

Inhimillinen johtajuus nyt ja tulevaisuudessa

LAB-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)
2023
Ritva Manninen

Tiivistelmä

Tekijä(t) Ritva Manninen	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 40, 1 liite	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Inhimillinen johtajuus nyt ja tulevaisuudessa		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöitä johdetaan inhimillisesti työyhteisössä. Tavoitteen selvittämistä pohjustivat kirjalliset ja sähköiset lähteet, ja tutkimus antoi vastauksia aiheita käsitteleviin kysymyksiin. Sen lisäksi selvitettiin, onko inhimillisestä johtamisesta etua työyhteisölle, esihenkilölle ja yritykselle.</p> <p>Työssä tutkittiin johtajuutta inhimillisten ominaisuuksien pohjalta ja verrattiin inhimillisen johtajuuden hyötyjä perinteiseen johtajuuteen. Tutkimuksessa selvitettiin empatian, myötätunnon, psykologisen turvallisuuden ja herkkyyden merkitystä johtamisessa. Lisäksi tarkasteltiin kannustamisen ja yhteistyön merkitystä sekä ongelmalanteiden käsittelyä inhimillisessä johtajuudessa. Tutkimus toteutettiin laadullisella eli kvalitatiivisella menetelmällä, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua haastatteleamalla esihenkilöitä. Tutkimusta lähestyttiin fenomenologisen analyysin avulla, missä tutkimusaineistoa tarkasteltiin haastateltavien omien kokemusten ja tutkijan välittömien havaintojen pohjalta.</p> <p>Tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia, joiden perusteella tavoitteet voitiin saavuttaa. Vastaukset perustuivat tutkittavien omakohtaisiin kokemuksiin ja mielipiteisiin, ja tutkija tulkitsi vastauksia omien havaintojensa ja henkilökohtaisen ymmärryksensä pohjalta. Tutkimuksessa ilmeni, että inhimillisen johtajuuden merkitys on kasvanut ja kasvaa yhä enemmän tulevaisuudessa. Inhimillisestä johtajuudesta on myös oleellista etua työyhteisölle, esihenkilölle ja yritykselle.</p>		
Asiasanat herkkyys, inhimillinen johtajuus, myötäinto, myötätunto, psykologinen turvallisuus		

Abstract

Author(s) Ritva Manninen	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 40, 1 appendix	
Title of Publication Human Leadership Now and in the Future		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (UAS)		
Abstract <p>The thesis aimed to do research on the humane management of employees at work. Literary and electronic sources provided the basis for objective analysis, and the study provided answers to the research questions. In addition, it was researched whether human leadership is beneficial to the team, the manager, and the organisation.</p> <p>The thesis looked at leadership based on human qualities and compared the benefits of human leadership with traditional leadership. Topics covered included compassion and co-passion, psychological safety, and the importance of sensitivity in human leadership. The role of encouragement and cooperation and the handling of problematic situations in human leadership were also discussed. The study was carried out using a qualitative method, and the method of data collection was the use of thematic research by interviewing the managers. The study was approached using a phenomenological analysis, where the study material was examined based on the managers' own experiences and the researcher's direct observations.</p> <p>The research questions were answered in a way that allowed the objectives to be achieved. The answers were based on the managers' own experiences and opinions, and the researcher interpreted the answers based on her observations and personal understanding. The study found that the importance of human leadership has grown and will continue to grow in the future. Human leadership is also an essential asset for the team, the manager, and the organisation.</p>		
Keywords compassion, co-passion, human leadership, psychological safety, sensitivity		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	3
2	Inhimillinen johtajuus ja sen ominaisuuksia.....	5
2.1	Tutkimuksia suomalaisesta johtamisesta	5
2.2	Psykologinen turvallisuus.....	6
2.3	Myötätunto – myötäinto	7
2.4	Herkkyys johtamisessa	9
2.5	Inhimillinen johtajuus	10
2.5.1	Inhimillisiä johtamistyytlejä.....	11
2.5.2	Inhimillisen johtajuuden merkitys	13
3	Tutkimushaastattelut ja analyysi	17
3.1	Tutkimuksen esittely	17
3.2	Haastattelujen tulokset	19
3.2.1	Kannustamalla osaajaksi.....	19
3.2.2	Inhimillisyys johtamisessa.....	21
3.2.3	Virheet ja ongelmatilanteet	24
3.2.4	Tulevaisuuden esihenkilö.....	26
3.3	Johtopäätökset	27
4	Yhteenveto ja pohdinta	30
4.1	Vastauksia tutkimuskysymyksiin.....	30
4.2	Jatkotutkimusaiheita	33
4.3	Arviointi.....	33
	Lähteet	35

Liite 1. Haastattelukysymykset

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Huutava pomo on historiaa – näin Talouselämä-lehden otsikko alkaa tunneälykästä johtajaa käsittelevästä artikkelista (Korpimies 2023). Perinteinen käskevä johtajuus ei nykypäivänä enää sovellu työyhteisöön. Työntekijöistä on pula, ja yritykset kilpailevat työvoimasta palkan, erilaisten etuuksien ja joustavan työajan keinoin. Mainitut edut eivät yksin auta työntekijöitä sitoutumaan tehtäviinsä, vaan työssä viihtymiseen tarvitaan myös arvostavaa, hyväksyvää ja myönteistä ilmapiiriä sekä esihenkilöä, joka on kiinnostunut johdettavistaan yksilöinä. Levannon (2022) mukaan psykologisesti turvallisessa organisaatiossa toimintakulttuuri on luottamukseen perustuvaa ja arvostavaa ja työntekijä kokee olevansa tervetullut omana itsenään.

Nykyaikana nuoremmat sukupolvet eivät halua edes työskennellä tunnekylmissä työyhteisöissä, joten yritysten on harkittava johtamistapojaan pysyäkseen kannattavina (Kangas 2017). Tunnekylmyyteen liittyy myös pelon ilmapiiri, jossa työntekijän on vaikeaa uskaltaa ilmaista mielipiteitään ja pyytää apua tulematta nolatuksi. Korpimies (2022b, 10–11) kirjoittaa lehtiartikkelissaan, etteivät työelämään siirtyneet nuoret aikuiset hyväksy huonoa kohtelua, eivätkä autoritääristä johtamistapaa työpaikallaan.

Herkkyyttä työelämässä on yritetty peitellä, ja sitä on pidetty usein heikkoutena. Herkillä ihmisillä on monia vahvuuksia, joita toisilta saattaa puuttua, kuten empatiakyky. Marttinen (2023) kirjoittaa, että tulevaisuuden työelämässä on entistä enemmän tarvetta johtajan ihmillisyydelle ja empatiakyvylle. Herkkä johtaja aistii työpaikan ilmapiirin syvemmin ja havainnoi nopeammin heikkoja signaaleja. VTT:n strategiapäällikkö Kallio (2022) kirjoittaa Talouselämä-lehdessä herkkyydestä, joka on strateginen supervoima menestymiseen liike-elämässä.

Opinnäytetyössä käsitellään ja tutkitaan ihmillistä johtamista, mikä on yhä tärkeämpää nykyajan ja tulevaisuuden johtamisessa. Johdettavan työntekijän yksilöllinen kohtaaminen nähdään myönteisenä puolena esimerkiksi valmentavassa ja tunneälykkäässä johtajuudessa. Nykypäivän työssä tarvitaan myös itseohjautuvuutta ja omaa päätöksentekotaitoa, joiden tukemiseen työntekijä voi tarvita esihenkilön apua ja kannustusta. Kangas (2017) kirjoittaa, että tunneälykäs johtaja tietää johdettaviensa tarvitsevan ymmärtämistä ja toistensa läsnäoloa. Hän pystyy johtamaan tehokkaasti myös silloin, kun työntekijät ovat huolissaan työssään toistuvista muutoksista ja uhkaavasta maailmantilanteesta.

Koulutuksen aikana kirjoittaja osallistui johtamista ja työhyvinvointia käsitteleville kursseille. Luetuissa lähteissä huonoa johtamista käsiteltiin kertomalla aiemmin tapahtuneista epäonnistuneista johtamisesimerkeistä, mikä herätti kiinnostuksen etsiä tietoa paremmista johtamistavoista. Lopullinen sysäys tehdä opinnäytetyö inhimillisestä johtamisesta tuli Kauppalehden artikkelista Työelämä tarvitsee herkkää johtamista (Korpimies 2022a, 12–13). Artikkelissa käsitellään pääasiassa empatiaa, herkkyyttä ja herkkiä johtajia työelämässä.

Pitkän työelämänsä aikana kirjoittaja on nähnyt erilaisia johtamistapoja ja työympäristöjä työntekijänä, joten oma työhistoria tuo lisää mielenkiintoa ottamaan selvää inhimillisestä johtamisesta. Sekä johtajien että työntekijöiden hyvät työelämätaidot ovat merkittäviä etuja työssä jaksamiselle ja tehokkaalle työskentelylle.

1.2 Tavoitteet ja rajaukset

Yrityksen odotetaan tuottavan voittoa yhä vähemmällä työntekijämäärällä, ja työmäärä myös kasvaa työntekijöiden luonnollisen poistuman vuoksi. Huono työilmapiiri ja johtaminen kuormittavat henkilöstöä, mistä seuraa tehottomuutta, lisääntyviä sairauspoissaoloja ja jopa työpaikan tai alan vaihtamista. Sen sijaan hyvinvoiva ja innostunut henkilöstö tekee työssä parhaansa, mikä näkyy yrityksessä myös hyvänä tuloksena sekä määrällisesti että laadullisesti. Tukemalla työntekijää itseohjautuvuuteen esihenkilö voi paremmin keskittyä muuhun työhön, kun työntekijää ei tarvitse jatkuvasti valvoa.

Inhimillisyydelle johtamisessa, ja siihen tarvittaville keinoille, on selkeää tarvetta nykypäivänä ja tulevaisuudessa. Opinnäytetyössä käsitellään psykologista turvallisuutta, esihenkilön myötätuntoa, herkkyyttä, kannustamista ja kuuntelemista työyhteisön johtamisessa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, näkyvätkö kyseiset taidot työpaikalla esihenkilön ja johdettavan välillä ja miten ne näkyvät. Lisäksi tutkitaan, onko inhimillisestä johtamisesta etuja esihenkilölle, yritykselle ja työyhteisölle. Otetaan myös selvää, tukeeko esihenkilö toiminnallaan työntekijää itseohjautuvuudessa vai odottaako hän työntekijän osaavan tehdä kaiken itsenäisesti jättämällä johdettavan yksin ongelmineen. Tavoitteena on löytää vastauksia sekä alan julkaisuista että esihenkilöiden haastatteluista tutkimusosuudessa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on antaa lukijalle ja kirjoittajalle itselleen lisätietoa aiheesta koottuna yhteen työhön. Tutkimusta käsitellään esihenkilön näkökulmasta.

Tutkimuksen pääkysymys on

- Miten työntekijöitä johdetaan inhimillisesti työyhteisössä?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat

- Miten työntekijöitä johdetaan, jos ei inhimillisesti?

- Miten inhimillinen johtajuus vaikuttaa työyhteisöön?
- Miten työntekijää kannustetaan ja motivoidaan inhimillisessä johtajuudessa?
- Miten virheitä ja ongelmatilanteita käsitellään inhimillisessä johtajuudessa?

Kirjallisuudessa ja internetissä käsitellään monenlaisia inhimillisen johtamistavan ja -tyylin suuntauksia. Niitä ovat esimerkiksi valmentava, rohkea, eettinen, tunneälykäs, palveleva ja myötätuntoinen johtaminen. Näiden johtamistyylien monet ominaisuudet menevät osittain päällekkäin, ja tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä ihmislähtöisistä johtamistavoista käytetään ilmaisua inhimillinen johtaminen ja rajataan muita termejä opinnäytetyön ulkopuolelle. Löydetyissä tutkimuksissa, jotka käsittelevät johtamistyyliä, on tarkasteltu yleensä vain yhtä inhimillisyyttä vaativaa johtamistyyliä ja sen piirteitä kokonaisvaltaisesti.

Useissa tutkimuksissa käsitellään erityisherkkyyttä, jonka sanotaan olevan synnynnäinen ominaisuus, eikä sitä voisi opetella. Tässä opinnäytetyössä käytetään herkkyyssanaa, olipa herkkyyss saatu synnynnäisesti tai opittu taito. Työelämässä herkkyyttä ja inhimillisyyttä voi opetella esimerkiksi olemalla läsnä ja kuuntelemalla työntekijää vuorovaikutustilanteissa. Herkkyydestä hyötyvät esihenkilön ja alaisen lisäksi myös työntekijät tiimityössä keskenään.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuudessa määritellään inhimillinen johtajuus, myötäinto, myötätunto, psykologinen turvallisuus, transformationaalinen ja transsendenttinen johtamistyyli. Useissa kappaleissa vertaillaan myös inhimillistä ja perinteistä johtajuutta keskenään. Lisäksi käsitellään, mitä etua herkkyydellä johtamisesta on.

Tietoa haetaan alan kirjoista, digitaalisista lähteistä ja artikkeleista. Inhimillisen johtamisen tapoja on useita, joten lähteitä löytyy monilta eri inhimillisyydellä johtamisen johtamistavoilta. Hyvin usein tämän tyyppisissä johtamistyyliissä löytyy keskenään yhteisiä ominaisuuksia, kuten ihmisläheinen suhtautuminen työntekijöihin. Tiedonhaussa keskitytään nykypäivän ja tulevaisuuden esihenkilön työntekijälähtöisiin johtamistyyliihin. Tässä opinnäytetyössä näistä johtamistavoista käytetään käsitettä inhimillinen johtajuus.

Tutkimusosuuden menetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Tutkimus tehdään haastattelemalla eri aloilla toimivia tai toimineita esihenkilöitä Microsoft Teams -ohjelman avulla. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu hyvin haastattelututkimukseen, koska vastaajan omat henkilökohtaiset havainnot, näkemykset ja kokemukset vaikuttavat haastattelun vastauksiin. (Tietoarkisto a.) Haastattelutilanne on luonnollinen, ja kysymyksiä ja vastauksia voi kuunnella ja selvittää tarvittaessa tallennetuista

keskusteluista. Haastatteluista on tarkoitus myös poimia ja kirjata haastateltavien vastauksia heidän omilla sanoillaan. Käsitellyistä ja omin sanoin kerrotuista vastauksista tehdään johtopäätöksiä, ja niitä kirjataan tekstimuotoon sen mukaan, minkälaisia vastauksia haastatteluista saadaan.

Aiemmat tutkimukset

Aiemmissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa löytyy jonkin verran aineistoa inhimillisyydellä ja herkkyydellä johtamisesta. Opinnäytetyöhön poimituissa, viimeisimmissä kirjoissa ja tutkielmissa aihetta käsitellään eri näkökulmista erilaisin johtamistyylein.

Paulaharju (2023) on kirjoittanut pro gradu -tutkielman Inklusiivinen johtaminen ylimmän johdon kokemana. Inklusiivisessa johtamisessa tärkeitä piirteitä ovat muun muassa inhimillisyys, osallistaminen, vuorovaikutus, erilaisuuden hyväksyminen, oikeudenmukaisuus ja rohkeus.

Salmisen (2023) pro gradu -tutkielma käsittelee tunneälykästä johtamista tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla. Tutkielmassa käsitellään tunneälyä johtamisen työkaluna, ja tutkimukseen osallistuvat haastateltavat ovat sosiaali- ja terveysalan henkilöstöjohtajia.

Soback (2021) on kirjoittanut käytännönläheisen ja havainnollisen teoksen Valmentava johtajuus. Se on tarkoitettu pääasiassa johtavassa asemassa oleville henkilöille avuksi valmentavan johtajuuden toteuttamiseen käytännössä. Sobackilla on pitkä kokemus valmentavan johtajuuden tuomisesta osaksi johtajien ja organisaation arkea.

Valonmereltä (2023) on ilmestynyt johtajien herkkyyttä käsittelevä kirja huhtikuussa 2023. Teoksen nimi on Herkät johtajat, johon kirjoittaja oli saanut kimmokkeen entiseltä ministeriltä Olli-Pekka Heinoselta. Valonmeri on haastatellut tutkimukseensa herkkiä johtajia, joista useampikin on näkyvässä asemassa työelämässä.

2 Inhimillinen johtajuus ja sen ominaisuuksia

2.1 Tutkimuksia suomalaisesta johtamisesta

Johtajuusbarometri 2022 -tutkimuksen mukaan 18–40-vuotiaista työntekijöistä jopa 90 % on kokenut huonoa johtamista työelämässään, ja näistä 64 %:lla on ollut huonosta johtamisesta aiheutuneita negatiivisia työhyvinvointivaikutuksia. Kyselyyn vastasi lähes tuhat nuorkauppakamarilaista, joista 62 % oli naisia ja 37 % miehiä, ja heistä 88 %:lla oli ollut jonkinlaista johtamiskokemusta työelämänsä aikana. Huonon johtajuuden syiksi on mainittu johtajan osaamattomuus, vuorovaikutusongelmat, resurssien eroavaisuus, epäsuhta työpäinoksissa ja palkkioissa. Vastaajien mukaan yhteistyökykyisyys, avoimuus ja ihmisorientoituneisuus pitäisi korostua enemmän suomalaisessa johtamisessa. (Suomen Nuorkauppakamarit ry 2022.)

Johtajuusbarometri 2022 -tutkimus osoittaa, että vielä tänäkin päivänä selkeästi suurin osa työntekijöistä on kokenut huonoa johtamista työpaikallaan. Huono johtaminen vähentää motivaatiota ja jopa sairastuttaa, mikä ei voi olla vaikuttamatta työpaikan maineeseen, työntekijöiden vaihtuvuuteen ja yrityksen tulokseen. (Suomen Nuorkauppakamarit ry 2022.) Johtamattomuuden seurauksena on usein huono työilmapiiri, jos työyhteisön pelisääntöjä ei ole laadittu ajoissa tai niitä ei noudateta, eikä työntekijöiden ristiriitoihin puututa tai osata puuttua (Work Goes Happy 2023, 223).

Nuoret ja johtajuus -tutkimuksessa kartoitettiin 16–28-vuotiaiden nuorten suhtautumista johtamiseen ja johtajuuteen. Kysyttäessä ihannejohtajan ominaisuuksia vastauksia arvioitiin kertomalla ensimmäisenä mieleen tuleva ihannejohtajan ominaisuus. Ensimmäisinä mieleen tulleita ominaisuuksia olivat Ihmislähtöinen, reilu, kannustava, luotettava ja ymmärtäväinen. Johtajan tarkoitus -kysymyksen tärkeimpinä tekijöinä pidettiin johtajan toimimista yhdistävänä voimana ja työntekijöiden palautteiden ja toiveiden kuuntelemista. Tulevaisuuden johtajan ominaisuuksina pidettiin johtajan tasa-arvoista toimintaa, helposti lähestyttävyyttä ja reiluuutta. (Johtajuusverkosto 2022; Työterveyslaitos 2022.)

Esihenkilöille on tarjolla paljon johtajakoulutusta, mutta vähemmistö heistä on saanut sitä (Lähtijät Oy 2023). Lähtijät Oy tuotti tutkimuksen aiheesta Kestävämpää työelämää: Miksi me lähdemme? Kysely toteutettiin 2.3.–16.3.2023, ja siihen vastasi lähes 3000 henkilöä. Vastaajista 70 % oli harkinnut työpaikanvaihtoa viimeisen vuoden aikana, kun taas 50 % esihenkilöistä on pitänyt vaihtuvuutta työpaikan ongelmana. Esihenkilön huonot johtamistaidot ovat suurin syy työpaikanvaihtoon, ja mitä kauemmin työntekijä on ollut työelämässä, sitä tärkeämpänä pidetään työpaikan viihtyvyyttä. (Holma ym. 2023.)

2.2 Psykologinen turvallisuus

Työyhteisössä, jossa vallitsee pelon ilmapiiri, ei uskalleta olla erilainen eikä tehdä virheitä häpeän, nolaamisen tai rangaistuksen pelossa. Virheitä voidaan käyttää jopa työntekijää vastaan. Jos virhe on tehty, sitä helposti peitellään eikä uskalleta kertoa siitä. (Työterveyslaitos 2021.) Pelon ilmapiirissä ei uskalleta kysyä neuvoja joko ollenkaan tai ainakaan toista kertaa samasta asiasta. Virheiden peittely saattaa kertautuessaan aiheuttaa vahinkoja yritykselle, työntekijöille tai asiakkaille, koska virheet huomataan mahdollisesti vasta pitkän ajan kuluttua. Hoitoalalla virheiden peittely voi kostautua ihmishenkien menetyksillä. Työntekijä voi myös luulla tekevänsä oikein eikä uskalla tarkistaa asiaa tiimiläisiltä varmuuden vuoksi. Järvisen (2020, 25) mielestä pelolla johtaminen lisää pikemminkin kapinointia ja passivoitumista kuin mielenkiintoa työhön ja halua vastuunottoon. Sarkkisen (2017) mukaan hierarkkinen organisaatio ja kulttuuri, johtaminen pelolla, väsyminen ja jatkuva kiire ovat rasitteita myötätuntoiselle ilmapiirille. Kun työ vie kaiken voiman ja energian, myötätuntoisuus toisia kohtaan laskee.

Ristikankaan ja Grünbaumin (2014, 17) mukaan perinteisessä eli tehtäväkeskeisessä johtajuudessa ohjeet ja käskyt tulevat esihenkilöltä, ja työntekijät tekevät työnsä ohjeiden mukaisesti ja päätyvät odotettuun tulokseen. He ovat hyvin riippuvaisia esihenkilöstä. Jos ohjeiden mukaan ei toimita ja/tai tehdään virheitä, niistä aiheutuu ikävyyksiä. Esihenkilö ei anna palautetta hyvin tehdystä työstä, mutta nuhtelee huonosti tai eri tavalla tehdystä työstä. Perinteisessä johtajuudessa esihenkilö puhuu ja muut ovat hiljaa ja kuuntelevat.

Alun perin psykologinen turvallisuus, *psychological safety*, on Harvardin yliopiston professori Amy Edmondsonin luotsaama käsite sinä aikana, kun hän teki sairaalaympäristöä ja hoitovirheitä koskevia tutkimuksia. Psykologinen turvallisuus on tullut paremmin tutuksi Googlen tekemästä mittavasta, kaksivuotisesta, 180 tiimiä koskevasta Aristotle-tutkimusprojektista, jossa etsittiin vastausta kysymykseen Mikä tekee tiimeistä menestyviä (Vakil.) Tutkimuksen mukaan psykologinen turvallisuus on menestyviä tiimejä yhdistävä ja tärkein tekijä (Levanto 2022).

Psykologinen turvallisuus tarkoittaa pelotonta ja luottamukseen perustuvaa ilmapiiriä työyhteisössä, jossa työntekijä voi tuntea itsensä arvostetuksi ja tervetulleeksi, olla oma itsensä ja ottaa tarvittaessa riskejä. Pelottomassa ilmapiirissä vuorovaikutus on avointa, yhteistyö toimii ja ongelmista pystytään puhumaan, olivatpa ne virheitä, vastoinkäymisiä tai muista vaikeuksia. Turvallisessa ja luottamusta herättävässä ilmapiirissä osaamattomuutensa voi tunnustaa ja epäonnistumiset uskalletaan tuoda julki, ja niistä myös opitaan. Kun virheensä uskaltaa tunnustaa, myös muut tiimiläiset voivat oppia toisten virheistä. Kun työntekijä uskaltaa olla oma itsensä, ottaa riskejä ja kokeilla uutta, se myös lisää luovuutta,

uudistumista, työtyytyväisyyttä, tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Jotta oppisi uutta, tulee vä-
lillä epäonnistumisiakin. (Työterveyslaitos 2021; Levanto 2022.)

Kuvassa 1 näytetään havainnollisesti perinteisen ja virheistä oppimaan pyrkivän kehysten erot. Koska epäonnistumiset ja virheet kuuluvat uuden oppimiseen, tehdyistä virheistä pyritään tuomaan esille oppimisen ja uudistumisen hyödyt. (Työterveyslaitos 2021.)



Lähde: mukaillen Edmondson 2019, *The Fearless Organization*

Kuva 1. Peloton organisaatio (Edmondson 2019, Työterveyslaitos 2021 mukaillen)

Bonnetin ja Guevaran (2023) mukaan psykologisesti turvallisessa työyhteisössä vallitsee osallistava työkuulttuuri, missä työntekijät ovat sitoutuneita työhönsä ja vaihtavat harvemmin työpaikkaansa. Johdettavat ovat lisäksi luovempia ja yhteistyökykyisempiä, ja koko tiimi on tehokkaampi ja voi hyvin työssään verrattaessa työyhteisöihin, joissa psykologisesti turvallista työilmapiiriä ei ole.

2.3 Myötätunto – myötäinto

Myötätunto suomen kielen sanana ymmärretään toisen suruissa ja iloissa myötäelämistä ja rinnalla kulkemista. Englannin kielen compassion-sana viittaa enemmänkin myötäelämi-
seen toisen kärsimyksissä. Vuonna 2017 CoPassion-tutkimuksen (2017, 17, 57, 77) yhtey-
dessä julkaistiin myötäinto-käsite, joka on elämistä ja iloitsemisista yhdessä toisen kanssa
tämän onnistumisissa ja myönteisissä tunteissa. Tässä tapauksessa myötätunto-käsitettä

voidaan käyttää myötäelämisessä toisen epäonnistumisissa ja kärsimyksissä. Jabe (2017) määrittelee myötätunnon kyvyksi havaita toisen ihmisen tunnetila ja eläytyä siihen ja myötätunnon kyvyksi elää aidosti toisen ilossa ja innostuksessa mukana.

Mitä enemmän työntekijä nähdään yksilönä ja hänen omaa osaamistaan ja työpanostaan kannustetaan ja tuetaan, sitä vaivattomampaa myötäinto on. Mitä enemmän työntekijöitä johdetaan pelolla tai käytetään kilpailua ja vertailua kannustamaan työntekijöitä parempaan suoritukseen, sitä vähäisempää myötäinto on. Myötäintoa voidaan edistää työyhteisössä viestimällä avoimesti, tekemällä yhdessä työtä saman tavoitteen eteen ja kohtaamalla toiset mahdollisimman aidolla tavalla. (Pessi ym. 2017, 68–69.)

Myötäinto edistää uudistumista työyhteisössä, mikä lisää yrityksen tulosta ja menestymistä. Tiimitasolla myötätunto ja -into lisäävät esimerkiksi työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä, sitoutumista ja kunnioitettavaa keskustelutapaa. Yksilötasolla myötätunto lisää työhyvinvointia, terveyttä, onnellisuutta, sosiaalisia suhteita ja luovuutta. Nykyisin ja tulevaisuudessa yksin tehtävän työn määrä vähenee entistä enemmän ja työtä tehdään enemmän tiimityönä. Myötätuntoisen kohtaamisen taito johdon, esihenkilön ja työntekijöiden välillä on silloin entistä tärkeämpää. (Pessi ym. 2017, 70–71, 106.)

Sobackin (2021, 62–63) mukaan myötätunto on yhdistelmä välittämistä ja hyväksymistä. Myötätunto on kykyä hyväksyä toinen sellaisena kuin on vahvuuksineen ja heikkouksineen. Myötätunnossa halutaan vahvistaa toista ja kohdata muut inhimillisesti ottamalla heidän oma tilanteensa huomioon. Se on kiinnostusta kokonaisuudessaan toisen hyvinvointia ja kehittymistä kohtaan.

Myötätuntoa ja ystävällisyyttä tarvitaan myös itseään kohtaan. Tätä kutsutaan itsemyötätunnoksi. Epäonnistuksessa, etenkin työtehtävissä, saatetaan käyttäytyä itseään kohtaan hyvin ankarasti ja syyttävästi ja miettiä, mitä muutkin ajattelevat. Se lisää pahoinvointia, stressiä ja ahdistusta ja voi oireilla lisääntyvinä virheinä, luovuuden laskuna ja vihamielisyytenä itseään ja muita kohtaan. Virheen sattuesssa itsekritiikin ja tuomitsemisen sijaan on tarpeellista olla itselleen armollinen ja lohduttaa itseään kannustavalla ja rakentavalla tavalla. Elämään kuuluu keskeneräisyys ja väliaikaisuus, emmekä ole tai saa kaikkea sitä, mitä haluaisimme. Itsemyötätunto lisää esimerkiksi resilienssiä eli psyykkistä palautumiskykyä, sekä itsensä kehittämistä ja hyvinvointia. Itsemyötätunnolla on myönteistä vaikutusta myös työhyvinvointiin, myötätuntoon ja työilmapiiriin. (Pessi ym. 2017, 153, 158–159.) Henkilö, joka tuntee itsemyötätuntoa, ei juutu syyttelemään itseään, vaan osaa löytää tien päästä eteenpäin (Paakkanen 2017, 178).

Paakkanen (2017, 175) kirjoittaa, että myötätuntoista johtajaa on helppo lähestyä ja hän ymmärtää työntekijöiden ja asiakkaiden näkökulmia. Hän on hyvä ihmislähtöinen johtaja.

Tiimi luottaa häneen, ja hän luottaa tiimiinsä ja uskaltaa antaa vapautta ja vastuuta. Johdettava motivoituu, kun saa tehdä työtä itsenäisesti ja antaa oman panoksensa organisaation päämäärän toteutumiselle.

Myötätuntoinen esihenkilö arvostaa johdettaviaan ja pyrkii ottamaan huomioon työntekijän yksilönä ja ilmaisemaan, että jokaista työntekijää tarvitaan työyhteisössä. Etätyössä päivittäinen vuorovaikutus on muodostunut tärkeäksi yhteydenpidossa, mutta pandemia-aikana esihenkilön herkkyys aistia työntekijän tunteita ja tilanteita on ollut vaikeampaa. (Koivu 2021, 46.)

Myötätuntoinen esihenkilö pystyy huomaamaan työntekijän uupumisen tai muun kärsimyksen, osaa kuunnella ja tukea. Esihenkilö voi mahdollisesti muuttaa työtehtäviä enemmän työntekijän osaamisalueeseen ja vahvuuksiin sopiviksi, vähentää työn vaatimuksia tai tilapäisesti antaa työntekijän tehdä lyhyempiä työpäiviä. Etätyössä hankaluutena on usein, ettei esihenkilö havaitse työntekijän tilannetta verrattaessa kasvotusten työskentelyyn. Työelämän muuttuessa nopeassa tahdissa työyhteisö tarvitsee yhä enemmän myötätuntoa ja ihmissuhdetaitoja toimiakseen yhdessä. Kun johtajuutta jaetaan työntekijöille, esihenkilön on osattava kannustaa johdettaviaan ja antaa työntekijöille edellytyksiä toimia tehtävissään. (Pessi ym. 2017, 283.)

2.4 Herkkyys johtamisessa

Tässä opinnäytetyössä käsitellään herkkyyttä yleisellä tasolla, vaikka monet piirteet saattavat korostua enemmän erityisherkillä ihmisillä. Tässä kappaleessa kuvaillaan erityisherkillä muutamia tavanomaisimpia piirteitä tai vahvuuksia. Ritarannan (2014) artikkelin mukaan synnynnäisessä herkkyydessä, erityisherkkyydestä, ihmisen hermosto reagoi herkästi. Hän esimerkiksi eläytyy voimakkaasti toisen ihmisen asemaan sekä omiin että toisten tunteisiin. Herkällä on taipumusta reagoida intensiivisesti muun muassa ääniin, valoihin ja uutisiin. Jatkuva ympäristön havainnointi on myös tavanomaista.

Herkkyyttä voi myös opetella esimerkiksi olemalla enemmän läsnä. Herkkyys opettajan toiminnassa ilmenee kiireettömyytenä, läsnäolona, lapsen huomioimisena ja hyväksymisenä yksilönä ja erilaisena, kykynä aistia sanattomia merkkejä ja sopeuttamalla omaa toimintaansa lapsen sanattomiin ja sanallisiin viesteihin. Tutkimuksessa käy ilmi, että herkkyyttä voi etsiä ja kehittää itsessään esimerkiksi itsereflektiolla, käyttämällä erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä ja uskaltamalla myös myöntää omat puutteensa epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden jälkeen. Herkkyydestä on selkeästi hyötyä lasten oppimiselle etenkin silloin, kun oppilaiden erilaisuus ja heidän tarpeensa yksilöinä nähdään ja hyväksytään opetustyössä. (Piipponen 2017, 19–21; Piipponen 2021, 56–57.) Vastaavat tutkimustulokset

voidaan siirtää myös työelämään: esihenkilö voi harjaannuttaa samanlaisia taitoja ja käyttää itsereflektointia työntekijöiden johtamisessa.

Koska herkkä ihminen eläytyy voimakkaasti toisen asemaan, hänellä on vahva empatiakyky ja hän osaa aidosti kuunnella toista ihmistä, olla myötätuntoinen ja läsnä. Myönteisiin ominaisuuksiin kuuluvat myös luovuus, vastuuntunto, ennakointi ja kokonaisuuksien hahmottaminen. (Ollila & Kujala 2020, 92–94.) Herkällä ihmisellä on kyky aistia nopeasti työyhteisön ilmapiiri ja yksilön tunnetila. Hän pohtii ja ajattelee syvästi, on ahkera ja tunnollinen, ja hänellä on vahva intuitio eli niin sanottu kuudes aisti. Kaikilla herkillä ihmisillä ei ole kaikkia samoja ominaisuuksia, vaan ne vaihtelevat yksilöstä ja vahvuudesta toiseen. (Holma 2022, 21.)

Herkän johtajan havainnoissa ja aistiessa jatkuvasti ympäristöään hän huomaa helpommin merkkejä heikoista signaaleista eli yllättäen tulevista mahdollisista, isommista muutoksista. Hän reagoi nopeasti ja lamaantumatta ongelmatilanteisiin ja käyttää myös intuitiota valinnoissaan ja päätöksenteossaan. Osaavia työntekijöitä on tärkeää sitouttaa työpaikaansa, kun nykyajan ja tulevaisuuden toimintaympäristö on monimutkainen ja muuttuu jatkuvasti. Työntekijä viihtyy paremmin työssään ja tekee työnsä hyvin, koska herkkä esihenkilö tai johtaja aistii työyhteisön ilmapiiriä ja yksilön tunnetilaa, osaa kuunnella työntekijöitään ja elää johdettaviensa iloissa ja suruissa. Työntekijän huomiointi yksilönä lisää tehokkuutta, työn imua, organisaatioon sitoutumista, ja näiden myönteisten asioiden takia nostaa yrityksen liikevaihtoa. (Paakkanen 2022, 58; Valonmeri 2023, 129–141, 144–148.) Tällaiset ominaisuudet ovat selkeitä vahvuuksia johtaa ja ennakoida tämän päivän ja tulevaisuuden sirpaleisia ja toistuvasti muuttuvia toimintaympäristöjä, jotta yritys voisi olla kannattava ja menestyvä.

2.5 Inhimillinen johtajuus

Korkean hierarkian johtaminen on edelleenkin tyypillinen johtamistyyli monissa organisaatioissa, vaikka se on kallis, tehoton, epätasa-arvoinen ja vähentää työntekijöiden motivaatiota ja työkykyä (Eklund & Hoikkala 2022, 22–26). Etenkin monissa suorittavan työn tehtävissä, kuten tehdastyössä, esihenkilö on saattanut olla aiemmin työntekijä, jolla on pisin työhistoria ja on osaamisensa ansiosta edennyt tai joutunut esihenkilöksi. Tällainen esihenkilö tietää ja osaa eniten työtehtävistä, joita tehdään hänen ohjeidensa mukaisesti. Hän ei välttämättä ole sopivin henkilö johtamaan työntekijöitä ihmiskeskeisesti, koska hänen taitonsa keskittyvät tehtävään työhön ja tarvittavat vuorovaikutustaidot saattavat puuttua. Sobackin (2021, 44–45, 80–82) mukaan asiantuntijoiden maailmassa ja tiimityössä esihenkilö ei voi enää olla kaiken tietävä ja hallitseva ihminen. Perinteiseen johtamistyyliin kuuluva

käskyttävä johtamistapa soveltuu kuitenkin silloin, jos on päätettävä ja toimittava nopeasti ja jos organisaatiossa ei tapahdu suurempia muutoksia.

2000-luvulla taloudelliset tilanteet ja toimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet globalisaation vuoksi, minkä vuoksi alati muuttuviin tilanteisiin on ollut pakko reagoida mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti. Johtajan ja esihenkilön roolit korostuvat toimintaympäristön nopeissa muutoksissa, jolloin johtaminen tilanteiden mukaisesti, tunneälykkäästi ja erilaisien muutosten keskellä kuuluvat tämän päivän ja tulevaisuuden johtajuuteen. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 11–12.)

Inhimillisestä johtajuudesta tehdään tutkimuksia ja julkaistaan kirjoja jonkin verran, kuten Sippolan (2023) *Inhimillisyyden voima* -teos, joka ilmestyy lokakuun lopussa 2023. Kirja käsittelee inhimillisyyden merkitystä johtamisessa ja työelämässä ja myös kertoo, miten inhimillisyyttä ja työhyvinvointia voidaan edistää työpaikalla.

Inhimillistä johtamista tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa, koska perinteisen ylhäältä alaspäin johtamistyylin sopeuttaminen jatkuvaan muutokseen heikentää työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, tehokkuutta ja hyvin usein organisaation kannattavuutta. Vanhat johtamistyyli eivät enää sovellu eivätkä kelpaa, koska työt ja työelämä muuttuvat koko ajan pirstaleisiksi ja monimutkaisiksi. Lisäksi nuoremmat ikäluokat tulevat työelämään omine tarpeineen ja odotuksineen. (Soback 2021, 25–49; Suomen Nuorkauppakamarit ry 2022.)

2.5.1 Inhimillisiä johtamistyyliä

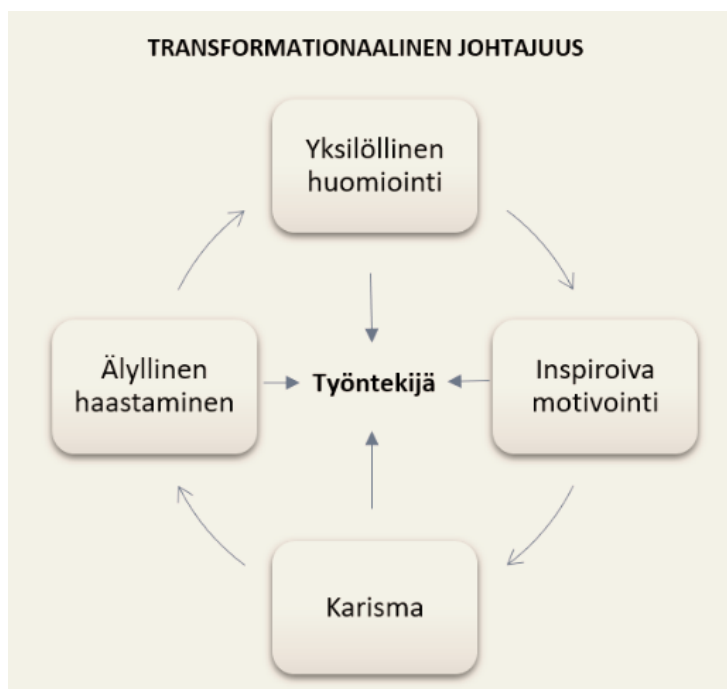
Johtamisteorioista, -tyyleistä, -tavoista ja -käsitteistä löytyy paljon tutkimuksia, luentoja, kirjoja ja valmentamista mukaan lukien internetin maailmanlaajuinen tarjonta. Moni johtamistyyli on samankaltainen jonkin toisen tyylin kanssa joitakin ominaisuuksia lukuun ottamatta. Eklundin ja Hoikkalan (2022, 5) mukaan perinteistä johtajuutta on edelleen olemassa, vaikka sen ei voida katsoa olevan enää tehokas tämän päivän organisaatioissa. Kun perinteiset, autoritääriset, johtamistavat ovat korkean hierarkian johtamista, niin inhimilliset johtamistavat ovat matalan hierarkian johtamista.

Korkean hierarkian johtamisesta on siirrytty vähitellen kohti transformationaalista johtamistyyliä, kuten valmentavaa johtamista, ja se saattaa ollakin tällä hetkellä järkevin, mielekkäin ja tehokkain malli johtaa sekä johtajan että johdettavan kannalta. Ilmastonmuutos, erilaiset katastrofit, luonnonmullistukset ja finanssikriisit muuttavat ja pakottavat ihmisten ja yritysten toimintaa luontoa säästävämpään ja ihmisten hyvinvointia parantavampaan suuntaan. Kestävämmän kehityksen vaihtoehtoja on otettu käyttöön, ja ne lisäävät myös kiinnostusta kestävään kehitykseen panostavia yrityksiä kohtaan. Transsendentaalinen johtamistyyli voi kasvattaa suosiotaan siinä mukana. Matalan hierarkian johtamistyyliä on muitakin kuin

transformationaalinen ja transsendentaalinen, mutta tässä opinnäytetyössä esitellään pääasiassa nämä kaksi tyyliä ja keskitytään enemmän transformationaaliseen johtamistyyliin.

Transformationaalinen johtamistyyli

Transformationaalista ja transaktionaalista johtamistyyliä on käytetty viime vuosikymmenten aikana. Transformationaaliseen johtajuuteen kuuluu työntekijöitä tukeva ja kannustava johtaja tai esihenkilö, vuorovaikutus johdettavien kanssa, omalla esimerkillä johtaminen, kyky innostaa ja haastaa työntekijöitä oppimaan uutta, tulevaisuuden visiointi ja visioajatuksen siirtäminen työntekijöille. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 11.) Suomessa on kehitetty transformaationaalista johtamistyylistä syväjohtamisen malli, joka sopii hyvin muutosjohtamiseen. Tehokas syväjohtaminen on ollut käytössä Puolustusvoimien johtamiskoulutuksessa vuodesta 1998 lähtien. (Eskelinen 2019.) Inspiroiva, kannustava ja valmentava transformationaalinen johtaminen on tehokas johtamistyyli uudistumiskykyisissä ja monipuolista osaamista vaativassa asiantuntijoiden johtamisessa silloin, kun yrityksen on pysyttävä kehityksen mukana. Johtaja pyrkii löytämään johdettavan vahvuudet, tukemaan niissä sekä kehittämään itse johtajana. (Airaksinen-Aminoff 2016.) Transformationaalinen johtaja johtaa tasapuolisesti ja avoimesti, aidosti kuunnellen ja asettaa itsensä samalle tasolle kuin johdettavansa (Soukiala 2022, 4). Transformationaalinen tyyli on ihmiskeskeinen tapa johtaa. Kuvassa 2 kuvataan transformationaalisen johtajuuden ihmislähtöinen tapa johtaa työntekijää yltämään parhaaseensa.



Kuva 2. Transformationaalinen johtajuus (Bass 1999, Paloranta 2020, 2 mukailten)

Transaktionaalinen tyyli johtaa on perinteinen, tehtäväkeskeinen johtamistyyli, jossa työntekijä on yksi tuotannon osatekijä, jota palkitaan tehokkuuden mukaan ja rangaistaan tehottomuudesta. Transaktionaalinen johtamistyyli ei sovellu nykypäivän kompleksiseen ja verkostomaiseen työhön, eikä se lisää työssä viihtymistä, yksilön kehittymistä ja luovuutta. (Kujander 2019, 18–20.)

Transsendentaalinen johtamistyyli

Transsendentaalisesta johtajuudesta on vaikea löytää tietoa suomenkielisillä hakusanoilla. Sille ei löydy suomennettua vastinettaakaan, mutta sanakirjojen mukaan transsendentaalinen tarkoittaa henkistä, havaintojen ja aistimaailman ulkopuolelle jäävää. Englanniksi tämä johtajuus on transcendental leadership.

Transsendentaalisessa johtajuudessa johtaja ja johdettava ovat omaksuneet, etteivät tee työtään vain saadakseen palkkaa ja kehittyäkseen itse, vaan motivaationa on lisäksi tehdä päätöksiä ja työtä toisten ihmisten tai jopa koko maailman hyväksi. Ajatuksena on, että yksilöiden valinnoilla on merkitystä itsensä lisäksi myös muille. Sen sijaan transformationaalisessa johtajuudessa johdettavan motivaationa on palkan lisäksi saada itselleen haasteita ja kehittyä työssään. (Valonmeri 2023, 254.) Transsendentaalinen johtaja voi esimerkiksi vaikuttaa valinnoillaan ja päätöksillään kestävään kehitykseen, mikä johtaa pitemmällä aikavälillä myös ihmisten ja ympäristön hyvinvointiin (Kishore & Nair 2013, 57–61).

2.5.2 Inhimillisen johtajuuden merkitys

Johtajan ja esihenkilön tunnetiloilla on paljon merkitystä työyhteisön ilmapiiriin, työssä viihtymiseen, työn tuloksiin ja sen myötä työn tavoitteisiin. Kun esihenkilö esiintyy hyväntuulisenä työyhteisössä, se tarttuu myös työntekijöihin, rentouttaa ilmapiiriä ja lisää työmotivaatiota. Taitavan esihenkilön merkittäviä ominaisuuksia ovat luotettavuus, empaattisuus ja hyvä vuorovaikutustaito. (Salonen 2017, 250–251.)

Lähtijät Oy:n Hyvä johtajuus -podcastissa Holman ym. (2022) mukaan hyvä johtaja ei käske, vaan tukee ja rohkaisee, auttaa onnistumaan ja löytämään vastauksia, poistaa esteitä ja kuuntelee sydämellä. Hän herättää luottamusta ja luottaa toisiin, näyttää suunnan, ottaa tiimin mukaan, osaa katsoa peiliin ja on valmis oppimaan. Johtaja johtaa energiallaan ja esimerkillään, antaa vastuuta ja vapautta ja on tarpeen vaatiessa jämäkkä, antaa rakentavaa palautetta ja puuttuu epäkohtiin. Hän ymmärtää, että johtajuus on palveluammatti mutta ei miellyttämisammatti. Hänellä on hyvät arvot, ja hän on ihmiskeskeinen ja kiinnostunut tiimiläisistään. Hyvä johtaja haluaa kehittyä johtajuudessa ja ymmärtää, ettei ole koskaan valmis siinä.

Johdettavat tuntevat inhimillisen ja lämminhenkisen johtajan välittävän heistä ja kokevat, että johtaja on heidän puolellaan ja ajattelee heidän parastaan. Tällaisella johtajalla on taito yhdistää ihmisten hyvinvointi ja johdettava yritys menestykseen. Kun Suomen Lidl alkoi panostaa työhyvinvoinnista välittämisen työkuultuuriin, se säästi miljoona euroa, kun työntekijöiden sairauspoissaolot vähenivät ja työkyky parani. Parantunut työhyvinvointi lisäsi myös tuottavuutta. (Salonen 2020, 187.) Inhimillinen johtamistapa motivoi ja aktivoi työntekijöitä yltämään parhaaseensa. Ollilan ja Kujalan (2020, 94) mukaan korkeassa asemassa olevat empatia- ja ihmissuhdetaitoiset johtajat ovat hyviä johtajia.

Terve, vastuullinen valta on hyvän johtamisen perusta. Se tarkoittaa, että johtajan tehtävänä on palvella johdettavaa eikä pönkittää omaa valtaansa. Kun johtaja havaitsee omat heikkoutensa ja osaa antaa itselleen anteeksi, hänellä ei ole tarvetta vähätellä, tuomita tai yrittää pelastaa johdettavaa. Hän on huomannut oman keskeneräisyytensä, joka tarkoittaa nöyryyttä ja tietoisesti kasvamista. Kun johtaja kohtaa johdettavan olemalla läsnä ja kuuntelee aidosti, johdettava uskaltaa olla rohkea ja luova ja tuntee myös työn iloa. Silloin johdettavan tehokkuus ei synny ihmisyyden kustannuksella, vaan suojellen ihmisyyttä. (Hellsten 2022, 8–21.)

Inhimillisessä johtajuudessa ja työyhteisössä tarvitaan myötätuntoa ja empatiaa. Paakkasen (2022, 59–72) mukaan empatiasta on monenlaisia etuja työyhteisössä. Tutkimuksissa on havaittu, että empatiaan panostaminen nostaa organisaation tulosta selkeästi niin rahoitus- kuin terveydenhuoltoalallakin. Sadat tutkimukset osoittavat, että empatia lisää myönteistä asennetta, ja myönteisyydestä tulevat positiiviset ajatukset vahvistavat terveyttä ja hyvinvointia, kuten unenlaatua ja sydänterveyttä. Empatia vahvistaa itsemyötätuntoa, lisää esimerkiksi itsensä kehittämistä ja omaa hyvinvointia sekä resilienssiä eli kykyä pysyä toimintakykyisenä vaikeissa muutostilanteissa ja palautua niistä. Resilienssille on tarvetta nykypäivän kiireisessä työelämässä. Aivotutkijat ovat havainneet, että empatia lisää ja vahvistaa yhteistyötä. Empatialla on myönteistä vaikutusta etenkin asiakaspalvelussa, esimerkiksi asiakaspalvelijalle sattunut virhekään ei tunnu niin ikävälle asiakkaasta, kun vuorovaihtus on empaattista.

Empatiaa tarvitaan ylläpitämään psykologista turvallisuutta, jotta työyhteisössä uskalletaan kokeilla, olla luovia ja innovoida. Empatia edistää myös oppimista, esimerkiksi kun virheistä ei rangaista, niistä saadaan lisää oppittavaa. Työn imu kasvaa, kun empatia tehostaa myönteisiä tunteita, ja mielekäs työ lisää työn imua ja voimavaroja. Kun johdettavia huomioidaan yksilöinä, kuunnellaan aidosti ja panostetaan empatiaan, työntekijät sitoutuvat paremmin työnantajansa. Ihminen haluaa tuntee olevansa arvokas ja tuntee myös työnsä olevan merkityksellistä. Kun työntekijä osoittaa empatiaa toista kohtaan ja auttaa, se lisää sekä

auttajan itsensä että työn merkityksellisyyttä. Kun auttaja tuntee auttaneensa toista, avunsaaja ilahtuu, ja hänen tyytyväisyytensä tuo iloa myös auttajalle itselleen. (Paakkanen 2022, 72–81.)

Valmentava johtajuus

Transformaalinen johtajuus sopii hyvin nykyiseen nopeatempoiseen, verkottuneeseen ja kompleksiseen työhön. Se on muun muassa tehokas, työntekijöitä motivoiva, matalahierarkkinen, demokraattinen ja tulosta tuottava johtamistyyli. Työntekijät voivat keskittyä työtehtävien ratkaisuun itsenäisesti ja tiimissä, eikä esihenkilön tarvitse valvoa tai varmistella työtehtävien valmistumista. (Eklund & Hoikkala 2022, 26.) Valmentava johtajuus on transformationaalista johtajuutta (Brandt 2019). Esihenkilö ei johda käskemällä eikä valvo työntekijöiden tekemisiä, vaan johtaa kannustaen, kuunnellen, haastaen ja kysellen. Ajatuksena on, että johdettava itse oivaltaisi ratkaisun ongelmaan. (Soback 2019, 77.)

Valmentavassa johtajuudessa johtaja pyrkii luomaan johdettaville yksilöinä turvallisen ympäristön, jossa työntekijöiden kuuntelu ja mielipiteiden ilmaisu on sallittu ilman ikäviä seurauksia. Siinä kannustetaan ja tuetaan työntekijöitä tekemään omia valintoja ja itsenäisiä päätöksiä työssään, jotta he eivät olisi liian riippuvaisia johtajasta. Asiantuntija on oman työnsä paras tuntija, ei johtaja. Ilmapiiri on myötätuntoinen, arvostava, kannustava ja optimistinen, eikä työntekijöitä vahdita, vaan annetaan heille tilaa tehdä omia ratkaisujaan. Tämä lisää myös johdettavien kykyä hahmottaa työssään kokonaisuuksia, taitoa kohdata itsensä ja toiset ihmiset hyväksyvällä ja inhimillisellä tavalla. Valmentavassa johtajuudessa johtaja kohtaa johdettavat kuuntelevalla, arvostavalla ja keskinäistä luottamusta lisäävällä tavalla. (Soback 2021, 57–59). Valmentava johtaja pystyy hallitsemaan tunteensa ja käyttäytymään rauhallisesti ja asiallisesti vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin esimerkiksi konfliktitilanteissa. Hän reflektoi, kehittää itseään, kuuntelee, on läsnä ja pystyy myöntämään, kun on ollut väärässä tai tehnyt virheen. (Brandt 2019.)

Kuvassa 3 tarkastellaan erilaisia toisistaan poikkeavia johtamistapoja suhteessa valmentavaan johtamiseen. Heitteillejätössä, johtamistyhjiössä ja uhrautuvassa johtajuudessa sekä johtaja että johdettavat ovat todennäköisesti tyytymättömiä omaan osaansa ja työhönsä. Lisäksi organisaation työ on tehotonta. Heitteillejätön kulttuurissa yritys saattaa olla kannattava, mutta se voisi olla kannattavampi ja tehokkaampi, jos työntekijöitä tuettaisiin. Uhrautuvassa johtajuudessa esihenkilö ei luota johdettaviin ja puuttuu liikaa työntekijöiden tehtäviin tekemällä ja ratkaisemalla tehtävät itse työntekijöiden puolesta. Kaikki ovat tyytymättömiä tilanteeseen: esihenkilö on ylityöllistetty ja työntekijät eivät pysty tekemään tehtäviään itsenäisesti. Johtamistyhjiössä viestintä ei toimi ja yritys ei todennäköisesti ole kauan

toiminnassa. Valmentavassa johtajuudessa panostetaan työhyvinvointiin, kehittämiseen ja itsenäisyyteen, ja näiden ansiosta organisaatio on tehokas ja tuottoisa.



Kuva 3. Vastuu ja tuki erilaisissa johtamistavoissa (Soback 2021, 78)

Valmentavasta johtajuudesta löytyy monenlaisia hyötyjä, jotka vaikuttavat koko organisaatioon, johdettaviin, päätöksentekoon ja myös kokonaisuuden hallintaan. Kun kaikkien vahvuudet ja ideat otetaan huomioon, se lisää toimeliaisuutta ja tehokkuutta ja vaikuttaa siten organisaation tulokseen positiivisesti. Kun työntekijät ovat innostuneet, pystyvät käyttämään osaamistaan, ja heitä kuunnellaan, työpaikanvaihdokset ja sairauspoissaolot vähenvät. Valmentava johtajuus ei kuitenkaan sovellu tilanteisiin, jossa tilanne tulee äkkiä ja on toimittava nopeasti. Silloin järkevä tapa on johtaa tilannetta antamalla suoraan neuvoja. Valmentava johtajuus ei myöskään toimi, jos työntekijöiltä puuttuu osaamista ja muita työhön kuuluvia taitoja ja työ on muuta kuin esimerkiksi asiantuntijatyötä. (Työterveyslaitos.) Hyvässä valmentavassa suhteessa esihenkilö kuuntelee enemmän kuin itse puhuu. Kuuntelemalla valmennettavan kertomia näkökulmia ja muita ajatuksia esihenkilö voi itsekin oppia uutta. (Kurttila & Aalto, 2021, 18.)

3 Tutkimushaastattelut ja analyysi

3.1 Tutkimuksen esittely

Tutkimuksessa haastateltiin neljää esihenkilönä toimivaa tai toiminutta henkilöä Microsoft Teamsin avulla, ja jokaiselle esitettiin samat kysymykset. Haastatellut esihenkilöt olivat olleet esihenkilöinä sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, ja jokaisella oli kokemusta esihenkilötyöstä useammalta vuodelta yli 40 vuoteen. Kaikki haastatellut olivat keski-ikäisiä ja ikääntyviä naisia, joista yksi oli jo eläköitynyt. Esihenkilöistä kaksi oli työskennellyt ravintolassa: toinen ravintolapäällikkönä (A) ja toinen vuoropäällikkönä ja sen jälkeen kaupan alalla myymäläpäällikkönä (B). Asiantuntijoiden esihenkilöistä toisella (C) on kokemusta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta, ja tällä hetkellä hänellä on virka valtion virastossa. Toisella asiantuntijoiden esihenkilöllä (D) on takanaan pitkä työura.

Laadullisessa tutkimuksessa korostuvat yksilön näkökulma, sanallinen ilmaisu kirjallisesti ja/tai suullisesti, kertojan kulttuuri, ilmaisutapa ja kuvailu. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu myös havainnointi, ymmärtäminen, oivaltaminen ja ratkaiseminen. Laadullinen tutkiminen on subjektiivista, koska tutkijan tekemät havainnot ja uskomukset vaikuttavat käsiteltävän tiedon tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Vilka.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on yleistä, että aihe, tavoite ja kysymykset voivat vaihtua sen jälkeen, kun tutkija on perehtynyt enemmän kirjallisiin lähteisiin. Kun tutkijalla on enemmän tietoa ja hänen ymmärryksensä aiheesta kasvanut, kysymysten muuttaminen on siinä vaiheessa vielä joustavaa. (Juuti & Puusa 2020.)

Monissa laadullisissa tutkimusmenetelmissä keskitytään tutkittavien tai haastateltavien kohteiden kokemuksen ja havainnoinnin tuloksiin eli fenomenologiaan. Siinä halutaan selvittää, miten ihmisten kokemat ilmiöt vaikuttavat siihen, minkä keskellä he itse elävät. Fenomenologiassa kiinnostuksen kohteena on myös se, miten ihmiset rakentavat eri merkitysyhteyksien avulla oman sosiaalisen todellisuutensa. Ihmiset ovat sekä sosiaalisen todellisuuden vaikuttajia että kohteita. (Juuti & Puusa 2020.)

Empiirinen eli kokemuseräinen tutkimus perustuu tutkittavan kohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Havainnointia käytetään laadullisessa tutkimuksessa, ja mittaamista määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miten ja tarvittaessa miksi. Kysymyksissä pyritään välttämään sellaisia kysymyksiä, joihin voi vastata pelkästään kyllä tai ei. Induktiivisessa tutkimuksessa lähdetään liikkeelle empiirisestä aineistosta, kun taas deduktiivisessa tutkimuksessa teoria-aineistosta. (Vilka 2021.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista epäillä itsestään selviä asioita, ajatella kriittisesti ja painottua laadullisiin aineistoihin. Tarvittaessa tutkimukseen voidaan yhdistää myös määrällistä aineistoa. Laadullisessa tutkimuksessa pidetään tärkeämpänä käyttää vuorovaikutustilanteessa syntynyttä luonnollista aineistoa huomioiden myös sanaton viestintä. Subjektivisuuden lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu reflektiivisuus, monimutkaisuus ja ristiriitaisuus sekä analyysivetoisuuden painotus. (Tietoarkisto a.)

Tutkimukseen valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta ja mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa valittavien henkilöiden määrä ei ole ratkaiseva, vaan tutkimukseen valitaan se henkilömäärä, joka riittää tutkimuksessa tarvittavan tiedon saamiseksi. Myös tutkimuksen tavoite ja tarkoitus määrittävät tutkittavien lukumäärää. (Juuti & Puusa 2020.)

Haastattelututkimuksessa on harkittava, minkälaista tietoa halutaan, ja rajata siksi kysymyksiä tarpeen mukaan. On tärkeää, että tutkija osaa perustella kysymystensä valintaa. Käytävä haastattelu tehdään puolistrukturoidusti teemahaastatteluna. Siinä kysymykset laaditaan etukäteen ja esitetään jokseenkin samalla tavalla kaikille haastateltaville. Kysymyksiin saa vastata omalla tavallaan sen sijaan, että haastateltavalta odottaisi tietyn tyyppistä vastausta. Haastateltavalle on annettava tarpeeksi aikaa vastata, eikä haastattelija saa nopeuttaa haastattelua kiirehtimällä seuraavaan kysymykseen. Muussa tapauksessa haastattelijan tulkinta saattaa jäädä liian subjektiiviseksi. Lisäksi kannattaa varata muutama lisäkysymys täydennykseksi, jos haastateltava vastaa hyvin lyhyesti tai epämääräisesti tai kysymyksistä tai vastauksista ei muuten käy selkeästi ilmi niiden tarkoitus. (Tietoarkisto b.)

Haastattelun etuna on joustavuus, koska haastateltavan ymmärtäessä väärin kysymyksen voi muotoilla uudestaan ja tehdä tarkentavia kysymyksiä. Vastaavasti haastattelija voi ymmärtää vastauksen väärin, joten epäselvyydet pystytään selvittämään haastattelun aikana. On eettistä antaa aihe ja kysymykset haastateltaville etukäteen tutustumista ja pohtimista varten. Lisäksi vastauksista saadaan enemmän tietoa, kun haastateltava jo tietää käsiteltävästä aiheesta enemmän. Teemahaastattelun vastausten tarkoituksena on antaa lisätietoa tutkimukseen ja viitekehyksen aiheisiin. (Sarajärvi & Tuomi 2022, 3.1.) Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit ovat kaikille samoja. Siinä haastateltavien näkemykset aiheista ja sanojen tarkoitukset ovat keskeisiä, ja ne syntyvät vuorovaikutuksen aikana. (Hirsjärvi & Hurme 2022.)

Haastattelun ja litteroinnin jälkeen kunkin haastattelun vapaasti kerrotut vastaukset siirrettiin sellaisenaan omaan dokumenttiin vastaavien kysymysten alle. Siten pystyttiin tarkistamaan helposti Teams-ohjelman virheellisesti kirjoitetut sanat tallenteesta. Kunkin haastattelun vastaukset siirrettiin vielä yhteiseen dokumenttiin vastaavien kysymysten alle, ja vastaukset

kirjoitettiin yleiskielellä. Kaikkien esihenkilöiden vastauksia ei eroteltu omiksi lauseikseen, jos vastauksista kävi ilmi sama tarkoitus kuin toisella vastaajalla oli ollut. Esihenkilöiden omin sanoin kerrottuja vastauksia otettiin myös mukaan, ja ne erottuvat sisennettyinä teksteinä kursiivimuodossa. Koska haastattelukysymyksiä oli paljon, vastauksia yhdisteltiin kokonaisuuksiksi aiheisiin sopivien otsikoiden alle.

3.2 Haastattelujen tulokset

Haastateltujen vastaukset on jaettu neljän alaotsikon alle. Ensimmäisessä osiossa käsitellään johdettavan kasvamista osajaksi, toisessa vuorovaikutustaitoja organisaatiossa, kolmannessa ongelmatilanteita ja neljännessä tulevaisuuden esihenkilöä. Etenkin Kannustamalla osajaksi -alaluvussa on useita kappaleita, joten alaluku on jaettu vielä alaotsikoittain parantaen aiheen hahmottamista.

3.2.1 Kannustamalla osajaksi

Motivointi ja työilmapiiri

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan työntekijöitä motivoidaan luomalla edellytykset ja puitteet työntekoon, mahdollistamalla työn sujuvuus, hyvät työvälineet ja työntekijän osaamistaso riittäväksi. Esihenkilöllä on iso rooli hyvän yhteishengen nostattamisessa ja innostamalla johdettaviaan omalla esimerkillään. Keskustelujen avulla saadaan selville työntekijän motivaatio, ja mahdollisuuksien mukaan työtehtäviä voidaan muokata kiinnostuksen mukaan.

Työntekijää motivoi, jos hän saa tarvittaessa tukea ja apua, ja häntä kuunnellaan. Jos työntekijä on jatkuvasti jäljessä tavoitteistaan, pitää uskaltaa kysyä syytä tai onko työntekijällä motivaatiota tehdä kyseistä työtä. Esihenkilön pitää ensin selvittää, minkälaiset kyvyt ja taidot kullakin työntekijällä on, mitä pitäisi tietää, mikä on tavoite ja kuka soveltuisi mihinkin. Sen jälkeen esihenkilö voisi tunnistaa keinoja, miten motivoida kutakin, koska yksi keino, joka soveltuu toiselle, ei sovellukaan toiselle. Tiimityössä toiset kollegat motivoivat työntekijöitä, kun esimerkiksi aamuvuorolaiset laittavat yhdessä tietyt asiat valmiiksi iltavuorolaisille ja iltavuorolaiset vastaavasti valmistelevat työt aamuvuorolaisille.

Musta tuntuu, että kaikkein eniten siihen työmotivaatioon pystyy vaikuttaa ne muut työkaverit...Ollaan tosi kivoja ja reiluja toinen toisilleen, niin silloin kyllä homma sujuu ihan älyttömän hyvin... koko aika se pyörii sillain vähän etuajassa ne hommat. (A)

Työilmapiiriä voidaan kohottaa yhteisillä aktiviteeteilla, palavereilla, tiedottamisella, ottamalla työntekijät mukaan suunnittelemaan ja toteuttamaan erilaisia projekteja ja miettimään

yhdessä, miten päästään parhaisiin tuloksiin. Toisin sanoen asioita ei perinteiseen tapaan julisteta ylhäältäpäin. Keskeistä on se, että jaetaan osaamista keskenään ja puhutaan neutraalisti eikä lähdetä puhumaan kenestäkään pahaa selän takana. On myös tärkeää olla valppaana ja seurata, mitä työyhteisössä tapahtuu ja onko ristiriitoja ja kiusaamista.

Ja sitten tietysti se, että tota voi olla myöskin niin, että jotkut pärjää keskenään siinä työryhmässä ja työyhteisössä paremmin, ja sitten ne rupeaa niinku vaan olemaan keskenään, ja sekin on aika vaarallinen yhdistelmä. (D)

Hyvää työilmapiiriä nostaa toistensa auttaminen ja olemalla kiinnostunut toisen työstä. Pienimuotoiset, helposti saavutettavat vapaa-ajanviettohetketkin, kuten yhteiset kahvihetket ja keilaaminen, edistävät työilmapiiriä. Työntekijöitä kiinnostaa myös yrityksen tulos, kun se osataan esittää konkreettisesti ja ymmärrettävästi.

Kannustaen vastuuseen

Työntekijät oppivat tekemään työtä itsenäisesti, kun työtä ja vastuuta jaetaan. Sen jälkeen varmistetaan tarvittava osaaminen.

Turhahan se on vastuuta antaa, jos se henkilö ei osaa niitä asioita, että täytyy varmistaa, että hän osaa ja mahdollistaa että hänellä on mahdollisuus tehdä niitä. (B)

Uusi työntekijä perehdytetään vahvasti, ja sen jälkeen hän alkaa työskennellä itsenäisesti vähitellen. Perehdyttäjä auttaa tarvittaessa uutta työntekijää, ja esihenkilö seuraa työntekijän edistymistä aluksi vähintään viikoittain. Kyseisissä tehtävissä itsenäisyys, vastuu ja päätöksentekokyky ovat tärkeitä, ja etätyössä itsenäisyys korostuu vielä enemmän. Jo eläköitynyt, lähes koko työikänsä esihenkilönä ollut kommentoi, että jotkut työntekijät eivät halua työskennellä itsenäisesti eivätkä ottaa vastuuta.

Silloin on vaan pakko sanoa, että nyt tää tehdään ja siinä on se tapa toimia, että nyt käydään läpi, että mikä tää homman nimi on, mitä tässä pitää tehdä, mitä tässä on tarkoitus tehdä, ja millä tavalla se tehdään, ja mitä sitten odotetaan. (D)

Työntekijää pyritään tukemaan ja auttamaan haasteellisemmissä tehtävissä. Hänen kanssaan etsitään yhdessä ratkaisuja, koska on järkevämpää tehdä yhdessä kuin jättää osaamaton työntekijä yksin. Johdettavan puolesta ei saisi tehdä tai ratkaista tehtäviä, vaan tarjotaan hänelle apua tarpeen mukaan. Jos työssä ei edistytäkään, käydään tehtävä ensin läpi, ja sen jälkeen selvitetään, miten se pitäisi tehdä. Kerrataan tavoitteet uudestaan tarvittaessa. Työntekijän kanssa pyritään käymään keskusteluja säännöllisesti, ja esihenkilöllä on myös käytössään erilaisia mittareita, joilla pystytään seuraamaan osaamisen ja työn edistymistä. Johdettavan vahvuuksia pyritään vahvistamaan.

Haastateltujen mukaan työntekijöitä kannustetaan, kiitetään ja autetaan kehittymään. Vaikka kehityskeskustelut tuntuvat hölmöiltä ja tarpeettomilta kahden esihenkilön mukaan, niissä käydään läpi, missä työntekijä kokee olevansa hyvä ja missä toivoisi jotain lisää. Työntekijöitä motivoidaan itsensä kehittämiseen, ja siihen on erilaisia väyliä ja koulutuksia.

Siinä ollaan taas siinä tilanteessa, että niitä kannustetaan ja motivoidaan, henkilöstä riippuen toiset haluaa kiitosta, toiset haluaa rahaa, toiset ei halua mitään. Toiset on tyytyväisiä siihen, että ne tietää ite, että on tehnyt duunin. (D)

No tuota palautteen antamisella ja tsempilläki, kehuilla ja sitte meillä oli paljo käytössä tämmösiä myyntikilpailuja tai joko ihan tiiminä tai sitten oli välillä yksilöittäin, ja siis kaikkea tämmöstä. (B)

Ravintolapäällikön mukaan on tärkeää, että kaikki osaavat kaikkea, mutta osa töistä on jaettu kiinnostusten ja vahvuuksien mukaan. Työntekijää pitää myös kannustaa tekemään sellaista, mitä ei ihan ensimmäisenä haluaisi tehdä. Asiantuntijoiden esihenkilöiden mukaan työntekijän vahvuuksia voi kehittää hyvällä perehdyttämällä ja kannustamalla hankkimaan koulutusta. Myös vastuun jakaminen auttaa työntekijää oppimaan työn. Ryhmätasolla kannustetaan olemaan rohkeita ja käyttämään vahvuuksiaan, esimerkiksi jos työntekijällä on halua ja taitoja vetää ryhmäpalavereja, hän saa ottaa vastuun niistä. Kun on selvitetty, mitä työntekijä jo osaa ja mitä koulutusta hän tarvitsisi, katsotaan, löytyisikö työntekijän tarpeisiin sopivaa koulutusta.

Esihenkilöiden kehittymistarpeet

Esihenkilöt kokevat tarvitsevänsä kehittymistä stressinhallinnassa, palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa. Eläkkeellä olevan esihenkilön mielestä palautetta tarvittaisiin ylhäältä, alhaalta ja sivulta. Ravintolatyössä olleilla esihenkilöillä olisi tarpeellista osata hyväksyä se, että vähemmälläkin työllä saa hyvän tuloksen.

Pelin vetäminen poikki, että ei pyri aina siihen täydellisyyteen, että vähä niinku kattoo se, mihin on järkevä ne panokset laittaa, että kaikkee ei tarvii olla tehty kymptä. (A)

Parempia taitoja olisi hyvä olla esimerkiksi hyvin voimakastahtoisten työntekijöiden käsittelyssä. Parannettavaa olisi myös oman ajan, muutostilanteiden ja teknisten välineiden hallinnassa, töiden priorisoinnissa ja avun pyytämisessä.

3.2.2 Inhimillisyys johtamisessa

Haastatellut esihenkilöt myöntävät olevansa inhimillisiä esihenkilöitä. Heidän mielestään inhimillinen esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja ottaa huomioon työntekijöiden näkemykset

ja mielipiteet. Inhimillinen esihenkilö joustaa tarvittaessa vähentämällä tilapäisesti henkisesti kuormittavia työvuoroja, jos työntekijä väsy niistä selvästi.

No, kyllä mä koen olevani inhimillinen esihenkilö, kyllä mun mielestä inhimillinen esihenkilö on sellainen, että se pystyy joustamaan. Mun mielestä se on hyvin keskeinen osa sitä inhimillisyyttä. (C)

Esihenkilö on oma itsensä, läsnä oleva ja kiinnostunut työntekijän työstä. Työyhteisössä pystytään olemaan tavallaan työkavereita, keskustelemaan avoimesti ja kertomaan mielipiteitä ilman pelkoa esihenkilön ikävistä reaktiosta. Työntekijän käyttäytyminen vaikuttaa myös siihen, miten hänen kanssaan pystytään puhumaan.

Inhimillinen esimies, niin sehän riippuu siitä kontekstista, minkälainen on se alainen. Eli kyllä, kyllähän sellainen, jolla on radiovastaanotin vähän niinku auki, että osaa vähän sondeerata, että millä tavalla se alainen reagoi. (D)

Esihenkilö on työntekijöiden ja oman esihenkilönsä välissä, joten hänen on otettava sekin huomioon olemalla tarkkana molempiin suuntiin. On pidettävä tasapaino oman johtajan ja johdettavien kanssa.

Julkishallinnolla työskentelevä esihenkilö kertoo, että läsnäolo, empaattisuus ja myötätuntoisuus ovat hänen vahvuuksiaan, vaikka etätyössä se ei ole ihan niin helppoa kuin työpaikalla. Teams-palaverieissa hän pitää kameraa päällä ainakin alussa ja näyttää sillä tavalla olevansa läsnä. Toivottavaa olisi, että kaikki pitäisivät kameroitaan päällä. Tiettyinä päivinä, jolloin koko tiimi on työpaikalla, esihenkilö kertoo menevänsä työskentelemään samaan tilaan työntekijöiden kanssa, vaikka oma tila olisi olemassa. Esihenkilö ymmärtää ja joustaa tarvittaessa, jos työntekijän henkilökohtaisessa elämässä on jotain kuormittavaa. Pitää osata kuitenkin asettaa jokin raja, koska empaattisuutta saatetaan käyttää hyväkseen. Toisen asiantuntijoiden esihenkilön mukaan normaali kanssakäyminen ja käyttäytyminen omana itsenään edesauttaa luottamuksen syntymistä. Ravintolapäällikkö kertoo, että yhteiset rennot hetket, palkitsemiset, huomionosoitukset ja työntekijän kuunteleminen ovat läsnäoloa, mutta siinä ei kuitenkaan saa olla liian kaverillinen.

No varmaan se vuorovaikutus ja aito kiinnostus siitä työntekijästä ja hänen asioistaan ja siis se, että kuuntelee eikä vaan niinku ole kuuntelevinaan siinä, et kuuntelee, mitä sillä työntekijällä on asiaa tai tuota yleensäkin, mitä sille kuuluu, ehkä se on nyt se tärkein. (B)

Vaikka valtion organisaatio on hierarkkinen eri johtamisportaineen, haastatellun esihenkilön mielestä oman työyhteisön sisällä työpaikan henki on silti demokraattinen. Vaikka moni asia päätetäänkin etukäteen työntekijöitä kuulematta, joihinkin oman työpaikan

kehittämisehdotuksiin on pystytty vaikuttamaan ja saamaan ne uudelleen käsittelyyn ylemmällä tasolla. Haastatellut ravintolapäälliköt kokevat, että oma ravintola ja koko organisaatio on demokraattinen. Joillekin ulkomaalaistaustaisille demokraattinen tapa johtaa saattaa olla outoa, jos he ovat tottuneet aiemmin autoritääriseen johtamiseen. Siinä tapauksessa esihenkilön tehtävä on osoittaa auktoriteettinsa jollain tavalla.

Mä kyllä ymmärrän, että ulkomaalaistaustaisille henkilöille se onkin vähän ongelma Suomessa, kun he on oppinut ihan erilaiseks...luulee, että ei ole tarpeeksi auktoriteettia, jos se on kauhean mukava ja ymmärtäväinen. Kyllä se pitää sitten jollakin tuolla näyttää. (A)

Johtaminen ja yhteistyö

Julkishallinnossa työskentelevä esihenkilö kertoo, että valmentavassa johtajuudessa kannustetaan ja kysellään. Valmentava johtajuus on ratkaisukeskeistä, ja ongelman vastauksia ei anneta suoraan, vaan pohditaan niitä. Kyseinen malli on käytössä esihenkilön työpaikalla. Kun johdettavansa oppii tuntemaan, ymmärtää kuka tarvitsee enemmän ohjausta kuin toinen. Toinen esihenkilö vertaa valmentavaa johtajuutta jalkapallopeleihin, koska pelissä on enemmän pelaajia kentällä kuin esimerkiksi jääkiekossa.

Ottelussa on olemassa strategia, tietty taktiikka ja selkeä päämäärä, ja sitten on olemassa tapa toimia, jolla nämä taktiikat ja strategiat yhdistetään sillä joukkueella, jotta päästään päämäärään. (D)

Ravintolapäällikkö kertoo, ettei alun perin edes halunnut esihenkilöksi ja että vastuuntuntoisena hän oli ottanut pyydetyn paikan vastaan. Hän kertoo seuranneensa ilolla johtamiskulttuurikehityksen muuttumista valmennussuuntaan. Vuoropäällikkönä ja myymäläpäällikkönä ollut pyrkii olemaan valmentava esihenkilö ja kertoo valmentavasta johtajuudesta seuraavalla tavalla:

Se työyhteisö toimis itseohjautuvasti, et se johtaja vaan mahdollistaa ne puitteet siihen työntekoon ja just sellanen, että ei mikromanageeri elikkä oo varmistamassa joka asiaa vaan myös sitte luottaa niitten työntekijöiden osaamiseen ja ammattitaitoon, ja se oman tiedon jakaminen tai yleensäkin koko yrityksessä tiedonjakaminen. (B)

Työyhteisössä on tiimityötä, yhdessä tekemistä ja suunnittelemista, kaikki tekevät vähän kaikkea, ja työ jatkuvaa vuorovaikutusta. Työpaikalla uskalletaan sanoa mielipiteitä, ollaan eteenpäin meneviä ja annetaan rakentavaa kritiikkiä sellaisiin asioihin, jotka tulevat ylhäältä päin. Jos ylemmältä taholta tulleet päätökset eivät toimi käytännössä, niitä lähdetään viemään eteenpäin muutosta varten. Pitkään esihenkilönä olleen esihenkilön mukaan tiimityö

on toiminut kaikissa organisaatioissa hyvin, mutta se on ollut paljon helpompaa matalamman hierarkian organisaatioissa.

Ihmisjoukkueen johtaminen kuin urheilussa: yksi pärjää toisen joukkueen kanssa paremmin kuin toisen, ja tarvittaessa vaihdetaan valmentaja. Pääasia on, että kaikki tietävät, mihin suuntaan ollaan menossa. (D)

On tärkeää kysyä neuvoa, jos ei osaa tai ei tiedä. Vuorovaikutustilanteessa toinen työntekijä voi myös nähdä saman asian laajemmin, mikä auttaa omassakin työssä. Koetaan, että kaikki ovat samanarvoisia ja jokaisen panos työssä on tärkeä päämäärään pääsemisessä.

Tän neljänkymmenen vuoden ajan muutos on siellä kyllä, että niin kun otetaan enempi huomioon sitä tunnepuolella ja ... ja sellaista, että mietitään vähän, että miltä tuntuu ja ymmärretään, jos jollakin on ongelmia ja nähdään. (D)

Työntekijöitä ei yleensä tarvitse kannustaa auttamaan toisiaan, koska työ pitää saattaa loppuun joka tapauksessa, tai työssä käsitellään usein monimutkaisia tapauksia, joihin tarvitaan myös toisten apua. Työntekijät auttavat toisiaan ja jakavat tietotaitoa työtovereilleen omasta halustaan.

3.2.3 Virheet ja ongelmatilanteet

Kun esihenkilöiltä kysyttiin heidän suhtautumisestaan virheisiin, omiin virheisiin suhtauduttiin selkeästi kriittisemmin ja itseään syyllistäen kuin työntekijöiden tekemiin virheisiin.

Varsinkin, jos se on sellainen virhe, että se vaikuttaa siihen mun ryhmäläisen vaikka palkkaan tai siihen sen työn tekemiseen, niin silloin kyllä se on mun mielestä toisaalta tosi noloakin, mutta virheitä sattuu. (C)

Ne itse tehdyt virheet on kaikista epämiellyttävämpiä, ja ne pitäisi sitten kyetä tavaltaan hyväksymään ja tunnistamaan, ja sen lisäksi niin pitäisi kyetä niinku miettimään sitten niistä, että miten niitä voi myöhemmin mahdollisesti välttää. Sitten taas työntekijöiden tekemät. No ei se oikein sillä parane, että osoitellaan. (D)

Kun virhe on tehty, suhtaudutaan siten, että siitä pyritään oppimaan. Kun virhe aiheutuu työntekijän osaamattomuudesta, kerrataan eri työvaiheet.

Ainaki pyrkii ottamaan siitä opiksi, ettei ne sitte taas toistu ja toivoo, että ne työntekijätki oppii niistä virheistä ja estää, että se on niinku se kasvun paikka ennemminki, ettei jäähä sitä sitte murehtimaan. (B)

Hallittua kiirettä esihenkilöt pitivät pääosin innostavana, koska työt tulevat tehdyksi nopeasti ja silloin ollaan tehokkaimmillaan. Kaaoksesta pyritään selviämään pikaisesti, ja jos

kaaoksen syytä ei tiedetä, se pyritään selvittämään, jotta seuraavalla mahdollisella kerralla samalta vältyttäisiin. Ravitsemusalalla työskennelleet esihenkilöt sanoivat olevansa käskytävempiä ja tiukempia kaaostilanteessa ja kertoivat silloin jakavansa työt, kuka tekee mitkään tehtävät kaaoksen taltuttamiseksi.

Semmoinen hallittu kiire, niin sehän on ihan hirveän kivaa... aika kaaosta sitten sen jälkeen, että sitten täytyy puhalttaa peli poikki vähäksi aikaa ja kerätä niinku systeemit uuteen alkuun -tyyliin. Kyllä mä ehkä silloin olen pikkuisen tiukempi kuin yleensä. (A)

Haastateltujen mielestä hyvä esihenkilö on puolueeton ongelmatilanteissa, toimii ratkaisukeskeisesti ja on esimerkkinä toisille. Hyvä esihenkilö ei mene ongelmiin mukaan käyttäytymällä huonosti johdettaviaan kohtaan, vaan pyrkii hahmottamaan ongelmatilanteen ja näkemään kokonaisuuden.

No varmasti nyt ainakii puolueettomasti kaikkia osapuolia kohtaan solidaarisesti ja tuota kuunnella kaikkia osapuolia ja selvittää ne juurisyyt, mikä siellä ongelmana on. Sitte pyrkii viemään sitä asiaa eteenpäin ja hakee ne ratkasut siihen. (B)

Ravintolapäällikön mielestä hyvä esihenkilö pyrkii rauhoittamaan itsensä ja kommunikoi- maan kiireettömästi ja asiallisesti hermostuttamatta työntekijöitä. Kartoittamalla tilanne nähdään, mikä tilanne oikeasti on. Päätetään, mitä tehdään, missä järjestyksessä ja jos töitä jaetaan, kerrotaan kuka tekee mitkään. Kun ongelmatilanne on saatu ratkaistua, se käydään työntekijöiden kanssa läpi, selvitetään ongelman syy, ja miten se voidaan välttää jatkossa. Lopuksi hyvä esihenkilö kiittää ja antaa myönteistä palautetta työntekijöille, kun ongelmatilanne on saatu ratkaistua yhdessä.

Kahden työntekijän välisiin ongelmiin puututaan mahdollisimman nopeasti, kun huomataan tai nähdään, etteivät ne korjaannu itsestään. Jotkut työntekijät eivät ymmärrä kiusaavansa, ja jotkut eivät myönnä tai uskalla sanoa tulleen kiusatuksi. Työtä pitää pystyä kuitenkin tekemään, vaikka kaikista työtovereista ei pitäisikään. Kaikkeaa epäasiallista käytöstä esihenkilö ei valitettavasti edes huomaa, ellei hän ole jatkuvasti tekemisissä johdettaviensa kanssa. Julkishallinnossa työskentelevä esihenkilö vastaa jämäkästi esitettyyn kysymykseen:

Noi on kyllä sellaisia asioita, että niihin mä puutun heti, koska se on myös mun velvollisuus, että ne tulee ihan työsuojelulaista ja tavallaan tuolla muuten, kun puhutaan yleensäkin ottaen inhimillisestä esihenkilöstä, niin kyllähän niin kun lait jo tavallaan suojelee tietyllä tapaa työntekijää ja velvoittaa esihenkilön toimimaan tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. (C)

Kun huomataan, että työntekijällä on henkilökohtaisia ongelmia, haastatellut esihenkilöt kertoivat pyrkivänsä keskustelemaan työntekijän kanssa ja tarjoamaan tarvittaessa apua. Joissakin työpaikoissa tällaisissa tilanteissa pystytään joustamaan esimerkiksi työajoissa, työvuoroissa ja tilapäisesti keventämällä työtehtäviä.

Se vaan että osoitetaan, että ollaan tajuttu missä mennään ja että ollaan tajuttu, että nyt on joku ongelma ja samalla sitten tietysti se, että ei toisten yksityisasioihin voi ehkä liikaa mennä, mutta voi kysyä, että haluaako apua. (D)

3.2.4 Tulevaisuuden esihenkilö

Haastateltujen mukaan työelämä muuttuu koko ajan, ja tulevaisuuden esihenkilö on sellainen tiiminvetäjä, joka kannustaa työntekijöitä itseohjautuvuuteen. Hän toimii ikään kuin taustalla ja rinnalla eikä ylhäältäpäin. Tulevaisuuden esihenkilö on ohjaava ja valmentava. Nuoria tulee koko ajan lisää työelämään, josta monilla ei ole vielä kokemusta eikä välttämättä tietoa, miten työpaikalla käyttäydytään. Heillä on erilaisia taitoja ja parempaa teknistä osaamista, ja esihenkilönkin on pystyttävä mukana uuden tekniikan käytössä.

No, me ollaan paljon puhuttukin töissä esimerkiksi siitä, että nyt kun noi 2000-luvulla syntyneet alkaa tulemaan niinku rytinällä tonne työelämään, ja niillä on tavallaan ihan erilaisia työelämätaitoja, mitä on niin kun sanotaan vaikka meidän ikäisillä. Kyllä se vaatii siis teknistä osaamista... Muutosvalmius tai siis tämmöinen muutosjohtaja, ja itse pitää olla sellainen valmis eteenpäin menemiseen. Paikalleen jämähtäminen, niin se ei vaan enää ole sitä tätä päivää. (C)

Tulevaisuudessa tulee paljon uutta, kuten enemmän kaikenlaisia teknisiä ja digitaalisia ratkaisuja ja tekoälyä. Esihenkilön tulee asennoitua siihen, että uusia ratkaisuja käytetään avuksi, mutta niille ei kuitenkaan anneta liikaa valtaa. Tulevaisuudessa tehdään yhä enemmän tiimityötä, jossa esihenkilön ja työntekijän työsuhte saattaa muuttua tai korostua enemmän. Esihenkilön pitää osata myös tunnistaa, miten tiimiläiset reagoivat muutoksiin.

Jossain vaiheessa heitettiin tämmöinen ilmaan, että eihän siellä tarvita mitään esimiehiä esimerkiksi siellä ravintolassa, että kun jokaisella on omat tehtävänsä ja ... niin esimiehen raportoinnit ja nää, niin nehän voidaan jakaa työntekijöidenkin kesken, niin siinä vaiheessa mä mietin sitä, että on niinku aikamoinen ajatus, että mä en ainakaan nimeäni laittaisi tuohon paperiin. (A)

Tulevaisuuden esihenkilö ei ole kovin autoritäärinen, mutta ohjokset on kuitenkin pidettävä käsissä tietyllä tavalla. Esihenkilö on enemmänkin valmentava ja sparraava, mutta on myös otettava huomioon, minkälaisesta työstä on kyse.

3.3 Johtopäätökset

Tutkimushaastattelussa saatujen vastausten perusteella keskeisimmät aiheet on lisätty taulukkoon 1. Vasemmanpuoleiseen sarakkeeseen on kerätty aihetta vastaavat ydinsanat ja oikeanpuoleiseen sarakkeeseen teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt vastaavat aiheet. Haastateltujen esihenkilöiden kertomukset näyttävät vastaavan teoriaosuuden aiheita. Teoriaosuudessa ei varsinaisesti tarkasteltu sitä, minkälaisia haasteita esihenkilöt voivat kohdata johtaessaan työntekijöitä. Ongelmakohtia, joista esihenkilöillä itsellään oli kokemusta ja joissa heillä olisi kehitettävää, on käsitelty viimeisenä aiheena taulukossa 1.

Inhimillinen johtajuus tutkimusosuudessa	Tutkimuksen linkittyminen teoriaan
edellytykset, puitteet, työn sujuvuus, hyvät työvälineet, tuki ja apu, osaamistaso riittäväksi, esihenkilön esimerkki, kuunteleminen, kiinnostuksen kohteet, kollegat, yksilöllinen motivointi	motivointi myötätuntoisuus valmennus
aktiviteetit, palaverit, tiedottaminen, yhdessä suunnittelu, yhteistyö, osaamisen jakaminen, ei puhuta pahaa, valpas esihenkilö, kiinnostus toisen työstä, vapaa-ajanviettohetket, hyvä tulos	hyvä työilmapiiri psykologinen turvallisuus herkkyys
vastuun jakaminen, perehdytys, itsenäisyys, vastuu, päätöksentekokyky, ratkaisujen etsiminen, ei jätetä yksin, vahvuuksien käyttö	itseohjautuvuus valmennus
kannustus, kiittäminen, kehittyminen, kehityskeskustelut, itsensä kehittäminen, palautteen antaminen, tsemppaus, myyntikilpailut, vahvuuksien ja kiinnostuksen hyödyntäminen, hyvä perehdytys	kannustaminen vahvuudet itsensä kehittäminen
kuuntelee, ottaa huomioon, joustaa, on läsnä, oma itsensä, läsnä kiinnostus toisen työstä, avoin keskustelu, uskallus kertoa mielipiteitä avoin keskustelu, vuorovaikutus	inhimillisuus, empaattisuus, psykologinen turvallisuus
läsnäolo, empaattisuus, myötätuntoisuus, aito kiinnostus toisesta, ymmärtävä, joustava, oma itsensä, kuunteleminen, yhteiset hetket, palkitsemiset, huomionsoitukset, työskentely yhteisessä tilassa, matala hierarkia	empaattisuus, myöntätuntoisuus, inhimillisuus, herkkyys
kannustus, kysyminen, ratkaisukeskeisyys, oivalluskyky, "jalkapallopele", itseohjautuvuus, puitteet, ei vahdita, luottamus, oman tiedon jakaminen, tiimityö, yhdessä tekeminen ja suunnittelu, vuorovaikutus, eteenpäin meno, rakentava kritiikki, uskallus sanoa mielipiteitä, samanarvoisuus, merkityksellisyys, parempi tiimityö demokraattisessa organisaatiossa	valmentava johtaminen psykologinen turvallisuus myötänto merkityksellisyys luottamus
jatkuva muutos, tiiminvetäjä, itseohjautuvuus, taustalla ja rinnalla, eteenpäin menevä, muutosjohtaja, ohjaava, valmentava, sparraava, nuorten erilaiset taidot, mukana pysyminen, tekniset, digitaaliset ratkaisut, tekoäly, ei liikaa valtaa tekniikalle, tiimityö, esihenkilö vs. johdettava, nopea reagointi muutoksiin ja johdettavien asenne	tulevaisuuden esihenkilö: kompleksisuus, jatkuva muutos tekniikan kehitys uusimmat johtamistyylit
omat virheet ikävimpää, virheistä oppiminen, hallittu kiire kiva, kaaoskiiressä selvitys ja käskytyt, rauhoittuminen ja lopuksi kiittäminen, ratkaisukeskeisyys, puolueettomuus, ongelmiin puuttuminen nopeasti, asiallinen käytös, keskustelu, kuuntelu, tarvittaessa lyhyempi työaika	inhimillinen/perinteinen johtaminen myötätuntoisuus herkkyys psykologinen turvallisuus
palautteen antaminen ja saaminen, stressinhallinta, riman madaltaminen, oma aika, muutostilanteet, tekniset välineet, työn priorisointi, avun pyytaminen, haasteellinen johdettava	esihenkilön kehittymisen tarve

Taulukko 1. Tutkimushaastattelun linkittyminen teoriaosuuteen

Haastatteluvastausten ja edellä olevan taulukon perusteella haastateltujen esihenkilöiden työyhteisöissä on vallinnut psykologinen turvallisuus. Työntekijät ovat uskaltaneet olla vapautuneita, sanoa mielipiteensä ja esittää tarvittaessa kritiikkiä ja parannusehdotuksia työyhteisössä. Johdettavien toiveita on kuunneltu ja apua on tarvittaessa saanut myös perheydytyksen jälkeen. On pidetty tärkeänä, että johdettava osaa tehtävänsä ennen kuin alkaa tehdä työtä itsenäisesti. Omatoimisuuteen on kannustettu ja mahdollisuuksien mukaan on annettu työntekijälle tilaisuus syventää omia vahvuuksiaan. Esihenkilö on ottanut vastuuta puuttumalla ongelmatilanteisiin työntekijöiden välillä ja tarvittaessa ollut myös valmiina kuuntelemaan ja tarjoamaan apua johdettavalleen kuten joustamaan työtehtävissä. On kuitenkin ollut tärkeää huomioida se, ettei työntekijä ala käyttää hyväkseen esihenkilön empaattisuutta. Virheistä ei ole syyllistetty, vaan niistä on ollut tarkoitus oppia. Omaa tietoa ja osaamista on jaettu omatoimisesti kollegoille, ja siihen ei ole tarvinnut kannustaa.

Valmentava johtaminen ei ollut uusi käsite haastatelluille. Toinen asiantuntijoiden esihenkilöistä mainitsi, että valmentava johtajuus oli ollut paljon esillä vuosituhannen alussa, sitten siitä ei vähään aikaan puhuttu, kunnes se otettiin taas esille muutamia vuosia sitten. Valmentavaa johtamista pidettiin tarpeellisena johtamistyylinä. Siinä johdettavia kannustetaan itseohjautuvuuteen ja itsenäiseen päätöksentekoon psykologisesti turvallisessa työyhteisössä.

Haastateltujen esihenkilöiden mukaan heillä itsellään olisi parannettavaa enemmän siinä, miten he antavat ja ottavat vastaan palautetta. Avun pyytäminen, töiden priorisointi ja työvälineiden parempi hallinta olivat myös kehittämisen arvoisia.

Haastatteluissa tulevaisuuden esihenkilöä kuvailtiin muutosjohtajaksi, joka on valmiina menemään ja viemään johdettaviaan eteenpäin. Jo nyt ja lähitulevaisuudessa nuoremmat työntekijät ovat entistä taitavampia uuden tekniikan käytössä uusine taitoineen. Esihenkilön on pysyttävä teknisten ja digitaalisten välineiden kehityksen mukana, koska niitä on tulossa entistä enemmän tulevaisuudessa. Mainittiin, että tekoäly ja digitaalinen kehitys otetaan vastaan mielellään työntekijän avuksi, mutta kehityksen tuloksille ei saa antaa liikaa valtaa. Tulevaisuudessa tiimityö lisääntyy entisestään, ja esihenkilön merkitys kasvaa siinä, miten työntekijää motivoidaan ja kannustetaan ja minkälainen esihenkilön ja työntekijän välinen suhde on työpaikalla. Esihenkilön arveltiin tulevaisuudessa olevan enemmän kannustava ja valmentava ja pysyttelevän enemmän taustalla. Vaikka esihenkilön osa on olla yksi tasavertainen henkilö joukossa, jotenkin on kuitenkin osattava johtaa itseohjautuvia työntekijöitä ja olla esimerkkinä heille. Tulevaisuuden johtaminen on matalahierarkkisempi kuin nykyään.

Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan jakaa eettisyyden, luotettavuuden ja uskottavuuden käsitteeseen. Eettinen tarkoittaa sitä, että tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksessaan ja tuottaa myönteisiä vaikutuksia tutkimuksen kohteille, eikä aiheuta vahinkoa kenellekään. Tutkimuksessa olleiden esihenkilöiden nimet ja työorganisaatiot ovat vain kirjoittajan tiedossa, ja tallennetut haastattelut on poistettu kirjoittajan henkilökohtaiselta tietokoneelta. Kirjoittaja on pyrkinyt valitsemaan ja käyttämään oikeanlaisia, perusteltuja tutkimusmenetelmiä ja lähestymistapoja, joilla hän voi vakuuttaa lukijalle, että on pystynyt tekemään tutkimuksen ja ratkaisemaan esitellyn ongelman luotettavasti. Tässä tapauksessa teoriaosuus on pohjustanut ja antanut tietoja lukijalle aiheista, joita on käsitelty tutkimushaastatteluissa, ja tutkimus on esitelty vaihe vaiheelta. Kirjoittaja on kerännyt ja analysoinut tutkimusaineiston uskottavasti. Esihenkilöiden vastauksista on otettu otteita omin sanoin kerrottuna. Vastaajien oma tapa puhua ja ilmaista eri asioita lisää uskottavuutta tehdyistä haastatteluista. (Juuti & Puusa 2020.)

Esihenkilöiden haastattelut tallennettiin ja litterointiin. Litteroinnin jälkeen haastateltujen puhekieliset tekstit kirjoitettiin vielä yleiskielisinä vastauksina opinnäytetyöhön. Osa vastauksista kirjattiin samoin sanoin kuin haastateltu oli kertonut. Jos Teams-ohjelman oma litterointi oli kirjannut sanoja virheellisesti, oikeat ja ymmärrettävät sanat oli helppo tarkistaa omalle koneelle tallennetuista haastatteluista. Haastatellut olivat yllättävän paljon yhtenäisiä vastauksissaan, vaikka eivät tunteneet toisiaan, eivätkä tienneet toistensa vastauksia. Haastateltujen esihenkilöiden vastaukset olivat samantyyppisiä teoriaosuudessa käsiteltujen, tutkittujen tietojen kanssa, vaikka vastaukset olisivat voineet olla erilaisiakin. Jokaisella haastatellulla oli johtamiskokemusta ja -koulutusta. Haastatteluissa olleiden esihenkilöiden vastausten perusteella tutkimusta voidaan pitää uskottavana, vaikka esihenkilöiden tutkimusotanta oli suppea.

4 Yhteenveto ja pohdinta

4.1 Vastauksia tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen pääasiallisena tavoitteena oli selvittää, miten työntekijöitä johdetaan inhimillisesti työyhteisössä. Pääkysymyksen lisäksi oli neljä alakysymystä, joiden tarkoituksena oli käsitellä pääkysymystä yksityiskohtaisemmin. Vastauksia saatiin teoreettisen viitekehyksen kirjallisista ja sähköisistä lähteistä sekä haastatelluilta esihenkilöiltä.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli selvittää, miten työntekijöitä johdetaan inhimillisesti työyhteisössä. Tutkimuskysymykseen vastataan selkeästi teoriaosuudessa, jossa käsiteltiin perinteistä ja inhimillistä johtajuutta. Eklundin ja Hoikkalan (2022, 22–26) mukaan Suomessa perinteinen johtamistyyli on ollut ylhäältäpäin johdettu johtamistyyli. Näistä yleisin on autoritäärinen johtamistyyli, johon kuuluu myös pääasiallisesti julkisella sektorilla käytössä oleva hierarkkinen, byrokraattinen, johtamistyyli. Sobackin (2021, 44–45, 80–82) mukaan autoritäärinen johtamistyyli voisi soveltua sellaiseen työhön ja työmaailmaan, jossa ei tapahdu suurempia muutoksia vuodesta toiseen ja työ on pääasiallisesti suorittavaa työtä. Kyseinen johtamistyyli on tarpeellinen silloin, kun on päätettävä ja toimittava nopeasti, mahdollisesti jaettava pikaisesti tehtävät, kuka tekee kiiretilanteessa mitään. Eklundin ja Hoikkalan (2022, 22–26) mukaan tämän päivän työelämään autoritäärinen johtamistyyli ei sen sijaan sovellu, koska työ on tullut kompleksiseksi ja verkostomaiseksi, ja työelämä muuttuu jatkuvasti. Lisäksi työtehtävät ovat yhä useammin asiantuntijatyötä. Autoritäärisessä johtajuudessa vain työn tulos ja tavoite ovat tärkeintä, työntekijät ovat enemmänkin kasvotonta ja näkymätöntä massaa.

Vaikka autoritäärinen johtamistyyli soveltuisikin tietynlaisiin organisaatioihin, kannattaa ottaa huomioon myös se, että ihmiskeskeinen ja kannustava johtaminen lisää työntekijän työmotivaatiota, jaksamista ja tehokkuutta. Suomen Nuorkauppakamarit ry:n (2022) tekemän Johtajuusbarometri 2022 -tutkimuksen mukaan nuoremmat ikäluokat osaavat vaatia motivoivan työn sisällön lisäksi työssä viihtymistä, mihin etäinen ja käskevä johtaja ei sovellu. Tutkimusten mukaan huono johtaminen sairastuttaa ja johtaa usein työpaikan vaihtoon. Mitä varttuneempi työntekijä on, sitä tärkeämpänä hän pitää työssä viihtymistä. Tutkimuksen mukaan jopa 90 % nuorista aikuisista oli työssään kokenut huonoa johtamista. Kysely oli lähetetty nuorkauppakamarilaisille. Holman ym. (2023) mukaan muidenkin tutkimusten mukaan huono johtaminen on merkittävä syy vaihtaa työpaikkaa tai suunnitella työpaikan vaihtoa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin inhimillisen johtajuuden vaikutusta, ja siinä vastataan ihmiskeskeisen johtajuuden merkityksestä työyhteisöön. Kun työpaikalla vallitsee psykologinen

turvallisuus, työntekijät hyväksyvät sellaisena kuin ovat, uskalletaan tehdä virheitä ja suhtautua kriittisesti asioihin. Esihenkilö on helposti lähestyttävä, osaa kuunnella, on tarvittaessa empaattinen, puuttuu epäkohtiin ja antaa sekä myönteistä että rakentavaa palautetta. Hän osaa käyttäytyä myös asiallisesti ja olla kannustava. Tällöin työntekijä viihtyy työssään ja on sitoutunut, uskaltaa kokeilla ja innovoida, on palveluhenkinen ja tuottava. (Työterveyslaitos 2021; Levanto 2022.) Kun panostetaan esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin, myös sairauspoissaolot vähenevät, saadaan säästöjä ja työntekijät motivoitumaan tehtäviinsä. Tästä on esimerkkinä Suomen Ikea, jossa ongelmana oli alun perin työntekijöiden huono työteho ja suuret sairastavuusluvut. Kun yritys alkoi panostaa välittämisen työskentelyyn, työntekijöiden sairauslomat vähenivät huomattavasti, tehokkuus lisääntyi, yritys säästi miljoonia ja jopa kaksinkertaisti tuloksensa. (Salonen 2020, 187.)

Koko inhimillisen johtajuuden teoriaosuus ja esihenkilöiden haastattelut vastaavat kysymykseen työntekijän kannustamisesta ja motivoinnista inhimillisessä johtajuudessa. Teoriaosuudessa käsitellään psykologisen turvallisuuden vaikutusta työn iloon. Kun luodaan psykologinen turvallisuus työyhteisöön, se kannustaa itsessään johdettavaa olemaan tehokas, tuottava, luova, innovoiva ja ylittämään jopa itsensä. Virheistä ja kokeiluista opitaan uutta, ja niistä jaetaan tietoa toisillekin kollegoille. (Työterveyslaitos 2021; Levanto 2022) Valmentavassa johtajuudessa pyritään löytämään työntekijän vahvuudet, joita vahvistetaan antamalla työntekijälle mahdollisuus käyttää vahvuuksiaan töissä. Tämä lisää johdettavien ideointia ja toimeliaisuutta työssään. (Työterveyslaitos.) Kuuntelemalla, kannustamalla ja haastamalla johdettavaa vahvistetaan työntekijän omatoimisuutta, itsenäisyyttä ja sen seurauksena oppimista (Soback 2021, 57–59). Työntekijän itseohjautuvuus vapauttaa esihenkilön muuhun työhön, koska johdettavaa ei tarvitse valvoa eikä vahtia perinteiseen tapaan.

Tutkimusosuudessa vahvan perehdyttämisen jälkeen perehdyttäjä seuraa työntekijän työtä jonkin aikaa ja neuvoo tarvittaessa. Työntekijän arviointikeinoina käytetään esimerkiksi erilaisia mittareita osaamisen seurantaan varten ja esihenkilön tekemiä säännöllisiä haastatteluja. Tavoitteena on se, että työntekijä pystyy työskentelemään itsenäisesti tiimin jäsenenä. Ravintola-alalla tavoitteena on työn osaaminen ja tekeminen työtovereiden kanssa perehdytyksen jälkeen. Yhteistyössä opitaan tekemään samaa työtä ja jaetaan tietoa. Työntekijää motivoidaan kuuntelemalla ja ottamalla hänet mukaan suunnittelemaan ja tekemään yhdessä. Johdettavaa kannustetaan luomalla hänelle edellytykset, puitteet ja hyvät työvälineet sekä mahdollistetaan työn sujuvuus ja riittävä osaamistaso. Lisäksi esihenkilö innostaa omalla esimerkillään. Kun esihenkilö oppii tuntemaan johdettavansa, hän pystyy auttamaan ja motivoimaan johdettavaa sopivalla tavalla. Samat kannustuskeinot eivät välttämättä sovellu jokaiseen työntekijään.

Opinnäytetyössä sekä teoria- että tutkimusosuus antavat vastauksia virheiden ja ongelmatilanteiden käsittelytapoihin inhimillisessä johtajuudessa. Teoreettisessa osuudessa käsitellään psykologista turvallisuutta, missä työntekijä uskaltaa olla oma itsensä ja olla eri mieltä ilman, että joutuu kiusatuksi tai ei-toivotuksi henkilöksi. Johdettava uskaltaa kokeilla, tuoda kehitysehdotuksia, olla luova ja tehdä myös virheitä. Virheitä tulee jokaiselle, ja ne ovat oppimista varten. Tieto virheistä kannattaa kertoa myös työtovereille ja tarvittaessa pyytää apua niiden korjaamiseen. Virheet voivat olla myös työtovereille uusia. Virheisiin ei suhtauduta syyttelevästi, ellei niitä ole tehty tahallisesti. Jos samoja virheitä tehdään jatkuvasti, selvitetään, puuttuuko työntekijältä taito kyseisen asian ratkaisemiseen ja tarpeen mukaan käydään tehtävä läpi yhdessä.

Esihenkilö havainnoi ympäristöään ja huomaa mahdollisen kiusaamisen työpaikalla. Hän ottaa kiusaamisen esille ja käy asian läpi kiusatun ja kiusaajan kanssa. Työyhteisössä ei suvaita häirintää eikä epäasiallista käytöstä. Kaikki muukin työturvallisuuteen liittyvät asiat otetaan vakavasti ja pidetään kunnossa.

Esihenkilön tai työnantajan tehtävänä on puuttua häirintään ja epäasialliseen käytökseen työturvallisuuslain perusteella. Kun huomataan, että työntekijällä on henkilökohtaisia ongelmia, hänelle voidaan tarjota apua tarvittaessa esimerkiksi kuuntelemalla, muuttamalla työvuoroja tai vähentämällä työtunteja tilapäisesti ja antamalla vapaata asioiden selvittämistä varten. Tarvittaessa ohjataan työterveyteen.

Odottamattomissa kaaostilanteissa haastatellut esihenkilöt kertoivat ottavansa käskyttävemmän tavan jakaa töitä, kuka tekee mitään. Selvitetään, mikä tilanteen aiheutti ja korjataan virhe mahdollisimman pian, jotta pystytään estämään vastaavanlaiset tapaukset jatkossa. Vältetään työntekijöiden syyllistämistä ja pyritään käyttäytymään rauhallisesti, jotta hermostumista ei tartuteta työntekijöihin. Kun kaaostilanne on saatu hyvin ratkaistua ja hallintaan yhdessä, voidaan tarvittaessa antaa myönteistä palautetta ja kiittää työntekijöitä hyvin hoidetusta tilanteesta.

Opinnäytetyössä tulevaisuuden johtajaa kuvataan muutosjohtajana, ja koko työyhteisön taitoihin kuuluu kyky sopeutua muutoksiin. Johtaja ja esihenkilö tarvitsevat taitoja ja herkkyyttä ennakoida jatkuvasti muuttuvia tilanteita. Itsereflektointi auttaa kehittymään ja toimimaan haastavissa tilanteissa, ja sitä tarvitaan myös inhimillisessä vuorovaikutuksessa ja johtajuudessa. Psykologisen turvallisuuden luominen, empaattisuus, palautteen antaminen ja vastaanottaminen sekä työntekijän kuunteleminen ovat tulevaisuudessakin esihenkilön merkittäviä taitoja ja kehittämiskohteita.

4.2 Jatkotutkimusaiheita

Jatkotutkimuksena olisi hyödyllistä tehdä uudestaan sama tutkimus, jossa olisi laajempi otanta esihenkilöistä. Tutkimuksessa haastateltaisiin sekä nuorempia että vanhempia esihenkilöitä, joiden joukossa olisi naisia, miehiä ja ulkomaalaistaustaisia. Haastattelussa olisi myös johtamiskoulutuksen saaneita esihenkilöitä sekä sellaisia, jotka eivät ole saaneet johtamiskoulutusta. Tutkimuskysymyksiin olisi tarpeellista panostaa enemmän.

Toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla työntekijöiden näkemykset esihenkilöstä. Haastatellaan työntekijöitä selvitetäisiin sitä, johdetaanko heitä inhimillisesti vai ei, ja miten johtaminen vaikuttaa esimerkiksi heidän motivaatioonsa ja työhyvinvointiinsa. Haastateltavia työntekijöitä olisi myös monipuolinen otanta, jolloin saataisiin vastauksiin enemmän mahdollista vaihtelua.

Kolmantena jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista tarkastella johtajan ja johdettavan esihenkilön suhdetta sekä matala- että korkeahierarkkisissa organisaatioissa. Tutkimushaastattelussa johtaja arvioisi itseään ja esihenkilö johtajaa. Tutkittavissa olisi sekä nuorempia että varttuneempia johtajia ja esihenkilöitä.

4.3 Arviointi

Inhimillinen johtajuus on laaja käsite. Siihen sisältyy monia erilaisia johtamistapoja, ja johtamistapoihin paljon erilaista tietoa ja ominaisuuksia. Opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen löytyi paljon tietoa kirjallisista lähteistä verkkolähteistä, lehdistä, haastatteluista ja erilaisista tutkimuksista. Inhimillistä johtajuutta voi käsitellä hyvin monelta eri kannalta.

Perinteinen, autoritäärinen johtaminen oli sopiva ratkaisu menneeseen, vakaan työn maailmaan, jolloin työntekijöitä oli paljon suorittavan ja yksitoikkoisenkin työn tehtävissä. Aikaisemmin työn tarkoitus työntekijälle oli lähes pelkästään elannon hankkiminen. Vähitellen työ on muuttunut kompleksiseksi, pirstaleiseksi ja verkostomaiseksi, jolloin perinteiset johtamistavat eivät enää toimi hyvin. Nykyään suurelle osalle työntekijöistä työhön kuuluu elannon saamisen lisäksi työn merkityksellisyys, viihtyisä työympäristö ja matalahierarkkinen, työntekijöitä huomioon ottava johtaminen. Aiemmin käsitelty Ikean työntekijöitä huomioon ottavan työskulttuurin käyttöönotto on hyvä esimerkki siitä, miten vähäiseltä tuntuvat asenteenmuutostekijät vaikuttavat koko yrityksen toimintaan huomattavasti. Työntekijöiden pahoinvointi ja sairastelu loppuivat nopeasti, tehokkuus nousi, ja siitä seurasi säästöä ja lisäksi yrityksen kaksinkertainen tulos.

Tällä hetkellä ja tulevaisuudessa työntekijöiden määrä vähenee, ja entistä vähemmällä työntekijämäärällä tehdään työtä yrityksen kannattavuuden ylläpitämiseksi. Kun osaavaa

työvoimaa on vähän, työntekijöistä tulee kilpailua, ja työntekijä voi valita työpaikkansa. Sen vuoksi on tärkeää, että työssä voidaan hyvin, ollaan innostuneita ja luovia. Johdolla ja esihenkilön esimerkillä on tärkeä asema yhteishengen nostattamisessa. Lisäksi työntekijöillä itsellään on iso merkitys, onko töissä mukava olla vai ei. Negatiivinen asenne ja huono käytös tarttuvat hyvin nopeasti.

Tulevaisuudessa johdettaneen edelleen perinteisellä johtamistyyllillä ylhäältäpäin, ja sitä varmasti tarvitaankin tietyillä aloilla. Ystävällisyys ja toisen huomioiminen sen sijaan ei maksa mitään, eikä ole keneltäkään pois. Työn kompleksisuus ja verkostomaisuus vaikuttaa matalahierarkkisen johtajuuden jatkumiseen, ja transformationaalinen johtajuus tulee ehkä entistä tärkeämmäksi kompleksisuuden lisääntyessä tulevaisuudessa. Valmentava johtajuus ja transformationaalinen tyyli ovat käytössä jatkossakin johtamisessa. Transsendentaalinen johtajuus saattaa tulla suosittumaksi tavaksi johtaa, kun ilmasto muuttuu ja työnteon merkityksellisyys myös toisten hyväksi kasvaa. Tulevaisuudessa johtamistavat ja -tyylit voivat jalostua enemmän.

Opinnäytetyöhön valikoitui kirjoittajan mielestä tärkeitä aiheita, kuten psykologinen turvallisuus, empatia, myötätunto ja herkkyys havainnoida ihmisiä ja ilmiöitä. Aluksi aikaa kului paljon aiheen pohdiskeluun, koska aihetta pystyi käsittelemään monelta eri kannalta. Otsikko ja tutkimuskysymykset myös vaihtuivat, mutta laadullisessa tutkimuksessa tämä on tavanomaista. Kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutustutaan aiheeseen paremmin ja saadaan enemmän tietoa, aihe, otsikot ja esitettävät kysymykset saattavat muuttua (Juuti ja Puusa, 2020). Jälkeenpäin ajatellen esihenkilöiden haastattelukysymysten pohtimiseen olisi voinut käyttää enemmän aikaa ja keskittyä tarkemmin kysymysten asetteluun ja lukumäärään. Haastateltavien vastauksissa olisi saattanut olla enemmän hajontaa, jos mukaan olisi valittu monipuolisempi otanta esihenkilöistä ja jos haastateltavien ikähajonta olisi ollut laajempi.

Lähteet

- Airaksinen-Aminoff, P. 2016. Transformationaalinen johtaja on tämän päivän Jedi. MIF. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://mif.fi/transformationaalinen-johtaja-on-taman-paivan-jedi/>
- Bass, B.M 1999, Paloranta, A-M. 2020. Transformationaalinen johtajuus. Viitattu 19.5.2023. Saatavissa: <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24069/160872253576667495.pdf>
- Bonnet, G. & Guevara, P. 2023. An Introduction to Psychological Safety in the Workplace. SafetyCulture. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://safetyculture.com/topics/psychological-safety/>
- Brandt, T. 2019. Vuorovaikutus on esimiehenkin taitolaji. eSignals. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/vuorovaikutus-on-esimiehenkin-taitolaji/#d0a840c7>
- CoPassion. CoPassion - Myötätunto työelämässä. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://copassion.fi/>
- Edmondson, A. 2019. Fearless Organization Työterveyslaitos 2021 mukailten. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Eklund, N. & Hoikkala, M. 2022. Matalan hierarkian organisaatioiden johtaminen. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202204201630.pdf>
- Eskelinen, P. 2019. Syväjohtamisessa johdetaan edestä ja esimerkillä. Tampereen kauppakamari. Viitattu 2.5.2023. Saatavissa <https://tampere.chamber.fi/fi-fi/article/uutiset/syvaajohtamisessa-johdetaan-edesta-ja-esimerkillä/628/>
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään - johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja - Journal. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://journal.fi/akakk/article/download/90152/49325/>
- Ristikangas, M-R. & Grünbaum, L. 2014. Valmentava esimies. Helsinki: Talentum Media Oy
- Hellsten, T., 2022. Olemisen voima. Kirja rohkeasta ja levollisesta vaikuttamisesta. Epub. Helsinki: Kirjapaja

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. E-Kirja. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. Saatavissa rajoitetusti LAB Primo. Ellibs.

Holma, L., Jones, U. & Ruusuvuori, M. 2022. Hyvä johtajuus. Podcast 8.6.2022. Viitattu 5.5.2023. Saatavissa <https://www.lahtijat.fi/podcast/episode/1ffea60d/5-hyva-johtajuus>

Holma, L., Jones, U. & Ruusuvuori, M. 2023. Kestävämpää työelämää: Miksi me lähdemme -tutkimus. Lähtijät. Podcast 26.4.2023. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.lahtijat.fi/podcast/episode/2c460961/29-lahtijat-tutkimus-miksi-me-lahdemme>

Holma, S. 2022. The Workplace Well-being of Highly Sensitive Individuals in Managerial and Leadership Positions. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/139345/HolmaSusanna.pdf;jsessionid=145AC6ECC5A66575A6413297F07DAC92?sequence=2>

Jabe, M. 2017. Mitä tulee työpaikalle, kun tulet sinne? Työnteon kova ydin onkin pehmeä. Talouselämä. Viitattu 20.4.2023. Saatavissa <https://www.talouselama.fi/uutiset/mita-tulee-tyopaikalle-kun-tulet-sinne-tyonteon-kova-ydin-onkin-pehmea/aab8651e-239f-33d6-afa2-1b52252a5d03>

Johtajuusverkosto 2022. Nuoret ja johtajuus -tutkimus. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa https://hyvatyo.ttl.fi/hubfs/Nuoret%20ja%20johtajuus_tutkimusraportti_15.3.2022.pdf

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus. Rajoitetusti saatavissa LabPrimo. EllibsLibrary

Kallio, K. 2020. Johtaja, kuunteletko herkkiä? Talouselämä. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/vtt/johtaja-kuunteletko-herkkia-jos-haluat-olla-edellakavija-se-kannattaa/2f1fba3b-e3e0-4c71-9491-5503eb030b67>

Kangas, M. 2017. Herkkyys on johtajan vahvuutta. Momentous. Viitattu 12.3.2023. Saatavissa <https://www.momentous.fi/blog/herkkyys-johtamisessa/>

Kishore, K. & Nair, A. 2013. Transcendental Leaders Are The Moral Fiber Of An Organization. Journal of Business Management & Social Sciences Research. Volume 2, No. 7, July 2013. Viitattu 26.6.2023. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/336554677_Transcendental_leaders_are_the_moral_fiber_of_an_organization

- Koivu, P. 2021. Myötätunto ja palveleva johtajuus: Myötätunnon näkyminen johtajien työssä ja työyhteisössä. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 11.5.2023. Saatavissa <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202112219426.pdf>
- Korpimies, A. 2022a. Työelämä tarvitsee herkkiä johtajia. Kauppalehti 7.9.2022
- Korpimies, A. 2022b. Tyly johtaminen lisää lähtöhaluja. Kauppalehti 7.12.2022
- Korpimies, A. 2023. Huutava pomo on historiaa – Tätä osaamista johtajalta vaaditaan nyt yhä useammin. Talouselämä 12.4.2023. Viitattu 25.4.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://www.talouselama.fi/uutiset/huutava-pomo-on-historiaa-tata-osaamista-johtajalta-vaaditaan-nyt-yha-useammin/2a09ce4f-e4d2-42ba-a2b5-69b5e7b28d14>
- Kujander, J. 2019. Työntekijöiden johtaminen järjestelmämuutoksessa. Muutosvistarinnan ehkäisy IT-palveluiden uudistuksessa. Pro gradu -tutkielma. Turun yliopisto. Viitattu 5.7.2023. Saatavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/148580/Kujander_Jasmin_opinnayte.pdf?sequence=1
- Kurtti, M. & Aalto, P. 2021. Pomon parhaat ratkaisut. 2. uudistettu painos. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Levanto, S. 2022. Psykologinen turvallisuus – miten sitä voi vahvistaa? Ilmarinen. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2022/psykologinen-turvallisuus/>
- Lähtijät Oy 2023. Kestävämpää työelämää: Miksi me lähdemme -tutkimus. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa <https://www.lahtijat.fi/tutkimus>
- Marttinen, V. 2023. Mari Valonmerellä on supervoima, jota tämän päivän työelämä kipeästi kaipaa. Yle uutiset. Viitattu 30.3.2023. Saatavissa <https://yle.fi/a/74-20013424>
- Ollila, S. & Kujala, A. 2020. Moninaisuus työelämässä ja johtamisessa - erityisherät persoonat työssä. Hallinnon tutkimus 2/2020. Saatavissa <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98083/56031>
- Paakkanen, M. 2022. Empatian voima työssä. Helsinki: WSOY
- Paloranta, A-M. 2020. Transformationaalisen johtamisen piirteiden esiintyminen yliopistollisen sairaalan nykytilan arvioinneissa. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 19.5.2022. Saatavissa <https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/24069/160872253576667495.pdf>

Paulaharju, M. 2023. Inklusiivinen johtaminen ylimmän johdon kokemana. Pro gradu - tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 30.6.2023. Saatavissa:

<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/86904/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-202305112983.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. 2017. Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: P-S. Kustannus

Piipponen, O. 2017. "Pysähdy, kuuntele ja näe"- Herkkä opettaja ja erilaisten oppilaiden hyvinvointi koulussa. Kandidaatin tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 15.6.2023.

Saatavissa: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201706162685.pdf>

Piipponen, O. 2020. Herkkyys opettajan ominaisuutena ja sen yhteys työssä jaksamiseen. Pro gradu -tutkielma. Oulun yliopisto. Viitattu 15.6.2023. Saatavissa:

<http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-202006172409.pdf>

Ritaranta, S. 2014. Erytyisherkkyy ei ole heikkoutta. Työterveyslaitos. Viitattu 10.5.2023.

Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/erityisherkkyy-ei-ole-heikkoutta>

Salminen, L. 2023. Tunneälykäs johtaminen tulevaisuuden trendinä sosiaali- ja terveysalalla. Pro gradu -tutkielma Vaasan yliopisto. Saatavissa <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202301021180>

Salonen, E. 2017. Intuitio ja tunteet johtamisen ytimessä. Helsinki: Alma Talent

Salonen, E. 2020. Johda energiaa. Helsinki: Basam Books

Sarkkinen, M. 2017. Osoita myötätuntoa ja myötaintoa työkaverillesi. Työpiste-lehti.

Työterveyslaitos. Viitattu 28.4.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/osoita-myotatuntoa-ja-myotaintoa-tyokaverillesi>

Sippola, P. 2023. Inhimillisyyden voima. Helsinki: Basam Books

Soback, D. 2021. Valmentava johtajuus: Opas voiman, viisauden ja myötätunnon herättämiseen. Helsinki: Basam Books

Soukiala, J. 2022. Transformationaalisen johtamisen ja tavoitejohtamisen mallien yhdistäminen myyntiorganisaation johtamisessa. Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma. LUT-kauppakorkeakoulu. Viitattu 4.5.2023. Saatavissa

<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/164277/Progradu%20Soukiala%20Juha.pdf?sequence=1>

Suomen Nuorkauppakamarit ry. 2022. Johtajuusbarometri 2022. TYÖ2030-kehittämishjelma. Suomen Nuorkauppakamarit ry, Työterveyslaitos ja TYÖ2030. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://nuorkauppakamarit.fi/johtajuudentyokalut/>

Tietoarkisto a. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.3.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Tietoarkisto b. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Haastattelut. Tampereen yliopisto. Viitattu 29.3.2023. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

Sarajärvi, A & Tuomi, J. 2022. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. E-kirja. Helsinki: Tammi. Viitattu 5.5.2023. Rajoitetusti saatavissa LabPrimo. EllibsLibrary

Työterveyslaitos. Mitä on valmentava johtaminen? Viitattu 10.5.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/valmentava-johtaminen-iakkaiden-palveluissa/mita-on-valmentava-johtaminen>

Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>

Työterveyslaitos 2022. Nuoret haluavat johtajiksi vaikuttaakseen parempaan työelämään - tutkimus paljastaa hyvän johtajan piirteet tulevaisuudessa. Nuoret ja johtajuus -tutkimus. STT-info. Viitattu 26.4.2023. Saatavissa <https://www.sttinfo.fi/tiedote/nuoret-haluavat-johtajiksi-vaikuttaakseen-parempaan-tyoelamaan---tutkimus-paljastaa-hyvan-johtajan-piirteet-tulevaisuudessa?publisherId=69819041&releaseId=69935653>

Vakil, H. What makes teams successful? – Google's Project Aristotle came up with these five factors that matter. NewAgeLeadership.com. Viitattu 14.4.2023. Saatavissa https://newageleadership.com/what-makes-teams-successful-googles-project-aristotle-came-up-with-these-five-factors-that-matter/#Psychological_safety

Valonmeri, M. 2023. Herkät johtajat. Helsinki: Basam Books

Vilka, H. Laadullinen tutkimus. Luentotiivistelmä. Saatavissa <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2013/10/Kvalitatiivinen-tutkimus.-Tiivistelm%C3%A4.pdf>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Luku 5. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus

Work Goes Happy 2023. Paremmen työelämän voimavarat. Toim. Hilakari, P. Helsinki:
Minea Kustannus ja Media Oy

Liite 1. Haastattelukysymykset

Inhimillinen esihenkilö

1. Millainen on inhimillinen esihenkilö? Koetko itse olevasi sellainen?
2. Miten työntekijää arvioidaan, rohkaistaan, kannustetaan ja motivoidaan inhimillisessä johtajuudessa?
3. Miten tuet johdettavaa tekemään työtä itsenäisesti ja ottamaan vastuuta ja silloin, kun johdettava ei pääse työssään eteenpäin?
4. Miten näytät työntekijälle läsnäolosi, empaattisuutesi ja myötätuntoisuutesi, ja miten ylläpidät ja edistät hyvää työilmapiiriä työyhteisössäsi?
5. Missä koet tarvitsevasi kehittymistä esihenkilönä omassa luonteessasi ja työtehtävissäsi?
6. Minkälainen on mielestäsi tulevaisuuden esihenkilö?
7. Mitä valmentava johtaminen tai ”koutsaava” johtaminen on mielestäsi? Koetko olevasi sellainen?
8. Minkä tyyppistä yhteistyötä omassa työyhteisössäsi on ollut?

Ongelmatilanteet inhimillisessä johtajuudessa

1. Miten virheitä ja ongelmatilanteita käsitellään inhimillisessä johtamisessa?
2. Miten ongelmatilanteissa pitäisi toimia ollakseen hyvä esihenkilö?
3. Mitä teet ja miten puutut, kun huomaat ongelmia kahden työntekijän välillä? Puututko mielestäsi ajoissa?
4. Miten tuet työntekijää, kun huomaat hänellä olevan henkilökohtaisia ongelmia?