



# **JOHTAMISTYYLIEN VAIKUTUS ESIHENKILÖIDEN OMAAN TYÖHYVINVOINTIKOKEMUKSEEN**

Liiketalouden opinnäytetyö

Tradenomi

Kevät 2024

Janica Wirtanen

Liiketalouden koulutusohjelma		Tiivistelmä
Tekijä	Janica Wirtanen	Vuosi 2024
Työn nimi	Johtamistyylien vaikutus esihenkilöiden omaan työhyvinvointikokemukseen	
Ohjaaja	Sari Lehtonen-Lammi	

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia esihenkilöinä eri aloilla työskentelevien henkilöiden johtamistyyliä ja niiden vaikutusta esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta eri alalla työskentelevää esihenkilöä teemahaastattelun menetelmin.

Tutkimusaineisto käsiteltiin laadullista sisällönanalyysia käyttäen ja opinnäytetyössä esitelyihin johtamistyylien ja työhyvinvoinnin teorioihin peilaten.

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävimmät esihenkilöiden työhyvinvointia tukevat tekijät olivat työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa, kollegiaalinen vertaistuki, työtä tukevat opinnot, huumori ja oma tiimi sekä hyvä työilmapiiri. Esihenkilöiden työhyvinvointia heikentää ennen kaikkea kiire ja siihen vaikuttavat tekijät, kuten liiallinen työmäärä, erilaiset roolit esihenkilöiden rinnalla ja henkilöstön vähyyys.

Tämän hetken esihenkilöiden johtamistyyliissä korostuu ensisijaisesti valmentava johtaminen. Jokaisen haastatellun johtamistyyliissä oli havaittavissa valmentavalle johtamiselle olennaisia tunnusmerkkejä silloinkin, kun ensisijaisena johtamistyylinä haastateltavalla oli käytössä demokraattinen, yhdistävä tai arvovaltainen johtamistapa.

Tutkimuksessa nousseiden tulosten perusteella ei voitu vahvistaa, että tietty johtamistyyli vaikuttaisi suoraan heikentävästi esihenkilön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Sen sijaan tutkimuksen tulokset osoittivat, että pääasiassa valmentavaa johtamistyyliä käyttävien esihenkilöiden työssä jaksaminen oli ollut parempaa.

Avainsanat Johtaminen, johtamistyyli, työhyvinvointi, työssä jaksaminen

Sivut 48 sivua ja liitteitä 7 sivua

Degree Programme in Business Administration

Author Janica Wirtanen

Subject The impact of leadership styles on supervisors' experience of their own well-being

Supervisor Sari Lehtonen-Lammi

Abstract

Year 2024

---

The aim of the thesis was to examine the leadership styles of supervisors and leaders working in different fields and their impact on supervisors' and leaders' own well-being and coping at work.

The research was conducted as a qualitative study, with data collected through thematic interviews with six supervisors and leaders working in various fields. The research data was analyzed using qualitative content analysis, reflecting on the theories of leadership styles and well-being presented in the thesis.

In the study, the most significant factors supporting supervisors' well-being at work emerged as the meaningfulness of the work, the opportunity to influence, collegial peer support, supportive studies, humor, and one's own team, as well as a good work atmosphere. The well-being of supervisors is primarily compromised by hurry, influenced by factors such as excessive workload, various roles alongside supervision, and staff shortages.

Currently, coaching leadership style is emphasized among leaders and supervisors. In the leadership styles of each interviewee, essential characteristics of coaching leadership were observed, even when the interviewee's primary leadership style was democratic, affiliative, or authoritative.

Based on the results of this study, it could not be confirmed that a specific leadership style directly affects supervisors' or leaders' work endurance and well-being negatively. Instead, the study's findings indicate that supervisors and leaders who use primarily a coaching leadership style had better work endurance.

Keywords Leadership, leadership styles, work well-being, work endurance

Pages 48 pages and appendices 7 pages

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.2	Tutkimuksen taustat.....	1
1.3	Tutkimuksen rajaus ja opinnäytetyön rakenne.....	1
2	Johtaminen ja johtamistyylit.....	2
2.1	Johtaminen käsitteenä .....	3
2.2	Johtamistyylilien kehitys .....	4
2.2.1	Valmentava johtaminen .....	5
2.2.2	Demokraattinen johtaminen.....	6
2.2.3	Pakottava johtaminen .....	7
2.2.4	Arvovaltainen johtaminen.....	7
2.2.5	Yhdistävä johtaminen.....	8
2.2.6	Suuntaa näyttävä johtaminen.....	9
2.3	Johtaminen – yrityksen menestystekijä vai haaste?.....	9
3	Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen.....	11
3.1	Työhyvinvoinnin ja sen tutkimuksen historia.....	11
3.2	Työhyvinvointi lainsäädännössä.....	13
3.3	Työhyvinvoinnin eri osa-alueet .....	14
3.3.1	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät.....	15
3.3.2	Työhyvinvoinnin ilmentymät.....	17
3.3.3	Työhyvinvoinnin vaikutukset.....	18
3.4	Työhyvinvointi ja esihenkilötyö.....	18
3.4.1	Hyvinvoinnin johtamista .....	19
3.4.2	Hyvinvoivaa johtamista .....	20
3.4.3	Esihenkilöiden työhyvinvointi työyhteisön etuna .....	22
4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	23
4.1	Tutkimustehtävä .....	23
4.2	Tiedonkeruumenetelmät .....	23
4.3	Aineiston analyysimenetelmät.....	26
5	Tulosten esittely.....	29
5.1	Johtamistyylit esihenkilötyössä.....	30
5.2	Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät .....	36
5.3	Johtamistyylin vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen .....	41
6	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset .....	41
7	Pohdinta .....	43

## **Liitteet**

- Liite 1 Aineistonhallintasuunnitelma
- Liite 2 Saatekirje tutkimukseen osallistuville
- Liite 3 Haastattelukysymykset

## **Kuvat**

Kuva 1. Työhyvinvointitutkimuksen historia – eri teorit

Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ilmentymät ja vaikutukset

Kuva 3. Käytössä olevat johtamistyyliä eri aloilla

Kuva 4. Ensimmäisestä haastattelusta kootut työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvät osa-alueet tiivistetyssä muodossa

Kuva 5. Käytössä olevat johtamistyyliä

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on johtamistyylien vaikutukset esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin eri aloilla. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia johtamistyyliä eri alojen esihenkilöt käyttävät työssään sekä miten heidän käyttämänsä johtamistyyli vaikuttavat heidän omaan työhyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseensa.

Opinnäytetyössä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Millaisia johtamistyyliä tämän hetken esihenkilöt käyttävät omassa työssään eri aloilla? Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin? Miten esihenkilön hyvinvointi on yhteydessä hänen johtamistyyliinsä?

## 1.2 Tutkimuksen taustat

Opinnäytetyön aihevalinta sai kimmokkeen opinnäytetyön tekijän omasta lyhyeksi jääneestä esihenkilötyökokemuksesta. Esihenkilöille asetetaan paineita sekä ylemmältä taholta erilaisten tulostavoitteisiin yltämiseksi, että työntekijöiden taholta muun muassa heidän työhyvinvointiinsa, tiimien toimivuuteen, yksilöiden kannustamiseen, työn sujumiseen ja mielekkyyteen liittyen. Johtamisella on todettu olevan merkittävä rooli koko työyhteisön hyvinvoinnissa tai sen puutteessa (Työhyvinvointiryhmä, n.d.) ja johtamistyylien vaikutusta työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu viime vuosikymmeninä paljon, mutta esihenkilöiden ja johtajien työhyvinvoinnista löytyy merkittävästi vähemmän tietoa. Itse uupumuksen läpikäyneenä opinnäytetyöntekijää kiinnosti selvittää, miten esihenkilöiden omaa työhyvinvointia on tutkittu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miten esihenkilön persoonan lisäksi hänen johtamistyyliinsä vaikuttaa hänen omaan työhyvinvointiinsa.

## 1.3 Tutkimuksen rajaus ja opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön toisessa ja kolmannessa luvussa käydään läpi teorioita ja käsitteitä, joihin tutkimus nojaa. Jotta tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksessa halutaan löytää vastaukset, voitiin rajata riittävän tarkasti, oli ensin määriteltävä johtamisen käsite sekä avattava erilaisia johtamistyyliä ja työhyvinvoinnin käsitettä.

Luvussa 2 käydään läpi johtamista ja erilaisia johtamisen tyyliä, joista tässä opinnäytetyössä käsitellään valmentavaa, demokraattista, pakottavaa, arvovaltaista, yhdistävää ja suuntaa näyttävää johtamista.

Luvussa 3 puolestaan keskitytään työhyvinvointitutkimuksen historiaan ja teorioihin, joihin ymmärryksemme työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuudesta tänäkin päivänä pohjautuu. Lisäksi perehdytään työhyvinvointiin esihenkilöiden näkökulmasta.

Luvussa 4 käsitellään tutkimuksen toteuttamista. Opinnäytetyössä selvitetään, millaisia johtamistyyliä tämän hetken esihenkilöt käyttävät omassa työssään, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin sekä, miten esihenkilön työhyvinvointi on yhteydessä hänen johtamistyyliinsä. Luvussa avataan myös opinnäytetyössä käytettyjä tiedonkeruu- sekä aineiston analyysimenetelmiä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 87–88)  
Haastateltaviksi valikoitui yhteensä kuusi eri alalla toimivaa esihenkilöä tai johtajaa. Haastateltavat työskentelevät finanssialalla, markkinoinnissa, kaupanalalla, tavaratalotoimialalla sekä sosiaalialalla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin, ja niistä saadut vastaukset käsiteltiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia käyttäen. Luvussa 5 ja 6 esitellään tutkimuksen tulokset ja niistä tehdyt johtopäätökset. Opinnäytetyön viimeinen luku koostuu tutkijan omasta pohdinnasta.

## 2 Johtaminen ja johtamistyyli

Tässä luvussa määritellään johtamisen käsite ja perehdytään johtamisen kehittymiseen viimeisten vuosikymmenien aikana sekä nostetaan tarkempaan käsittelyyn kuusi tällä hetkellä suosittua käytössä olevaa johtamistyyliä, joita myös tämän opinnäytetyön teoriapohjana käytetään.

## 2.1 Johtaminen käsitteenä

Ryhmä tarvitsee johtajan, joka uskaltaa kantaa vastuuta, tehdä päätöksiä sekä osoittaa suuntaa ja tavoitteita toiminnalle. Työelämässä ja yrityksissä johtajien tehtävänä on luotsata organisaatiota tuloksiin, kasvuun, laajentaa tuntemattomille alueille, ratkaista liiketoiminnan haasteita, luoda yrityksen strategiaa ja kantaa vastuuta. (Valpola, 2015, s. 10, 36) W.H.C Prentice kiteyttää Harvard Business Review:ssä tammikuussa 2004 julkaistussa artikkelissaan *Understanding Leadership* johtajuuden olevan tavoitteen saavuttamista ihmisten avulla. Hänen mukaansa johtajuus on inhimillinen ja sosiaalinen saavutus, joka syntyy johtajan ymmärryksestä itsensä ja työtovereidensa yksilöllisten tavoitteiden suhteesta ryhmän yhteiseen päämäärään (Prentice, 2004).

Englannin kielessä johtamista kuvaamaan käytetään kahta termiä – management ja leadership, kun taas suomessa ei ole suoria synonyymeja termeille, vaan puhutaan usein yleisesti ottaen johtamisesta. Johtajuuden (leadership) ytimen voi sanoa olevan kyky vaikuttaa ja inspiroida muita saavuttamaan yhteisiä päämääriä. Se nähdään karrikoidusti ihmisten johtamisena, kun taas johtamisella (management) tarkoitetaan asioiden johtamista. (Parkatti, 2020) Anne Parkatti (2020) esittää blogissaan *Management vai leadership* leadership-johtamisen olevan enemmän visioivaa ja uusiin toimintatapoihin kannustavaa johtamista, management-johtamisen olevan puolestaan sääntöihin nojaavaa ja työtehtäviä ohjaavaa johtamista. Molempia johtamisen tapoja tarvitaan organisaatioissa. Leadership-johtaminen on tarpeellista, jotta asiat ja toimintatavat kehittyvät, ja ihmiset saadaan motivoitumaan ja sitoutumaan tavoitteisiin. Management-johtamista puolestaan tarvitaan, jotta tarvittavat asiat ja toimenpiteet tulee tehtyä visioihin pääsemiseksi ja yrityksen strategian mukaisesti, säännöt ja ohjeet ovat selkeitä sekä aikataulut ja resurssit ovat kohdillaan (Barker, 2006, s. 1; Hyppänen, 2013, Esimiehen roolit, tehtävät ja tyyli - luku).

Johtamisesta ja johtajuudesta puhuttaessa nousevat väistämättä esiin erilaiset johtamisteoriat- ja johtamistyyli. Näistä tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpiin pureudutaan seuraavassa alaluvussa.



## 2.2 Johtamistyylien kehitys

Johtamistyyli ovat kehittyneet huomattavasti viimeisten vuosikymmenten saatossa vastaamaan kulloisenkin ajan haasteisiin ja muuttuneisiin odotuksiin. 1900-luvun alkupuolella johtaminen oli usein hyvin hierarkkista ja auktoritaarista. Tällainen käskävä johtaminen sopi teolliseen aikakauteen ja massatuotantoon, mutta 1960-luvulle tultaessa auktoritaarinen johtaminen sai rinnalleen demokraattisen johtamistyylin. Ymmärrys ihmisten motivaatiosta ja tarpeista lisääntyi, ja johtaja oli tyyppiltään huolehtiva isähahmo. 1970-luvulla tilanne- ja tavoitejohtaminen yleistyi ja johtamisesta tuli ammattimaisempaa. Organisaatiot ymmärsivät pätevien johtajien merkityksen yrityksen menestykselle, ja johtamisen osaamista ja koulutusta korostettiin. Johtamistyyli vaihteli alaisten ja tilanteiden mukaan, mutta tavoitteiden merkitys oli ennen kaikkea etusijalla. (Hyppänen, 2013, Johtamistyylien kehitys - luku)

Esihenkilöiltä ja johtajilta vaadittavat ominaisuudet muuttuvat työn ja työelämän muuttuessa. Erilaiset organisaatorakenteet, etäjohtaminen, hajautetut organisaatiot, työn tekemisen erilaiset muodot ja ikäjohtaminen ovat hyviä esimerkkejä tämän hetken johtamistyön monimuotoisuudesta. 1980-luvulla alettiin kiinnittää huomiota laadunhallintaan ja prosessien tehostamiseen. Tämä johti tulos- ja laatujohtamisen nousuun, joissa johtajat pyrkivät jatkuvasti parantamaan toimintaa ja vähentämään hukkaa. Henkilöstöä pidettiin tärkeimpänä voimavarana ja asiakkaiden merkitys korostui. (Hyppänen, 2013, Johtamistyylien kehitys - luku)

1990-luvun alkupuolella tiimijohtamisen suosio kasvoi ja pääpaino oli luottamuksessa ja itseohjautuvuudessa. Vähitellen tiimijohtaminen kehittyi prosessijohtamiseksi, kun haluttiin tukea yksikkörajojen yli tapahtuvaa toimintaa. 1990-lopulla johtaminen kehittyi muutosjohtamiseksi vastauksena muuttuvaan liiketoimintaympäristöön ja teknologian kehitykseen. 2000-luvun alusta lähtien suomalaisessa johtamisessa on korostunut erilaisuuden johtaminen, osaamisen johtaminen ja itsensä johtaminen muutos- ja tulosjohtamisen pitäessä oman paikkansa. Eettiselle ja vastuulliselle johtamiselle on kysyntää tiukentuneiden tulostavoitteiden rinnalla. Johtajilta odotetaan, että he ottavat huomioon ympäristön sekä sosiaaliset ja eettiset vaikutukset päätöksenteossaan. Johtamisessa korostetaan myös joustavuutta. Tällä keinoin organisaatiot pyrkivät

mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin. (Hyppänen, 2013, Johtamistyylien kehitys - luku)

Johtamistyyli voi vaihdella merkittävästi organisaatiosta ja tilanteesta riippuen. On tärkeää huomata, että mikään tietty johtamistyyli ei ole aina ja kaikissa tilanteissa paras mahdollinen. Paras tyyli riippuu usein tilanteesta, organisaation tarpeista ja tiimin jäsenten ominaisuuksista. Monet johtajat yhdistelevät eri johtamistapoja riippuen siitä, mikä on kulloinkin tehokkainta. Alaluvuissa esitellään yleisimpiä tällä hetkellä käytössä olevia ja tunnistettuja johtamistyyliä.

### 2.2.1 Valmentava johtaminen

Valmentavalla johtamisella tähdätään siihen, että tiimissä oleva johtajuus olisi mahdollisimman laajalti jaettua ja kollektiivista johtajuutta. Valmentava johtajuus näkyy yhteisvastuuna ja ohjautumisena kohti yhteisesti määriteltyjä tavoitteita. Valmentavan johtajuuden tulisi rakentua kolmesta kohdasta koostuvan tukirakenteen varaan.

Valmentavan johtajan tulisi olla tavoitteellinen suunnannäyttävä, osallistava mahdollistaja ja yhteisen työn tekijä sekä rakentaa arvostavaa yhteistyötä. Esihenkilön tehtävänä on pitää tiimiläiset tietoisina siitä, mitä tehdään ja miksi. Tavoitteellisuus ohjaa sekä esihenkilön että tiimin työskentelyä. Valmentava tiimin johtaja työskentelee myös tasavertaisena kollegana yhdessä tiimin kanssa ja hänen tehtävänä on aktivoida tekijöitä yhteisten ratkaisujen etsimiseen ja tulokselliseen yhteistyöhön. Valmentavassa johtajuudessa tiimin itseohjautuvuus on korostuneessa asemassa, ja esihenkilön tehtävänä on osallistamisen lisäksi antaa tekijöille rakentavaa ja myönteistä palautetta. Näillä keinoin esihenkilö tuottaa keskinäistä arvostusta, luottamusta ja yhteishenkeä tiimissä. (Ristikangas, 2021, s. 15, ss. 52–55)

Tarja Surakka ja Nina Laine nostavat teoksessaan *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön* (2011, ss. 146–147) valmentavan johtamisen olennaiseksi osaksi esihenkilön myönteisen ihmiskäsityksen ja aidon kiinnostuksen työntekijöitä kohtaan. Surakan ja Laineen mukaan valmentavan esihenkilön tärkeimpiä taitoja on hyvien, tulevaisuuteen suuntautuvien kysymysten ja kuuntelun taidon. Esihenkilön on luotettava työntekijöiden kehittymisen haluun ja ongelmien ratkaisukykyyn.

Valmentavan johtajan tunnusmerkkeinä voidaan nähdä olevan:

- Tasavertaisuus tiimin jäsenten kanssa, johtaja ei ole tiimin keskeisin henkilö
- Luo edellytykset tiimiläisten kehittymiselle
- Antaa vastuuta substanssiosaamiseen liittyvistä päätöksistä tiimille
- Aktivoi tiimiä omaan ajatteluun ja ratkaisujen etsimiseen, ei anna valmiita vastauksia
- Aktivoi tiimiä keskinäiseen yhteistyöhön ja oppimiseen
- Luo turvallisuuden tunnetta olemalla tukena epäonnistumisten edessä
- Sitouttaa johdettavat yhteisiin tavoitteisiin

(Ristikangas, 2021, ss. 52–60)

### 2.2.2 Demokraattinen johtaminen

Demokraattisessa johtamistyyliässä esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja neuvottelee heidän kanssaan. Se on käytännöllinen tilanteissa, joissa johtaja kaipaa ideoita työntekijöiltä esimerkiksi, millaisilla käytännön toimilla organisaation strategiaa voitaisiin toteuttaa. Demokraattinen johtamistyyli tuottaa työntekijöille tunteen siitä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin ja voi helpottaa vaikeiden päätösten tekoa, kun työntekijät ymmärtävät, mistä lähtökohdista päätöksiä tehdään. Tällainen johtamistyyli edellyttää kuitenkin toimiakseen työntekijöiltä riittävää osaamista ja tiedonsaantia. Se asettaa myös paljon paineita työntekijöille tehdä päätöksiä, joihin heillä ei välttämättä ole riittävää osaamista. Demokraattinen johtamistyyli on melko tehotonta, sillä se siirtää vastuuta pois johtajalta myös sellaisissa tilanteissa, joissa johtajan tehtävänä olisi ottaa ohjekset käsiinsä ja saattaa pitkitetyksi käytettynä johtaa siihen, ettei päätöksiä saada lainkaan tehtyä. Erityisesti kriisitilanteissa johtajalta vaaditaan selkeiden suuntaviivojen asettamista ja tavoitteiden sekä toimien määrittämistä. (Goleman, 2019, ss. 147–149)

### 2.2.3 Pakottava johtaminen

Johtaminen on tilanne- ja kontekstikohtaista, eikä yhtä oikeanlaista kaikkiin tilanteisiin sopivaa johtamistyyliä voida määritellä (Julkunen, 2019). Pakottava johtamistyyli voi olla hyödyllinen esimerkiksi kriisitilanteissa ja äkillisissä muutoksissa (Goleman, 2019, ss. 128–130), mutta pidempään käytettynä tällainen johtamistyyli johtaa usein huonoon ilmapiiriin ja motivaation menetykseen työyhteisössä, virheiden teon ja uusien ideoiden esittämisen pelkoon (Goleman, 2019, ss. 126–130). Tällainen auktoritäärinen, pakottava johtamistyyli edellyttää johdettavilta tottelemista, eikä jätä sijaa aidolle vuorovaikutukselle.

Pakottava johtaminen ei suinkaan aina ole tiukkaa käskyttämistä tai huutamista, vaan se voi olla myös hienovaraista ja epäsuoraa, jolloin sitä saatetaan työyhteisössä jopa pitää oikeutettuna, koska johtaja perustaa toimintansa lakeihin, sovittuihin sääntöihin tai toimintatapoihin (Julkunen, 2019; Juuti, 2018, luku 3.1. Puitteet pakottavan johtamisen välineenä). Pakottavaa johtamistyyliä käytettäessä tulee olla tarkkana, sillä sen on tutkitusti todettu toimivan yrityksen toimintaa edistään vain poikkeustilanteissa (Goleman, 2019, ss. 128–130). Hienovarainenkin pakottava johtamistyyli pakahduttaa työntekijöiden uskalluksen tuoda esiin eriäviä mielipiteitä tai uusia ideoita. Jo johdon valta ja oikeus säännöstellä työsuhteiden laatua ja työntekijöiden määrää johtaa työntekijöitä säätelemään omaa käyttäytymistään. Esimerkiksi määräaikaisuuksilla ja esihenkilön vallalla työntekijöiden irtisanomiseen liittyen voidaan pyrkiä opettamaan ihmisiä alistumaan esihenkilön ohjeisiin. Pakottavaa johtamistyyliä käytettäessä työntekijöiden ja johtajan välille rakentuu kuilu, luottamus johtoon karisee, eivätkä työntekijät sitoudu työhön, organisaatioon ja sen strategiaan. Pelolla johtaminen niin suorasti kuin epäsuorasti on pitkällä tähtäimellä organisaation kannalta haitallista. (Juuti, 2018, 3.1. Puitteet pakottavan johtamisen välineenä-luku)

### 2.2.4 Arvovaltainen johtaminen

Daniel Golemanin (2019, s.119) mukaan arvovaltaiset johtajat ovat tulevaisuusorientuneita ja edistävät ihmisten motivaatiota ja kannustavat toimintaan. Golemanin tutkimusten mukaan arvovaltainen johtaminen on yritysten toiminnan kannalta tehokkainta. Sen on huomattu olevan yhteydessä myynnin, tuottavuuden ja tehokkuuden kasvuun.

Arvovaltainen johtaja motivoi ihmisiä auttamalla heitä ymmärtämään, miksi heidän tekemänsä työ on merkityksellistä, ja määrittelee tavoitteen niin, että kaikilla organisaatiossa on tieto yhteisestä strategiasta. Työntekijät sitoutuvat organisaatioon, sen strategiaan sekä tekemäänsä työhön saadessaan selkeän päämäärän. Arvovaltainen johtaja antaa kuitenkin tekijöille myös tilaa ja mahdollisuuksia käyttää luovuutta keinoissa, joilla yhteisiin tavoitteisiin päästään. (Goleman, 2019, ss. 130–135)

Arvovaltaisesta johtajuudesta käytetään myös termiä visionäärinen johtajuus, koska johtajan keskeinen tehtävä keskittyy vision luomiseen ja sen kirkastamiseen työntekijöille. Visionäärisessä johtajuudessa korostuu avoimen kommunikaation ja vision toteuttamiseen mahdollistavien rakenteiden varmistaminen. (Mergado, Chan & Drancourt-de Lasteyrie, 2020, s. 10)

### 2.2.5 Yhdistävä johtaminen

Yhdistävässä johtamistyyliässä ihmiset nähdään ensisijaisena ja keskitytään heidän yksilöllisyyteensä, työntekijöiden tunteet asetetaan tavoitteiden ja tehtävien etusijalle. Tällaisessa johtamistyyliässä korostuu sopu, yhteistoiminta ja luottamus. Yhdistävän johtajuuden toimivuus perustuu lojaaliudelle, joka työntekijöissä syntyy, kun esihenkilö pyrkii muodostamaan vahvoja tunnesiteitä ja luomaan harmoniaa työyhteisössä. Toisiinsa ja johtajaansa luottavat työntekijät ovat joustavia, keskustelukulttuuri on avointa ja uskaltavat kokeilla uusia asioita ja toimintatapoja. Yhdistävää johtamistyyliä käyttävä esihenkilö antaa usein myönteistä palautetta ja huomaa hyvän työntekijöissään. He luovat työpaikalle lämpimän ja turvallisen ilmapiirin. (Goleman, 2019, ss. 136–138)

Yhdistävä johtamistyyli ei kuitenkaan yksinään riitä yrityksen toiminnan kukoistamiseen, sillä haastavissa tilanteissa ja ongelmien edessä ihmiset kaipaavat johtajaa, joka pystyy pitämään langat tiukasti käsissään ja tarvittaessa määrittelemään, mitä tulee tehdä toisin, jotta voidaan kehittyä. Yhdistävä johtaja ei anna riittävästi rakentavaa palautetta, joten työntekijät jäävät usein yksin sen äärelle, miten he voisivat kehittyä tekemisessään. Tämä johtaa monesti keskinkertaisuuteen, eivätkä työntekijät, eikä organisaatio, pysty näillä keinoin yltämään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Yhdistävä johtaminen on kuitenkin oikein ja sopivissa määrin käytettynä toimiva tyyli, joka rakentaa yhteishenkeä ja kasvattaa

luottamusta, mutta ideaaleinta olisi yhdistää tähän tyyliin myös arvovaltaista johtamista parhaiden tulosten saavuttamiseksi. (Goleman, 2019, ss. 142–143.)

### 2.2.6 Suuntaa näyttävä johtaminen

Suuntaa näyttävällä johtamistyyllillä tarkoitetaan nimensä mukaisesti sellaista johtamista, jossa johtaja näyttää itse esimerkkiä ja odottaa työntekijöiltä samaa. Tällainen johtaja vaatii usein sekä itseltään että työntekijöiltä erinomaisia suorituksia. Suuntaa näyttävä johtaminen sopii esimerkiksi tiimeihin, jotka koostuvat erittäin taitavista, oman alansa erikoisosajista, koska esimerkillään johtava esihenkilö luottaa siihen, että muut toimivat kuten hän, ilman sen enempää erityistä ohjausta ja tukea. Tällaisissa tiimeissä suuntaa näyttävällä johtamisella voidaan päästä tavoitteisiin hyvinkin tehokkaasti. Useammin tällainen johtamistyyli kuitenkin uuvuttaa työntekijät ja laskee heidän motivaatiotaan, koska johtaja vaatii jatkuvaa tehokkuutta ja erinomaisuutta. Suuntaa näyttävästä johtamistyylistä puuttuu avoin kommunikointi työntekijöille, mikä voi johtaa väärinymmärryksiin, kun johdettavat eivät uskalla kysyä lisäohjeita tai pyytää tukea johtajan samaan aikaan olettaessa, että hänen visionsa on yhtä kirkas tekijöille kuin hänelle itselleen. (Goleman, 2019, ss. 149–154)

### 2.3 Johtaminen – yrityksen menestystekijä vai haaste?

Kuten edellisessä luvussa esiteltiin, on tunnistettuja johtamistyyliä ja -teorioita runsaasti. Tunnusomaista erinomaiselle johtajalle on hänen kykynsä tunnistaa, mihin tilanteeseen mikäkin johtamisen tyyli soveltuu parhaiten. Ei ole olemassa vain yhtä oikeaa tapaa johtaa, vaan erilaiset tilanteet ja ympäristöt vaativat johtajaltaan erilaista toimintaa. Toimivan johtajuuden edellytyksenä on tiedon ja taidon lisäksi se, että muut haluavat tietyn henkilön johtajakseen ja ovat valmiita luottamaan ja tukemaan johtajaa, toimimaan tämän kumppaneina (Valpola, 2015, s.10).

Johtajien tehtävänä on saada yritys kukoistamaan, kasvamaan ja kehittymään. Johtajien ja esihenkilöiden tulee olla valmiita jatkuvasti kehittämään omaa ja yrityksen toimintaa sekä kannustamaan työntekijöitä toimimaan kohti yhteisiä päämääriä yrityksen strategian mukaisesti. (Barker, 2006, s. 6) Tom Barker (2006, s. 6) toteaa kirjassaan *Leadership for Results: Removing Barrier to Success for People, Projects and Processes* osuvasti, että

johtajan tehtävänä ei ole mennä flown mukana, vaan sen sijaan luoda flowta. Johtajien ja esihenkilöiden tehtävänä on luoda työntekijöille mahdollisuuksia kehittyä ja innostua työstään antamalla heille riittävästi informaatiota, tukea, sopivia työkaluja ja koulutusta. (Barker, 2006, s. 6). Johtajia on verrattu kapellimestareihin, joiden tehtävänä on saada eri instrumenttien soittajat toimimaan yhdessä niin, että tuloksena on onnistunut ja kaunis, harmoninen teos. Samoin johtajan ja esihenkilön tulee toimia yrityksessä. Kommunikoimalla, informoimalla, luomalla oikeat olosuhteet ja tarjoamalla oikeat työvälineet sekä pitämällä yrityksen tavoite ja strategia kristallin kirkkaana kaikille, työntekijät voidaan saada toimimaan onnistuneesti yhdessä, jotta yrityksen tavoitteet voidaan saavuttaa. (Prentice, 2004) Tällaisena johtamisen voidaan siis katsoa olevan yrityksen menestystekijä.

Tunneälykkäällä johtamisella on tutkittu olevan positiivinen yhteys yrityksen menestykseen myös liiketaloudellisesta näkökulmasta (Goleman, 2019, ss.6–11, 120–121). Tunneälyllä tarkoitetaan intra- ja interpersoonallisten taitojen, joustavuuden, stressinsiedon ja yleisen hyvinvoinnin osatekijöistä koostuvaa summaa. Tunneälykyys sisältää itsensä ja omien tarpeidensa ymmärtämistä, empaattisuutta, herkkyyttä tunnistaa ihmisten tunteita ja motiiveja, optimismia, muutoskykyisyyttä ja sopeutumistaitoa. (Jabe, 2017, s. 236) David McClelland on havainnut tutkimuksessaan, että tunneälykkäiden ja johtamistyylejä oikein käyttävien johtajien yritykset ylittivät vuotuiset liikevaihtotavoitteet viidestätoista kahteenkymmeneen prosenttiin, kun taas johtajien, joilta puuttui tunneälykkyyttä, yritykset alittivat vuotuiset liikevaihtotavoitteet jopa kahdellakymmenellä prosentilla. (Goleman, 2019, ss.6–11, 120–121)

Toimivassa yrityksessä on myös psykologisesti turvallinen ilmapiiri, jossa kehittämiskohteet uskalletaan nostaa esiin, ja haasteista ja epäkohdista voidaan puhua avoimesti. Hyvää johtamista on tukea ja rakentaa tällaista ilmapiiriä omalla toiminnallaan ja käytöksellään. Huonoa johtamista on päinvastainen toiminta, esimerkiksi pelolla johtaminen. Haasteena organisaatioissa on, että tämän kaltaisten johtajien ympärillä ei usein uskalleta kertoa asioista totuudenmukaisesti, jolloin aito vuorovaikutus on haastavaa, eivätkä niin työntekijät kuin esihenkilökään voi onnistua ja kehittyä työssään. Johtaja ei myöskään saa todellisuutta vastaavaa kuvaa yrityksen toiminnasta työntekijöiltä. (Turtio, 2017, s.46) Huono johtaminen vaikuttaa sekä yrityksen tuloksiin kuin yrityksessä työskenteleviin ihmisiin. Minna Ruusuvoori esittää kolumnissaan *Yritykset ja yhteiskunta maksavat kovaa hintaa kroonisesta johtamisosaamisen puutteesta*, että yli puolet työntekijöiden irtisanoutumisista johtuvat

huonosta johtamisesta. Huono johtaminen heikentää tuottavuutta, työntekijöiden ja yrityksen potentiaalia. Lisäksi huono johtaminen tuhoaa työntekijöiden motivaatiota ja sen vaikutukset yltyvät ihmisten hyvinvointiin ja terveyteen. (Ruusu vuori, 2022)

### 3 Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen

Tässä luvussa perehdytään lyhyesti työhyvinvoinnin ja sen tutkimuksen historiaan sekä viimeisen sadan vuoden aikana vallalla olleisiin työhyvinvoinnin teorioihin, joiden pohjalta on vuosien aikana ammennettu oppeja työhyvinvoinnin lisäksi työsuojelusta henkilöstön johtamiseen. Lisäksi käydään läpi työhyvinvoinnin eri osa-alueita: mistä työhyvinvointi koostuu, mitkä tekijät siihen vaikuttavat, miten se ilmenee ja millaisia vaikutuksia sillä on sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Lopuksi keskitytään työhyvinvointiin esihenkilötyössä kahdesta eri näkökulmasta. Millainen merkitys johtamisella on työntekijöiden hyvinvointiin ja toisaalta, miten esihenkilötyö ja siihen liittyvät tekijät vaikuttavat esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin. Jälkimmäinen näkökulma toimii myös tämän tutkimusosion pohjana.

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin kokonaisuutena, jonka muodostavat ”työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi” (Sosiaali- ja terveysministeriö, n.d.). Työturvallisuuskeskuksessa (n.d.) työhyvinvointi on määritelty hyvin samankaltaisesti, mutta edellä mainittujen lisäksi myös johtamisen merkitys työhyvinvoinnille nostetaan esiin. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan ”turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa”. Työterveyslaitoksen (n.d. 1.1. Työhyvinvointi - luku) työhyvinvoinnin määritelmässä ihminen nähdään psykofyysisenä kokonaisuutena. Sen mukaan ”työhyvinvointi on työhön liittyvien fyysisten ja psyykkisten vaatimusten ja voimavarojen sekä työntekijän oman kehon ja mielen kunnon yhteensopivuutta”.

#### 3.1 Työhyvinvoinnin ja sen tutkimuksen historia

Työhyvinvoinnin tutkimuksen painopisteet ovat vaihdelleet yksilöstä ympäristöön. Suomessa työsuojelu on saanut alkunsa jo teollistumisen alkuvaiheessa 1800-luvun puolen välin jälkeen sen keskittyessä kuitenkin 1900-luvun loppupuolelle saakka pitkälti työn fyysiseen



turvallisuuteen. Vasta 1990-luvulla työkyvyn ja työkykyä ylläpitävän toiminnan käsitteen syntyessä, havahduttiin työkyvyn merkitykseen ja ryhdyttiin pohtimaan keinoja sen ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. (Kauhanen, 2016, s. 21)

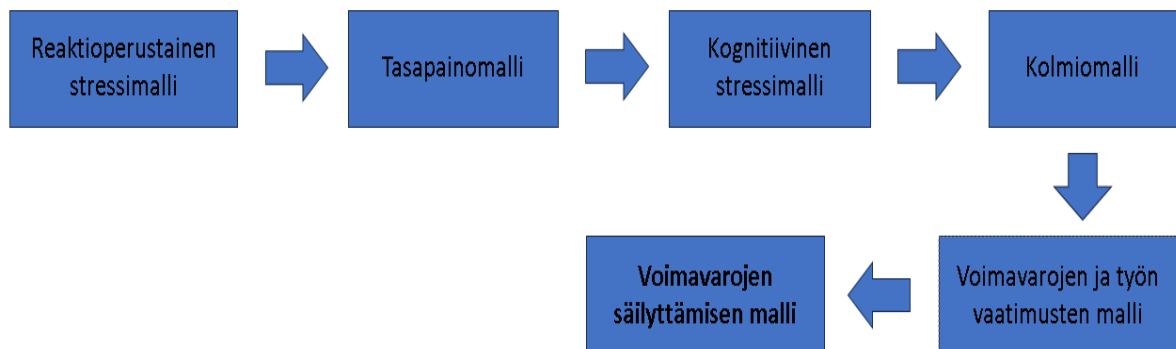
Vaikka työhyvinvointi käsitteenä on muotoutunut vasta 2000-luvulla (Kauhanen, 2016, s.21), on sen sisältöä itsessään tutkittu jo sadan vuoden ajan. Mankan & Mankan (2023, 3.1 Stressitutkimus alkuna - luku) mukaan alun alkaen 1920-luvulla yksilön stressin nähtiin johtuvan fysiologisista reaktioista kuormittaviin tekijöihin, kuten meluun, kylmään ja työn fyysiseen raskauteen. Myöhemmin teoriaan lisättiin myös psykologiset ja käyttäytymiseen vaikuttavat kognitiiviset reaktiot. Tämän reaktioperustaisen stressimallin jälkeen tutkimuksissa siirrettiin huomio vuorostaan ympäristöön, työn ja työolosuhteiden, aiheuttamiin stressivaikutuksiin. Tuolloin työn nähtiin olevan kuormittavaa, mikäli sen vaatimukset ylittivät työntekijän edellytykset vastata niihin. Syntyi teoria tasapainomallista, johon myöhemmin liitettiin myös sosiaalisen tuen ulottuvuus, jonka todettiin vaikuttavan ratkaisevasti yksilön työhyvinvointiin. Tällaiset ärsyke-reaktio-mallit eivät kuitenkaan selittäneet sitä, miten tietyt työn tai työyhteisön piirteet aiheuttivat joissakin henkilöissä stressireaktioita, kun taas toiset eivät rasittuneet samoissa oloissa lainkaan. Eron selitykseksi löytyi tunne työn hallittavuudesta, ja tästä teoriasta syntynyttä mallia on kutsuttu kognitiiviseksi stressimalliksi. (Manka & Manka, 2023, 3.1 Stressitutkimus alkuna - luku)

Kognitiivisen stressimallin mukaan ihmiset reagoivat työhön liittyviin uhkiin ja mahdollisuuksiin eri tavoin riippuen siitä, kuinka he kokevat voivansa hallita työtään. Yksilön ominaisuudet ja osaaminen vaikuttavat siihen, miten hän kokee työympäristön vaatimukset ja mahdollisuudet. Voimavarat jaetaan henkilökohtaisiin ja ympäristöllisiin. Henkilökohtaisia voimavaroja voivat olla esimerkiksi terveys, myönteiset uskomukset sekä ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot. Ympäristöllisiä voimavaroja voivat puolestaan olla esimerkiksi sosiaalinen tuki ja taloudellinen vakaus. Nämä yksilölliset ja ympäristölliset voimavarat vaikuttavat siihen, miten henkilö pystyy selviytymään työn haasteista, menetyksistä ja uhkista. Lisäksi henkilön persoonallisuus voi vaikuttaa yksilön kokemukseen työstressistä. Esimerkiksi neuroottisuus ja sovinnollisuus liittyvät voimakkaamman työkuormituksen kokemukseen. (Manka & Manka, 2023, 3.1 Stressitutkimus alkuna - luku)

Näistä työhyvinvointia selittäneistä erilaisista stressimalleista siirrettiin lopulta katseet myös niihin ominaisuuksiin, jotka jäivät aiemmissa tutkimuksissa huomiotta: työn,

työorganisaation ja työntekijöiden ja työyhteisön aktiiviseen toimijuuteen. Positiivisen psykologian värittämissä teorioissa on keskitytty työn voimavaratekijöihin, ja esimerkiksi työtyytyväisyys, työhön sitoutuminen ja innostus ovat olleet 1990-luvusta alkaen keskeisiä tutkimuksen kohteita. Työn voimavaroina pidetään esimerkiksi esihenkilön antamaa sosiaalista tukea, innovatiivista ilmapiiriä, työn hallintaa ja aktiivista työtä, johon sisältyy vaikuttamisen, kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolin selkeys. Näitä voimavaroihin keskittyneitä ja positiiviseen psykologiaan nojaavia teorioita kutsutaan voimavarojen ja työn vaatimusten malliksi sekä voimavarojen säilyttämisen malliksi. Tänä päivänä käsitys työhyvinvoinnista pohjautuu pitkälti työhyvinvoinnin voimavaramalleihin. (Manka & Manka, 2023, 3.2 Positiivinen psykologia ja voimavaramallit - luku) Työhyvinvointi nähdään työntekijän myönteisenä kokemuksena siitä, että “sekä työhön liittyvät voimavarat että hänen omat fyysiset ja psyykkiset voimavaransa riittävät tai ylittävät työn asettamat vaatimukset” (Työterveyslaitos, n.d. 1.1. Työhyvinvointi).

Kuva 1. Työhyvinvointitutkimuksen historia – eri teorit. Mukailten Manka & Manka, 2023, 3. Työhyvinvoinnin käsite - luku



### 3.2 Työhyvinvointi lainsäädännössä

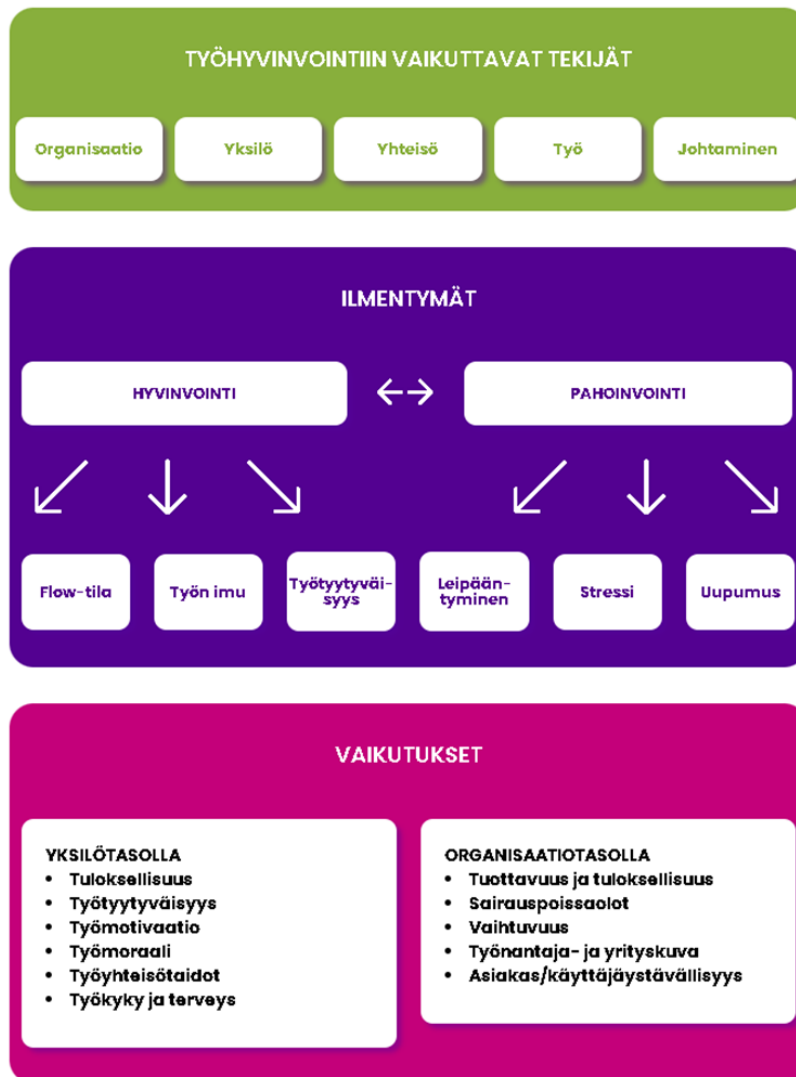
Työturvallisuuslaissa (738/2002, 8§) on määritelty työnantajan velvollisuudesta huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on siis otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin, työympäristöön ja työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat. Lisäksi Yhdenvertaisuuslaki (1325/2014) velvoittaa työnantajaa yhdenvertaisuuden toteutumiseen työhönotossa ja työpaikalla erilaisin keinoin. Syrjintä on

kielletty laissa, mutta on huomioitu myös erilaisen kohtelun sallittavuus tietyissä tilanteissa, mikäli “kohtelu perustuu työtehtävien laatua ja niiden suorittamista koskeviin todellisiin ja ratkaiseviin vaatimuksiin ja kohtelu on oikeasuhtaista oikeutettuun tavoitteeseen pääsemiseksi”. Tällaisia toimia voidaan katsoa olevan esimerkiksi vammaiselle henkilölle asianmukaisten apuvälineiden tarjoaminen, jotta hän selviää työstä ja voi edetä urallaan. Työturvallisuuslain (738/2002, 8§) mukaisesti asianmukaista turvallisuusriskien arviointia toteutetaan organisaatioissa johdon, työntekijöiden, työsuojelun ja työterveyshuollon kesken. Riskien arvioinnissa tulee huomioida fyysiset, psyykkiset sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät seikat. Työnantaja tukee työntekijöiden fyysistä työhyvinvointia mm. tarjoamalla riittävät suojavarusteet, turvallisen työympäristön ja ergonomiset työvälineet. Kognitiivista kuormitusta vähentämällä työnantaja turvaa työntekijöiden henkistä hyvinvointia. Johtamisen näkökulmasta työn sujuvuutta voidaan lisätä suunnittelemalla työn, työn tekemisen olosuhteet ja työprosessit vastaamaan inhimillistä tiedonkäsittelykykyä ja sen rajoituksia. Konkreettisia toimia tätä varten voivat olla esimerkiksi yhteen asiaan keskittymisen helpottaminen, tietotulvan rajaaminen, häiriöiden ja keskeytysten vähentäminen ja konkreettisten tavoitteiden asettaminen. (Työterveyslaitos, n.d.-e.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin eri osa-alueet

Työhyvinvointiin liittyviä osa-alueita on tutkittu monilla eri tieteen aloilla, kuten sosiologian, psykologian, terveystieteiden ja kauppatieteen näkökulmista. Alla oleva kuva 2 havainnollistaa Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun eri tieteenalojen tutkijoiden muodostaman tutkimusryhmän (n.d.) tunnistamat työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, työhyvinvoinnin ilmentymät sekä työhyvinvoinnin vaikutukset, joiden mukaan myös seuraavat alaluvut on jaoteltu.

Kuva 2. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, ilmentymät ja vaikutukset. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)



### 3.3.1 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Juhani Kauhanen (2016, s.28) jakaa työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät karkeasti kahteen kategoriaan: yksilöön ja olosuhteiseen sekä organisaatioon liittyviin tekijöihin. Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun eri tieteenalojen tutkijoiden muodostaman tutkimusryhmän (n.d.) mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sen sijaan ovat organisaatio, yksilö, yhteisö, työ ja johtaminen.

Yksilön oma osaaminen, henkinen pääoma, työkokemus, palautuminen ja persoonallisuuspiirteet luovat pohjan työntekijän hyvinvoinnille. Yksilö voi tukea omalta osaltaan työhyvinvointiaan pitämällä huolta fyysisestä ja psyykkisestä kunnostaan. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.) Osaan tekijöistä yksilö voi vaikuttaa, mutta on asioita, joihin yksilöllä ei ole vaikutusta. Tällaisiksi katsotaan esimerkiksi geeniperimä ja kasvuolosuhteet. Arvoihin, asenteisiin, osaamiseen ja motivaatioon puolestaan yksilö voi omalta osaltaan vaikuttaa kehittämällä itseään, toisaalta ne ovat monesti muokkautuneet ajan saatossa ympäristön vaikutuksesta. (Kauhanen, 2016, s.28)

Työyhteisöllä on keskeinen merkitys yksilöiden kokemaan työhyvinvointiin. Toimiva, kannustava ja tukeva työyhteisö vähentää uupumuksen tunteita, kun taas huono työilmapiiri ja erilaiset konfliktit kuormittavat yhteisön jäseniä. Myös työyhteisön puuttumisella on todettu olevan työhyvinvointia heikentäviä vaikutuksia. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

Työyhteisöön ja yksilöön vaikuttaa myös koko sitä ympäröivän organisaation toimintamallit. Organisaatiossa vallitsevilla kulttuurilla, organisaation rakenteella ja siellä käytössä olevilla henkilöstökäytänteillä on merkitystä sekä työyhteisön että yksilön kokemalle työhyvinvoinnille. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.) Tarkemmin voidaan nostaa esiin esimerkiksi työsuhteen laadun, palkitsemisen ja työympäristön sekä työolosuhteiden, organisaatioviestinnän, kasvupolkujen ja kehittymisen mahdollisuudet työhyvinvointiin vaikuttavina organisaatiotasoisina tekijöinä (Kauhanen, 2016, s.29).

Yksilön, työyhteisön ja organisaation lisäksi myös itse työ ja työn ja henkilöstön johtaminen vaikuttavat työhyvinvoinnin lisääntymiseen tai heikentymiseen. Jokainen työ sisältää sekä voimavara- että kuormitustekijöitä. Kuormittavia tekijöitä voivat olla esimerkiksi kiire ja liialliset tai ristiriitaiset vaatimukset. Voimavaroja työstä saa, kun työ on hallittavaa, vaatimukset ja tavoitteet ovat selkeitä ja työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Johtamisella puolestaan vaikutetaan työhyvinvointiin sekä esihenkilöiden johtamistyylien että organisaatiossa toteutettavien toimenpiteiden kautta. Työn hallintaan, työilmapiiriin ja esimerkiksi oikeudenmukaisuuden kokemukseen voidaan vaikuttaa johtamisella. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.; Kauhanen, 2016, s.29)

### 3.3.2 Työhyvinvoinnin ilmentymät

Työhyvinvointi ilmenee eri tavoin, kuten flow-tilana, työtyytyväisyytenä ja työn imuna. Työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa, johon liittyvät osittain samat kokemukset kuin flow-tilaan. Työn imua ja flow-tilaa luonnehtivat tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Työntekijällä on työn imussa kokemus innokkuudesta ja energisyydestä sekä halua panostaa työhön. Kokemukset työn merkityksellisyydestä voivat johtaa työntekijän omistautumiseen. Uppoutumista puolestaan luonnehtivat syvä keskittyminen työhön ja siitä koettu nautinto. Lisäksi flow-tilaan liittyvät usein ajan tajun menetys ja tunne siitä, että työt sujuvat. Työtyytyväisyys ei ole yhtä voimakas motivaatiotila kuin työn imu tai flow-tila, mutta myös sitä luonnehtii myönteinen kokemus oman työn sujumisesta ja työtä koskevista arvioista. (Työterveyslaitos, n.d -a; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

Edellä mainittujen lisäksi Työterveyslaitos (n.d. -a) nostaa työhyvinvoinnin ilmentymiksi myös työstä palautumisen ja työkyvyn. Työkyky nähdään työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten tasapainotilana, joka määrittelee työntekijän kykyä suoriutua työssään. Työstä palautuminen vaikuttaa myös koettuun työhyvinvointiin. Sillä tarkoitetaan kehon ja mielen palautumista työn tuottamista rasituksista. Työstä palautumisen ei tarvitse tapahtua vain vapaa-ajalla, vaan jo työaikana on työntekijän hyvinvoinnin kannalta tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten työ kuormittaa, millaisia palautumisen keinoja voi käyttää työaikana ja miten työtä kannattaa ja voi tauottaa. (Työterveyslaitos n.d. -a)

Työstressi, uupumus ja työhön leipääntyminen ovat puolestaan ilmentymiä heikosta työhyvinvoinnista. Työhön leipääntynyt työntekijä on tylsistynyt, ei koe työtään merkitykselliseksi eikä innostu tekemästään työstä. Tällaisessa tilanteessa työntekijä ei onnistu hyödyntämään taitojaan ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. Työstressi on yksi työpahoinvoinnin ilmentymistä, vaikkei stressi lyhytaikaisena olekaan ainoastaan negatiivista. Positiivinen stressi saa työntekijän toimimaan tehokkaasti, mutta jatkuessaan pitkään stressi kuormittaa ja voi aiheuttaa ongelmia hyvinvoinnissa ja johtaa lopulta myös uupumukseen. Työuupumus on työhön liittyvä häiriötila, johon kuuluu väsymystä, kynnisyys ja heikentynyt itsetunto. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

### 3.3.3 Työhyvinvoinnin vaikutukset

Työhyvinvoinnilla on vaikutuksia sekä yksilö- että organisaatiotasolla. Työntekijän hyvinvointi lisää työmotivaatiota, sitoutumista, luovuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta. Lisäksi sillä on sairauspoissaoloihin vähentävä vaikutus. Nämä tekijät vaikuttavat myös organisaatioon tuottavuuden kasvuna, poissaolokustannusten ja henkilöstön vaihtuvuuden vähenemisenä. Lisäksi hyvinvoiva henkilöstö nostaa organisaation imagoa ja kohentaa työnantajamielikuvaa. Hyvinvoiva henkilöstö kasvattaa myös asiakastyytyväisyyttä ja lisää onnistuneita asiakaskokemuksia. Hyvinvointi lisää siis organisaation jaksamista, uudistumista ja tuloksetekokykyä. (Kehusmaa, 2011, s.81; Terveystalo, n.d.; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.)

### 3.4 Työhyvinvointi ja esihenkilötyö

Esihenkilötyöllä on keskeinen rooli siinä, miten organisaation toimintatavat ja käytänteet, mukaan lukien työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteet, jalkautuvat osaksi työyhteisön arkea. Ylempi johto kerää tietoa työntekijöiltä eri kanavia pitkin, järjestää keskustelutilaisuuksia ja hyödyntää kerättyä tietoa läpinäkyvästi päätöksenteossaan, esihenkilöt toimivat linkkinä työntekijöiden ja ylemmän johdon välillä molempiin suuntiin. Esihenkilöiden tehtävänä on keskeinen rooli työntekijöiden kuuntelijoina ja kannustajina. Heidän työtään tulisi ohjata oikeudenmukaisuus ja osallistaminen. Esihenkilöllä on merkittävä rooli työhyvinvoinnin edistäjänä. (Työterveyslaitos, n.d. -f)

Palveleva ja positiivinen johtajuus sekä johtamisen vuorovaikutteisuus vahvistavat ja edesauttavat Työhyvinvoinnin tutkimusryhmän mukaan (n.d.) työhyvinvointia. Juhani Kauhanen linjaa teoksessaan *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: kehittämisohjelman laatiminen* (2016, s. 26), että työhyvinvointi tulee nähdä yhtenä osana organisaation johtamista ja integroida se organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen, eikä tarkastella muusta johtamisesta irrallisena. Organisaatiotasolla tapahtuvan suunnittelun, päätöksenteon ja toimintatapojen kautta johdetaan henkilöstöön, työhön, työympäristöön ja organisaation tukeen liittyviä tekijöitä ja kehittämistoimia (Työterveyslaitos, n.d. -a). Seuraavissa alaluvuissa tutustutaan sekä työhyvinvoinnin

johtamiseen eri osa-alueittain että siihen, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin.

### 3.4.1 Hyvinvoinnin johtamista

Työhyvinvoinnin johtaminen vaatii huomion kohdentumista neljään osa-alueeseen: Työntekijöihin, työhön ja työtehtäviin, työympäristöön sekä organisaatiosta saatavilla olevaan tukeen. Nämä osa-alueet muodostavat kokonaisuutena vankan pohjan työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Työterveyslaitos, n.d. -b) Työhyvinvoinnin johtaminen lähtee liikkeelle rekrytoinnista. On tärkeää, että rekrytointi on monikanavaista ja sujuvaa, ja se tulee toteuttaa moninaisuuden ja yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Organisaatioiden on varattava riittävästi resursseja henkilöstöhankinnalle, jotta esihenkilöt voivat keskittyä myös muihin tehtäviinsä työyhteisön hyvinvoinnin tukemiseksi. (Työterveyslaitos, n.d -c)

Työhyvinvoinnin johtamisen yksi keskeisistä osa-alueista on työntekijöiden osaamisen kehittämisen tukeminen, johon myös uuden työntekijän perehdytys lukeutuu. Onnistunut perehdytys sitouttaa uudet työntekijät organisaatioon ja rakentaa osaamista, jota tarvitaan organisaation toimivuuteen. Työntekijän osaamisen ajantasaisuus ja yhteensopivuus tehtävän vaatimusten kanssa on oleellista sekä yksilön työhyvinvoinnille että organisaation kehittämiseksi. Esihenkilöiden tehtävänä on rakentaa toimiva perehdytyskokonaisuus luomalla yhtenäiset, riittävän monipuoliset ja laajat prosessit. Lisäksi esihenkilön on tärkeä varmistaa osaamiskartoituksilla ja kehityskeskusteluilla sekä myönteisen oppimiskulttuurin kehittämällä, että organisaatiossa tuotetaan riittävän vankkaa osaamista. Esihenkilöt voivat kehittää työntekijöiden työhyvinvointia myös erilaisia työuria tukemalla.

Oikeudenmukaisuus, tasapuolisuus ja kohtuullisuus ovat tärkeitä periaatteita, koska kaikkia toiveita ei aina voida täyttää. (Työterveyslaitos, n.d. -c)

Jo aiemmin on mainittu, että työhön sitoutuminen on olennainen tekijä työntekijöiden tehokkuuden ja organisaation menestyksen kannalta. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneita, suoriutuvat ja voivat paremmin. Työ on koettava merkitykselliseksi, jotta siihen sitoudutaan. Merkityksellisyys nousee yksilön omasta arvomaailmasta ja kokemuksesta työn ydintehtävään liittyen, mutta esihenkilö voi toimillaan lisätä merkityksellisyyden kokemusta. On tärkeää, että esihenkilö antaa työstä palautetta ja



riittävää tietoa työntekijälle. Lisäksi johtamisella voidaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia antamalla riittävän haastavia tehtäviä, mahdollisuuden käyttää osaamista monipuolisesta, riittävästi tukea työtehtäviin ja osaamisen kehittämiseen. On myös tärkeää, että työntekijä saa kokemuksen siitä, että hänellä on sopivissa määrin mahdollisuuksia tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esihenkilöiden tehtävä on tunnistaa työntekijöiden yksilöllisiä osaamisalueita ja mahdollistaa niiden käyttö. Samaan aikaan esihenkilön on myös pidettävä huolta siitä, että työ on sopivasti mitoitettua, jotta työntekijät eivät kuormitu. (Työterveyslaitos, n.d. -d)

Työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin työpaikalla esihenkilö voi vaikuttaa omalta osaltaan rakentamalla psykologisesti turvallista ilmapiiriä varaamalla riittävästi aikaa keskustelulle ja ymmärtämällä turvallisuuden vuorovaikutuksen periaatteita. Työyhteisössä tulee sallia epävarmuuden, tietämättömyyden ja virheiden myöntäminen ilman pelkoa. Esihenkilön on osattava ottaa vastaan työntekijöiden huolet ja esittämät epäkohdat rakentavasti. (Työterveyslaitos, n.d -e.)

### 3.4.2 Hyvinvoivaa johtamista

Esihenkilöt työskentelevät usein ristiriitaisten vaatimusten ja monesti jopa epärealististen odotusten ristitilassa. Lisäksi esihenkilö on tehtävässään usein hyvin yksin, joten on tärkeää, että organisaatiossa huolehditaan myös esihenkilöiden työssä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Esihenkilön omaan työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa esihenkilön persoonallisuuden sopivuus tehtävään, hänen asiaosaamisensa ja vuorovaikutukselliset taitonsa, esihenkilön saama tuki omalta esihenkilöltään, vertaistuki muilta samassa asemassa olevilta, organisaation rakenteiden toimivuus, riittävä valmennus ja koulutus, ajankäytön hallinta ja palautumisen keinot. (Järvinen, 2014, ss.249–266)

Pekka Järvinen esittää teoksessaan *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (2014, ss. 249–253), että esihenkilöksi valikoitumisen ja nimittämisen kynnys on syytä pitää organisaatioissa korkeana. Ennen henkilön nimitystä esihenkilön asemaan, tulisi selvittää kyseisen henkilön asiaosaamisen lisäksi hänen persoonallisuutensa piirteet, psyykkinen tasapainonsa sekä kykynsä tehdä yhteistyötä ihmisten kanssa. Edellä mainittujen ominaisuuksien olevan kunnossa ja sopivat toimenkuvaan, lisää se esihenkilön työssä jaksamista ja työhyvinvointia.

Esihenkilön työhyvinvoinnin kannalta on myös tärkeää, että hän saa riittävästi palautetta työstään sekä työntekijöiltä erilaisten kyselyiden ja kartoitusten avulla että omilta esihenkilöiltään. Lisäksi on olennaista, että esihenkilöllä on mahdollisuuksia ja keinoja kehittää omaa osaamistaan saamansa palautteen perusteella. Tällaisia keinoja ovat mm. riittävä tiedonhankinta ja tiedon saaminen organisaation taholta, mikä lisää mahdollisuuksia johtamiseen, päätösten tekoon ja viestintään totuuden ja tulosten pohjalta sekä erilaiset koulutukset ja valmennukset, jotka tukevat esihenkilön osaamisen kehittämistä. (Järvinen, 2014, ss. 249–253)

Esihenkilöt joutuvat tekemään vaikeitakin päätöksiä esimerkiksi henkilöstön vähentämisestä. Mikäli esihenkilö on tunnetasolla liian lähellä henkilöstöä, tällaisten päätösten tekeminen voi heikentää esihenkilön työhyvinvointia. Siksi esihenkilön oman jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeää pitää riittävä välimatka työyhteisön tunnekenttään, mutta myös nojata erilaisiin tosiasioihin, kuten talouden realiteetteihin, jotta päätösten tekeminen on perusteltua. Tiedolla johtaminen on siis olennaista sekä esihenkilön uskottavuudelle, myös esihenkilön kyvyllä kestää epävarmuutta, ottaa vastaan kritiikkiä työntekijöiden taholta ja puolustaa organisaatiotasolla tehtyjä päätöksiä. Esihenkilön on siis työnsä kannalta olennaista saada nopeasti tietoa yrityksen strategiasta ja keskeisistä asioista, sekä perustelut erilaisille ylemmän johdon tekemille ratkaisuille. Näin esihenkilö voi itse omassa työssään toimia avoimesti, rehellisesti ja johdonmukaisesti. (Järvinen, 2014, s. 249, 255, 265)

Esihenkilöiden jaksamisen ja osaamisen kehittämiseksi työpaikoilla olisi hyvä järjestää esihenkilöiden keskinäisiä sparraushetkiä, joissa esihenkilöt voivat saada toisiltaan tukea ja vaihtaa kokemuksia haastavista tilanteista. Lisäksi esimerkiksi HR-henkilöiden tai työnohjaajan vetämät ryhmämuotoiset hetket voivat olla tärkeitä työssä jaksamiselle, kun esihenkilöt huomaavat myös muiden painivan samojen haasteiden kanssa, saavat etäisyyttä hankaliin johtamistilanteisiin ja sitä kautta tilanteet normalisoituvat ja niitä kykenee analysoimaan vähemmän tunnepitoisesti. (Järvinen, 2014, s. 257, 264)

Esihenkilöiden työhyvinvoinnille ja työssä jaksamiselle on äärimmäisen tärkeää myös tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä. Palautumiselle on annettava aikaa ja mahdollisuuksia, joten on tärkeää, että esihenkilöllä on elämässään henkisesti vaativan ja kuormittavan työn

vastapainoksi yksityiselämä, jossa hän voi rentoutua ja tyydyttää henkilökohtaisia tarpeitaan. (Järvinen, 2014, s. 257, 264)

### 3.4.3 Esihenkilöiden työhyvinvointi työyhteisön etuna

Esihenkilöiden työssäjaksamisesta ja työhyvinvoinnista on haastavaa löytää tutkittua materiaalia, sillä valtaosa teoksista keskittyy työntekijöiden työhyvinvointiin ja sen vaikutuksiin yrityksen menestyksessä. Johtamisen merkitystä korostetaan työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä, mutta kun katse käännetään esihenkilöiden jaksamiseen ja sen vaikutukseen yrityksen toimivuudelle, ollaan merkittävästi tuntemattomammilla vesillä. Voisi kuitenkin ajatella, että kuormittuneet ja huonosti voivat esihenkilöt eivät ole parhaimmillaan tukemaan työyhteisön hyvinvointia ja työskentelyä kohti yrityksen tavoitteita. Kuopion yliopistollisessa sairaalassa (KYS) tähän ajatukseen on havahduttu erityisesti koronapandemian jälkeen tuotetun henkilöstökyselyn tulosten pohjalta (KT-lehti, 2022). Työhyvinvointikoordinaattori Paula Rajakangas nostaa esiin, että esihenkilön heikko työssäjaksaminen heijastuu myös työyhteisöön, koska huonosti voiva esihenkilö ei jaksa kuunnella aidosti, keskustella haasteista ja hakea ratkaisuja yksilöiden ja työyhteisön tilanteisiin. Henkilöstöhallinto tukee esihenkilöitä Kuopion yliopistollisessa sairaalassa suunnittelemalla ja tuottamalla työkaluja esihenkilöiden tueksi. Myös osaamisen kehittäminen ja vahvistaminen on tärkeää esihenkilöiden jaksamisen tukena. (KT-lehti, 2022)

Hyvinvoiva esihenkilö on avoimempi ideoimaan ja kokeilemaan uusia toimintamalleja ja hänen stressinsietokykynsä on korkeampi. Lisäksi hän on todennäköisesti vastaanottavaisempi ja ymmärtäväisempi työntekijöitään kohtaan. Kaikki tämä vaikuttaa työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin ja sitä kautta myös tuloksellisuuteen. Esihenkilön asema on kuitenkin monilla tavoin yksinäisempi rivityöntekijään verrattuna, joten esimerkiksi vertaistuen saaminen saattaa olla haastavampaa. Kuitenkin myös esihenkilöiden on tärkeää saada kollegiaalista tukea ja keskusteluja työnsä tueksi. Minea Ahlroth ja Risto Havunen (2015, ss. 172–173) ovat listanneet toimenpiteitä, jotka voivat auttaa esihenkilöä jaksamaan työssään: Työstä palautuminen, oman ajankäytön hallinta, töiden delegointi, työnkuvan selkeyttäminen ja asioiden priorisointi ovat toimia, jotka hallitsemalla esihenkilö voi omalta osaltaan vaikuttaa jaksamiseensa. Hyvä itsetuntemus on esihenkilölle myös tärkeä ominaisuus, sillä itsensä tunteva esihenkilö tietää omat rajansa ja tunnistaa

stressireaktiot ja näyttäytyy myös henkilöstölle ennustettavana ja sitä kautta tukee työyhteisön psykologisesti turvallista ilmapiiriä (Ahlroth & Havunen, 2015, s.170).

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimustehtävä eli tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan. Lisäksi esitellään ja perustellaan opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät. Luvussa käydään läpi myös puolistrukturoidun haastattelun käyttöä aineistonkeruumenetelmänä ja avataan sitä, miten haastatteluin kerätty aineisto on analysoitu.

### 4.1 Tutkimustehtävä

Koska johtamisen merkitystä työntekijöiden hyvinvointiin on tutkittu merkittävästi jo vuosikymmeniä, kuten luvussa 2 Johtaminen ja johtamistyyli mainittiin, tässä opinnäytetyössä haluttiin keskittyä esihenkilöiden ja johtajien omaan työhyvinvointiin eri aloilla.

Tutkimuskysymykset, joihin tässä tutkimuksessa lähdettiin hakemaan vastauksia, olivat:

1. Millaisia johtamistyyliä tämän hetken esihenkilöt käyttävät omassa työssään eri aloilla?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin?
3. Miten esihenkilön työhyvinvointi on yhteydessä hänen johtamistyyliinsä?

### 4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyössä keskityttiin tutkimaan erityisesti esihenkilöiden omia kokemuksia työssäjaksamisesta, sekä heidän näkemyksiään omasta tavastaan johtaa työntekijöitä. Kyseessä on siis laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa pyritään kuvaamaan tiettyä ilmiötä tai ymmärtämään tiettyä toimintaa tai kokemuksia (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 87–88). Tutkimuksen kannalta on olennaista, että kohdejoukko valikoidaan sen mukaan, että heillä on mahdollisimman paljon tietoa tai kokemuksia tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi, 2006, ss. 87–88). Tutkimukseen osallistui kuusi eri toimialalla esihenkilöasemassa

työskentelevää henkilöä. Haastatellut henkilöt työskentelevät esihenkilöinä finanssialalla, sosiaalialalla, tavaratalotoimialalla, kaupanalalla sekä markkinoinnissa. Eri toimialoilla työskentelevien haastattelu oli tarkoituksenmukaista, sillä tutkijaa kiinnosti myös nähdä, näkyykö eri aloilla erilaisten johtamistyylien painottuminen. Koska laadullisessa tutkimuksessa keskitytään otannassa määrän sijaan nimensä mukaisesti laatuun, tutkimuksessa voidaan siis keskittyä varsin pieneenkin määrään tapauksia ja pyrkiä analysoimaan haastatteluista kerättyä aineistoa mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 1998, Laadullisen tutkimuksen jäljillä-luku, kappale Harkinnanvarainen otanta). Tällä perusteella kuuden teemahaastattelun todettiin olevan riittävä määrä laadullisen opinnäytetyön aineistopohjaksi.

Jari Eskola ja Juha Suoranta ovat teoksessaan *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (1998, Laadullisen tutkimuksen jäljillä – luku, kappale Hypoteesittomuus) esittäneet huomion laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuuden merkityksestä. Heidän mukaansa laadullisessa tutkimuksessa hypoteesittomuudella tarkoitetaan sitä, ettei tutkijalla ole ennalta lukkoon lyötyjä oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista. Eskolan ja Suorannan mukaan tutkijan on laadullista tutkimusta tehdessään hyvä yllättyä tai oppia tuloksista, ja jopa tutkimusongelmaa voi joutua määrittelemään uusiksi tutkimuksen edetessä. Tässä opinnäytetyössä teoriapohjaa koostettiin ennen aineiston keruuta, jotta tekijä sai rakennettua syvempää ymmärrystä tutkittavista aiheista ja niiden terminologiasta. Tämä ymmärryksen kasvattaminen oli välttämätöntä, jotta tutkija pystyi rakentamaan teemojen mukaisen haastattelupohjan sekä valikoimaan haastateltaviksi sopivia henkilöitä. Myös Eskola ja Suoranta (1998, Suunnitelmista sitoutumiseen– luku, kappale Teoria ja laadullinen tutkimus) nostavat teoksessaan esiin jäsenytyneen teoreettisen viitekehyksen merkityksen aineiston keruun ohjaamiseksi, huomioiden kuitenkin samalla tutkimuksen kehittymisen ja muovautumisen matkan varrella.

Tutkimuksessa aineisto on kerätty teemahaastatteluilla eli puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Tällaista haastattelumuotoa käytettäessä tutkimusongelmasta on poimittu keskeisiä teemoja tai aiheita, joita käsittelemällä pyritään löytämään vastauksia tutkimusongelmaan (Vilka, 2021, Tutkimushaastattelun muodot-luku).

Aineistonkeruumenetelmä valikoitui kirjallisen kyselylomakkeen ja haastattelun etuja ja haasteita vertailemalla. Puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tutkimuksen

aineistonkeruumenetelmäksi, koska sen avulla on mahdollista kerätä tietoa haastateltavien kokemuksista esimerkiksi lomaketutkimusta monipuolisemmin. Lisäksi puolistrukturoidun haastattelun etuna on sen joustavuus. Tutkijan on mahdollista toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, pyytää haastateltavaa kuvailemaan asioita laajemmin tai antamaan esimerkkejä, jotka auttavat ymmärtämään haastateltavaa. (Tuomi & Sarajärvi 2006, s. 75; Vilka, 2021, Tutkimushaastatteluiden keräämisen pulmat ja ratkaisut-luku.)

Teemahaastattelu on myös kokemattomalle tutkijalle syvähaastattelua armollisempi. Koska kysymykset on mietitty etukäteen, toisin kuin syvähaastattelussa, jossa haastattelun sisältö on määritelty ilmiön kautta ilman ennakkokysymyksiä, oli tutkijalla suurempi mahdollisuus saada haastateltavilta merkityksellisiä vastauksia opinnäytetyön tutkimustehtävän kannalta (Tuomi & Sarajärvi 2006, s. 77).

Tutkija lähestyi kohdejoukkoa alkuun puhelimitse tai viestitse kertoen lyhyesti syyn kontaktinottoon. Hyväksytyään haastattelupyynnön, sovittiin haastattelulle ajankohta ja haastateltavalta pyydettiin sähköpostiosoite, johon tutkija lähetti saatekirjeen (Liite 2). Saatekirjeen tarkoituksena oli tiedonannon lisäksi herättää luottamusta ja lisätä vastausmotivaatiota (Yhteiskuntatieteellinen arkisto, 2011). Saatekirjeessä kerrottiin lyhyesti opinnäytetyön tavoite, tekijä, vetoamus vastaamisen ja tutkimuksen onnistumisen puolesta sekä tietoa tutkimusmateriaalin käsittelystä ja säilytyksestä (Liite 2). Lisäksi saatekirjeessä mainittiin, että haastatteluun osallistuminen katsotaan tietoisesti suostumukseksi osallistua tutkimukseen. Näin haastateltavien ei tarvinnut allekirjoittaa erillistä tutkimuslupalomaketta.

Haastatteluista pääosa toteutettiin etänä (viisi kappaletta) ja yksi kasvotusten. Suurin osa haastatteluista toteutettiin etänä puhelimitse, sillä ne olivat helpommin järjestettävissä aikataulullisista ja maantieteellisistä syistä sekä tutkijan että haastateltavien osalta. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Opinnäytetyön aineistonkeruuta varten tehty haastattelupohja koostui sekä tausta- että varsinaisista kysymyksistä. Taustakysymysten tarkoituksena oli saada ymmärrystä haastateltujen työarjesta; millaisissa organisaatioissa henkilöt työskentelevät, minkälainen heidän tukiverkostonsa töissä on, miten yhteistyö heidän oman esihenkilönsä sekä mahdollisten kollegoiden kanssa toimii sekä kuinka monelle työntekijälle he toimivat

esihenkilöinä. Tutkija ei katsonut esimerkiksi sukupuolen olevan olennaista taustatietoa tutkimuksen kannalta, kun taas sen sijaan olennaisempaa oli esimerkiksi, miten paljon kokemusta haastateltavalla on ehtinyt kertyä esihenkilötyöstä. Tämän vuoksi yhdellä taustakysymyksellä kartoitettiin myös, kuinka kauan haastateltavat ovat toimineet esihenkilönä. Varsinaisten kysymysten avulla keskityttiin selvittämään haastateltavien kokemuksia johtamisesta ja omasta työhyvinvoinnistaan sekä heidän näkemystään omasta tavastaan johtaa. (Liite 3.)

#### 4.3 Aineiston analyysimenetelmät

Aineiston analysoimisessa käytettiin työmuotona laadullista sisällönanalyysia, jonka tarkoituksena on yhdistellä eri käsitteitä ja sitä kautta löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Sisällönanalyysissa edettiin yksittäisestä yleiseen ja empiirisestä aineistosta kohti teoreettisempaa näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, s. 115)

Aineisto käsiteltiin aluksi kahteen osaan, johtamiseen ja työhyvinvointiin, jaotellen kunkin haastateltavan osalta. Tämän toimintamallin tarkoituksena oli löytää kunkin haastatellun käyttämiä johtamistyyliä ja analyysin loppuvaiheessa pystyä seulomaan eri johtamistyylien yhteyttä työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen. Johtamisen osalta alkuperäisvastaukset jaoteltiin ensimmäisellä kierroksella neljään kategoriaan: Kollegiaalinen vertaistuki, esihenkilöltä saatu tuki, tavoitteet esihenkilönä sekä henkilöstöjohtamisen toteuttaminen. Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen osalta aineistosta puolestaan eroteltiin viisi kategoriaa: Innostuminen, onnistuminen, oma kehittyminen, työssäjaksamista tukevat tekijät ja voimavaroja vievät tekijät. Tutkija poimi aineistosta näiden kategorioiden alle kustakin haastattelusta konkreettiset lainaukset, jotka seuraavassa analyysivaiheessa värikoodattiin vastausten yhteneväisyyden mukaan.

Laadullinen sisällönanalyysi perustuu tutkijan tekemälle koodaukselle, jossa aineistosta tunnistetaan ja nimetään sisällöllisiä elementtejä. Tutkija kiinnittää huomiota sekä aineistoyksiköiden välisiin eroihin että samankaltaisuuksiin. (Kallinen & Kinnunen, 2021, Laadullinen sisällönanalyysi-luku, kappale Analyysin työtapana koodaus) Tämän opinnäytetyön kohdalla tehty koodaus oli teorian ohjaamaa, ja tutkija lähti pelkistämään

aineistoa sekä kootun teoreettisen ymmärryksen pohjalta että etsimällä tutkimustehtävän avulla tutkimukselle olennaisia ilmauksia.

Kun tutkimustehtävän kannalta olennaiset vastaukset oli poimittu aineistosta sellaisenaan värikoodattu, redusoitiin vastaukset tiiviiksi ilmaisuiksi. Näistä tiivistä ilmaisuista muodostuivat lopulta ryhmittelytaulukon alaluokat. (Esimerkki 1, Esimerkki 2, Kuva 3) Tiiviit ilmaisut pohjautuivat eri johtamistyylien teoriaan ja niiden tunnusmerkkeihin, joita opinnäytetyössä käytiin läpi luvussa 2.

Esimerkki 1:

Mä niinku puhun siitä, että että mä oon hirveän paljon niinku joku ongelmanratkaisija. Mä en ehkä niinku ole se, että mä ratkaisisin. En haluaisi välttämättä ratkaista niinku ongelmia heidän puolestaan, mutta sitten olla niinku mukana tavallaan ideoimassa ja hakemassa niinku vaihtoehtoja, että sekin on sitten hyvin pitkälti kyllä niinku sitä semmoista niinku keskustelua. (Haastateltava 2) = Hoksauttaminen

Esimerkki 2:

...aloitin siitä, että jotenkin halusin tällöiset niinku prosessit selkeiksi ja että ihmiset tietää niinku just että missä sitä tietoa on ja miten toimitaan ja että kaikki toimisi samalla tavalla. (Haastateltava 3) = Tavoitteiden määrittely

Kuvassa 3 on esitelty taulukko, jossa näkyy johtamisen osalta aineistosta muodostuneet alaluokat ja yläluokat.



Kuva 3. Käytössä olevat johtamistyyliä eri aloilla

ALALUOKAT	YLÄLUOKAT
Kollektiivinen johtajuus Yhteisvastuu Tasavertaisuus Työntekijöiden itseohjautuvuus Hoksauttaminen Aktiivinen palautteenanto Yhteisiin tavoitteisiin sitouttaminen	VALMENTAVA JOHTAMINEN
Aktiivinen neuvottelu työntekijöiden kanssa Työntekijöillä vahvat vaikutusmahdollisuudet Avoin tiedonjako Liiallinen vastuunsiirto työntekijöille	DEMOKRAATTINEN JOHTAMINEN
Sanelevuus Johdettavilta edellytetään tottelemista Valta ja auktoriteetti johtajalla Toiminnan perusteena säännöt, lait, toimintatavat	PAKOTTAVA JOHTAMINEN
Tulevaisuusorientuneisuus Tavoitteiden määrittely Motivointi Avoin kommunikaatio Organisaation vision ja strategian kirkastaminen tiimille	ARVOVALTAINEN JOHTAMINEN
Vahvat tunnesiteet Harmonia työyhteisössä Korostunut myönteisen palautteen anto Sopu ja yhteistoiminta	YHDISTÄVÄ JOHTAMINEN
Johtaja esimerkkinä Erinomaisen suoriutumisen vaatimus Tehokkuus toiminnan kärkenä Oletus työntekijöiden pärjäämisestä ilman tukea tai ohjausta	SUUNTAANÄYTTÄVÄ JOHTAMINEN

Kun tutkimustehtävän kannalta olennaiset vastaukset oli redusoitu tiiviiksi ilmaisuksi, tekijä ryhmitteli eli klusteroi yhdistämällä alaluokat yläluokkiin. Yläluokat koostuivat johtamisen osalta luvussa 2 esitellyistä johtamistyyleistä valmentava johtaminen, demokraattinen johtaminen, yhdistävä johtaminen, arvovaltainen johtaminen, suuntaa näyttävä johtaminen ja pakottava johtaminen. (Kuva 3)

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen osalta teemahaastatteluun kootusta aineistosta kerättiin alkuun konkreettiset ilmaukset teemoittain viiden eri kategorian alle kunkin haastateltavan osalta. Kategoriat (innostuminen, onnistuminen, oma kehittyminen, voimavaroja vievät tekijät ja työssäjaksamista tukevat tekijät) muodostivat taulukon, johon konkreettiset ilmaukset tiivistettiin alla olevan esimerkin mukaisesti (Kuva 4).

Kuva 4. Ensimmäisestä haastattelusta kootut työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen liittyvät osa-alueet tiivistetyssä muodossa

Innostuminen	Onnistuminen	Oma kehittyminen	Voimavaroja vievät tekijät	Työssäjaksamista tukevat tekijät
Uusituminen	Työntekijöiden kasvun ja kehittymisen seuraaminen	Rauhallisuus vuosien myötä	Kiree	Huumori
Ihmisten kohtaaminen	Vahva itsetuntemus	Kovat arvot pehmentyneet	Henkilöstön vähyys	Kiireen keskellä pysähtyminen tietoisesti
Työyhteisön asenne (huumori ja positiivisuus)		Työskentely muuttunut ihmiskeskemmäksi		Hyvä työilmapiiri
Asiakkaat		Jatkuva itsensä kehittäminen		Usko tulevaisuuden tekijöihin
Asiakaspalaute				
Hyvä työilmapiiri				

Tiedonkeruun jälkeen opinnäytetyön tekijän oli vielä palattava kokoamaansa teoriaan ja peilaamaan kerättyä aineistoa siihen sekä tarkastelemaan, nousiko kerätystä aineistosta sellaisia teemoja, joita ei ennen haastatteluja tehdystä teoriaosuudesta vielä löydy ja sen kautta etsimään lisäteoriaa. Kerättyjen aineistojen pohjalta tutkija voi siis laadullisessa tutkimuksessa löytää uusia näkökulmia sen sijaan, että vain todistaisi epäilemänsä todeksi (Eskola & Suoranta, 1998, 1. Laadullisen tutkimuksen jäljillä, Hypoteesittomuus).

## 5 Tulosten esittely

Haastatellut koostuivat 25–39-vuotiaista henkilöistä, joista kaksi toimi johtajatasen tehtävissä ja neljä esihenkilö- tai päällikkötason tehtävissä. Kaikkien haastateltavien työtehtäviin sisältyi tai oli sisältynyt henkilöstöjohtamista. Yhdeltä haastateltavista henkilöstöjohtamisen vastuu oli muutama kuukausi ennen haastattelua siirtynyt toimitusjohtajalle aikaa vievän kehitysprojektin takia ja kaksi haastateltavista oli haastatteluhetkellä opintovapaalla.

Haastatellut olivat työskennelleet esihenkilöasemassa puolestatoista vuodesta viiteen vuotta ja heidän johtamiensa tiimien koko vaihteli seitsemästä työntekijästä noin kahteenkymmeneen työntekijään. Puolet haastatelluista toimi esihenkilönä seitsemälle työntekijälle.

Jokainen haastatelluista oli työskennellyt samassa organisaatiossa suorittavissa tehtävissä tai asiantuntijatehtävissä ennen nykyistä asemaansa. Puolet haastatelluista nosti tämän esiin etuna, koska heillä oli oman kokemuksen kautta kertynyttä ymmärrystä työstä ja sitä kautta myös realistiset odotukset työntekijöiden tehtävistä. He myös kokivat pystyvänsä toimimaan työntekijöidensä puolesta puhujina johtotason suuntaan sekä avaamaan tiiminsä

työskentelyä yksityiskohtaisemmin esimerkiksi yhteistyötahoille tai toisille tiimeille. Esihenkilöasemaan siirtyminen suorittavasta tai asiantuntijatyöstä ei kuitenkaan ole aina ongelmatonta. Aseman vaihtuminen kollegasta esihenkilöksi voi muuttaa entisten työtovereiden suhtautumista henkilöön. Tiimiläisten luottamus pitää ansaita esihenkilönä uudelleen, ja esihenkilörooliin astuminen tuo esiin uudenlaisia haasteita asioiden puheeksi ottamisesta erilaisten ongelmatilanteiden käsittelyyn (Kehusmaa, 2011, ss. 49–50).

Haastavia tilanteita on ollut ne, että kun osa mun tiimistä on mun vanhoja kollegoita. Elikkä kun oon itse ollut tuossa tiimissä aiemmin toimihenkilönä ja sitten tullut tiimin esihenkilöksi. Niin kyllä se on välillä kurjaa kun sä joudut jotain rajoja asettaa niille sun vanhoille kollegoille tai joudut johonkin suoriutumiseen puuttuun niin etenkin silloin alkuun, niin oli se kyllä tosi, tosi haastavaa ja ja vähän ehkä myös varoin niitä kollegoja, että uskaltaako tästä nyt sanoa ja ja näin. (Haastateltava 5)

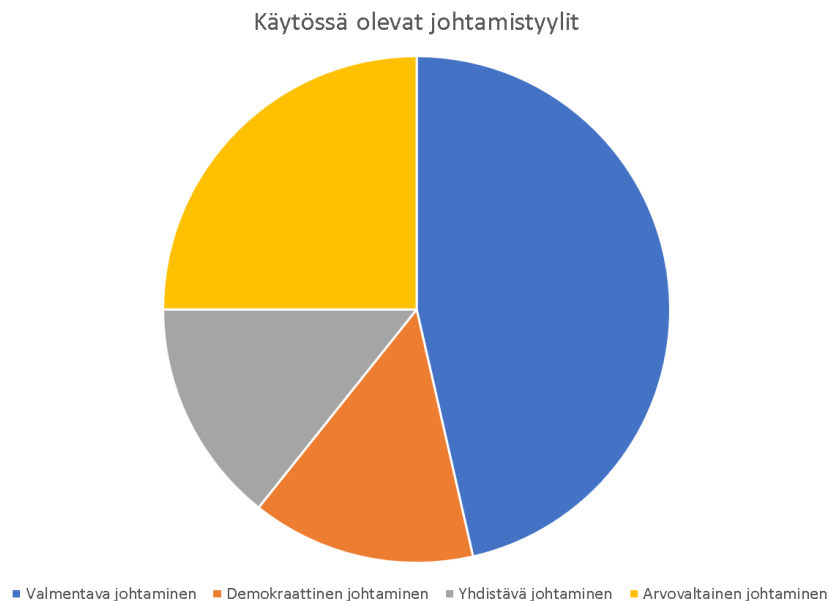
Seuraavissa alaluvuissa käsitellään kerätyn aineiston perusteella löydetyt vastaukset oppinäytetyössä esitettyihin tutkimuskysymyksiin: millaisia johtamistyyliä tämän hetken esihenkilöt käyttävät omassa työssään eri aloilla; mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden työhyvinvointiin ja miten esihenkilön työhyvinvointi on yhteydessä hänen käyttämiinsä johtamistyyliin.

### 5.1 Johtamistyyli esihenkilötyössä

Suurin osa (neljä) haastatelluista esihenkilöistä käytti johtamisessaan selkeästi useampaa kuin yhtä johtamistyyliä tilanteen mukaan. Jokainen haastateltava käytti johtamisessaan ainakin jossain määrin valmentavaa tyyliä, puolella haastatelluista valmentava johtamistyyli oli selkeästi dominoivin tapa toteuttaa johtamista. Yhdellä kolmesta haastatellusta, joiden kohdalla valmentava johtajuus nousi voimakkaimmin esiin, oli tunnistettavissa myös arvovaltainen ja yhdistävä johtamistyyli. Yksi haastateltavista käytti eniten demokraattista johtamistapaa yhdessä arvovaltaisen ja valmentavan johtamisen kanssa, yhdellä haastatelluista arvovaltainen johtamistapa nousi voimakkaimmin esiin, valmentavan tyylin kulkiessa kuitenkin mukana eri tilanteissa ja yhdellä yhdistävä johtamistyyli nousi eniten esiin, valmentavan ja demokraattisen johtamistyylin ollessa myös käytössä.

Kuvassa 5 on pyritty visualisoimaan aineistosta nousseiden johtamistyylien jakaumaa. Jokainen johtamistyyli on pisteytetty yhdestä kolmeen sen mukaan, miten paljon kyseinen johtamistyyli nousi esiin haastateltavien vastauksissa aineistoa analysoidessa. Kunkin haastateltavan kohdalla eniten käytetty johtamistyyli on pisteytetty kolmella pisteellä, toiseksi eniten käytetty kahdella pisteellä ja kolmanneksi eniten käytetty yhdellä pisteellä.

Kuva 5. Käytössä olevat johtamistyyli



Vaikka kunkin haastatellun toimintaa määrittelevät tietyt organisaation tulostavoitteet, nosti jokainen haastateltava henkilöstön hyvinvoinnin yhdeksi tärkeimmistä tavoitteistaan. Haastatellut näkivät, että parhaat tulokset syntyvät, kun työntekijät voivat hyvin, tulevat kuulluiksi, kokevat työnsä motivoivaksi ja heillä on mahdollisuuksia kehittyä työssään. Esihenkilöt, joiden vastauksista nousi selkeimmin esiin valmentavalle johtamiselle tunnusomaisia piirteitä, iloitsivat erityisesti työntekijöiden onnistumisista ja kehitystarinoista. He myös kokivat onnistuneensa esihenkilötyössään, kun näkivät työntekijän taidoissa tai urassa kehittymistä.

Niin noi on niinku semmoisia niinku itselle myös semmoisia onnistumisen hetkiä, että kun sä niin kun huomaat, että se ihminen itsekin huomaa että ne työkalut tepsii, kunhan niin kun on johdonmukainen ja noudattaa niitä ja ja niinku ne kaikki työkalut on semmoisia mitä niinku pystyy tavallaan

soveltamaan itselleen sopivaksi että ne ei ole mitään semmoisia että no nyt kirjoita tämän saman sanan tähän näin tai tämmöistä vaan niinku että. Niinku että sun kannattaa tehdä tämmöisiä asioita, tämmöisiä asioita tai tämmöisiä asioita että mutta että se lopputulos pitää olla tämä. Niin, kun antaa myös sitten siihen sen vapauden, että he itse taas vaikuttavat siihen ja osallistuvat siihen siihen ratkaisuun itse. (Haastateltava 4)

Valmentavalle johtamiselle tunnusomaista on myös työntekijöiden hoksauttaminen ja osallistaminen. Valmiiden vastausten antamista vältetään ja sen sijaan pyritään aktivoimaan työntekijöitä yhteisillä keskusteluilla ja pohdinnoilla löytämään itse ratkaisuja erilaisiin haasteisiin. Valmentavalle johtamiselle ominaista on myös tasa-arvoisuus työntekijöiden ja esihenkilön välillä. (Ristikangas, 2021, ss. 52–60) Useampi haastateltava mainitsi erikseen, ettei halua puhua alaisista vaan käyttävät sen sijaan termejä työntekijä tai tiimiläinen, mikä osoittaa, että nykyajan esihenkilöt selkeästi tekevät pesäeroa auktoritaariseen johtamiseen myös sanavalinnoillaan tekojensa lisäksi, sillä sana alainen korostaa hierarkkista johtamismallia (Kehusmaa, 2011, s.117).

Mutta sitten, kun mä teen itse sitä duunia niin mä tiedän kauan siihen menee, mitä voi, tiedätkö, vaatia eli se on niinku molemmin puolin reilua. Ja sitten kun mä teen niin ite sitä suorittavaa. Oon niinku mukana tuossa arjessa ja jaan tuon tuskan niin mun on ehkä myös jotenkin niinku helpompi ehkä niinku vaatia niinku hyvällä, että no mitä pitää tehdä, niin aika helppo saada myös ihmiset toimimaan. (Haastateltava 1)

Inhoan sanaa alainen. En käytä ikinä mun työryhmästä. (Haastateltava 1)

Tämmöistä valmentavaa ja semmoista niinku jotenkin, että tehdään yhdessä ja että että mulla ei todellakaan ole niitä kaikkia vastauksia enkä tiedä kaikkea ja ja voin myös sanoa sen, niin kun en tykkää sanoista ”alaisilleni”, mutta siis työntekijöille, vaikka että en tiedä jostain, että otan selvää ja näin että että jotenkin semmoista niinku. Joo ajattelen. Ajattelen niinku tämmöistä, että niinku toivottavasti ainakin, että on tämmöistä nykyaikaista ja niinku semmoista helposti lähestyttävää ja ja tasavertaisempaa. (Haastateltava 3)

Valmentavassa ja yhdistävässä johtamistyyliä on osittain samoja piirteitä, kuten luottamus ja tasavertaisuus esihenkilön ja työntekijöiden välillä. (Ristikangas, 2021, ss. 52–60; Goleman, 2019, ss. 136–138) Yhdistävässä johtamistyyliä korostuu kuitenkin vielä valmentavaa johtamistyyliä enemmän ihmisten hyvinvoinnin ja tunteiden merkitys, jopa siinä määrin, että yksinään yhdistävää johtamistyyliä käytettäessä työntekijät saattavat passivoitua ja alisuoriutua, koska heille ei anneta kehittävästä palautetta, eikä vaikeita tilanteita välttämättä uskalleta kohdata työyhteisön harmonian rikkoutumisen pelossa. (Goleman, 2019, ss. 136–138) Valmentavassa johtajuudessa tavoitteena on työntekijöiden itseohjautuvuus ja siihen päästäkseen työntekijöiden on saatava esihenkilöltään aktiivisesti myös kehittävästä palautetta.

Yksi haastatelluista korosti, että hänen yksi tavoitteensa on työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi toimia niin, että tiimiläiset kokevat hänen olevan heidän puolellaan, osa tiimiä. Hän kuitenkin nosti myös esiin tiedostavansa oman roolinsa tuomat vastuut ja velvollisuudet, ja kertoi kykenevänsä myös vaikeiden päätösten tekoon ja linjan vetoihin.

Yhdistävä johtaja asettaa ihmiset etusijalle. Hän pyrkii luomaan työyhteisöön turvallisen ilmapiirin, hyvän keskusteluyhteyden työntekijöiden kanssa ja keskittyy huomaamaan työntekijöissä hyvän. Yhdistävässä johtamisessa korostuu sopu ja luottamus, ja työntekijät ovat tällaista esihenkilöä kohtaan usein hyvin lojaaleja. (Goleman, 2019, ss. 136–138)

Ja sitten kun on hyvät välit niin kyllä kyllähän ihmiset tekee. Semmoisen esihenkilön eteen niinku töitä ja vielä vähän niinku jopa paremmin kuin sillain, että ei ole niinku mitään riman alittajia. Miten tän nyt voisi muotoilla? Vaan pyrkii tekemään parhaansa aina, koska jos niillä on niinku hyvä fiilis olla töissä niin kyllähän se näkyy sun niinku työsuorituksessakin. (Haastateltava 1)

No kyllä mä sanoisin että tää meidän tiimin ilmapiiri ja mä tarkoitan nimenomaan semmoista. Onkohan hieno termi tää psykologinen turvallisuus, mutta että meillä oikeasti uskalletaan sanoa myös niistä epäkohdista mun aikana, ettei ne ole sitten mitään semmoisia niinku kahvipöytäkeskusteluja vaan vaan niitä voidaan jutella ihan sillain, että mä oon itekin paikalla niistä niinku joko yhtiöön liittyvistä epäkohdista tai tiimiin liittyvistä epäkohdista. Niin se on mun mielestä kyllä semmoinen niinku mistä oon erityisen ylpeä ja ylipäättään siitä, että mä oon saanut tiimistä sitä palautetta, että heistä tuntuu,

että mä oon heidän puolella, vaikka oonkin työnantajan edustaja. En pelaa heitä vastaan, niin se on kyllä tuntunut tosi hyvältä, koska se on myös niinku oma tavoite, että haluaisinkin, että tiimissä tuntuu tältä koska, koska tota niin mä tosiaan ajattelen, että mä oon, mä oon tässä työssä omaa tiimiä varten ja ja mun etu on niinku tai heidän etu on mun etu myöskin. (Haastateltava 5)

Arvovaltaiselle johtamistyyllille ominaista on tulevaisuusorientoituneisuus ja organisaation vision ja tavoitteiden kirkastaminen niin, että työntekijöille on selvää, mitä heiltä odotetaan ja miksi. Työntekijöille annetaan kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa keinoihin, joilla tavoitteisiin ja organisaation visioihin päästään. Arvovaltaisessa johtamistyyllissä nousee esiin avoimen kommunikaation ja vuoropuhelun merkitys. Työntekijät motivoituvat, koska heillä on selkeä päämäärä, mutta mahdollisuus luovuuteen ja vaikuttamiseen omassa työssään. Jotta työntekijät voivat käyttää luovuutta ja osaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla yrityksen visioihin pääsemiseksi, tulee esihenkilöiden ja johdon myös huolehtia, että organisaation rakenteet ja työkalut mahdollistavat tämän. (Goleman, 2019, ss. 130–135; Mergado, Chan & Drancourt-de Lasteyrie, 2020, s. 10) Tätä tutkimusta varten haastatelluista henkilöistä yhdellä korostui ensisijaisesti arvovaltainen johtamistyyli ja kahdella muulla haastateltavista arvovaltainen johtamistyyli nousi vastausten perusteella toiseksi käytetyimmäksi johtamistyyliksi valmentavan johtamisen jälkeen.

...mä oon sitten enemmän niinku semmoinen, että että ihmisillä pitää olla oma vapaus niinku toteuttaa sitä työtään ja ja niinku tavallaan, että on yhteiset tavoitteet ja sitten on jonkun verran yhteisiä pelisääntöjä, että mitä niinku pitää tehdä. Mutta sitten suurin osa tavallaan siitä omasta työstä pitäisi olla niinku semmoista niinku vapaata että voi itse niinku tavallaan itse löytää ne parhaat parhaat keinot ja toteuttaa itselleen niin kun mielekkäällä tavallaan sitä työarkea ja ja ja tavallaan niinku myös suunnitella ja. Ja ehkä myös sitten sitä, että pystyisi niinku niitä omia vahvuusalueita hyödyntämään niinku itse parhaaksi katsomallaan tavalla. (Haastateltava 2)

Demokraattisessa johtamistyyllissä esihenkilö kuuntelee työntekijöitä ja neuvottelee heidän kanssaan aktiivisesti. Tyyli on toimiva esimerkiksi ideointitilanteissa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Demokraattisella johtamistyyllillä on kuitenkin riskinsä, sillä toimiakseen työntekijöillä tulee olla riittävä osaaminen, ymmärrys ja

tieto sellaisista organisaation sisäisistä ja ulkoisista asioista, joihin todellisuudessa heillä ei ole pääsyä tai mahdollisuuksia. Se siis asettaa työntekijöille paineita tehdä päätöksiä vajavaisilla tiedoilla ja taidoilla. (Goleman, 2019, ss. 147–149) Demokraattinen johtamistyyli yhdessä muiden tyylien kanssa käytettynä voi kuitenkin tuottaa hedelmällistä keskustelua ja uusia ideoita, kun työntekijät pääsevät osallistumaan päätöksen tekoon tai suunnitteluun. Tässä tutkimuksessa kaksi haastateltavista käytti demokraattisen johtamisen tyyliä työssään, käyttäen rinnalla kuitenkin myös valmentavan johtamisen ja arvovaltaisen johtamisen tapoja.

No meillä vaikka paljon keskustelua tässä tavoitteista ja onko ne hyviä vai eikö ne ole hyviä. Ja just tässä tiimissä on noin yksi päivä, että tää on ihan valmis ne niinku muuttaa jos te vaan kerrotte että mitkä on parempia mittareita nyt kun pakko on jollain lailla pystyä työelämässä mittaamaan, mutta ei se tarvitse olla just tää tunti tehokkuus, että jos te vaan kerrotte mitkä ne on ne vaihtoehtoiset vaihdetaan ihmeessä että kyllä mä. Ajattelisin, että suhtaudun aika myönteisesti siihen, että tiimi osallistuu siihen päätöksentekoon ja asioita mietitään yhdessä. (Haasteltava 5)

Tutkimusta varten kerätystä aineistosta ei noussut esiin suuntaa näyttävää eikä pakottavaa johtamistyyliä. Etenkin pakottavalla johtamistyyllillä, josta puhutaan myös auktoritaarisena johtamisena, on huono ja vanhakantainen maine, vaikka silläkin saattaa olla tietyissä tilanteissa paikkansa. Pakottava johtamistyyli on sanelevaa, käskyttävää ja vaatii työntekijöiltä tottelemista. Lyhyesti käytettynä, esimerkiksi kriisitilanteessa, voi olla hyödyllistä, että johtaja ilmoittaa tiukasti, miten toimitaan ja käyttää valtaansa voimakkaastikin. Pitkittyneessä käytössä pakottava johtaminen on kuitenkin tuhoisaa. (Goleman, 2019, ss. 126–130) Suuntaa näyttävässä johtamistyyllissä korostuu tehokkuuden ja osaamisen vaatimukset ilman riittävän tuen ja ohjauksen tarjoamista. (Goleman, 2019, ss. 149–154) Tätä tutkimusta varten kootuissa haastatteluissa korostui säännönmukaisesti enemmän keskusteleva, vuorovaikutuksellinen johtamisen työote.



## 5.2 Esihenkilöiden työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvoinnin erilaisia ilmentymiä ovat työtyytyväisyys, työn imu ja flow-tila. Työn imu ja flow-tila ovat optimaalisia positiivisia tunnetiloja, jolloin henkilö kokee uppoutuvansa työhön. Työtyytyväisyys on tietynlainen sopeutumisen aste työssä, jossa koetaan positiivista tunnetta työtä tehdessä. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa erilaiset motivaatiotekijät. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.) Työtyytyväisyydestä puhuttaessa voidaan puhua myös innostumisesta. Mikä esihenkilötyössä innostaa ja saa jaksamaan? Puolella haastatelluista mahdollisuus vaikuttaa asioihin oli yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka tuki johtamistyön innostavuutta. Tampereen yliopiston ja Tampereen ammattikorkeakoulun eri tieteenalojen tutkijoiden muodostaman tutkimusryhmän (n.d.) selvityksessä *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*, työ itsessään on listattu yhdeksi keskeisistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja sen tekemisen tapoihin tukee ja parantaa esihenkilön voimavaroja kestää työn painetta, kiirettä ja työn katkonaisuutta (Kehusmaa, 2011, s. 87; Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä, n.d.).

Esihenkilötyössä vaikutusmahdollisuudet eivät rajoitu ainoastaan omaan työhön ja sen tekemiseen. Esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa tiiminsä tavoitteisiin, työskentelyyn, keskustelukulttuuriin ja, organisaatiosta riippuen jopa organisaatiotasolla, erilaisiin päätöksiin, kuten siihen, mitä asioita organisaatiossa lähdetään kehittämään ja viemään eteenpäin. Esihenkilöasemassa haastatellut pääsivät luomaan uusia toimintamalleja ja materiaaleja työn tueksi. Useampi haastateltava kertoi onnistuneensa kehittämään tiiminsä toimintaa esimerkiksi muokkaamalla aktiivisesti uudenlaista, avoimempaa keskustelukulttuuria, luomalla yhdessä tiimin kanssa perehdytys suunnitelman materiaaleineen ja rakentamalla esimerkiksi organisaation tai tiimin sisäistä niin sanottua pelikirjaa, johon on koottu työhön tarvittavia työkaluja, sääntöjä ja tietoja.

Onhan se tuolla johtoryhmässä kun on mukana niin saa vaikuttaa tosi moneen asiaan ja ja olla kehittämässä asioita ja. Ja ja tietynlaisia suuntaviivoja miettimässä. Ja tota tekemässä erilaisia päätöksiä sitten että... Niin, saa vaikuttaa. Se on. Se on kyllä tietenkin mielenkiintoista ja ja ja myöskin palkitsevaa. (Haastateltava 3)

Työn merkityksellisyys nousi esiin erityisesti sosiaalialalla työskentelevien esihenkilöiden vastauksissa johtamistyön innostavuudesta puhuttaessa. Merkityksellisuuden kokemus

syntyy siitä, että ihminen kokee työllään olevan vaikutusta ja sen olevan yhteydessä omien arvojensa kanssa (Linkosalo & Kräkin, 2021). Muiden alojen esihenkilöt eivät haastatteluissa nostaneet työn merkityksellisyyttä yhtä voimakkaasti esiin.

Kaupanalalan esihenkilöiden vastauksissa puolestaan yhdeksi voimavaroja lisääväksi ja työssäjaksamista tukevaksi tekijäksi nousi huumori. Merja Julkunen (2023) kiteyttää huumorin olevan sosiaalinen ilmiö, jossa jaetaan jokin yhteinen hauska tapahtuma. Se on Julkusen mukaan sanallista tai sanatonta viestintää, joka tuottaa positiivisen emotionaalisen tai kognitiivisen reaktion. Työyhteisössä jaetun, positiivisen ja yhdistävän huumorin on tutkittu parantavan keskinäisiä suhteita, lievittävän konflikteja ja lisäävän ryhmähenkeä (Julkunen, 2023). Huumori toimii myös selviytymiskeinona haastavissa tilanteissa. Se voi auttaa yksilöä alentamaan stressiä ja suojelemaan itseään. Huumorilla on muitakin etuja esihenkilötyössä. Esihenkilöt, jotka käyttävät positiivista huumoria, etenkin sopivassa määrin omalla kustannuksellaan vitsailuun, nähdään ymmärtäväisempinä. Positiivisen huumorin käytöllä esihenkilötyössä on myös positiivinen yhteys tiimin sitoutumisessa esihenkilöön ja tiimin keskinäiseen luottamukseen ja kunnioitukseen. (Julkunen, 2023) Tätä tukee myös opinnäytetyöstä saadut vastaukset, sillä esihenkilöt, jotka nostivat huumorin yhdeksi tärkeimmistä voimavaratekijöistä, kokivat myös työilmapiirin hyväksi ja omaan jaksamiseensa positiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi.

...Sitten kun tulee ihan hirveä kiire ja kaikki menee aivan päin tälleen niin sit ensimmäisenä nyt kuule, nyt keitetään kahvit, et jos on niinku, alkaa, tiedätsä, kaikki kaikki lahoon niin sitten mä oon niinku, et nyt keitetään kahvit, haetaan karkkia kaupasta. Lähetään ihan uusin silmin pohtiin tätä tilannetta, että se on sellainen, mikä tota pitää niinku. No kyl mä sanon kyllä, et huumorilla ja hulluudella, huumorilla niin kyllä se on niinku, sillä jaksetaan. (Haastateltava 1)

Esihenkilöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin positiivisesti vaikuttavana koettiin lähes yksimielisesti oma tiimi. Työyhteisön avoin ilmapiiri, hyvä yhteishenki ja kokemus siitä, että töitä tehdään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, toimii tukena sekä työntekijöille että esihenkilöille (Kehusmaa, 2011, s. 117). Se, että haastatellut nostivat edellä mainittuja seikkoja esiin voimavaroina, kieli siitä, että he ovat onnistuneet omalla valmentavan, arvovaltaisen, yhdistävän ja demokraattisen johtamistyylien sekoituksellaan rakentamaan molemminpuolisen luottamussuhteen työntekijöihin. Tällaisen luottamussuhteen

rakentamiseksi esihenkilöltä vaaditaan vahvaa itsetuntemusta, jotta hän kykenee tunnistamaan omat vahvuutensa ja kehityskohteensa, antamaan sopivasti vastuuta ja vapautta työntekijöille sekä olemaan oikeuden- ja johdonmukainen (Kehusmaa, 2011, ss. 118–120).

Suurin osa haastateltavista nimesi voimavaroja lisääviksi tekijöiksi myös työn ja vapaa-ajan tasapainon. Ainoastaan yksi haastateltavista ei erikseen maininnut vapaa-aikaa voimavaroja lisääväksi tekijäksi. Perhe, läheiset ja omat harrastukset auttavat jaksamaan ja palautumaan, kun henkilö pääsee irrottautumaan työstä fyysisesti, ajallisesti ja henkisesti (Työterveyslaitos, n.d.g). Työn ja kodin voimavarat voivat kehämäisesti vahvistaa toinen toisiaan ja toimia onnen ja hyvinvoinnin lähteinä toisilleen pitkälläkin aikavälillä (Kehusmaa, 2011, ss. 89–90).

Monella haastateltavista ei ollut määriteltyä työaikaa, mikä mahdollisti työn suunnittelun ja tekemisen omien aikataulujen mukaisesti. Yksi haastateltavista nosti voimavaroja lisääväksi tekijäksi mahdollisuuden käydä kesken päivää lenkillä tai tehdä opintoihin liittyviä tehtäviä, toinen puolestaan koki tärkeänä pitää kokonaistyöajasta huolimatta kiinni säännöllisestä työajasta kello 8.00 ja 16.00 välillä. Kokonaistyöajan mukana esihenkilölle tuleekin sekä vastuuta että vapautta oman työnsä rajaamisesta ja aikatauluttamisesta.

No tavallaan mitä niinku työn puolesta tai työnantajan puolesta niin mulla ei ole esimerkiksi työaikoja ollenkaan, että mä saan itse määritellä, että milloin mä oon töissä ja mulla on niinku hyvin vapaasti kaikki jutut käytössä, että jos mä haluan päivällä lähteä lenkille tai kuntosalille tai johonkin niin mä voin lähteä eikä mun tarvitse siihen mitenkään kysellä lupaa tai ehdi ilmoitella omalle esihenkilölle että tää tää on kyllä ehdottomasti semmoinen mikä tukee että. Tääkin vielä. Viimeistelen opintojani, niin se on ollut kiva, että olisi pystynyt päivän aikanakin jotain jotain edistämään koulujuttujakin, jos on ollut semmoinen hetki. (Haastateltava 5)

No ne omat rajat että että. Vaikka mulla on esimerkiksi mulla on kokonaistyöaika, niin mä oon sitten rajannut että että pääsääntöisesti että mä teen niin kun kahdeksan ja neljän välillä sen mun työn ja ja ja tota. En iltaisin enää pääsääntöisesti availe sähköposteja, en viikonloppuisin. (Haastateltava 6)

Oman työnsä aikatauluttaminen ja työajattomuus voivat hallitsemattomina olla myös voimavaroja vieviä tekijöitä. Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki nostivat kiireen tai kiireiset aikataulut yhdeksi omaa jaksamista heikentäväksi tekijäksi. Jokaisen haastateltavan, joka mainitsi kiireen voimavaroja vieväksi, työtehtäviin kuului varsinaisen esihenkilötyön lisäksi muita tehtäviä, kuten myyntiä, erilaisia kehitysprojekteja tai kumppaniyhteistyötä. Työssä piti löytää aikaa työntekijöille ja esihenkilön oman roolin sisältämille muille työtehtäville, mikä haastoi esihenkilöiden jaksamista ja oman työn aikatauluttamista. Vaikka kokonaistyöaika sinällään antaa vapautta suunnitella ja aikatauluttaa omaa päivää, esimerkiksi työntekijöiden yllättävät poissaolot ja niiden sijaisjärjestelyt sekä työntekijöiden kääntyminen esihenkilöiden puoleen haasteissaan keskeyttävät usein esihenkilön ennalta suunnitteleman ja aikatauluttaman oman tekemisen. Neljä kuudesta haastatellusta koki, että oman roolin selkeyttäminen ja henkilöstöjohtamiseen sisältyvämmien työtehtävien vähentäminen voisi helpottaa heidän työtaakkaansa ja tukea heidän jaksamistaan.

Jokainen haastateltavista oli suorittanut tai suorittamassa esihenkilötyöhön liittyviä opintoja tai koulutuksia. Näistä opinnoista koettiin olevan hyötyä sekä oman osaamisen että työssäjaksamisen ja hyvinvoinnin tueksi. Opintojen kautta haastateltavat olivat saaneet käyttöönsä konkreettisia työkaluja johtamiseen ja vertaistukea muilta samassa asemassa eri organisaatioissa työskenteleviltä henkilöiltä. Vertaistuki ja verkostot koettiin tärkeiksi oman jaksamisen kannalta, oli saatu vertaistuki sitten oman organisaation sisältä toiselta esihenkilöltä tai toisessa organisaatiossa samassa roolissa työskenteleviltä. Huomattavaa oli, että saadun vertaistuen tärkeydestä huolimatta vain yhdellä haastateltavissa oli käytössä työnohjaus yhdessä kollegan kanssa, sekin niin, että he itse olivat osanneet sitä itselleen vaatia. Organisaatioissa olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää enemmän vertaistukea työnohjauksen muodossa, jolloin esihenkilöillä olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään, prosessoida ongelmanratkaisullisesti työhön liittyviä kysymyksiä, ja jakaa esihenkilökokemuksia asiantuntijan johdolla (Salo, 2009, ss. 61–63). Säännöllisellä työnohjauksella voitaisiin tukea työssä oppimista ja tukea esihenkilöiden jaksamista (Salo, 2009, ss. 61–63).

Vertaistuen noustessa merkittävään rooliin haastateltujen työssäjaksamisen kannalta esimieheltä saatu riittävä tuki puuttui huomattavan monelta haastateltavista. Haastatellut kokivat nauttivansa esihenkilönsä luottamusta ja saavansa vapautta toteuttaa päätöksen

tekoa ja omia työskentelytapojaan, mutta samaan aikaan suurin osa koki saavansa hyvin vähän varsinaista tukea esihenkilöltään. Neljä kuudesta haastateltavasta kertoi oman esihenkilönsä olevan niin kiireinen ja keskittynyt omiin projekteihinsa, ettei heiltä saanut tukea tai heidän tavoittamisensa oli haastavaa. Yksi haastateltavista joutui muistuttamaan omaa esihenkilöään kehityskeskusteluista ja sovituista asioista, kaksi haastateltavaa sanoi, että saattoi mennä jopa kuukausi ennen kuin esihenkilö vastasi heidän yhteydenottoihinsa. Yksi haastateltavista oli hyvin tiiviisti yhteydessä esihenkilönsä kanssa ja koki saavansa henkistä tukea keskusteluista, mutta varsinaisiin ratkaisuihin ei saanut apua. Yksi haastatelluista koki saaneensa esihenkilöltään tukea aloittaessaan roolissa, mutta kokemuksen kerryttyä tuen saaminen väheni. Kyseinen haastateltava koki, ettei kehityskeskusteluissa käyty riittävästi läpi hänen asioitaan, sen sijaan niissä keskityttiin tiimiin ja tiimin tuloksiin, ja siksi hänen oli vaikea tuoda esiin omaa uupumusta. Esihenkilöiden omalta esihenkilöltä saaman tuen puutetta voitaisiin myös paikata säännöllisellä työnohjauksella, sillä kollegoilta ja asiantuntijalta saatu sparraus ja yhdessä erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisujen pohtiminen voisivat lieventää esihenkilöiden taakkaa.

...Tosissaan tää oma esihenkilö niin hän on tosi kiireinen ihminen ja hän ei ehkä ollut niin semmoinen jotenkin niinku ennakoiva ja tämmöinen järjestelmällinen, että hän ei niinku ehkä sopinut semmoisia tapaamisia meillä tai järjestänyt ehkä sitä aikaa, että niinku että lähinnä silloin kun sitä tarvitsisi ja sitten aloinkin rakentaa meillekin hänen kanssaan semmoisia käytäntöjä, että tavataan kerran kuukaudessa ja käydään niinku asioita läpi ja näin, mutta. Mutta esimerkiksi kehityskeskusteluista niin piti itse muistuttaa, että pidetään ne ja silloin koin jo paljon tarvetta siihen. (Haastateltava 3)

Kiireen ja siihen vaikuttavien tekijöiden, kuten henkilöstön vähyyden, liiallisen työmäärän tai monien eri roolien lisäksi yksi haastatelluista mainitsi voimavaroja vieväksi jatkuvan toiston ja työntekijöiden muistuttelun sovituista asioista. Lisäksi yksi haastateltava nosti esiin työntekijöiden hoksauttamisen turhauttavan ja vievän välillä voimia. Valmentavan johtamisen yksi tunnusmerkeistä on, ettei esihenkilö anna työntekijöille suoria vastauksia, vaan pyrkii tukemaan tekijöitä löytämään ratkaisuja ja erilaisia toimintamalleja keskustelulla (Ristikangas, 2021, ss. 52–60). Tällainen toimintatapa edistää pitkällä tähtäimellä koko tiimin toimivuutta sekä aktivoi ja auttaa työntekijöitä kehittymään ongelmanratkaisu- ja

työtaitoissaan, mutta työllistää lyhyellä aikavälillä esihenkilöä enemmän kuin suorien, yksiselitteisten vastausten antaminen.

### 5.3 Johtamistyylin vaikutus esihenkilön työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen

Puolet haastateltavista olivat olleet jossain vaiheessa esihenkilöuraansa sairaslomalla uupumuksen vuoksi tai kokeneet merkittävää jaksamisen heikentymistä. Yhdistävää, arvovaltaista ja demokraattista johtamistyyliä ensisijaisesti toteuttavilla esihenkilöillä oli jossain vaiheessa esihenkilöuraa ollut haasteita työssä jaksamisessa. Niillä henkilöillä, jotka kokivat jaksavansa töissä hyvin kiireestä, työn haasteista ja moninaisista päällekkäisistä rooleista ja tehtävänkuvista riippumatta, ensisijaisena johtamistyylinä oli valmentava johtaminen. Mikään muu tekijä ei selkeästi yhdistänyt työssä hyvin jaksaneita tai toisaalta erottanut niistä haastateltavista, jotka olivat kokeneet työssä jaksamisessa heikentymistä. Kaikilla haastateltavista yhtä lukuun ottamatta tehtävänkuvaan sisältyi esihenkilötyön lisäksi muita tehtäviä, suurin osa oli kokenut työssään kiirettä ja koki, ettei heillä ole riittävästi aikaa esihenkilötyölle ja työntekijöille. Kaikilla haastateltavilla oli myös samankaltaisia voimavaran lähteitä, kuten työtä tukevia opintoja, vertaistukea ja hyvä tiimi.

## 6 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksessa nousseiden tulosten perusteella ei voida vahvistaa, että tietty johtamistyyli vaikuttaisi suoraan heikentävästi esihenkilön työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin. Sen sijaan tutkimuksen tulos osoittaa, että pääasiassa valmentavaa johtamistyyliä käyttävien esihenkilöiden työssä jaksaminen on ollut parempaa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan selviä, juontuuko johtamistyylin valikoituminen esihenkilön persoonallisuuden piirteistä, ja sitä kautta tietynlaiset henkilöt olisivat alttiimpia uupumaan esihenkilötyössä. Sekä yhdistävässä että demokraattisessa johtamistyyllissä esihenkilö keskittyy voimakkaasti luomaan työyhteisöön turvallista ja avointa ilmapiiriä. Etenkin yhdistävässä johtamistyyllissä ihmisten tunteiden merkitys, sopu ja harmonia ovat suuressa roolissa. Tällaista johtamistyyliä käyttävä esihenkilö on todennäköisesti herkkä aistimaan tunnetiloja. Esihenkilön omaan persoonaan tai historiaan liittyvät yksilölliset tekijät jäivät kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa keskityttiin työhyvinvointia tukeviin ja voimavaroja vieviin

ulkoisiin tekijöihin, jotka eivät yksinään selitä sitä, miten joku esihenkilö voi hyvin ja suorastaan kukoistaa samassa roolissa, jossa toinen väsyä. Tämä huomio toisaalta tukee sitä havaintoa, että työhyvinvointi on monien asioiden summa. Kuten jo opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, ihminen on psykofyysis-sosiaalinen olento, ja työhyvinvointia tuleekin tarkastella monista näkökulmista ja eri tieteen aloilla (s. 11).

Tutkimuksessa esihenkilöiden työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen heikentävästi vaikuttavia tekijöitä olivat kiire, henkilöstön vähyys, työntekijöiden hoksauttaminen ja moninaiset vastuut esihenkilötyön rinnalla. Työhyvinvointia tukevia tekijöitä puolestaan olivat kollegiaalinen vertaistuki, työtä tukevat opinnot, huumori, hyvä työyhteisö, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn merkityksellisyys, mahdollisuus vaikuttaa sekä vapaus toteuttaa työtä omalla tavallaan ja aikatauluilla. Esihenkilön tukea ei koettu saavan riittävästi, vaikkakin haastateltavat kokivat nauttivansa esihenkilönsä luottamusta. Vertaistuen merkityksellisyydestä huolimatta vain yksi haastateltavista sai säännöllistä työnohjausta. Tämän tutkimuksen myötä voitaisiin todeta, että esihenkilöt hyötyisivät organisaatiosta riippumatta säännöllisestä työnohjauksesta, sillä jokainen haastateltavista tunnisti vertaistuen merkityksen esihenkilötyössä. Säännöllinen, ammatillinen työnohjaus tukisi esihenkilöiden työssä jaksamista.

Tutkimuksessa nousi esiin, etteivät tämän hetken esihenkilöt käytä johtamistyylinä pakottavaa tai suuntaa näyttävää tyyliä, vaan johtamisessa korostuu avoin kommunikaatio, vuorovaikutus ja luottamus työntekijöihin. Haastateltavat välttivät valmiiden vastausten antamista ja pyrkivät aktivoimaan työntekijöitä ratkaisujen löytämiseksi yhdessä sekä osallistamaan työntekijöitä heitä itseään koskeissa asioissa. Esihenkilöt kokivat onnistuneensa työssään, kun työntekijät kehittyivät ja etenivät urallaan toivomallaan tavalla.

Esihenkilöt pitivät ensisijaisen tärkeänä työntekijöiden työhyvinvointia ja pyrkivät omalta osaltaan panostamaan siihen käytössä olevilla keinoilla, kuten kehityskeskusteluilla, säännöllisillä kohtaamisilla ja luomalla työyhteisöön rakentavaa ja turvallista ilmapiiriä. Esihenkilöt pitivät omassa työssään tärkeänä toimia johdonmukaisesti, tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti. Tutkimuksessa nousi esiin myös esihenkilöiden jatkuva itsensä kehittäminen erilaisten opintojen ja koulutusten sekä palautteen pyytämisen muodossa.

## 7 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö osoitti, miten moninaista sekä johtaminen että työhyvinvointi ovat. Jo johtamisen ja työhyvinvoinnin käsitteiden määrittely itsessään vaati tekijältä tarkkaa rajaamista ja tietoisia valintoja siitä, mistä näkökulmista ja teorioista käsin termejä kannattaa avata niin, että aihe pysyisi riittävän suppeana ja opinnäytetyön kannalta oleellisena. Tämän hetken esihenkilöihin kohdistuu valtavasti vaatimuksia ja odotuksia. Esihenkilöiden tulee olla tunneälykkäitä, empaattisia ja aitoon vuorovaikutukseen kykeneviä valmentajia. Hyvän esihenkilötyön merkitys on laajalti tunnustettu yhdeksi työhyvinvointitekijäksi, mutta myös esihenkilöiden työssäjaksamiseen olisi tärkeää kiinnittää laajemmin huomiota.

Opinnäytetyötä tehdessä tekijä pyrki huolehtimaan tutkimuksen eettisyydestä ja läpinäkyvyydestä toimittamalla potentiaalisille haastateltaville saatekirjeen, jossa kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta sekä kerrottiin haastattelun nauhoittamisesta ja nauhoitetun aineiston säilyttämisestä. Saatekirje toimi myös luvanantona materiaalin säilyttämiseen Wihissä vuoden ajan valmistumisesta. Kun haastattelu oli tehty, tekijä tallensi nauhoituksen Wihiiin ja poisti nauhoituksen omalta tietokoneeltaan. Aineisto litteroitiin ja litteroidusta aineistosta poistettiin kaikki nimet ja tarkemmat tunnusmerkit esimerkiksi haastateltujen esihenkilöiden työnantajista. Eettisyyteen pyrkiminen näkyi myös siinä, että tutkija tyypitteli haastateltavat tunnistamattomaan muotoon, jotta yksittäiset henkilöt eivät ole tunnistettavissa opinnäytetyössä. Lainauksia käytettäessä työssä käytettiin nimikkeitä Haastateltava 1, Haastateltava 2, jne.

Opinnäytetyön luotettavuus saattoi kärsiä siitä, että tekijä otti yhteyttä tuntemiinsa esihenkilöihin eri aloilta. Sillä, että tekijä tunsu haastateltavat eri yhteyksistä entuudestaan, saattoi olla vaikutusta haastateltavien antamiin vastauksiin. Haastateltujen valinta oli kuitenkin perusteltua, sillä jokainen haastateltavista toimi esihenkilö- tai johtoasemassa ja heillä saattoi olettaa olevan sitä tietoa, josta opinnäytetyön tekijä oli kiinnostunut.

Opinnäytetyö on kooltaan pieni tutkimus, joten suppea otos saattoi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja käytettävyyteen, eikä opinnäytetyön tuloksia voi yleistää. Määrällinen tutkimus olisi ollut toistettavissa, mutta koska tässä tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnistaan ja johtamistavoistaan, laadullinen tutkimus oli perusteltu valinta.



Opinnäytetyön kehittämiseen liittyen tutkijalle nousi ajatus, että tutkimuksessa olisi voitu hyödyntää määrällisen tutkimuksen menetelmiä työssäjaksamisen mittaamiseksi.

Esihenkilöiden työhyvinvointia ja työssä jaksamista olisi voinut mitata numeraalisesti asteikolla, jolloin eri haastateltavien työhyvinvointia olisi ollut helpompaa vertailla.

Toisena kehitysideana tutkijalle opinnäytetyön tekemisen aikana nousi, että opinnäytetyötä varten olisi voitu haastatella myös esihenkilöiden tiimien jäseniä liittyen heidän näkemykseensä esihenkilön johtamistyylistä. Tuolloin olisi voitu saada kattavampi kuva siitä, millaisella tyylillä esihenkilöt työntekijöitä johtavat, sen sijaan, että tässä tutkimuksessa keskityttiin esihenkilöiden ajatuksiin ja kokemuksiin omasta tavastaan johtaa. Tutkija teki kuitenkin ajankäytöllisistä perusteista valinnan pitäytyä alkuperäisessä suunnitelmassa haastatella vain esihenkilöitä.

Lisäksi opinnäytetyön tuloksia analysoidessa tekijällä heräsi kiinnostus tutkia persoonallisuuspiirteiden ja johtamistyyliden yhteyttä. Tämä lähtökohta voisikin olla yksi tapa tehdä aiheesta jatkotutkimusta.

## Lähteet

Ahloth, M., & Havunen, R. (2015). *Pomo puun ja kuoren välissä*. Talentum.

Barker, T. (2006.) *Leadership for Results: Removing Barriers to Success for People, Projects, and Processes*. ASQ Quality Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998.) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino.

Goleman, D. (16.7.2019). *The emotionally intelligent leader*. Harvard Business Review Press.

Hyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä* (3. uud. p.). Edita.

Jabe, M. (2017.) *Erilaisten ihmisten johtaminen*. (1. painos.). Kauppakamari.

Julkunen, M. (31.12.2019.) *Huono johtaminen*. Arpeeti. <https://www.arpeeti.fi/huono-johtaminen/>

Julkunen, M. (15.9.2023.) *Huumori työyhteisöjen voimavarana*. Arpeeti. <https://www.arpeeti.fi/huumori-tyoyhteisöjen-voimavarana/>

Juuti, P. (2018.) *Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön*. Gaudeamus.

Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa* (8. uud. p.). Talentum Media.

Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina (2021). *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonanalyysi/>

Kauhanen, J. (2016). *Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämishjelman laatiminen* (1. painos.). Kauppakamari.

Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Kauppakamari.

Koulutus.fi (2020.) *6 johtamistyyliä – ja miten niitä tulisi käyttää*. Haettu 15.10.2023 osoitteesta <https://www.koulutus.fi/artikkelit/6-johtamistyyliä-18078>

KT-lehti. (2022.) *KT-lehti 3/2022 ilmestynyt: Esihenkilöiden jaksaminen vaikuttaa työyhteisön hyvinvointiin*. Kirjoitettu 9.6.2022. Haettu 4.3.2024 osoitteesta <https://www.kt.fi/uutiset-ja-tiedotteet/2022/kt-lehti-3-2022-ilmestynyt>

- Linkosalo, S. & Kräkin, M. (2021.) *Innostava työ ja kannustava ympäristö – työmotivaation tukipilarit*. LAB Pro. Haettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.labopen.fi/lab-pro/innostava-tyo-ja-kannustava-ymparisto-tyomotivaation-tukipilarit/>
- Manka, M-L. , Manka, M. 2023. *Työhyvinvointi*. Alma Talent, Helsinki.
- Mergado, S., Chan, K. & Drancourt-de Lasteyrie, M. (2020.) *Workbook 4. HE Transformation Leadership – an analysis of emergent and high potential leadership styles*. New Lead. <https://eua.eu/downloads/projects/newlead%20workbook%204.pdf>
- Parkatti, A. (2020.) *Management vai Leadership? Digitaidot arjessa*. Blogi. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://digitaidotarjessa.com/management-vai-leadership/>
- Prentice, W.H.C. (2004.) *Understanding Leadership*. Harvard Business Review. Haettu 2.3.2024 osoitteesta <https://hbr.org/2004/01/understanding-leadership>
- Ristikangas, M., Lönnroth, A., Ristikangas, V., & Ristikangas, V. (2021). *Valmentava tiimin johtaminen: Yhdessäohjautuvuus ja systeminen ajattelu onnistumistekijöinä*. Alma Talent.
- Ruusuvuori, M. (2022.) *Yritykset ja yhteiskunta maksavat kovaa hintaa kroonisesta johtamisosaamisen puutteesta*. Markkinointiuutiset. Kolumni. Kirjoitettu 10.6.2022. Haettu 3.3.2024 osoitteesta <https://www.markkinointiuutiset.fi/artikkelit/yritykset-ja-yhteiskunta-maksavat-kovaa-hintaa-kroonisen-johtamisosaamisen-puutteesta>
- Salo, M. 2009. *Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä*. Työterveyslääkäri 27 (2), 61–63. Haettu 1.4.2024 osoitteesta [https://www.terveysportti.fi/dtk/shk/avaa?p\\_artikkeli=ttl00612](https://www.terveysportti.fi/dtk/shk/avaa?p_artikkeli=ttl00612)
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (n.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu 29.09.2023 osoitteesta <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Surakka, T. & Laine, N. (2011.) *Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön*. Taurus Media.
- Terveystalo. (n.d.) *Miksi työhyvinvointiin kannattaa satsata?* Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopaketti/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen#Mit%C3%A4+ty%C3%B6hyvinvoinnilla+ja+ty%C3%B6ss%C3%A4+jaksamisella+taukoitetaan%3F>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2006.) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Turtio, T. (2017). *Paha johtaminen*. Helsingin seudun kauppakamari.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. (n.d.) *Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli*. Tampereen yliopisto, Tampereen ammattikorkeakoulu. Haettu 29.09.2023 osoitteesta <https://www.tyohyvinvointi.fi/>

Työterveyslaitos. (n.d -a) *1.1. Työhyvinvointi*. Haettu 29.09.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. (n.d.b) *Osa 2. Strategisen työhyvinvoinnin johtamishuomion kohteet*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet>

Työterveyslaitos. (n.d.c.) *Osa 2.1. Johtamishuomio työntekijöissä*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/21-johtamishuomio-tyontekijoissa>

Työterveyslaitos. (n.d.d.) *2.2 Johtamishuomio työssä ja työtehtävissä*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/22-johtamishuomio-tyossa-ja-tyotehtavissa>

Työterveyslaitos. (n.d.e.) *2.3 Johtamishuomio työympäristössä*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/23-johtamishuomio-tyoymparistossa>

Työterveyslaitos. (n.d.f.) *2.4. Johtamishuomio organisatorisessa tuessa*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-2-strategisen-tyohyvinvoinnin-johtamishuomion-kohteet/24-johtamishuomio-organisatorisessa-tuessa>

Työterveyslaitos. (n.d.g.) *Työn ja vapaa-ajan tasapaino*. Haettu 1.4.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/palautu-aivotyossa-tietopankki/tyon-ja-vapaa-ajan-tasapaino>

Työturvallisuuslaki 738/2002. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.) *Työhyvinvointi*. Haettu 30.9.2023 osoitteesta <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/>

Valpola, A. (2015). *Johtajuuden salat* (1. painos.). Helsingin seudun kauppakamari.

Vilka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. (5., päivitetty painos.). PS-kustannus.

Yhdenvertaisuuslaki. 132/2014. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325>

Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. (2.9.2011.) *Saatteiden laatiminen ja vastausprosentti*.  
Menetelmätietovaranto.  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/postikysely/postikysely.html#saatteet>

Liite 1.

## **Aineistohallintasuunnitelma**

13.1.2024

### **1 Tutkimusaineiston tallennus ja säilytys**

Opinnäytetyössä käytettävä aineisto kerätään haastatteluin. Haastattelut voidaan toteuttaa etänä tai kasvotusten. Haastattelut nauhoitetaan, jonka jälkeen nauhoite litteroidaan Word-ohjelmalla. Litteroidusta aineistosta poistetaan tai piilotetaan kaikki mahdolliset henkilöllisyyden paljastavat tiedot. Nauhoitukset tuhoetaan litteroinnin jälkeen ja litteroitu aineisto säilytetään vuoden ajan tietojärjestelmä Wihissä, jonka käyttäjillä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmän tietoihin pääsevät ja niitä käyttävät vain ne rekisterinpitäjät/henkilöt, joilla työnsä puolesta on niihin oikeus.

Tietojen lainmukainen käsittely varmistetaan tietojen luokittelulla ja tietoaaineistojen käsittelysääntöjen mukaisella toimintatavalla.

### **2 Henkilötietojen ja arkaluonteisten tietojen käsittely**

Valmiissa opinnäytetyössä ei julkaista mitään henkilötietoa. Opinnäytetyötä varten ei kerätä henkilötietoja tai muita arkaluonteisia henkilötietoja. Tutkimusaineisto ei sisällä salassa pidettävää tietoa. Haastatteluaineistoa ei julkaista opinnäytetyön liitteenä. Mahdolliset haastatteluissa esiin nousseet henkilöllisyyden paljastavat tiedot piilotetaan litteroidusta aineistosta ja henkilöihin viitataan opinnäytetyössä esim. Haastateltava 1, Haastateltava 2 jne.

### **3 Opinnäytetyöaineiston omistajuus**

Opinnäytetyön aineiston ja tulokset omistaa opinnäytetyön tekijä Janica Wirtanen.

### **4 Opinnäytetyöaineiston jatkokäyttö työn valmistumisen jälkeen**

Tutkimusaineistoa ei jatkokäytetä. Opinnäytetyön tekijä säilyttää aineiston tietoturvallisesti vuoden ajan opinnäytetyön hyväksymispäivästä, jotta opinnäytetyön tulokset voidaan tarvittaessa varmistaa ja hävittää tämän jälkeen aineiston tietoturvallisesti.

Liite 2.

## SAATEKIRJE

Hyvä esihenkilönä tai johtajana työskentelevä,

Miten jaksat työssäsi? Mikä esihenkilötyössä haastaa ja mistä saat virtaa? Miten kohtaat työntekijät? Millainen esihenkilö koet olevasi?

Olen tradenomiopiskelija Hämeen ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta ”johtamistyylien vaikutus esihenkilöiden kokemukseen omasta työhyvinvoinnista”.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää haastattelujen pohjalta, miten esihenkilön johtamistyyli mahdollisesti vaikuttaa esihenkilön omaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

Tutkimukseen osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkimuksen aineiston keruu tapahtuu etäyhteydellä tai kasvotusten toteutettavalla haastattelulla. Haastattelut pyritään toteuttamaan kevään 2024 aikana ja haastatteluun on hyvä varata aikaa 0,5–1 tunti.

Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluna, jossa pääset kertomaan omin sanoin kokemuksistasi esihenkilötyössä ja työssä jaksamisestasi vastaamalla ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Toivoisin, että haastattelutilanteen ääni voitaisiin nauhoittaa. Nauhoitettu aineisto tuhotaan litteroinnin jälkeen, ja litteroitu aineisto säilytetään vuoden ajan tietojärjestelmä Wihissä, jonka käyttäjillä on henkilökohtaiset käyttäjätunnukset. Järjestelmän tietoihin pääsevät ja niitä käyttävät vain ne rekisterinpitäjät/henkilöt, joilla työnsä puolesta on niihin oikeus.

Tutkimukseen osallistuvien anonyymiteetti säilytetään koko tutkimuksen ajan, antamiasi vastauksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä haastateltavien tietoja tuoda esille missään tutkimuksen vaiheessa. Haastatteluun osallistuminen katsotaan tietoiseksi suostumukseksi osallistua tutkimukseen.



Opinnäytetyön tavoitteena on valmistua kesään 2024 mennessä. Valmiiseen työhön voit halutessasi tutustua Theseus-julkaisuarkistossa.

Suuri kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,

Janica Wirtanen, [janica.wirtanen@student.hamk.fi](mailto:janica.wirtanen@student.hamk.fi)

Tradenomiopiskelija, Liiketalouden koulutusohjelma, Hämeen ammattikorkeakoulu

## Liite 3

Yksilöhaastatteluissa käytetyn teemahaastattelun runko

### **Taustakysymykset:**

Ikä?

1. Millä alalla työskentelet?
2. Minkä kokoisessa organisaatiossa työskentelet?
3. Miten kuvailisit organisaatiota, jossa työskentelet?
4. Kuinka kauan olet työskennellyt esihenkilöasemassa?
5. Kuinka monelle työntekijälle toimit esihenkilönä?
6. Teetkö yhteistyötä toisten esihenkilöiden kanssa? Millaista yhteistyönne on?
7. Millaista tukea saat työhösi omalta esihenkilöltäsi? Koetko tuen olevan riittävää?

### **Johtamistyyli ja johtamiskulttuurit**

1. Mitkä ovat tärkeimpiä tavoitteitasi esihenkilönä?
2. Millaisilla keinoilla pyrit saavuttamaan työssäsi sinulle asetettuja tavoitteita tai itse asettamiasi tavoitteita?
3. Mitä johtamistyyllillä mielestäsi tarkoitetaan?
4. Miten kuvailisit omaa tapaasi/tyyliäsi johtaa? / Miten määrittelisit itseäsi esihenkilönä?

5. Miten eri alaiset vaikuttavat johtamistyyliisi?
6. Miten esihenkilösi vaikuttaa johtamistyyliisi?
7. Miten organisaationne kulttuuri vaikuttaa johtamistyyliisi?

### **Johtamiskokemukset**

8. Millaisia kokemuksia sinulla on johtamisesta?
9. Mikä johtamisessa on haastavaa?
10. Mikä johtamisessa on innostavaa?
11. Missä koet onnistuneesi esihenkilönä?
12. Miten olet kehittynyt johtamisessa? Miten haluaisit vielä kehittyä?
13. Minkä asioiden koet tukevan omaa onnistumistasi esihenkilönä?
14. Mitkä asiat vaikeuttavat omaa onnistumistasi esihenkilönä?

### **Johtaminen ja viestintä**

15. Miten usein kohtaat työntekijöitä?
16. Mitä kanavia käytät työntekijöiden kanssa viestimiseen? Miten usein kommunikoit työntekijöiden kanssa?
17. Millaisissa asioissa työntekijät kääntyvät puoleesi?

**Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen**

18. Miten kuvailisit omaa työssä jaksamistasi?

19. Mitkä tekijät auttavat sinua jaksamaan työssäsi?

20. Mitkä tekijät kuluttavat eniten voimavarojasi työssäsi?

21. Millaisia toimenpiteitä pitäisi tehdä/mitä pitäisi muuttua, jotta työhyvinvointisi paranisi?

22. Miten toimit haastavissa kohtaamisissa työntekijöiden kanssa?