakkanen 2022, 41).

Myötätuntoinen lähijohtaja ja työilmapiiri vaikuttavat työpaikan valintaan suuresti. Motivaatio nousee myötätuntoisen työyhteisön myötä. Työpaikalla tunnettu myötätunto myös sitouttaa työntekijää organisaatioon. (Businessolver 2020.)

Myötätunnon ilmeneminen työpaikoilla voidaan nähdä emotionaalisen tuen tarjoamisena, prososiaalisenä käyttäytymisenä ja työyhteisötaitoina. Käytännössä tämä näkyy toisten huomioimisena ja toisten kohtaamien tunteiden vastaanottamisena. Myötätunnon edellytyksenä on turvalliset ja luotettavat suhteet kollegoihin. (Pessi, Martela, & Paakkanen 2017, 105.)

Myötätuntoinen työyhteisö mahdollistaa sen, että kaikki voivat olla omia itsejään ja kokevat keskinäisen arvostuksen. Myötätuntoisessa työyhteisössä merkityksellisyyden tunne kasvaa. Myötätunnon ja merkityksellisyyden tunteen välillä on todettu olevan vahva sidos. (Pessi, Martela, & Paakkanen 2017, 105–106.)

Myötätunto työyhteisössä lisää turvallisuuden tunnetta ja luottamus työyhteisön jäseniin kasvaa. Tunnetila siitä, että voi turvallisesti sanoa oman mielipiteensä, tehdä virheitä ilman rangaistuksen pelkoa ja olla oma itsensä tuo psykologista turvallisuuden tunnetta. Työpaikalla sen on todettu lisäävän motivaatiota, työhyvinvointia, oppimista ja sitoutumista. Johtaja, tiimin jäsenet ja sen vetäjä asettavat kaikki pohjan turvallisuuden tunteelle. Avainroolissa turvallisuuden tunteen luomisessa on lähijohtaja. (Paakkanen 2022, 53–54.)

Luottamuksen tunteen luomiseen tarvitaan avoimuutta, molemminpuolista arvostusta ja aitoa kiinnostusta toista kohtaan. Näiden tekijöiden avulla syntyy keskinäinen luottamus. Tiimin sisällä vallitseva luottamus mahdollistaa psykologisen turvallisuuden tunteen. Luottamuksen tunteella on positiivinen vaikutus työntekijän sitoutumiseen ja uuden oppimiseen. Turvallisessa ympäristössä työntekijä myöntää virheensä ja niistä voidaan oppia. Ilman turvan tunnetta, toivotaan ettei kukaan vain huomaisi virhettä. (Aro 2018, 79; Luukkala 2022, 19; Rinne 2021, luku 4.)

Lähijohtajilta toivotaan rohkeutta. Rohkeus näkyy esimerkiksi vuorovaikutuksessa myöntämällä avoimesti omat virheet. Virheiden myöntämisen kautta näytetään, että lähijohtaja on valmis

reflektoidaan omaa tekemistään kehittävästi. Tällainen avoimen vuorovaikutuksen kulttuuri luo turvallisuuden tunnetta. (Rinne 2021, luku3.)

Lähijohtaja luo luottamusta omalla toiminnallaan. Työn jakautumisen oikeudenmukaisuus tiimin kesken, toimimalla reilusti ja perustellusti ja työntekijöiden välisen kohtelun oikeudenmukaisuudella. Läpinäkyvyys lähijohtajan toiminnassa luo luotettavuutta. Luotettavuutta luodaan myös sillä, että hankalista asioista uskalletaan keskustella avoimesti. (Manka & Manka 2018, 139–140; Mellanen & Mellanen 2020, 86–88.)

Digitalisoituminen on tuonut mukanaan netissä ilmenevän myötätuntovajeen. Teknologia on vähentänyt työpaikoilla kanssakäymistä kasvotusten. Etätöskentely on myös vähentänyt työpaikoilla ihmiskontakteja. Kontaktit ovat siirtyneet sisäisiin viestintäkanaviin, kuten Teamsiin. Tämä tarkoittaa sitä, että myös tunteiden ymmärtäminen ja ymmärretyksi tuleminen tunteet ovat todennäköisesti vähentyneet. Lähijohtajan olisi tärkeää pitää huoli, että edelleen kohtaa ja on läsnä tiimiläisilleen ja mahdollistaa sen, että tiimiläiset tapaavat keskenään. (Lyly-Yrjänäinen 2016)

Positiivisella psykologialla voidaan tukea työhyvinvointia. Positiivinen psykologia koostuu positiivisista tunteista, sitoumuksista, ihmissuhteista, merkityksellisyydestä elämässä ja saavutuksista. Se tutkii ihmisen psykologiaa liittyen hyvinvointiin, vahvuuksiin, voimavaroihin ja niiden edistämiseen. (Manka & Manka 2018, 68–69; Nenonen 2020, 10; Seligman 2019, 9.)

Positiivisilla tunteilla on tutkittu olevan moniulotteinen merkitys työhyvinvointiin. Se parantaa ja palauttaa kognitiivista, psykologista ja fyysistä suorituskykyä. Luovuus kasvaa, ihminen on avoimempi ja laajentaa havaintokenttää ympärillä. Positiiviset tunteet myös lisäävät yhteisöllisyyden kokemusta, luottamusta kollegoihin ja auttavat lukemaan muiden tunnekokemuksia. Myös terveyteen ja jopa elinikään on todettu olevan yhteys positiivisten tunteiden kanssa. Positiivisten tunteiden määrä pitäisi olla huomattavasti suurempi kuin negatiivisten. Tämä johtuu siitä, että negatiiviset tunteet ovat voimakkaampia. (Manka & Manka 2018, 70–71.)

Työilmapiirissä voidaan lisätä positiivisia tunteita. Myönteinen tunneilmasto töissä auttaa työntekijää pysymään motivoituneena ja sitoutuneena. Muun muassa yhteiset onnistumiset luovat positiivisia tunnekokemuksia. Hyvät asiat luovat positiivisen kierteen, jolloin onnistuminen ruokkii hyvää ilmapiiriä ja toisin päin. (Aro 2018, 19–23.)

Onnistumiskeskkeinen ajattelutapa keskittyy onnistumisiin ja hyvän kasvattamiseen. Se luo uskoa tulevaisuuteen ja itseluottamusta. (Leppänen & Rauhala 2012, 107.) Lähijohtaja ja johtaja näyttävät mihin keskitytään. Usein nämä asiat näkyvät työyhteisössä. Niistä puhutaan ja niitä visualisoidaan myös tiimin kesken. Epäonnistumisetkin täytyy käsitellä ja niistä voi oppia, mutta mikäli niihin jäädytään kiinni, on hankala asennoitua onnistuneeseen suoritukseen tulevaisuudessa.

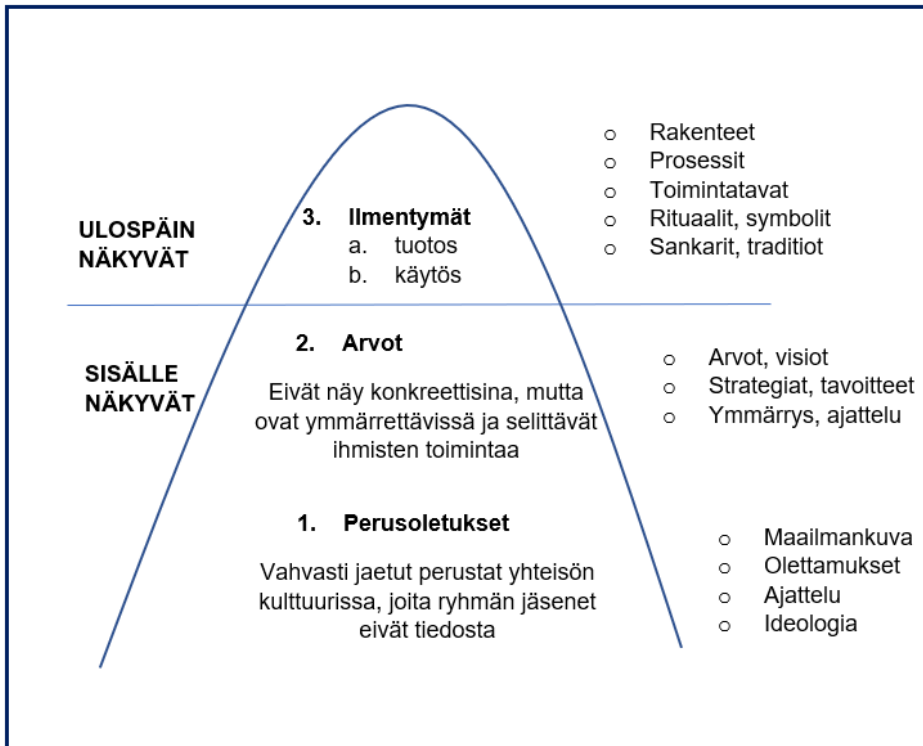
## 2.5 Vaikuttava yrityskulttuuri

Ylpeys työskentelystä omassa organisaatiossa on suuri sitoutumisen tekijä. Ylpeydellä tarkoitetaan henkilön positiivista tunnetta, tulla yhdistetyksi omaan työnantajaan. Koetaan työn merkityksellisyys yhteiskunnallisella tasolla, pidetään henkilöistä, kenen kanssa työskennellään ja kunnioitetaan organisaation brändiä. (Alton 26.10.2018.)

Yrityskulttuuri terminä voidaan määritellä seuraavasti. Se on yrityksen sisällä vallitseva tiedostettu ja tiedostamaton tapa käyttäytyä. Yrityskulttuurin voidaan ajatella perustuvan yrityksen arvoihin, mikäli sen työntekijät toimivat sen mukaisesti. Se mitä ihmiset tekevät yrityksessä, kun kukaan ei ole katsomassa, on todennäköisesti yrityksen pohjimmainen kulttuuri. Yrityskulttuuria ei voi kopioida suoraan toiseen yritykseen, sillä työntekijät ja yrityksen sisällä toimivat ryhmät muodostavat yrityskulttuurin. Yrityskulttuuri rakentuu vuorovaikutuksen kautta. (Luukka 2019, 9–15.)

Yrityskulttuuri vaikuttaa vahvasti siihen miltä yritys näyttää ulospäin. Pohjan antavat perusoletukset ja arvot, jotka puolestaan tekevät ulospäin näkyvän tuloksen ja maineen. Perusoletuksiin kuuluvat henkilöstön maailmankuva, olettamukset, ajattelutapa ja ideologia. Näiden pohjalta noudatetaan yrityksen arvoja, strategiaa ja tavoitteita. Arvojen mukaan kuuluvat myös tunteet, jotka muodostuvat vuorovaikutuksesta ihmisten välillä ja merkityksellisyyden tunteesta. Henkilöstön perusoletusten ja arvojen ollessa synkronoituja yrityksen kanssa, saadaan todennäköisemmin ulospäin näkyvä terve organisaatio, joka puolestaan houkuttaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Luukka 2019, 18–20.)

Kuvassa 2. yrityskulttuuri on kuvattu jäävuorena. Jäävuoresta meressä näkyy vain pinta. Pinnalla olevat asiat ovat asioita, jotka näkyvät yrityksestä ulos päin. Pinnan alla puolestaan on asioita, jotka vaikuttavat jäävuoren huippuun, ulospäin näkyviin asioihin. Ensimmäisessä kohdassa, joka on jäävuoren alin osuus, on kuvattu perusoletukset. Perusoletukset ovat yrityksen työntekijöiden keskuudessa jaettuina perustoja. Perustat käsittävät ideologian, maailmankuvan, olettamukset ja ajatukset. Nämä asiat vaikuttavat kohtaan kaksi eli arvoihin. Arvot selittävät ihmisten toimintaa. Ne eivät näy konkreettisesti, mutta vaikuttavat tehtyihin valintoihin ja ohjaavat toimintaa. Perustan ja arvojen pohjalta muotoutuu ilmentymät eli kolmas kohta. Ilmentyvät tarkoittavat tekojamme, toimintaa ja käyttäytymistä.



Kuva 2. Yrityskulttuurin jäävuori (mukaillen Luukka 2019, 20)

Yrityskulttuurin sanotaan heijastuvan johtajasta ja hänen arvoistaan, vaikka jokainen organisaation jäsen on mukana rakentamassa ja ylläpitämässä kulttuuria. Lähijohtaja toimii esimerkkinä ja asettaa toimintamallin. Tiimi heijastaa lähijohtajan toimintaa. (Businessolver 2020, 6; Luukka 2019, 36–45.)

Lähijohtamisella on merkittävä rooli innostuksen, hengen ja positiivisen organisaatiokulttuurin ja yhteisen tarkoituksen luomisessa. Lähijohtajan tehtävänä on laajentaa ymmärrystä jokaisen työroolin vaikutuksesta isompaan yhteiseen tavoitteeseen. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 2:37-2:44 min.)

Yrityskulttuuri voi olla myötätuntoinen. Sellainen kulttuuri vähentää työntekijöiden stressiä ja edesauttaa sitoutumista organisaatioon. Myötätuntoinen yrityskulttuuri lähtee ylhäältä johdosta ja sen kuuluisi näkyä kaikissa työnantajan toimissa. (Majaniemi 2021, 25.)

Itseohjautuvassa yrityskulttuurissa työntekijöiden on tärkeää tuntea yrityskulttuuri ja organisaation arvot. Lähijohtajan tehtävänä on viestiä ja opettaa sitä. Itseohjautuva työntekijä osaa myös ottaa vastuuta. Lähijohtajan tehtävä on viestiä, että työntekijään luotetaan, jolloin vapaus ja vastuu kulkevat käsi kädessä. On kuitenkin tärkeä huolehtia, että annettu vapaus ja vastuu ei väsyty työntekijää liikaa. Itseohjautuvaa yksilöä johdettaessa on tärkeä tuntea työntekijälle ominaiset työtavat. Mikä lisää tai vähentää tehokkuutta ja millaiset raamit työntekijälle asetetaan. Autonomian

tuomasta hyvästä huolimatta rajat täytyy olla asetettuina. Lähijohtajan johtaessa itseohjautuvaa työntekijää valmentava johtamistyyli on toimiva. Lähijohtaja voi esittää prosessiin liittyviä kysymyksiä, jotka auttavat työntekijää oivaltamaan ratkaisun. Itse oivallettu ratkaisu lisää motivaatiota ja työn imua. (Mellanen & Mellanen 2020, 160–162.)

### 3 Empiirinen tutkimus

Tässä luvussa käsittelen menetelmäkirjallisuutta hyödyntäen tutkielman toteutuksen vaiheet. Ensin käyn läpi tutkimusmenetelmiä. Seuraavassa alaluvussa perustelen tutkielmaan valittu tutkimusmenetelmä. Lopuksi esittelen tutkielman toteutuksen ja analysoinnin.

#### 3.1 Tutkimusotteen kuvaus

Empiirisen tutkimuksen menetelmiin kuuluvat kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän tulokset esitetään numeerisena. Empiirisellä tasolla määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, miten paljon ja miksi. Määrällinen tutkimusmenetelmä tutkii ihmisen käytöstä numeraalisesti, kausaalisesti tai teknisesti. Määrällistä tutkimusmenetelmää käyttäessä ei olla kiinnostuneita poikkeavuuksista. Kausaalisuus tarkoittaa tutkimuksessa syy-seuraussuhteiden etsintää. Lisäksi määrällisessä tutkimusmenetelmässä on tavoitteena löytää yleinen lainalaisuus, miksi asiat ovat kuin ovat. Yleinen lainalaisuus esitetään numeraalisesti ja-kaumina, keskiarvoina ja keskihajontana. Määrällisen tutkimusmenetelmän tiedonkeruu tapoja ovat kyselylomake, systemaattinen havainnointi tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käyttö. (Vilka 2021, 55–76.)

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusmenetelmän tulokset ovat erilaisia tekstejä. Empiirisellä tasolla laadullinen tutkimusmenetelmä tuottaa vastauksia kysymyksiin mitä ja miten. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään saamaan selville haastateltavan kokemus ja syventää ymmärrystä sitä käyttäen. Tavoitteena on tuoda esille merkityksiä, joita ihmiset antavat toiminnalleen. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään jotain toimintaa tai antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullinen tutkimusote soveltuu sellaisien ilmiöiden tutkimiseen, jotka lähtevät ihmisen tajunnasta, vuorovaikutuksessa ja kielessä. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tieteellisyyttä arvioidaan määrän sijaan sen laadulla. (Puusa & Juuti 2020, 76–78; Tuomi & Sarajärvi 2018, 78; Vilka 2021, 55–58.)

Laadullinen tutkimusprosessi toimii hermeneuttisesti. Hermeneuttinen metodologia tarkoittaa sitä, kun tutkija etenee prosessissa kehämäisesti. Dialogia käydään kerätyn aineiston kesken ja lopputuloksena saadaan perusteltuja johtopäätöksiä. Viitekehys on kerätty erilaisista lähteistä ja tehdyistä tutkimuksista. Haastatteluilla syvennetään ymmärrystä yksilön kokemuksesta. Viitekehysten ja yksilön ymmärtämisen välille taas pyritään muodostamaan kokonaiskäsitys. (Puusa & Juuti 2020, 118–119).

Hermeneuttinen metodi mahdollistaa heuristisen otteen. Se tuo tutkimukseen sallittavuutta, vapautta ja mahdollistaa tutkijan intuitiivisen toiminnan. Heuristisuudella tarkoitetaan päättelyyn tai

perustuvaa arviointi. Heuristinen työote on kysymysasettelun lisäksi tekijä, jolla irtaudutaan tutkijan omista ennakkokäsityksistä ja asenteista. (Vilkkä 2021, 95–98)

Laadullisen tutkimuksen edetessä on luonnollista, että tutkimusasetelma muotoutuu uudelleen. Tutkimusasetelman joustavuus ja avoimuus ovat hyvin luonnollisia piirteitä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Puusa & Juuti 2020, 82)

Laadullisessa tutkimusmenetelmässä usein käytetään tiedon keruumenetelmänä tutkimushaastattelua. Tutkimushaastattelun muotoja ovat lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Tutkimushaastattelu voidaan toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastatteluina. Lomakehaastattelu on strukturoitu tai standartoitu haastattelu. Lomakehaastattelu sopii tilanteeseen, jossa tutkimuskysymys ei ole laaja. Teemahaastattelu eli puolisturkturoitu haastattelu on usein käytetty tiedonkeruu menetelmä. Teemahaastatteluun on poimittu keskeiset teemat ja aiheet, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymykseen. Kolmas muoto on avoin eli syvähaastattelu. Syvähaastattelussa ei ole ennalta suunniteltua haastattelupohjaa. Haastattelu on keskustelun omainen, jossa haastattelija voi kysyä jatkokysymyksiä saadakseen syvempiä vastauksia haastateltavalta. Haastatteluita voi olla useampia saman haastateltavan kanssa. (Vilkkä 2021, 99–102)

Tutkimushaastattelun etuna on sen joustavuus. Kysymyksiä voidaan toistaa, niitä voidaan selventää haastateltavalle ja syventää vastauksia jatkokysymyksillä. Tutkimushaastattelun teemojen toimittaminen haastateltaville ennakkoon, mahdollistaa sen, että he voivat tutustua niihin ennakkoon ja näin antaa mahdollisimman paljon tietoa tutkimusta varten. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 69)

Tiedonkeruumenetelmissä ongelmaksi voi muodostua sanojen merkityksen ymmärtäminen eritaivoilla. Teema- ja syvähaastattelun hyvä puoli on se, että sanojen merkitykset voidaan tarkistaa jatkokysymyksillä. Tutkijan on tärkeä tuntea teemahaastattelussa haastateltavat. Jos kohderyhmän kulttuuri tai tilanne ei ole tutkijalle tuttu on vaarana, että haastattelun vastaukset tulkitaan virheellisesti. (Vilkkä 2021, 102–105)

Teemahaastattelussa voidaan pitää yllä juonellisuutta kysymysten järjestyksessä. Näin saadaan ylläpidettyä haastateltavan mielenkiinto. Se vähentää myös haastateltavan epävarmuuden tunnetta haastattelijaa kohtaan. (Vilkkä 2021, 108)

Mahdollista on myös yhdistää kaksi tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä samassa tutkimuksessa kutsutaan triangulaatio eli monimetodiseksi lähestymistavaksi. Monimetodinen lähestymistapa vaatii paljon resursseja esimerkiksi ajallisesti. (Vilkkä 2021, 58)

### 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmä ja tiedonkeruun menetelmä valitaan tiedonintressin perusteella. Tällä tarkoitetaan, millaista tietoa kyseisellä tutkimuksella tavoitellaan. (Vilka 2021, 53.) Tutkielman tavoitteena on tutkia, miten lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen keinoin. Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisella tutkimuksella voidaan syventää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksiin liittyen ja näin vastata tutkimuskysymykseen perusteellisemmin. Tässä tutkielmassa resursseja oli rajallisesti resursseja. Tutkijoita oli vain yksi ja aikaa tutkimuksen toteuttamiseen rajallisesti. Siksi päädyttiin pitäytymään kvalitatiivisessa tutkimuksessa eikä siihen yhdistetty kvantitatiivista tutkimusta.

Tutkielmaan kerättiin tietoperustaa aikaisemmasta tietämyksestä ja teoriasta. Tietoperustassa, on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoretta materiaalia, jotta se olisi luotettavaa ja ajankohtaista. Tietoperustan lähteitä arvioidessa valittiin enintään viisi vuotta vanhaa materiaalia. Toisaalta osa lähteistä on yli viisi vuotta vanhaa. Ne on kuitenkin pidetty luotettavina ja edelleen ajankohtaisina, joten niitä käytettiin tietoperustan lähteinä.

Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset eikä anneta valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan jokainen vastaa vapaasti. Haastattelun teemat perustuvat viitekehukseen kerättyyn tietoperustaan. Näin päästään lähelle syvähaastattelua. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Aineistoa kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastatteluilla. Haastatteluiden tarkoitus oli syventää ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, sillä näin saatiin syvempi ymmärrys haastateltavan kokemuksesta. Lomakehaastattelua ei haluttu käyttää, koska sillä ei haastateltava pääse kertomaan laajemmin kokemuksestaan. Avoimen haastattelun analysointiin ei tässä tutkimuksessa ollut resursseja. Teemahaastattelun teemat toimitettiin haastateltaville ennakoon, jotta he pystyivät valmistautumaan haastattelutilanteeseen. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei kuitenkaan toimitettu ennakoon.

Haastattelu on keskustelua tutkijan ja kohteen välillä. Keskustelulla on tavoite ja tutkijan tehtävä on johdatella tätä keskustelua. Haastattelumenetelmä tuo tutkijalle edun. Haastatteluun voidaan valita tietyt henkilöt, joilla on tiedettävästi kokemusta tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 93–96; Eskola & Suoranta 1998, 61–63.)

Tässä tutkielmassa on käytetty harkinnanvaraisesti valittua otantaa liikunta-alan menestyvistä työntekijöistä. Työntekijät ovat itseohjautuvia ja suoriutuvat työstä tuloksettaasti. Heillä on useamman vuoden kokemus työelämästä. Heillä on myös ollut useampi lähijohtaja uransa aikana. Haastateltavilla voitiin näin olettaa olevan hyvä näkemys lähijohtamisen vaikutuksesta

työntekijäkokemukseen. He ovat myös haluttuja työntekijöitä, jotka yritys toivoo onnistuvansa sitouttaa. Aineistoa harkittaessa vaihtoehtona oli käyttää myös haastateltavia, jotka ovat lopettaneet kohdeyrityksessä työskentelyn. Näiltä haastateltavilta olisi saatu ymmärrystä, miksi he ovat lähteneet yrityksestä ja mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta työntekijäkokemus olisi ollut parempi. Nämä haastateltavat päätettiin jättää näyteen ulkopuolelle, sillä heidän muistikuvansa kohdeyrityksestä ei välttämättä olisi enää ollut tarkka.

Empiirisen tutkimuksen etiikan mukaan on varmistettava, ettei yksittäistä haastateltavaa tunnisteta. Haastateltavat voivat kertoa anonymisti oman mielipiteensä. Analyysissä voidaan käyttää haastateltavien suoria lainauksia esimerkkeinä, mutta ketään ei voi tunnistaa sitaatin perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 19.)

Tutkimusprosessi aloitettiin valitsemalla tutkijaa kiinnostava yhteiskunnallisesti tärkeä ja ajankohmainen aihe. Aihe rajattiin pääkysymykseksi. Pääkysymyksestä muodostuvat alakysymykset, jotka auttavat pääkysymykseen vastaamista. (Kananen 2017, 51–52.) Tutkielman teemahaastattelun kysymykset perustuvat alakysymyksiin ja pyrkivät saamaan vastaukset niihin haastateltavilta.

Tutkielmassa oli tarkoitus saada tietoa pääkysymykseen, miten lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen keinoin. Pääkysymykseen vastataan alakysymyksillä. Alakysymykset liittyivät työntekijäkokemukseen, joka muodostuu lähijohtamisen kautta, palvelevan lähijohtajan rooliin ja lähijohtajan keinoin mahdollistaa parempi työntekijäkokemus. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelukysymykset ovat teemahaastattelulle tyypillisesti avoimia, ja jokaiselta haastateltavalta on kysytty samat kysymykset.

Haastattelut toteutettiin ajalla 26.10.-10.11.2022. Haastatteluiden kesto oli noin 45 minuuttia. Haastattelut pidettiin työntekijöiden työpaikalla tutussa ympäristössä, jotta tilanne olisi mahdollisimman turvallinen. Turvallisuuden tunteella pyrittiin saamaan mahdollisimman avoin kommunikaatio haastateltavan ja tutkijan välille. Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä, joilla saatiin johdattelu aiheeseen. Haastateltavien valinta tehtiin heidän asiantuntijuutensa perusteella, jota taustakysymysten vastaukset vahvistivat. Haastatteluiden alkuun haastateltaville avattiin terminologiaa, jota haastattelukysymyksissä tullaan esittämään kuten lähijohtaminen ja myötätunto. Näin varmistettiin, että haastateltaville esitetyt kysymykset olivat selkeitä. Kerrottiin myös, että halutessa kysymystä voidaan selventää ja avata. Haastatteluissa voidaan myös käyttää apuna jatkokysymyksiä, joilla mainitusta aiheesta saadaan lisää ymmärrystä.

Teemahaastattelun ensimmäisessä osiossa käsitellään työntekijäkokemusta ja siihen vaikuttavia asioita. Tietoperustasta johdetut kysymykset käsittelevät haastateltavan kokemaa työnimua ja siihen vaikuttavia asioita. Kysyttiin kokemusta työilmapiiristä, oikeudenmukaisuuden toteutumisesta,

merkityksellisyyden tunteen tärkeydestä työssä ja motivaatiotekijöistä. Vastauksista haettiin vahvistusta tietoperustassa esitetyn työntekijäkokemukseen vaikuttaviin tekijöihin.

Toinen teema haastatteluissa koskee vuorovaikutusta lähijohtamisessa. Kysymyksillä haettiin tietoa haastateltavan oman lähijohtajan toimintamalleihin liittyen ja haastateltavan kokemukseen vuorovaikutuksesta lähijohtajan kanssa. Haastateltavilta tiedusteltiin, millainen oman lähijohtajan johtamistyyli on. Tärkeäksi tekijäksi tietoperustasta nousi hyvinvoinnista välittäminen, joten kysyttiin miten oma lähijohtava osoittaa välittävänsä henkilökunnan hyvinvoinnista. Kysyttiin myös, miten lähijohtaja osoittaa myötätuntoa. Näiden kahden kysymyksen vastaukset kiteytyivät usein samaan vastaukseen. Haluttiin selvittää, millaisen luottamussuhteen työntekijä kokee lähijohtajansa kanssa. Tämän kysymyksen vastaus korreloiti useimmiten sitoutumisen kokemukseen. Lisäksi tietoperustassa palautteen määrä ja arvostetuksi tuleminen tunne esitettiin tärkeiksi tekijöiksi työntekijän ja lähijohtajan välisessä vuorovaikutuksessa. Tämä kysymys resonoi haastateltavissa. Tämä näkyi kysymyksen vastauksen laajuudessa haastateltavien puolelta.

Kolmanneksi teemaksi valikoitui lähijohtamisen kehittäminen. Haastateltavilla on ollut useita esihenkilöitä ja heillä on vahva näkemys, siitä miten heitä tulisi johtaa. Kysyttiin mitä tekijöitä haastateltavat näkevät lähijohtamisen vahvuuksina. Nämä vastaukset tukevat tietoperustassa esitettyjä tekijöitä. Haluttiin selvittää myös työntekijöiden kokemus siitä mihin lähijohtajan haluttaisiin keskittyvän enemmän. Viimeisillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään, miten työntekijän työn imun kokemusta voitaisiin kasvattaa. Kolmannen teeman kohdalla useat asiat, joita haastateltavat toivoivat kehitettävän, olivat tulleet jo ennakkoon puheeksi haastattelun muissa osa-alueissa. Kolmas teema oli kuitenkin hyvä, sillä voitiin vahvistaa ymmärrystä.

### **3.3 Aineiston analysointi**

Laadullisen aineiston analyysissä tarkoitus on selkeyttää aineistoa ja luoda uutta tietoa tutkittavasta aiheesta. Analyysissä aineisto pyritään tiivistämään säilyttäen kuitenkin informaatio. (Eskola & Suoranta 1998, 96.) Tutkimuksen analysointi on toteutettu sisällönanalyysillä.

Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana muotona jäsenellä tutkimusaineistoa. Luokittelussa tarkastellaan, kuinka moni haastateltavista on maininnut X asian vaikuttajaksi. Teemoittelussa aineistosta paikannetaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat. (Eskola & Suoranta 1998, 115–123.)

Tämän tutkielman analyysimenetelmäksi valikoitui teemoittelu. Teemoittelu valittiin analysointimenetelmäksi, koska sillä saatiin aineistosta syvempi ymmärrys. Luokittelussa kerätään maininnat määrällisesti, jolloin yhden merkityksellisen maininnan painoarvo voi jäädä vähäisemmäksi. Haastateltavia valittiin kuusi henkilöä, joten määrällisten mainintojen määrä olisi voinut jäädä vähäiseksi.

Sisällönanalyysi on systemaattista tekstin analysointia. Siinä etsitään merkityksiä kerätystä aineistosta. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa aineistolähtöisellä, teoriasidonnaisella tai teorialähtöisellä analyysillä. Aineistolähtöisessä analyysissä aiempi teoria ei vaikuta analyysiin. Päättelyn logiikka on tällöin induktiivinen eli edetään yksittäisestä yleiseen. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria ohjaa tai auttaa analyysin tekoa. Tässä analyysissä päättelyn logiikka on abduktiivinen eli havaintojen tekoon liittyy johtojatous. Teorialähtöisessä analyysissä analyysi perustuu johonkin tiettyyn ennalta tiedettyyn teoriaan. Päättelyn logiikka on deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen etenevä päättely. Tällöin testataan aiempaa teoriaa uudessa kontekstissa. (Maaranen 2020, 55–59 min.)

Tässä tutkielmassa on käytetty teorialähtöistä analyysiä. Tuoretta teoriaa tutkimuksen aiheesta löytyi paljon. Haastatteluista kerätty aineisto tuki teoriaa monipuolisesti. Uutta tietoa viitekehysten ulkopuolelta ei haastatteluista tullut esiin. Sen sijaan laadulliselle tutkimukselle tyypillinen hermeneuttisuus johtopäätösten analysoinnissa oli hyödyllinen työkalu. Ymmärrystä pystyttiin syventämään yhdistelemällä tietoperustan aihealueita ja haastatteluista kerättyä aineistoa.

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerääminen ja analysointi tapahtuvat osittain samaan aikaan. Materiaalia on kerätty riittävästi, kun tutkimuskysymykseen voidaan vastata. Materiaalin keräämisen jälkeen tuotetaan johtopäätökset, jatkotutkimusehdotukset ja luotettavuuspohdinta. (Kananen 2017, 35, 51–53.)

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluissa Microsoft Teamsin avulla. Haastattelut toteutettiin kasvotusten samassa tilassa. Samalla Teams nauhoitti haastattelua. Nauhoituksen lisäksi Teamsin transkriptio ominaisuudella haastattelu litteroitui eli tallentui tekstimuotoon. Tekstimuoto tallennettiin Word tekstinkäsittely ohjelmaan ja korjattiin ohjelmassa audiosta muodostuneet virheet. Tekstimuodosta aineistosta nostettiin esiin tutkimukselle olennainen aineisto. Olennainen aineisto kerättiin taulukkoon koodaten. Taulukossa vastaukset jaettiin kolmeen alakysymykseen vastaaviksi. Alakysymyksissä olevia elementtejä kuvataan taulukossa värikoodeilla, jotta sen havainnollistaminen on helpompaa. Värikoodeilla helpotettiin aineiston analysointia. Teemoittelusta syntynyt ensimmäinen taulukko löytyy liitteestä 2.

Teemoittelu aloitettiin keräämällä alakysymykset taulukkoon. Alakysymyksille mietittiin niihin sopivat teemat. Teemat kertyivät haastatteluissa esiin tulleista isommista aihekokonaisuuksista. Teemoja lisättiin, mikäli aineistoa uudelleen läpikäytessä huomattiin uusi teema. Näihin aiheisiin liittyen aineistosta poimittiin haastateltavien tarkkoja mainintoja teemoista. Mikäli sama asia oli mainittu useammassa haastattelussa, sitä ei mainittu taulukossa kuin kerran. Taulukkoon kerättiin haastateltavien eri näkökulmia teemoihin liittyen. Aineistoa läpikäytessä merkittiin ylös jo erinomaisia mainintoja, joita voisi käyttää sitaatteina.

Teemoittelun haasteena huomattiin tutkielman aiheen laajuus. Laajuuden takia teemoja kertyi taulukkoon useita. Haluttiin välttää teemoittelun epäselvyys, joka olisi voinut aiheutua laajasta aiheesta. Kuitenkin aineistoa purettaessa huomattiin, että useat haastateltavat puhuivat teemoista hyvin samalla tavalla, mikä helpotti aineiston koodaamista. Haastatteluiden aineiston teemoittelua helpotti ennakkoon mietityt kysymykset, joilla kerättiin tietoa tutkimuksen alakysymyksiin. Haastatteluissa kysymyksillä kerätty aineisto saattoi kuitenkin vastata eri alakysymykseen, mihin se oli ennakkoon mietitty. Tämä otettiin huomioon aineiston koodauksessa, ja aineisto purettiin vastauskohtaisesti teemoittelua tehtäessä.

## 4 Tutkimustulosten analyysi

Tässä luvussa esitellään kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset. Tuloksia ei kvantifioida, mikä olisi tyyppillistä kvantitatiiviselle tutkimukselle, vaan perehdytään tekstin merkityksiin. Ensimmäisessä alaluvussa käydään läpi haastateltavien taustatiedot. Kolmessa seuraavassa alaluvussa käsitellään tutkielman kolmeen alakysymykseen liittyviä haastattelun vastauksia. Alakysymykset on johdettu pääkysymyksestä. Alaluvuissa tutkimustuloksia ei tueta tietoperustalla. Pohdintaluvussa puolestaan tulokset rinnastetaan tietoperustaan.

### 4.1 Haastateltavien taustatiedot

Tutkielmassa näytteeksi valittiin liikunta-alalla työskenteleviä työntekijöitä. Näytteen koko oli kuusi (6) työntekijää. Työntekijät valikoituivat sillä perusteella, että he ovat kaikki työssään menestyneitä, itseohjautuvia ja tuloksekkaasti työskenteleviä työntekijöitä. Näytteen valintaan liittyneillä kriteereillä haluttiin varmistaa, että tutkielmassa onnistutaan selvittämään jo kokeneempien, hyvin suoriutuvien ja yritykselle todella arvokkaiden työntekijöiden työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita. Kokeneemmilla työntekijöillä on monipuolisempi näkemys siitä mitä he haluavat työpaikalta ja lähijohtajalta.

Demograafisista tekijöistä taustakysymyksissä selvitettiin vain tutkielmalle oleellisia asioita. Kysyttiin kuinka pitkään haastateltavat ovat työskennelleet kohdeyrityksessä ja missä roolissa he toimivat haastattelun hetkellä. Haastateltaviksi valittiin erilaisissa positioissa työskenteleviä henkilöitä, jolloin nähtiin myös eroavatko vastaukset haastattelukysymyksiin työtehtävän mukaan. Haluttiin myös haastatella työntekijöitä, joiden työuran pituus ja kokemus vaihtelee, jotta näyte on monipuolisempi. Tutkielman taustakysymysten vastaukset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Haastattelun taustakysymysten vastaukset

Haastateltava	Työvuodet	Positio	Miksi liikunta-ala?
H1	2 vuotta	Keskusjohtaja	Kiinnostus hyvinvointiin vaikuttamiseen liikunnan kautta.
H2	3 vuotta	Ryhmäliikunnan aluepäällikkö	Liikunta iso osa omaa elämää ja halu työskennellä sen parissa.
H3	9 vuotta	Personal trainer tiimivastaava	Liikunta iso osa elämää ja kyllästyminen toimistotyöhön.
H4	3 vuotta	Keskusjohtaja	Liikunta on aina ollut itselle tärkeää ja alan energinen ilmapiiri saanut pysymään.

H5	1 vuotta	Asiakaspalvelija	Kansanterveyteen vaikuttaminen liikunnan kautta tunnut tärkeältä.
H6	15 vuotta	Myyntipäällikkö	Liikunta-ala vaikutti kivalta, kun mielti mihin kouluun menee.

Taustatietoina kysyttiin myös, miten työntekijä on päätenyt työskentelemään liikunta-alalle. Kaikista vastauksista esiin nousi oma kiinnostus liikuntaa kohtaan ja sen kuuluminen elämään. Liikunnan kuuluminen omaan elämään on herättänyt kiinnostuksen työskennellä sen parissa. Yksi haastateltavista kertoo liikunta- ja hyvinvointialalla työskentelyn tuntuvaan tärkeältä, koska hän kokee sen tapana vaikuttaa kansanterveyteen.

”Hyvinvointi ja terveys on tietenkin vaikutteessa kansanterveyteen, joka on Suomessa ja ympäri maailmaa niin hallitseva ongelma. On niin paljon uusia ja lisääntyviä sairauksia, joka on suuri ongelma meidän kansakunnallemme. Niin pääsisi edes jollain tapaa tuomaan omaa panosta siihen. Silloin työ tuntuu tärkeältä, kun pääsee vaikuttamaan siihen.”

Toiset haastateltavat päätyivät samaan lopputulokseen, mutta heidän kanssaan perimmäistä syytä liikunta-alaa kohtaan heränneeseen kiinnostukseen haettiin syventävien jatkokysymysten kautta.

#### 4.2 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät lähijohtamisessa

Työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä lähijohtamisessa tarkasteltiin haastattelun taustakysymysten jälkeen. Lähijohtaja vaikuttaa työntekijäkokemukseen suoraan ja välillisesti. Esimerkiksi työn merkityksellisyys vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Työn merkityksellisyydestä voidaan viestiä kertomalla työn vaikutus isossa kuvassa tai sitten niistä voidaan olla puhumatta, jolloin työn merkityksellisyyttä ei tule ajateltua. Välillinen vaikuttaminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta.

Lähijohtajan johtamistyylistä kysyttäessä esiin nousi ihmislähtöinen, ihmiskeskeinen ja sosiaalisesti älykäs. Lähijohtaja koetaan läheiseksi ja helposti lähestyttäväksi henkilöksi. Ihmislähtöisellä lähijohtajalla tarkoitettiin lähijohtajaa, joka keskittyy ensiksi työntekijöihin ja sitten asioihin. Hän keskustele ja kuuntelee aidosti. Hän on läsnä työntekijöille. Hän selvittää tavan millä työntekijä haluaa saada palautetta, oppii tai mikä hänen urahaaveensa on. Tämän jälkeen hän auttaa työntekijää juuri hänelle sopivalla tavalla.

”Ihmislähtöinen, että nähdään ne työntekijät ihmisinä enemmän kuin semmoisena tuottoa tekevänä liukuhihnana.”

Merkityksellisyyden kokeminen oli jokaiselle haastateltavalle tärkeää. Merkityksellisen työn tekeminen on motivoivaa ja auttaa jaksamaan. Eräs haastateltavista kuvaili merkityksellisen työn

tekemisen antavan lisäarvoa omalle elämälle, kun kokee olevansa osana jotain suurempaa. Toinen haastateltavista kertoo yrityksen arvojen kohtaavan omat arvonsa, jolloin voi kokea tekevänsä merkityksellistä työtä. Työn merkityksellisyyden näkeminen ei välttämättä ole itsestään selvää. Se viestiikö lähijohtaja yrityksen arvoja, visiota ja yrityksen olemassaolon yhteiskunnallisesti merkityksellistä syytä työntekijöille vaikuttaa työntekijän kokemukseen työn tärkeydestä.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä nousi myös kokemus tiimiin kuulumisesta. Tähän vaikuttavat kaikki tiimin työntekijät, mutta lähijohtaja on tärkeässä roolissa ottamassa uuden työntekijän mukaan tiimiin ja luomassa tiimin henkeä. Erään haastateltavan mukaan tiimi motivoi tekemään työtä paremmin. Halutaan tehdä oma osuus hyvin, koska se vaikuttaa koko tiimiin ja sen tulokseen. Tiimihenki on suuri vaikuttaja haastateltavan mukaan, myös siihen millainen motivaatio on tulla aamulla töihin. On mukavampi tulla töihin huononakin päivänä, kun siellä on läheisiä henkilöitä.

Haastatteluissa nousi esiin, että oikeudenmukainen kohtelu on tärkeää lähijohtamisessa. Oikeudenmukaisuudella haastateltavat tarkoittivat tasa-arvoista kohtelua. Haastateltavat kokivat, että työpaikalla kaikkia kohdellaan samanarvoisesti. Toisaalta eräs haastateltavista nosti esiin, että liikunta-alalla oikeudenmukaisuuden täyttymiselle on matalat odotukset. Tämä johtuu siitä, ettei alalla ole omaa työehtosopimusta vaan noudatetaan minimejä, jotka määräytyvät työlainsäädännön mukaan. Lähijohtajan kohtelu koettiin kuitenkin oikeudenmukaisena. Lähijohtajalla on suuri vaikutus, miten tiimissä oikeudenmukaisuus toteutuu.

Haastateltavista osa koki saavansa säännöllisesti arvostavaa palautetta. Arvostavalla palautteella tarkoitettiin positiivista palautetta tehdystä työstä ja siitä saatavaa kiitosta. Tällaista palautetta koettiin saatavan säännöllisesti ja riittävästi. Sen kerrottiin olevan merkki työn arvostamisesta. Sen lisäksi, että lähijohtaja osoittaa arvostusta, koettiin että tiimiläiset osittavat keskinäistä arvostustaan positiivisella palautteella. Keskinäisen arvostuksen osoittaminen saadaan aikaan lähijohtajan näytävässä esimerkissä. Toisaalta osa haastateltavista koki tarvitsevänsä lähijohtajaltaan lisää arvostavaa palautetta. Arvostus työstä vaikuttaa erään haastateltavan mukaan motivaatioon ja halun tehdä työtä entistäkin paremmin.

Uuden oppiminen ja kehittyminen mainittiin tekijöinä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Lähijohtajan tehtäviin kuuluu perehdyttämisestä vastaaminen ja kouluttaminen. Eräs haastateltava mainitsi uuden oppimisen motivoivan työntekoon. Uuden oppimisesta tuleva onnistumisen tunne lisää motivaatiota. Kehittymisellä tarkoitettiin selkeää päämäärää, jota kohti voi pyrkiä. Päämäärä motivoi ja auttaa jaksamaan arjessa paremmin.

Työntekijäkokemukseen vaikuttaa myös työntekijän terveys ja hyvinvointi. Haastateltavien mukaan lähijohtaja vaikuttaa hyvinvointiin kyselemällä kuulumisia ja kuuntelemalla työntekijöitä. Aitoa kuuntelemista lähijohtaja osoittaa läsnäololla ja erään haastateltavan mukaan ”laittamalla läppäriin kanteen kiinni”. Konkreettisesti hyvinvoinnista huolehtiminen näkyy myös huolehtimalla taukojen pitämisestä ja työn määrästä. Työn määrää voidaan suhteuttaa muuhun elämäntilanteeseen ja sillä tukea jaksamista.

Haastatteluissa nousi myös esiin työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä ylpeys omasta työpaikasta. Lähijohtaja voi tuoda arjessa esiin yrityksessä tehtyjä vastuullisia päätöksiä tai yhteiskunnallisesti merkittäviä saavutuksia vuorovaikutuksellaan. Asiat, joista työntekijä voi olla ylpeä omasta työpaikastaan lisäisi sitoutumista työpaikkaan.

”Liikunta-alalla on paljon epäkohtia ja yrityksemme pystyisi näyttämään esimerkkiä. Olemme iso toimija Suomessa, niin olisi hienoa olla edelläkävijä tekemisessä. Se voisi auttaa sitoutumaan ja olisi ehkä jotenkin vähän ylpeämpi omasta yrityksestä, niin se olisi aika hienoa.”

Haastatteluissa nousseet työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät on havainnollistettu kuvassa 3. Lähijohtaja vaikuttaa työntekijäkokemukseen positiivisesti ihmislähtöisellä johtamistyyllillä. Varmistamalla työntekijöiden uuden oppimisen ja kehittymisen. Hän osoittaa arvostusta ja antaa positiivista ja kehittävää palautetta. Lähijohtajan tulee huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja terveydestä. Lähijohtaja on oikeudenmukainen ja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Lähijohtaja vaikuttaa työntekijäkokemukseen luomalla työntekijöille tiimiin kuulumisen tunteen. Hän viestii työn merkityksellisyydestä ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta yrityksestä tunnettavasta ylpeydestä.



Kuva 3. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät lähijohtamisessa

Haastateltavat mainitsivat osittain samoja asioita esiin liittyen työntekijäkokemukseen ja lähijohtamiseen. Uskon tämän johtuvan siitä, kuinka työntekijät arvostavat eri asioita. Lähijohtajan olisi hyvä tiedostaa jokaisen työntekijän arvostuksen kohteet. Erilaiset kokemukset johtavat erilaisiin huomioihin. Haastatteluissa nousi esiin paljon positiivisia kokemuksia lähijohtajan toiminnasta. Haastateltavat nostivat myös esiin ongelmakohtia, jotka olivat muodostuneet negatiivisista kokemuksista.

### 4.3 Palvelevan lähijohtajan rooli

Palvelevan lähijohtajan roolia selvitettiin haastattelun kolmannessa osiossa. Kysymykset perustuvat tietoperustassa kerättyyn tietoon palvelevasta lähijohtamisesta. Kysymykset muotoiltiin koskemaan haastateltavan kokemusta omasta lähijohtajasta. Jokainen haastateltavista kuvasi omaa lähijohtajaansa ihmiskeskeiseksi. Toisaalta kaikki haastateltavat eivät olleet täysin tyytyväisiä lähijohtajansa kykyyn täyttää palvelevan lähijohtajan kriteerejä.

Eräs haastateltavista mainitsi lähijohtajansa toimivan valmentajana. Tällä tarkoitettiin sitä, että lähijohtaja ei anna suoraan vastauksia vaan auttaa työntekijää itseään löytämään ratkaisun kysymisen kautta. Vahvuutena valmentavassa johtamisessa mainittiin sen tuovan autonomisuutta työskentelyyn. Autonomialla ja itsenäisellä työskentelyllä saadaan luotua työntekijälle tunne, että hän voi päättää itse millä tavalla tekee työtehtävänsä.

Mikromanageeraavasta lähijohtajasta haastatteluissa nousi esiin kokemus luottamuksen puutteesta. Mikromanageeraus koettiin haluna kontrolloida työntekijän tekemistä. Lähijohtaja osoitti liiallisella työn valvomisella, ettei luota työntekijän osaavan omaa työtään. Toisaalta suurin osa haastateltavista mainitsi saavansa työskennellä autonomisesti. Nämä haastateltavat kokivat vahvan luottamussuhteen lähiesihenkilönsä ja itsensä välillä. Työntekijä, joka koki lähijohtajansa toimivan mikromanageeraavasti ajoittain, mainitsi silloin toimineensa virheellisesti ja joutuvansa hetkellisesti ”silmätikuksi”. Ymmärtääkseni näinä hetkinä, luottamus on hetkellisesti menetetty.

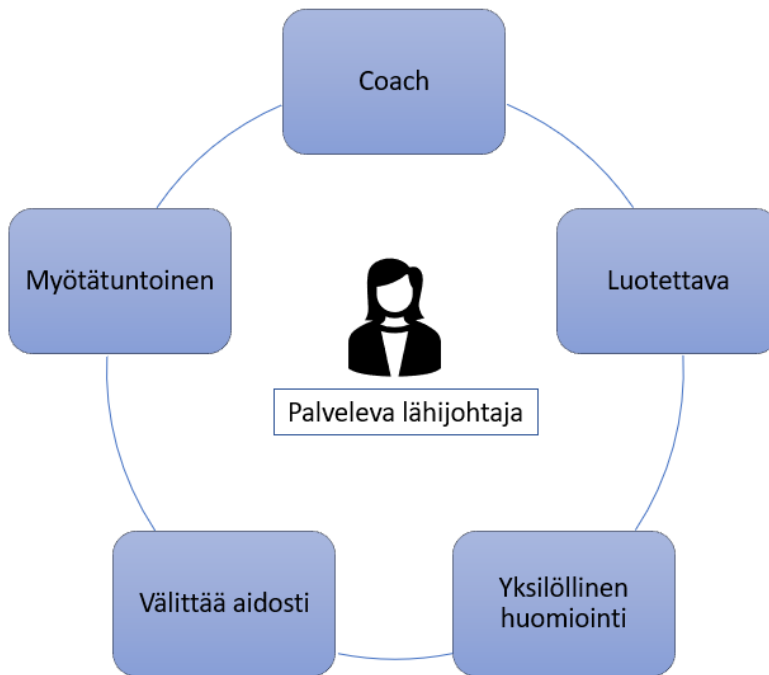
Haastatteluissa nousi esiin lähijohtajan halu auttaa työntekijää kehittymään. Kehittämisen tulee olla henkilökohtaisiin intresseihin suuntaavaa. Erään haastateltavan mukaan uralla kehittyminen motivoi. Toisen haastateltavan mukaan selkeä suunnitelma uralla kehittymisessä auttaa sitoutumaan yritykseen. Yksilöllisyyden huomioiminen lähijohtamisessa koettiin tärkeänä. Työntekijöillä on erilaisia toiveita kehittämisestään. Toisille työntekijöille se voi tarkoittaa uuden oppimista ja toisille uralla etenemistä. Lähijohtaja voi selvittää työntekijän toiveet avoimella kommunikoinnilla. Haastatteluissa nousi esiin myös lähijohtajan tehtävänä varmistaa jokaisen osaaminen annettuun työtehtävään. Työtehtävään perehdyttämällä ja kouluttamalla lähijohtaja vahvistaa työntekijän kehittymisen tunnetta.

Useampi haastateltavista mainitsi tärkeäksi sen, että lähijohtaja välittää työntekijöistä. Haastateltavien mukaan lähijohtaja näyttää välittämistä kuuntelemalla työntekijöiden toiveita. Kuuntelemisen lisäksi lähijohtaja tekee konkreettisia tekoja toteuttaakseen toiveet mahdollisuuksien rajoissa. Toisin sanoen, hän täyttää työntekijöiden tarpeet. Välittävä lähijohtaja huolehtii työntekijöiden terveydestä ja hyvinvoinnista. Välittävän lähijohtajan mainittiin vaikuttavan motivaatioon tulla töihin.

Myötätuntoisuuteen liittyvä haastattelukysymys vaati usean haastateltavan kohdalla käsitteen tarkemman avaamisen. Haastateltavat eivät osanneet suoraan sanoa miten lähijohtaja osoittaa myötätuntoa. Usea haastateltava liitti myötätuntoisuuden välittämiseen, jota osoitetaan läsnä olevalla kuuntelemisella tarvittaessa. Myötätuntoisuudesta ja aidosta välittämisestä kertoo myös se, että lähijohtaja muistaa mistä on puhuttu aikaisemmassa keskustelussa, ja nostaa nämä asiat esiin seuraavassa keskustelussa, kysyen niiden kehittymisestä. Vuorovaikutukseen vaikuttavina tekijöinä mainittiin luottamussuhteen tärkeys. Ilman luottamusta ei uskalleta tai haluta kertoa asioita. Myötätuntoinen lähijohtaja on haastateltavien mukaan myös voimaannuttava. Haastatteluiden mukaan voimaannuttava lähijohtaja muistuttaa olemaan itselleen armollinen työsuorituksissa ja hän kohtelee työntekijöitä reilusti. Voimaannuttava lähijohtaja luo turvallisuuden tunteen. Turvallisuuden tunne vaikuttaa motivaatioon. Turvallisuuden tunne näkyisi erään haastateltavan mukaan luottamuksena siitä, että mikäli tarvitsee apua niin sitä saa lähijohtajalta. Tiivistettynä haastatteluiden

perusteella myötätuntoinen lähijohtaja osaa luoda hyvän luottamussuhteen. Hyvä luottamussuhde mahdollistaa avoimen vuorovaikutuksen ja turvallisuuden tunteen.

Haastatteluissa nousseiden palvelevan lähijohtajan ominaisuudet on kuvattu kuvassa 4. Palvelevan johtamistyylin tärkeiksi ominaisuuksiksi kuvattiin valmentavaa otetta, luotettavuutta, yksilöllistä huomiointia, aitoa välittämistä ja myötätuntoisuutta.



Kuva 4. Palveleva lähijohtaja

Kukaan haasteltavista ei maininnut kaipaavansa lähijohtajaa, joka johtaisi käyttäen enemmän lukuja tai muuta faktaa. Kukaan haastateltavista ei kokenut lähijohtajan olevan liikaa läsnä arjessa tai toivonut vähempää viestintää. Kukaan haastateltavista ei kokenut saavansa liikaa palautetta. Kukaan ei myöskään maininnut lähijohtajan välittävän liikaa työntekijöiden terveydestä tai olevan liian kiinnostunut työntekijöistä. Haastatteluiden perusteella voitiin todeta, että palveleva lähijohtaminen on toivottu johtamistyyli.

#### 4.4 Lähijohtamisella mahdollistettu parempi työntekijäkokemus

Haastattelun neljännessä osiossa haastateltavilta kysyttiin kysymyksiä lähijohtamisen kehittämiseen liittyen. Näiden vastausten tarkoituksena oli saada ilmi asioita, jotka työntekijät kokevat tärkeiksi lähijohtamisessa ja miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkielmassa haluttiin löytää tärkeäksi koettuja asioita lähijohtamisessa, jolloin kehityskohtien kysyminen kuvaa heille tärkeitä asioita, jotka eivät toteudu.

Haastateltavien mukaan työ- ja vapaa-ajan tasapainon huomioiminen on tärkeää hyvinvoinnin kannalta. Erään haastateltavan mukaan oma lähijohtaja muistuttaa aina, että perhe tulee aina ensin ja sitten työ. Viestitään siitä, ettei tarvitse tuntea huonoa omatuntoa olla poissa töistä, jos itse tai perheenjäsen on sairaana. Toinen haastateltavista mainitsi lähijohtajan huomioivan muiden elämän osa-alueiden ja työn yhteensovittamisen. On tärkeää auttaa työtä tukemaan muuta elämää.

Lähijohtajan viestintään liittyen haastatteluissa nousi paljon erilaisia mielipiteitä esiin. Osa koki lähijohtajan viestinnän riittävänä, mutta osa kaipasi sitä lisää. Viestintään liitettiin useita asioita. Lähijohtajan koettiin asettavan avoin ja kollegiaalinen ilmapiiri omalla esimerkillään. Avointa viestintää toivottiin lisää liittyen hyvinvointiin. Tällä tarkoitettiin epäkohdista puhumista avoimesti ja rakentavasti. Nyt tilanne koettiin aiheeksi, josta vaiettiin. Toisaalta eräs haastateltavista mainitsi hyvänä kokemuksena työhyvinvointikyselyiden avoimen purkamisen tiimissä, ja asioista avoimen keskustelun. Erityisen hyväksi asiaksi haastateltava nosti esiin kokemuksen, kun lähijohtaja tunnusti oman virheensä avoimesti ja otti vastuun työhyvinvointikyselyn tuloksesta. Kehittävää palautetta toivottiin saatavaksi avoimemmin lähijohtajalta. Kehittävän palautteen nähtiin vaikuttavan työsuorituksen oikeaan suuntaan, jotta tiedetään, tehdäänkö työtä halutulla tavalla, vai pitäisikö jotain muuttaa toiminnassa. Lähijohtajan selkeällä tavoitteiden viestinnällä mainittiin olevan merkitys niihin motivoitumiseen.

”Lähijohtajan huomattessa itse tehneensä tai toimineensa omasta tai muiden mielestä väärin, niin asia korjataan ja hän tunnustaa sen avoimesti. Ja lisäksi matalalla kynnyksellä myös itse ottaa kontaktia niihin työntekijöihin, joilla on sattunut joku kömmä ja asia korjataan.”

Kuten jo aikaisemmassa alaluvussa mainittiinkin, arvostavaa palautetta toivottiin lisää. Palautetta haluttaisiin saada selkeästi ja selkeistä asioista. Arvostavasta palautteesta viestintää toivottiin kasvotusten, puhelimesta tai viestillä. Eräs haastateltavista koki saaneensa arvostuksen tunteen ja palautteen saadessaan lisää vastuuta tehtävästä, jossa hänen asiantuntijuutensa oli hyödyksi. Arvostus koettiin myös, kun lähijohtaja osoittaa haluavansa työntekijän pysyvän tiimissä. Työntekijä koki näin työpanoksena arvostetuksi. Haastateltavan mukaan arvostava palaute lisää motivaatiota ja sitouttaa työpaikkaan.

Työilmapiiriin mainittiin lähtevän lähijohtajasta. Lähijohtajan toivottiin järjestävän enemmän yhteistä tekemistä tiimille. Yhteiset palaverit ja vapaa-ajan aktiviteetit nähtiin vaikuttavana tekijänä työilmapiiriin muodostumiseen. Eräs haastateltava toivoi ilmapiiriä, jossa kaikilla olisi hyvä olla ja siinä viihdyttäisi. Välittävä, myötätuntoinen ja positiivinen ilmapiiri työpaikalla nousi haastatteluissa esiin yhtenä motivaattorina ja isona osana työntekijäkokemuksesta. Haluttiin, että töihin on mukava tulla, jolloin edellisenä päivänä ei olo negatiivissävyytteistä ajatusta ”huomenna taas töihin”.

Lähijohtajalta toivottiin uskoa tulevaisuuteen. Uskolla tulevaisuuteen tarkoitettiin viestintää siitä, että uskoo työntekijänsä osaamiseen ja henkilökohtaiseen urakehittymiseen. Yritykseen sitouttavana tekijänä uskoa tulevaisuuteen lähijohtaja lisää viestiessään uskovansa itse yrityksen tulevaisuuteen. Uskolla tulevaisuuteen tarkoitetaan selkeää visiota tulevasta, päämäärätietoisesta etenemisestä ja yrityksen tavoitteiden saavuttamisesta.

Lähijohtajalta toivottiin lisää läsnäoloa. Toisaalta muutamat haastateltavat kokivat läsnäolon olevan riittävää. Eräs haastateltava kertoi säännöllisten kasvotusten toteutuvien palavereiden riittävän ja siihen lisäksi läsnäolon tunnetta kasvatti kokemus lähijohtajan saatavuudesta. Saatavuudella tarkoitettiin kokemusta siitä, että lähijohtaja vastaa puhelimeen ja viesteihin aina tarvittaessa. Läsnäolon kerrottiin tuovan turvallisuuden tunnetta ja osoittavan välittämistä. Lähijohtajan ollessa läsnä, koettiin hänen näkevän konkreettisesti työn tekemisen laatu. Tämä puolestaan helpottaisi lähijohtajan arvostavan ja kehittävän palautteen antoa työntekijälle. Erään haastateltavan mukaan työtehtävistä käytännössä suoriutumisen seuraaminen helpottaisi konkreettisen kehittävän palautteen antoa.

Lähijohtajan toivottiin johtavan esimerkillä. Esimerkillä näyttäminen koettiin tärkeänä, sillä silloin haastateltavan mukaan on helppo itsekkin sitoutua työtehtävään. Työtehtävään sitoutumiseen vaikuttaa se, että lähijohtaja näyttää työtehtävän olevan tärkeä. Esimerkin näyttämistä toivottiin myös asioiden priorisoinnissa. Lähijohtajan toivottiin priorisoivan asioita, joiden priorisointia toivotaan työntekijöiltä. Esimerkiksi, jos yritys viestii asiakkaiden huomioimisen olevan tärkeää, näyttäisi lähijohtaja omalla toiminnallaan olevan sen tärkeää ja huomioivansa asiakkaat heidän ollessa läsnä.

”Välillä tuntuu, että me keskitytään väärin asioihin. Sitten joutuu itse muistuttelemaan, että mikä meidän prioriteettimme on. Toivoisin, että lähijohtaja priorisoisi tärkeitä asioita, jolloin omakin motivaatio niihin keskittymiseen pysyisi parempana. Harmittaa kun liiketoiminnalle tärkeisiin asioihin ei keskitytä täysiä.”

Tutkimushaastatteluissa nousi esiin lähijohtamisen kehityskohtia. Nämä kehityskohdat ovat yksilön kokemuksia omasta lähijohtajasta. Tietoperustassa esiin nousseet asiat tukevat näiden asioiden tärkeyttä, joten jossain määrin voidaan yleistää, että lähijohtajien kannattaisi ottaa näitä asioita huomioon. Esiin nousseet kehityskohdat on havainnollistettu kuvassa 5. Esimerkillä johtaminen, arvostuksen osoittaminen, läsnäolo, työ- ja vapaa-ajan tasapaino, avoin ilmapiiri, yhteisöllisyyden luominen, yksilöllinen lähijohtaminen ja usko tulevaisuuteen mahdollistaisivat vielä paremman työntekijäkokemuksen.



Kuva 5. Lähijohtamisen kehittäminen

Haastatteluissa useat olivat tyytyväisiä lähijohtamiseen, mutta kuitenkin esiin voitiin nostaa kehityskohteita. Lähijohtajan olisi tärkeää tunnistaa kehityskohteensa omassa lähijohtamisessaan, jotta siinä voi kehittyä.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa pohdin tuloksia. Peilaan teemahaastatteluista saatua aineistoa kerättyyn tietoperustaan, ja esitän niistä tehtyjä johtopäätöksiä. Johtopäätösten jälkeen esitän jatkotutkimusehdotuksia. Luvussa arvioin myös tutkielman luotettavuutta ja pätevyyttä. Viimeisessä alaluvussa reflektoin tutkimusprosessia ja sen aikana opittua tutkijan omasta näkökulmasta.

### 5.1 Vastaukset pääkysymykseen ja alakysymyksiin

Tutkielman tavoitteena oli selvittää, miten lähijohtaja mahdollistaa työntekijöille parhaan mahdollisen työntekijäkokemuksen vuorovaikutuksen keinoin. Tutkielman alakysymykset olivat mistä tekijöistä työntekijäkokemus lähijohtamisessa muodostuu, millainen on palveleva lähijohtaja ja miten lähijohtamisella mahdollistetaan parempi työntekijäkokemus.

Työntekijäkokemukseen voi vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti lähijohtamisen vuorovaikutuksen keinoin. Vaikka jokainen työntekijä arvostaa erilaisia asioita, niin voidaan palveleva lähijohtaja, työstä saatava merkityksellisyiden tunne, tunne tiimiin kuulumisesta, oikeudenmukainen kohtelu, arvostuksen tunne, uuden oppimisen mahdollisuus ja kehittyminen, terveys ja hyvinvointi ja työnantajamielikuva mielletään yleisesti vaikuttaviksi tekijöiksi. (Morgan & Goldsmith 2017, luku 4–7.) Lähijohtaja vaikuttaa vuorovaikutuksellaan, miten oikeudenmukainen kohtelu työilmapiirissä toteutuu. Tasa-arvoisella lähijohtamisella, voidaan saada heikommatkin työolosuhteet tuntumaan oikeudenmukaisemmilta. Esimerkiksi työtehtävien tasapuolinen jakautuminen vaikuttaa työntekijöiden kokemukseen oikeudenmukaisuudesta.

Työn merkityksellisyiden tunne lisää työntekijässä motivaatiota. Merkityksellisyiden tunne lähtee siitä, että työntekijä kokee yrityksen vision merkitykselliseksi itselle ja maailmalle. (Brownlee 18.8.2019; Paakkanen 2022, 43.) Lähijohtaja voi myös viestiä työn merkityksellisyydestä. Liikuntalalla työskennellään usein, koska hyvinvointi ja liikunta ovat osa omaa arvomaailmaa. Lähijohtaja voi kertoa työntekijän työtehtävän merkityksestä osana yrityksen missiota. Tällöin työntekijä ymmärtää oman työnsä vaikutuksen yrityksen yhteiskunnallisen olemassaolon kannalta.

Työn merkityksellisyydestä kertominen osoittaa myös arvostusta työntekijän työtä kohtaan. Arvostusta lähijohtaja osoittaa myös läsnäolollaan, positiivisen palautteen antamisella ja välittämällä. Arvostuksen osoittaminen nousi yhdeksi lähijohtajan toivotuimmaksi ominaisuudeksi. Palautta voidaan antaa kasvokkain, puhelimitse tai viestillä. Lähijohtajan on tärkeää tiedostaa, miten työntekijälle osoitetaan arvostusta ja annetaan palautetta. Toiset nauttivat julkisesta palautteesta, kun taas toisille arvostusta ja positiivista palautetta on esimerkiksi vastuullisen työtehtävän antaminen. Arvostusta kokevat työntekijät olivat hyvin sitoutuneita työhönsä.

Rakentavan palautteen anto voi tuntua lähijohtajasta epämiellyttävältä. Tämän taustalla on pelko siitä, että loukataan työntekijää tai pahoitetaan hänen mielensä. Pelko voi liittyä myös jännitykseen, että tulee torjutuksi tai tunteeseen, ettei toista tunneta tarpeeksi hyvin. Rakentavan palautteen anto vaatii taitavaa vuorovaikutusta. (Rinne 2021, luku 9.) Rakentavaa palautetta on tärkeä antaa. Rakentavalla palautteella lähijohtaja voi ohjata työntekijän tekemistä. Rakentavan palautteen perusteella työntekijä voi parantaa työsuoritustaan ja hän saa kehittymisen kokemuksen oppiessaan uutta tai muuttaessaan toimintatapaa. Rakentavan palautteen anto täytyy tehdä niin, että työntekijä ymmärtää mitä palautteella tarkoitetaan. Rakentavaa palautetta antaessa lähijohtajan olisi hyvä pohtia ensin, miten se tehdään niin, että työntekijän motivaatio säilyy.

Työntekijäkokemusta kehittäessä on tärkeää aloittaa selvittämällä työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet (Huhta & Myllyntaus 2021, 200–201). Lähijohtaja voi vaikuttaa työntekijän kehittymiseen, uuden oppimiseen ja uralla etenemiseen. Lähijohtajan on tiedettävä mikä on työntekijän toive uralla etenemisessä tai millainen hänen osaamisensa taso on. Sen jälkeen lähijohtaja voi auttaa kehittämään työntekijää työntekijälle sopivalla tavalla.

Työntekijäkokemukseen positiivisesti vaikuttava tekijä on ihmislähtöinen lähijohtaja. Ihmislähtöisen lähijohtajan kanssa työskentelevät työntekijät kokivat lähijohtajan työskentelevän työntekijälähtöisesti ja demokraattisella johtamistyyllillä. Sosiaalisesti älykäs lähijohtaja on onnistunut luomaan työntekijöille kokemuksen, että työntekijät ovat tärkeämpiä kuin asiat. Tällaista lähijohtajaa työntekijöillä on helpompi arvostaa. Toisaalta lähijohtajan täytyy tehdä päätöksiä, jotka perustuvat organisaation linjauksiin, vaikka ne eivät olisi työntekijälle edullisia. Kuitenkin lähijohtajan selittäessä miksi toimitaan, miten toimitaan ja hänen toimiessaan rohkeasti, on mahdollista voittaa työntekijöiden arvostus puoleensa.

Demokraattinen johtamistyyli pitää sisällään osallistavan ja keskustelevan otteen johtamiseen. Johtamistyylin keskiössä on suhteiden luominen. Tämä johtamistyyli on hyvin ihmiskeskeinen. Siinä lähijohtaja haastaa työntekijöitä löytämään itse ratkaisuja yhteisiin ongelmiin. (Berger & Brownell 2009, 384.)

Toisaalta autoritaaristakin johtamistyyliä voidaan tarvita isossa yrityksessä. Autoritaarinen johtamistyyli voisi toimia tilanteissa, joissa työntekijällä ei ole mahdollisuutta vaikuttamiselle. Silloin asiat viestitään hyvin suorasti ja vahvasti. (Zheng, Graham, Farh & Huang 2021.) Kohdeyritys on ketjuyritys, jossa tietyt päätökset linjataan ylemmältä tasolta. Toisaalta haastateltavista kukaan ei kuitenkaan maininnut kaipaavansa autoritaarista johtamistyyliä. Lähijohtajan ja työntekijän vahvan luottamussuhteella on korrelaatio vuorovaikutuksen avoimuuteen. Autoritaarinen johtamistyyli ei tue luottamussuhteen rakentumista.

Aitoon välittämiseen liittyy palvelevan lähijohtajan tapa viestiä välittämistä työntekijöiden hyvinvoinnista. Huolehtimalla hyvinvoinnista lähijohtaja mahdollistaa työntekijän erinomaisen työsuorituksen. Mikäli havaitaan ongelmia, niihin tartutaan. Palautumisesta huolehtiminen viestii työntekijälle välittämistä, joka lisää myötätunnon tuomaa hyvää. (Leppänen & Rauhala 2012, 100–101; Mellanen & Mellanen 2020, 143–145.) Lähijohtajat voivat osoittaa välittämistä kyselemällä kuulumisia ja tarttumalla matalalla kynnyksellä ongelmakohtiin. Asioista keskustelun lisäksi lähijohtajan tulee näyttää teoillaan välittäminen. Esimerkiksi mikäli lähijohtaja havaitsee väsymystä, siitä puhutaan ja tilanteeseen keksitään ratkaisu, kuten työmäärän helpottaminen tai taukojen lisääminen.

Läpinäkyvyys lähijohtajan toiminnassa luo luotettavuutta. Luotettavuutta luodaan myös sillä, että hankalista asioista uskalletaan keskustella avoimesti. (Manka & Manka 2018, 139–140; Mellanen & Mellanen 2020, 86–88.) Erityisesti ongelmakohtiin puuttuminen ja työhyvinvointiin liittyvät asiat pitäisi ottaa avoimesti esille. Avoimuus ja siitä syntyvä luottamus tuo turvallisuuden tunnetta työilmapiirissä. Turvallisuuden tunteen saavuttamisen jälkeen toimintaa voidaan alkaa kehittää. Turvallisuuden tunne on ihmisen perustarve (Bergström & Leppänen 2018, 96–97).

Autonomisessa ympäristössä onnistuminen lisää pystyvyyden ja itsearvostuksen tunnetta. Luottamusta kasvattaa kokemus siitä, että työntekijöiden päätöksiin uskotaan ja luotetaan. (Pessi, Martela, & Paakkanen 2017, 274–276.) Mikromanageraava lähijohtaja osoittaa luottamuksen puutetta työntekijälleen. Toisaalta mikromanageerauksella lähijohtaja voi osoittaa myös välittämistä esimerkiksi vahtimalla, ettei työntekijä väsytä itseään liiallisella työmäärällä.

Työilmapiirin laatu on yksi merkittävimmistä työnimur tekijöistä (Mellanen & Mellanen 2020, 108–109). Mielekäs työyhteisö ja hyvät työkaverit ovat suuri motivaattori tulla töihin ja pysyä motivoituneena. Lähijohtajan asettama esimerkki on merkittävä tekijä työilmapiirin muotoutumiseen. Lähijohtaja asettaa omalla toiminnallaan standardit, miten töissä toimitaan. Osoittamalla myötätuntoa työntekijöitä kohtaan, lähijohtaja lisää myötätunnon jakautumista tiimissä myös työntekijöiden kesken. Työntekijöiden tutustuessa toisiinsa, on helpompi ajatella ja haluta toiselle hyvää (Mellanen & Mellanen 2020, 126). Työilmapiirin muokkaamiseen ja työntekijöiden toisiinsa tutustumiseen on kannattavaa käyttää aikaa. Sen myötä työilmapiiri muotoutuu myötätuntoiseksi ja luotettavaksi.

Lähijohtajalla tulee olla selkeä visio ja viestiä se tiimille. Usko yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi tulee säilyä. Mikäli lähijohtaja ei usko tavoitteeseen tai osaa viestiä tiimille sen merkityksellisyyttä, heidän sitoutumisensa tavoitteeseen laskee. (Ristikangas & Grumbaum 2018, 72–73.) Lähijohtajan tulisi johtaa esimerkkiä näyttäen. Lähijohtaja voi omalla esimerkillään osoittaa uskonsa yrityksen tulevaisuuteen. Mikäli työntekijät aistivat lähijohtajan menettäneen uskonsa tulevaisuuteen, laskee työntekijöidenkin tavoitteellinen tuloksen tekeminen.

## 5.2 Johtopäätökset

Tutkielmassa tutkittiin työntekijäkokemuksen parantamista lähijohtajan vuorovaikutuksen keinoin. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan työntekijän ja lähijohtajan välistä viestintää. Viestintä vaatii keskustelua. Tutkielman johtopäätöksenä voidaan todeta, että avoin vuorovaikutus vaatii luottamusta.

Viestinnän elementit ovat verbaalinen ja nonverbaalinen. Verbaalinen viestintä on tuotettua puhetta henkilöiden välillä. Nonverbaalinen viestintä tarkoittaa kehonkieltä ja äänenpainoja. Aina tuotettu verbaalinen viestintä ei vastaa nonverbaalista viestintää. Tämä kertoo tilanteesta, jossa henkilö ei koe psykologista turvallisuutta, vaan pelkää. Pelko voi aiheutua esimerkiksi epävarmuudesta, rangaistuksen pelosta tai pelosta tulla nolatuksi. Myös hiljaisuus kertoo psykologisesta turvattomuudesta. Työyhteisössä, jossa lähijohtaja on onnistunut luomaan virheitä sallivan ilmapiirin, ei tunneta pelkoa. Tällaista ilmapiiriä kutsutaan virheet sallivaksi kulttuuriksi. (Rinne 2021, luku 6–7.)

Virheet salliva kulttuuri mahdollistaa avoimen ilmapiirin. Jokainen kokee voivansa kertoa avoimesti omat mielipiteensä. Tästä seuraa usein innovatiivisempi työyhteisö. Innovatiivisempi työyhteisö on ilmapiiri, jossa uuden oppiminen on mahdollista. Oppiminen on mahdollista, koska uskalletaan ottaa riskejä, toteuttaa uusia ajatuksia ja myöntää virheitä, joista opitaan. (Rinne 2021, luku 6–7.)

Uuden oppiminen ja kehittyminen todettiin yhdeksi työn imua lisääväksi tekijäksi. Mikäli työyhteisössä ei uskalleta kokeilla uutta ja tarvitaan jatkuvaa vahvistusta asioiden tekemiselle, ei uuden oppimista tapahdu. Toisaalta lähijohtajan on onnistuva viestimään myös luottamus, että apua saa kysyä tarvittaessa. Tämäkin on mielestäni psykologista turvallisuuden tunnetta. Palveleva lähijohtaja pystyy hoitamaan tilanteet, joissa työntekijä tarvitsee apua niin että työntekijä ratkaisee ongelman itse. Näin syntyy onnistumisen kokemus, joka lisää työn imua entisestään.

Turvallisessa työyhteisössä viestintä lähijohtajan ja työntekijän välillä on luottamuksellista. Työntekijä uskaltaa kertoa huolensa, jolloin lähijohtajan on helpompi ymmärtää tilanteita ja vaikuttaa niihin mahdollisuuksien mukaan. (Rinne 2021, luku 6–7.) Esimerkiksi stressaavassa tilanteessa lähijohtaja voi auttaa työntekijää valmentamalla häntä niin, että työntekijä löytää itselleen toimivan ratkaisun vähentää kuormitusta. Mikäli työntekijä ei uskalla kertoa asiasta lähijohtajalleen, tilannetta ei ratkaista. Työntekijän työhyvinvointi kärsii, mikä laskee työn tehokkuutta. Laskenut työsuoritus vaikuttaa työntekijän työsuorituksen arviointiin ja liiketoiminnan tulokseen. Toisaalta on mahdollista, että taitava lähijohtaja osaa reagoida tilanteeseen, kun huomaa työtehokkuuden alentuneen. Tilanteeseen puuttumisen ja avaamisen jälkeen työntekijä uskaltaa mahdollisesti kertoa mikä on vialla. Tehokkaampaa olisi, jos ongelma voitaisiin ratkaista jo ennakoivasti, kun siitä ensimmäiset merkit ovat ilmaantuneet.

Työntekijöiden keskinäiset luottamussuhteet vaikuttavat myös työhyvinvointiin. Psykologisesti turvallinen ilmapiiri työpaikalla mahdollistaa keskinäisen arvostuksen ja luottamussuhteet kollegoiden välillä. Keskinäinen arvostus ja luottamussuhteet parantavat työn imua. (Rinne 2021, luku 7.) Työn imun myötä saadaan motivoituneempi ja sitoutuneempi tiimi. Lähijohtajan olisi hyvä pitää huoli myös siitä, että tiimiin luodaan avoin ja luottavainen työilmapiiri. Toisaalta lähijohtaja ei voi olla yksin vastuussa työilmapiirin laadusta vaan sen luomiseen osallistuu koko tiimi. Lähijohtaja voi kuitenkin selkeällä viestinnällään välttää turhia konflikteja, jotka johtuvat esimerkiksi epätasa-arvon tunnusta.

Lähijohtajan täytyisi pystyä luomaan tiimiin kulttuuri, joka on avoin, virheet salliva ja luotettava, niin että koko muu tiimi noudattaa samaa ajatusmaailmaa.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Tutkielman jatkotutkimusehdotuksia muodostui johtopäätösosiota kirjoitettaessa. Johtopäätösten yhteydessä aiheen syvällisempi pohtiminen toi uusia ajatuksia luottamuksen tärkeydestä työyhteisössä.

Palvelevalla lähijohtamisella voidaan mahdollistaa parempi työntekijäkokemus. Tärkeäksi teemaksi nousi tässä tutkielmassa luottamuksen ja työilmapiirin merkitys. Työilmapiiri koostuu myös vuorovaikutustilanteista tiimin kesken. Jatkotutkimus voitaisiin toteuttaa toiminnallisena työnä, jonka tuotos olisi tiimin huoneentaulun luomiseen tehtävä opas. Huoneentaulu viestisi tapoja millä tiimi pysyy luomaan arvostavan, virheet sallivan ja avoimen työilmapiirin. Huoneentaulu tulee luoda yhdessä osallistaen työntekijät mukaan prosessiin, jotta he sitoutuvat noudattamaan sääntöjä. Lähijohtajalla ei välttämättä ole tarvittavaa osaamista huoneentaulun luomiseen ja toimintatapojen käyttöönottoon, joten manuaali auttaisi prosessissa kokonaisvaltaisesti.

Toinen jatkotutkimusehdotus liittyy virheet sallivan työilmapiirin luomiseen. Miten työilmapiiriin onnistutaan luomaan avoin ja luottavainen ilmapiiri, jossa virheiden tekeminen on sallittavaa. Virheet salliva työilmapiiri edesauttaa oppimista ja näin työn tuloksekkuus paranee. Näkisin tämän tutkimuksen toteuttamistapana kvalitatiivisen tutkimuksen, joka toteutettaisiin käyttäen puolistrukturoitua tai avointa teemahaastattelu menetelmää. Haastatteluilla päästäisiin selvittämään miten työntekijät näkisivät virheet sallivan kulttuurin toteuttamisen mahdollisena. Voitaisiin selvittää, millainen nykytilanne on, miten turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta voitaisiin lisätä ja mitä hyötyjä työntekijät näkisivät virheet sallivassa kulttuurissa.

## 5.4 Luotettavuuspohdinta

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkielmassa on tutkittu sitä mitä luvattiin. Reliabilitetti puolestaan tarkoittaa tutkimustulosten toistettavuutta erilaisella tutkimusmenetelmällä, eri arvioijien toimesta. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteettiä on vaikea todistaa. Ihmistieteissä on epätodennäköistä, että kahdella erilaisella tutkimusmenetelmällä ja kahden eriarvioijan käsityksillä tutkimustulos voitaisiin toistaa täysin samoin. Laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuutta arvioidaan koherenssein eli tutkimuksen johdonmukaisuuden avulla. (Puusa & Juuti 2020, 183; Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–129.)

Luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen riippumattomuutta satunnaisista ja epäolennaisista tekijöistä (Puusa & Juuti 2020, 181). Luotettavuuden arviointi perustuu tutkimuksen toistettavuuteen. Tutkimusta tehdessä toistettavuutta voidaan vahvistaa tutkimuksen tarkoilla rajauksilla, samoilla olosuhteilla ja tarkasti määritetyillä mittareilla. Ihmistieteissä tutkittavan kohteen olosuhteet ovat muuttuvia, mikä tekee haasteen tutkimuksen toistettavuuteen. Havainnoidessa yksilön käyttäytymistä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi jää tutkijan arvion varaan. (Kananen 2017, 173–175.) Haastatteluissa kerätty aineisto toisti itseään useamman haastateltavan kohdalla. Haastatteluaineistoa voidaan näin pitää riittävänä ja luotettavuus paranee. Toisaalta tutkimusotteen koko on kuitenkin suppea, joten useamman henkilön haastattelu olisi tuonut esiin eriäviä näkökulmia.

Kulttuurin ja tilanteen tuttavallisuus parantaa haastatteluissa esiin tulevien merkitysten ymmärtämistä oikein. Toisaalta tutkijan esiymmärrys vaikuttaa tulosten havainnointiin ja niiden keruu tapaan. Laadullisen tutkimuksen aineisto haetaan päämäärätietoisesti johonkin aiheeseen kohdistuen. Tutkija itse päättää millaista aineistoa kerää ja mistä. Kokemus saattaa vaikuttaa siihen mitä tutkija kuulee ja havainnoi. (Puusa & Juuti 2020, 91; Tuomi & Sarajärvi 2018, 128.) Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuitenkin parantaa, sillä että tutkija tunnistaa oman subjektiivisuutensa aiheeseen, jolloin kriittinen ajattelu on helpompaa (Puusa & Juuti 2020, 182). Tutkijan useamman vuoden kestänyt lähijohtajaura tuo tutkimukseen vahvan esiymmärryksen. Tutkijan työskentely liikunta-alalla tuo etua kulttuurin ymmärtämisessä, mutta samalla, se tuo alaan kohdistuvia kokemuksia, jotka voivat vääristää tulosten tulkintaa. Tutkielmaa tehtäessä on pyritty unohtamaan esiymmärrys ja suhtautumaan asioihin ennakkoluulottomasti ja puolueettomasti. Esiymmärryksen haaste tutkielman luotettavuuteen on tiedostettu jo suunnitteluvaiheessa, joten se on otettu huomioon kaikissa vaiheissa. Asioita on myös pyritty punnitsemaan useammalta näkökulmalta, eikä vain omien näkökulmien kautta. Työympäristön lisäksi tutkijan esiymmärrykseen vaikuttavana tekijänä voidaan pitää johtamisen opiskelua. Tutkijan oma intressi on demokraattisen ja palvelevan johtamistyylin kannalla, joten tämä tekijä on vaikuttanut jo tutkimusaiheen valintaan. Toisaalta

luotettavuus tutkimuksessa paranee tutkijan tutustuessa tutkittavaan ilmiöön perusteellisesti ja ottaessa huomioon useat näkökulmat (Puusa & Juuti 2020, 165). Tutkielmaa tehtäessä laaja tietoperusta ja nykyaikainen käsitys toimivasta lähijohtamisesta tukevat tutkimuksessa tehtyjä johtopäätöksiä, joka parantaa luotettavuutta. Toisaalta tutkielmassa ei ole voitu käsitellä kaikkea aihetta koskevaa lähdeaineistoa, vaan se on rajallinen. On siis mahdollista, että erilaiset lähteet olisivat tuottaneet toisenlaisen lopputuloksen.

Haastatteluissa on käyty läpi mahdollisuus tarkentaa kysymystä, jotta tutkija ja haastateltava varmasti ymmärtävät toisiaan. Voi kuitenkin olla mahdollista, että haastateltavat ovat ymmärtäneet asian eri tavalla kuin haastattelussa se oli tarkoitettu. Lisäksi on aina mahdollista, ettei haastateltava kerro oikeaa mielipidettään. On myös hyvin mahdollista että tutkija on tulkinnut tai ymmärtänyt haastateltavaa virheellisesti.

Tutkielmassa käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu teki aineiston ymmärtämisestä ja yhdistelystä helpompaa. Tämä parantaa myös tutkielman luotettavuutta. Varsinkin tutkijan tehdessä ensimmäistä tutkimustaan, on mielestäni tärkeää pitäytyä mahdollisimman yksinkertaisissa ja helposti tulkittavissa olevissa tutkimusmenetelmissä.

Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset olisi voinut olla vielä yksinkertaisempaa koodata taulukkoihin, mutta tässä tutkielmassa haluttiin kerätä syvempää ymmärrystä aiheesta, jolloin kvalitatiivisen tutkimuksen haastattelumenetelmä toimi paremmin tilanteeseen nähden.

Luotettavuutta voidaan parantaa haastattelumenetelmässä kriittisellä tutkimusotteella. Haastatteluista saatua aineistoa on hyvä reflektoida, tulkita useammalta näkökulmalta ja pohtia tulkinnassa tutkijan omia käsityksiä ja ymmärryksen perustoja. Tämä tuo tutkimukseen subjektiivisuutta, parantaen sen uskottavuutta. Haastattelutilanne vaikuttaa aina myös haastateltavan puhetapaan. On myös mahdollista, että ihmiset puhuvat eri asioita, erilaisissa tilanteissa. (Puusa & Juuti 2020, 186–187.) Tutkielman luotettavuutta on haastattelutilanteessa pyritty parantamaan sillä, että tutkija varmasti välillä haastateltavalta ymmärtäneensä asian jollain tavalla, ja kysymällä oliko tulkinta oikea. Haastateltavista useat toivat yhteen kysymykseen useita asioita esiin, ja liikkuvat jopa aiheen ulkopuolelle. Tämä hankaloitti haastatteluista saadun aineiston kiteyttämistä, mutta välissä tapahtuvilla varmisteluilla saatiin vastaus ydinkysymykseen selkeäksi. Tutkielman luotettavuutta olisi voitu vielä parantaa, asettelemalla haastattelukysymyksiin toistoa. Tarkoitetaan, sitä että samaa asiaa olisi kysytty kahdessa eri kohtaan, hieman eri tavalla. Toisaalta osaan kysymyksistä saatiinkin toistettavuutta. Esimerkiksi kysyttäessä mikä lähijohtajuudessa on haastateltavan mielestä tärkeää, samat vastaukset toistuivat kysyttäessä, miten lähijohtamista voitaisiin kehittää.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden kannalta on tärkeää tuoda esiin tutkimuksen tarkoitus, kohde ja aiheen raja. Luotettavuutta voidaan parantaa tutkimuksen vaiheiden kertomisella mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Yksityiskohtainen kertominen parantaa tutkimuksen uskottavuutta ulkopuolisen arvioijan silmissä. (Puusa & Juuti 2020, 184.) Tutkielma on pyritty selkeyttämään opinnäytetyössä mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen teemoittelu vaiheen yksityiskohtainen avaaminen lukijalle ymmärrettäväksi osoittautui kuitenkin haastavaksi.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää huomioida tutkimusetiikan noudattaminen. Tutkimusetiikan mukaisesti työssä on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta, tarkkuutta, objektiivisuutta koko tutkimusprosessin ajan. Tämä vaatii tieteellisten tutkimusmenetelmien käyttämistä huolellisesti. Lisäksi tutkimuksen suunnittelu, toteutus, raportointi ja niiden yhteydessä syntyneet tietoaineistot on tallennettava tieteelliselle tiedolle asetettujen edellytysten mukaisesti. (TENK 2012, 8.)

## 5.5 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Prosessin aikana opin suhtautumaan kriittisesti erilaisiin lähteisiin ja omiin ennakkokäsityksiini. Asioista opitaan jatkuvasti uutta mikä näkyy kirjallisuudessa ja oman ajattelun kehittämisessä.

Harmillisesti opinnäytetyöprosessi on toteutettu täyspäiväisen työskentelyn ja muutamien opintokurssien kanssa samaan aikaan. Koen, että olisin voinut oppia prosessista vielä enemmän, mikäli aikaa opinnäytetyöprosessin toteuttamiseen olisi ollut lisää. Toisaalta odotan innolla pääseväni toteuttamaan uutta tutkimusta jatko-opinnoissa.

Tulevaisuuden tutkimuksia varten aion keskittyä rajaamaan aiheen tarkemmin. Rajauksella onnistuisin keskittämään asioiden tutkimista enemmän, jolloin lopputulos olisi syvällisempi. Lisäksi suunnittelisin lähdeaineiston käyttöä systemaattisemmaksi. Keräisin jo ennakkoon suurimmat teemat, joiden alle alkaisin keräämään tietoperustaa. Tämän opinnäytetyön aikana aloin kirjoittamaan tietoperustaa innokkaasti ja huomasin kerättyäni tietoa tietoperustan rönkyilevän ja ajoittain toistaa itseään.

Opinnäytetyöprosessini vahvuutena koen oman aidon mielenkiinnostukseni aiheeseen. Vaikka ajoittain epäilin, onko aihe oikea, liian laaja tai olenko ajautunut käsittelemään väärä asioita, oma mielenkiintoni aiheeseen sai minut jatkamaan tutkimusta innolla. Lisäksi opinnäytetyön yhdistäminen omaan työhöni auttoi sitoutumaan prosessiin. Kokiessani, että sain aidosti suurta hyötyä opinnäytetyön toteuttamisesta oman osaamiseni kehittämiseen, motivaationi kasvoi opinnäytetyön toteuttamiseen.

Omaan työhöni koen saaneeni paljon laajemman näkökulman työntekijöiden työn imuun lisäämiseen. Olen jo aloittanut tekemään muutoksia omassa toiminnassani. Pyrin parantamaan omien työntekijöideni työntekijäkokemusta olemalla avoimempi ja läpinäkyvämpi. Tämän myötä toivon pystyväni kehittämään entistä luotettavamman suhteen työntekijöideni kanssa. Pitkällä aikataimella työilmapiiristämme muotoutuu toivottavasti virheet salliva. Toisaalta siis vaikka täysipäiväisen työn ja opinnäytetyöprosessin yhdistäminen oli ajoittain rankkaa, niin se myös lisäsi motivaatiota opinnäyteprosessiin ja työhöni.

Suuri apu opinnäytetyössä oli myös aidosti innostunut opinnäytetyöohjaaja. Opinnäytetyöohjaajan innostus tutkielmaan lisäsi omaakin innostumistani. Aiheesta innostuminen lisäsi työn imua.

## Lähteet

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Alma Talent. Helsinki. Äänikirja. Kuunneltu: 25.9.2022.

Alton, L. 2018. Is a lack of company pride killing your company? Research says it could be. TNW. Luettavissa: (<https://thenextweb.com/contributors/2018/10/26/is-a-lack-of-company-pride-killing-your-company-research-says-it-could-be/>). Luettu:4.9.2022.

Ammattikorkeakouluopinnot s.a. Likkunta/urheilu. Luettavissa: <https://www.ammattikorkeakouluopinnot.fi/koulutushaku/liikunta-urheilu>. Luettu: 8.9.2022.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 20.9.2022.

Berger, F & Brownell, J. 2009. Organizational behaviour for the hospitality industry. Pearson. New Jersey.

Bergstöm, S. & Leppänen, A. 2018. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Brownlee, D. 18.8.2019. 4 Employee engagement trends that leaders need to know. Forbes. Luettavissa: (<https://www.forbes.com/sites/danabrownlee/2019/08/18/4-employee-engagement-trends-that-leaders-need-to-know/#67786c5e33f7>). Luettu: 4.9.2022.

Businessolver. 2020. State of Workplace Empathy. Luettavissa: [https://info.businessolver.com/en-us/empathy-2020-exec-summary-ty?utm\\_campaign=Empathy%202020&utm\\_medium=email&\\_hsmi=90844124&\\_hsenc=p2ANqtz-\\_l6AFg5Lar3e9GXiyTKd\\_b8az2pohf\\_PW3fcPCmZQnXQRty-JZiJ7xmXEfk7y7X58l5rY7bolPIIm-zbL-4xE5TA7qY\\_Q&utm\\_content=90844124&utm\\_source=hs\\_automation](https://info.businessolver.com/en-us/empathy-2020-exec-summary-ty?utm_campaign=Empathy%202020&utm_medium=email&_hsmi=90844124&_hsenc=p2ANqtz-_l6AFg5Lar3e9GXiyTKd_b8az2pohf_PW3fcPCmZQnXQRty-JZiJ7xmXEfk7y7X58l5rY7bolPIIm-zbL-4xE5TA7qY_Q&utm_content=90844124&utm_source=hs_automation). Luettu: 30.9.2022.

Elixia s.a. Tämä on SATS Group. Luettavissa: <https://www.elixia.fi/elixiasta> Luettu: 8.9.2022.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Tampere. E-kirja. Luettu: 8.10.2022.

Fredriksson, M., & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20.

Gallup. 2018. Strengths-Based Cultures Are Vital to the Future Work. Luettavissa: <https://www.gallup.com/workplace/235823/strengths-based-cultures-vital-future-work.aspx>. Luettu 20.9.2022.

Huhta, M. & Myllyntaus. V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki.

- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 9.10.2022.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. 2016. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. Journal of organizational behavior.
- Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä. Talentum. Helsinki.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 22.9.2022.
- Luukkala, J. 2022. Luja tahtotila: Mikä meitä motivoi? Duodecim. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.9.2022.
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2016. Työolobarometri Syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 17/2016.
- Maaranen, K. 2020. Sisällönanalyysi. Video. Katsottavissa: <https://www2.helsinki.fi/fi/unitube/video/37aa94fc-3ff1-404b-abf8-1a6900fa568f> Katsottu: 6.11.2022.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2018. Työhyvinvointi. Alma Talent. Helsinki.
- Majaniemi, N. 2021. Työelämän maraton ja empatia. Aviator. E-kirja. Luettu: 7.10.2022.
- Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena. E-kirja. Luettu: 1.10.2022.
- Morgan, J. & Goldsmith, M. 2017. The employee experience advantage. Wiley. Äänikirja. Kuunneltu 14.10.2022.
- Nenonen, R. 2020. Merkityksellisen työn kaava. Gummerus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.10.2022.
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. WSOY. Helsinki. E-kirja. Luettu: 30.8.2022.
- Pessi, A-B., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017 Mistä kumpuaa myötätunnon mullistava voima? PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 2.10.2022.
- Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa: Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Alma Talent. Helsinki. Äänikirja. Luettu: 14.9.2022.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 1.9.2022.
- Rinne, N. 2021. Rohkea organisaatio. Alma Talent. Helsinki. Äänikirja. Kuunneltu 12.11.2022.
- Ristikangas, M-J., Lönnroth, A., Ristikangas, V. & Ristikangas, V. 2021. Valmentava tiimin johtaminen. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.11.2022.
- Ristikangas, V. & Ristikangas, M-R. 2021. Valmentava johtajuus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 23.8.2022.
- Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vaihtuvuuden selittäjänä? Pro Gradu -tutkielma. Psykologia. Lääketieteellinen tiedekunta. Luettavissa: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEWjl4JK237z6AhXRllsKHUJrCEoQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fhelda.helsinki.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10138%2F227969%2FPROGRADU\\_JAAKKOSAHIMAA.pdf%3Fsequence%3D2&usg=AOvVaw1sOk7gUll0Z5n5Q7Ji4ruc](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEWjl4JK237z6AhXRllsKHUJrCEoQFnoECAkQAQ&url=https%3A%2F%2Fhelda.helsinki.fi%2Fbitstream%2Fhandle%2F10138%2F227969%2FPROGRADU_JAAKKOSAHIMAA.pdf%3Fsequence%3D2&usg=AOvVaw1sOk7gUll0Z5n5Q7Ji4ruc). Luettu 30.9.2022.
- Seligman, M. 2019. Positive Psychology: A Personal History. Web of Science - Social Sciences Citation Index – 2019.
- Sippola, M. 2011. Työelämän laadun käsitteen muutos – sisällön analyysi kansainvälisistä liiketaloustieteen artikkeleista vuosina 1984–2009. Hallinnon tutkimus, 1/2011, s. 20–36 Luettu: 2.10.2022.
- Sung, M., Yoon, D-Y. & Han, C. 2022. Does job autonomy affect job engagement? Psychological meaningfulness as a mediator. Social behavior and personality Vol.50 (5), p.1-10.
- TENK. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettavissa: [https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu: 21.11.2022.
- Terveiden ja hyvinvoinnin laitos s.a. Keskeisiä käsitteitä. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/hyvinvointi-ja-terveyserot/eriarvoisuus/keskeisia-kasitteita>. Luettu: 1.10.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.10.2022.
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 20.10.2022.

Zheng, Y., Graham, L., Farh, J-L. & Huang, X. 2021. The Impact of Authoritarian Leadership on Ethical Voice: A Moderated Mediation Model of Felt Uncertainty and Leader Benevolence. *Journal of business ethics*, Vol.170 (1), p.133-146.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Taustakysymyksiä

1. Miten päädyit työskentelemään liikunta-alalle?
2. Kuinka pitkään olet työskennellyt Elixialla?
3. Missä tehtävässä toimit tällä hetkellä Elixialla?

#### Työntekijäkokemus

4. Miten kuvaillet Elixian työilmapiiriä?
5. Miten oikeudenmukaisuus toteutuu Elixialla?
6. Miten tärkeäksi koet merkityksellisen työn tekemisen?
7. Mikä sinua motivoi työssäsi?
8. Miten motivoitunut koet olevasi tällä hetkellä Elixiaan?
9. Miten sitoutunut koet olevasi tällä hetkellä Elixiaan?
10. Kerro esimerkki, kun olet kokenut onnistumisen tunnetta Elixialla.

#### Vuorovaikutus lähijohtamisessa

11. Miten kuvaillet lähijohtajasi johtamistyyliä?
12. Miten lähijohtaja osoittaa välittävänsä henkilökunnan hyvinvoinnista?
13. Millainen luottamussuhde sinulla ja lähijohtajallasi on?
14. Miten koet saavasi arvostavaa palautetta työstäsi?
15. Miten koet lähijohtajan osoittavan myötätuntoa?

#### Lähijohtamisen kehittäminen

16. Mitkä tekijät koet lähijohtamisen vahvuuksina?
17. Millaisiin asioihin toivoisit lähijohtajasi keskittyvän enemmän?
18. Mitkä tekijät lisäisivät työmotivaatiotasi vielä enemmän?
19. Mitä kaipaisit, jotta sitoutuisit vielä enemmän?
20. Millaisten muiden tekijöiden kehittäminen lähijohtamisessa tukisi ja tehostaisi työntekoasi?

## Liite 2. Teemoittelu

<p>Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät lähijohtamisessa</p>	<p>Lähijohtajan johtamistyylit</p> <p><b>Merkityksellisyys</b></p> <p>Tiimiin kuuluminen</p> <p>Oikeudenmukaisuus</p> <p>Arvostuksen tunne</p> <p>Uuden oppiminen</p> <p>Kehittyminen</p> <p>Terveys ja hyvinvointi</p> <p>Työnantajamielikkuva</p>	<p>Sosiaalinen älykyys. Ihmiskeisyys. Ihmislähtöisyys.</p> <p>En olisi inkkun-alla, jos se ei olisi merkityksellistä. Omat arvot vastaavat työpaikan arvoja, josta merkitys tulee.</p> <p>Koen sen merkitykselliseksi työkseen niin se motivoi minua tekemään sitä.</p> <p>Yhteiskunnallisesti merkittävyyttä saa jaksamaan ja jatkamaan.</p> <p>Merkityksellisyys motivoi työssä. Tuntuu että voi vaikuttaa isoon kuvaan. Saa omaan elämään lisääntymään, kun tekee merkityksellistä työtä.</p> <p>Työkaverit motivoivat tekemään paremmin. Tiimihenki vaikuttaa työmotivaatioon.</p> <p>Kaikkia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla ja tasavertaisesti.</p> <p>Työehtosopimuksen puuttuminen vaikuttaa oikeudenmukaisuuteen.</p> <p>Liikunta-alan odotukset oikeudenmukaisuuteen pienemmät.</p> <p>Kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti ja reilusti.</p> <p>Uuden oppiminen motivoi ja siitä tuleva tunne onnistumisesta.</p> <p>Positiivista palautetta säännöllisesti. Palautte tulee tasavertaisesti kaikille.</p> <p>Määränpää omassa kehityksessä motivoi. Kokemuksen kasvattaminen motivoi.</p> <p>Onnistuun perehdyttämään uuden työntekijän hyvin ja olen ylpeä siitä.</p> <p>Pidetään huoli taukojen pitämisestä. Kysytään jaksamisesta.</p> <p>Asiat, joista voisi olla vipeä omasta työpaikasta niin sitouttais lisää.</p>
<p>Palvelevan lähijohtajan rooli</p>	<p>Coach</p> <p><b>Autonomia</b></p> <p>Henkilökohtainen kehittäminen</p> <p>Välittäminen</p> <p>Mahdollistaja</p> <p>Myötätuntoinen</p> <p>Voimaannuttava</p>	<p>Esihenkilö coachaa löytämään itse ratkaisut.</p> <p><b>Mikromanageeraus ahdistaa, mutta luottamuksen voitettua sitä ei enää tapahtunut</b></p> <p>Henkilökohtainen kehittämissuunnitelma. Uralla kehittyminen motivoi. Sitoutuminen helpompaa, kun on selkeä suunnitelma tulevaisuuteen.</p> <p>Yksilöllisyys johtamisessa koetaan tärkeänä</p> <p>Ihmiskeksimen lähijohtaja on hyvä. Näyttää välittäminen. Välittävä lähijohtaja vaikuttaa motivaatioon tulla töihin.</p> <p>Taukojen pitämisestä pidetään huoli. Ottaa toiveet työpaikalla huomioon.</p> <p>Ottaa kaikki huomioon yksilönä ja kuuntelee. Yksilöllistä urakehitykseen toivottaisiin selkeämpi suunnitelma.</p> <p>On tasapuolinen. Kaikki työntekijät mitkä annetaan, niin valmistetaan osaaminen. Esihenkilö on viestinnällään antanut itsellesi semmoista mielenrauhaa.</p> <p>Kuulumisten kyseleminen osoittaa välittämistä ja se että muistetaan mitä on kerrottu.</p> <p>Luottamussuhde on tärkeä että uskaltaa kertoa omia asioita. Läheinen ihminen. Lämminhenkinen. Ihmislähtöinen.</p> <p>Kuunteleminen osoittaa myötätuntoa. Vilpittön kuunteleminen.</p> <p>Muistuttaa olemaan itselle armollinen. Reilu kohtelu. Turvallisuuden tunne lisää motivaatiota.</p> <p>Luottamus että kun tarvitsee apua niin sitä saa. Selkeät kuvat ilman puuhastelun kulttuuria.}</p>
<p>Lähijohtamisella mahdollistettu parempi työntekijäkokemus</p>	<p>Työ ja vapaa-ajan tasapaino</p> <p><b>Viestintä</b></p> <p>Arvostava palaute</p> <p>Avoin ja positiivinen ilmapiiri</p> <p>Hyvinvointi</p> <p>Esimerkillä johtaminen</p> <p>Tulevaisuusko</p>	<p>Esihenkilö viestii, että perhe tulee ensin, sitten työ. Mahdollistetaan vapaa-ajan ja työn sumppliminen.</p> <p><b>Esihenkilöistä lähtee avoin ja kollegiaalinen ilmapiiri. Kehittävää palautetta lisää. Selkeät tavoitteet motivoivat.</b></p> <p>Viestintää pitää olla enemmän. Voi mennä keskustelemaan matalalla kynnyksellä. Kuulluksi tuleminen tunne.</p> <p>Palautetta tulee selkeästi ja selkeitä asioista. Arvostava palaute tulee konkreettista asioista.</p> <p>Arvostavasta palautteesta tulee merkityksellisyyden tunne. Tulee arvostuksen tunne itselle, kun tekee itselle merkittävää asiaa. Koetaan arvostavana, kun saa lisää vastuuta.</p> <p>Arvostavaa palautetta lisää. Esihenkilön näyttäessä, että haluaa sinun pysyvän niin sitoutuminen kasvaa.</p> <p>Arvostava palaute ja kehu motivoivat. Arvostava palaute saa jatkamaan.</p> <p><b>Positiivinen ilmapiiri. Kaikilla on hyvä olla ja viihtyy. Enemmän yhteisöllisyyttä yhteisillä palaverilla.</b></p> <p>Hyvinvointitykselyt puretaan avoimesti läpi. Ratkaisukeskeisyys epäkohtiin. Hyvinvointia paranteeseen tehdään tekoja. Työhyvinvoinnista ja sen tarkeydestä avoin dialogi. Turvallisuuden tunne kasvattaisi sitoutumista ja motivaatiota.</p> <p>Läsnäoloa kaipaamaan lisää. Läsnäolo on tärkeä asia. Aikataulutamisella esimerkin näyttäminen. Priorisointi. Arjen seuraamista kaivataan lisää. Ymmärtäminen mitä työ todella on tärkeää lähijohtajalta.</p> <p>Ilmapiiri tarttuu avainhenkilöistä. Helppo sitoutua työhön, kun esihenkilö näyttää välittävänsä ja tekevänsä samaa. Selkeä näkyä omasta urasta sitouttais lisää. Usko tilitilaisen tekemisen menestyminen.</p>

