

Esimiehen kokonaisvaltainen hyvinvointi.

Anne Kääriäinen

Opinnäytetyö

Helmikuu 2019

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma

HR-kärki

Tekijä(t) Sukunimi, Etunimi Kääriäinen, Anne	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Helmikuu 2019
	Sivumäärä 81	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiehen kokonaisvaltainen hyvinvointi		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksen lähtökohtana oli selvittää, millaiseksi esimiehet kokevat kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa Pentti Sydänmaanlakan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden mallin mukaan, millä tasolla he haluaisivat sen toteutuvan, jotta jaksaminen esimiestehtävissä toteutuisi parhaiten sekä, mitkä asiat haastavat kokonaiskuntoisuutta. Tutkimuksella pyrittiin löytämään myös keinoja tavoitettiin pääsemiseksi sekä kiinnittämään niin esimiesten kuin työnantajienkin huomiota esimiesten kokonaishyvinvointiin ja sen tärkeyteen. Laadullinen tutkimus toteutettiin tutustumalla kyseiseen malliin sekä muuhun teoriaan, ja mallin pohjalta toteutettiin puolistrukturoidut teema-haastattelut viidelle esimiehelle touko-elokuussa 2018. Tutkimuksessa haastateltiin eri organisaatioissa ja tehtävissä toimivia esimiehiä Jyväskylässä ja Tampereella. Havaintoyksiköistä 3 oli naisia ja 2 miehiä.</p> <p>Teoriaa ja haastattelututkimuksen tuloksia yhdistämällä tutkimuksessa kävi ilmi, että Sydänmaanlakan mallin eri kuntoisuusalueilla esimiehillä oli eroja. Tietoisuus nousi esille alueena, johon toivottiin eniten parannusta. Osa esimiehistä koki myös puutteita fyysisessä kunnossaan. Yleisesti esimiehet tavoittelevat myös muilla kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueilla korkeampaa hyvinvoinnin tilaa kuin se nyt heillä oli. Merkittävimmiksi jaksamista edistäviksi tekijöiksi, joiden vähintäänkin on oltava kunnossa, nousivat tutkimuksessa ammatillinen, fyysinen sekä henkinen ja/tai psyykkinen kunto.</p> <p>Työn tulosten perusteella voidaan sanoa, että kaikki Sydänmaanlakan mallin osa-alueet ovat tärkeitä esimiestyössä jaksamisen kannalta. Jotta esimiehen kokonaisvaltainen hyvinvointi toteutuu mahdollisimman hyvin, on asiaan kiinnitettävä huomiota sekä yksilö- että työyhteisötasolla, ja luotava edellytykset kaikkien osa-alueiden ylläpitoon ja kehittämiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) esimiestyö, johtaminen, hyvinvointi, työhyvinvointi, kokonaisvaltainen hyvinvointi		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Kääriäinen, Anne	Type of publication Bachelor's thesis	Date February 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 81	Permission for web publication: x
Title of publication The holistic wellbeing of the superior		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by		
Abstract <p>The goal of the thesis was to find out the current state of superiors' wellbeing according to the model of Pentti Sydänmaanlakka and to find out which factors are crucial for the superiors to do their best in managerial tasks, and what challenges their holistic wellbeing. Other goals were to find out how superiors would like their holistic wellbeing to be, what kind of challenges and ways they have to reach the target and get them and their employer to realize that holistic wellbeing is important.</p> <p>The study was conducted as a qualitative research. The research method was theme interviews, which were conducted between May and August 2018 in Jyväskylä and Tampere with five superiors working in different sectors. Three units of observation were women, the remaining two men.</p> <p>According to the study, there were differences between the superiors in how they found their holistic wellbeing to be. The biggest dissatisfactions in holistic wellbeing at work were the lack of consciousness and some superiors felt that they were physically in bad shape. Generally, the superiors also seek a higher status of wellbeing than the one they now have in other areas of holistic wellbeing. The most important factors based on Pentti Sydänmaanlakka's model to be in order at very least were professional, physical, mental and / or psychological well-being.</p> <p>As a conclusion it can be said that all aspects of the Sydänmaanlakka model are important for management work. To maximize the holistic managerial wellbeing, it needs to be considered on both individual and the work community levels, and to create the conditions for the maintenance and development of all areas.</p>		
Keywords/tags (subjects) Superior, management, wellbeing, wellbeing at work, holistic wellbeing		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma.....	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
3	Esimiestyö.....	8
3.1	Esimiestyön roolit ja identiteetti.....	9
3.2	Esimiestyön haasteet	10
3.3	Muuttuva esimiestyö.....	22
3.4	Esimiehen hyvinvointi ja kokonaiskuntoisuuden malli	29
4	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	41
4.1	Tutkimuksen toteutus	41
4.2	Ammatillinen kunto.....	44
4.3	Fyysinen kunto	48
4.4	Psyykinen kunto.....	51
4.5	Sosiaalinen kunto	52
4.6	Henkinen kunto	54
4.7	Uudistumiskunto	55
4.8	Tietoisuus	57
5	Johtopäätökset	60
6	Pohdinta	68
	Liitteet	79
	Liite 1. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet.	79
	Liite 2. Mielenterveydenkäsi	80
	Liite 3. Teemahaastattelurunko	81

Kuviot

Kuvio 1. Toimivan työyhteisön perusta	16
Kuvio 2. Mikä esimiestyössä palkitsee?	33

Taulukot

Taulukko 1. Esimiesten kokema kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin nykytila ja tavoitetila Sydänmaanlakan mallin mukaan asteikolla 4-10.	43
---	----

1 Johdanto

Esimies toimii monien odotusten paineessa. Esimieheen asettavat vaatimuksiaan niin alaiset kuin johtajatkin, koska yleensä esimies on myös jonkun alainen. Esimiestyöhön kohdistuu odotuksia myös asiakkailta, yhteistyökumppaneilta ja muilta organisaation sidosryhmiltä. Työssään esimiehen on osattava johtaa niin asioita, ihmisiä kuin myös itseään. Lisäksi esimiehen on katsottava myös tulevaisuuteen, mikä asettaa johtamiselle koko ajan uusia vaatimuksia. Esimies voi vaikuttaa omalla toiminnallaan myös muiden ihmisten elämään ja tulevaisuuteen esimerkiksi irtisanomisten yhteydessä. Ymmärtämättömällä johtamisella esimies aiheuttaa työyhteisössä tyytymättömyyttä, tehottomuutta, turhautumista ja konflikteja. (Järvinen 2012, takakansi). Erityisen tärkeää ihmisten käyttäytymisen tuntemus on muutostilanteissa, jolloin ihmisten tunteet nousevat pintaan. Erilaiset muutostilanteet ovat nykyisin osa arkeamme, ja esimiehen työhyvinvointi ja jaksaminen joutuvatkin siinä koetukselle. Näiden seikkojen vuoksi on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota esimiehiin ja heidän jaksamiseensa. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011).

Hyvä johtaminen on tärkeää monelta kannalta katsoen, mutta tästä huolimatta esimiehet ovat tänä päivänä kuormittuneita eivätkä voi välttämättä itse hyvin, ja näin ollen he eivät pysty myöskään antamaan parastaan työntekijöilleen. Niihin tekijöihin, jotka auttavat esimestä jaksamaan vaativassa työssään, eivät organisaation johto, alaiset tai edes esimies itse välttämättä kiinnitä huomiota. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011).

Työssään esimies toimii päivän aikana useassa eri roolissa ja, jotta hän jaksaisi työssään, ja voimia jäisi vielä vapaa-ajallekin, hänen tulee kiinnittää huomiota omaan jaksamiseensa ja hyvinvointiinsa. Hyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä, ja esimies voi itse vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa kiinnittämällä huomiota, ja reagoimalla niihin asioihin, jotka vaikuttavat juuri hänen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa ja jaksamiseensa. (Vesterinen 2006, 7). Koska esimies on osa työyhteisöään hänen hyvinvointiinsa vaikuttaa lisäksi myös koko työyhteisö.

Työ tuo tekijälleen taloudellista turvaa, mielekkyyttä elämään ja mahdollisuuden kanssakäymiseen. Se ei ole kuitenkaan ainut hyvinvoinnin kokemukseen elämässä vaikuttava asia. (Vesterinen 2006, 7.) Voidakseen hyvin ihminen tarvitsee työn lisäksi

muutakin mielekästä tekemistä sekä lisäksi läheisiä ihmissuhteita. Tärkeää on myös, että esimiehen oma esimies ja työyhteisö antavat tukensa esimiehelle. (Vesterinen 2006, 149). Hyvinvointi ei synnykään sattumalta, vaan sitä on osattava vaalia ja kehittää.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, kuinka hyvin Pentti Sydänmaanlakan (2012) kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden malli (liite 1) toteutuu esimiestehtävässä toimivilla, mikä osa-alue kaipaisi muutosta, ja millä keinoin esimiehen kokonaiskuntoisuutta tämän mallin mukaan voisi parantaa. Tutkimuksella pyritään näin selvittämään esimiesten kokonaiskuntoisuuden nykytilaa, tavoitetilaa ja keinoja tavoitetilaan pääsemiseksi. Tutkimuksen aiheen on tarkoitus myös herättää esimiehet ja työnantajat huomaamaan, että esimies on työnsä puolesta sellaisessa asemassa, että hänen oma jaksamisensa, kokonaiskuntoisuutensa, vaikuttaa työyhteisönkin hyvinvointiin ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Tutkimuksella halutaan lisäksi kiinnittää esimiesten ja työnantajien huomio siihen, että kokonaishyvinvointiin voi ja pitää vaikuttaa ennen kuin esimies sairastuu työuupumukseen.

Teoreettisessa viitekehyksessä luvussa 3 käsitellään monipuolista esimiestyötä seuraavien aiheiden kautta: 3.1 esimiestyön roolit ja identiteetti, 3.2 esimiestyön haasteet ja 3.3 muuttuva esimiestyö. Alaluvussa 3.4 käsitellään hyvinvointia ja sen merkitystä sekä esitellään Pentti Sydänmaanlakan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden malli. Tämä tutkimus sijoittuu johtamisen kontekstiin.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelman tulee olla yksiselitteinen ja selkeä sekä sisältää kysymys tai kysymysten muodossa kiteytys siitä, mitä aiheesta halutaan tutkia ja tietää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana on esimiesten kokonaiskuntoisuuden tila ja sen kehittäminen. Aihetta haluttiin tutkia, koska se koettiin tärkeäksi niin yksilön, työyhteisön kuin kansantaloudenkin kannalta.

Tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset helpottavat ongelman ratkaisua (Kananen 2017, 42-42). Edellä esitettyä tutkimusongelmaa lähdettiin ratkaisemaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Mikä on esimiehen kokonaiskunton nykytila?
- 2) Mikä olisi kokonaiskunton hyväksyttävä tavoitetila?
- 3) Miten kokonaiskunton tavoitetilaan päästäisiin?

Nykytilaa selvitetään niin, että katsotaan mitkä alueet ja millä tasolla toteutuvat nyt. Mikä haastaa / estää kokonaiskunton toteutumisen, ja mitkä kokonaiskunton osa-alueet koetaan tärkeimmiksi, joiden vähintään on oltava kunnossa?

Tavoitetilasta tutkitaan, millä tasolla kunkin alueen tulisi olla, jotta jaksaminen olisi riittävää? Mihin tulisi panostaa? Mikä vaikuttaisi eniten työssä / roolissa jaksamiseen?

Tavoitetilaan pääsemiseksi tutkitaan mitä konkreettisia keinoja tähän on eri kuntoisuusalueille? Mitä voi tehdä itse, mihin tarvitaan apua? Mistä saadaan motivaatiota, tukea, työkaluja, malleja?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimus valikoitui tähän tutkimukseen siksi, että tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä sekä esimiesten suhtautumista ja asenteita ilmiöön. Kaikkia näitä on lähes mahdoton kuvata muutoin kuin laadullisesti eli tekstinä. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan myös edetä tilanteen mukaan, jolloin tutkimus on erittäin joustavaa. Toisaalta joustavuus voi olla myös haitta ja johtaa umpikujaan silloin, kun tutkimushypoteeseja on liian paljon. (Kananen 2015, 70 – 71.)

Tutkimuksella halutaan kerätä tietoa kohteena olevan ongelman ymmärtämiseksi ja päätöksenteon tueksi. (Kananen 2017, 38). Tässä tutkimuksessa kohteena on esimiesten kokonaisvaltainen hyvinvointi, ja se kohdistuu laadullisesti muutamiin koh-

deyksikköihin, joista koetetaan saada syvällistä näkemystä. Tutkimuksen tulos ei ole yleistettävissä, koska se pätee vain tutkimuskohteen osalta. (Kananen 2017, 33, 36).

Aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, koska se soveltuu hyvin kokemuksellisen tiedon keruuseen. Teemahaastattelulla saadaan kerättyä perusteellista ja monipuolista tietoa heiltä, joita ilmiö koskettaa. Haastattelussa halutaan saada selville haastateltavan omakohtainen kokemus tutkittavaan ongelmaan. Tutkimukseen valitaan yksilöhaastattelut, koska ne tuovat tarkimman ja luotettavimman tiedon. (Kananen 2010, 53.) Haastattelussa tutkija ja tutkittava ovat läsnä kasvokkain, ja keskustelu etenee vastaajan ehdoilla. (Kananen 2017, 95). Haastateltavat pyritään saamaan kertomaan annetuista aiheista mahdollisimman laajasti. (Kananen 2017, 43). Koska tutkimuksessa halutaan ymmärtää myös havaintoyksikköjen eroja (Kananen 2017, 91-94), kysytään heiltä strukturoidusti ikä, toimiala, esimiestehtävissä kulunut aika sekä alaisten määrä. Tässä tutkimuksessa havaintoyksiköiksi valitaan erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä toimivia esimiehiä, naisia ja miehiä. He ovat eri-ikäisiä ja eripituisen ajan esimiesasemassa toimineita esimiehiä, joiden alaismäärä myös eroaa toisistaan. Koska haastateltavien määrää ei kvalitatiivisessa tutkimuksessa voi yleensä etukäteen määritellä, otetaan haastateltavia tarvittaessa niin paljon, että uusi haastateltava ei enää tuo aiheeseen lisää tietoa vaan vastaukset alkavat toistaa itseään. Tällöin on saavutettu saturaatio. Tutkimuksessa analysoidaan tietoa koko tutkimuksen ajan. (Kananen 2010, 54.)

Analyysimenetelmä

Kerätystä aineistosta tutkijan tulee pystyä päättämään aineiston viesti. Tässä voidaan käyttää apuna sitä, että aineisto luetaan läpi useaan kertaan, ja samalla mietitään, mitä sillä halutaan sanoa. Ylimääräiset asiat on karsittava pois, ja kaivettava esille oleellinen. (Kananen 2010, 61.)

Analyysilla tarkoitetaan näkökulmien ottamista ja aineiston tiivistämistä eri tavoin. Laadullisen tutkimuksen analyysiin ei ole olemassa mitään yleispätevää mallia tai kaavaa, vaan siihen sisältyy myös omaa kokeilua ja hakemista. Tutkimuksessa tarkastellaan huolellisesti litteroitua tekstiä, ja tulkitaan sitä käymällä vuoropuhelua teori-

an, empirian ja oman ajattelun kesken. Tutkimusongelman kannalta keskeisiä seikkoja ja sisällöllisiä yhteyksiä haetaan lukemalla litteroituja tekstejä useamman kerran läpi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka. n.d.) Näin saadaan tässäkin tutkimuksessa muodostettua ymmärrys siitä, mitä aineiston avulla voidaan päätellä tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä, miten aineistosta havaitut seikat liittyvät Sydänmaanlakan malliin ja tukevatko löydökset sitä vai ovatko ne jollain tapaa ristiriidassa. Mikäli aiheesta nousee analyysin jälkeen uusia kysymyksiä, haastatellaan kyseistä henkilöä lisää. (Kananen 2017, 95).

Luotettavuuden varmistaminen

Tieteellisessä työssä tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteettia ja validiteettia käytetään tutkimuksen luotettavuusmittareina. Reliabiliteetilla (luotettavuus, engl. reliability) tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä ja validiteetilla (pätevyys, engl. validity) sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimustulokset ovat samat, jos tutkimus uusitaan. (Kananen 2017, 81, 175.) Saaranen-Kauppinen & Puusniekka (n.d) lisäävät validiteettiin kuuluviksi myös sen, että onko tutkimus perusteellisesti tehty, ja ovatko päätelmät oikeita. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d).

Tutkimuksen luotettavuus varmistetaan niin, että kirjallisuus ja muu lähdeaineisto valitaan harkiten. Haastateltaville kerrotaan, mistä tutkimuksessa on kyse, ja että kysymyksiin vastaaminen on vapaaehtoista. Haastateltaville kerrotaan myös, että haastattelu voidaan keskeyttää milloin vain, ja että anonymiteetti suojataan. Epäselvissä tilanteissa tehdään jatkokysymyksiä. Luotettavuutta pohdittaessa mietitään myös sitä, ”miten tutkimuksen luonne ja tutkimusaihe ovat mahdollisesti vaikuttaneet siihen, kuinka tutkimukseen osallistuneet ovat vastanneet.” (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskysymykset huomioidaan jo työn suunnitteluvaiheessa, koska jälkikäteen sitä ei voi tehdä. Dokumentaatio on näistä yksi tärkeimmistä. Myös valinnan syyt ja perustelut ilmoitetaan tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmistä. (Kananen 2010, 68-69, 71.) Näin pystytään ymmärtämään, miksi mitään on tehty ja tutkimuksesta tulee perusteltu, uskottava ja mahdollisim-

man luotettava. Tärkeää on, että tutkimusongelma ohjaa koko ajan etsimisprosessia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, n.d.)

Laadullisessa tutkimuksessa otetaan mukaan niin kauan uusia havaintoyksiköitä kuin ne tuovat jotakin uutta tutkimukseen. Kylläntymispiste saavutetaan silloin, kun vastaukset alkavat toistaa itseään ja tällöin kyseessä on aineiston saturaatio. (Kananen 2010, 70.)

Tässä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin jo suunnitteluvaiheessa. Siksi kirjallisuus ja muu lähdeaineisto valitaan harkiten sekä kerrotaan haastateltaville, mistä haastattelussa on kyse. Heille kerrotaan myös vastaamisen vapaaehtoisuudesta, keskeyttämismahdollisuudesta ja siitä, että heidän anonymiteettinsä suojataan tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tarvittaessa tehdään lisäkysymyksiä. Tämän tutkimuksen luotettavuus varmistetaan myös riittävällä dokumentaatiolla ja luotettavuutta arvioitaessa otetaan huomioon myös se, miten tutkimuksen ja aiheen luonne ovat mahdollisesti vaikuttaneet vastauksiin. Tutkimusongelmat ohjaavat koko tutkimusprosessia.

Aikaisemmat tutkimukset

Työhyvinvointia on tutkittu paljon työntekijän ja työyhteisön kannalta, mutta vähemmän on tutkittu sitä, miten esimiehet voivat työssään. Esimiesten työhyvinvointiin vaikuttavia keskeisiä tekijöitä on tutkittu aikaisemmin esimerkiksi Mari Salon (2008) lisensiaatintutkimuksessa Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Maria Elomaan (2012) opinnäytetyössä Esimiehen työhyvinvoinnin merkitys on kolmella avoimella kysymyksellä tutkittu sitä, kuinka esimies henkilökohtaisesti kokee oman työhyvinvointinsa ja yrittää ylläpitää sitä.

3 Esimiestyö

Johtaminen on esimiesroolin ottamista sekä siihen liittyvien odotusten ymmärtämistä, hyväksymistä ja täyttämistä. (Järvinen 2012, 161). ”Esimiehen tehtävänä on toimia työpaikan kipparina ja tarvittaessa säädellä höyryä tavoitteisiin pääsemiseksi.” (Manka, 2018). Esimiestyötä voidaan kuvailla monella tavoin, koska työ on hyvin monipuolista ja se kattaa sekä asioiden, ihmisten että itsensä johtamisen. Tässä opin-

näytetyössä käsitellään esimiestyötä seuraavista näkökulmista: esimiestyön roolit ja identiteetti, esimiestyön haasteet, muuttuva esimiestyö ja esimiehen hyvinvointi.

3.1 Esimiestyön roolit ja identiteetti

”Roolit ovat tosia ja aitoja, luonnollinen osa sosiaalista olemista ja toimintaa.” (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 126). Roolit kehittyvät ja muuttuvat läpi elämämme. Ei tarvitse mennä montakaan vuosikymmentä taaksepäin, kun johtajuus, pomon rooli, oli täysin erilainen kuin se on nykyään tässä tasa-arvoisessa, keskusteleavassa, ihmisen yksilöllisyyttä kunnioittavassa kulttuurissamme. Silloin maskuliininen mies oli johtajan perusmalli. Pomon oli oltava auktoriteetti, joka puolusti ja määrätietoisesti osoitti tien eloonjäämiseen ja menestykseen. (Dunderfelt 2014, 11.)

Esimes on useassa roolissa saman päivän aikana. Kopakkala (2005, 100) jakaa roolit kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin rooleihin. Kollektiivisiä rooleja ovat ikä, sukupuoli, koko, rotu ja yleinen olemus. Kollektiiviseen rooliin emme voi juurikaan itse vaikuttaa ja tämä on se osa, joka meistä ensimmäisenä näkyy muille. Sosiaaliset roolit liittyvät suhteeseen ihmisten välisissä verkostoissa, henkilön hoitamaan tehtävään tai velvollisuuteen. Esimerkiksi esimiehen sosiaalisia rooleja voivat olla samanaikaisesti esimes, alainen, puoliso, isä, isoisa, järjestön puheenjohtaja, urheiluväestömentaja ja naapuri. Jokaisessa näissä rooleissaan esimes toimii vaistomaisesti roolinsa mukaisesti. Sosiaaliset roolit ovat sopimuksia, ja ne voivat muuttua nopeasti. (Kopakkala 2005, 100.) Ristikangas ym. (2015, 127) määrittelevät sosiaaliset roolit stereotyyppioiksi, joihin liittyy mielikuva ja käyttäytymisodotuksia, joiden mukaan toimimme. Esimerkkinä tästä ovat ammatit. Ihmisillä on tietty, suhteellisen samankaltainen mielikuva siitä, millaisia eri ammattien edustajat ovat. Esimerkiksi virkapukuisen poliisi vaikuttaa jo pelkällä läsnäolollaan ihmisten käyttäytymiseen. Vastaavalla tavalla voi käydä kahvihuoneessa, kun pomo tulee paikalle. Alaisten käymä keskustelu saa silloin joko kokonaan uuden vivahteen tai se muuttuu voimakkaasti erilaiseksi. Pomon käyttäytymisestä puolestaan näkee, että hän on pomo. Esimiehen rooli koetaan usein yksinäiseksi, koska esimiehellä ei ole samalla tavalla mahdollisuutta purkaa ja käsitellä työpaineitaan omassa työyhteisössään kuin niin sanotuilla vertaistytötovereilla on keskenään. (Salo 2008, 2). Persoonalliset eli psyykkiset roolit liittyvät käyttäytymiseemme ja tapaamme toimia kuten esimerkiksi aina valmis tukija, iloinen

humoristi tai itsekäs sulkeutuja. Rooli muuttuu sen mukaan, kenen kanssa olemme kulloinkin tekemisissä. (Ristikangas ym. 2015, 127-134.)

Esimies toimii työssään sekä esimiehen että alaisen roolissa. Esimiehellä on johdettavanaan alaisia ja samanaikaisesti hän melkein aina on itsekkin alainen. Esimiehen onkin tämän vuoksi tärkeää ymmärtää ja sisäistää sekä esimiehen että alaisen rooli. (Ristikangas ym. 2015, 128-129.) Esimiestehtävässä toimimiseen tarvitaan tahtoa olla esimies. Omasta halusta riippuu myös kehittyminen tässä roolissa ja se vaatii työtä. Esimiehen on osattava oppia niin virheistä kuin onnistumisistakin. (Suominen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 136, 138.)

3.2 Esimiestyön haasteet

Esimiehellä on laaja ja vaativa tehtäväkenttä. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 120). Esimiehen on kyettävä johtamaan tehtävässään tasapainoisesti sekä asioita että ihmisiä ja esimiehen tulee pystyä johtamaan myös itseään. Esimiestyöhön kuuluu myös paljon vastuuta. Esimies vastaa päivittäisestä toiminnasta ja sen haasteista, mutta sen lisäksi hänen tulee katsoa myös tulevaisuuteen. Esimiehen on kyettävä muuttamaan arjessa strategiat toiminnaksi eli viemään omissa tiimeissään käytäntöön johdon tekemiä linjauksia, ja siten esimies on erittäin ratkaisevassa tehtävässä yrityksen menestymisen kannalta. (Salminen 2014, 31.) Paras tulos tässä saadaan silloin, kun esimiehet otetaan mukaan jo strategian laadintavaiheessa. (Aarnikoivu 2013, 38).

Aura, Ahonen, Hussi & Ilmarinen (2016, 6) puhuvat strategisesta hyvinvoinnista (SH), jolla he tarkoittavat sitä osaa työhyvinvointia, jolla on merkitystä organisaation tulokellisuuden kannalta. Strateginen hyvinvointi SH//2016- raportista (Aura ym. 2016, 49) käy ilmi, että yksi SHJ-tutkimussarjan vuosina 2009–2016 tärkeimmistä tuloksista on esimiesvastuun kasvaminen. Tuona aikana esimiesten vastuu on lisääntynyt organisaatioissa 37 prosentista 58 prosenttiin, ja se on suurin valtiotyönantajalla (84%) ja pienin rakentamisessa, jossa vain 37% yrityksistä on päättänyt esimiesvastuusta. Tunnuslukuna tutkimuksessa on ollut esimiehille vastuun päättäneiden organisaatioiden osuus. Kun tätä tarkastellaan kokoluokittain, on esimiesvastuu suurinta isois-

sa organisaatioissa (83%), seuraavaksi suurinta keskisuurissa (56%) ja vähäisintä pienissä organisaatioissa (36%). (Aura ym., 2016, 49.)

Salmisen (2014, 123) mukaan viime vuosien tutkimuksista on käynyt ilmi, että esimiestyön parantamista pidetään organisaatioissa tärkeimpänä kehitystehtävänä. Auran ym. (2016, 73) mukaan esimiehet ohjaavat ja innostavat henkilöstöä pääsemään hyviin tuloksiin. ”Esimiestoiminta vaikuttaa kaikkeen, mutta erityisen selkeät yhteydet esimiestoiminnan tasolla on henkilöstön motivaatioon ja työyhteisön ilmiin kannustavuuteen”. (Aura ym., 2016, 49).

Esimiestyön laajuuden vuoksi tehtävän menestyksellinen hoitaminen vaatii aikaa ja asiaan paneutumista. Esimiehen on tämän vuoksi uskallettava luopua joistakin aiemmista tehtävistään ja osattava luottaa ja delegoida. (Salminen 2014, 29.) Kuitenkin käytännössä käy usein niin, että aikaa tehtävän hoitamiseen ei välttämättä ole tarpeeksi, vaan ajan vie asiantuntijatehtävät. Toisaalta esimiehille on myös annettava mahdollisuus esimiestyöhönsä. Ylimmän johdon tuleekin tarkastella organisaation tavoitteita ja toimintatapoja ja huolehtia, että ne sallivat esimiestyössä onnistumisen (Ristikangas ym. 2015, 120-122.)

Esimiestyöhön sisältyy useita vastuualueita. Seuraavassa käydään läpi esimiehen vastuita ihmisistä, taloudesta, toiminnasta, viestinnästä ja siitä, että asiat menevät juridisesti oikein.

Henkilöstövastuu

Esimies vastaa työssään mm. siitä, että työntekijöitä on oikea määrä suhteessa työmäärään. Työnantajan edustajana esimiehellä on velvollisuus myös puuttua ja ratkaista erilaisia alaisten työympäristöön, työhyvinvointiin ja itse työhön liittyviä epäkohtia. Esimies ei voi työssään unohtaa henkilöjohtamista ja ryhmän johtamista ja keskittyä vain asioiden johtamiseen. Mikäli asioiden johtaminen saa ylivallan esimiehen toiminnassa, jäävät tulokset vajavaisiksi. (Kuusela 2013, 198.) Myös Manka (2012) muistuttaa, että inhimillinen pääoma on yrityksen tärkein menestystekijä, sillä jopa 50 - 90 % arvosta syntyy ihmisistä. ”Inhimillisen pääoman kunto nimenomaan on tärkeää ja siihen esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa.” (Manka 2012.)

Työntekijöillä on oikeus hyvään johtamiseen. Esimiehen vastuulla onkin henkilöstön menestys, hyvinvointi ja työelämän rikkaus. (Salminen 2014, 21). Tähän henkilöstövuastuuseen sisältyy se, että esimiehet tarvitsevat tietoa ihmisen tunteista ja käyttäytymisestä. Manfred Kets de Vriesin sanoin: ” Organisaatiot eivät voi toimia menestyksekkäästi, jos ylin johto ei ota huomioon mielijohteita ja irratioonaisia prosesseja, jotka ovat erottamaton osa ihmisen sisäistä maailmaa.” (Järvinen 2012, 11). Esimiehen on myös tunnettava hyvin johdettavansa, jotta tehtävien koordinointi toteutuu mahdollisimman hyvin.

Salmisen (2014, 21-22) mielestä hyväksi esimieheksi oppii, kun uskaltaa koetella rajojaan ja astua pois mukavuusalueeltaan. Esimiehen tulee osata myös havainnoida omaa käyttäytymistään eri tilanteissa ja määrätietoisesti kehittää omia johtamistaitojaan. Sydänmaanlakan (2012,35) mukaan hyvä yksilöiden johtaminen muodostuu seitsemästä konkreettisesta ja sinänsä yksinkertaisesta asiasta, jotka kuitenkin hänen mukaansa usein unohtuvat arjen kiireen keskellä. Nämä ovat:

1. tavoitteen asettaminen
2. ohjaaminen ja tukeminen
3. palautteen antaminen
4. osaamisen kehittäminen
5. tehokas kommunikointi
6. motivointi
7. omalla esimerkillä johtaminen (Sydänmaanlakka 2012, 35)

Johtaminen on tavoitteellista toimintaa ja siksi tavoitteiden asettaminen on kaiken lähtökohta. Sen jälkeen ihmiset tulee ohjata saavuttamaan asetetut tavoitteet antamalla mahdollisimman paljon palautetta, niin positiivista kuin tarvittaessa korjaavaa palautettakin. On myös pidettävä huoli siitä, että ihmisillä on tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat osaamiset. Koska johtaminen on vuorovaikutusta, on johtajan osattava kommunikoida. Tämä tarkoittaa sekä puhumista että aktiivista kuuntelemista. Johtajan tulee osata myös motivoida ja innostaa. Tämä onnistuu helpoimmin silloin, kun johtaja on läsnä ja kuuntelee sekä on myös itse innostunut. Johtajan on muistettava myös, että hän johtaa omalla esimerkillään, ja hänen on siksi kaikessa toiminnassaan käyttäytyttävä niin kuin toivoisi muidenkin käyttäytyvän. Kaikkien

näiden odotusten lisäksi johtajan on kuitenkin muistettava olla armollinen itselleen ja muistettava, että täydellistä johtajaa ei ole olemassakaan, vaan riittää, kun yrittää itse tehdä parhaansa sekä on oikeudenmukainen ja luotettava. Johtajan karisma kasvaa pikkuhiljaa nimenomaan tekojen kautta. Aitous, nöyryys omia tehtäviä kohtaan sekä vahva itseluottamus auttavat tässä. (Sydänmaanlakka 2012, 35-37.)

Mankan (2012) mukaan työyhteisöissä tarvitaan optimismi johtajuutta, koska tunteet tarttuvat työyhteisössä. Myönteisyys, kehuminen ja kiittäminen parantavat työpaikan ilmapiiriä ja sitä kautta innostavat ihmisiä toimimaan parhaimmalla tavallaan.

Taloudellinen vastuu

Tutkimuksissa on ilmennyt, että esimiestoiminnalla ja henkilöstön työtyytyväisyydellä on yhteys yrityksen tuottavuuteen. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23). Esimerkiksi myönteinen ilmapiiri ja henkilöstön osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet vähentävät sairauspoissaoloja, ja lisäävät sitä kautta työn tuottavuutta. Työyhteisön kehittäminen ja tapaturmien ehkäisy vaikuttavat puolestaan positiivisesti kilpailukykyyn ja kannattavuuteen. Työhyvinvointi vaikuttaa taloudellisen tuloksen lisäksi myös organisaation kilpailukykyyn ja maineeseen. (Manka ym. 2007.) Suutarisen ja Vesterisen (2010, 108) mukaan hyvinvoinnilla on suora yhteys yrityksen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen, koska hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia, innovatiivisempia ja nopeampia. Hyvinvoivilla työntekijöillä on lisäksi vähemmän poissaoloja ja tapaturmia, he ovat pitkäikäisempiä ja heidän toimintakykynsä on parempi. (Suutarinen & Vesterinen 2010, 108.)

Työhyvinvointi syntyy työpaikalla johtajien, esimiesten ja työntekijöiden yhteistyönä. Hyvinvoiva työntekijä kykenee onnistumaan ja innostumaan työssään. Hän on motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hän tuntee työnsä tavoitteet, saa palautetta työstään, tuntee itsensä tarpeelliseksi, kokee työssään sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta ja pääsee näyttämään osaamistaan ja hyödyntämään vahvuuksiaan. (Työhyvinvointi. n.d.)

Työpaikalla tapahtuvat tapaturmat aiheuttavat inhimillistä kärsimystä ja tulevat kalliiksi työnantajalle. Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 24) mukaan organisaation palkkamenoista voi mennä jopa 10 prosenttia tapaturmien kustannuksiin. Tapatur-

mat vaikuttavat lisäksi negatiivisesti organisaation työnantajaimagoon. Yrityksen kilpailukykyä ja henkilöstön tyytyväisyyttä voidaan merkittävästi parantaa turvallaisella työympäristöllä ja hyvin tehdyllä riskien kartoituksella. Jopa puolet tai vähintään kolmannes sairauspoissaoloista johtuu organisaatiossa ilmenevistä ongelmista kuten ongelmista johtamisessa, työyhteisössä vallitsevasta huonosta hengestä tai liian suurista työkiireistä. Erityisesti oikeudenmukaiseksi koettu johtaminen vähentää sairauspoissaoloja selvästi. Sairauspoissaolojen hallinnassa auttavat myös työpaikan yhteiset pelisäännöt sekä määrälliset ja laadulliset tavoitteet. Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota myös alaistensa sairaana töissä olemiseen, koska yksilön tuottavuus voi sairaana työtä tehdessä pienentyä jopa yhdellä kolmanneksella. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23-27.)

Eläkkeelle siirtyvät työntekijät vievät organisaatioista mukanaan osaamista, hiljaista tietoa ja niitä verkostoja, joihin he ovat kuuluneet. Silloin kun työvoiman vaihtuvuus on liian suurta ja hallitsematonta, se vaikuttaa työn taloudelliseen tulokseen. Erilaisilla terveyttä edistävillä työhyvinvoinnin toimenpiteillä kuten työolojen parantamisella ja ikäjohtamisen kehittämällä voidaan lisätä mielekkyyden kokemusta ja vähentää eläkkeelle siirtyvien määrää yrityksissä. Jotta työhyvinvoinnista syntyisi kilpailuetua, on työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen oltava suunnitelmallista toimintaa, joka on kytketty organisaation strategiseen suunnitteluun ja henkilöstöstrategiaan. Tämä vaatii niin esimiesten kuin ylimmän johdonkin sitoutumista asiaan. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 23-27.)

Nykyisin, kun maailmamme muuttuu kovaa vauhtia, on muutoksista tullut osa arkipäivää. Organisaatiot pyrkivät muutoksella säilyttämään kilpailukykyänsä, ja siksi muutos on tärkeää. Arvioidaan, että jopa 50-70 prosenttia kaikista organisaatioissa tehdyistä muutoksista kuitenkin epäonnistuu tavoitteidensa saavuttamisessa. (Åhman 2004, 77.) Esimiehillä on keskeinen rooli muutoksen toteuttamisessa, sillä he vievät muutosta omassa työyhteisössään eteenpäin osallistamalla henkilöstöään. Muutoksessa esimiehellä on lukuisia tehtäviä. Ensiksikin esimiehen tulee nähdä ja ymmärtää muutoksen tarve. Sen jälkeen hänen tulee tunnistaa oma roolinsa ja tiiminsä osuus muutoksen toteuttamisessa, ottaa huomioon ylhäältä tulevat faktat ja reunaehdot, huolehtia tiimin työskentelyä ohjaavista tekijöistä sekä varmistaa, että työskentely etenee myös muuttuvissa tilanteissa. Muutoksessa esimiehen tärkein tehtävä on olla

kuuntelija, kannustaja ja suunnannäyttävä. Hänen tulee myös auttaa työyhteisöään ymmärtämään muutoksen tarkoitus ja sen merkitys yksilön omalle työlle ja koko työyhteisölle. Lisäksi esimiehen tulee saada koko työyhteisö innostumaan ja sitoutumaan muutokseen ja sen toteuttamiseen. (Onnistunut muutos. – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin, n.d.,5,16.)

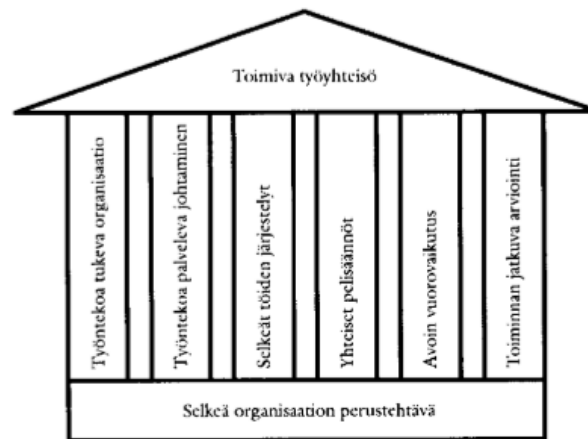
Toiminnallinen vastuu

Koska inhimillinen pääoma on yrityksen tärkein menestystekijä (Manka 2012), tarvitaan organisaatioissa osaavia ja motivoituneita työntekijöitä, jotka kykenevät luomaan uutta ja saamaan aikaiseksi ensiluokkaista asiakaskokemusta. Esimiehen onkin paitsi osattava rekrytoida työhön parhaat osaajat myös kyettävä sitouttamaan heidät ja pitämään heidät myös tuottavina. Henkilöstöjohtaminen korostuu myös keskinäisessä vuorovaikutuksessa, organisaatiokulttuurin muutoksessa sekä itseorganisoinnissa. Jonkun on organisaatiossa otettava kokonaisvastuu, jotta ei tapahdu heitteillejättöä ja kaaosta. (Ahlroth 2018.)

Hyvä johtaminen on eettistä johtamista. Se on reilua, oikeudenmukaista ja tuloksellista. Se on myös puolueetonta, lahjomatonta, luottamuksellista ja vastuullista toimintaa. Kaiken kaikkiaan eettistä johtamista on vaikeaa kuvata pelkästään sanallisesti, mutta sen voi tunnistaa, kun sitä työyhteisössä kohtaa. Eettisellä johtamisella saavutetaan parhaiten sekä tulosta että hyvinvointia. Eettinen johtajuus ei kuitenkaan synny itseksensä vaan sitä on systemaattisesti kehitettävä, harjoitettava ja vahvistettava. Kukin esimies päättää viime kädessä itse, mitä eettinen johtaminen hänen kohdallaan tarkoittaa. Samalla hän ottaa myös vastuun tekemisiensä seurauksista. Tekemiset vaikuttavat myös esimiehen omaan hyvinvointiin mm. niin, että nukkuuko hän yönsä hyvin vai vaivaavatko tekemiset yöllä. Lisäksi oman elämän muistot ja merkityksellisyys seuraavat esimestä vielä eläkevuosinakin. (Heiskanen & Salo 2007, 15-17.)

Yksi esimiehen tärkeimmistä tehtävistä on jatkuvasti huolehtia, että työyhteisössä tiedetään sen perustehtävä (Kuvio 1), ja siellä työskennellään niin, että perustehtävä toteutuu. Vaativaksi tämän tehtävän esimiehelle tekee se, että perustehtävä muuttuu silloin, kun asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat. Perustehtävää tulee tämän vuoksi jatkuvasti tarkistaa ja selkeyttää sekä varmistaa, että yksilöt ja ryhmät

ymmärtävät oman työnsä merkityksen osana yrityksen toimintaa. Esimiehen on pidettävä lisäksi huolta, että työnteon perusedellytykset ovat kunnossa (Järvinen 2001, 28, 32.)



Kuvio 1: Toimivan työyhteisön perusta (Järvinen 2001, 28).

Muuttuva, aina auki oleva, yhteiskuntamme haastaa meidän jokaisen älylliset resurssit. Koska lisäksi työ on vielä entistä enemmän tieto- ja asiantuntijatyötä, jossa työvälineenä on tietotekniikka, ja jossa käsitellään tietoa ja symboleita, ovat älylliset resurssit työn tärkein resurssi (Ojala 2011, 15-16.) Osaavat ihmiset tekevät hyvää tulosta vain, jos työpaikoilla ymmärretään älyllisten resurssien merkitys ja tarpeet sekä tarjotaan työn tekemiselle sopivat olosuhteet. Työntekijöiden älyllisestä kunnosta huolehtiminen onkin erityisen tärkeää. (Ojala 2011, 22-23.) Esimiehellä on tässä tietotyön johtajana merkittävä ja vastuullinen rooli. Esimiehen on muistettava pitää huolta myös omasta älyllisestä kunnostaan.

Myös yhteiskunnan kannalta älyllisestä kunnosta huolehtiminen on tärkeää. Eläketurvakeskuksen selvityksen (Gould, Nyman & Lampi 2009, 247) mukaan oli Suomessa vuonna 2008 kaikista työkyvyttömyyseläkkeellä olevista 32 prosenttia jäänyt pois työelämästä mielenterveyden häiriöiden vuoksi. Erityisen huolestuttavaa on, että eniten mielenterveysongelmien vuoksi työkyvyttömyyseläkkeelle jäädään nuorimmissa ikäryhmissä. (Gould, Nyman & Lampi 2009, 247).

Viestintä vastuu

Viestintä eli kommunikointi erottaa ihmiset muista olioista, sillä ihmisillä on kyky puhua, vaihtaa keskenään ajatuksia, tietoa ja kokemuksia sekä jäsentää käsitteitä. Viestintä onkin inhimillisen vuorovaikutuksen perusta ja välttämättömyys ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle. (Juholin 2006, 30.)

Åbergin (2002, 27) mukaan viestintä on sanomien välitystä lähettäjältä vastaanottajalle, ja työyhteisöt tarvitsevat toimivan viestintäjärjestelmän toimiakseen tavoitteellisesti. (Åberg 2002, 30-31.) Viestintään katsotaan kuuluvaksi myös viestintävälineet: radio, televisio, lehdet, matkapuhelimet, internet ja muu verkkoviestintä. Viestintä voi tapahtua kasvokkain tai välineiden kautta. Yksi viestinnän muoto on joukkoviestintä. (Juholin 2006, 16).

Työyhteisössä tapahtuvaa viestintää sanotaan organisaatioviestinnäksi. (Åberg 2002, 32). Åbergin (2002, 9) mukaan viestintä on työyhteisölle yhtä tärkeä voimavara kuin raha, ihmiset sekä koneet ja laitteet. Tämän vuoksi viestintää on tärkeää suunnitella, toteuttaa ja valvoa siinä missä muitakin työyhteisön voimavaroja. Lisäksi viestintä toimii liimana eri voimavarojen välillä. Sen avulla voimavaroista saadaan kokonaisuus. (Åberg 1993, 7.)

Esimiehen tärkeänä tehtävänä on viestiä henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle. Näin mahdollistetaan organisaation tavoittelemien tulosten onnistuminen. (Salminen 2014, 254.) Avoin vuorovaikutus työyhteisössä on osa yrityksen perustehtävän toteuttamista (Järvinen 2001, 28), ja siinä esimiehen haasteena on saada ihmiset osallistumaan keskusteluun pohtivalla ja tutkivalla asenteella. (Järvinen 2005, 127-128.)

Viestinnän viralliset kanavat: viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit, henkilöstölehdet ja muut julkaisut, intranet ja sähköposti, tulevat usein ensimmäisenä mieleen, kun puhutaan viestinnästä. Tietoa pidetään helposti luotettavana vain silloin, kun se tulee virallisista lähteistä. Kuitenkin työyhteisöissä on myös puolivirallisia foorumeita: asiantuntijoiden välinen yhteistyö, yhteiset kahvitelut keskusteluneen sekä erilaisia tilaisuuksia ja tapahtumia, joissa on sekä asiaa että viihdettä. Kohtaamisia tapahtuu myös työpaikan käytävillä, ja esimiesten henkilökohtaisilla ominaisuuksilla ja käyttäytymisellä on merkitystä myös viestinnän yhteydessä. Esimerkiksi sillä tervehtiikö esi-

mies vastaan tullessaan, osoittaako muutenkin kiinnostusta ja arvostusta henkilöstöä kohtaan on merkitystä työntekijöille. Esimieheltä odotetaan myös kuuntelemisen taitoa, kärsivällisyyttä toistaa asioita sekä läsnäoloa. Työntekijät haluavat, että tulevista asioista kerrotaan etukäteen ja ns. varoitellaan, jos ikäviä asioita on mahdollisesti tulossa. Se, että kehittämishankkeista ei kerrota tai kerrotaan satunnaisesti, aiheuttaa työntekijöissä tunteen, että tietoa salataan. Tämä korostuu erityisesti muutostilanteissa, jolloin ihmiset jäävät helposti yksin miettimään asioita, jos esimiehet eivät kykene keskustelemaan kipeistäkin asioista. (Juholin 2010, 55-56, 59-60, 65-68.)

Tiedon puute aiheuttaa ihmisissä pelkoja. Ihmistä pelottaa siirtyminen tuntemattomaan, sellaiseen uuteen, josta ei ole entistä kokemusta. Pelko on ihmisen alkukantainen reaktio: se on toiminut hälytysmerkkinä mahdollisessa vaarassa. Ilman tätä reaktiota ihminen olisi jo lajina tuhoutunut. Kun esimerkiksi muutos työpaikalla tulee riittävän lähelle itseä, se synnyttää yleensä huolestuneisuutta ja pelkoa. Eri yksilöillä on erilaisia pelkoja, mutta usein pelko liittyy työpaikan menettämiseen, uuden oppimiseen ja työssä suoriutumiseen. Henkilöstö pelkää myös saavutettujen etujen, julkisten ja ei julkisten, menettämistä. (Järvinen 2012, 50-52.)

Työelämän kansainvälistyminen ja työyhteisöjen monimuotoistuminen tuovat omat haasteensa esimiesten viestintään. Viestintää hankaloittavat myös maantieteelliset etäisyydet ja eri aikavyöhykkeet. Toisaalla voidaan elää vasta aamua, kun toisaalla on jo yö. Silloin, kun henkilökohtainen kontakti puuttuu kokonaan, on yhteisen tavoitteen mielessä pitäminen, yhteisöllisyyden ja luottamuksen rakentaminen sekä yhteisen ymmärryksen saavuttaminen vaikeampaa. Haasteita viestintään tuovat myös kulttuurisidonnaisen hiljaisen tiedon tulkinta sekä kunkin oma tapa tulkita maailmaa. Nämä aiheuttavatkin työyhteisöissä väärinkäsityksiä ja ristiriitoja. (Keisala 2012, 8, 67.)

Digitalisaatio tarjoaa uusia mahdollisuuksia viestintään, mutta sen mukana tulee myös haasteita, joista yrityksissä on hyvä olla perillä. Kun yritysten liiketoiminta, data ja palvelut siirtyvät yhä enemmän verkkoon, houkuttelee se verkkorikollisia ja hakkeireita toimimaan. (Hyvä paha digitalisaatio, näkymätön uhka. n.d.) Jos yrityksessä tapahtuu tietomurto, sen huomaamiseen menee yleensä aikaa, ja sillä välin hakkerit

kerkeävät tekemään suurtakin vahinkoa yrityksille. Viranomaiset tuottavat erilaista tietoa uhkiin vastaamisesta, mutta yrityksillä on vastuu uhkiin suojautumisesta. (Hyvä paha digitalisaatio: Verkkorikollisuuden monet kasvot. n.d.)

Juridinen vastuu

Esimies käyttää työssään työnantajalle kuuluvaa päätösvaltaa. Työntajan keskeiset lainsäädäntöön pohjautuvat velvollisuudet ja oikeudet sisältyvät seuraaviin lakeihin: työsopimuslaki, työturvallisuuslaki, laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta, laki nuorista työntekijöistä, laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, pelastuslaki, sairausvakuutuslaki, työaikalaki, työtapaturma- ja ammattitautilaki, työterveyshuoltolaki, vuosilomalaki sekä yhdenvertaisuuslaki. (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi. n.d, 8-16.)

Työsopimuslaki 55/2001 on työsuhdeasioiden hallinnan perusta. Työturvallisuuslaki 738/2002 puolestaan ”määrittelee työnantajan ja työntekijöiden velvollisuudet työsuojelun toteuttamiseksi sekä työsuojelun yhteistoiminnan perusteet ja käsittelee työpaikoilla esiintyviä haitta- ja vaaratekijöitä sekä niiden torjuntatoimia”. (Työnantajan keskeiset lainsäädäntöön pohjautuvat velvollisuudet ja oikeudet, 9-10.) ”Työturvallisuuslaki velvoittaa esimiehet huolehtimaan ihmistensä hyvinvoinnista” (Manka 2012.) Lain mukaisesti työnantajan on pyrittävä huolehtimaan ennalta siitä, että työntekijät voivat tehdä työnsä turvallisesti ja, että heidän terveydelleen ei aiheudu haittaa.

Naisten ja miesten tasa-arvoa säätelee Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta. ”Tasa-arvolain tarkoituksena on estää sukupuoleen perustuva syrjintä ja edistää naisten ja miesten välistä tasa-arvoa sekä tässä tarkoituksessa parantaa naisten asemaa erityisesti työelämässä. Lain tarkoituksena on myös estää sukupuoli-identiteettiin tai sukupuolen ilmaisuun perustuva syrjintä.” (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d., 11.) Työnantajalta edellytetään lain tavoitteellista ja suunnitelmallista edistämistä. Silloin, kun henkilöstön määrä on vähintään 30 työntekijää, on työnantajan vähintäänkin joka toinen vuosi laadittava palkkausta, ja muita palvelussuhteen ehtoja, koskeva tasa-arvosuunnitelma yhteistyössä luottamusmiehen,

luottamusvaltuutetun, työsuojeluvaltuutetun tai muiden henkilöstön nimeämien edustajien kanssa. Suunnitelmasta ja sen päivittämisestä on tiedotettava henkilöstölle. (Mikä on tasa-arvosuunnitelma? n.d.)

Nuorten alle 18-vuotiaiden työ- ja virkasuhteissa tulee noudattaa lakia nuorista työntekijöistä 998/1993, sekä sen perusteella annettuja asetuksia. Lailla halutaan suojella nuorta työn liialliselta rasitukselta, ja esimerkiksi nuoren työn opastus ja työn valvonta on toteutettava erityisen hyvin. (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d., 11.)

Lakia työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa, 449/2007, sovelletaan työnantajan ja henkilöstön väliseen yhteistoimintaan kunnissa ja kuntayhtymissä. (L 449/2007, §2). ”Lain tarkoitus on edistää yhteistoimintaa kunnissa, mahdollistaa henkilöstön osallistuminen kunnan toiminnan kehittämiseen, antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työyhteisöään koskevien päätösten valmisteluun, edistää kuntien palvelutuotannon tuloksellisuutta sekä edistää henkilöstön työelämän laatua. Yhteistoiminnan tarkoituksena on edesauttaa luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä on edellytys työhyvinvoinnille ja tulokselliselle toiminnalle sekä olla pohjana vaikuttavuudeltaan korkeatasoiselle palvelutuotannolle.” (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d., 11-12.)

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä, 334/2007, lain tavoitteena on:

1. Edistää yrityksen ja sen henkilöstön välisiä vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä.
2. Kehittää yhteisymmärryksessä yrityksen toimintaa ja työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa yrityksessä tehtäviin päätöksiin, jotka koskevat heidän työtään, työolojaan ja asemaansa yrityksessä.
3. Tiivistää työnantajan, henkilöstön ja työvoimaviranomaisten yhteistoimintaa työntekijöiden aseman parantamiseksi ja heidän työllistymisensä tukemiseksi yrityksen toimintamuutosten yhteydessä. (L334/2007.)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 44/2006 lain tarkoituksena on varmistaa työsuojelua koskevien säännösten noudattaminen sekä parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työsuojelun, viranomaisvalvonnan

sekä työnantajan ja työntekijöiden yhteistoiminnan avulla. Työsuojeluviranomaiset ovat oikeutettuja tekemään työpaikoilla tarkastuksia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 25.)

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004, ”lain tarkoituksena on toteuttaa yksityiselämän suojaa ja muita yksityisyyden suojaa turvaavia perusoikeuksia työelämässä. Laissa säädetään työntekijää koskevien henkilötietojen käsittelystä, työntekijälle tehtävistä testeistä ja tarkastuksista sekä niitä koskevista vaatimuksista, teknisestä valvonnasta työpaikalla sekä työntekijän sähköpostiviestin hakemisesta ja avaamisesta” (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d., 13.)

Pelastuslain 379/2011 tarkoituksena on parantaa ihmisten turvallisuutta ja vähentää onnettomuuksia. ”Lain tavoitteena on myös, että onnettomuuden uhatessa tai tapahtunutta ihmiset pelastetaan, tärkeät toiminnot turvataan ja onnettomuuden seurauksia rajoitetaan tehokkaasti.” Työnantajan velvollisuus on laatia pelastussuunnitelma yhdessä kiinteistön omistajan kanssa. (Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d., 13.)

Sairausvakuutuslain 1224/2004 tarkoituksena on turvata vakuutetun oikeus korvaukseen tarpeellisista sairauden hoidon aiheuttamista kustannuksista, ja lyhytaikaisen työkyvyttömyyden sekä raskauden ja lapsen hoidon aiheuttamasta ansionmenetyksestä. Lisäksi laissa säädetään ”hyvän työterveyshuoltokäytännön mukaisen työterveyshuollon järjestämisestä aiheutuvien kustannusten korvaamisesta sekä vanhempainvapaiden ajalta kertyvien vuosilomakustannusten korvaamisesta niin, että voidaan tasata vuosilomakustannusten työnantajille aiheuttamaa kustannusrasitusta”. (L 1224/2004.)

Työaikalaista 605/1996 löytyvät keskeiset työaikaa koskevat säännökset. Lain tarkoituksena on työntekijän suojelu. Työtapaturma- ja ammattitautilaisissa 459/2015 säädetään työntekijän oikeudesta korvaukseen työtapaturman ja ammattitaudin johdosta. Työterveyshuoltolaki 1383/2001 velvoittaa työnantajaa järjestämään työterveyshuollon. Lisäksi laissa säädetään työterveyshuollon sisällöstä ja toteuttamisesta.

Vuosilomalaki 162/2005 määrittelee muun muassa vuosiloman pituuden ja vuosilomakauden sekä -palkan ja lomakorvaukset. Yhdenvertaisuuslailla 1325/2014 pyritään edistämään yhdenvertaisuutta ja ehkäisemään syrjintää sekä tehostamaan syrjinnän kohteeksi joutuneen oikeusturvaa. (Esimiesten perehdyttäminen - keskeinen lainsäädäntö tutuksi, n.d. 9-16.)

Esimies ei saa käyttää työelämässä valta-asemaansa väärin. Lähtökohtana esimiestyössä on, että esimies voi huomauttaa vain työhön liittyvistä asioista. Kaikki sanominen pitää aina perustella työn kautta. Esimies ei saa työssään myöskään uhkailla. (Hallamaa 2018.)

3.3 Muuttuva esimiestyö

Tänä päivänä organisaation menestyksen uhkana eivät ole vain oman toimialan toimijat vaan myös toimialan ja paikallisen toimintaympäristön ulkopuolelta tulevat uhkat. Organisaatioiden onkin uudistuttava jatkuvasti. Parempien liiketoimintamallien sekä halvempien tuotteiden ja palveluiden toivossa hyödynnetään digitalisaatiota. (Ahlroth 2018.)

Teknologian nopean kehityksen lisäksi myös energiakysymykset, terrorismi, ilmastomuutokset ja erilaiset epidemiat lisäävät tarvetta sopeutua ja varautua muutoksiin. Kukaan ei voi tässä ajassa enää luottaa siihen, että työ ja työpaikka pysyisivät samanlaisina ja turvattuina. Keskeistä onkin ihmisen, työntekijän, taito sopeutua muutoksiin ja kykeneminen toimimaan tässä epävarmassa maailmassa. (Järvinen 2008, 144.)

Tulevaisuudessa koneet voivat tehdä ihmisen puolesta monet rutiinitehtävät sekä analysoida suuria tietomääriä. Tämän vuoksi ihmisille jää enemmän aikaa oman työnsä kehittämiseen, oppimiseen ja kohtaamisiin toisten ihmisten kanssa. (Tulevaisuuden osaamistarpeet. Millaista osaamista eri aloilla tulevaisuudessa odotetaan n.d.) On kuitenkin muistettava, että esimerkiksi etätöiden pääasiallinen mahdollistaja ei ole teknologia tai edes digitalisaatio vaan todellinen haaste on johtaminen ja nimenomaan ihmisten johtaminen. (Väisänen 2018).

Nopeasti muuttuvassa maailmassa ovat tarpeen uudenlaiset toimintatavat, joissa aiempaa voimakkaammin otetaan huomioon organisaation uudistumisstrategian

lisäksi ihmisten oppimistoiveet sekä sovitetaan nämä kaksi yhteen. Tämä on siksi tärkeää, että nopeassa tahdissa on vaikea saavuttaa oppimistavoitteita, jos ne eivät kiinnosta oppijaa. Oppiminen ja tavoitteen asetanta tulisikin tapahtua työntekijän ja työnantajan yhteistyönä. Oppimisessa voidaan hyödyntää ihmisen luontaista ominaisuutta oppia uutta yhdessä tekemällä. Tätä varten on luotava sitä hyödyntäviä toimintatapoja. Yhteistyö edellyttää innostunutta, ratkaisukeskeistä ja luottamuksellista keskustelukulttuuria. (Jarenko & Tukia 15,22.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka (2018) uskoo myös, että nopeaan työelämän murrokseen voidaan vaikuttaa näkökulman vaihdoksella. Sen sijaan, että keskitytään ongelmiin, onkin suunnattava katseet työn voimavaroihin. Hänen mukaansa on kehitettävä työn ja työnteon pelisääntöjä, informaatioergonomiaa, johtamista ja työyhteisötaitoja sekä edistettävä yhteisöllisyyttä. Manka korostaa myös puhumisen merkitystä työyhteisössä. (Manka 2018.)

Digitaitojen lisäksi työmarkkinoilla tarvitaan taitoja, joita ei voida tai joita on vaikea automatisoida ja digitalisoida. Nämä taidot koskevat yleensä luovuutta, vuorovaikutusta ja tunneälyä. Koska yhä useammin työtä tehdään jollakin tavalla yrittäjämuo- toisesti, tulevat entistä tärkeämmiksi itsensä ja työnsä johtamisen, vuorovaikutuksen ja riskienhallinnan kyvyt. Muutosvalmius edellyttää halukkuutta uuden oppimiseen, mutta myös vanhasta poisoppimista. Tiimityö ja yhteistyö sekä tehtävien jakaminen edellyttävät puolestaan vuorovaikutusta ja inhimillistä läsnäoloa. (Mitä taitoja tarvitaan? n.d, 22.)

Vaikka edelleenkin työelämässä arvostetaan tietoa, osaamista ja analytiikkaa, on nykyisessä asiantuntijavaltaisessa työelämässä sosiaalisesta älykkyydestä eli tunneälystä tullut entistä tärkeämpää. Työelämässä tarvitaankin kykyä tehdä töitä muiden kanssa. Tunneälyn kehittäminen alkaa itsestä, ja se kehittyy iän ja kokemuksen myötä. (Tunneäly saa tiimit toimimaan tehokkaammin. 2018.)

Johtaminen

Aivotieteiden tohtori Ville Ojasen (2018) mukaan nyt, kun 90-luvun tietotyöstä on siirrytty digityöhön, on aikaisempaa tärkeämpää oman kokemuksen johtaminen ja kyky kohdata toinen toisemme. Tietotyölle oli ominaista, että ihmisillä oli selkeä rooli

ja toimenkuva, ja organisaatioilla oli selkeät tavoitteet ja toimintatavat. Tuolloin työvälineeksi riitti läppäri, ja tärkein viestintäkanava oli palaverit, joissa oli tärkeää olla selvä agenda. Myös käsitteet aivoenergia, prosessit, ennustettavuus johtamisen yhteydessä jne. kuuluivat tietotyön aikakaudelle, vaikka niitä käytetään tämän päivän työhyvinvoinnista puhuttaessa. Nyt digityön aikakautena ulkoisen ohjauksen rinnalle on tullut inhimillisyys – ihmiseltä ihmiselle: ”there is no more B2B or B2C, it’s H2H: human to human”. (Ojanen 2018). Työhyvinvointia pitäisikin Ojasen (2018) mukaan uskaltaa katsoa tänä päivänä siitä näkökulmasta, että mitä hyvinvointi on yksilön kokemuksena? ”Miten hyviä asioita tapahtuu?” Työyhteisöissä on otettava huomioon myös se, että aivomme toimivat niin, että reagoimme sekä negatiivisesti että positiivisesti emmekä ole koko ajan onnellisia. Pelkkä onnellisuus ei ole ihmiselle edes hyväksi vaan sopiva stressi saa ihmiset toimimaan. Lähtökohdaksi onkin työyhteisöissä otettava ja hyväksyttävä se, että miellyttävät ja epämiellyttävät tilanteet vaihtelevat. Tänä päivänä, kun yhteistyö ja vuorovaikuttaminen ovat erityisen tärkeitä, toinen ihminen voi aiheuttaa helposti myös negatiivisia kokemuksia. Tärkeää on silloin se, miten itse näemme ja koemme itsemme ja elämämme, otamme kokemukset puheeksi ja käsittelemme niitä. Maailmaa ja toista ihmistä on vaikea muuttaa, mutta omiin kokemuksiimme voimme vaikuttaa. Kun ihmiset eivät voi olla koko ajan vain onnellisia, on työyhteisöissä osattava kohdata inhimillisyys sekä kysyä ja kuunnella aidosti, mitä toinen ihminen haluaa tai mitä hänelle kuuluu. Kontaktit ovat tärkeitä ja niissä syntyy arvostusta, luottamusta ja turvallisuutta. Kaikkia näitä tarvitaan erityisesti tämän päivän työyhteisöissä. (Ojanen 2018.)

Johtaminen punnitaan muutoksissa. Digimuutoksia läpivieneitä johtajia haastatteleamalla on käynyt ilmi se, että digimuutoksissa vaikeinta on organisaation kulttuurin muutos, koska silloin tarvitaan muutoksia organisaation prosesseihin, kyvykkyyksiin, päätöksen tekoon ja rooleihin. Helpointa digimuutoksessa haastateltavien mielestä on itse teknologia. (Lehmuskoski 2018.)

Tämän päivän esimiestyöhön liittyvät keskeiset muutostekijät Järvensivun, Kervisen & Syrjän (2011, 5-13) mukaan ovat:

1. Esimiestyö ilman muodollista asemaa tulee tavanomaisemmaksi
2. Sidosryhmät lisääntyvät
3. Eri sukupolvien ja kulttuurien edustajat tulevat työpaikoille

4. Muutostilanteet lisääntyvät
5. Konfliktitilanteet työpaikoilla lisääntyvät
6. Työn rajat ovat häviämässä
7. Esimies on saanut kilpailijoita
8. Kiirekokemukset kasvavat työpaikoilla
9. Palkitseminen vaikeutuu

(Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5-13.)

Työpaikoille on syntynyt uusi esimiesten ryhmä: toiminnalliset esimiehet. Toiminnalliset esimiehet ovat esimiehiä, joilla ei ole muodollisia alaisia. Heidän tehtäviinsä kuuluu kuitenkin esimiehenä toimimista, töiden organisoimista ja johtamista. Niitä esimiehiä, joilla muodollisestikin on alaisia, kutsutaan hallinnollisiksi esimiehiksi. Esimiestyön luonne on hyvä tiedostaa, koska vastuun ja vallan rajojen tunnistaminen helpottaa esimiestyössä toimimista. Toiminnallisten esimiesten asema ja valta on helpompi kyseenalaistaa, koska virallinen organisaatorakenne ei tunnista sitä. Tämän vuoksi heiltä vaaditaan erityistä kykyä neuvotella, motivoida ja kannustaa sekä perustella ja selittää asioiden taustoja. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 5.)

Kun hierarkiat katoavat ja verkostomaiset toimintatavat lisääntyvät, esimiehen sidosryhmätkin lisääntyvät. Tämän seurauksena on otettava huomioon yhä enemmän työhön vaikuttavia asioita. Tarvitaan luottamuksellinen ilmapiiri ja kykyä sovittaa yhteen sidosryhmien erilaisia tarpeita. Haastetta esimiestyölle asettavat myös eri ikäiset työntekijät, eri maista kotoisin olevien työntekijöiden lisääntyminen sekä yhä yleistyvät erilaiset muutostilanteet. Sen lisäksi, että esimiehen on osattava johtaa alaisensa läpi muutosprosessin, on hänen osattava pitää huolta myös omasta pärjäämisestään ja jaksamisestaan. (Järvensivu, Kervinen & Syrjä 2011, 7-8.) Tulevaisuudessa muutosten hyvä johtaminenkaan ei enää riitä, vaan monimutkaisuuden ja kokonaisuuksien hallinnasta tulee johtajalle entistä tärkeämpi taito. ”Johtajasta tulee tutka ja luotsi- ei pelkästään kapteeni.” (Åhman 2005, 204-205.)

Rohkeamman henkilöstöjohtamisen ja viestinnän sanansaattaja, henkilöstöjohdon ja -ammattilaisten yhdistys HENRY ry:n hallituksen jäsen Aki Ahlroth (2018) toteutti 5/2017 LinkedInissä suomalaisille eri organisaatioiden johtajille ja asiantuntijoille kyselyn, jossa tiedusteli heiltä, mitkä ovat heidän mielestään tulevaisuuden johtajan

10 tärkeintä ominaisuutta. Kyselyyn vastasi hieman yli 200 hlöä. Heidän mielestään tulevaisuuden johtajan 10 tärkeintä ominaisuutta ovat:

1. Tunneäly
2. Empaattisuus
3. Avoimuus
4. Aitous
5. Kuunteleminen
6. Mahdollistaminen
7. Inhimillisyys
8. Tilannetaju
9. Vuorovaikutustaidot
10. Rohkeus

Tunneälyinen johtaja kykenee tunnistamaan ja tulkitsemaan omia ja muiden tunteita sekä osaa käyttää tätä tietoa hyväkseen niin omassa ajattelussaan ja toiminnassaan kuin ollessaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Sydänmaanlakka 2012, 26.)

Pelkällä tiedolla ihmisiä saa harvoin toteuttamaan hyvin perustehtävänsä vaan johtajan on otettava huomioon myös ihmisten tunteet ja omien tekojen merkitys (Juuti & Salmi 2014, 164.) Koska ihminen on kokonaisuus, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen, on esimiehen ymmärrettävä myös ihmisen sisäistä maailmaa. Lisäksi esimiehen on pystyttävä jatkuvasti tarkentamaan ja muuttamaan käsitystään ihmisistä. (Järvinen 2012, 12, 21.) Esimiehen on tärkeää myös tuntea johdettavansa ja toisinpäin. Tähän tarvitaan aitoa kiinnostusta.

Toimintaympäristön ja työyhteisön muutoksen mukana elävä esimies tukee ihmisten työhyvinvointia. Haasteellisinta esimiehelle tässä on se, että hän saa työyhteisönsä tiedostamaan toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja ymmärtämään, millaista uudistumista ne edellyttävät työyhteisöltä ja yksilöltä. Tilannetaju ja jatkuva vuorovaikutus työyhteisön jäsenten kanssa auttavat esimiestä tässä tehtävässä. (Juuti & Salmi 2014, 161.)

Niin esimiehet kuin muut työyhteisön jäsenetkin tarvitsevat työyhteisötaitoja. Työyhteisötaitoinen yksilö ymmärtää oman roolinsa työpaikan kokonaisuudessa, osaa luontevasti olla johdettavana sekä toimii työyhteisön kaikkien jäsenten seurassa rakentavasti ja tilannetaajuisesti. Työyhteisötaitoinen yksilö pystyy myös antamaan ja vastaanottamaan rakentavasti palautetta sekä oppimaan saamastaan palautteesta, tiedostaa oman ja muiden roolin hyvän kokonaisuuden rakentumisessa ja luo käytöksellään luottamuksen ilmapiiriä työyhteisöönsä. Ammattimaisen työtteen lisäksi yksilö tarvitsee auttamishalua ja kykyä ilmaista tunteitaan. (Juuti & Salmi 2014, 249.)

Organisaation tärkein muutosjohtaja on lähiesimies, jonka tulee tehdä ensiksi itselleen selväksi oma suhteensa muutokseen sekä oma rooliinsa siinä. Samoin hänen on syytä selvittää käytössä olevat välineet. (Esimiehen opas muutokseen n.d.) Liiketoiminnan näkökulman ymmärtämisen jälkeen esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä ymmärtämään, miksi muutosta tehdään, ja miten se vaikuttaa yksilön omaan työhön. (Puurunen 2018). Kun esimies itse saa tukea omalta esimieheltään, hän voi parhaiten auttaa muita muutoksessa.

Työterveyslaitoksen laajassa Kunta 10-tutkimuksessa kävi ilmi, että kuntatyöntekijät saavat aikaisempaa enemmän tukea esimiehiltään, ja johtaminen koetaan yhä useammin oikeudenmukaiseksi. Sen sijaan työmäärä ja muutokset ovat lisääntyneet ja jopa lähes puolet vastaajista kokee, että heillä ei ole mahdollisuutta vaikuttaa muutoksiin. (Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut, 2017.)

Dr. Travis Bradberry (2018) kirjoittaa artikkelissaan "Ten Things Great Bosses Do Every Day", kuinka huono johtajuus saa ihmiset etsimään uutta työpaikkaa, ja korostaa hyvän johtajuuden merkitystä. Hänen mielestään 10 asiaa, jotka hyvä johtaja työpaikallaan huomioi joka päivä ovat: 1) tiedon jakaminen, 2) rekrytointi, 3) huomion kiinnittäminen tavoitteiden saavuttamiseen ja auttaminen tavoitteiden saavuttamisessa 4) työntekijän ajan kunnioittaminen, 5) empaattisuus, 6) vastuunottaminen, 7) kiittäminen, 8) työelämän ja muun elämän yhteensovittaminen, 9) hyvä viestintä, 10) johtajuuden luominen.

Hyvät johtajat jakavat tietoa, eivätkä pelkää, että tiedon jakaminen vähentää heidän omaa merkitystään. Rekrytoidessaan hyvä johtaja pitää mielessään tiiminsä, ja hakee tehtävään ihmistä, joka täydentää tiimiä. Kiittäminen ja onnistumisten huomiointi

kuuluvat hyvään johtamiseen. Ne saavat aikaiseksi tunteen siitä, että yksilöä arvostetaan työpaikalla. Hyvä johtaja kunnioittaa yksilön työaikaan esimerkiksi valmistautumalla etukäteen kokouksiin. Empaattinen johtaja kykenee huomioimaan ihmisen kokonaisuutena ja kohtelemaan häntä yksilöllisesti. Hyvä johtaja antaa palautetta ja epäonnistumisissa ottaa vastuuta analysoimalla myös omaa toimintaansa ja tekemällä pikaisesti siihen tarvittavia muutoksia. Hyvä johtaja osaa ja haluaa kiittää työntekijöitään työnteosta, hän muistaa, että työntekijöiden elämään kuuluu paljon muuta kuin työnteke: perhe, ystävät, harrastukset jne. Hyvä johtaja ei pyydäkään työntekijää jäämään töihin ilman hyvää syytä ja silloin, kun se on tarpeen, hyvä johtaja ei pidä sitä itsestään selvänä vaan osoittaa arvostavansa sitä. Hyvät johtajat viestivät ymmärrettävästi ja tarkoittavat sitä, mitä sanovat eli seisovat sanojensa takana. He myös osaavat ottaa ihmisen yksilöinä ja kohdella heitä sen mukaisesti. Näin toimiesseen hyvät johtajat saavat ihmiset tekemään parhaansa ja onnistumaan. (Bradberry 2018.)

Lean prosessit

Suomalaiseen työelämään tarvitaan lisää laatuajattelua. Yhdysvaltalaisen laatuasiantuntija Gregory Watsonin mukaan suomalaiset eivät uskalla vaatia laatua toinen toisiltaan ja ”oikea laatuajattelu puuttuu liian monelta suomalaiselta johtajalta.” Kun johto ei pidä laatua tärkeänä, eivät sitä pidä työntekijäkään. (Pesonen 2018, 6.)

Yksi laatua korostava filosofia on Lean-filosofia. Se on alun perin lähtöisin Toyotan tehtailta, mutta nykyisin se on käytössä useissa työympäristöissä. Perinteisesti teollisuus ja tehdasympäristöissä on pyritty tehostamaan toimintaa, ja saamaan tuotannosta nopeampaa, virtaviivaisempaa ja kustannustehokkaampaa lean-ajattelun avulla. Ajatuksena on, että lean-filosofian avulla säästetään ja tehdään tuotannosta täydellisesti toimiva niillä resursseilla, kyvyillä ja osaamisella, mitä organisaatiossa on. (Lean-filosofia ihmisten johtamisessa n.d.)

Yritysten tavoitteena on tuottaa lisäarvoa sekä itselleen että asiakkailleen. Lean-johtamisen avulla yritys katsoo toimintaa kokonaisvaltaisesti ja pyrkii maksimoimaan asiakastyytyväisyyden sekä yrityksen ja sen henkilöstön tyytyväisyyden. Käytännössä tämä näkyy niin, että jokainen työntekijä ymmärtää mitä, miten ja miksi hän tekee työtään eli näkee itsensä osana suurta kokonaisuutta. Työn merkityksellisyys ja se,

että ihmistä kohdellaan kunnioittavasti, näkyy asiakkaalle asti hyvänä palveluna ja tuotteena. Lisäksi ongelmat ja ristiriidat vähenevät työyhteisössä. Liiketoiminta hyötyy sekä kysynnän kasvusta että ongelmien vähenemisestä. Siitä tulee sujuvampaa, ketterämpää ja kyvykkäämpää, jonka seurauksena yrityksestä tulee tehokkaampi ja tuottavampi. (Lean-filosofia ihmisten johtamisessa n.d.)

Lean filosofian mukaan aina löytyy myös kehitettävää, ja siinä voidaan käyttää apuna mm. demingin ympyrää eli PDCA-mallia. Kirjaimet tulevat sanoista P=Plan eli suunnittele, D =Do eli Tee, C=Check eli tarkista ja A = Act eli toimi/ryhdy toimenpiteisiin. (Lean-filosofia ihmisten johtamisessa. n.d.)

Osaaminen

Työelämässä ja yhteiskunnassa tapahtuvat jatkuvat uudistukset ja muutokset haastavat työhyvinvoinnin ja sen johtamisen. Siksi nykyisin ei riitäkään pelkästään fyysisen työkyvyn edistäminen vaan sen lisäksi on kiinnitettävä huomiota myös henkiseen kuormittumiseen työelämässä. Keskeistä on myös tulevaisuuden osaamisen johtaminen, koska osaaminen on yhä tärkeämpi menestystekijä ja kilpailukykyyn vaikuttava tekijä. Organisaatioissa tulisikin kyetä käyttämään hyödyksi koko henkilöstön tieto ja osaaminen. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomi-vaara, Uuksulainen, Viluksela, & Virtanen 2013,7.) Niissä on osattava katsoa, löytyykö omasta organisaatiosta osaamista, tarvitseeko omaa henkilökuntaa kouluttaa ja miten vai palkataanko lisää työvoimaa. Myös organisaation nykyisistä osaajista on osattava pitää kiinni. (Tulevaisuuden osaamistarpeet. Millaista osaamista eri aloilla tulevaisuudessa odotetaan? n.d.)

3.4 Esimiehen hyvinvointi ja kokonaiskunnon malli

Subjekttiivinen hyvinvointi tarkoittaa muutakin kuin sitä, että ei ole sairauksia. Hyvinvointia selittäväksi tekijäksi on löytynyt tyytyväisyys elämään yleensäkin. Siihen sisältyvät kaikki alueet: työ, perhe, yhteisö, terveys sekä positiiviset tunteet kuten ilo, onnellisuus, tyytyväisyys, itsekunnioitus. Lisäksi hyvinvointia selittävät negatiivisten vaikutusten puuttuminen. (Gardner & O'Driscoll, 2007, 245.)

Myös esimiehen on huolehdittava omasta jaksamisestaan ja hyvinvoinnistaan. Hänen on tunnistettava oma ylikuormitusrajansa, koska ylikuormitusrajan ylityttyä ihminen ei saa enää aikaiseksi mitään. (Manka 2012.) ”Haaveilu, hyvän tekeminen, oman ajan ottaminen harrastuksille, liikunta ja rentoutuminen palauttavat voimia. Joskus voi hullutellakin vailla mitään tulostavoitteita.” (Manka & Manka, 2016.)

Hyvinvointi ja työhyvinvointi voidaan määritellä monella tapaa. Pentti Sydänmaanlakka (2012) esittää kirjassaan Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? oman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden mallin. Malli koostuu seitsemästä osa-alueesta, joita yksilön tulisi osata johtaa tasapainoisesti. Sydänmaanlakka (2012, 29) näkee mallin yhtenä älykkään itsensä johtamisen päämääränä. Mallin pohjalta yksilö pystyy rakentamaan itselleen hyvän ja merkityksellisen elämän. Sydänmaan (2012, 29) mukaan kaikki johtaminen lähtee itsensä johtamisesta. On osattava johtaa ensin itseään, tiedettävä omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, jotta osaa johtaa muita. Itsensä johtamisen hän määrittelee jatkuvaksi oppimis- ja vaikuttamisprosessiksi, jossa yksilö tulee tietoiseksi kehostaan, mielestään, tunteistaan ja arvoistaan. Sen jälkeen yksilö pystyy paremmin ohjaamaan tekojaan, ajatuksiaan ja tunteitaan. Tämä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin yksilö tuntee itsensä, ja on tietoinen omista toiminnoistaan. (2012, 29, 110.)

Itsensä johtamista voidaan havainnollistaa kuvittelemalla, että jokainen meistä on oman ”yrityksensä” eli Oy Minä ab:n toimitusjohtaja, ja siinä tehtävässä meidän on osattava menestyäksemme johtaa hyvin eri osastojamme, joita ovat kehon, mielen, tunteiden, arvojen ja työn osasto. Yrityksessä on myös kehitysosasto, joka panostaa uudistumiseen. Yrityksen toimitusjohtaja on oma tietoisuutemme eli sisäinen tarkkailija, jonka tehtävänä on määritellä tavoitteet ja koordinoida eri osastojen välisiä toimintoja. Oy Minä ab:n hallituksen muodostavat läheiset ihmisemme niin, että hallituksen puheenjohtajana toimii puolisoimme ja jäsenenä lapsemme tai meille muuten läheiset ihmiset. (Sydänmaanlakka 2012, 25, 27.)

Sydänmaanlakan (2012, 29-31) mukaan yksilön kokonaisvaltainen hyvinvointi eli kokonaiskuntoisuus muodostuu seuraavista tekijöistä:

1. Ammatillinen kunto
2. Hyvä fyysinen kunto

3. Psyykkinen kunto
4. Sosiaalinen kunto
5. Henkinen kunto
6. Uudistumiskunto
7. Tietoisuus

Ammatillisella kunnolla tarkoitetaan sitä, että yksilöllä on riittävä osaaminen ja motivaatio työhönsä, työlle on annettu selkeät päämäärät, yksilö saa palautetta suorituksestaan ja pystyy kehittymään jatkuvasti. Yksilön on myös jatkuvasti pystyttävä pitämään huolta osaamisestaan ja motivaatiostaan. Ammatillinen kunto tarkoittaa myös sitä, että yksilön työrooli ja muut roolit ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2012, 27, 30.)

”Suomessa ollaan keskimäärin todella ylpeitä omasta työstä ja osaamisesta. Työn laadusta kannetaan vastuuta. Ammattiosaaminen on tärkeä osa omaa identiteettiä.” (Jarenko & Tukia. 2017, 17.) Osaaminen ja motivaatio ovat keskeinen osa oman elämän johtamista ja paras suoja työttömyyden varalle. (Jabe 2010, 38.) Myös Järvinen nostaa yhdeksi keskeiseksi selviytymiskeinoksi muuttuvassa maailmassa omasta ammattitaidosta huolehtimisen. Sitä varten henkilön tulee uskoa omaan oppimiskykyynsä ja haluta tarttua uusiin haasteisiin. (Järvinen 2008, 146-147.)

Työntekijä tarvitsee myös aikaa uusien asioiden oppimiseen. Hyvinvoinnin kannalta onkin tärkeää, että työmäärä mitoitetaan sopivaksi ja aikaa annetaan myös uusien asioiden oppimiseen. Näin syntyy kokemus työssä selviämisestä. (Sallinen, Kandolin & Purola 2007.)

Koska ihmiset tekevät tuloksen työpaikalla on tärkeää, että työpaikalla viihdytään ja pystytään oppimaan, innostumaan, innovoimaan, näkemään mahdollisuuksia ja ratkaisemaan ongelmia. Jotta nämä asiat onnistuvat ja työpaikalle muodostuu työniloa, tarvitaan työpaikalla hyvää ja ystävällistä ilmapiiriä. Positiivinen ilmapiiri näkyy myös ulospäin asiakkaille. (Manka & Larjovuori 2014, 4.)

Otalan (2011, 146) mukaan aivojen haasteellinen käyttö ja jatkuva oppiminen ovat keinoja, joilla pidetään yllä ja vaalitaan älyllistä kuntoa. Mitään ikärajoitteita ei hänen mukaansa ole, vaan aivoja on mahdollista parantaa ja kehittää oppimalla läpi elämän.

(Ojala 2011, 146.) Työpaikalla oppiminen onnistuu parhaiten silloin, kun työpaikan rakenteet ovat sellaiset, että ne mahdollistavat avoimen viestimisen ja estävät rutii- nien muodostumisen. Joustava organisaatio, jaettu johtaminen ja työhön vaikuttami- sen mahdollisuuksien luominen ovat esimerkkejä keinoista, jotka mahdollistavat op- pimista. Oppimisen kannalta myös tiedostamisen edistäminen on tärkeää. (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 20017, 28.) Ihmisyyttä ja elämää ei voi jättää työpaikan ulko- puolelle: johtajat, alaiset ja työkaverit, kaikki ovat kokonaisia ihmisiä työpaikoillaan- kin. Hyvässä työpaikassa ihminen saa olla kokonaisuutena, murheinen ja virheinen, ja voi toimia silloin osaamisensa ylärajoilla. (Kallio 2017.)

Osaamisen lisäksi yksilön suoritustasoon vaikuttavat resurssit ja tahto, ja kaikkien näiden on oltava kunnossa, jotta yksilö selviytyy hyvin työtehtävissään, ja strategia toteutuu. Usein kuitenkin juuri motivaatiossa ja tahtotilassa voi olla puutteita. Tällöin hyvin koulutettu ja resursoitu työntekijä ei vielä ole tehokas. Siksi onkin tärkeää pitää huolta työntekijän motivaatiosta. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165.) Voimakkain ja kes- tävin motivaatio tulee siitä, että ihminen kokee itse toiminnan palkitsevana (Surakka & Laine 2011, 34). Psykologian professori Liisa Keltikangas-Järvinen (2018) on myös sitä mieltä, että ”motivaation täytyy tulla työn sisällöstä, sisäisenä motivaationa.” Hänen mukaansa motivoitunut aikuinen ei tarvitse jatkuvasti toisten kiitostakaan, koska se, että tuntuuko kiitos kivalta vai motivoiko se, ovat hänen mukaansa eri asi- oita. Esimies voi vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon kertomalla, miksi heidän työnsä on tärkeää. (Järvinen 2001, 30).

Akavan Esimiesverkosto teki huhtikuussa 2017 Akavan jäsenliittojen esimiesjäsenille gallupin, jossa kysyttiin, mikä esimiestyössä palkitsee (kuvio 2). Kysely oli avoinna esimiesverkoston nettisivuilla 11 päivää, ja siihen vastasi määräajassa lähes 300 hen- kilöä. Kyselyyn vastanneista naisia oli lähes 80 prosenttia. Vastaajista puolet (48 %) työskentelee yrityksissä, viidesosa kunnissa (22 %) ja kahdeksasosa järjestöissä (12 %). Vastaajien mielestä palkitsevinta esimiestyössä oli mahdollisuus vaikuttaa asioi- hin ja yhdessä onnistumiseen. Suomen Ekonomien kehitysjohtaja Anja Uljaan (Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti 2017) mukaan moni pohtii uravalin- toja tehdessään, että ”onko minusta esimieheksi?” Hänen mukaansa omiin motivaat- toreihin pitää sisältyä halu vaikuttaa asioihin. Uljas uskoo, ”että silloin, kun on halua vaikuttaa, luultavasti onnistuu esimiestyössä”. Myös opetusalan ammattijärjestö

OAJ:n kehittämispäällikkö Niku Tuomisto uskoo, että esimiestyön palkitsevimmat asiat ovat juuri nämä kärkikolmikosta löytyvät asiat: mahdollisuus vaikuttaa asioihin, yhdessä onnistumisen mahdollistaminen ja mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. (Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti 2017.)



Kuvio 2. Mikä esimiestyössä palkitsee? (Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti 2017).

Johtamiseen motivoituminen on myös Ristikankaan ym. (2015, 183) mukaan johtajan tärkeimpiä ominaisuuksia. Heidän tekemissään haastatteluissa on esimiehiä motivoiviksi tekijöiksi löytynyt haasteellisuus, ammatillinen pätevyys ja itsenäisyys. Nämä korostuvat kaikilla esimiestasoilla, mutta erityisesti keskijohdossa. Vaikka esimies ei tuntisikaan motivaatiota toimiessaan johtajan roolissa, esimiesidentiteetin vahvistaminen on mahdollista, mutta se vaatii henkistä ponnistelua ja harjoittelua. (Ristikangas ym. 2015, 183-185.)

Työ ja terveys Suomessa 2012-barometrin mukaan terveys ja taloudelliset seikat koetaan tärkeimmiksi työssä jatkamisen kannalta. Entistä tärkeämmiksi ovat barometrin mukaan nousseet erityisesti mielenkiintoinen, mielekäs ja haastava työ, joustava työaika, työn keventäminen sekä hyvä ja kannustava työyhteisö. Työolobarometrin mukaan työn ja työnannon mielekkyys ovat kuitenkin viime vuosina kehittyneet huomponpaan suuntaan. (Kauppinen, Mattila-Holappa, Perkiö-Mäkelä, Saalo, Toikkanen, Tuomivaara, Uuksulainen, Viluksela & Virtanen 2013, 6.)

Jokainen joukko ja yksilö tarvitsevat palautetta, päämääriä, rohkaisua ja selvästi viestitty odotukset/toiveet. (Jaksch 2014). Näin ollen myös esimies tarvitsee palautetta. Johdettavalla on jopa velvollisuus antaa palautetta, jotta esimieskin pystyy onnistumaan työssään. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2015, 230.) Kalliomaan (2018) mukaan esimerkillinen johtaja määrittää palautteen antamisen kulttuurin. Siksi ylimmällä johdolla on valta ja vastuu palaute- ja luottamuskulttuurista. Kalliomaa (2018) peräänkuuluttaakin esimiehiksi sellaisia henkilöitä, joilla on riittävän hyvä itsetunto otamaan vastaan ja myös hyödyntämään kriittistäkin palautetta. ”Jos kriittinen palaute ymmärretään uhkana eikä kehittymisen mahdollisuutena, se johtaa osaltaan organisaatiokulttuuriin, jossa epäluottamus, pelko ja sairaslomat ovat arkipäivää”. (Kalliomaa 2018.)

Tutkimuksessa on havaittu, että miehillä lyhyet (alle 10 päivää) poissaolot olivat yhteydessä puutteelliseen esimiestyöntukeen, vähäiseen tietoon organisaation tulevaisuudesta sekä koettuun työn vähäiseen merkityksellisyyteen. Vähäiset mahdollisuudet osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon ennustivat puolestaan miesten pitkiä (yli 10 päivää) sairauspoissaoloja. Naisilla vähäinen mahdollisuus käyttää osaamistaan oli yhteydessä lyhyisiin poissaoloihin. Vähäiset mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja työn korkeat psykologiset vaatimukset selittivät naisilla pitkiä poissaoloja. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen, 2012, 36.)

Lähtökohtana hyvinvoinnille on **hyvä fyysinen kunto**. Sen saavuttamiseksi tarvitaan riittävästi liikuntaa, lepoa ja unta sekä terveellisiä ruokailutottumuksia. Liiallista alkoholin käyttöä tulee välttää. (Sydänmaanlakka 2012, 30.) Liikuntaelimistönsä kuntoa voi edistää harrastamalla liikuntaa, välttämällä tupakointia ja ylipainoa sekä nukkumalla riittävästi. (Tuki- ja liikuntaelinten terveys. n.d.)

”Jotta liikunnalla olisi terveyttä edistäviä vaikutuksia, tulee aikuisen ihmisen (18-64 v.) parantaa kestävyyskuntoa useana päivänä viikossa yhteensä ainakin 2 t 30 min reippaasti TAI 1 t 15 min rasittavasti sekä kohentaa lihaskuntaa ja kehittää liikkeenhallintaa ainakin 2 kertaa viikossa. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi reipasta kävelyä viitenä päivänä viikossa puoli tuntia kerrallaan sekä kahta käyntiä kuntosalilla/jumpassa”. (Fyysinen kunto. n.d.) Peruskunto rakennetaan pitkäjänteisellä matalan tehon liikunnalla tekemällä sitä, mikä kiinnostaa, koska se rentouttaa parhaiten. Periaatteena voi olla, että hiljaa ja nautiskellen hyvä tulee. (Toikka 2016.) Tätä ajatus-

ta tukee myös luontoliikunnasta saatu tutkimustieto: luonnossa liikkumisella ja oleskelulla on myönteisiä hetkellisiä ja pitkäkestoisia vaikutuksia sekä fyysiseen että psyykkiseen terveyteen ja hyvinvointiin. (Neuvonen, Ojala, Sievänen & Tyrväinen 2016.)

Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (Terveellinen ruokavalio 2014) mukaan keho ja mieli pidetään virkeinä liikkumalla paljon ja ”terveellinen ravitseminen on kokonaisuus, jossa ratkaisevat jokapäiväiset valinnat pitkällä aikavälillä.” Terveyttä voi edistää syömällä monipuolisesti kasviksia, marjoja ja hedelmiä, laadukkaita, kuitupitoisia täysjyväviljoja, kalaa 2-3 krt/vk ja pehmeää rasvaa. Sen sijaan sokeria, suolaa, puhdistettua viljaa ja alkoholijuomia on hyvä välttää sekä rajoittaa kovan rasvan käyttöä. (Terveellinen ruokavalio 2014.) Syödä kannattaa säännöllisesti, ja esimerkiksi hedelmät tai rahka välipaloina aamu- ja iltapäivällä tehostavat työskentelyä. (Toikka 2016).

Vaikka stressi parhaimmillaan panee meidät liikkeelle ja virkistää, se liiallisena vaarantaa terveyttä, kaventaa näkökykyä ja kiristää pinnaa. Tämän vuoksi on tärkeää, että kivastakin työstä irrottaudutaan välillä. (Manka & Manka, 2016.) Dosentti, erikoislääkäri ja Somnologisti Henri Tuomilehdon (2018) mukaan parasta sairauden hoitoa on ennaltaehkäiseminen, koska jokainen voi edistää omaa terveyttään liikkumalla säännöllisesti, syömällä terveellisesti ja huolehtimalla riittävästä ja virkistävästä nukkumisesta. Hänen mukaansa kaikki kolme edellä mainittua osa-aluetta ovat jaksamisen ja hyvinvoinnin kannalta tärkeitä. Hän nostaa kuitenkin unen näistä kaikista tärkeimmäksi, koska ilman virkistävää unta on hänen mukaansa äärimmäisen vaikeaa panostaa liikkumiseen ja terveelliseen syömiseen. Unen aikana tapahtuu elimistösämme myös oppimista, muistin vahvistumista, energiavarastojen täydentymistä ja fysiologista aineenvaihdunnan säätelyä. (Tuomilehto 2018). Lisäksi unen puute vähentää merkittävästi älyllistä kuntoa. (Ojala 2011, 144).

Jokainen ihminen vastaa viime kädessä itse terveellisistä elämäntavoistaan, mutta työpaikallakin voidaan tukea hyviä työ- ja toimintatapoja. (Johda työkykyä, pidennä työuria, 2011, 12.)

Psyykkinen kunto on Sydänmaanlakan (2012, 30) mukaan ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvää hallintaa. Hän muistuttaa, että myös mieli tarvitsee välillä lepoa ja rentoutumaan tulisi opetella kokonaisvaltaisesti. Mieltä on hänen mukaansa huollettava aktiivisesti ja etsittävä mielenrauhaa.

”Psyykkisellä hyvinvoinnilla tarkoitetaan kokemusta omasta hyvinvoinnista ja mielen tasapainosta. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet arkiset asiat kuten uni ja lepo, ravitsemus, ihmissuhteet ja tunteet, liikunta, harrastukset ja luovuus. Noudattamalla terveellisiä elämäntapoja ja tekemällä itsestä hyvältä tuntuvia asioita huolehdiit psyykkisestä hyvinvoinnistasi eli mielenterveydestäsi.” (Psyykkinen hyvinvointi, n.d.) Suomen Mielenterveysseuran (mielenterveydenkäsi, n.d.) mukaan mielenterveys tukee arjessa jaksamista. Mielenterveyttä voidaan vaalia pitämällä huolta arjen rytmistä: unesta ja levosta, ravinnosta, liikkumisesta, ihmissuhteista, harrastuksista ja luovuudesta. Nämä asiat Suomen Mielenterveysseura kuvaa mielenterveyskädellä (liite 2), jossa jokainen sormi edustaa yhtä aluetta. Mielenterveyskäsi auttaa kiinnittämään huomiota mielenhyvinvointiin vaikuttaviin tavallisiin arjen asioihin, joihin jokainen voi itse vaikuttaa. Mielenterveyskäden avulla yksilö voi myös miettiä, mitä valintoja on tehnyt tänään ja onko itsellä jokin näistä osa-alueista korostunut tai jopa unohtunut kokonaan. (mielenterveydenkäsi, n.d.)

Esimiestyössä tarvitaan vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja ja nämä kuormittavat erityisesti ihmisen omaa persoonallisuutta. Esimies tai ”yrittäjä voi kokea työssään mm. seuraavanlaisia psyykkisiä kuormitustekijöitä: kiire ja kireät aikataulut, stressin tunne, pitkät työpäivät, vähäinen vapaa-aika, väkivallan tai muun rikollisuuden uhka.” (Työn psyykkinen kuormitus, n.d.)

Työpaikalla olisi hyvä miettiä yhdessä työkäytänteitä, kuten tarvitseeko sähköpostiin tai puhelimeen vastata koko työpäivän ajan vai voiko asiaan palata tarvittaessa myöhemmin, miten työtehtävissä voidaan joustaa yksilöllisten tarpeiden mukaan ja voidaananko etätöitä tarjota ja millä ehdoin. (Hyvä työ aivoille. Tarkistuslista työpaikoille. n.d.)

Järvisen (2008,146) mukaan ihminen, joka pääsääntöisesti suhtautuu muutoksiin työpaikallaan negatiivisesti ja jatkuvasti vastustaa niitä, ei näe työelämän tosiasioita, ja toiminnallaan myrkyttää oman ja työkavereiden mielen sekä hukkaa paljon omaa

energiaansa. Sen sijaan ihminen, joka on avoin uusille asioille ja keskittää energiansa lähinnä niihin asioihin, joihin voi vaikuttaa, säästyy monilta stressin aiheilta ja turhilta harmeilta niin yksityis- kuin työelämässäänkin. (Järvinen 2008, 146.)

Vapaassa ja itsenäisessä työssä toimivalla tulee olla vahva itsetuntemus ja itsekuri, jotta hän kykenee säätelemään tasapainoa työ- ja vapaa-ajan välillä. Hallinnan tunne omasta työstä ja elämästä on tärkeää, koska silloin, kun oma selviytyminen aiheuttaa huolta, ihmisessä käynnistyy automaattisesti stressireaktio. Kun ihminen pystyy vaikuttamaan tilanteeseen tai tapahtumien kulkuun edes vähän, syntyy hallinnan tunnetta ja positiivista stressiä, joka puolestaan saa ihmisen ahkeroimaan ja tarttumaan uusiin haasteisiin. Joillakin ihmisillä tällaisesta työnimusta ja positiivisesta stressistä voi muodostua elämän koko sisältö (Järvinen 2008, 38-39).

Sosiaalisen kunnan Sydänmaanlakka (2012, 30) määrittelee ihmissuhteista huolehtimiseksi, tunteiden hallinnaksi ja positiivisuudeksi niin, että yrittää pitää itsensä positiivisessa mielentilassa. Hän kehottaa pitämään huolta, että perheelle ja ystäville on tarpeeksi aikaa ja muistuttaa, että läheiset ihmiset ovat meille tärkein voimavara. Sallisen, Kandolinin ja Purolan (2007) mukaan ihminen kaipaa yhteyden muiden ihmisten kanssa. Läheisyyden tarve on yksi ihmisen perustarpeista. Sillä tarkoitetaan halua kuulua ryhmiin, tulla hyväksytyksi sekä olla rakastettu ja antaa rakkautta. Tasapainoisen elämän yksi tunnusmerkki on kuuluminen useisiin ihmisryhmiin ja siksi työyhteisö ei saisikaan olla ainoa ryhmä, jossa toimimme. Näitä muita ryhmiä ovat mm. perhe ja/tai ystävät. Ihmissuhteiden ylläpitämiseen ja vaalimiseen tarvitaan aikaa. Kiireinen elämäntapa saattaa olla myös keino väistellä omia tunteitaan. Useimmat ihmiset onnistuvatkin kohtaamaan tunteensa ja työstämään niitä parhaiten ollessaan jouten. (Sallinen, Kandolin & Purola 2007.) Parhaimmillaan työelämä ja perhe-elämä tukevat toisiaan. (Kauppinen, Toivanen & Moisio n.d).

Psykologi, parisuhdekouluttaja ja yrittäjä Kari Kiiänmaan (2008, 80) mukaan hyvän parisuhteen yksi tärkeimmistä elementeistä on avoin tunteiden ilmaiseminen. Tämä edellyttää kuitenkin, että tunnistaa ensin omat tunteensa. Ihminen oppii jo lapsuudessa, mitkä tunteet ovat hyväksytyjä ja mitkä eivät, ja tuo tämän opin myös parisuhteeseensa. Menneisyyttä voi kuitenkin arvioida ja katsoa uudella tavalla, ja oppia sitä kautta näkemään ja ymmärtämään ensiksi itseään. Sen jälkeen voi muodostaa itselleen ja puolisolleen sopivan tavan elää. (Kiiänmaa 2008, 80-81.) Kiiänmaan

(2008, 59) mukaan rakentava riitelykään ei ole pahaksi parisuhteessa, koska silloinkin ilmaistaan tunteita ja saadaan lisäksi kokea läheisyyttä. Loukkaava riitely sen sijaan voi vahingoittaa suhdetta ja vaikeuttaa näin pysyvästi yhteiselämää. Mikäli asioita ei käsitellä, jäävät ongelmat ratkaisematta, tyytymättömyys kasaantuu ja muodostaa ongelmakierteen, joka ajan oloon vain pahenee, ja voi purkautua jossakin vaiheessa yllättävästi. (Kiiänmaa 2008, 85). Myös Jabe (2010, 66) korostaa, että ristiriitoja on osattava käsitellä.

Kasvatustieteen professori Satu Uusiauttin (Flinkkilä & Tastula 2018) mielestä muut ihmiset ovat turvaverkostomme, josta saamme voimaa, ja meidän tulee myös itse toimia turvaverkostona omille läheisillemme.

Henkinen hyvinvointi liittyy arvoihin eli siihen, mitä elämässämme arvostamme ja kuinka hyvin arvot ja oman elämän tarkoitus ovat tasapainossa. Ovatko päämäärämme selkeitä ja ohjaako elämäntilanteemme jokin syvempi merkitys? (Sydänmaanlakka 2012, 30.) Sydänmaanlakan (2012, 27, 30) mukaan syvemmän merkityksen ja tarkoituksen etsiminen ja löytäminen auttavat yksilöä jaksamaan ja kokemaan ”huipukokemuksia”. Suomen Mielenterveysseuran mukaan ”arvot ovat uskomuksia ja käsityksiä arvokkaista, hyvinä ja tärkeinä pidetyistä asioista ja keskeinen osa minäkuvaavaa”. Omien arvojen tunnistaminen ja kuunteleminen ohjaavat kohti omannäköistä elämää ja auttavat voimaan hyvin. (millaisia asioita arvostan? n.d.)

Psykoterapeutti ja työhyvinvointipsykologi Arto Pietikäinen (Kalmari 2017, 57) kehottaa pohtimaan omia arvoja. Hänen mukaansa silloin, kun yksilö elää omannäköistä elämää, hän samalla ennaltaehkäisee sisäistä epämääräistä tyytymättömyyttään, joka johtaa stressin ja pahanolon kokemuksiin. Erilaiset elämän kriisit edistävät arvopohdintaa ja pysähdyttävät miettimään. Tyypillisiä ihmisen arvokriisejä ovat Pietikäisen (Kalmari, 58) mukaan työnarvokriisi, elämäntilanteiden balanssi, omien tarpeiden laiminlyönti ja rasittavat ihmissuhteet. Esimerkiksi työssä olisi hyvä miettiä työn palkitsevia ja kuormittavia asioita. Jos palkitsevia asioita ei löydy, pitäisi miettiä, mitä voisi itse asialle tehdä. Uupumuksen takaa löytyykin yleensä myös arvokriisi. (Kalmari 2017, 57- 58.)

Uudistumiskunto on tärkeää ja sitä tarvitaan kaikilla hyvinvoinnin osa-alueilla. Oma osaamista on kehitettävä jatkuvasti ja etsittävä uusia ratkaisuja. Tässä auttavat hyvät

itsetuntemus ja reflektointitaidot. (Sydänmaanlakka 2012, 30-31.) Jokaisesta työssä kohtaamasta tapahtumasta voikin reflektoinnin avulla oppia jotakin (Juuti & Salmi, 2014,241.) Hyvän itsetuntemuksen omaava yksilö tuntee oman osaamisensa, tunnistaa vahvuutensa ja toisaalta kehittämiskohteensa sekä tiedostaa omat oppimistyylinensä. (Vesterinen 2006, 57).

Myös Ojala (2011, 3) korostaa osaamista. Nykyisin työelämässä tapahtuvat muutokset ovat kuitenkin hänen mukaansa niin nopeita, että osaamista tärkeämpää on kyky oppia nopeasti uutta, sopeutua jatkuvasti uusiin tilanteisiin ja oppia juuri niissä tarvittavat tiedot ja taidot. Tämä edellyttää, että ihmisen älyllinen kunto voi hyvin. Älyllisen kunnan Ojala (2011, 21) määrittelee seuraavasti: ”älyllinen kunto tarkoittaa ihmisen kykyä ymmärtää, muistaa, oppia, suunnitella ja sopeutua”. Aivoissa on paljon hermosoluja ja niiden välisiä kytkentöjä silloin, kun aivojen älyllinen kunto on hyvä. Tämä edesauttaa päätösten tekemisessä ja ongelmien ratkaisussa. Lisäksi stressin ja pettymysten sietokyky on parempi ja muutoksista on helpompi selvitä. Vanheneminen ja sairaudet vaikuttavat myös vähemmän älykkääseen toimintaan silloin, kun ihmisen älyllinen kunto on hyvä. (Ojala 2011, 21.) Åhman (2012, 75) toteaa, että joskus johtajat ”painavat menemään” niin että heidän aivonsa vain tottuvat ylläsitustilaan eikä niiden varoitussysteemi enää toimi ja tämän seurauksena johtaja ei huomaa lähestyvää uupumusta. Ylläsitustilassa ensiksi häiriintyvät otsalohkojen toimintaan liittyvät abstrakti ajattelu ja ongelmanratkaisukyky. Silloin tehdään vääriä huomioita ja päätöksiä, oivalluksia ei synny ja erityisesti tunteisiin ja muistiin liittyvät alueet saattavat kärsiä. Lisäksi impulssikontrolli saattaa heikentyä, mikä vaikeuttaa kanssakäymistä toisten ihmisten kanssa. Yksilön toiminta muuttuu tietoisesta toiminnasta enemmän ns. automaattiohjaukselle, jolloin tavoitteen mielessä pitäminen vaikeutuu ja yksilö turvautuu helposti rutiiniratkaisuihin. Pahimmillaan pitkään jatkuva negatiivinen stressi vaikuttaa myös aivojen rakenteeseen, ja nämä aivojen rakenteelliset muutokset eivät ole aina palautettavissa. (Åhman 2012, 75-76.)

Tietoisuus on sisäinen tarkkailija, oman ”yrityksemme” toimitusjohtaja. Sen tehtävänä on ohjata, valikoida ja tulkita toimintaamme. Meidän tulisi elää tietoisesti ja kehittää tietoisuuttamme koko ajan niin, että pääsemme läsnä olevaan tietoisuuteen ja mielenrauhaan. (Sydänmaanlakka 2012, 28,31.) Toimitusjohtajana voimme vaikuttaa oman ”yrityksemme” menestymiseen, jos osaamme johtaa sitä hyvin. (Sydänmaan-

lakka 2012, 25). Jaben ja Häkkisen (2010, 297) mukaan tässä hetkessä eläminen ja kyky keskittyä yhteen asiaan kerrallaan ovat johtajien menestyksen salaisuuksia, koska ”keskittynyt, sisäistynyt mielentila tekee mahdolliseksi tarkan ja nopealiikkeisen toiminnan”. He muistuttavat myös, että ihmisestä kertoo paljon se, mihin hän käyttää aikansa. Mitkä ovat motiivit esimerkiksi silloin, kun kaikki aika kuluu työlle? Kalendariumiin tulisikin varata tietoisesti aikaa myös itseä ja omia ajatuksia varten. Itsensä johtaminen on ennen kaikkea henkistä kasvua. (Jabe & Häkkinen 2010, 297.) Se on kykyä pysähtyä ja käydä vuoropuhelua itsensä kanssa, kykyä arvioida ja analysoida omaa toimintaa ja tilannetta sekä kykyä uudistua. (Aarnikoivu 2010, 100). Hyppäsen (2013, 288) mukaan itsensä johtamisessa on kyse kokonaisvaltaisen vastuun ottamisesta työstä, elämästä, hyvinvoinnista, terveellisistä elintavoista, ajankäytöstä, osaamisesta ja kehittämisestä. Lisäksi siinä on kyse vastuunottamisesta omista tunteista ja reaktioista. Välillä on pysähdyttävä, annettava aikaa ajatuksille ja oltava läsnä. Myös työpaikoilla on pysähdyttävä ja kohdattava työkavereita, koska kiireen vallassa havaitsemisemme vähenee. (Manka & Manka, 2016.)

”Tietoisella läsnäololla tarkoitetaan huomion suuntaamista tähän hetkeen avoimena ja vastaanottavaisena. Siihen liittyy myös salliva asenne, joka auttaa meitä hyväksymään kussakin hetkessä ilmenevän kokemuksemme”. (Wihuri 2014, 45-46.) Tietoisessa läsnäolossa yksilö antaa täyden huomion sen hetkelle kokemukselleen eikä pohdi mennyttä tai tulevaa. Tietoisesta läsnäolosta käytetään myös nimitystä hyväksyvä tietoinen läsnäolo tai mindfulness. Lisäksi käytetään nimityksiä tietoisuustaidot tai tietoisuustaito. Hyväksyvällä asenteella voi tulla toimeen paremmin hankalan ja stressiä synnyttävän tilanteen kanssa. (Wihuri 2014, 45-48.) Tietoisuustaitojen harjoittaminen voi tutkitusti parantaa jaksamista, hyvinvointia, vuorovaikutustaitoja sekä työssä onnistumista (Mindfulness lääkärin työssä. 2018.)

Myös Mielenterveysseuran Oiva-sovellus perustuu arvo-, hyväksyntä- ja tietoisien läsnäolon menetelmiin. Psykologian professori Raimo Lappalaisen (Lappalainen n.d) mukaan Oivan avulla voi opetella asioita, jotka liittyvät omaan ajatusten ja tunteiden havainnointiin. Oiva auttaa selvittämään itselle niitä asioita, jotka ovat erityisen tärkeitä itselle ja opettaa tietoisuustaitoja.

Työterveyslääkäri Auli Havulinna ja työpsykologi Anneli Romana muistuttavat myös, että mielen on annettava välillä levätä. Silloin kun homma ei suju, on heidän mu-

kaansa pidettävä tauko, jonka aikana voi katsella ulos ikkunasta tai käydä vaikka ulkona raittiissa ilmassa. Havulinna ja Romana kehottavat suuntaamaan huomion tietoisesti siihen, mitä näkee ja tuntee sillä hetkellä kuten ohikulkevat ihmiset, luonto, ilman viileys, tuuli jne. (Toikka 2016.) Ojasen (2018) mukaan näennäinen kiire on kokemus, ja sitäkin hallitaan ensiksi tiedostamalla, miltä nyt tuntuu, ja sitten rauhoittamalla esimerkiksi hengittämällä viiteen laskien sisään ja kahdeksaan laskien ulos. Myös tiimeissä voi käyttää samaa konseptia: 1) tietoisuus tekemisestä, 2) kyky rauhoittua ja 3) yhdessä pohtiminen, mitä voisi tehdä kiireelle. (Ojanen 2018.)

4 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen toteuttaminen sekä tutkimuksen tulokset. Ensin käydään läpi tutkimuksen tekemiseen liittyviä keskeisiä asioita, ja sen jälkeen perehdytään teemoittain teemahaastatteluiden pohjalta saatuihin tutkimustuloksiin.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus tehtiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin 3.5-8.8.2018 Jyväskylässä ja Tampereella. Tutkimuksessa ei ollut mukana toimeksiantajayritystä, vaan tutkimusta varten haastateltiin eri organisaatioissa työskenteleviä esimiehiä. Haastatteluja tehtiin viisi. Ne olivat puolistrukturoituja. Kaikille haastateltaville tehtiin teemahaastattelu saman teemahaastattelurungon pohjalta ja teemahaastattelu eteni sen mukaisesti. Tarvittaessa tehtiin tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelun runkona käytettiin Pentti Sydänmaanlakan (2012, 30-31) kirjaan *Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi?* esittämää kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eli kokonaiskuntoisuuden mallin osa-alueita. Kullekin haastateltavalle lähetettiin sähköisesti kyseinen malli (liite 1) etukäteen tutustumista varten noin viikkoa ennen haastattelua. Samalla haastateltavalle kerrottiin tutkimuksen tarkoitus ja toteutustapa.

Haastattelut tallennettiin äänitteinä, ja jokaiseen haastatteluun varattiin aikaa 30-40 minuuttia. Haastattelut sovittiin esimiehille parhaiten sopivaan aikaan ja paikkaan.

Haastattelun aluksi haastateltaville kerrottiin haastattelun kulku. Heille kerrottiin myös haastatteluun osallistumisen vapaaehtoisuudesta ja oikeudesta perua tai keskeyttää haastattelutilanne sekä haastattelun luottamuksellisuudesta.

Haastattelussa tutkija ja tutkittava olivat läsnä kasvokkain, ja keskustelu eteni vastaajan ehdoilla. Haastattelun alussa pyrittiin luomaan luottamuksellinen ilmapiiri haastattelijan ja haastateltavan välille ja siinä onnistuttiin. Haastattelun aikana haastateltaja ei kyseenalaistanut vastaajan mielipiteitä eikä tuonut esille omia mielipiteitään. Lisäksi haastateltavat pyrittiin saamaan kertomaan annetuista aiheista mahdollisimman laajasti.

Puolistrukturoitu haastattelu kävi hyvin tähän tutkimukseen, koska valmiit teemat Sydänmaanlakan mallin mukaan olivat jo olemassa, ja kysymykset (liite 3) valmisteltiin näihin teemoihin liittyen. Kaikki teemat käytiin läpi yhdessä keskustellen, minkä perusteella tutkija keräsi ymmärrystään ilmiöstä ja vastauksia analysoimalla rakensi kokonaisvaltaisen kuvan ja ymmärryksen tutkimuskohteesta. Haastattelun kuluessa tutkija teki haastateltavan vastausten perusteella tarvittaessa uusia kysymyksiä.

Kaikki teemahaastattelut tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin eli kirjoitettiin auki mahdollisimman pian haastattelun tekemisen jälkeen. Litterointia varten haastateltavista käytettiin koodeja A1, A2, A3, A4 ja A5.

Litteroinnin jälkeen haastatteluaineisto purettiin teema-alueittain. Analysointi tehtiin teorialähtöisesti Sydänmaanlakan mallin mukaan, ja lopuksi aineistosta tehtiin tulkin-
ta.

Vastaajien taustatiedot

Tässä tutkimuksessa havaintoyksikköinä oli viisi esimiestä, jotka työskentelevät erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä. Tutkimukseen he valikoituivat siksi, että olivat tutkijan tuttavilla tai tuttavan tuttavilla. Esimiehistä 3 oli naisia ja 2 miestä. Nuorin heistä oli iältään 31 vuotta ja vanhin 53 vuotta. Loput haastateltavat olivat 39, 48 ja 51 vuotta. He toimivat seuraavilla aloilla: liikenneasemayrittäjä, teollisuus, teatteri, kaupungin tekninen toimi ja teollisuuden prosessipuhthanapito. Nuorin heistä oli toiminut esimiestehtävissä noin vuoden, muut 10-29 vuotta. Heidän alaistensa määrä vaihteli alta kymmenestä yli sataan.

Tässä tulososiossa esitetään tutkimuksen tulokset sekä sanallisesti että taulukon muodossa ja tehdään niistä tulkinta. (Kananen 2015, 24.) Taulukosta (taulukko 1) käy ilmi haastateltujen esimiesten antamat arviot nykyisestä ja tavoiteltavasta kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilasta eri osa-alueittain. Näiden lisäksi on tuloksiin otettu suoraa lainauksia tukemaan tutkimusongelman ratkaisua. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada käsitys esimiesten sillä hetkellä kokemasta kokonaishyvinvoinnin tilasta sekä tavoitetilasta, ja tässä mittarina käytettiin asteikkoa 4-10. Kukin esimies arvioi siten oman kokonaiskuntonsa nykytilansa osa-alueittain asteikolla 4-10. Samalla tavalla esimiehet miettivät ja arvioivat sitä, millä tasolla kunkin osa-alueen tulisi olla, jotta jaksaminen olisi riittävää, mihin heidän tulisi panostaa ja mikä vaikuttaa eniten työssä/roolissa jaksamiseen eli mitkä kokonaiskuntonsa osa-alueet on vähintään oltava kunnossa. Tutkimuksella pyrittiin saamaan selville myös keinoja eri kuntoisuusalueille kokonaiskuntonsa tavoitetilaan pääsemiseksi, kuten mitä voisi tehdä itse ja mihin tarvitaan apua, mikä motivoi, mistä saadaan tukea, työkaluja ja malleja.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että haastatellut esimiehet kokevat Sydänmaanlakan mallin mukaisen kokonaisvaltaisen hyvinvointinsa keskimäärin tyydyttäväksi – hyväksi. Osa kyseisistä esimiehistä kokee kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueidensa toteutuvan nykyisin jopa kiitettävästi, poikkeuksena tietoisuus. Tietoisuus nouseekin tässä tutkimuksessa yleisesti tutkimuksen suorittamisen hetkellä heikoimmin toteutuvaksi osa-alueeksi.

	Ammatillinen kunto	Fyysinen kunto	Psyykinen kunto	Sosiaalinen kunto	Henkinen kunto	Uudistumiskunto	Tietoisuus	Keskiarvo
Nykytila								
esimies 1	9-10	5	8	6	8-9	7	8	7,3*
esimies 2	9	9	8-9	9	8-9	7	7	8,1*
esimies 3	9	9	9	9	9	9	7	8,7
esimies 4	8	8	8	10	9	9	7	8,4
esimies 5	7	6	7	8	8-9	8	6-7	7,1*
Keskiarvo	8,4	7,4	8	8,4	8,4	8	7	7,94
Tavoitetila								
esimies 1	9-10	9-10	8	8	9	9-10	8	8,6*
esimies 2	8-9	9	8-9	9	8	7	7	8,0*
esimies 3	9	9	9	9	9	9	9	9,0
esimies 4	8-9	10	8	10	9	9	10	9,1*
esimies 5	8-9	8	9	9	8-9	8-9	8-9	8,2
Keskiarvo	8,4	9	8,4	9	8,6	8,4	8,4	8,58
								*laskettu alimman mukaan

Taulukko 1 Esimiesten kokema kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin nykytila ja tavoitetila Sydänmaanlakan mallin mukaan asteikolla 4-10.

Tutkimustulokset on jaettu Sydänmaanlakan mallin (liite1) mukaisesti omiksi luvuikseen, joista ensimmäisessä (4.1) käsitellään esimiesten kokemaa ammatillista kuntoa: miten he kokevat ammatillisen kuntonsa toteutuvan, ja mikä olisi heidän ammatillisen kuntonsa tavoitetilä, mitkä asiat haastavat ja/tai estävät ammatillisen kunnan toteutumista, ja mitä keinoja informanteilla on parempaan ammatilliseen kuntoon pääsemiseksi. Toisessa luvussa (4.2) tarkastelun alle otetaan fyysinen kunto, kolmannessa luvussa (4.3) tarkastellaan psyykkistä kuntoa, neljännessä luvussa (4.4) sosiaalista kuntoa, viidennessä luvussa (4.5) keskitytään henkiseen kuntoon, kuudennessa uudistumiskuntoon (4.6), ja lopuksi tarkastellaan seitsemännessä luvussa (4.7) tietoisuutta.

4.2 Ammatillinen kunto

Ensimmäisenä osa-alueena haastattelussa oli ammatillinen kunto, jonka yhteydessä keskusteltiin osaamisesta, työmotivaatiosta, työn päämääristä ja tavoitteista, palautteen saamisen kokemisesta ja työssä kehittymismahdollisuuksista. Keskusteltiin myös siitä, miten yksilön työrooli ja muut roolit ovat tasapainossa.

Tutkimuksessa ilmeni, että ammatillinen kunto koetaan yleisesti olevan jopa kiitettävällä tasolla (9-10) ja se, että ammatillinen kunto toteutuu hyvin, jopa kiitettävästi, nähdään myös tärkeäksi. Tutkimuksessa ammatillisen kunnan nykytilan ja tavoitetilan keskiarvoksi muodostui 8,4. Yksi informantti koki, että ammatillinen kunto vaihtelee paljon: välillä se on ihan huipussaan, välillä huonompi. Esimieskokemuksen todettiin auttavan hyvän ammatillisen kunnan saavuttamisessa, ja apua on esimiesten mukaan osattava pyytää.

”No kyllä sen pitää aina olla siellä kärkipäässä”. (A1)

”Jos sä koet, että joku on sulle tosi ongelmallista niin kyllähän se vaikuttaa sun tekemiseen, mutta yrittäjänähän sun tulee osata pyytää ammattilaisilta apua. Et sekin on myös et ei sun tartte kaikkee osata.” (A2)

” Arvioin oman ammatillisen kuntoni olevan tasolla 9. Olen tehnyt esimiestyötä reilut 10 vuotta samassa toiminnossa ja samojen alaisten kanssa. Koen, että ammatillinen kuntoni on riittävällä tasolla suhteutettuna jaksamiseen.” (A3).

”7 sanotaan näin, että se on ihan jaksoissa. Joskus voi olla ihan huipussaankin, mutta 7 on keskiarvo, kyllä se hyvä ois vähän parempi olla... kyllä se siellä 8-9 sais olla koko ajan (A5).

Haastatellut esimiehet kokevat, että he tietävät työnsä päämäärät ja tavoitteet, ja ne ovat yleensä selkeät. Erilaiset muutokset voivat kuitenkin heikentää tilannetta ja vaikeuttaa näin työntekoa. Lisäksi se, että kertaalleen jo valmiiksi saatu urakka onkin tehtävä uudelleen, syö motivaatiota.

”Joka vuosi tietysti tarkastellaan strategiaa ja liikeideaa. Pitää olla ajan kehityksessä mukana, ja olla sitten nopee sopeuttamaan siihen tilanteeseen, missä mennään. Pitää tehdä nopeita päätöksiä ja ohjata sitä tekemistä oikeeseen suuntaan.” (A2)

”Oman esimiehen kanssa ollaan tiiviisti yhteydessä ja käydään läpi tavoitteita”. ”Tiedän työn päämäärät, mutta meidän työ ei tule koskaan valmiiksi. Saattaa olla, että tehdään joku kauhee urakka, ja ensi viikolla se on se sama urakka edessä taas. Se on ehkä myös motivaatiota syövä juttu”. (A4).

”Tähän saakka on ollut. Organisaatiomuutoksen jälkeen on ollut vähän epäselvää ja se on vaikeuttanut työntekoa. Periaate on kuitenkin selvillä.” (A5).

Esimiehiä motivoivat työssä erilaiset asiat:

”Uuden oppiminen ja jatkuva kehittyminen, niillä pidän työmotivaatiota yllä.” (A1)

”Mua kiehtoo itteeni tässä se, että sä pystyt tekemään nopeita päätöksiä, ottamaan riskejä ja katsomaan ittees peilistä, kun epäonnistut. Tekeminen täällä on tosi monimuotoista, ja mun mielestä se on haasteellista, ja mä tykkään siitä, että on monta rautaa tulella. Kuulun myös erilaisiin johto- ja suunnitteluryhmiin, missä me kehitetään ketjutoimintaa niin se myös lisää mun motivaatiota tehdä tätä työtä.” (A2)

”Raha ja ehkä ne on ne, onnistumiset ja silleen, niin kun tiettyjen haasteiden voittaminen. Muiden yksiköiden kanssa on kiva kilpailla”. (A4).

”Uudet haasteet ja se, että on aina saanut vapautta kehittää jotakin uutta, se motivoi.” (A5).

Osaamisensa nykyiseen esimiestyöhönsä haastateltavat kokevat niin, että esimiestehtävät ovat pitkän esimieskokemuksen myötä hallussa, mutta jatkuva muutos vaa-

tii kouluttautumista, johon tarvitaan myös aikaa. Lyhyen esimieskokemuksen omaava informantti kaipaa myös esimieskoulutusta.

”Ei koskaan ole riittävää osaamista nykyiseen työhöni. Se perustuu siihen, että koko ajan kehittyy ja oppii”. (A1)

”Kyllä mä nyt väitän, että oon ihan kokenut ja osaan niin kun esimies-tehtäviä ja tämmöstä ja on ihan hanskassa. Tietysti on aina niitä osa-alueita, jotka eivät ole niin vahvuuksia”. (A2)

”Työni on minulle tuttua ja uusia asioita tulee aina sopivasti jatkuvan muutoksen mukana.”... sen oman työn mä tunnen, että mä osaan, ja nyt opiskelun kautta haen muuta osaamista” (A3)

”Tottakai aina kehitettävää on. Eihän minulla ole minkäänlaista johdolistaa koulutusta.” (A4).

”No ei. Jatkuva koulutus täytyy olla. Tulee koko ajan muutoksia, että se vaatii kyllä sitä, että pitäis olla aikaa kouluttaa itteensä. Koulutuksia kyllä on, mutta ne on yleensä aika nopeita, ja semmosia ettei niihin pääse syventymään. Väittäisin näin, että vaatisi lisää aikaa, kun tulee niin paljon suuria muutoksia.” (A5).

Muutosvalmius edellyttää halukkuutta uuden oppimiseen ja omaa osaamistaan esimiehet kehittävät ja pitävät yllä osallistumalla koulutuksiin, lukemalla ja kokeilemalla erilaisia tapoja tehdä töitä sekä keskustelemalla oman esimiehensä ja esimieskollegoidensa ja muiden alalla toimivien kanssa.

”Kyllä mä osallistun kaikkiin koulutuksiin ja semmisiin, mitä on tarjolla ja seuraamalla tietysti alan toimintoja”. (A2)

”Omaa ammatillista ammattitaitoani ylläpidän kouluttautumalla ja tutustumalla uusiin asioihin. Myös keskustelut esim. esimiehen ja esimieskollegoiden kanssa vahvistavat ja saan purettua omia työasioitani. (A3”).

”...että nyt oon alottamassa syksyllä, yritys järjestää semmosen esimieskoulutuksen. Sieltä nyt varmaan tulee paljon semmosta mitä nyt ei oo osannu ajatellakaan”. (A4).

”Pyrin tutustumaan kaikkeen uuteen niin että ymmärrän mitä myö tehdään ja myydään, ja pyrin asiakkaan prosessia aktiivisesti opiskelemaan, että ymmärrän mitä hyö meiltä vaatii ja tarvii. (A4).

”Koulutus, lukeminen alan kirjallisuus, keskustelut kollegojen ja muiden alan ihmisten kanssa” (A5).

Haastatellut esimiehet kokevat, että he pystyvät kehittymään työssään.

"Se on pakko. Olen hakenut itse malleja vastaavista yrityksistä ja sitten nuo keskustelut." (A5).

Informantit haluavat tarttua haasteisiin ja uskovat omaan oppimiskykyynsä.

"On vähän liikaakin halua tarttua haasteisiin" (A5)

Positiivisen ja ohjaavan palautteen saamisen esimiehet kokevat työssään eri lailla: Osa haastatelluista esimiehistä kokee saavansa palautetta sekä esimieheltään että alaisiltaan, osa kokee, ettei saa palautetta ylhäältä eikä alhaalta.

"En oikeestaan" (A1).

"No en varmasti saa" (A2)

"Saan kyllä aika hyvin, sekä ylhäältä että alhaalta." (A4).

"No en esimiehiltä, mutta alaisilta saan kyllä. Esimiehet on nykyään kauheen kiireisiä ja tavataan tosi harvoin. No kyllä viime aikoina on tullut palautetta, on tullut kumpaakin...mutta kyllä suora palaute tulee nopeimmin työntekijöiltä ja se on negatiivista ja tulee silloin kun joudutaan tekemään muutoksia". (A5).

Työroolin ja muiden roolien tasapaino on haastateltujen esimiesten mukaan kunnossa.

"Kyllä ne ovat tasapainossa. Mulla on selkeä työrooli ja selkeä siviilirooli, mutta ne ei ihan älyttömästi poikkea toisistaan". (A1)

"Koen, että olen työssä oma itseni, vaikka toki vapaa-ajalla olen esim. rempseämpi kuin töissä. Työssänikin minulla on erilaisia rooleja kuten esimies, kollega ja alainen. Roolien välillä vaihtaminen sujuu minulla mielestäni sujuvasti." (A3).

"Kyllä ne aika tasapainossa on" (A4).

"Kyllä. Työminä on ihan eri kuin siviiliminä. Niin pitkään oon tehnyt tätä esimiestyötä, että kyllähän se tietysti näkyy siviilipuolellakin määrätyissä asioissa, mutta se on työrooli, jossa ollaan siellä töissä. (A5).

Haasteita paremman ammatillisen kunnan toteutumiselle tutkittavien mukaan tuovat oma itse

"Ainoat lukot ovat päässä, oma korvien väli ainoastaan estää." (A1)

tai byrokratia, aika ja haastavat esimiestilanteet, koska ihmisiin liittyvät asiat tulevat helposti mukaan ajatuksissa myös vapaa-ajalle.

”Haastavat esimiestilanteet ja yleensäkin haastavat tilanteet ovat koetelevia. Esimiestyön varjopuolia on, että henkilöihin liittyvät asiat kulkeutuvat myös vapaa-ajalle mukaan. Työasiat voi useinmiten jättää toimistoon mutta ihmisiin liittyvät tilanteet ”kulkevat mukana kotiin ja vapaa-ajalle”. (A3)

”Tässä ympäristössä missä minä olen, päätöksen teot on tosi hitaita ja vaikeita. Aina ei itse pysty vaikuttamaan, hyvin byrokraattista”.... Kyllähän aika asettaa rajoja, että onko aikaa kaikkeen... (A5).

Toisaalta jotkut esimiehet tuntuvat osaavan olla itselleen armollisia.

”Mut kyllähän tässä tulis hulluks, jos jokaiseen stressais niin, että pyrkii täydellisyyteen. Se on se hyvinvointi mun mielestä sitä, että sä osaat suodattaa tiettyjä asioita, ja sen tason täytyy riittää.” (A2)

”...mutta yrittäjänähän sun tulee osata pyytää ammattilaisilta apua”. (A2)

”Koen, että ammatillinen kuntoni on riittävällä tasolla suhteutettuna jaksamiseen”. (A3).

Esimiehet kokivat, että ammatillisen kunnan on toteuduttava hyvin, jopa kiitettävästi, jotta esimiestyössä pärjää ja jaksaa mahdollisimman hyvin.

4.3 Fyysinen kunto

Fyysisen kunnan kohdalla keskusteltiin informanttien kanssa liikunnasta, levosta, unesta, ruokailutottumuksia, alkoholin käytöstä ja tupakoinnista. Teemahaastattelun perusteella esimiesten fyysinen kunto arvioidaan kouluarvosanoin välille tyydyttävä-kiitettävä (5-9). Vaikka osa haastatelluista esimiehistä koki fyysisen kuntonsa olevan haastatteluhetkellä kiitettävä, muodostui fyysisen kunnan nykytilan keskiarvoksi vain 7,4. Fyysisen kunnan keskimääräiseksi tavoitetilaksi muodostui 9. Haastatellut pitivät hyvää fyysistä kuntoa tärkeänä, ja osa heistä liikkuu monipuolisesti.

”Mä harrastan aika paljonkin liikuntaa, käyn salilla ja jumpissa, fillaroin, hiihdän, pelaan pallopelejä... ihan siis kaikkea, ja mun mielestä se on

ihan edellytys omaan hyvinvointiin... se vaan näkyy tekemisessä ja jakamisessa.” (A2)

”Monipuolinen liikunta eli mä käyn ihan ryhmäliikuntatunneilla, ja semmosessa tutussa, kivassa porukassa. Ja sitten hiihtäminen, kävely, pyöräily, mitä vaan. Et mä liikun monta kertaa viikossa ympäri vuoden säännöllisesti. Et se on itselle todella tärkeä.” (A3)

”Harrastan liikuntaa, kuntosalia ja jääkiekkoa, molempia 2-3 krt/vk minimi.” (A4).

”Ulkoilua joka päivä, kävely, juoksu, koiraharrastus, ei oikein muuhun ole aikaa. Lihaskuntoo tarttis tehdä enemmän. Sitä tulee tehtyä lähinnä sitten, kun se repsahtaa. Hyötyliikuntaa lisäksi...puutarhahommat.” (A5).

Ajan puutteen lisäksi haasteita fyysisen kunnon ylläpitämiseen on yhdelle haastatellulle tuonut sairastelu.

”...voimannosto eli kyykky, penkkipunnerrus ja maasta veto. Kun olen kunnossa teen 3-6 krt/vk. ja sitten hyötyliikunta ja semmoset.” ”Teen aina, kun en ole kipeänä. Nykyisin vähän vähemmän koska tuntuu, että aina olen kuumeessa. (A1)

Unta ja lepoa haastatellut esimiehet kokevat saavansa pääsääntöisesti tarpeeksi.

”Pääsääntöisesti kyllä. Työn ohessa opiskelu on välillä koetellut riittävää lepoa, mutta opinnot ovat jo hyvässä vaiheessa, joten sekin on tasaantumassa. Pitäisi vain muistaa mennä ajoissa nukkumaan”. (A3)

”Joo kyllä, silloin kun kaikki on kunnossa niin kyllä saan” (A5).

Ruokailusta puhuttaessa enemmistö haastatelluista esimiehistä kuvailee ruokailutottumuksensa hyviksi. Omat ruokailua koskevat kehittämiskohteet tuntuvat olevan heillä tiedossa: herkuttelu ja iltapainotteinen syöminen.

”Ruokailutottumukset ovat nykyisin paremmat kuin ennen, pyrin syömään säännöllisesti.” (A1)

”Ne on kyllä säännölliset ja hyvät”. (A2)

”Syön terveellisesti ja noudatan ruoka-aikoja. Huolehdin omasta hyvinvoinnistani mielestäni hyvin. Tasapainoinen ruokailu on mielestäni yksi avaintekijöitä kokonaishyvinvointiini.” (A3).

"Pyrin syömään säännöllisesti ja terveellisesti. Oon kyllä semmonen herkkuttelija, mutta on ne aika hyvällä mallilla kuitenkin". (A4)

"Tällä hetkellä huonot. Painottuu iltaan. Töissä ei kerkeä ja alkuiltä on kiireinen aina. Tulee syötyä sitten illalla, se ei ole hyvä. Ruuan terveellisyteen kiinnitän kyllä huomiota". (A5).

Haastatelluista esimiehistä kukaan ei polta tupakkaa ja alkoholi ei muodostu kenelläkään ongelmaksi. Suhdettaan alkoholiin haastatellut kuvailevat seuraavasti:

"Suhde alkoholiin on ihan positiivinen, en käytä juurikaan, joskus käytän." (A1)

"Semmoinen ihan salliva, mutta en ole mikään suurkäyttäjä." (A2)

"Suhteeni alkoholiin on mielestäni myös terve. Saatan ottaa muutaman lasillisen viiniä tai yhden oluen viikonloppuisin mutta voin myös hyvin olla ilmankin alkoholia ja usein olenkin." (A3).

"Ei tule paljoa käytettyä." (A4)

"Hyvässä seurassa eli tosi harvoin". (A5).

Haastatteluissa esimiehet kommentoivat fyysisen kuntonsa ylläpitoa ja sen haasteita seuraavasti:

"Fyysisen kunnan ylläpitäminen on ollu mulle aina, aina tärkeä asia elämässä, ja sillä tavalla, että mä oon kokenu, että se on semmonen, mikä myös kantaa myös sellasissa, niin kun haastavissa tilanteissa esimerkiksi, kun muistelee vaikka joitakin yt-aikoja". (A3)

"Tällä hetkellä olen tyytyväinen eli en koe, että minun tarvitsee panostaa enempää. Vaativa työ ja pitkät työpäivät haastavat, mutta olen aina pyrkinyt huolehtimaan, että pääsen liikkumaan. Käyn säännöllisesti ryhmäliikuntatunneilla ja ne merkitsen myös kalenteriini". "En tarvitse erityisiä panostuksia tai apua". (A3)

"Jaksan töissä, mutta haluaisin olla vielä paremmassa kunnossa.

"Kompastuskivi on varmaan se ruokavalio". (A4).

"Pitäisi liikkua enemmän. Haasteena on aika ja vähän ehkä siinä on oma laiskuuskin. Kyllä sen ajan varmasti jos... se on vähän tekosyy...kyllä sitä aikaa loppujen lopuksi on, on vaan priorisoitava."(A5).

Yksi informantti muistuttaa kuitenkin, ettei liikunta saa viedä kaikkea vapaa-aikaa vaan siinäkin on oltava kohtuus.

”Mun mielestä 9 on ihan riittävä, se semmonen liika suorittaminen ei ole kenellekään hyväksi. Se pitää olla tasapainossa se elämä, ei voi olla pelkkää liikuntaa ja fyysisen kunnon huoltamista, vaan pitää olla myös sitä henkistä hyvinvointia, ja semmosta, niin kun muuta sosiaalista elämää, vaikka ystävien kanssa tai perheen kanssa ja näin”. (A2)

4.4 Psyykinen kunto

Kolmantena teemana haastatteluissa oli psyykinen kunto. Psyykkiseen hyvinvointiin vaikuttavat monet asiat arjessamme kuten uni ja lepo, ravitsemus, ihmissuhteet ja tunteet, liikunta, harrastukset ja luovuus. Sydänmaanlakan mukaan psyykinen kunto tarkoittaa ajatusten, havainnoinnin, muistin ja oppimisen hyvää hallintaa, ja näitä varten tarvitaan lepoa, rentoutumista ja mielen aktiivista huoltamista. Tavoitteena on saavuttaa mielenrauha.

Esimiesten kanssa keskusteltiin psyykkisen kunnon kohdalla lähinnä siitä, miten he rentoutuvat ja hoitavat mieltään sekä ovatko he löytäneet mielenrauhan eli kykenevätkö he hallitsemaan ja ohjaamaan ajatuksiaan. Psyykinen kunto koettiin toteutuvan tasolla välttävä - kiitettävä (7-9) ja tavoitetilaksi asetettiin hyvä - kiitettävä (8-9). Psyykkisen kunnon nykytilan keskiarvoksi muodostui 8 ja tavoitetilän keskiarvoksi 8,4.

”Arvioisin oman psyykkisen kuntoni olevan 9. Oma tasoni on riittävä jaksamiseen. (A3).

”Saisi olla siellä ihan 9 paikkeilla, aika tärkeä asia.” (A5).

Vastaajat kokivat, että rentoutumiseen ja mielen hoitamiseen hyvä keino on liikkuminen ja erityisesti luonnossa liikkuminen, koska silloin saa olla rauhassa ja monet asiat ratkeavat.

”No tota mulle on tosi paljon vastapainoo se semmonen ulkona oleminen, vaikka metsässä kävelyllä tai pyörälenkillä”. Kun täällä on kauhee hälinä niin se semmonen, että mä oon välillä ihan rauhassa. Luonto antaa tosi paljon. Jos menee kävelylle, luontolenkille tai fillaroimaan tuntuu, että ne asiat monesti ratkeaa, kun sä annat vaan tilaa, mutta tota myöskin perhe on tärkeä, ystävät on tärkeitä.” (A2)

”Itselleni hyvän fyysisen kunnon ylläpitäminen auttaa myös psyykkiseen jaksamiseen. Minulle palautuminen tapahtuu nimenomaan liikunnan ja

tekemisen kautta. Myös esim. mustikoiden kerääminen metsässä on palauttavaa". (A3)

"Musiikkia kuunnellen, koirien kanssa. Oon ulkona, metsässä, se on se luonto. Sitten on tietysti koripallo. Mä tykkään siitä, että on aktiviteettia. Se on niin eri kuin työ. Se on hienoa... siellä ne onnistumiset... se tuo sitä hengen ravintoa." (A5).

Yksi vastaajista koki rentoutumisen ja levon toteutuvan nykyisin elämässään hyvin vaihtelevasti, koska hänellä on pienet lapset.

"En minä muista milloin olisin nukkunut kokonaista yötä." (A1)

Vastaajat kokevat vaihtelevasti löytäneensä mielenrauhan. Kysyttäessä ovatko he löytäneet mielenrauhan olivat vastaukset seuraavanlaisia:

"No en erityisemmin" (A1)

"Kyllä" (A2)

" Pääsääntöisesti kyllä (A3)

" Kyllä"(A5).

Haasteena hyvän psyykkisen kunnon toteutumiseksi haastatteluissa mainittiin esimerkiksi puhelin, kiire ja haastavat tilanteet. Keinoiksi parantaa psyykkistä kuntoa ehdotettiin sitä, että sopii, milloin on ja ei ole tavoitettavissa sekä työnohjauskeskusteluja.

" Kiireiset ja haastavat työtilanteet koettelevat mielenrauhaa". (A3)

"Tänä päivänä on aina tämä kännykkä...täytyy vaan sopia niin, että en ole aina tavoitettavissa... varmasti pystyy...se on vaan toisaalta itsestä kiinni... tätä kautta säästää organisaatiolle rahaa." (A5).

"Tällä hetkellä koen, että en tarvitse erityistä tukea. Muutamassa haastavassa tilanteessa olen käynyt työnohjauskeskusteluja." (A3).

4.5 Sosiaalinen kunto

Sosiaalinen kunto käsittää ihmissuhteista huolehtimisen, tunteiden hallinnan ja itsensä pitämisen positiivisena. Sosiaalisessa kunnossa haastatelluilla esimiehillä tuntui olevan hajontaa: osa tunsu, että hänellä on perheelle ja ystäville tarpeeksi aikaa ja osa että ei ole tarpeeksi aikaa. Heidän nykytilansa arviot jakaantuivatkin välttävästä kiitettävään (6-10). Tavoitetilana pidettiin hyvä - kiitettävää (8-10). Kolme viidestä informantista koki, että sosiaalisen kunnon nykytila ja tavoitetila ovat heillä sama kii-

tettävä. Kaksi informanttia toivoi sosiaalisen kuntonsa olevan parempi kuin se sillä hetkellä oli. Koko joukon nykytilan keskiarvoksi tuli 8,4 ja tavoitetilan keskiarvoksi 9.

"Mun kalenteri on yleensä täynnä aamu kahdeksasta sinne ilta kymmeneen, tiivis päivä"(A1).

"Kyllä minulla mielestäni on riittävästi aikaa. (A3). Työelämän haasteet ovat kyllä kulkeutuneet joskus kotiin mutta onneksi sitä on tapahtunut vain joskus, ja olen pystynyt pitämään työn ja perhe-elämän erillään. Olen myös pyrkinyt siihen, että työsähköposteja en katso kotona kuin aivan poikkeustilanteissa." (A3).

"On aikaa... annan kaiken ajan perheelle, kun on vaan mahdollista töiden puolesta. Se vie sen oman ajan sitten. Kaikki aika on perheelle". (A5).

Yksi haastatelluista toi esiin myös sen, että on tärkeää olla yhteydessä niin työssä kuin vapaa-ajallakin eri ihmisten kanssa.

"... että on ystäviä ja perhettä, sukulaisia ja näin, ja sitten, että sulla on kuitenkin eri ihmisiä, että on ne työhön liittyvät ihmiset ja sitten on ne vapaa-ajan ihmiset, ja että ne on niin kuin erilaisia. (A3).

Samalla tavalla työelämän ja perhe-elämän osa haastatelluista koki tukevan toisiaan, osa taas ei.

"Tukee kyllä. Mulla on aikuiset lapset ja tietysti silleen hyvä tilanne elämässä, että ei oo mitään ruuhkavuosia." (A2).

"kyllä, normaali tilanteessa aina. Silloin kun kaikki on balanssissa niin silloin kaikki pitäisi mennäkin ok. Tämä nykypäivän työelämä on niin hektistä, että sen takia sinun pitäisi irtaantua ja latautua seuraaviin päiviin, kun sä meet kotio. En tiedä pystyykö...se on hyvä kysymys, vaikea sanoa. Jos jotakin tapahtuu kotielämässä, se heijastuu joka paikkaan. Esimiehenä on oltava omassa roolissa eikä voi näyttää... (A5).

Yksi haastatelluista esimiehistä koki tilanteen olevan haastatteluhetkellä aivan päinvastoin eli perhe-elämä ei antanut tukea työelämään. Esteeksi hän mainitsi sen, että hänellä on iltaisin töitä sekä vaikeudet parisuhteessa.

Positiivisuuden haastatellut esimiehet kokivat tärkeäksi ja vastasivat, että tyypillisempi mielentila heillä on positiivisuus. Korkeaa tavoitearvosanaa (8-9) perusteltiin mm. esimiesasemalla:

”Mun mielestä on tosi tärkeätä, jos sä oot esimiestehtävässä, että sä oot niin kun tasapainossa ja sinut ittes kanssa, koska silloinhan se vaikuttaa myös alaisiin ja siihen ilmapiiriin siellä työpaikalla ja siihen kaikkien jaksamiseen. Koska mun täytyy olla se, joka tsemppaa toisia ja nostattaa sitä tunnelmaa, jos niillä on rankkaa tai huomioida niitä, ja mä väitän, että siihen vaikuttaa tosi paljon semmonen empatia- ja sympatia-kyky eli jos esimiehellä on niitä kykyjä niin, silloin sillä on myös kykyä kohdata niitä ihmisiä ja oppia tuntemaan ne paremmin ja niin kun aistia asioita, ja sillä on siihen työhyvinvointiin koko työyhteisössä iso merkitys, miten se esimies suhtautuu, miten se aistii niitä asioita.” (A2).

”Positiivisuus ehdottomasti”. (A3)

”Kyllä mä pääsääntöisesti olen positiivinen... tottakai sitä tulee joskus negatiivinenkin oltua, mutta siis pääsääntöisesti uskon tulevaisuuteen ja ihmisiin.” (A5).

Sosiaalisen kunnon ylläpitämisessä ja parantamisessa informantit kokevat olevan merkitystä vapaa-ajalla ja hyvillä ihmissuhteilla.

”Koen, että nykyinen taso on hyvä. Tällä hetkellä en koe siinä haasteita. Muistaa huolehtia, että työ ei vie liiaksi vapaa-ajasta. Oman elämän kokonaishallinta liittyy mielestäni myös tähän sosiaaliseen kuntoon”. (A3)

”ja käytännössä se vaatisi sen, että puoliso ymmärtäisi mitä mä teen työkseni” ja ”avioeron partaalla oleminen heikentää nyt. Nyt on monta stressitekijää. (A1)

4.6 Henkinen kunto

Henkisen kunnon yhteydessä keskusteltiin haastateltavien kanssa oman elämän arvoista ja päämääristä. Haastateltavat kokivat, että heidän henkinen kuntosensa on nyt välillä hyvä - kiitettävä (8-9), ja henkisen kunnon tavoitetasona pidettiin vähintään 8:aa. Keskimääräiseksi henkisen kunnon tilaksi haastattelun perusteella saatiin 8,4 ja keskimääräiseksi tavoitetilaksi 8,6. Informantit tuntuivat tiedostavan omat arvonsa ja kommentoivat asiaa seuraavasti:

”Kyllä tiedostan omat arvoni ja kuuntelen myös niitä”. (A3)

”Tiedostan...kuuntelen ja pohdin niitä. Kyllä arvot on tietysti vähän muuttuneet tässä elämän myllerryksessä... elämään on iän ja kokemuksen myötä tullut uusia arvoja ja arvojärjestys on muuttunut täysin”. (A5)

Kysymykseen kuinka hyvin arvosi ja oman elämäsi tarkoitus ovat tasapainossa? vastattiin vaihtelevasti:

”Hetkittäin paremmin kuin toisina hetkinä”. (A1)

”Hyvin”. (A2).

”Koen, että ne ovat tasapainossa”. (A3)

Elämän tavoitteita ja päämääriä oli miettinyt ainakin yksi pitkään työelämässä jo ollut haastateltava:

”...mutta en mä nyt ole mitään tavoitetta asettanut. Ajatuksia pyörii, että vieläkö kerkeis jotakin muuta tekemään”. (A3).

Yhdellä haastatelluista henkinen kunto oli omasta mielestään kotona ja töissä eri:

”Töissä henkinen kunto on 8-9, kun mennään työn ulkopuolelle henkinen kunto onkin jotakin ihan muuta. Muun elämän kannalta sais olla korkeempi.” (A1).

Muiksi haasteiksi henkisen kunnan toteutumiseksi mainittiin mm. yksityiselämän ja työelämän haastavat tilanteet.

”Haastavat tilanteet yksityis- ja työelämässä haastavat henkisen kunnan, mutta onneksi tähän mennessä olen löytänyt keinot selviytyä niistä ja jatkaa elämää henkisesti hyvinvoivana”. (A3).

Keinoja parantaa omaa henkistä kuntoa löytyy informanttien mielestä ainakin liikunnasta ja asioiden jakamisesta jonkun kanssa.

”Aiemmin mainitut keinot kuten liikunta ja keskusteleminen”. Osaan tarvittaessa lähteä hakemaan apukeinoja, jos en itse selviä. Töissä esim. työterveyden kautta tmv.”(A3)

4.7 Uudistumiskunto

Kuudentena teemana haastattelussa oli uudistumiskunto. Sen yhteydessä puhuttiin siitä, onko haastateltavilla halua/kykyä kehittää jatkuvasti omaa osaamistaan kaikilla näillä Sydänmaanlakan mallin alueilla, ja onko heille yleensä ominaista etsiä uusia

ratkaisuja. Uudistumiskuntonsa esimiehet kokivat olevan välillä välttävä - kiitettävä (7 - 10), ja tavoitetaso oli heillä sama. Myös nykytilan ja tavoitetilan keskiarvot olivat lähes samat (8 ja 8,4). Halua ja kykyä kehittää varsinkin omaa ammatillista osaamista tuntui löytyvän kaikilta haastateltavilta. Eräs haastateltava toi esille urautumisen vaaran ja toisaalta tarpeen katsoa asioita myös eri-ikäisten näkökulmasta.

"No varmaan just johonkin tämmösiin tiedollisiin asioihin ja toki meille tulee koko aika näitä, miten maailma muuttuu, ja lait muuttuu, ja kaikki muuttuu, mut jos näistä haluaisi olla paremmin perillä niin toki, mut se riittää, koska mulla on sitten kirjanpitäjät ja palkanlaskijat ja kaikki tälläiset, ketkä pitää niistä huolta niin mun ei tarvi olla niistä niin kympillä mukana, mutta tietysti niin kun yleissivistyksen kannalta vois olla tietysti aina fiksumpikin." (A2).

"Joissakin asioissa varmaan helposti urautuu ... mut kun pystyy kattoo niin monelta näkökantilta asioita, ja mullakin on niin nuoria työntekijöitä ja kaikkee... se niin ku tavallaan antaa sitä näkökulmaa ihan eri tavalla. (A2).

"Omassa työssäni on tärkeää ylläpitää tietoteknisiä taitoja sekä uusien ohjelmistojen osaamista, ja niistä olenkin kiinnostunut." (A3).

"Koen, että minulla on kyllä sekä halua että kykyä kehittää omaa osaamistani. Olen kolme vuotta opiskellut työn ohessa liiketalouden tradenomien opintoja ja niiden myötä myös olen mielestäni saanut mahdollisuuden tutustua esimiestyöhön liittyvään kirjallisuuteen. Lisäksi olen osallistunut työnantajan tarjoamiin esimieskoulutuksiin. Lisäksi ylläpidän omaa tietoteknistä ammattitaitoani." (A3)

"Joo kyllä. Se on se semmonen päämäärä. Muuten tuo pää hajois, jos sä et tee sitä, ...se on niinku semmonen, että pitää löytää uusia ratkaisuja asioihin ja kehittää itteensä. Ei se aina helppoa ole... vaan se tuttu turvallinen. (A5).

"Koko ajan tulee meillä uutta niin kyllä se siinä 8 on...mutta sais olla korkeampikin. Ehkä se sais olla korkeampikin, ei ois rehellinen, jos ei sanos, että haluais pysyä joissakin määrätyissä asioissa tutussa ja turvallissa... kyllä sitä ehkä tarvis vähän enemmänkin olla". (A5).

Vastaajat kokivat myös, että heiltä löytyy itsetuntemusta ja reflektointitaitoja.

"Tunnen mielestäni itseni ja minulla on vuosien varrella kertynyt kokemusta itsestäni" (A3).

"Kyllä mä koen joo" (A4).

"Kyllä mä niin kun koen, että on" (A5).

Tutkimuksen perusteella esimiesten uudistumiselle tuo haasteita lähinnä ajan rajallisuus. Kuitenkin haastattelussa todetaan aikaa löytyvän, kun itseltä löytyy mielenkiintoa uusia asioita kohtaan sekä tietoisuutta.

”Uudistumisen haastaa toki ajan rajallisuus mutta oma mielenkiinto uusia asioita kohtaa pitää huolen siitä, että aikaa on löytynyt.” (A3).

”Omassa työssäni on tärkeää ylläpitää tietoteknisiä taitoja sekä uusien ohjelmistojen osaamista, ja niistä olenkin kiinnostunut”. (A3).

”Seuraan työnantajan tarjoamia sekä JAMK:n koulutuksia. Olen tähän mennessä löytänyt riittävät keinot.” (A3).

”Pitäisi avartaa enemmän tietoisuutta”. (A5).

4.8 Tietoisuus

Tietoisuus oli haastattelun viimeisenä teemana. Tähän sisältyy oman yrityksemme eli itsemme toimitusjohtajana onnistuminen. Informantit arvioivat tietoisuus nykytilansa välttäväksi - hyväksi (6-8) ja tavoitetilana pidettiin välttävää - kiitettävää (7-10). Jokainen haastateltavista tunnisti miettivänsä eniten tulevaisuutta. Osa heistä koki myös sen, että hetkeen pysähtyminen kannattaa, koska silloin syntyy ideoita. Kukaan haastatelluista ei sanonut harjoittavansa mitenkään erityisesti tietoisuuden taitojaan, mutta osa informanteista tiedosti kuitenkin rauhoittumisen paikkansa, joka saattaa olla esimerkiksi mustikkametsä tai sauna.

”Ei minulla ole oikeen sellaisia hetkiä, ei kerkee pysähtymään.” (A1).

”Siis kyllä mä niin kun tietoisesti yritän pysähtyä elämään hetkessä koko ajan enemmän, ja oon oppinut siihen. En niinkään menneessä vello, mutta kyllähän sitä aina tulevaisuutta miettii, kun joutuu sitä muutenkin suunnittelemaan, ja ehkä siihen tarvitsisi olla enemmän aikaa siihen semmoseen...keskittyä siihen miettimiseen. Kun vaan antaa tilaa itelleen niin niitä asioita vaan tulee, ja ne pulpahtelee sieltä, ja tulee ideoita ja kaikkee tämmöstä. Oon huomannut, että pitää vaan malttaa rauhoittua niin sillon ne tulee, mutta, jos sä vaan väkisin touhuut kaikkee, ja yrität niin kun väkisin puskee kaikkee, niin eihän ne tuu”. (A2).

”Kussakin hetkessä tietoinen läsnäolo onkin haastava asia tänä päivänä, kun tietoa tulvii monesta välineestä ja keskeytyksiä esim. työpäivän aikana on koko ajan. Minulle se voi olla jotakin mustikkametsässä oloa tai käydä lenkillä tai vaan istuu kotona tekemättä mitään. En ole kokenut olevan hyötyä hengitysharjoituksista, mun keino on pitää pää kassassa tekemällä”. (A3).

”En ehkä aina ole tietoinen siinä hetkessä, mutta riippuu tilanteesta. En varaa tietoisesti aikaa itseäni ja ajatuksiani varten.” (A4).

”Kyllä periaatteessa mä elän tässä ja nyt, mutta kyllä se on joka päiväistä, että tulee pohdittua tulevaisuutta sekä töissä että kotona, arkielämässä. Varsinkin kun on töissä kriisejä, ja on isoja muutoksia, niin se heijastuu sieltä henkilökunnasta päin...pitäs olla visiot mihin mennään, se taas luo turvaa työntekijöille, että kyllä me tässä pärjätään ja me mennään... muutokset johtaa vaan parempaan... sun pitää visioida koko ajan tulevaisuuttakin. Kyllä sitä tulee pohdittua kaikin tavoin.” (A5).

”Yksityiselämässä mä istun saunanlaiteilla ja mietin ...mitä vuoden päästä tehdään, miten mennään, mitä mä haluaisin itseltäni. Kyllä tulee väkisin mietittyä niitä...ehkä ihan kaikkea ei tarvitsisi edes miettiä...” (A5).

”Kyllä se saisi olla korkeampi. Tykkään, että on tasaista ja, että minulle on selvää mitä seuraavaksi tehdään, vaikka on isojakin muutoksia, että asiat on järjestyksessä. Ettei se oo hyppy tuntemattomaan. Mä stressaannun siitä, jos asiat ei oo järjestyksessä. Pärjään kyllä stressin kanssa, mutta se on paljon helpompaa, kun tietää, että mitä tapahtuu ja asiat on järjestyksessä. Ei se oo aina mahdollista.” (A5).

Haastattelujen perusteella informanteilla paremman tietoisuuden toteutumisen esteenä ovat erityisesti aikapula ja useat keskeytykset työpäivän aikana, joita aiheuttavat mm. skype, sähköposti, puhelin, avokonttorissa työskentely jne. Yksi informanteista huomautti, että häiriötekijöiden lisäksi esteenä on myös oman mielen juoksu.

”Häiriötekijät sotkevat eniten omaa tietoisuutta, mutta myös oman mielen juoksu, ainoana esimiehenä en pysty jakamaan vastuuta”. (A4).

”Tietoisuus toteutuu ehkä tasolla 7. Koen, että nykyisellä tasolla pärjään, ja koska tähän vaikuttaa niin paljon mielestäni ulkopuoliset asiat, joihin ei itsellä ole paljon mahdollisuuksia vaikuttaa.” (A3).

Keinoja oman tietoisuuden tason parantamiseksi vastaajien oli vaikea löytää. Yksi vastaaja esitti keinoiksi seuraavia:

”Silloin, kun teen jotain sellaista työtehtävää, johon minun pitää keskittyä, tsekkaan sähköpostit vain muutaman kerran päivässä ja laitan itseni skypessä varatuksi. Olen jo pitkän aikaa sitten muokannut sähköpostini esim. sellaiseksi, että se ei joka kerta hälytä uudesta sähköpostista. Keinoja on myös siirtyä neukkariin työskentelemään silloin, kun haluan keskittyä. Apua en koe tarvitsevani. Keskustelemme työyhteisössä kyllä näistä asioista”. (A3).

Haastattelun lopuksi kaikkia haastateltavia esimiehiä pyydettiin valitsemaan tästä Sydänmaanlakan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin mallista ensin kolme itselleen tärkeimmiksi kokemaansa aluetta ja sitten vielä sen alueen, jonka kokee itselleen kaikkein tärkeimmäksi jaksakseen esimiestyössään. Kolmen tärkeimmän joukkoon näistä seitsemästä alueesta nousivat fyysinen kunto, ammatillinen kunto sekä henkinen tai psyykinen kunto.

”Kaikkihan ne on tärkeitä, mutta ainakin toi fyysinen, henkinen ja ammatillinen kunto” (A1).

”Ammatillinen, fyysinen, psyykinen tai henkinen kunto, nehan ne on ne tärkeimmät. Kyllä se selkeesti on se ihmisen tasapainisuus, silloinhan sillä on energiaa tehdä asioita. Jos on joitakin vaikeita asioita elämässä meneillään, niin kuin esimerkiksi avioero, niin ethän sä silloin oo tasapainossa. Kyllä se elämä on silloin niin kun rikki, ja silloin sä et pysty keskittymään täysipainoisesti sillä hetkellä, ennen kuin sä oot käyny sen kriisin läpi. Kyllähän jokaisella on välillä semmoisia vaiheita elämässä, jotka tuottaa murheita, ja ei oo niin onnellista se elämä, mutta kaikesta pitää selvitä, ja toisaalta ne kriisit kasvattaa ja kehittää tuntemaan itseensä.” (A2).

”Henkinen ja psyykinen kunto ja fyysinen kunto. (A4).

”Fyysinen kunto on sidoksissa kaikkeen, ja sitten tietysti, että sulla on balanssissa sekä työ että koti... fyysinen, sosiaalinen ja henkinen kunto.” (A5).

”Uudistumiskunto, psyykinen kunto ja fyysinen kunto” (A3).

Kun esimiehiä pyydettiin nimeämään tästä joukosta alue, jonka he kokivat itselleen kaikkein tärkeimmäksi alueeksi työssä jaksamisen kannalta olla kunnossa, hajautuivat mielipiteet psyykkisen, henkisen ja ammatillisen kunnan kesken.

”Se on tuo ammatillinen kunto, töissä ollaan kuitenkin töissä”. (A1).

”Mielestäni psyykinen kunto”. (A3).

”Henkinen kunto on ykkönen työssä jaksamisen kannalta”(A4).

”Henkinen. Työ on henkisesti raskasta. Kyllä henkinen puoli on se, että jaksaa tehdä. Se on niin iso juttu. Esimiehenä olo tämmösessä asemassa on hyvin yksinäistä, varsinkin sellaisessa organisaatiossa, jossa on paljon muutoksia.” (A5).

Itsetuntemuksesta ja kokemuksesta koettiin olevan hyötyä näiden alueiden kuntoisuuden tasoon.

”Jos miettii, että olisin kaksikymppinen ja mulla ois tää yritys, niin mä-hän olisin varmaan ihan hajalla ja stressaantunu ihan eri tavalla. Kyllä-hän ne vuodet tuo sen varmuuden.” (A2).

5 Johtopäätökset

Tässä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimusongelman ratkaisemiseksi, ja sitä varten yhdistellään tutkimustuloksia ja teoriaa. Pyrkimyksenä on antaa vastaus siihen, miten Sydänmaanlakan mallin mukainen kokonaisvaltainen hyvinvointi toteutuu esimiehillä nyt, ja miten he haluaisivat sen toteutuvan, sekä mitä haasteita ja toisaalta keinoja esimiehillä on kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eri osa-alueilla.

Sydänmaanlakan mallin mukainen kokonaisvaltainen hyvinvointi toteutuu haastattelujen mukaan esimiehillä nyt vähintään tyydyttävästi. Esimiesten henkilökohtaiset keskiarvot vaihtelevat 7-8, ja kaikkien esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin keskiarvoksi tulee 7,9. Tavoitetilan henkilökohtaiset keskiarvot vaihtelevat hyvästä kiitettävään eli 8-9. Kaikkien esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin keskiarvoksi muodostuu 8,6. Tutkimuksen perusteella esimiehet tavoittelevat siis vähän korkeampaa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilaa.

Haastatteluiden sisältöä analysoimalla Sydänmaanlakan mallin (2012) pohjalta voidaan todeta, että ihmisen hyvinvointi koostuu kokonaisuudesta, ja se on subjektiivinen kokemus, joka ei synny sattumalta. Haastatteluiden perusteella kaikki Sydänmaanlakan mallin mukaiset hyvinvoinnin osa-alueet eivät toteudu yhtä hyvin kaikilla haastatelluilla esimiehillä vaan siellä löytyy hajontaa. Informanteista vain yksi koki, että haastatteluhetkellä hänen kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tilansa toteutui kaikkien muiden osa-alueiden paitsi tietoisuuden (7) kohdalla kiitettävästi (9). Kahdella haastateltavalla oli eniten parannettavaa tietoisuuden lisäksi myös fyysisen kunnon kohdalla.

Töissä jaksamisen kannalta esimiesten mielestä kolme tärkeintä kuntoisuusaluetta olivat: fyysinen kunto, ammatillinen kunto sekä henkinen tai psyykkinen kunto. Tär-

keintä kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin aluetta esimiehiltä kysyttäessä hajautuivat mielipiteet psyykkisen, henkisen ja ammatillisen kunnon kesken.

Ammatillinen kunto

Tutkimuksen alueista ammatillinen kunto oli informanteille osa-alue, jota he pitävät tärkeänä ja kokevat, että sen tulee olla kiitettävällä tasolla, jotta työssä pärjää. Tässä näkyy myös teoriaosuudessa (Jarenko & Tukia. 2017, 17) todettu asia, että Suomessa ammattiosaaminen on tärkeä osa omaa identiteettiä, omasta työstä ja osaamisesta ollaan ylpeitä ja työn laadusta kannetaan vastuuta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että esimiehiä motivoivat erilaiset asiat. Tärkeää onkin pitää huolta työntekijän motivaatiosta sekä löytää se, mikä kullekin työntekijälle on motivoivaa. (Lindroos & Lohivesi 2004, 165; Järvinen 2001, 30).

Tutkimuksessa tuli esille teoreettisessa viitekehyksessäkin (Järvinen 2001, 28; Sydänmaanlakka 2012, 35) mainittu seikka, että työpaikan yhteiset pelisäännöt sekä määrälliset ja laadulliset tavoitteet auttavat esimiehiä toimimaan ja menestymään tehtävässään. Siksi on tärkeää, että myös erilaisissa muutoksissa työntekijät tietävät ja ymmärtävät työnsä päämäärät ja tavoitteet. Muuttuvassa maailmassa on tärkeää huolehtia myös omasta ammattitaidosta. Teoreettisen viitekehyksen (Järvinen 2008, 146-147) mukaan ihmisen tulee lisäksi uskoa omaan oppimiskykyynsä ja haluta tarttua uusiin haasteisiin. Oppimistavoitteita on muutoin vaikea saavuttaa. Tutkimuksessa selvisi, että esimiehet uskovat omaan oppimiskykyynsä, haluavat pitää huolta ammattitaidostaan ja osaamisestaan, ja hyödyntävät aktiivisesti kehittymismahdollisuudet silloin, kun se on mahdollista. Teoreettisessa viitekehyksessä (Sallinen, Kandoлин & Purola 2007) kävi ilmi, että hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että työmäärä mitoitetaan sopivaksi ja aikaa annetaan myös uusien asioiden oppimiseen. Haastatte- luissa tulikin esille erään esimiehen toive siitä, että olisi aikaa kouluttaa itseänsä myös työpaikalla.

Konkreettisiksi keinoiksi ammatillisen kunnon parantamisessa informantit mainitsivat koulutuksen, itseopiskelun, toisilta oppimisen ja yhdessä oppimisen. Näitä keinoja he myös käyttävät, ja kokevat saavansa nykyisin yleensä tarpeeksi itsensä kehittämisen mahdollisuuksia. Toisinaan kuitenkin ajan puute jarruttaa itsensä kehittämistä. Tärkeää onkin, että työelämässä mahdollistetaan oman ammatillisen kunnon ylläpitämi-

nen ja kehittäminen eri keinoin sekä luodaan itsensä kehittämistä arvostava ja salliva kulttuuri työpaikalle. Tärkeää on myös huomioida se, että aivoja on mahdollista parantaa ja kehittää oppimalla läpi elämän (Ojala 2011, 146), eikä se ole ikään sidottu asia.

Suurimmat esteet oppimiselle informantit katsoivat olevan omassa päässä tai organisaatiokulttuurissa. Jatkuvan koulutuksen lisäksi mahdollisuus syventyä asiaan, tiivis yhteydenpito oman esimiehen kanssa, työlle annetut selkeät päämäärät ja tavoitteet, merkityksellisyyden kokemus sekä oman esimiehen ja alaisten antama palaute auttavat sekä informanttien että teoreettisen viitekehyksen (Järvinen 2001, 28; Sydänmaanlakka 2012, 35; Työhyvinvointi. n.d; Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti 2017) mukaan saavuttamaan parempaa ammatillista kuntoa.

Tärkeää on huomioida myös oma jaksaminen siinä, miten paljon voi käyttää aikaa ammatilliseen kehittämiseensä. Yrittäjänä toimiva esimies korostikin sitä, että kaikkea ei tarvitse itse osata ja apua voi pyytää ammattilaisilta. Tässä tuli esille armollisuus itseä kohtaan, täydellinen ei tarvitse olla. Myös työroolin ja muiden roolien tasapaino koettiin tärkeäksi. Ammatillinen kunto tarkoittaakin myös sitä, että yksilön työrooli ja muut roolit ovat tasapainossa. (Sydänmaanlakka 2012, 30).

Kuten teoriaosiossa (Lindroos & Lohivesi 2004, 165) mainittiin, ei hyvin koulutettu ja resursoitu työntekijä ole vielä tehokas, ellei hän ole motivoitunut ja halukas toimimaan. Haastattelun perusteella Informantit olivat motivoituneita. Heitä motivoivat työssään erilaiset asiat: se, että saa oppia uutta ja kehittyä jatkuvasti, monipuolinen haasteellinen tekeminen, johto- ja suunnitteluryhmiin kuuluminen, omat onnistumiset, kilpailu muiden yksiköiden kanssa, raha ja vapaus kehittää uutta.

Informanttien vastauksissa tuli esille myös sisäinen motivaatio, jota teoreettisessa viitekehyksessä (Surakka & Laine 2011, 34; Keltikangas-Järvinen 2018) pidetään kaikkein voimakkaimpana ja kestävimpanä motivaationa.

Haastatteluiden perusteella esimiehet pitävät yllä ja kehittävät ammatillista kuntoansa osallistumalla koulutuksiin, seuraamalla omaa alaansa, keskustelemalla oman esimiehensä, esimieskollegojensa ja muiden alan ihmisten kanssa. He hakevat myös ymmärrystä asiakkaistaan sekä omasta tehtävästään.

Fyysinen kunto

Toinen haastateltujen esimiesten erityisen tärkeäksi kokema osa-alue on fyysinen kunto, ja tämä osa-alue oli kaikille myös tutuin osa-alue. Erityisesti liikunnan ja unen merkitys jaksamiselle oli kaikilla haastatelluilla tiedossa. Esimiehet tuntuivat tiedostavan ja kokevan itsekin teoreettisessa viitekehyksessä (Terveellinen ruokavalio 2014) mainitun seikan, että keho ja mieli pidetään virkeinä liikkumalla paljon. He kokevat myös, että fyysisesti hyvässä kunnossa oleva ihminen kestää paremmin henkistäkin rasitusta (Psyykinen hyvinvointi, n.d). Liikuntaa haastatellut esimiehet harrastavatkin yleensä hyvin. He olivat myös löytäneet oman mielekkään tapansa liikkua. Sairastelu tai ajan puute vaikeuttivat kuitenkin välillä liikkumisen toteutumista. Fyysisen kunnan tulosta informanteilla laski lähinnä vain oma arvio terveellisestä syömisestä. Terveellisten ruokailutottumusten merkitys tiedetään sekin hyvin, mutta sen toteuttaminen käytännössä tuntui joillekin haastateltaville olevan vaikeampaa. Teoreettisen viitekehysten (Toikka 2016) mukaan syöminen kannattaa olla myös säännöllistä. Osa informanteista söi säännöllisesti, osalla syöminen painottui iltaan. Yksi informantti piti tasapainoista ruokailua yhtenä avaintekijänä hyvään kokonaishyvinvointiinsa. Kukaan informanteista ei polttanut tupakkaa ja alkoholin käyttö oli vähäistä tai ainakin kohtuullista. Yhdessä haastattelussa nousi esiin se, että vapaa-aikaa on vähän, ja pienet lapset estävät unen ja levon paremman toteutumisen.

Teoreettisessa viitekehyksessä (Neuvonen, Ojala, Sievänen & Tyrväinen 2016.) nousi esiin luontoliikunnan hyödyt. Myös informantit olivat huomanneet, että erityisesti luonnossa liikkuminen rentouttaa ja auttaa ratkaisemaan ongelmia. Yhdellä haastateltavalla rentoutuminen kuitenkin tapahtuu parhaiten töissä.

Haastatellut esimiehet tuntuivat ymmärtävän, että jokainen heistä on itse vastuussa omasta elämästään ja elämäntavoistaan, kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin (Johda työkykyä, pidennä työuria, 2011, 12) kävi ilmi.

Keinoiksi parantaa ja ylläpitää fyysistä hyvinvointia informantit nimesivät seuraavat: monipuolinen liikunta, ajan varaaminen kalenteriin liikuntaa varten, ajan priorisointi, tarpeeksi lepoa ja unta, ajoissa nukkumaan, säännöllinen terveellinen ruokailu, terve suhde alkoholin käyttöön, tupakoimattomuus, vapaa-ajalle on mahdutettava muuta-kin kuin liikuntaa ja fyysisen kunnan ylläpitoa eli elämän on oltava tasapainossa.

Haasteiksi fyysiselle kunnolle esimiehet kokivat sairastelun, ajan puutteen, oman laiskuuden ja pienten lasten valvottamiset.

Psyykkinen kunto

Tutkimuksen perusteella psyykkinen kunto koettiin kuuluvan kolmen tärkeimmän osa-alueen joukkoon työssä jaksamisen kannalta. Myös informantit kokivat, että hyvän fyysisen kunnon ylläpitäminen auttaa myös psyykkiseen jaksamiseen (Psyykkinen hyvinvointi, n.d). He noudattavat pääsääntöisesti terveellisiä elämäntapoja ja tekevät asioita, jotka tuntuvat itsestä hyviltä, kuten luonnossa liikkuminen. He kokevat, että silloin saa olla rauhassa ja monet asiat ratkeavat siellä itsestään. Lisäksi musiikki, lemmikkien kanssa touhuaminen, mielekkäät harrastukset ja niissä onnistumiset sekä armollisuus itseä kohtaan koettiin asioiksi tai keinoiksi, joilla itse voi ylläpitää ja rakentaa psyykkistä kuntoa. Järvisenkin (2008, 38-39) mukaan hallinnan tunne omasta työstä ja elämästä on tärkeää.

Unen ja levon riittävää saantia tutkimukseen osallistuneilla haastoivat puhelin, kiire ja haastavat tilanteet kotona tai töissä. Yhdessä haastattelussa nousi esiin se, että pienten lasten äidille kertyy helposti univelkaa, ja siksi rentoutuminen ja riittävä lepo toteutuvat elämässä varsin vaihtelevasti.

Teoreettisen viitekehyksen (Ahlroth 2018; Sydänmaanlakka 2012, 26; Työn psyykkinen kuormitus, n.d) mukaan esimiestyössä tarvitaan vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaitoja, ja nämä kuormittavat ihmisen omaa persoonallisuutta. Eräs informantti toi haastattelussa esille sen, miten tärkeää koko työyhteisön hyvinvoinnille on se, miten esimies itse aistii asioita ja suhtautuu niihin.

Haastatteluiden perusteella esimiehet pyrkivät ratkaisemaan yleensä haasteita itsenäisesti liikunnan ja harrastusten avulla. Työssä psyykkistä kuntoa ylläpitäviksi ja rakentaviksi keinoiksi tutkimuksessa nimettiin työnohjauskeskustelut, sopimus, että ei ole pakko olla aina tavoitettavissa sekä oman esimiehen esimerkki. Esimieshän viestii sanattomasti omalla käyttäytymisellään siitä, mikä on työpaikalla sallittua ja toivottavaa. Teorian (Järvinen 2008, 38-39) mukaan vahva itsetuntemus ja itsekuri auttavat esimiehiä löytämään tasapainon työ- ja yksityiselämän välille.

Sosiaalinen kunto

Haastatelluista esimiehistä kolmella sosiaalinen kunto toteutui heidän mielestään jo nyt kiitettävästi. He kokivat, että heillä on perheelle ja ystäville tarpeeksi aikaa, mitä pidettiin teoreettisessa viitekehysessäkin (Sydänmaanlakka 2012, 30; Sallinen, Kandolin & Purola 2007) tärkeänä. Läheiset ihmiset toimivat heillä tärkeänä voimavarana, ja lisäksi he saavat voimia myös kuulumisesta muihin ryhmiin. Yhdellä informantilla oli meneillään haastava tilanne kotona. Se kuormitti ja laski sillä hetkellä informantin kokemaa sosiaalisen kunnan tilaa. On tärkeää, että asiat kotonakin käsitellään ja ongelmat ratkaistaan, muutoin tyytymättömyys kasaantuu ja heijastuu myös työelämään. (Kiiänmaa 2008, 85; Jabe 2010, 66).

Teorian (Sydänmaanlakka 2012, 30; Järvinen 2008, 146.) mukaan ihmisen on yritettävä pitää itsensä positiivisessa mielentilassa. Negatiivinen suhtautuminen vie vain energiaa. Tutkimukseen osallistuneilla esimiehillä oli positiivinen mielentila yleensä tyypillisempi kuin negatiivinen mielentila. Yksi informanteista myös perusteli hyvin positiivisen mielentilan merkityksen esimiestyössä. Hänen mukaansa on tärkeää, että on itse hyvässä kunnossa, koska se vaikuttaa työyhteisöön ja ilmapiiriin, ja kaikkien jaksamiseen töissä. Esimiehen kun on jaksettava tsemppata myös muita sekä osoittaa empatiaa muita kohtaan, kun heillä on vaikeaa.

Teoreettisessa viitekehysessä (Sydänmaanlakka 2012, 30; Sallinen, Kandolin & Purola 2007) tuli esiin se, että ihmisen elämään on kuuluttava paljon muutakin kuin työnteke: perhe, ystävät, harrastukset jne. Saamme näistä voimaa. Haastattelujen mukaan sen lisäksi, että informantit huolehtivat, ettei työ vie liiaksi aikaa muilta osialueilta, on heidän sosiaalisen hyvinvoinnin ylläpitämisen keinoina työ- ja perhe-elämän erillään pito, erilaisten ihmisten kanssa tekemisissä oleminen sekä se, että vapaa-ajalla tavataan eri ihmisiä kuin työajalla. Yksi informantti muistutti, että silloin, kun kaikki on hyvin, työ ja perhe-elämä tukevat toisiaan. Myös teoreettisessa viitekehysessä (Kauppinen, Toivanen & Moisio n.d) todettiin näin parhaassa tapauksessa olevan. Jos taas esimerkiksi kotielämässä tapahtuu jotakin, vaikuttaa se aina myös työelämään. Esimerkiksi vaikeudet parisuhteessa vaikuttavat esimiehen jaksamiseen, ja ne tulisi pyrkiä ratkaisemaan. Tutkimuksen perusteella, parisuhdeongelmien lisäksi, esimiesten sosiaalista kuntoa kuormittavat haastavat työajat, ruuhkavuodet ja pienten lasten valvottamiset.

Henkinen kunto

Ihmisen onnellisuus tulee pitkälti siitä, että hän kokee oman elämänsä merkitykselliseksi. Tutkimukseen osallistuneet esimiehet tunsivat elämänsä merkitykselliseksi. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä (Sydänmaanlakka 2012, 30; millaisia asioita arvostan? n.d.) todetaan, on omien arvojen tunnistaminen ja kuunteleminen oman hyvinvoinnin kannalta tärkeää. Sitä varten tarvitaan pysähtymistä ja arviointia. Informantit kertoivat tiedostavansa omat arvonsa ja myös kuuntelevan niitä. Työn ja oman elämän arvot tuntuivat heillä myös kohtaavan toisensa. Arvojen sanottiin muuttuneen elämäkokemuksen ja kriisien myötä. Teoreettisessa viitekehyksessäkin (Kalmarin 2017, 57) todettiin elämän kriisien edistävän arvojen pohdintaa.

Henkistä kuntoa tukeviksi asioiksi informantit nimesivät omien arvojen tiedostamisen lisäksi itsensä kuuntelemisen ja pohtimisen, iän ja kokemuksen tuoman edun sekä omien arvojen ja elämän tarkoituksen löytämisen. Henkistä kuntoa ylläpitäviksi ja parantaviksi keinoiksi nimettiin liikunta, keskusteleminen ja tarvittaessa avun hakeminen esim. työterveyden kautta. Haastatteluissa kävi ilmi, että henkistä kuntoa heikentävät haastavat tilanteet yksityis- ja työelämässä.

Uudistumiskunto

Teoreettisen viitekehysten (Manka 2012) mukaan inhimillisen pääoman kunto on yrityksen tärkein menestystekijä. Tutkimuksen perusteella esimiesten uudistumiskunto toteutuu keskimäärin hyvin (8), mutta heidän henkilökohtainen kokemuksensa uudistumiskunnosta vaihtelee tyydyttävän ja kiitettävän välillä (7-10).

Organisaatioiden on uudistuttava jatkuvasti (Ahlroth 2018) ja informanttien mukaankin nykymaailmassa on tärkeää pitää yllä mm. omia tietoteknisiä taitoja, vaikka usein tutussa ja turvallisessa pysyminen olisikin helpompaa. Urautumisen vaara on informanttien mukaan olemassa. Omalta mukavuusalueelta poikkeamisen lisäksi on osattava katsoa asioita myös eri-ikäisten näkökulmasta. Pitkän kokemuksen esimiestyöstä omaavat haastateltavat kokivat oman kokemuksensa auttavan tässä. Iän katsottiin tuovan kykyä katsoa asioita monelta eri kannalta.

Keinoiksi parantaa omaa uudistumiskuntoaan, informantit toivat esille samoja asioita kuin ammatillisen kunnan yhteydessä eli työnantajan tarjoamat koulutukset ja opiskelun mahdollistaminen myös ajan puolesta. Lisäksi he kokivat myös oman kokemuksen, mielenkiinnon uusia asioita kohtaan, aktiivisuuden uusia koulutuksia kohtaan, koulutusten helpomman löytämisen ja oman tietoisuuden avartamisen olevan keinoja uudistumiskunnan parantamiseksi. Myös hyvän itsetuntemuksen todettiin auttavan hyvään uudistumiskuntoon pääsemisessä aivan kuten teoreettisessa viitekehyyksessäkin (Sydänmaanlakka 2012, 30-31) kävi ilmi. Hyvä ammattilainen osaa sekä johtaa itseään että tunnistaa oman suorituskykynsä rajat.

Tietoisuus

Tietoisuus teemassa korostui se, että ihmisillä on erilaisia tapoja harjoittaa tietoisuustaitojaan, vaikka kukaan informanteista ei varsinaisesti sanonutkaan harjoitavansa mindfulnessia. Läsnaolevaa tietoisuutta ja mielenrauhaa haetaan kuitenkin erilaisin keinoin: tilan ja ajan antaminen itselle, rauhoittuminen tai siten, että ei yritä tehdä asioita pakolla, vaan käydään esimerkiksi liikkumassa välillä luonnossa tai muualla, jolloin ajatus selkiytyy ja ideoita tulee. Myös marjojen poiminta, pohdiskelu, saunominen tms. itselle mieluisa tekeminen mainittiin tapoina rauhoittua tietoisesti hetkeen.

Teoreettisessa viitekehyyksessä (Mindfulness lääkärin työssä 2018.) kävi ilmi, että tietoisuustaitojen harjoittaminen voi tutkitusti parantaa jaksamista, hyvinvointia, vuorovaikutustaitoja sekä työssä onnistumista, ja sitä pidetään jopa johtajien menestyksen salaisuutena (Jabe & Häkkinen 2010, 297). Siksi onkin hyvä, että informantit ovat löytäneet itselleen tapoja palautua kiireen keskellä. He kuitenkin tarvitsisivat myös työpäivän sisälle pieniä taukoja. Teoreettisen viitekehyyksen (Toikka 2016; Wihuri 2014, 45-46) mukaan kaiken kiireenkin keskellä olisi hyvä suoda itselleen tietoisesti hetki, jolloin voi vaikka katsella ulos ikkunasta, kunhan suuntaa huomion tietoisesti juuri siihen, mitä näkee ja tuntee juuri sillä hetkellä sekä hyväksyy sen kokemuksen, mikä siinä hetkessä ilmenee. Taukojen ei tarvitse olla edes pitkiä, vaan lyhimmillään ne voivat olla muutaman minuutin mittaisia.

Tietoisuutta haastaviksi tekijöiksi vastaajat kokivat erilaiset häiriötekijät, kriisit, muutokset omassa tai työntekijöiden elämässä sekä muut ulkopuoliset asiat, joihin ei itse

voi vaikuttaa. Tietoisuutta haastavaksi koettiin myös oman mielen juoksu. Roomalainen poliitikko, puhuja ja filosofi Cicero (106 – 43 eKr) onkin sanonut: ”Nihil inimicus quam sibi ipse”, ihmisen pahin vihollinen on hän itse.

6 Pohdinta

Tutkimuksen onnistuminen

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esimiehen kokonaisvaltaista hyvinvointia Pentti Sydänmaanlakan (2012) mallin mukaan. Tutkimuksella kartoitettiin esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin nykytilaa, tavoitetilaa, haasteita sekä keinoja tavoitetilaan pääsemiseksi. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää, mitkä Sydänmaanlakan kokonaiskuntoisuuden mallin osa-alueet koetaan tärkeimmiksi, joiden on vähintään oltava kunnossa, jotta esimiestyössä jaksaminen on riittävää. Lisäksi tutkimuksella haluttiin kiinnittää sekä esimiesten, että heidän esimiestensä huomiota siihen, että hyvän johtamisen lisäksi nykypäivän hektisessä työelämässä on entistä tärkeämpää osata huolehtia itse omasta työviireestä ja elämän tasapainosta. Työkyky voi hävitä, vaikka esimies on taitava, osaava ja yhteistyökykyinen, mutta hän ei pidä huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Järvinen, 2018,13, 238.)

Tutkimuksen voidaan todeta onnistuneen, sillä sen avulla saatiin selville haastateltujen esimiesten kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin nykytila, tavoitetila, haasteet ja keinot tavoitetilaan pääsemiseksi. Lisäksi saatiin selville ne Sydänmaanlakan mallin kokonaiskuntoisuuden osa-alueet, joiden on esimiesten mielestä vähintään oltava kunnossa, jotta esimiestyössä jaksaminen on riittävää. Tutkimus sai myös esimiehet miettimään ja analysoimaan omia kokonaiskuntoisuuden osa-alueitaan ja huomaamaan, että ihmisen hyvinvointi ei muodostu vain yhdestä asiasta, esimerkiksi hyvästä fyysisestä kunnosta, vaan kokonaisuudesta, joka on tiedostettava, ja jonka eteen on tehtävä töitä. Kun ihminen tuntee olevansa sinut itsensä ja työnsä kanssa sekä löytää sopivan tasapainon työ- ja yksityiselämänsä välille, hänellä on paremmat edellytykset toimia ja menestyä niin työelämässä kuin yksityiselämässäänkin.

Tutkimus tuki Mari Salon (2008) lisensiaatintutkimusta Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Sen mukaan voimavaroja työhön tuovat merkityksen kokeminen esimiestyössä, kohtuullinen työhön sitoutuminen, oman elämänhal-

linnan tunne, sosiaalinen tuki, vaikuttamismahdollisuudet, työn haasteellisuus sekä perhe ja harrastukset. Voimavaroja vähentäviä tekijöitä Salon tutkimuksessa olivat: kokemattomuus, hyvin voimakas työhön sitoutuminen, sosiaalisen tuen puute, työn määrä ja keskeytykset. Tutkimuksissa löytyi näin keskenään samankaltaisia voimavaroja antavia ja vähentäviä tekijöitä. Palautumista edistävästä keinoista tulivat molemmissa tutkimuksissa esiin työstä irrottautuminen erilaisen toiminnan ja mielen hallinnan avulla sekä rentoutuminen. Samoin molemmat tutkimukset antavat viitteitä siitä, että on tärkeää kiinnittää huomiota uusien esimiesten perehdyttämiseen ja mentorointiin, esimiesten työkyvyn tukemiseen niin työyhteisössä kuin työterveyshuollossakin sekä mahdollistaa esimiesten työnohjaus.

Tutkimus tuki myös Maria Elomaan (2012) Esimiehen työhyvinvoinnin merkitys opinäytetyötä. Molemmissa tutkimuksissa haastatellut pitivät tärkeänä omaa hyvinvointia, sen ylläpitämistä ja sitä, että kaikkien elämän eri osa-alueiden tulee olla tasapainossa. Molemmissa tutkimuksissa informantit toivat esille esimerkiksi sen että, jos yksityiselämässä asiat eivät suju hyvin, se alkaa pian vaikuttaa myös työssä selviämiseen.

Tutkimus lähti hyvin käyntiin toukokuussa 2018. Kaikkia haastatteluja ei voitu kuitenkaan suorittaa ennen kesälomia, joten viimeinen haastattelu tehtiin elokuussa. Haastattelut pohjustettiin mahdollisimman hyvin: jokaiselle haastateltavalle kerrottiin, mistä tutkimuksessa on kyse sekä käytiin läpi tutkimuksen kulku ja kerrottiin, että osallistumisen voi perua tai keskeyttää, jos siltä tuntuu. Tutkija avasi mallin käsitteitä haastateltaville, jotta kaikki haastateltavat ymmärsivät keskusteltavan käsitteen samalla lailla. Neljällä esimiehellä viidestä oli pitkä kokemus esimiestyöstä, ja tämä näkyi vastauksissa itsevarmuutena. Vain muutama kysymykseen jouduttiin jälkeinpäin palaamaan, jotta asia saatiin varmistettua. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli ratkaisevan tärkeää, että haastateltaviksi löydettiin esimiehiä, jotka olivat halukkaita refleктоimaan omia kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueitaan haastattelussa.

Luotettavuus

Luotettavuuteen kiinnitettiin huomiota tutkimuksen jokaisessa vaiheessa, alkaen työn suunnittelusta. Haastattelut äänitettiin. Alkuperäinen tutkimusaineisto on säily-

tetty ja aineiston aitous ja tulosten luotettavuus voidaan tarkistaa. Tutkimuksen luotettavuutta lisäämään on tutkimustulososioon liitetty haastattelujen suoria lainauksia. Niiden perusteella johtopäätösten oikeellisuus on vahvistettavissa. Jokainen informantti tutustui ennalta lähetettyyn aineistoon eli Sydänmaanlakan malliin etukäteen. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, vaan työ tehtiin itsenäisesti. Teema-haastattelut tehtiin tutuille tai tutun tutuille esimiehille. Haasteena tässä oli se, että löytyykö haastatteluun suostuvia esimiehiä tarpeeksi. Kuitenkin kaikki esimiehet, joita pyydettiin osallistumaan tutkimukseen, antoivat heti suostumuksensa.

Yksilöhaastattelut toteutettiin erilaisissa organisaatioissa ja erilaisissa tehtävissä toimiville esimiehille. Jokainen haastateltavista puhui hyvinvoinnin kokemuksestaan avoimesti, ja haastattelutilanteet sujuivatkin rennossa ilmapiirissä hyvin. Haastattelu toteutettiin jokaiselle saman sisältöisenä etukäteen suunnitellun rungon pohjalta. Informantit olivat 31-53 -vuotiaita. Yhtä informanttia lukuun ottamatta heillä kaikilla oli takanaan pitkä, vähintään 10 vuoden, esimieskokemus, joten heillä oli kokemusta ja näkemystä esimiestyöstä. Teemahaastattelussa tuli esille hyvin samankaltaisia asioita. Uusia havaintoyksiköitä otettiin tutkimukseen niin kauan, että saavutettiin saturaatio, mikä vahvistaa tuloksien luotettavuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimuksen validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että on tutkittu oikeita asioita. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota haluttiin tutkia. Informantit toimivat esimiestehtävissä ja tutkimus on perusteellisesti tehty. Tutkija toimi lisäksi koko ajan niin, että hänen näkemyksensä eivät vaikuttaneet saatuihin tuloksiin. Kysymyksillä, jotka pohjaavat Sydänmaanlakan malliin on varmistettu, että on tutkittu oikeita asioita. Tutkimuksen kohderyhmä, kysymykset ja saadut tulokset ovat näin ollen ”oikeita”. (Hiltunen, L. 2009.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä. Tämän tutkimuksen uusinta ei välttämättä vahvista tutkimustuloksia vaan tutkimustulos voi johtua sattumasta. Jos tutkimus uusittaisiin, samoissa olosuhteissa ei välttämättä saataisi samoja tuloksia. (Hiltunen, L. 2009.) Tutkimus ei tuota siksi täydellistä ymmärrystä esimiehen kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. Objektiviisen luotettavuuden saanti onkin lähes mahdotonta kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2017, 175).

Haastatteluaineistosta löytyi yhtäläisyyksiä teoreettisen viitekehyksen kanssa, joten voidaan todeta, että tutkimus tuki teoriaa. Tuloksia ei kuitenkaan voida soveltaa laajempaan perusjoukkoon ja siksi tutkimus ei ole yleistettävä.

Paluu teoriaan

Löydökset tukivat teoriaa. Terveellinen elämä ja hyvinvointi syntyvät jokaisen arjessa. Syömällä terveellisesti ja säännöllisesti, liikkumalla ja nukkumalla sopivasti sekä muistamalla ystävät, läheiset ja harrastukset ylläpidämme ja parannamme hyvinvointiamme. Jos näitä asioita ei elämästä löydy, niin jossakin vaiheessa tulee uupumus ja keho alkaa oireilla. Koska keho ja mieli kytkeytyvät toisiinsa myös paha olo lisääntyy. Jokainen meistä kuormittuu kuitenkin eri tavoin, ja jokaisen hyvinvointia tukevat erilaiset asiat. Tärkeää onkin tiedostaa tämä, sekä hyväksyä se, että itsensä tunteminen ja arvostaminen sekä itsestä huolehtiminen ovat tärkeitä eivätkä itsekkäitä asioita. Kun itse voi hyvin, jaksaa myös antaa parasta itsestään niin työyhteisössä kuin vapaa-ajallakin. Esimiestyössä asian tärkeys vielä korostuu, koska esimies toimii esimerkkinä ja vaikuttaa omalla toiminnallaan työyhteisönsä muiden ihmisten elämään ja sitä kautta työn tuloksellisuuteen.

Jatkotutkimusaiheet

Mielenkiintoista olisi tutkia isommasta määrästä esimiehiä, onko sukupuolen mukaan nähtävissä selviä eroja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin eri osa-alueilla. Esimerkiksi voisi tutkia, poikkeako psyykkisen ja sosiaalisen kunnon kokemus paljon sukupuolen mukaan silloin, kun perheessä on pieniä lapsia, ja eletään elämän ruuhkavuosissa. Tässä tutkimuksessa juuri pienten lasten äiti kertoi ajan ja unen puutteestaan. Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisi yksilön hyvinvointisuunnitelmaan ja sen seurantaan liittyvä tutkimus.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2010. Työelämä. Menesty ja voi hyvin. Helsinki: WSOYpro.

Ahlroth, A. 2018. Kysely: Nämä ovat tulevaisuuden johtajan 10 tärkeintä ominaisuutta. 7.1.2018 artikkeli. Duunitori. Viitattu 18.4.2018.

<https://duunitori.fi/tyoelama/tulevaisuuden-johtaja/> .

Ahlroth, A. 2018. Toimitusjohtajan päässä tärähti – henkilöstöjohtaminen erottaa menestyjät luusereista. Uusi Suomi. Blogi 5.2.2018. Viitattu 9.3.2018.

<https://kumppaniblogit.uusisuomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/henry-toimitusjohtajan-paassa-tarahti-henkilostojohtaminen-erottaa-menestyjat-luusereista>.

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi SH// 2016. Tutkimusraportti. Helsinki: Ossi Aura Consulting. Viitattu 6.2.2018.

https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf.

Bradberry, T. 2018. Ten Things Great Bosses Do Every Day. Talendsmart.com. N.d.

Viitattu 5.3.2018. <http://www.talendsmart.com/articles/10-Things-Great-Bosses-Do-Every-Day-2147446689-p-1.html>.

Dunderfelt, T. 2014. Hyvä paha pomo. Helsinki: Kauppakamari.

Elomaa, Maria. 2012. Esimiehen työhyvinvoinnin merkitys. Opinnäytetyö. Laurea ammattikorkeakoulu. Liiketalous. Viitattu 14.1.2019.

<https://core.ac.uk/download/pdf/38059190.pdf>.

Esimiehen opas muutokseen. N.d. Viitattu 28.2.2018.

http://esimiehenopasmuutokseen.fi/esimiehena_muutoksessa.

Esimiesten perehdyttäminen– keskeinen lainsäädäntö tutuksi. N.d.

Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.4.2018.

https://ttk.fi/files/4822/Esimiesten_perehdyttaminen_netti.pdf.

Flinkkilä & Tastula 2018. Mitä menestys on? TV1 24.3.2018. fViitattu 26.3.2018.

<https://areena.yle.fi/1-4219300?autoplay=true>.

Gardner, D. & O’Driscoll, M. 2007. Professional wellbeing. The New Zealand Psychological Society Viitattu 19.7.2018.

<https://researchcommons.waikato.ac.nz/handle/10289/3363>.

Gould, R., Nyman, H. & Lampi, J. 2009. Myöhemmin eläkkeelle – selvityksiä ja laskelmia. Eläketurvakeskus. Viitattu 2.2.2018. <https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/selvitys%20110.pdf>.

<https://www.etk.fi/wp-content/uploads/2015/10/selvitys%20110.pdf>.

Hallamaa, T. 2018. "Homma jäi kesken, voisitko sairauslomalta kuitenkin hoitaa sen loppuun" – Saako pomo sanoa nämä viisi asiaa? Yle uutiset 3.4.2018. Viitattu 3.4.2018.

<https://yle.fi/uutiset/3-10139357>.

Heiskanen, E. & Salo, J. 2007. Eettinen johtaminen. Tie kestävään menestykseen. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Graduryhmä 18.2.2009. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 8.10.2018.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. 3. uud. p. Helsinki: Edita.

Hyvä esimies kuuntelee ja toimii oikeudenmukaisesti 2017. Akavalainen. 30.5.2017. Viitattu 13.2.2018.

https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/esimiesverkosto/hyva_esimies_kuuntelee_ ja_toimii_oikeudenmukaisesti.

Hyvä paha digitalisaatio, näkymätön uhka. N.d. You Tube. fi. Viitattu 10.4.2018.

<http://uusityo.dna.fi/tietoturva/#tietoturva>.

Hyvä paha digitalisaatio: Verkkorikollisuuden monet kasvot. N.d. You Tube.com.

Viitattu 10.4.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=3l7geUpnAv0>.

Hyvä työ aivoille. Tarkistuslista työpaikoille. N.d. Muistiliitto. Viitattu 5.10.2018.

https://www.muistiliitto.fi/application/files/4214/8666/3698/KognErgHuoneentaulu_WEB.pdf.

Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uusi uljas johtaminen. Arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum.

Jaksch, E. 2014. Why is Performance Management so important? Youtube.com

2.7.2014. Viitattu 29.4.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=RhAJkhIFFno>.

Jarenko, K. & Tukia, V. 2017. Paremman työn opas. Kemianteollisuuden työalatoimikunta. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 23.3.2018.

https://ttk.fi/files/6010/TTK_Paremma_n_tyo_n_opas_A4_netiversio_sivut.pdf.

Johda työkykyä, pidennä työuria. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Viitattu 3.10.2018.

<https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>.

Juholin, E. 2006. comunicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uud. p. Helsinki: Infor. Helsinki: Sanoma Pro.

Juholin, E. 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010

Raportti II. Ammattikorkeakoulu Haaga-Helian julkaisusarja. http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf.

Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: Ps-Kustannus.

Järvensivu, A. Kervinen, H. & Syrjä, S. 2011. Esimiehen työhyvinvointi. Tampere: Tampereen yliopisto, Työelämän tutkimuskeskus. Viitattu 3.3.2018.

http://www.uta.fi/yky/tutkimus/wrc/index/Verkkoversio_esimiehentyo_hyvinvointi_web.pdf.

- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.
- Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. 2. painos. Helsinki: WSOY.
- Järvinen, P. 2012. Esimiestyön vaikeus ja viisaus. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.
- Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kalliomaa, S. 2018. Johtaja tarvitsee kriittisiä alaisia. Blogi 24.05.2018. Finnish Business Review. Viitattu 22.07.2018. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2018/05/24/johtaja-tarvitsee-kriittisia-alaisia/>.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111.
- Kananen 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kauppinen, K., Toivanen, M. & Moisio, E. N.d. Tietokortti 10.Työn, perheen ja muun elämän yhteensovittaminen. Työterveyslaitos. Viitattu 21.1.2019. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2017/01/Tyon-perheen-ja-muun-elaman-yhteensovittaminen.pdf>.
- Kauppinen, T., Mattila-Holappa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja Terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista, 6. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 14.4.2018. <https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2016/11/tyo-ja-terveys-suomessa-2012.pdf>.
- Keisala, K. 2012. Monikulttuurisen työyhteisön viestintä. Tampere: Tampereen yliopistopaino. Viitattu 12.4.2018. <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/103165/978-951-44-8865-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2018. "Vaikeista alaisista ei puhuta" – Psykologian professorin mukaan yksi hankala työntekijä voi pilata työpaikan ilmapiirin ja johtajan elämän. Aamulehti. 23.1.2018. Päivitetty 26.1.2018. Viitattu 13.3.2018. <https://www.aamulehti.fi/uutiset/vaikeista-alaisista-ei-puhuta-psykologian-professorin-mukaan-yksi-hankala-tyontekija-voi-pilata-tyopaikan-ilmapiirin-ja-johtajan-elaman-200632393/>.
- Kiianmaa, K. 2008. Oy parisuhde. Enemmän kuin yritys. Helsinki: Tietosykli.
- Kunta10-tutkimus: Johtaminen kunnissa parantunut, 2017. Tiedote 19.1.2017. Työterveyslaitoksen sivustolla. Viitattu 26.3.2018. <https://www.ttl.fi/kunta10-tutkimus-johtaminen-kunnissa-parantunut/>.

- Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lean-filosofia ihmisten johtamisessa. N.d. Attentio. Jyväskylä. Viitattu 15.4.2018.
<http://blogi.attentio.fi/oppaat/lean-filosofia-ja-ihmisten-johtaminen>.
- L 449/2007, §2. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa. Finlex.fi. Viitattu 11.4.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070449>.
- L 1224/2004. Sairausvakuutuslaki. Finlex.fi. Viitattu 6.4.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20041224>.
- L334/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Finlex.fi. Viitattu 11.4.2018.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334>.
- Lappalainen, R. N.d. Tietoa Oivasta. Mieli. Suomen Mielenterveysseura. Video. Viitattu 28.2.2018. <https://oivamieli.fi/ohje.php>.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell.
- Lehmuskoski, K. 2016. Kuusi asiaa, jotka opin johtajilta digimuutoksesta. 12.8.2016. Digimuutos.fi. Viitattu 10.2.2018.
<http://www.digimuutos.fi/kuusi-asiaa-jotka-opin-johtajilta-digimuutoksesta/>.
- Manka, M-L. 2012. Hyvän esimiestyön merkitys. youtube 27.3.2012. Viitattu 7.4.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=w7sBc3SkHkY>.
- Manka, M-L. 2018. Työnilonjulistus 2018: Onnistumme yhdessä – kippari säädelkään höyryä. Docentum. 17.2.2018. Viitattu 2.3.2018.
<http://docendum.fi/tyonilonjulistus-2018/>.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2014. Through Commuality to Success – Guide to Developing Social Capital in the Workplace. Jamit Project 2012- 2014. Research and Education Centre Synergos of the University of Tampere School of Management Rehabilitation Foundation & Ministry of Social Affairs and Health European Social Fund 2014. Viitattu 2.3.2018.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/opaskirjat/SocialCapital-opas.pdf>.
- Manka, L-M., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampereen yliopisto. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 5.4.2018.
https://kuntoutussaatio.fi/files/391/tyhyopas_lopullinen.pdf.
- Manka, M-L & Heikkilä-Tammi, K. & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 24.8.2018.
http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 9.4.2018.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>.

- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Viitattu 27.7.2018.
[https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:LOPUKSI\(\(20\):\(Ty\(\(f6\)nilonju listus\(\(20\).](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/BAXBBXAUGGBJXAB#kohta:LOPUKSI((20):(Ty((f6)nilonju listus((20).)
- Mielenterveydenkäsi. N.d. Mieli. Suomen Mielenterveysseura. Viitattu 26.2.2018.
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/julisteet/mielenterveyden-k%C3%A4si>.
- Mikä on tasa-arvosuunnitelma? N.d.Tasa-arvo.fi. Viitattu 6.4.2018.
<https://www.tasa-arvo.fi/mika-on-tasa-arvosuunnitelma->.
- Millaisia asioita arvostan? N.d. Mieli. Suomen Mielenterveysseura. Viitattu 26.2.2018.
<https://www.mielenterveysseura.fi/fi/mielenterveys/itsetuntemus/millaisia-asioita-arvostan>.
- Mindfulness lääkärin työssä. 2018. Koulutusilmoitus 4.9.2018. Duodecim. Viitattu 10.9.2018. <https://www.duodecim.fi/tuotteet-ja-palvelut/koulutus/mindfulness/>.
- Mitä taitoja tarvitaan. N.d. Digiajan työelämävalmiudet kaikille kätevästi. Sovelto. SAK. Viitattu 16.2.2018. http://d1aq5jbsszuf44.cloudfront.net/materials/Digiajan-tyoelamavalmiudet_94dc.pdf.
- Neuvonen, M., Ojala, A., Sievänen, T. & Tyrväinen, L. Luonnosta hyvinvointia. 2016. Tieto & Trendit. Talous ja hyvinvointikatsaus 1/2016. Tilastokeskus.
- Ojanen, V. 2018. Miksi mielekäs työ ei riitä? Nykyajan työhyvinvointi. Webinaari 8.2.2018. Helsinki: Finago.
- Onnistunut muutos -Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviintiin. N.d. Ilmarinen. Viitattu 12.2.2017.
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Pesonen, E-S. 2013. Suomalaiset johtajat eivät ymmärrä laatua. Julkaisussa Laatu ratkaisee-artikkelit 2013-2017. Laatu keskus & Kauppalehti, 6. Viitattu 27.4.2018.
http://www.laatu keskus.fi/sites/default/files/laatu_ratkaisee_artikkelit_2013-2017_0.pdf.
- Psyykinen hyvinvointi. 2016. Verkkovaria 28.6.2016. Viitattu 28.2.2018.
<http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/psykologia/opiskelijalle/aloitus/teema-1-oma-psykinen-hyvinvointi/>.
- Puurunen, L. 2018. Työn murros haastaa työkykyä. Blogi. 8.2.2018. Työeläkeyhtiö Varma. Viitattu 28.2.2018. <https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2018-q1/uusi-tyon-murros-haastaa-tyokykya/>.

- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2015. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 3. p. Helsinki: Talentum.
- Salo, Mari. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen: mikä antaa voimavaroja työhön? Lisensiaatintutkimus, Tampereen yliopisto, Psykologian laitos. Viitattu 14.1.2019. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.5.2018. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.
- Sallinen, M., Kandolin, I. & Purola, M. 2007. Psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Duodecim Terveyskirjasto. Viitattu 28.2.2018. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00004.
- Salminen, J. 2014. Uuden esimiehen kirja: tulevaisuuden johtajalle. Helsinki: J-Impact.
- Salo, M. 2008. Esimiesten työssä jaksaminen. Mikä antaa voimavaroja työhön? Lisensiaatin tutkimus. Psykologian laitos. Tampereen yliopisto. Viitattu 9.3.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/76501/lisuri00093.pdf?sequence=1>.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategia-vaikuttajaksi. Helsinki: Sanoma Pro.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Otava.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Miten kasvaa viisaaksi johtajaksi? Helsinki: Talentum.
- Terveellinen ruokavalio. 2014. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 14.3.2018. <https://thl.fi/fi/web/elintavat-ja-ravitsemus/ravitsemus/ravitsemus-ja-terveys/terveellinen-ruokavalio>.
- Toikka, V. 2016. Estä loppuunpalaminen – Nämä seitsemän vinkkiä auttavat. Op media. 16.6.2017. Viitattu 4.4.2018. <https://op.media/terveys-ja-hyvinvointi/Tyoterveys/Esta-loppuunpalaminen-Nama-seitseman-vinkkia-auttavat-a0cdd81db6574b2da01107f033b8c349>.
- Tulevaisuuden osaamistarpeet. Millaista osaamista eri aloilla tulevaisuudessa odotetaan N.d. Markkinointi-instituutti. Viitattu 9.4.2018. https://www.markinst.fi/SiteCollectionDocuments/Tulevaisuuden_osaamistarpeet.pdf?utm_source=subscription&utm_campaign=Markkinointirekisteri_Tulevaisuuden%20osaamistarpeet&utm_medium=laand ingpage.
- Tunneäly saa tiimit toimimaan tehokkaammin. Duunitori 7.7.2018. Viitattu 16.7.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tunnealy-saa-tiimit-toimimaan/>.
- Tuomilehto, H. 2018. Modernia työkykyjohtamista - tunnista ja ennaltaehkäise. Blogi 26.2.2018. Työeläkeyhtiö Varma. Viitattu 28.2.2018.

<https://www.varma.fi/muut/blogi/postaukset/2018-q1/modernia-tyokykyjohtamista---tunnista-ja-ennaltaehkaise/>.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitos. Viitattu 12.4.2018.
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Vesterinen, P. 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpro

Väisänen, J. 2017. Etätyö – uhka vai mahdollisuus? Blogi 21.11.2017. Finnish Business Review. Jamk.fi. Viitattu 22.07.2018. <https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2017/11/21/etatyo-uhka-vai-mahdollisuus/?hilite=%27management%27>
<https://verkkolehdet.jamk.fi/finnish-business-review/2017/11/21/etatyo-uhka-vai-mahdollisuus/?hilite=%27management%27>.

Åhman, H. 2005. Menestyvä ihminen. Haasta itsesi. 2.p. Helsinki: Werner Söderström.

Åhman, H. 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. 2.p. Helsinki: Sanoma Pro.

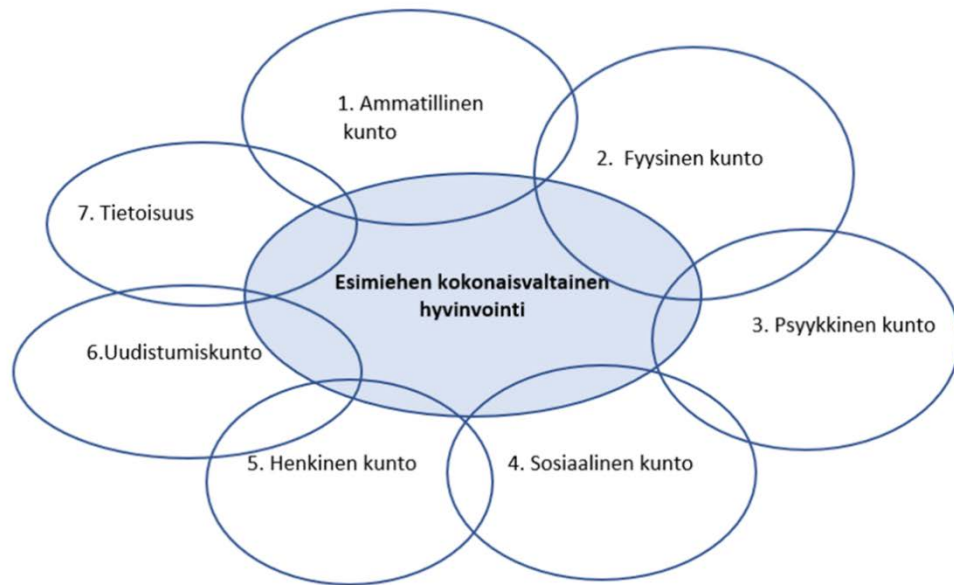
Åberg, L. 1993. Riemua johtamiseen. Esimiehen viestintäopas. 4.p. Helsinki: Infor.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infor.

Åberg, L.2002. Viestinnän strategiat. 3.p. Helsinki: Infor.

Liitteet

Liite 1. Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin osa-alueet (Sydänmaanlakka 2012).



Liite 2. Mielenterveydenkäsi (Mielenterveydenkäsi. Mieli. Suomen Mielenterveysseura. n.d)

Näihin voit itse vaikuttaa

MIELENTERVEYDEN KÄSI

IHMISSUHTEET JA TUNTEET

- Ketä tapasit tänään?
- Mitä teit perheen kanssa?
- Millainen mielialasi oli päivän aikana?
- Kerroitko jollekin tunteistasi?
- Jaksotko kuunnella ystävää?
- Mistä olit iloinen tai surullinen?

LIIKUNTA JA YHDESSÄ LIIKKUMINEN

- Miten liikutit päivän aikana?
- Liikuitko jonkun kanssa?
- Millainen liikunta on parasta?
- Millaisen olon liikunta saa sinussa aikaan?

RAVINTO JA RUOKAILU

- Mitä söit päivän aikana?
- Muistitko syödä välipaloja?
- Kenen kanssa söit?
- Söitkö rauhassa vai oliiko kiire?

UNI JA LEPO

- Mihin aikaan menit nukkumaan?
- Nukuitko tarpeeksi?
- Nukuitko hyvin?
- Heräsitkö pirteänä?
- Oliiko päivässäsi mukavia oleskeluhetkiä?
- Ehditkö rentoutua ja levätä?

HARRASTUKSET JA LUOVUUS

- Mitä hauskaa teit?
- Teitkö jotain luovaa?
- Millaisesta tekemisestä saat mahtavan tunteen?
- Mikä on sinusta kaunista?
- Paljonko olit tietokoneella tai katselit televisiota?
- Kenen kanssa harrastit?

PÄIVÄN RYTMİ

ARVOT JA PÄIVITTÄISET VALINNAT

- Millaisia hyvää mieltä tuovia valintoja teit päivän aikana?
- Mitä arvostat ja pidät tärkeänä elämässäsi?

mieli
Suomen Mielenterveysseura

© Mielenterveyskäsi-käsien: harkki.fi, Suomen Mielenterveysseura
mielenterveys.fi • mielenterveys.fi/leikitin/ohjeita

MIELENTERVEYDEN KÄSI
KASVUN



Liite 3. Teemahaastattelurunko

Ammatillinen kunto

1. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? Miten pidät yllä työmotivaatiotasi?
2. Tiedätkö työsi päämäärät?
3. Koetko, että sinulla on riittävä osaaminen nykyiseen työhösi?
4. Miten pidät huolta omasta osaamisestasi?
5. Pystytkö mielestäsi jatkuvasti kehittymään työssäsi ja miten?
6. Haluatko tarttua haasteisiin? Kerro lisää.
7. Saatko riittävästi sekä positiivista että ohjaavaa palautetta työstäsi? Keneltä saat?
8. Koetko, että työroolisi ja muut roolisi ovat tasapainossa ja miten?

Fyysinen kunto

1. Koetko saavasi tarpeeksi lepoa ja unta? Kuvaile.
2. Harrastatko liikuntaa? Kuvaile liikuntatapoja.
3. Miten kuvailisit ruokailutottumuksiasi?
4. Tupakoitko?
5. Millainen on suhteesi alkoholiin?

Psyykinen kunto

6. Ovatko mielestäsi ajatukset, havaintosi, muistisi ja oppimiskyky hallinnassasi? Kerro.
7. Osaatko rentoutua ja hoitaa mieltäsi? Kuvaile miten.
8. Oletko löytänyt mielenrauhan?

Sosiaalinen kunto

9. Koetko, että sinulla on perheelle ja ystäville tarpeeksi aikaa?
10. Miten kuvailisit työ ja perhe-elämän suhdetta? Koetko että työelämä ja perhe-elämä tukevat toisiaan?
11. Kumpi on sinulle tyyppisempi mielentila positiivisuus/negatiivisuus?

Henkinen kunto

12. Tiedostatko omat arvosi? Kuvaile.
13. Kuinka hyvin arvosi ja oman elämäsi tarkoitus ovat tasapainossa?
14. Koetko, että elämälläsi on jokin syvempi merkitys ja tarkoitus?

Uudistumiskunto

15. Onko sinulla halua/kykyä kehittää omaa osaamista kaikilla näillä alueilla jatkuvasti ja etsitkö uusia ratkaisuja yleensäkin?
16. Koetko, että sinulla on tätä varten tarpeeksi itsetuntemusta ja reflektointitaitoja?

Tietoisuus

17. Mitä sana tietoisuus sinulle merkitsee?
18. Koetko eläväsi tietoisesti kussakin hetkessä tai harjoitatko jotenkin tietoisuuden taitojasi?