

Ylemmän johdon työhyvinvointi

Lindström Nina

Tekijä Nina Lindström	
Koulutusohjelma Haaga-Helia ammattikorkeakoulu	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Ylemmän johdon työhyvinvointi	Sivu- ja liitesivumäärä 42 + 2
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ylemmän johdon työhyvinvointia. Haluttiin selvittää mitä ylemmän johdolle kuuluu ja millaisia keinoja he käyttävät työhyvinvointinsa ylläpitoon.</p> <p>Tietoperustassa käsitellään työhyvinvointia yleisesti ottaen, siihen liittyviä asioita kuten fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia, koronaepidemiaa ja myös työuupumusta. Lisäksi käsitellään johtamista yleisesti ja ylempää johtoa.</p> <p>Metodina on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimus toteutettiin haastatteluin. Haastattelukutsut lähetettiin sähköpostilla, johon oli liitetty haastattelukysymykset. Haastattelut toteutettiin Teamsin tai puheluiden avulla kesäkuun ja elokuun välisenä aikana.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta haastatteluiden muodossa, jotta saatiin henkilökohtaisempia vastauksia.</p> <p>Haastattelussa kysyttiin työhyvinvointiin liittyviä asioita, keinoja sen ylläpitoon ja myös miten koronaepidemia on vaikuttanut johtajien omaan työhyvinvointiin. Lopussa kysyttiin myös mitä johtajat toivoivat työhyvinvoinniltaan tulevaisuudessa. Haastattelun tuloksista voi sanoa, että ylemmän tason johtajat voivat tällä hetkellä aika hyvin mutta koronaepidemia oli lähes kaikille hyvin haastava ja kuluttava. Hyvänä asiana oli huomattu, että vaikka kevät oli ollut haastava, oli silti saatu lisää aikaa arkeen, joka oli ollut monelle hyvin tervetullutta. Lisääntynyt aika käytettiin perheen kanssa tai omaan hyvinvointiin.</p> <p>Haastatteluiden pohjalta tehtiin johtopäätökset ja lopuksi pohdittiin kehittämisideoita ylemmälle johdolle. Jatkotutkimusideoita pohdittiin myös lopussa. Kehittämisideaksi nousi ylemmän johdon oma suurempi vastuunotto omasta hyvinvoinnistaan ja sen muutoksen tekeminen, jotta tulevaisuudessa asiat olisivat vielä paremmin. Jatkotutkimusideana oli sen yhteyden tutkiminen, että jos johtaja voi hyvin niin voiko myös muu henkilöstö ja yritys hyvin.</p>	
Asiasanat Työhyvinvointi, johtaminen, korona	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	3
2.1	Työhyvinvoinnista yleisesti	3
2.2	Fyysinen hyvinvointi	5
2.3	Psyykinen hyvinvointi	6
2.4	Korona ja hyvinvointi	8
2.5	Työuupumus yleisesti ja johtajien kesken	10
2.6	Omaperäisiä ratkaisuja	16
3	Johtamisen käsitteitä	18
3.1	Johtaminen	18
3.2	Ylin johto	20
4	Empiirinen tutkimus	22
4.1	Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmätavat	22
4.2	Tutkimuksen toteutus	22
4.3	Haastattelukysymysten rakenne	23
5	Tutkimustulokset	25
5.1	Taustatiedot	25
5.2	Työhyvinvointi yleisesti	26
5.3	Miten työhyvinvointia seurataan yrityksessä ja tuloksia	27
5.4	Jaksaminen	28
5.5	Työhyvinvoinnin huolenpito tavat	29
5.6	Muiden huolet johtajan työhyvinvoinnista	30
5.7	Korona ja sen vaikutukset työhyvinvointiin	31
5.8	Tulevaisuuden työhyvinvointi	32
6	Pohdintaa	34
6.1	Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	34
6.2	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	36
	Lähteet	39
	Liitteet	43
	Liite 1. Haastattelukysymykset	43
	Liite 2. Haastattelukutsu	45

1 Johdanto

Työhyvinvoinnin merkitys on kasvanut merkittävästi viime vuosina ja etenkin tämän vuoden koronaepidemian aikana. Työhyvinvointi koskettaa kaikkia ihmisiä ja aloja, iästä ja sukupuolesta riippumatta. Työhyvinvointi ei rajaudu pelkästään fyysiseen jaksamiseen työssä, vaan nykypäivänä keskitytään myös psyykkiseen puoleen.

Työhyvinvointia ei ole ollut helppo käsitellä, sillä se ei ole samalla tavalla konkreettinen käsite, kuin rakennukset tai työkoneet. Työhyvinvointi ei myöskään tarkoita kaikille samaa, vaan siinä missä toinen arvostaa työn sujuvuutta, niin toinen arvostaa turvallisuutta. Kun yhdessä työyhteisössä keskitytään työilmapiiriin, niin toisessa keskitytään enemmän henkilöstön terveyteen. Enää ei voida puhua ”työminästä” ja ”yksityisminästä”, vaan ihminen on nähtävä kokonaisuutena (Ojala & Ahonen 2005, 28).

Työhyvinvointia on tutkittu laajasti monen vuoden ajan, ja tutkimukset ovat kattaneet monesti henkilöstön työhyvinvoinnin ja miten työhyvinvointia tulisi johtaa. Vähemmälle huomiolle on jäänyt ylemmän johdon työhyvinvoinnin tarkastelu, ja tähän liittyvä tutkimus on aika vähäistä. Keskijohdon työhyvinvoinnista on sen sijaan tehty useampi tutkimus. Monesti vaikuttaa siltä, että odotukset ylemmän johdon suorituksista ovat todella kovat, mutta ei kuitenkaan mietitä mitä se vaatii, niin henkisesti kuin fyysisellä tasolla. Tämän takia olen halunnut saada tutkimuksellani selville mitä ylemmälle johdolle kuuluu, miten he pitävät työhyvinvoinnistaan huolta, millaista heidän oma työhyvinvoinnistaan huolehtiminen oli koronaepidemian aikaan ja lopulta sen, mitä he toivovat tulevaisuudelta työhyvinvointiinsa liittyen. En halunnut tutkia yrityksen kokonaista työhyvinvointia tai sitä, mikä yrityksen työhyvinvointitaso on, vaikka kysyin osittain siitäkin. Kyseisen osion tarkoitus oli lähinnä kertoittaa millaisia seurantatapoja heillä yrityksessä oli ja oliko haastatettava johtaja niistä tietoinen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut selvittää ylemmän johdon työhyvinvoinnin tilaa tällä hetkellä ja miten haastava kevät vaikutti työhyvinvointiin yksilötasolla. Tavoitteeni oli saada selville mitä ylempi johto ajattelee omasta työhyvinvoinnistaan ja millaisia yksilöllisiä tai yleisiä keinoja käytetään sen ylläpitämiseksi. Opinnäytetyöni tarkoituksena on myös avata mahdollisia ongelmia tai puutteita ja kuinka haastateltavat ovat selvinneet niistä. Uskon siihen, että tällaisten asioiden lukeminen voi parhaimmillaan antaa ylemmälle johdolle konkreettisia vinkkejä, siitä mihin kannattaa panostaa ja mikä ei ehkä ole niin tärkeää. Mielenkiintoiseksi nousi myös kysymys, miettiikö ylempi johto työhyvinvointi-

aan lainkaan vai keskittyykö se enemmänkin muiden työhyvinvointiin ja sen parantamiseen. Haastattelin kymmentä ylemmän tason johtajaa, joihin kuului muun muassa toimitus-, liiketoiminnan-, työhyvinvoinnin- ja talousjohtajia. Rajasin henkilöt heihin, jotka ovat vastuutehtävissä ja tekevät päätöksiä yrityksen toimintaan liittyen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta haastatteluiden muodossa, sillä halusin päästä haastattelemaan johtajia henkilökohtaisesti. Valitsin myös avoimet kysymykset, sillä halusin antaa johtajille mahdollisuuden vastata juuri niin kuin he tunsivat sillä hetkellä. Halusin myös saada vastauksissa enemmän syvyyttä esille, jolloin avoimet kysymykset olivat mielestäni oiva valinta siihen. Olisi ollut mielenkiintoista saada enemmän vastauksia ja tulkita sitä, olisivatko vastaukset olleet samansuuntaisia kuin näiden kymmenen henkilön vastaamina. Ongelmana näin kuitenkin sen, että en olisi saanut yhtä henkilökohtaisia vastauksia, kun nyt tällä menetelmällä sain.

Haastateltavia oli yhteensä 10 kpl ylemmän johdon henkilöä eri puolelta Suomea. Haastattelut toteutettiin Teamsin tai puhelimen kautta ja niiden toteutusajankohta oli kesä-elokuussa 2020. Haastattelut kestivät 17 minuutista yli tuntiin ja aikaa haastattelulle oli varattuna 30-35 minuuttia. Haastateltaville oli lähetetty haastattelukysymykset ennakoon, jotta itse haastattelutilanne sujuisi mahdollisimman sujuvasti.

Haastattelut toteutettiin haastavan koronaepidemian aikana ja oli mielenkiintoista nähdä, oliko korona vaikuttanut työhyvinvointiin todella paljon vai vain vähän. Halusin ehdottomasti ottaa tämän osioksi opinnäytetyössäni, sillä epidemia on ollut maailmanlaajuinen ja vaikuttanut kovasti yrityksiin ympäri maailmaa. Yrityksen johtajistossa tähän maailman aikaan ei ole varmasti ollut helpointa ja uskomukseni oli, että aika on koetellut myös työhyvinvointia johtajien keskuudessa.

Opinnäytetyössäni on kaksi päälukua: työhyvinvointi ja johtamisen käsitteet ja työuupumus. Työhyvinvoinnin osuudessa käsittelen työhyvinvointia yleisesti ottaen, fyysistä hyvinvointia, psyykkistä hyvinvointia, koronaa ja hyvinvointia, työuupumusta ja lopuksi omaperäisiä keinoja, joita yritykset ovat keksineet työhyvinvointia parantaakseen. Toisessa osuudessa käsittelen johtamisen käsitteitä ja ylintä johtoa. Tietoperustan lähteinä olen käyttänyt kirjoja, lehtiä ja artikkeleita. Olen halunnut käyttää mahdollisimman laajaa skaalaa tietoperustassani ja valita mahdollisimman uusia lähteitä vanhempien lähteiden rinnalle. Näin ollen olen myös saanut hyvää vertailukohtaa siitä, onko jokin muuttunut vuosien varrella vai pysynyt samana.

2 Työhyvinvointi

Tässä osiossa käsittelen työhyvinvointia käsitteenä; mitä työhyvinvointiin liittyy sekä työhyvinvoinnin eri osa-alueita. Luvussa käsittelen myös maailmanlaajuisesti vaikuttaneen koronaepidemian vaikutuksia työhyvinvointiin. Olen halunnut käsitellä työhyvinvointia uusista näkökulmista ja tuoda myös esille tutkimuksia ja kirjoituksia, joita ei työhyvinvointiin liittyen ole niin paljoa käsitelty.

2.1 Työhyvinvoinnista yleisesti

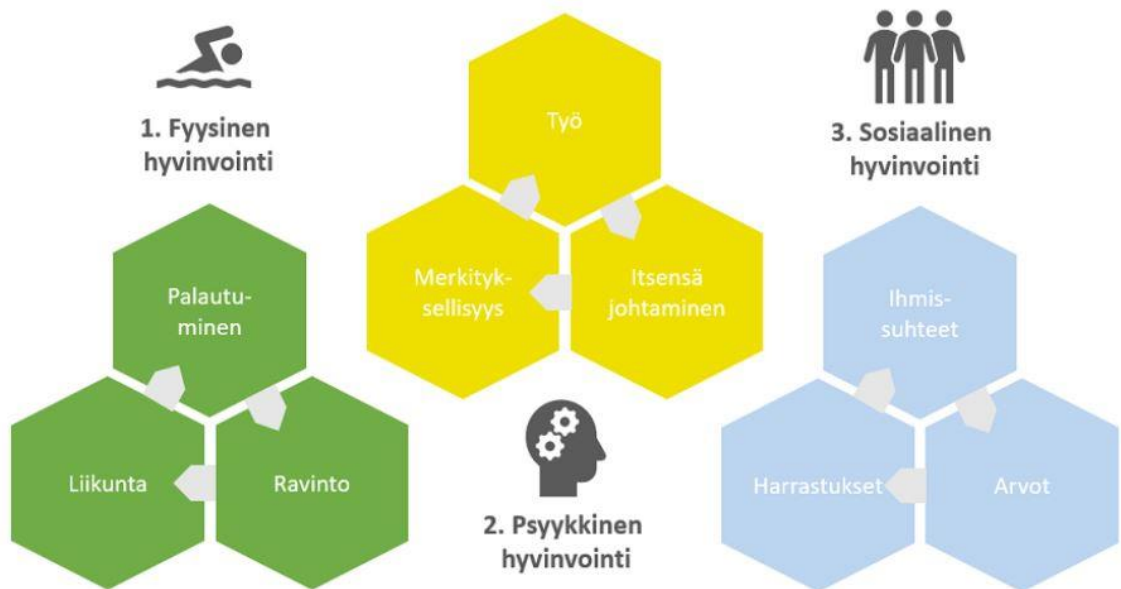
Työhyvinvointi on yleisesti ottaen sitä, miten ihmiset kokevat oman olonsa työpäivän aikana tai se, että työtä voi tehdä omasta mielestään mielekkäällä tavalla. Työhyvinvointi on myös jokaisen yksilön hyvinvointia, henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa, mutta myös koko työyhteisön yhteistä viretilaa (Ojala & Ahonen 2005, 27-28). Työterveyslaitos (2018) kuvailee työhyvinvointia asiaksi mikä syntyy työn arjessa ja se fokuoituu muun muassa henkilöstöön, työyhteisöön tai johtamiseen. Jotta työhyvinvointia on, se vaatii sen, että työ on muun muassa turvallista, mielekästä ja hyvin johdettua. Kuvasta 1 voidaan nähdä, miten työhyvinvoinnin keskiössä on henkilö itse ja hänen voimavaransa, motivaatio ja oma työkyky. Ympäriältä löytyy organisaatio, johtaminen, työ ja työyhteisö.



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä (Työterveyslaitos 2018)

Otala (2003, 14-15) kuvaa työhyvinvointia tuottavuutta parantavana asiana, joka vähentää sairauspoissaoloja ja tapaturmia, jolloin taas yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy. Jos työntekijä on tyytyväinen työhönsä ja ilmapiiri on töissä hyvä, se heijastuu suoraan asiakastytyväisyyteen. Kun työpaikka voi kokonaisvaltaisesti hyvin, se houkuttelee uusia osaajia ja yhteistyökumppaneita yritykselle. Kaikki alkaa kuitenkin yksittäisestä ihmisestä, jotta koko työyhteisö voi hyvin. Otala (2003, 18) mainitsee, ettei työhyvinvointi ole jotain mikä syntyy itsestään vaan sitä pitää kehittää, jotta itse toiminta olisi vieläkin menestyksekkäämpää. Työhyvinvoinnin mittaaminen ei ole sinänsä tärkeää, jos sitä ei sidota toiminnan mittareihin, joilla voidaan oikeasti vaikuttaa työhyvinvointiin.

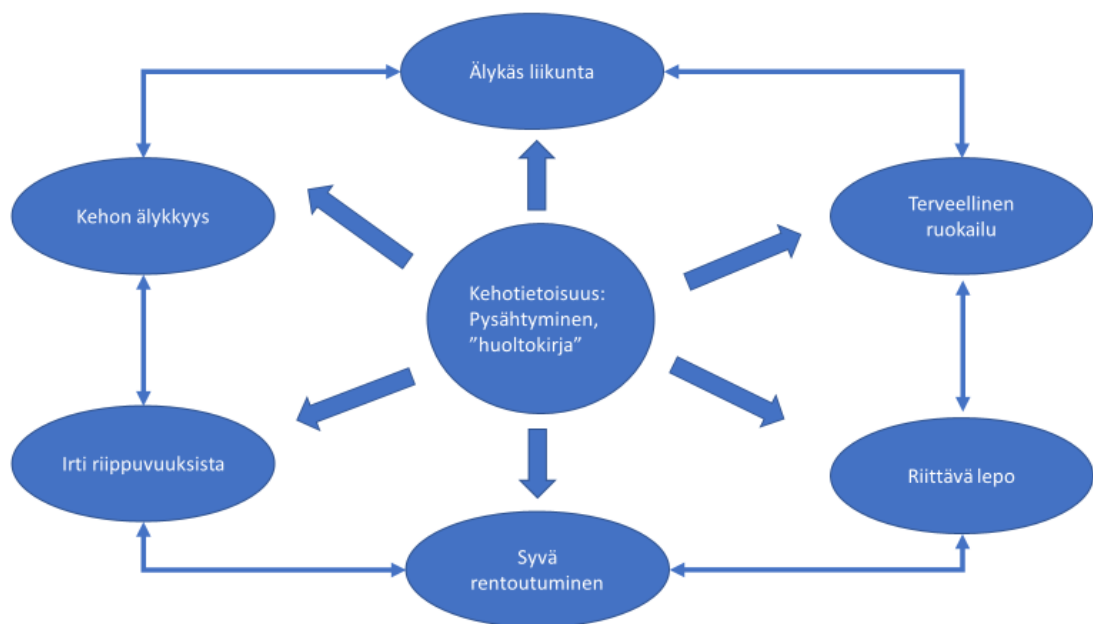
Mehiläinen (2019) kuvaa työhyvinvointia kertomalla, että se syntyy silloin, kun tekee työtä hyvässä yhteistyössä. Työhyvinvointi lisääntyy, kun kokee hallitsevansa työn, saa mahdollisuuden osallistua, ergonomiset puitteet ovat kunnossa ja esimiestyö ja johtaminen ovat yrityksessä kunnossa. Palautuminen on hyvin tärkeää, mutta siihen voi vaikuttaa murheet työstä, väsymys tai henkilökohtaiset asiat. Kuvasta 2 voimme nähdä Mehiläisen kuvaamat työhyvinvoinnin elementit: Fyysinen hyvinvointi, psyykinen hyvinvointi ja sosiaalinen hyvinvointi.



Kuva 2. Työhyvinvoinnin elementit (Mehiläinen 2019)

2.2 Fyysinen hyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu useasta osa-alueesta, joista ensimmäinen on fyysinen hyvinvointi. Fyysinen hyvinvointi auttaa jaksamaan arjessa ja kohtaamaan vaikeitakin tilanteita. Fyysinen kunto on Sydänmaanlakan (2004, 158-159) mukaan kyky hallita ja hoitaa omaa kehoaan terveellisesti. Ojala (2003, 20) kuvaa fyysistä hyvinvointia muun muassa terveellisinä elämäntapoina, terveellisillä ja säännöllisillä ruokailuilla, riittävällä levolla ja fyysisellä kunnolla. Sydänmaanlakan (2017, 98-99) mukaan fyysisellä kunnolla on selvä korrelaatio työssä jaksamiseen. Myös luovuus, tehokkuus ja hyvinvointi kärsii, mikäli fyysinen kunto ei ole hyvä. Sydänmaalakka toteaa, että hän uskoo vahvasti siihen, että yrityksen tuloskuntoon vaikuttaa yrityksen johtajien fyysinen kunto. Mikäli fyysinen kunto on kuralla, on hyvin todennäköisesti kohta yrityksen tuloskin. Kuvassa 3 nähdään havahtumisprosessi kehotietoisuuteen. Prosessissa kaikki liittyy kaikkeen ja kaikki alkaa pysähtymisestä ja parempaan tiedostamiseen omasta kehostaan. Sydänmaalakka toteaa, että kaikilla ihmisillä pitäisi olla oman kehon huoltokirja, jotta voisi nähdä millä tolalla asiat ovat.



Kuva 3. Fyysisen kunnan merkityksen oivaltaminen ja oivalluksen siirtäminen käytäntöön (mukaillen Sydänmaanlakka P.)

Fyysinen hyvinvointi on myös aihe, jota Ojala & Ahonen (2005, 30-31) ovat tutkineet. Heidän mielestään fyysinen kunto liittyy myös muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin kuten psyykkiseen, sosiaaliseen ja henkiseen hyvinvointiin. Ojala & Ahonen toteavat, että yksilön fyysinen ja psyykinen hyvinvointi sekä muut kyvyt vaikuttavat missä määrin yksilö pystyy hyödyntämään osaamistaan.

Useat tutkimukset ovat osoittaneet hyvän fyysisen kunnon vaikuttavan työssä viihtymiseen. Vaikuttaa siltä, että monet johtajat pyrkivät peittämään huonon olotilansa, jotta muut eivät huolestuisi johtajan kyvystä johtaa yritystä. Hyvänä esimerkkinä on se, kun Applen toimitusjohtaja Steve Jobsin terveysongelmista saatiin ensimmäisiä tietoja julkisuuteen. Jo ennen kuin tiedettiin, kuinka vakava tilanne hänellä oikeasti oli, ihmisten luotto Appleen alkoi murentua ja yrityksen myynti koki notkahduksen (Kelly 2019). Tällaiset tapaukset lujittavat varmasti johtajien uskoa siihen, että on pärjättävä, oli tilanne mikä tahansa ja tämä saattaa puolestaan johtaa psyykkisiin haasteisiin.

Rathin & Harterin (2010, 78-79) amerikkalaisen tutkimuksen mukaan vain 38% haastatelluista kertoi harrastaneensa liikuntaa tai olleensa suhteellisen aktiivisia päivän aikana. Tutkimukseen osallistui 40 000 amerikkalaista. Heistä vain 27% sai suositusten mukaiset 30 minuuttia liikuntaa päivässä tai enemmän viiden päivän ajan. Rathin & Hartnerin mukaan henkilöt, jotka liikkuvat vähintään 2 päivää viikossa ovat onnellisempia ja heillä on myös huomattavasti vähemmän stressiä, kuin heillä, jotka eivät liiku yhtä paljon tai ollenkaan. Rath ja Hatner kertovat myös sen, että vaikka väsyttäisi niin kannattaa lähteä liikkumaan, sillä liikunta parantaa myös itsetuntoa ja tämä vaikuttaa positiivisesti mieleen pitkällä aikavälillä.

2.3 Psyykinen hyvinvointi

Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy fyysisen hyvinvoinnin lailla monta eri asiaa. Ojala (2003, 21) kuvaa asiaa seuraavasti: psyykinen hyvinvointi muodostuu esimerkiksi selkeistä tavoitteista, innostuksen tasosta, arvostuksen tunteesta, työn hallinnasta ja elämän hallinnasta. Psyykkiseen hyvinvointiin liittyy paljon riskejä, joita muodostuu, jos työhyvinvointi ontuu. Nämä ovat esimerkiksi stressi, uupumus, unihäiriöt ja motivaation katoaminen. Kuvassa 4 voidaan nähdä asioita, joihin itse voi vaikuttaa ja jotka liittyvät mielenterveyden hoitamiseen. Kuvassa on kuusi kohtaa: Ihmissuhteet ja tunteet, liikunta ja yhdessä liikkuminen, harrastukset ja luovuus, arvot ja päivittäiset valinnat, uni ja lepo ja ravinto ja ruokailu. Suomen mielenterveys ry:llä (2019) on paljon tietoa psyykkisestä hyvinvoinnista ja heillä on vastaavanlaisia julisteita, joita voi tilata kouluihin tai työpaikoille. Monet näistä asioista pätevät niin töissä kuin koulussa. Jos aikuinenkin miettisi enemmän kertoiko kellekään tunteistaan päivän aikana, tekikö päivän aikana jotakin hauskaa tai ehtikö rentoutua ja levätä tarpeeksi, niin aikuisenkin mielenterveys saattaisi olla paremmalla tolalla nykypäivänä.



Kuva 4. Mielenterveyden käsi (Suomen mielenterveys ry 2019)

Nykypäivänä puhutaan paljon enemmän psyykkisestä hyvinvoinnista, sillä työelämä on muuttunut hektisemmäksi ja myös etätyöllä on ollut vaikutuksensa psyykkiseen hyvinvointiin. Näitä vaikutuksia käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa. Ylemmän johdon stressitaso on yleensä korkea ja työ vaatii paljon itsenäisiä päätöksiä. On erittäin tärkeää pysyä pitämään itsestään huolto myös psyykkisellä tasolla, samaan aikaan kun huolehtii fyysisestä hyvinvoinnistaan. Tutkimusten mukaan yritysten johtajat kokevat nykypäivänä olevansa enemmän stressaantuneita kuin viisi vuotta sitten (Kelly 2019).

Psyykkistä hyvinvointia ei siis myöskään ole helppo pitää yllä nykytilanteen vallitessa, mutta mikäli asiat ovat kunnossa tämän suhteen, jaksaa työssään ja perhe-elämässään paremmin. Otala & Ahonen (2005, 28) kuvaavat tätä tilannetta hyvin. Heidän mielestään yksityiselämän muutokset peilaavat suoraan työhön poissaolojen lisääntymisenä, suorituskyvyn heikkenemisenä, terveyden huononemisenä ja psyykkisinä ongelmina. Ennen on odotettu, että työntekijät ikään kuin kirjaavat tunteensa narikkaan saapuessaan töihin, mutta vihdoin on alettu ymmärtämään se, että ihminen ei voi painaa stop-nappulaa tunteilleen silloin kun työnantaja niin käskee.

Mielenterveydelliset ongelmat vaikuttavat monen työntekijän elämään. Ongelmia koitetaan kuitenkin edelleen peitellä ja piilotella, sillä monet kokevat psyykkisten ongelmien olevan

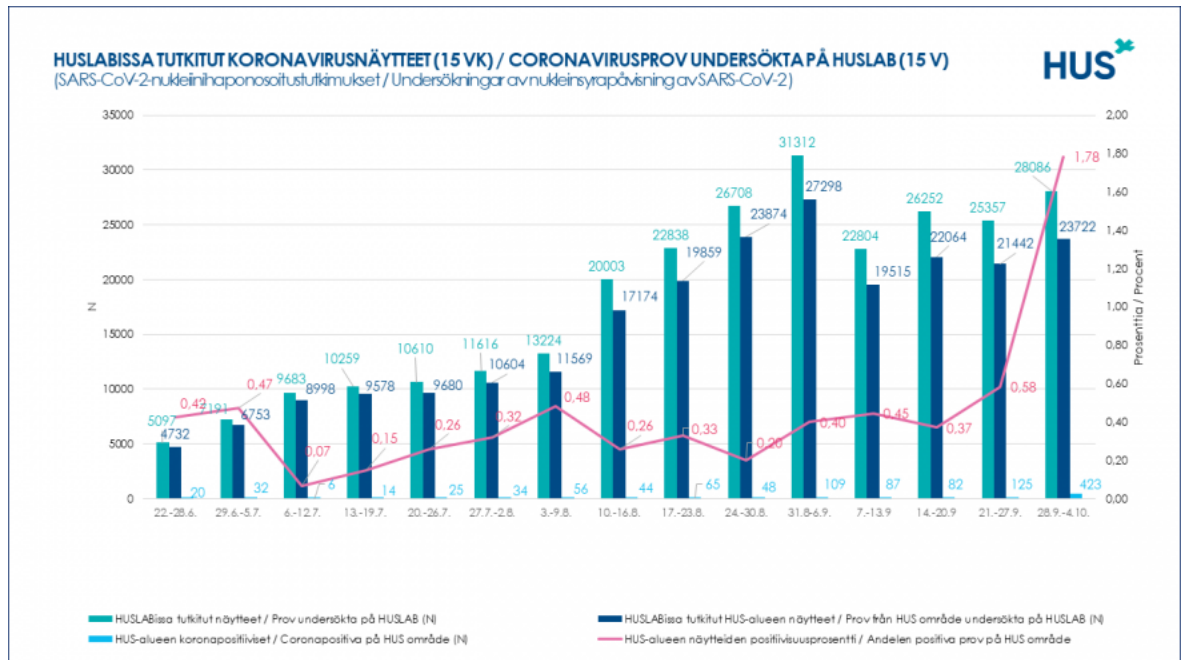
hyvin leimaavia. Avun saaminen on siis vaikeampaa juuri sen takia, etteivät ihmiset uskalla puhua ongelmistaan työpaikalla pelätessään sen vaikuttavan työn jatkuvuuteen. Yrityksen johtajat saattavat haluta auttaa mutta eivät ehkä ole ihan varmoja, miten se kannattaisi tehdä. Näiden syiden takia psyykkiset ongelmat jäävät hoitamatta ja saattavat kytä pinnan alla monta vuotta. Psyykkiset ongelmat eivät vaikuta negatiivisesti pelkästään työntekijään itseensä, vaan myös tuotteliaisuuteen työssä. Riittävän hoidon saaminen auttaisi oireiden lieventämisessä, mutta myös siihen, että työntekijä pystyisi parantamaan omia työsuorituksiaan. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi on tosin ensin tehtävä paljon töitä sen eteen, että mielenterveydellisistä ongelmista on turvallista puhua työpaikalla ilman leimaantumisen pelkoa. Yrityskulttuureissa pitäisi lisäksi tapahtua isompia muutoksia, ja yrityksessä olisi hyvä ymmärtää, että tällaisen saavuttaminen vaatii paljon tekoja ja paljon aikaa (Harvard health publishing 2010).

Työ on hyväksi psyykkiselle hyvinvoinnille, mutta negatiivinen työympäristö voi aiheuttaa niin fyysisiä kuin psyykkisiä ongelmia. Työpaikkakiusaaminen ja häirintä työpaikalla ovat ongelmia, joista raportoidaan usein ja niillä on suuri vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Yrityksillä on monia eri keinoja, joita ne voivat käyttää näiden tapausten ehkäisyyn ja nämä samat keinot parantavat myös tuottavuutta. Hyvinvoivassa työpaikassa niin työntekijät kuin johtajat osallistuvat aktiivisesti työympäristön kehittämiseen edistämällä ja suojelemalla kaikkien työntekijöiden hyvinvointia, terveyttä ja turvallisuutta (WHO 2019).

2.4 Korona ja hyvinvointi

Koronaepidemian takia monet yritykset ovat joutuneet etätöihin, ja tämä on vaikuttanut ihmisten hyvinvointiin. Samalla kun etätö on poistanut työmatkoihin menevää aikaa, se on samalla tehnyt sen, että vapaa-aika ja työaika puuroutuu helposti yhteen. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös työpaikalla tapahtuva ihmisten välinen vuorovaikutus ja tämä on vaikeutunut huomattavasti etätösuositusten ja kokoontumiskieltojen aikana. Viimeisin etätösuositus tehtiin 13.8.2020 Hallituksen (Valtioneuvosto 2020) toimesta.

Kuten kuvasta 5 voi todeta, HUSLABissa tutkittujen koronavirusnäytteiden, HUS-alueen näytteiden ja niiden positiivisten näytteiden määrä on noussut kesäkuun lopun ja syyskuun alun aikana. Etenkin HUS-alueen näytteiden positiivisuusprosentti on noussut eksponentiaalisesti syyskuun lopun ja lokakuun alun välillä (HUS 2020).



Kuva 5. Koronavirus lukuina (HUS 2020)

Yritykset, jotka ovat priorisoineet työntekijöidensä hyvinvointia koronapandemian aikana tulevat selviämään kriisistä paljon paremmin kuin ne, jotka ajattelevat asiaa vasta jälkikäteen. Kun muun muassa työntekijöiden huolet maailmanlaajuisista pandemiaa kohtaan huomioidaan, on lopputuloksena työyhteisö, joka jaksaa tulevaisuudessa mennä yhdessä vaikka läpi harmaan kiven. Psykkistä hyvinvointia koetellaan toden teolla tällaisen pandemian aikana. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan 18% työssäkäyvistä 15 – 54 -vuotiaista ihmisistä kertoi kokeneensa mielenterveyteen liittyviä oireita edellisen kuukauden aikana. Kustannukset tähän liittyen ovat huimat: maailman terveysjärjestö WHO (WHO 2019) on arvioinut, että pelkästään masennus ja ahdistus maksavat maailmantaloudelle biljoona dollaria vuodessa menetettyjen tuottavuuksien takia. Vaikka mielenterveyteen liittyvien ongelmien parantaminen olisikin yrityksillä jo niin sanotusti työn alla, tarvitsee aihe nykypäivänä erityistä huomiota. Koronaepidemia ei ole pelkästään vaikuttanut ihmisten työmatkoihin tai etätyösuositukseen vaan tämä maailmanlaajuinen kriisi koettelee ihmisiä myös kotona. Lisääntynyt stressi vaikuttaa rankemmin heihin, joilla on jo valmiiksi ollut mielenterveydellisiä ongelmia, sillä heillä on vähemmän kapasiteettia käsitellä uutta stressinaihetta. Vaikka ongelmia ei olisikaan ennestään ollut, on tämä jatkuva tilanne tehnyt ihmiset alttiimmiksi niille. Kun arki muuttuu yllättäen siitä, että mennään aamulla töihin ja haetaan lapset koulusta sellaiseksi, jossa koko perhe on neljän seinän sisällä aamusta iltaan, on varmasti kaikkien kestävyys koetuksella. Puhumattakaan heistä, jotka ovat joutuneet kohtaamaan epidemian yksin tai ovat jo valmiiksi huolissaan sairastuneista läheisistään. Tämä yllättävä tilanne on varmasti aiheuttanut paljon lisästressiä jo valmiiksi hektiseen elämään. Stressaavilla tilanteilla on lisäksi vaikutusta yöunien laatuun. Yritysten olisi hyvä huomioida myös tämä auttaessaan työntekijöitään selviämään tilanteesta. On tutkittu

luonnon aiheuttamia katastrofitilanteita kuten Haitin maanjäristystapausta vuonna 2017, jonka jälkeen 94% selviytyjistä kertoi kärsivänsä unettomuudesta. Myös toisen tutkimuksen mukaan Kiinassa tapahtuneen maanjäristyksen vuonna 2008 jälkeen selviytyjät kertoivat kärsineensä univaikeuksista vielä 17-27 kuukautta tapahtuman jälkeen. Pitää kuitenkin muistaa, että siinä missä toiselle stressiä voi aiheutua jo lievemmistäkin asioista kuten vaikkapa ongelmista tietokonejärjestelmän kanssa, niin toiselle stressiä aiheuttaa vasta vakavampi tilanne, kuten läheisen kuolema (IE 2020).

Työterveyslaitoksen (2020) mukaan koronakevään aikana suomalaisten työhyvinvointi kehittyi lievän myönteisesti. Työn imu lisääntyi ja yksi työuupumuksen ydinoireista, krooninen väsymys väheni. Kyselyyn oli vastannut yli tuhat henkilöä. Etenkin etätyö ja perheen läheisyys vaikuttivat myönteisesti henkilöiden työhön ja toi sitä kautta positiivista virettä. Myös kouluikäisten tai nuorempien lasten vanhemmat olivat kokeneet ehkä hieman yllättäen työn imun kasvua. Etätyö ei kuitenkaan tuonut kaikille positiivista tunnetta vaan oli myös heitä, jotka kokivat, että etätyö toi mukanaan tylsistymistä ja lisäsi tympääntymisen tunnetta omaa työtä kohtaan. Tämän tutkimuksen mukaan johtajien työuupumus lisääntyi hieman. Oma haastattelututkimustulokseni tuki työterveyslaitoksen tutkimusta, sillä iso osa haastateltavista koki etätyön positiivisessa valossa. Tästä kerron lisää tutkimustuloksia käsittelevässä luvussa.

2.5 Työuupumus yleisesti ja johtajien kesken

Ylimmän johdon jaksamisesta ei ole tehty paljon tutkimuksia vielä, mutta uskon, että se on aiheena jotakin mitä tulevaisuudessa tullaan tutkimaan paljon enemmän.

Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumisesta on tehty väitöskirja (Summanen 2019), jossa käydään läpi kolmen kunnan johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Väitöskirjan tarkoituksena on ollut muun muassa lisätä ymmärrystä ja tietoa työuupumisilmiöstä kunta-alan johtoryhmien jäsenten keskuudessa heidän kokemustensa kautta. Väitöskirjasta selviää, että työuupumus näyttäytyy eri johtoryhmän jäsenille erilaisin tavoin. Tutkimuksen mukaan työuupumus on ilmiö, jonka merkitystä ei oteta vakavasti tai sitten sitä ei tunnisteta. Tutkimuksessa kävi ilmi, ettei työuupumuksen tunnistaminen ollut niin helppoa ja se koettiin erittäin henkilökohtaisena asiana. Tutkimustulokset kertoivat, että työuupumus kohdistui johtoryhmän jäseneen, ylimpään johtoon ja sen lisäksi henkilöstöjohtamisen ylimpään huippuun. Summaten voi sanoa, että työuupumus on kollektiivinen ja se on ongelma, joka koskee koko johtoryhmää.

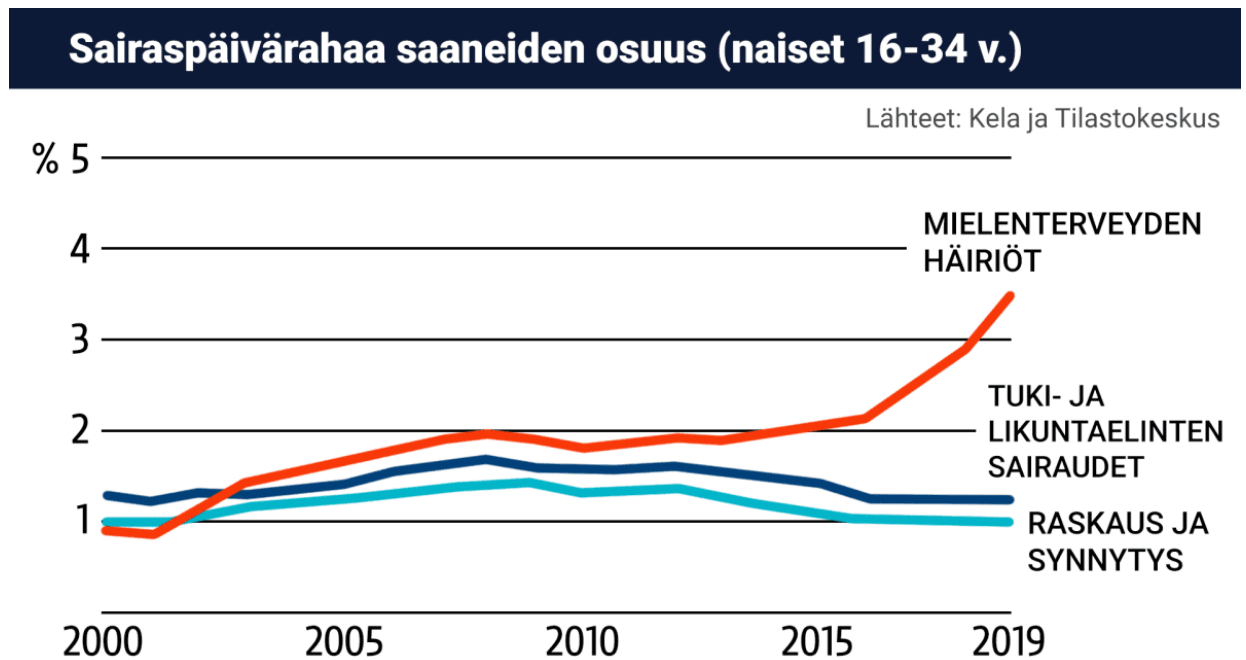
Syitä työuupumukseen voi olla monia. Hakanen (2019) sanoo, että työuupumus on pitkityneen työstressin seurauksena kehittyvä häiriö, joka aiheuttaa sen, että ihmisen psyykkiset voimavarat ehtyvät. Intohimo työhön, eli työn imu on positiivinen asia mikä ei aiheuta työuupumusta, mutta se sekoitetaan usein työhölmisiin, jossa työstä irtautuminen on vaikeaa. Kuvassa 6 on kuvattuna Työterveyslaitoksen (2019) twiitissä mitä työn imu on. Työn imu kuvataan tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena työhön. Työn imu on energisyyttä, innokkuutta, inspiroituneisuutta ja syvää keskittyneisyyden tilaa.



Kuva 6. Työn imu kuvattu TTL twiitissä (Twitter 2019)

Liiallinen työmäärä ei myöskään välttämättä aiheuta Hakasen mukaan työuupumusta mikäli on olemassa voimavariatekijöitä, jotka vahvistavat työn imua kuten vaikutusmahdollisuudet, työyhteisön hyvä henki ja palautteen saaminen. Silloin kestävä koviakin vaatimuksia työssä. Johtajat ovat Hakasen mukaan sellaisia, jotka tekevät tyypillisesti paljon töitä. Yleisesti ottaen työhyvinvointikyselyissä johtajat ovat yksi ryhmistä, jotka voivat parhaiten. Yksityiselämän kriisit eivät myöskään ole Hakasen mukaan merkittävässä roolissa työuupumuksen puhkeamiseen. Mikäli töissä on kohtuutonta kuormitusta ja samaan aikaan tulee esimerkiksi avioero, saattaa jaksaminen loppua. Työuupumus ei ole kiinni persoonallisuudesta tai tietynlaisesta ihmisryhmästä Hakasen mukaan. Työuupumuksen sattuessa yksilöidään henkilö harmillisesti heikoksi, kun todellisuudessa työuupumus voi jopa tarttua työntekijästä toiseen. Nuorten naisten työuupumuksesta puhutaan enemmän kuin miesten vaikka tutkimusnäyttöä ei ole siitä, että tietty ihmisryhmä kärsisi työuupumuksesta

enemmän kuin toinen. Toisaalta Niinistön (2020) tutkimus osoittaa, kuten kuvassa 7 voidaan todeta, että nuorten naisten mielenterveydelliset häiriöt ovat lisääntyneet. Työuupumusten määrää ei tosin tiedetä, sillä työuupumus ei ole Kelan mukaan sellainen sairaus, jota he tukisivat rahallisesti. Näin ollen tarkkaa lukua ei siis löydy.



Kuva 7. Sairaspäivärahaa saaneiden nuorten naisten osuus (Niinistö 2020)

Lopuksi Hakanen niittää vielä työuupumusmyytin siitä, että työuupumus olisi muotiasia millä kerskailtaisiin. Työuupumuksen oikeasti kokenut tai sitä läheltä seurannut ei sillä itse kerskailisi. Työuupumukseen liittyy niin monia muitakin ikäviä tunteita kuten häpeän tunteita ja itsensä soimaamista. Hakanen pitäisi sitä hyvänä asiana, jos ihmiset pystyisivät jatkossa kerskailemaan sillä, että lopettivat työnsä aikaisin ja lähtivät jäätelölle, kuin sillä, että tekivät töitä kellon ympäri.

Ylimmälle johdolle on kuitenkin olemassa valmennuksia, missä opitaan saamaan lisää energiaa siihen, mikä on itselleen tärkeintä elämässä. Yksi tällainen ohjelma on Aavan Virta -ohjelma (2019). Ohjelmassa tarkastellaan sitä, onko oma elämä tasapainossa ja jos ei, niin mitä sille voi tehdä. Ohjelmassa käydään läpi ihmisen oma ajattelutapa ja kuinka sitä muuttamalla voidaan saada hyvinvointia tilalle. Kuvassa 8 nähdään ote Aava Virta ohjelman johtoryhmille suunnatusta tekstistä, missä kerrotaan muun muassa se, kuinka energinen ja hyvinvoiva johto tekee oikeanlaisia päätöksiä, kun ajatellaan yrityksen tulevaisuutta.

Johtoryhmät

Yrityksen kilpailukyky ja voimavarat lähtevät johdosta. Energinen ja hyvinvoiva johto tekee oikeita päätöksiä yrityksen tulevaisuuden suhteen. Tutkimusten mukaan tärkein hyvinvointiohjelman toimivuuteen vaikuttava tekijä on johdon sitoutuminen.



Kuva 8. Aava Virran johtoryhmien ohjelmasta (Aava Virta 2019)

Tärkein taito, minkä voi ohjelmassa oppia, on se, että osaa itse ohjata omaa kehon ja mielen hyvinvointiaan. On tärkeää oppia tekemään asioita hyvinvointinsa eteen, jotta toiveet paremmasta elämänlaadusta ei jää pelkästään puheen tasolle. Asioita ei saisi tehdä terveyden ja hyvinvoinnin kustannuksella vaan päinvastoin - niistä oman tekemisen pitäisi lähteä. Ensin muutetaan käyttäytymistä, jonka jälkeen seuraa ajatusten muuttuminen. Yhdestä pahimmista asioiksi hyvinvoinnin hankaloittajana kuvataan ns. "multitaskaus", eli se, että tekee monta asiaa samaan aikaan. Pitäisi olla balanssi rasituksen ja palautumisen välillä, jolloin esimerkiksi LinkedIn-päivitysten lukeminen kokousten välissä voi syödä lopulta kaiken energian, kun työpäivä on loppu. Tietynlainen luonnollinen rytmitys on sellainen varianssi, jota ihminen tarvitsee ohjelman mukaan elämäänsä pitääkseen sen laadun hyvänä. Ihminen kykenee ohjelman mukaan antamaan täydet tehot työhön vain 90 minuutin ajan kerrallaan, mutta moni ylittää tuon ajan usein. Mikäli löysäilläään liikaa, niin sekin on huono asia energisyydelle. Pitää siis olla molempia mutta sopivassa määrässä. Ohjelman mukaan tätä luonnollista rytmiä seuraamalla voi saada ihmeitä aikaan, sen sijaan, että hurauttaa vähän väliä kieltäytymiseen tai ihmetuloksia lupaileviin kuureihin. Hyvinvoiva johtaja on hyvin tärkeä yritykselle ja hyvinvoiva organisaatio on puoleensavetävä työpaikka.

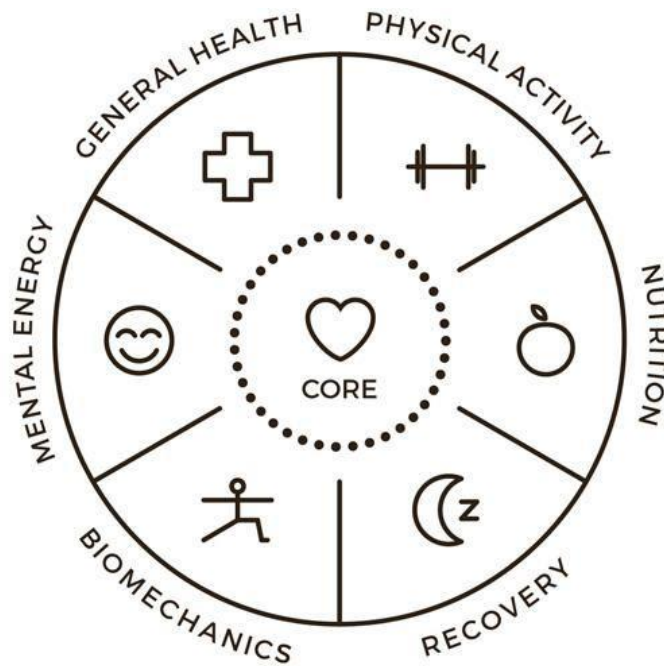
Toinen esimerkki työhyvinvoinnin valmennuksesta johdolle, on Hints Performance niminen ohjelma (Mehiläinen 2019). Ohjelman on kehittänyt kirurgiaan, traumatologiaan ja ortopediaan erikoistunut lääkäri Aki Hints, kun hän seurasi lähietäisyydeltä huippujuoksija Haile Gebreselassien elämää, joka voidaan nähdä kuvassa 9.



Kuva 9. Haile Gebreselassie (Kestävyysurheilu 2014)

Kun Hints oivalsi, että menestys on hyvinvoinnin sivutuote, hän sai ajatuksen kyseisen ohjelman luontiin. Ohjelma on hieman samankaltainen kuin Aavan Virta ohjelma ja valmennusohjelman tavoitteena on ennaltaehkäistä terveysongelmia fyysiseen ja henkiseen jaksamiseen vaikuttavia osa-alueita kehittämällä. Osa-alueita seurataan ja valmennus on yksilöllisesti räätälöity. Tämän ohjelman avulla yhä useampi yritysjohtaja voi löytää motivaation, jotta hän saa aikaan konkreettisia muutoksia hyvinvointinsa parantamiseksi. Kun yritysjohto voi hyvin, se varmistaa omalta osaltaan yrityksen tuloksen saavuttamisen ja edesauttaa myös henkilöstön hyvinvointia.

Kuvasta 10 voidaan nähdä Hints Performancen seitsemän hyvinvointiin vaikuttavaa asiaa: fyysinen aktiivisuus, ravinto, palautuminen, biomekaanisuudet, mielen energia, yleinen terveys ja ydin. Hints kuvaa malliaan menestyksen ympyränä ja ympyrän keskellä on kunkin oma identiteetti ja inspiraatio, joka kumpuaa siitä.



Kuva 10. Hints Performance kuvio (Mehiläinen 2019)

Hintsan mallissa korostetaan sairauksien ja vaivojen ennaltaehkäisyä omilla päivittäisillä valinnoilla. Suurin piirtein 80 prosenttia ennenaikaisista sydän- ja verisuonitaudeista ja 40 prosenttia erilaisista syöpätaudeista voisi tutkimusten mukaan välttää omilla päivittäisillä elintavoilla. Samoin kuin urheilija ei yritysjohtajakaan saavuta parasta suorituskykyään, ellei hän voi hyvin. Hintsan oli huomannut, että johtajat ja urheilijat kamppailevat pohjimmiltaan samanlaisten haasteiden kanssa. Jatkuva unesta ja liikunnasta tinkiminen, usein matkustelu ja vaativat päätökset vievät helposti suurimman osan voimavaroista. Asioita on muutettava, jotta voi paremmin jatkossa. Pitää lähteä palauttamaan oman energian ja elämän hallinta tasapainottamalla eri osa-alueita yksilöllisistä lähtökohdista. Hintsan mukaan matka alkaa kysymällä itseltään: Kuka olet? Hallitsetko itse omaa elämääsi? Mitä haluat?

Hintsan Performance koulutusta on käyttänyt esimerkiksi VR, keillä oli työhyvinvointihanke vuonna 2015. Hanke kesti kahdeksan kuukautta ja sen tavoitteena oli saada IT-väki muuttamaan elintapojaan positiiviseen suuntaan ja saada heidät kiinnostumaan omasta hyvinvoinnistaan. Hintsan-valmennusmenetelmän lisäksi käytettiin HeiaHeiaa, joka on sovellus, joka auttaa asettamaan tavoitteita niin kuntoilun kuin unen suhteen. IT-yksikössä tehtävä asiantuntijatyö on kuormittavaa ja intensiivistä. Henkinen kuormitus on käytännössä suurempaa kuin fyysinen. Ohjelmassa pureuduttiin muun muassa hyvinvoinnin eri osa-alueihin ja tehtiin erilaisia harjoitteita. Hankkeessa oli tarkoitus keskittyä terveellisiin rutiineihin ja näitä oli tehty esimerkiksi lisäämällä tauotusta työpäivän aikana ja antamalla positiivista palautetta kollegoille. Hankkeen lopussa järjestettiin kysely, jonka tuloksista saatiin selville, että 90 prosenttia vastaajista oli muuttanut tapansa terveellisemmäksi. Yli 85 prosenttia vastaajista olivat sanoneet oppineensa lisää hyvinvoinnista hankkeen aikana.

VR:n työhyvinvointipäällikkö, yksikön johtaja ja työntekijät olivat olleet tyytyväisiä hankkeeseen ja todellisia muutoksia oli saatu aikaan.

2.6 Omaperäisiä ratkaisuja

Viime vuosina on nähty myös omaperäisiä ratkaisuja yrityksiltä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Yksi näistä on Tamperelainen Framery, joka Telma-lehden haastattelussa (Ruu-lio 2020) sanoi panostavansa työhyvinvointiin maksamalla työntekijöilleen 5000 euroa, jos he ovat työn takia onnettomia. Framery on vuonna 2010 perustettu puhelinkoppeja ja työtiloja valmistava yritys ja se on kasvanut muutamassa vuodessa 350 henkilön yritykseksi. Heidän työkuultuuriinsa kuuluu myös onnellisuusvakuutus, eli 5000 euron korvaus työntekijälle, mikäli työ heikentää hänen onnellisuuttaan eikä ongelmaa pystytä korjaamaan yhtiön toimesta. Tämä vakuutus on keino osoittaa, että yritys tosissaan välittää henkilöstönsä onnellisuudesta. Heillä työntekijät käyvät usein keskusteluja omien esimiestensä kanssa, mikä omalta osaltaan auttaa kertomaan asioista, jotka vaivaavat. Työryhmään kuulumisen, mielenkiintoiset projektit ja yrityksen tavoitteet listataan asioiksi, jotka luovat onnellisuutta työssä. Heillä vietetään myös aikaa yhdessä joka viikko ja silloin ei tehdä töitä. Työkuultuuriin kuuluu arvot, yhteisöllisyys ja yhteiset tavoitteet. Frameryllä on avoin keskustelukulttuuri, joka tarkoittaa sitä, että voi mennä juttelemaan kelle tahansa. Heillä on ymmärretty se, että ihminen kuluttaa töissä ison osan arjestaan, joten on suuri etu, jos ihmiset siellä voivat hyvin.

Toinen hyvä esimerkki on Pekkaniska (2015), joka on nostureita, henkilönostimia ja trukkeja vuokraava yritys. Monelle Pekkaniska tuo mieleen nosturit mutta myös työhyvinvoinnin ja kuntoiluun kannustamisen. Työpaikkaliikunta on ollut osa yheidän yrityskulttuuria jo vuodesta 1989, kun omistaja Pekka Niska otti Kuntobonukset käyttöön. Alkuperäinen tarkoitus oli kannustaa työntekijöitä jaksamaan paremmin, jolloin he olivat vähemmän myös sairaslomalla. 50 prosenttia työntekijöistä oli kertonut työpaikalla urheilemisen vähentäneen heidän stressitasojaan ja lisännyt motivaatiota. Bonuksia voi Pekkaniskalla myös saada tupakoimattomuudesta tai alkoholin juomatta jättämisestä. Tutkimuksen mukaan Pekkaniskan jokainen työntekijä oli ainakin kerran saanut bonuksen viimeisen viiden vuoden aikana. Pekkaniskan sairaspoissaolot olivat myös alhaisia. Kun Suomen keskiarvo oli 11 päivää vuodessa vuonna 2013 niin Pekkaniskalla sama luku oli vain 5 päivää työntekijää kohden viimeisten viiden vuoden aikana. Kuvasta 11 voidaan nähdä tarkemmin Pekkaniskan Kuntobonusjärjestelmä. Bonuksia voi saada tupakoimattomuudesta, alkoholitto- muudesta, lenkkeilystä, työmatkapyöräilystä ja jopa toimitusjohtajan voittamisesta leuanvedossa. Leuanvetobonus maksetaan tosin vain ensimmäisestä voitosta. Bonusten

summa vaihtelee yhdestä eurosta jopa tuhanteen euroon asti. Pekkaniska haluaa tukea henkilökunnan kuntoiluharrastuksia ja samalla antaa mahdollisuuden lisätienesteihin, joihin kaikkien on mahdollista yltää. Liikuntamuodot ovat vaihtelevia ja tarjolla on kuitenkin liikuntaan liittymättömiäkin tavoitteita, jolloin jokainen voi valita listasta itselleen sopivan.

Bonukset

- ei tupakkaa: 170 EUR/vuosi
- ei alkoholia: 170 EUR/vuosi
- virallisen urheilukilpailun suorittaminen: 170 EUR
(lajit: suunnistus 25 km, maratonjuoksu 42 km, soutu 50 km, hiihto 60 km, pyöräily 120 km tai triathlon 1500m/40km/10km)
(1)
- toimitusjohtajan voittaminen leuanvedossa: 170 EUR (2)
- lenkkeily (vähintään 5 km): 1 EUR/km (3)
- työmatkapyöräily (vähintään 5 km/suunta): 0,25 EUR/km (4)
- ei poissaolopäiviä töistä: 510 EUR/vuosi
- tupakanpolton lopettaminen: 1.000 EUR (5)

- 1) Kestävyysurheilubonus maksetaan yhdestä lajista per vuosi.
- 2) Leuanvetobonus maksetaan vain ensimmäisestä voitosta.
- 3) €/km-bonus maksetaan ruokatunnilla tai työajan ulkopuolella kahden tai useamman työntekijän porukalla tehdystä lenkistä, jolle lähdetään työpaikalta.
- 4) Työmatkapyöräilystä maksetaan kodin ja työpaikan väliseltä lyhimmältä matkalta.
- 5) Tupakanpolton lopettamisesta maksetaan tupakoitsijalle, joka lopettaa polttamisen ja pysyy vuoden savuttomana.

Kaikki bonukset ovat veron- ja työntekijämaksujen alaista tuloa.

Kuva 11. Pekkaniskan kuntobonusjärjestelmä (Pekkaniska 2015)

3 Johtamisen käsitteitä

Tässä luvussa käsittelen ylimmän johdon ja johtamisen käsitteet. Tarkastelen mitä tarkoitetaan ylimmällä johdolla ja mitä johtaminen on ylimmällä tasolla yrityksessä.

3.1 Johtaminen

Johtamista on kuvattu monella eri tavalla vuosikymmenien ajan. Yksinkertaisimmillaan johtaminen jaetaan johtajuuteen ja johtamiseen. Englanninkielisinä termeinä johtajuus on ”leadership” ja johtaminen ”management”. Kyseiset termit selkeyttävät mielestäni käsitteitä suomenkielisiä sanoja paremmin.

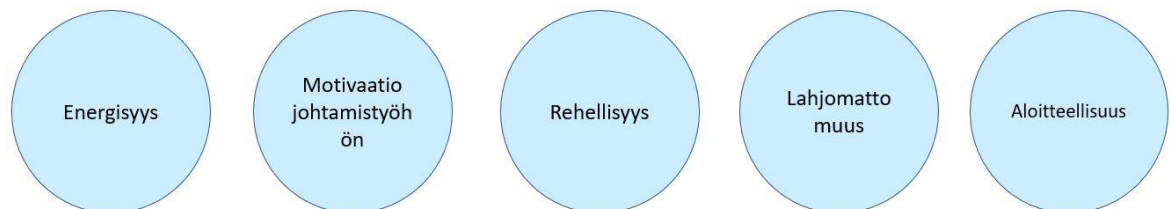
”Management” mielletään usein asioiden ja ihmisten johtamisena, mutta ei varsinaisesti johtajuutena ja suunnan näyttämisenä. Se on ollut enemmänkin tehtävien jakamista, suorituksen johtamista ja henkilöstön kaitsemista. Nykypäivänä ymmärrämme, että tämän-tyyppinen ”management”-johtaminen ei enää sovi uuden vuosituhannen työpaikoille, vaan tarvitaan suunnannäyttäjää eli ”leadershipiä”. Johtajuudessa korostuu esimerkin kautta näyttämisen tapa, jota ryhmä tai henkilökunta kunnioittaa. Nykypäivänä tiedetään se, että empatia ja luottoperäinen ihmisten johtajuus on paitsi kaikista tehokkain tapa johtaa ihmisiä, myös kannattavin tapa johtaa yritystä (Ryan 2016). Kuvassa 12 hahmottuu hyvin se, minne ”manager” ja ”leader” sijoittuvat kun on kyse työtehtävän tekemisestä. ”Leader” johtaa työtä osallistumalla itse ja ”manager” käskee muita tekemään työtä seuratessaan edistymistä sivusta.



Kuva 12. Leader vs manager (Rosaria 2020)

Hyvä esimerkki johtajuudesta on Mary Parker Follettin lause: ”Johtaminen on toimintaa, jolla saadaan asioita tapahtumaan ihmisten kautta”. Johtamisessa nykypäivänä korostetaan yhteistyötä ja johtaminen on tehokkainta yleensä silloin, kun se tapahtuu sekä johdettavien kautta että heidän kanssaan. Mikäli ryhmä ei hyväksy johtajaansa on johtaminen lähestulkoon mahdotonta (Viitala & Jylhä 2013, 248).

Viitala & Jylhä (2013, 264-265) kuvaavat hyvin millaisia piirteitä johtajilla toivotaan olevan. Esimerkkinä he käyttivät Kirkpatrickin ja Locken vuoden 1991 tutkimusta, jossa on kuvattu johtamisessa korostuvia ja pärjäämiselle tärkeitä piirteitä. Kyseiset arvot ovat esimerkiksi energisyys, motivaatio johtamistyöhön, rehellisyys, aloitteellisuus ja lahjomattomuus, jotka voidaan nähdä havainnollistettuina kuvasta 13.



Kuva 13. Johtamisessa korostuvia ja pärjäämiselle tärkeitä piirteitä (mukaillen Kirkpatrick & Locke 1991)

Johtaja itse lopulta kuitenkin muovaa johtamistaan. Johtamisessa näkyvät esimerkiksi minkälaiset arvot johtajalla on, johtajan käsitys ihmisistä ja kokemus. Esimerkiksi konkursiin läpikäynyt johtaja saattaa olla varovainen liikkeissään. Ikävätkin kokemukset ovat uralla tärkeitä ja auttavat johtajaa tulemaan entistä paremmaksi (Viitala & Jylhä 2013, 250).

Yleinen toive maailmanlaajuisesti tuntuisi olevan se, että johtaja olisi mahdollisimman hyvä. Vielä jonkin aikaa sitten on uskottu, että johtajaksi synnyttään mutta esimerkki Mary Parker Follettin esittämästä teoriasta kertoo, että johtajuutta voi myös osittain oppia. Hänen mielestään on tärkeää ottaa mukaan ihmisiä yrityksen jokaiselta tasolta ja tehdä töitä yhdessä, jolloin lopputulos on todennäköisesti suurinta osaa tyydyttävä. Follett uskoi myös siihen, että on parempi tehdä yhteistyötä mieluummin kuin vain sanella miten asiat pitäisi

tehdä. Hän uskoi ryhmän voimaan enemmän kuin yksilön voimaan, sillä yritys ei ole olemassa yhdelle henkilölle vaan useammalle. Näin ollen tulee tunne yhteenkuuluvuudesta eikä yksilöt ole taistelussa keskenänsä (Caramela 2018).

”Olisikin hyvä palauttaa johtaja ihmiseksi, josta haetaan vahvuuksia niin johtamisessa kuin näkemyksessäkin ja jolle sallitaan heikkouksia” kirjoitti Piha (16/2020, 77). Pihan mukaan johtajat tulevat hyvin erilaisissa paketeissa. Täydellisen johtajan löytäminen on usein vaikeaa ja jos etsitään johtajaa, jolla ei ole yhtään huonoja puolia, niin johtajuus keskinkertaistuu helposti. Keskinkertaisen johtajan hakemisen sijaan olisi hyvä hyväksyä myös johtajan puutteet. Kun halutaan johtajaa, joka osaa tehdä oikeita ratkaisuja vaikeissa tilanteissa tai osaa luoda oikeanlaisen strategian tulevaisuuden varalla olisi hyväksyttävä, että hän saattaa tulla temperamenttisessa paketissa tai sellaisessa, joka lähinnä fasilitoi. Hyviä johtajia yhdistää kuitenkin uteliaisuus.

3.2 Ylin johto

Ylin johto tarkoittaa yrityksen ylimmän tason johtohenkilöitä. Kyseiset johtajat ovat vastuussa keskeisten strategisten päätösten tekemisestä, jotka vaikuttavat suoraan koko liiketoimintaan. Ylimmän johdon tehtäviin voi kuulua muun muassa strateginen suunnittelu, tehtävien jako, tietojen kerääminen alemman tason johdolta ja työntekijöiltä päätöksen tekoa varten ja työntekijöiden palkkaaminen ja irtisanominen. Ylin johto on yritykselle todella tärkeä, sillä he huolehtivat siitä, että kaikki sujuu yrityksessä mahdollisimman sujuvasti. Ylimmällä johdolla on yleensä korkeammat palkat kuin muilla työntekijöillä, sillä heillä on enemmän töitä ja he tekevät päätöksiä, jotka vaikuttavat koko liiketoimintaan. Ylimmän johdon aseman saavuttaminen vaatii yleensä monen vuoden kokemuksen alalta tai yrityksestä (Betterteam 2020).

Englannin kielessä, ylintä johtoa voidaan osuvasti kutsua termillä ”C-level”, mikä on hyvin kuvaava termi C-kirjaimen tarkoittaessa sanaa ”Chief” eli johtaja. ”C-levelillä” on paljon eri työnimikkeitä kuten CEO (toimitusjohtaja), CTO (tekninen johtaja), COO (operatiivinen johtaja), CMO (markkinointijohtaja) tai CIO (tietohallintojohtaja) (Guiseppe 2020).

Korkein taso edellä mainituista on CEO, eli toimitusjohtaja, jolle kaikki muut ”C-levelin” johtajat raportoivat. Tehtävä sisältää suuren vastuun koko yrityksen näkemisestä kokonaisuutena, ylätasoin käytäntöjen ja suunnitelmien käsittelyyn, yrityksen tavoitteiden ja strategioiden määrittämisen mukaan lukien lopullisen päätöksen tekeminen suunnitelmista, projekteista tai strategioista. Seuraavaksi korkein asema on COO, eli operatiivinen johtaja.

Hän on tyypillisesti välittömästi toimitusjohtajan alapuolella ”johtoportaikossa”, ja hän vastaa päivittäisen toiminnan valvonnan ja liiketoiminnan suunnitelmien ja strategioiden asianmukaisen toteuttamisen varmistamisesta. Kolmas myös erittäin tärkeä asema on CFO, eli talousjohtaja. Hän valvoo talous- ja kirjanpito-osastoja ja hänen vastuualueisiinsa kuuluu muun muassa budjetointi, talouden ennustaminen, raportointi, pitkän aikavälin talouden suunnittelu ja yrityksen yleisen taloudellisen tilanteen hallinta (Betterteam 2020).

Ylin johtotaso on siis taso, jolla on erittäin paljon vastuualueita ja kyse on hyvin suurista ja merkittävistä vastuualueista yrityksen toimintaan liittyen. On erittäin tärkeää, että johdossa olevat ”C-level” -henkilöt ovat kunnossa niin henkisesti kuin fyysisesti, jotta he voivat tehdä hyviä päätöksiä yrityksen ja henkilöstön suhteen. On miltei hälyttävää havaita kuinka paljon tutkimukset ovat keskittyneet enemmänkin henkilöstön hyvinvointiin tai keskijohdon hyvinvointiin, kuin päätöksiä tekevien, eli ylimmän johdon hyvinvointiin. Henkilöstön ja keskijohdon hyvinvointi on tietenkin yhtä tärkeää kuin ylimmän johdon hyvinvointi, mutta kuvainnollisesti sanottuna ei auta, vaikka autolla olisi kuinka upea ulkokuori, jos kuljettajalla ei ole hajuakaan mihin suuntaan sillä ajaa.

4 Empiirinen tutkimus

4.1 Tutkimuksen tavoitteet ja menetelmätavat

Tarkoitukseni on ollut selvittää, ylemmän johdon työhyvinvoinnin tilannetta. Olen halunnut selvittää myös kuinka tärkeänä johtajat itse ovat pitäneet työhyvinvointia ja minkälaisia keinoja he ovat keksineet sen ylläpitämiseksi. Olen nimenomaan halunnut saada selville sen, mitä heille kuuluu ja miten he jaksavat.

Tutkimusmenetelmänä käytin kvalitatiivista kyselytutkimusta haastattelun muodossa, sillä halusin päästä henkilökohtaisesti esittämään kysymykset sen sijaan, että olisin saanut kvantitatiivisella haastattelulla paljon vastauksia. Kvantitatiivisen haastattelun tuloksia olisi ollut mielenkiintoista nähdä, mutta uskon, että siitä olisi jäänyt tietynlainen syvyys pois, minkä halusin ehdottomasti saada opinnäytetyössäni esiin. Yksittäiset kommentit ja lauseet haastateltavilta ovat sellaisia, jotka ovat jääneet omaan mieleeni monta kuukautta haastattelun jälkeen. Toivon, että niillä on samanlainen vaikutus muihin johtajiin, jotka mahdollisesti opinnäytetyötäni lukevat.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin haastatteluna ja kohderyhmänä oli ylimmän johdon johtajat eri aloilta ympäri Suomea. Tutkimuksessa oli tärkeää, ettei haastateltavien yritys tai identiteetti tullut esille, joten sen takia haastattelu toteutettiin niin, ettei yksittäisiä vastauksia tai nimiä tuotu esille. Halusin myös saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia, jolloin haastateltavien nimettömänä pysyminen oli mielestäni asia, joka auttaisi tilannetta. Haastattelun aikana tuli kuitenkin vastaan sellaisia vastauksia, jotka halusin ehdottomasti sisällyttää sellaiseen opinnäytetyöhöni, joten kysyin jälkepäin lupaa kyseisiltä henkilöiltä lauseiden julkaisemiseksi. Kukaan haastateltava, jolta kysyin lupaa ei kieltäytynyt. Painotin sitä, että koska itselleni oli ollut hyvin herättävä hetki kuulla kyseiset lauseet, niin perustelin lauseiden julkaisemista myös sillä mitä ne voisivat tehdä toisille johtajille, jotka työni mahdollisesti lukisivat.

Luonnostelin haastattelukysymykset ensin tietokoneellani ja pohdin, mitkä asiat ovat kaikista tärkeimpiä saada selvitettyä, jotta saan vastauksen pääkysymykseeni: Miten ylin johto tällä hetkellä voi? Kun kysymykset (Liite 1) olivat hiottu valmiiksi lähetin kysymykseni sähköpostilla, johon olin myös kirjannut pienen taustakertomuksen (Liite 2) itsestäni ja mitä haastattelu koskee. Kerroin sähköpostissa myös anonymiteetistä, haastatteluajan kohdasta ja siitä kauanko haastattelu kestäisi. Haastattelukysymyksiä oli yhteensä 19

kappaletta, joista 4 oli lisäkysymyksiä esimerkiksi *Onko sinua koskaan pyydetty pitämään parempaa huolta työhyvinvoinnista?* – kysymyksen lisäkysymys oli: *Jos ei, niin miksi ei?* Halusin pitää kaikki kysymykset avoimina ja välttää Kyllä/Ei vastauksia, jotta saisin enemmän pohdintaa aikaiseksi. Tarkoituksena tässä oli antaa vapaat kädet haastateltaville kertoa asia juuri niin kuin he sen kokivat. Osassa kysymyksiä piti muistuttaa johtajia siitä, että nyt on kyse hänen omasta työhyvinvoinnistaan, ei yrityksen tai henkilöstön.

Olin lähettänyt haastattelukysymykseni opinnäyteohjaajalleni Kirsi Kannistolle ennen niiden lähettämistä haastateltaville ja pohdimme kysymyksiä myös avopuolisoni kanssa. Molempien keskustelujen jälkeen viilasinkin vielä kysymyksiäni uudestaan ennen kuin totesin niiden olevan valmiita.

Lähetin haastattelukutsut kesä-heinäkuun aikana ja ensimmäiset haastattelut toteutettiin myös tuolloin ja viimeinen osa elokuussa. Kaikki 10 henkilöä, jotka olivat lupautuneet haastatteluun, tekivät sen myös eli missään vaiheessa en joutunut etsimään lisää haastateltavia.

4.3 Haastattelukysymysten rakenne

Haastattelu jaettiin neljään osioon, joiden otsikot olivat ”taustaa”, ”työhyvinvointi yleisesti”, ”oma työhyvinvointi”, ”korona” ja ”työhyvinvointi tulevaisuudessa”. Otsikoinnilla oli tarkoitus tehdä selkeämmäksi haastattelun eri osiot ja antaa haastateltaville tiedoksi raamit, joiden sisällä haastattelu kulkisi.

Haastattelun ensimmäinen osio käsitteli haastateltavien taustaa, ja tällä oli tarkoitus saada selville, minkälaista työtä he tekivät ja kuinka paljon kokemusta heillä yleisesti ottaen oli ylemmän johdon tehtävistä. Kokemusta kysyttiin koska haluttiin saada selville, olivatko haastateltavat ensimmäistä kertaa ylemmän johdon tehtävissä vai oliko heillä tästä jo monen vuoden kokemus.

Toisessa ja kolmannessa osiossa keskityttiin työhyvinvointiin yleisesti, haastateltavan omaan työhyvinvointiin ja myös yrityksen työhyvinvointiin ja tuloksiin. Osiossa oli tarkoitus tiedustella haastateltavan omaa vointia ja samaan aikaan ajatuksia työhyvinvoinnista yleisellä tasolla. Osiossa haluttiin myös selvittää, millaisella tasolla työhyvinvointi oli haastateltavan yrityksessä ja millaisia tuloksia he olivat yrityksessä saaneet.

Neljännessä osiossa haluttiin selvittää, oliko koronaepidemia vaikuttanut haastateltavien omaan työhyvinvointiin ja myös se, oliko haastateltavat huomanneet eroja aikana ennen

koronaa ja koronan aikana oman työhyvinvointinsa kannalta. Osiossa haluttiin myös saada selville, miten johtajat olivat kokeneet koronan yleisesti ottaen.

Viidennessä osiossa haluttiin selvittää mitä ajatuksia haastateltavilla oli tulevaisuudestaan ja työhyvinvoinnistaan tulevaisuudessa. Osiossa haluttiin saada selville, oliko tulevaisuuden suunnitelmissa muuttaa jotakin toimintatapaa vai oltiinko muutoksia valmiita tehdä ol-
lenkaan.

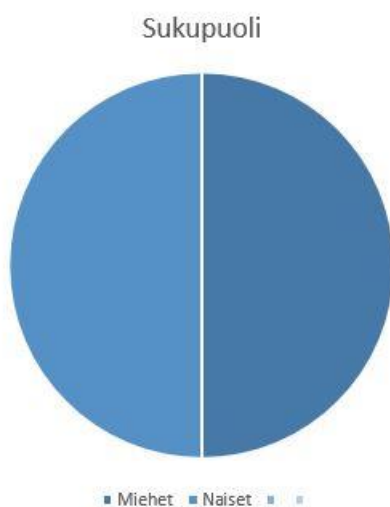
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa käsittelen haastatteluni tuloksia. Lähetin haastattelukutsut osissa, ensimmäiset kesäkuussa ja toisen osan heinäkuussa 2020 sähköpostilla. Haastattelukutsuun olin liittänyt haastattelukysymykset, joihin haastateltavat pystyivät perehtymään ennen haastattelua. Yhteensä haastateltavia oli 10 henkilöä.

Luvussa esittelen alkuun hieman taustatekijöitä kuvioilla, kuten sukupuoli- ja työssäoloaikajakaumaa kuvioiden ja kaavioiden avulla.

5.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä kysymyksenä oli *"Kerro itsestäsi: kuka olet ja mitä teet työksesi?"*. Osa aloitti kertomalla ikänsä mutta kaikki eivät sitä kertoneet, joten jätin sen siksi tässä pois. Ikä ei myöskään ole tässä kovin oleellinen osa tutkimustani. Toivoin haastatteluuni molempien sukupuolien edustajia ja onnistuinkin siinä hyvin, sillä haastatteluuni osallistui 5 miestä ja 5 naista kuten kuvasta 14 voi todeta. Kukaan ei viitannut itseensä muunsukupuolisena, mikä on myös hyvä huomioida nykypäivänä.



Kuva 14. Sukupuolijakauma haastatteluissa

Nykyisessä työssä kahdeksan kymmenestä haastateltavasta oli muita johtajia kuin toimitusjohtajia ja kaksi teki yhdistettynä toimitusjohtajan ja muun johtajan työtä

Toisena kysymyksenä oli *"Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työssäsi?"*. Haastateltavien työssäoloaika nykyisessä työssään vaihteli jonkun verran. Kuten kuvasta 15 voidaan nähdä, kokemusvuodet nykyisestä työstä olivat jakaantuneet tasaisesti alle vuoden, alle 2

vuotta ja alle 5 vuotta -kategorioihin. Vain yhdellä oli yli viiden vuoden kokemus nykyisestä työstä.



Kuva 15. Haastateltavien kokemus nykyisestä työstä

Kolmantena kysymyksenä oli ”*Oletko ennen toiminut ylemmissä johtotehtävissä?*”. Mielienkiintoista oli se, että kahdeksalla haastateltavalla oli ennestään jo kokemusta ylemmässä johdossa toimimisesta. Vain kahdelle ylemmän johdon tehtävä oli ensimmäinen.

Neljäs kysymys oli ”*Jos, niin missä tehtävissä / tehtävässä?*”. Kokemusta ylemmän johdon tehtävistä oli runsaasti ja toimialojakin oli hyvin kattavasti ollut aikaisemmin hyvin laajasti niin tietohallintojohtajuutta, it-johtajuutta, työhyvinvointijohtajuutta, viestinnänjohtajuutta, liiketoiminnanjohtajuutta ja toimitusjohtajuutta mainitakseni vain murto-osan kaikista kerrotuista toimialoista.

5.2 Työhyvinvointi yleisesti

Viides kysymys oli ”*Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?*”, joka nivoutui yhteen kuudennen kysymyksen ”*Kuinka tärkeänä pidät työhyvinvointia?*” kanssa. Työhyvinvointi oli kaikille johtajille tuttu käsite ja moni kuvaili työhyvinvoinnin olevan erittäin tärkeä asia, jopa kaikista tärkein. Neljä haastateltavista oli sitä mieltä, että työhyvinvointi on sekä henkinen että fyysinen asia. Tärkeiksi asioiksi oli noussut hyvinvoiva tiimi, jossa on hyvinvoivia ihmisiä, jolloin on hyvinvoiva yhteisö. Tärkeäksi koettiin myös vastuu muiden työhyvinvoinnista mutta kuusi haastateltavaa yhtyivät siihen, että jos ei itse voi hyvin ei voi myöskään auttaa muita kunnolla. Kolmella oli henkilökohtaisia kokemuksia siitä, kuinka itsellä oli jaksaminen loppunut eikä silloin ollut pystynyt antamaan kaikkeansa töissä. Kaksi kymmenestä oli kokenut työuupumuksen. Kaksi sanoi myös, että olisi muistettava pitää hyvinvoinnistaan

kiinni ja, että se oli myös asia, joka välillä unohtui. Neljä haastateltavaa kertoi, että on ollut helpompaa pitää huolta muiden työhyvinvoinnista mutta omasta työhyvinvoinnista huolta pitämistä on joutunut harjoittelemaan ja työstämään. Kaikki nostivat fyysisen hyvinvoinnin esille. Fyysistä hyvinvointia pidettiin ikään kuin selkärankana jaksamiselle.

”Johtajilta odotetaan ehkä joskus ylisuorituksia ja voi unohtua, että ihmisiä vain ollaan. Työ on joskus yksinäistä, joten on tärkeää, että on henkilöitä keille voi puhua. Välillä joutuu valvomaan ja miettimään tekikö oikean päätöksen, mutta virheitä ja kuormitusta pitää kestää keskimääräistä paremmin. Hyvin kokonaisvaltainen käsite koko työhyvinvointi.”

Kaksi nosti esiin etenkin unen tärkeyden ja sen, että olisi energiaa työpäivän jälkeen myös perheelle. He myös kertoivat stressin vaikuttavan yöuniin ja jaksamiseen yleisesti. Loman ja vapaa-ajan tärkeys, olivat asioita, jotka neljä haastateltavaa olivat ymmärtäneet vuosien saatossa.

Lähes jokainen johtaja aloitti kertomaan yrityksen työhyvinvoinnista ja miksi se on tärkeää yritykselle. Useampaa piti muistuttaa, että nyt on kyse omasta työhyvinvoinnista eikä yrityksen. Johtajille tuntui olevan luonnollisempaa puhua yrityksen työhyvinvoinnista kuin omistaan. Kolme haastateltavaa sanoivat, että kun muut voivat hyvin, he voivat hyvin.

”What makes you tick. Life long learning. Jokainen aamu, kun tulee töihin ei ole staattisuutta, vaan on avoin mieli ja ymmärrys. Peruutuspeiliin katsomalla ei voi edistää asioita.”

Työhyvinvointia pidettiin siis hyvin tärkeänä kaikkien haastateltavien mielestä ja kolmella oli kokemuksia joko omakohtaisia tai lähipiirissä olevilta, kun työhyvinvointi loppuu. Kolme kymmenestä oli sitä mieltä, että työhyvinvointi vaikuttaa suoraan motivaatioon ja luovuuteen. Yksi haastateltavista kertoi vaihtavansa työpaikkaa nopeasti, mikäli työolot olisivat hyvin huonot. Kaksi pohti kotielämän ja työelämän vaikutuksista toisiinsa. He totesivat, että molemmat vaikuttavat toisiinsa ja vaikka jompikumpi tai molemmat olisivat stressaavia niin on tärkeää, että voi ilmaista sen jollekulle yksityiskohtiin sen suuremmin menemättä. Yksi haastateltavista piti tärkeänä sitä, että johtajalla on ”leader”-tyyppinen lähestymistapa hallussa.

”Jos on tyytyväinen johtaja, on tyytyväiset työntekijät ja on tyytyväiset asiakkaat.”

5.3 Miten työhyvinvointia seurataan yrityksessä ja tuloksia

Seitsemäs kysymys oli ” *Miten työhyvinvointia seurataan teillä ja minkälaisia tuloksia olette saaneet?*”. Työhyvinvoinnin mittaamisen tuloksista johtajien yrityksistä oli yhdeksällä henkilöllä paljon tietoa. Yksi henkilö ei osannut sanoa miten yrityksessä seurataan työhyvinvointia mutta hän osasi kertoa, että yrityksessä on kuitenkin sairauspoissaolojen seuranta ja että työhyvinvointia tuetaan esimerkiksi liikuntaseteleillä. Muilla tulokset ja seurannat olivat hyvin tiedossa ja tämä haastattelukysymys olikin kysymys, mihin vastattiin kaikista pisimmällä vastauksella. Kuudella oli käytössä työhyvinvointikyselyjä, joista oli yleisesti ottaen tullut joko hyvät tai hieman normaalia huonommat tulokset. Yksi haastateltava kertoi, ettei ylimmän johdon työhyvinvointia seurata mitenkään eikä heidän osaltaan työhyvinvointia mitata mitenkään. Neljällä oli myös lyhyempiä tai nopeampia tapoja selvittää yrityksen yleistä työhyvinvointia kuten varttikeskusteluja, pulssikyselyjä ja fiilismittareita. Työterveyden kanssa kolme oli myös yhteistyössä, jossa esimerkiksi sairauspoissaoloja seurattiin. Yksi haastateltava kertoi heidän panostaneen mielen terveyden tukemiseen, ja tällä he olivat saaneet laskettua sairauspoissaoloja merkittävästi. Yksi kertoi kehityskeskustelujen olevan yksi työhyvinvoinnin väline, kun taas toinen kertoi heidän luopuneen kehityskeskusteluista kokonaan. Kaksi kymmenestä olivat keksineet yritykseensä innovatiivisia tapoja toteuttaa työhyvinvointia kuten säännöllisen Inbody-mittauksen, terapian kustantamisen henkilöstölle ja työporukan oma personal trainer. Yksi haastateltava oli ottanut henkilöstönsä mukaan ehdottamaan työhyvinvointiin liittyviä ideoita ja saanut siitä hyviä tuloksia. Kahdeksan kymmenestä teki kuitenkin ihan perinteisiä työhyvinvointikyselyjä joka vuosi. Yritykset, jotka olivat keksineet innovatiivisia tapoja työhyvinvoinnin ylläpitoon, olivat saaneet hyviä tuloksia, kun taas perinteisiä tapoja käyttäneet olivat kokeneet notkahduksen tuloksissa tai saaneet jopa huonot tulokset. Sekavat roolitukset olivat nousseet esiin ongelmana kahdella heidän yrityksessään työhyvinvointikyselyjen mukaan. Kaksi kymmenestä oli hankkinut ulkopuolista apua työterveyshuollon lisäksi. Yksi korosti HR:än ammattimaisuutta työhyvinvointiasioissa.

5.4 Jaksaminen

Kahdeksas kysymys oli ” *Miten voit tällä hetkellä, miten jaksat?*”. Kuusi haastateltavista oli juuri palannut kesälomalta, joten tuntui, että tässä kysymyksessä tulokset olivat hieman positiivisemmat kuin mitä ne olisivat olleet ehkä puoli vuotta sitten esitettynä. Yhdeksän kymmenestä kuitenkin palasi muistoissaan kevääseen, joka oli ollut heillä rankka erinäisistä syistä. Puolet haastateltavista totesivat olleensa ennen lomaa todella väsyneitä ja loman tarpeessa. Vain yksi vastasi, ettei mieti omaa hyvinvointiaan usein ja yksi vastasi, että voi hyvin nyt ja voi hyvin myös aikaisemmin. Vapaa-aika oli saanut kahdella uuden merkityksen koronan takia, kun työmatkoja ei enää ollut ja sen ajan sai itselleen. He käyttivät sen ajan omaan hyvinvointiin tai töiden tekoon. Töihin aikansa käyttäneet olivat kui-

tenkin myöhemmin huomanneet kotielämän ja työelämän puuroutuneen pahasti, kun varsinaista työaika ei enää ollut. Monelle täyteen etätööhön siirtyminen tapahtui yhdessä yössä ja piti hoitaa tilannetta, mihin ei osattu varautua. Kaksi oli myös löytänyt liikunnan uudestaan tai vaihtaneet salilla käynnin ulkona toteutettaviin lajeihin kuten juoksuun tai kävelyyn. Yksi koki, että kokemusta on sen verran, ettei kevään myllerrys vaikuttanut juurikaan, kun tukena on ammattilaisryhmä, johon voi luottaa. Kahdella työmotivaatio oli kesän aikana ollut hukassa, toinen oli löytänyt sen kesälomalta palatessaan. Perhe-elämän sovittaminen uuteen arkeen koronan aikana oli tuonut jonkinlaisia haasteita kahdelle. Kaksi kertoi uuden etätötilanteen tuoneen enemmänkin ikävää oloa kuin hyvää. Toinen näistä haastateltavista kertoi, että saa virtaa muista ihmisistä ja kun se jäi pois, oli uusi arki epämieluisampi.

5.5 Työhyvinvoinnin huolenpito tavat

”Pitää olla helvetti irti, että venyn lounaasta.”

Yhdeksäs kysymys oli *” Millä tavalla pidät huolta omasta työhyvinvoinnistasi tai hyvinvoinnistasi yleisesti ottaen?”*. Liikunnan tärkeys ja oma fyysinen kunto oli kuudelle haastateltavalle hyvin tärkeää. Kaksi oli aloittanut uuden harrastuksen, kaksi oli hankkinut älykellon ja yksi oli palkannut personal trainerin itselleen. Myös hyötyliikunta töihin pyöräillen tai kävelen mainittiin kolmen haastateltavan toimesta. Kolme kymmenestä mainitsi unen ja levon tärkeyden työhyvinvoinnin kannalta. Perheen kanssa vietetty aika oli kahdeksalle kymmenestä hyvin tärkeä voimavara, samoin työelämän ja perhe-elämän balanssi. Sähköpostien välttäminen kotona oli keino, jota kaksi käytti. Kaksi oli keksinyt luovia kalenterinmerkintätapoja, kuten 10 minuutin taukojen laittamisen kokousten väliin tai kekseliäitä kalenterimerkintöjä, joiden päälle kukaan ei uskaltaisi varata kokousta. Yksi kertoi työtehtävien kasaantuvan ja tämän taustalla sekavat työroolit, jolloin pitäisi osata vetää raja esimerkiksi siihen, ettei tee töitä illalla. Yksi puhui kulttuurin merkityksestä siihen, kuinka paljon kysytään, miten voidaan. Avoin kulttuuri oli haastateltavan mielestä asia, joka edesauttaa huolienkin jakamista. Työmatkojen ja matkustamisen pois jääminen, olivat asioita, jotka kaksi mainitsi parantaneen työhyvinvointia. Yksi kertoi ikävöivänsä työmatkoja, sillä niillä pystyi rentouttamaan itsensä.

Kymmenes kysymys oli *” Millä tavalla se näkyy työssäsi?”* ja siihen liittyen yhdestoista kysymys *”Jos ei, niin miksi ei?”*. Kaksi haastateltavaa kertoi, että kun he pitävät kunnostaan huolta niin se näkyy työssä jaksamisena ja eräänlaisena ”draivina”. Yksi kertoi myös, että jos unohtaa pitää hyvinvoinnistaan huolta, se näkyy ärtymyksenä tai stressaamisena työssä. Kolme kertoi välttävänsä stressaantuneisuuden tai väsymyksen näyttämistä töissä, jottei se tarttuisi muihin. Yksi kertoi, että vaikka hän tietoisesti välttää näyttämästä

stressaantuneisuuttaan töissä, se huomataan kuitenkin kotona. Yksi kertoi stressaavansa enemmän, jos ei saa töitä tehtyä työajalla ja tekee ne mieluummin vaikka viikonloppuisin, jotta oma stressitaso laskee. Hän kertoi olleensa väsynyt, kun on laiminlyönyt omaa aikaansa. Yksi kertoi, että on osattava huomata suvantovaiheet ja osattava hyödyntää niitä. Yksikään ei vastannut, etteikö hyvinvointitavat näkyisi jollain tavalla omassa työssä.

5.6 Muiden huolet johtajan työhyvinvoinnista

Kahdestoista kysymys oli *”Onko sinua koskaan pyydetty pitämään parempaa huolta työhyvinvoinnistasi?”*, jonka lisäkysymyksenä oli kolmastoista kysymys *”Jos kyllä, niin mistä luulet sen johtuneen?”* ja neljästoista kysymys *”Jos ei, niin mistä luulet sen johtuneen?”*. Seitsemän kymmenestä oli saanut joko pyynnön liikkua enemmän, lähteä kotiin aikaisemmin tai sitten pyyntö on tullut terveyden ammattilaiselta. Yksi haastateltavista kertoi, että oli ottanut käyttöön älysormuksen, josta on tarkkaillut omaa unta. Hän kertoi sen auttaneen siten, että menee nykyään ajoissa nukkumaan. Yksi haastateltavista oli kokeillut FirstBeat -mittausta, jonka tuloksien mukaan hän ei palautunut riittävästi. Haastateltava kertoi, että lääkärin sanat pysäyttivät miettimään, millaista elämää hän haluaa tulevaisuudessa elää esimerkiksi lastenlastensa kanssa.

”Valitse: Haluatko telmiä lastenlasten kanssa vai istutko verannalla katsomassa viltin alta? Poltat kynttilää molemmista päistä.”

Yksi kertoi saaneensa kommentin siitä, että jos tekee johtajan työtä, on itse pidettävä huoli jaksamisestaan. Yksi kertoi kollegoiden toivoneen, ettei johtaja huolehtisi ihan kaikesta yksin. Yksi kertoi osallistuneensa 360-arviointiin, jonka tuloksena oli se, ettei hän pitänyt riittävää huolta omasta työhyvinvoinnistaan. Syyksi hän epäili suurta ja pitkittynyttä työkuormaa, johon sai lopulta apua. Hän kertoi myös, ettei tällaiset tulokset näytä hyvältä, vaikka itse ajattelisi että jaksaa kyllä. Yksi kertoi saaneensa kotoa palautetta työmäärästään. Kaksi haastateltavista kertoi, että kukaan ei ole pyytänyt pitämään parempaa huolta työhyvinvoinnista, vaikkakin oli tullut pyyntöjä lähteä jo kotiin töistä tai alainen oli kysynyt miten johtaja voi.

Syy sille, että näitä pyyntöjä tuli oli yhden haastateltavan mielestä se, että töissä oli ollut hektistä ja oli paljon työpaineita. Yksi haastateltava epäily syyn johtuneen siitä, että oli ollut hyvin paljon töitä kyseisenä aikana. Yksi toi esiin sen, että oli ehkä vaikuttanut kuormittuneelta ja innostumattomalta. Yksi kertoi syyksi työympäristön ja sen, että työpaikan kulttuuriin kuuluu voinnista kysyminen. Yksi arvioi, että syy pyynnöille tuli suoraan 360-arvioinnin palautteista ja yksi kertoi, että oli ollut paljon pieniä ristiriitoja, joihin oli joutunut puuttumaan, ja sen takia jaksamisesta oli oltu huolissaan.

Mikäli pyyntöjä ei ollut tullut niin yksi ei osannut sanoa syytä ja toinen epäili sen johtuvan omasta luonteestaan sekä siitä, ettei näytä tunteitaan helposti ulospäin.

5.7 Korona ja sen vaikutukset työhyvinvointiin

”Lohdutus on se, että kaikki muutkin ovat samassa tilanteessa. Koko Suomi ei voi mennä konkurssiin, koko Eurooppa ei voi mennä konkurssiin, koko maailma ei voi mennä konkurssiin.”

Viidestoista kysymys oli ” Millä tavalla koronaepidemia on vaikuttanut työhyvinvoinnistasasi huolehtimiseen?” ja sen lisäkysymyksenä kuudestoista kysymys ” Jos ei ole vaikuttanut niin mistä luulet sen johtuvan?”. Etätyö saapui monen arkeen hyvin nopeasti ja usealle yhdessä yössä. Seitsemän kymmenestä koki etätyön hyvin positiivisena asiana, kun alkujärkytyksestä ja stressistä ensin selvittiin. Yksi kuvaili uutta etätyötä jopa pelastuksena. Seitsemän haastateltavaa kertoi, että liikunta oli lisääntynyt ja ulkona tuli käytyä enemmän, sillä siihen oli enemmän aikaa. Yksi kertoi, että joissakin kokouksissa hän oli lähtenyt kävelyille kokouksen aikana.

Etätyöskentely toi omia haasteita esimerkiksi kokousten ja kommunikoinnin kanssa. Yksi kertoi luonnollisten keskustelujen hävinnän kokonaan ja että keskustelut muuttuivat virallisimmiksi. Toinen kertoi, että kokouksissa opittiin pyytämään puheenvuoroja ja puhumaan lyhyemmin. Alussa kuusi haastateltavaa oli sitä mieltä, että omaa työtä ei voisi tehdä etänä, mutta he huomasivat, että se onnistuu kyllä ja vieläpä oikein hyvin. Kuudelle etätyöstä oli tulossa uutta normaalia omasta tahdosta. Eräs haastateltu koki etätyön todella epämiellyttävänä asiana, kun lasten koulukäynti piti hoitaa samaan aikaan kun koetti tehdä töitä. Yksi toinenkin haastateltava koki etätyön osittain epämiellyttäväksi sosiaalisten kontaktien puuttumisen takia.

Yksi ei ollut huomannut etätyöllä olleen mitään vaikutusta omaan työhyvinvointiin, vaan oli ainoastaan joutunut opettelemaan uusia käytäntöjä arjessa. Kaksi kärsi etätyön alkaessa unettomuudesta ja kovasta stressistä, jotka kuitenkin hälvenivät, kun uudet toimintamallit vakiintuivat. Yksi pohti, tekivätkö he yrityksessä oikeita päätöksiä koronan aikana ja uusien linjausten määrä mietitytti myös. Kaksi haastateltavaa kertoi, että korona oli lisännyt epävarmuuden tunnetta, kun ei voinut enää ennustaa mitä tulisi tapahtumaan työelämässä.

Yleisesti ottaen suurin osa haastateltavista piti koronan vaikutusten mukanaan tuomasta lisääjasta mikä säästy esimerkiksi työmatkoista tai kokouksesta toiseen siirtymisestä. Toisaalta kolme haastateltavaa toi sen asian esiin, että kokouksia oli alussa peräkkäin ilman taukoja välissä, jolloin lounas unohtui ja työpäivä ei missään vaiheessa kunnolla loppunut. Yleisesti ottaen koronaepidemian aiheuttamat muutokset työtapoihin koettiin työhyvinvoinnin kannalta hyvänä asiana ja sen aikana opitut käytännöt olisivat sellaisia, joita tulisi käyttää myös tulevaisuudessa.

Seitsemästoista kysymys oli ” *Mitä eroja olet huomannut ennen koronaa ja koronan aikana työhyvinvointisi kannalta?*”. Kolme haastateltavaa kertoi, että tauotus oli ennen asia, josta ei tarvinnut pitää huolta vaan se hoitui siirtymällä kokouksesta toiseen tai asiakkaan luo. Koronan aikana tätä siirtymää ei enää ollut. Yksi kertoi myös iltatilaisuuksien jääneen pois, jolloin perhe-elämän ja työelämän sovittaminen on ollut helpompaa. Vapautunut aika näistä oli kahden mukaan todella hyvää psyykkiselle hyvinvoinnille, kun sen ajan pystyi käyttämään liikkumiseen. Lisääntyneestä liikunnasta koronan aikana kertoi myös kaksi muuta haastateltavaa.

Matkustaminen oli myös loppunut kolmelta haastateltavalta kokonaan ja se koettiin hyvänä asiana. Kaksi kertoi kuitenkin siihen liittyen siitä, että oli ikävää, kun ei enää päässyt tapaamaan kaukaisempia kollegoita tämän takia. Kaksi kertoi emotionaalisesta stressistä ja jopa hädän tunteesta, kun korona tuli, tunne mitä ennen ei ollut. Unenlaatu kärsi ja tuli nukuttua huonosti. Yksi kertoi liikunnan loppuneen kuin seinään koronan tultua ja fyysisen kunnan sen myötä rapistuneen. Yksi kertoi, että kokouksiin varattu valmistautuminen jäi koronan aikana pois koska ei tarvinnut olla ihmisten edessä vaan pystyi hoitamaan kokouksen kotoa käsin. Taito oli kuitenkin opittava uudelleen, kun kasvokkain pidettäviä kokouksia taas tuli. Kaksi haastateltavaa kertoivat, että kokonaisaktiivisuus oli laskenut koronan aikana etänä töitä tehdessä.

5.8 Tulevaisuuden työhyvinvointi

Kahdeksastoista kysymys oli ” *Mitä haluaisit työhyvinvointisi olevan tulevaisuudessa?*”. Viisi haastateltavaa kertoi, että he haluaisivat liikunnan säilyvän tulevaisuudessakin. Uusi aika liikkumiseen oli otettu ilolla vastaan ja sen haluttiin jatkuvan tulevaisuudessakin. Kolme toivoi, että energiaa jäisi myös työpäivän tai työviikon jälkeen ja ettei kaikki energia menisi töissä. Kaksi pohti oikeuttaan jäädä kotiin välillä, jos perhetilanne niin vaatisi ja sitä, onko yhtään huonompi johtaja, vaikka priorisoisikin työn sijasta perhettä ja vapaa-aikansa. Kaksi toivoi balanssia työn ja vapaa-ajan välille, jotta ei kuormittuisi niin paljon tulevaisuudessa. Etätyöskentelyä tai työn tekoa muualla kuin toimistolla oli kahden haastateltavan toiveena. Yksi toivoi työhyvinvointinsa olevan yksinkertaisesti vain parempi,

vaikkei ollut varma minkäläistä toteutusta se vaatisi. Erään haastateltavan toiveena oli parempi kommunikointi esimiehensä kanssa ja myös se, että kommunikointi olisi säännöllistä.

Yhdellä haastatelluista toiveena oli saada tulevaisuuteen jonkinlaista muutosta, joka innostaisi työhön uudelleen. Kaksi puolestaan toivoi pidempiä taukoja töistä lomien muodossa ja myös pienten irtiottojen saamista työpäiviin. Yksi tällainen keino oli esimerkiksi lyhyempien työpäivien tekeminen aina kun se olisi mahdollista.

Yhdeksästoista kysymys oli ” *Mitä muutoksia haluaisit tehdä työhyvinvointiisi liittyen?*”. Edellä mainitut asiat olivat myös muutoksia, mitä johtajat olivat valmiita tekemään. Aina ei tietenkään ollut kiinni tahdosta vaan myös siitä olisiko se mahdollista toteuttaa yrityksen kannalta. Yksi pohti sitä, että olisi myös mietittävä miten itse kehittyy ihmisenä eikä vain sitä, miten yritys kehittyy. Kaksi empi hieman toteutuksen kanssa, koska he kokivat, että se ei ollut heidän käsissään vaan, että siitä päättää joku muu. Kolme kertoi haluavansa vähentää työtuntejaan ja lisätä omaa vapaa-aikaansa. Yksi koki, että hänen kuuluessaan nuorempiin johtajiin hänen kuuluu tuoda esiin tasapainoa työelämän ja vapaa-ajan välillä laajemmin muidenkin tietoon.

6 Pohdintaa

Tässä luvussa tarkastelen haastatteluni tärkeimpiä tuloksia. Opinnäytetyöni tarkoituksena oli saada selville, miten ylin johto voi, toisin sanoen, millaista ylimmän johdon työhyvinvointi on. Lisäksi selvitin ylimmän johdon työhyvinvointikeinoja ja myös kokemuksia koronan vaikutuksesta työhyvinvointiin.

Tarkastelen tuloksia peilaten niitä alkuperäiseen ongelmaan ja kysymykseen ja myös tietoperustaan. Teen myös johtopäätöksiä ja kehitysideoita tulosteni perusteella. Lopuksi arvioin kuinka luotettava tutkimukseni on ja käyn myös läpi opinnäytetyöprosessia.

6.1 Johtopäätökset sekä kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Johtopäätökset opinnäytetyöstäni ovat ne, että ylin johto voi suhteellisen hyvin tänä päivänä, ja tämä tukee Hakasen (2019) tutkimusta siitä, että johto voi työryhmistä parhaiten. Haastateltavat johtajat olivat kaikki sellaisia, että vaikka eteen oli tullut ongelmia ja isompiakin ongelmia (korona), he olivat silti ryhtyneet heti toimiin eivätkä jääneet surkuttelemaan tilannetta hetkeksikään. Toimeliaisuus ja kovan työn tekeminen oli heille kaikille yhteistä, mutta vaikka osalla olikin joko työyhteisössä tapana kysellä kuulumisia tai heiltä oli sitä erikseen kysytty niin vielä tuntui olevan hieman harmaata aluetta, kun johtajan kanssa puhutaan hänen omasta työhyvinvoinnistaan.

Heillä kaikilla tuntui olevan tiedossa kaikki keinot, laitteet ja palvelut mitä työhyvinvoinnista huolehtimiseen voisi kaivatakaan. Tämä tulos vahvistaa Viitalan & Jylhän (2013, 264-265) kuvaamia piirteitä hyvästä johtajasta. Kirkpatrickin ja Locken vuoden 1991 tutkimuserkissä kuvattiin johtamisessa korostuvia ja pärjäämiselle tärkeitä piirteitä kuten energisyyttä ja motivaatiota johtamistyöhön. Nämä piirteet löytyivät myös haastateltavilta, vaikka useilla oli hieman ”turnausväsymystä” koronakevään jälkeen. Vaikka en kysynyt suoraan motivaatiosta, niin haastatelllessani johtajia suurimman osan äänestä pystyi kuulemaan sen, että he pitivät työstään ja olivat motivoituneita sitä tekemään.

Iso yllätys oli se, että koronaepidemia oli työhön tuomillaan muutoksilla itseasiassa ennemminkin lisännyt työhyvinvointia kuin huonontanut sitä. Tulosten perusteella suurin osa johtajista nautti koronaepidemian tuomasta lisääjasta, joka oli tuntunut puuttuvan monilta. Olin melkein varma, että haastattelin hyvin väsyneitä johtajia mutta vaikka se olikin ollut osaksi totta pari kuukautta ennen haastattelua, niin tuntui siltä, että pahin on selvitetty ja nyt oli aika nauttia uudesta vapaa-ajasta. Olin myös iloinen siitä tuloksesta, että johtajat olivat osanneet ottaa tämän uuden ajan ja hyödyntää sitä elämässään. Aika oli mennyt

mielestäni juuri oikeisiin asioihin, kuten perheen kanssa vietettyyn aikaan tai heihin itseensä joko liikunnan tai rentoutumisen merkeissä.

Suurin osa heistä oli ollut todella kovilla ja sen myöntäminen omalle työyhteisölle tuntui olevan tabu. Johtajia pidetään monesti yli-ihmisinä, joiden pitää kestää koronaa ja YT-neuvotteluja. Kuinka paljon inhimillisemmäksi saisimme työoloja johtajienkin osalta muutettua, kun heillekin suotaisiin lupa olla inhimillinen ja vajavainen. Ihan niin kuin me kaikki muutkin. Johtajissa on kuitenkin sitä jotain, mitä ei ehkä sanoilla voi selittää. Se on ikään kuin asenne tai ajattelutapa, joka löytyi jokaiselta haastateltavaltani. Oli upeaa todeta tämä jokaisen johtajan kohdalla: heissä kaikissa on se jokin, miksi he ovat johtajia.

Olin erittäin ylpeä johtajien kovasta tasosta ja siitä millaisia keinoja he olivat keksineet työyhteisöllensä ja henkilöstölleen. Kaikki kymmenen johtajaa olivat selvästi sellaisia ihmisiä, että he välittävät yrityksestään ja sen ihmisistä. Ehkä juuri tämä sai monet tekemään pitkiä päiviä, koska he sisimmässään myös stressin ja epävarmojen aikojen aikana nauttivat suunnattomasti työstään. Kun johtaja pitää työstään, se näkyy myös yrityksessä positiivisina tuloksina. Monella johtajalla oli myös liikuntapuoli hallussa, havainto tukee Rathin & Hartnerin (2010) tutkimusta fyysisen liikunnan positiivisista vaikutuksista. Liikunta oli myös otettu osaksi työpäivää ja kokouksiakin pidettiin ulkona kävellessä.

Kehittämisideana voisi olla se, että johtajat lähtisivät miettimään asioita ensin oman olon kautta kuten Aavan Virta ohjelmassa (2019). Mihin henkilökohtaiset resurssit riittävät, onko työ ja vapaa-aika balanssissa ja palautuuko riittävästi päivän aikana. Jos johtajat lähtisivät ajattelemaan itseään samalla tavalla kuin he ajattelevat yritystoimintaa niin muutoksia saataisi varmasti aikaan. Näillä keinoilla johtajat voisi varmistaa, että he voivat jatkossakin hyvin. Lisäaika, joka on saatu etätöön lisääntyessä, olisi nyt hyvin tärkeää käyttää viisaasti. Johtajilla on tällä hetkellä avaimet kädessä omaan hyvinvointiinsa, jos he niitä uskaltavat käyttää. Ja mahdollisuus toimia suunnannäyttäjinä uusille johtajille tulevaisuuden suhteen- itsestään on uskallettava pitää huolta. Varmasti monet johtajat miettivät tällä hetkellä kuumeisesti oman yritystoimintansa jatkumista mutta siinäkin tilanteessa on muistettava pitää itsestään huolta. Ilman hyvinvoivaa johtajaa ei todennäköisesti ole hyvinvoivaa yritystäkään.

Yhteenvedona voidaan todeta, että ylin johto voi tämä päivänä suhteellisen hyvin olosuhteista riippumatta. Kuluva vuosi on ollut monelle heistä kova, mutta he ovat kaikki selviytyneet siitäkin. Suurimmalla osalla oli tiedossa, millaisia keinoja yrityksestä löytyi työhyvinvoinnin ylläpitämiseen ja johtajien olisi hyvä muistaa hyödyntää niitä itsekkin. Haastatteluiden perusteella voi todeta, että johtajat ovat ikään kuin oma ryhmänsä, jota nämä palvelut

eivät tunnu koskettavan. Johtajakin on kuitenkin vain ihminen ja hänenkin kuuluu saada se apu, jota hän tarvitsee. Ihminen kun ei selviä elämästä eikä työstä yksin.

Jos lähtisin jatkotutkimaan aihetta, niin tutkisin yhteyttä johtajan työhyvinvoinnin ja henkilöstön työhyvinvoinnin välillä. Olisi myös mielenkiintoista haastatella samoja henkilöitä uudestaan, vaikka vuoden päästä ja selvittää millä tasolla heidän työhyvinvointinsa silloin on ja jos he olisivat tehneet niitä asioita, joista he haastattelussa puhuivat. Olen itse ollut johtotehtävissä ja sen takia mielenkiintoni johtamistapoihin on suuri. Johtamisesta on kirjoitettu hyvin paljon erittäin hyviä teoksia, joihin pääsin tutustumaan tätä opinnäytettäni kirjoittaessa. Olin pitkään miettinyt, että haluan tehdä opinnäytetyöni ehdottomasti työhyvinvoinnista ja etenkin henkilöstön työhyvinvoinnista. Vasta tänä vuonna aiheeni kuitenkin muutti hieman suuntaa, kun aloin miettiä asiaa enemmän. Henkilöstön työhyvinvointi ei tule tyhjästä ilmasta, vaan joku päättää mitä yrityksessä tehdään ja millä tavalla siellä johdetaan henkilökuntaa. Se joku on yrityksen ylin johto. Mikäli ylin johto ei voi hyvin niin voiko yritys voida hyvin? Tämän yhteyden tutkiminen olisi äärimmäisen mielenkiintoista ja jo pelkästään tämän aiheen takia voisinkin kuvitella lähteväni jatko-opiskelemaan.

Koen, että tutkimukseni on erittäin luotettava ja antaa suhteellisen hyvän kuvan ylempään johdon työhyvinvoinnista tänä päivänä. Uskon, että vaikka koronaepidemiaa ei olisi tullut niin tulokset olisivat olleet ainakin saman suuntaiset. Ylempi johto on paineen alla jatkuvasti ja heidän vastuullaan on isoja päätöksiä ja heidän on myös oltava jatkuvasti kartalla maailman menosta, mikäli he haluavat johtaa yritystään hyvin. Heidän on osattava varautua yllättäviin tilanteisiin ja osattava tehdä päätöksiä nopeasti.

Yhtä haastateltavaa lainatakseni, johtajat eivät aina ole varmoja tekivätkö he oikeita päätöksiä, mutta päätöksiä on kuitenkin tehtävä ja uskon sen vaikuttavan paljon työhyvinvointiin. Epäröimään ei varmasti voi jäädä eikä ehkä pidäkään mutta uskon, että jälkepäin ajateltuna jotkut päätökset saattavat valvottaa öisin. Haastateltavilla johtajillani oli kuitenkin se jokin, mitä en pysty yhdellä sanalla kuvailemaan, mutta sitä voisi luonnehtia ehkä tietynlaiseksi asenteeksi mistä jo aiemmin kerroin. Uskon, että tämä jokin on se, mikä pitää johtajat pinnalla ja työkykyisinä vaikka maailmalla tapahtuu paljon asioita tälläkin hetkellä.

6.2 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

En ollut aiemmin kirjoittanut opinnäytetyötä ja sen kokonaisuuden hahmottaminen oli aluksi aika haastavaa. Kävimme opinnäyteohjaajani Kirsi Kanniston kanssa useamman keskustelun siitä, miten pääsen alkuun, miten siitä eteenpäin ja miten opinnäytetyötä kir-

joitetaan. Halusin ehdottomasti tehdä parhaan mahdollisen työn ja halusin uppoutua tutki-
maan aihetta kaikessa rauhassa, mutta valmistumiseni hämmöttäminen tarkoitti sitä, että
oli tehtävä kokopäivätyötä työharjoittelun muodossa ja lisäksi yhtä viimeistä kurssia kou-
lussa. Kun kuitenkin lähdin kirjoittamaan, niin pääsin usein flow-tilaan ja huomasin päivän
vaihtuneen iltaan hujauksessa. Opin valtavasti opinnäytetyön kirjoittamisesta ja nyt jos
lähtisin tekemään sitä uudestaan, saisin varmasti kirjoitettua kaiken puolet nopeampaa
vauhtia, kun on vihdoon selvää mitä kirjoitetaan minnekin. Ohjeet opinnäytetyö kirjoittami-
seen olivat hyvin selkeät koulun sivuilla, ja niistä oli aika helppo lähteä liikkeelle.

Kun sain aiheen valmiiksi, lähdin työstämään kysymyksiä. Koska olen itse tehnyt esimies-
työtä, tunsin, että minulla oli jo ennestään paljon kysymyksiä mihin koin hakevani vastauk-
sia. Pallottelin kysymyksiä opinnäytetyöohjaajani Kirsin ja myös avopuolisoni kanssa. Kun
olin tyytyväinen kysymyksiini lähdin hakemaan haastateltavia. Sain 10 haastateltavaa ly-
hyessä ajassa ja lähetin heille kaikille viikon sisällä haastattelukutsut. Haastatteluajankoh-
tani osui kesälle ja kaikkien haastatteleminen ei onnistunutkaan heti vaan tein ne kolmen
kuukauden ajanjakson aikana kesä-elokuussa. Olin tässä vaiheessa hahmotellut jo hie-
man opinnäytetyöni kulkua ja sitä mitä kirjoittaisin. Kun haastattelut olivat ohi, aloin kirjoit-
tamaan. Kirjoittaminen eteni alussa todella hitaasti, kun halusin perehtyä kunnolla lähtei-
den oikeinkirjoittamiseen ja siihen, että löytäisin mahdollisimman uutta tietoa opinnäyte-
työhöni. Löysin toki paljon hyvää vanhaakin mutta tarkoitukseni oli tuoda esiin kaikista uu-
sinta tietoa mitä pystyin löytämään. Olin ennenkin tehnyt vastaavanlaisen tehtävän mutta
en kuitenkaan koskaan näin laajaa. Oli välillä vaikea rajata aihetta ja pysyä päätettyjen ra-
jojen sisällä, kun aihe vei aina vaan uusille sivuille tai uusien kirjojen tai artikkelien pariin.
Yritin muistaa opinnäytetyöohjaajani Kirsin sanat siitä, että aina pitää peilata kysymykseen
mihin ollaan vastaamassa. Se ohjasi ja opasti läpi opinnäytetyöprosessini ja siitä oli paljon
hyötyä.

Opinnäytetyön tekeminen oli kuin tietyn ajatustavan omaksuminen. Kun lähtee käsittele-
mään jotakin aihetta opinnäytetyössä, saattaa huomata, että aiheesta voisi tehdä, vaikka
kuinka pitkän. Mutta mielestäni on tärkeää pystyä rajaamaan sitä ja on todella taitolaji pys-
tyä poimimaan vain kaikista oleellisimmat teokset omaan opinnäytetyöhönsä. Tuntuu, että
sen olen oppinut tämän työn aikana ja uskon, että voin hyödyntää sitä tulevaisuudessa
työelämässä hyvin. Minulla on haasteita kiteyttää asioita tarvittavan napakaksi ja tämän
työ tekeminen haastoi minut siinä hyvin. En halunnut, että työni olisi jaarittelevaa vaan ni-
menomaan suoraan asiaan menevä ja ajankohtainen. Uskon, että olen onnistunut siinä
ainakin kohtalaisen hyvin.

Kun mietin kaikkea mitä opin tätä opinnäytetyötäni tehdessäni, uskon, että olen tehnyt hyvän työn. Mielenkiintoni opinnäytetyöni aiheetta kohtaan oli jo alussa suuri ja aihe oli myös sellainen, mikä on minulle itselleni tärkeä. Olen ollut aikoinaan vastuussa työpaikkani työhyvinvointiryhmän ohjaamisesta ja niiden työvuosien aikana työhyvinvoinnin merkitys nousi itselleni hyvin suureksi. Tätä työtä tehdessäni opin paljon uutta nimenomaan ylimmän johdon työhyvinvoinnista ja olen osittain iloinen siitä, että työhyvinvointi on haastattelujen organisaatioissa hyvällä mallilla mutta osittain kuitenkin huolissani siitä, kuinka kauan tilanne pysyy tällaisena. Olen kuitenkin oppinut sen, että työhyvinvointi ei silläkään tasolla ole mitenkään yksiselitteistä. Ylimmällä johdolla on paljon tietoa siitä, miten asioita tulisi tehdä mutta heillä työ on niin hektistä, että aina ei aika riitä.

Olen saanut valtavasti tietoa työhyvinvoinnista ja se on lisännyt kiinnostustani aiheeseen vain entisestään. Etenkin tänä päivänä työhyvinvoinnin merkitys on noussut työpaikoilla, kun eletään hyvin epävarmoja aikoja. Uskon, että kyseinen aihe tulee pysymään tulevaisuuden töissäni vahvasti mukana, sillä siitä huolehtiminen tulee minulle luonnostaan ja tuskin pystyn koskaan lopettamaan välittämästä muiden hyvinvoinnista työpaikalla. Näillä opeilla mitä olen saanut tätä opinnäytetyötäni tehdessä uskon, että osaan tehdä parempia päätöksiä sen suhteen, miten työhyvinvointia työpaikallani toteutetaan. Olen oppinut sen, että työhyvinvointi ei ole vain hedelmiä taukotiloissa vaan se rakentuu paljon suuremmista asioista, joilla on ihmisille oikeasti merkitystä. On kyse arvoista, organisaation kulttuurista, näkemisen ja kuulluksi tulemisen tarpeesta, hyvästä johtamisesta ja oman mielen ja fyysisen voiminnan tasapainosta niin töissä kuin kotona. On kyse ihmisestä kokonaisuutena ja siitä, että hänellä on hyvä olla töissä. Se on myös kyse uskalluksesta sanoa, kun jaksaminen on kortilla ennen kuin on aivan loppu. Se on myös sitä, että muistaa huolehtia muista ihmisistä ympärillään ainakin sen verran, että kysyy kuulumisia. Työhyvinvoinnin loppuminen ei tule hetkessä eikä se ole yksiselitteinen asia. Tulisi pyrkiä ennakoimaan ja ennalta ehkäisemään uupumista, liian suurta työkuormaa ja itsensä laiminlyöntiä niin henkisesti kuin fyysisesti. Työhyvinvointi ei ole kilpailukykyiselle yritykselle pakollinen pahe, vaan asia, josta todella välitetään ja sen eteen tehdään kaikkensa.

Lähteet

Aava Virta. 2019. Energiaa siihen mikä sinulle on tärkeintä. Luettavissa: <https://www.virta-valmennus.fi/filosofia>. Luettu: 24.10.2020

Betterteam. 2020. What is C-level Management? Luettavissa: <https://www.better-team.com/what-is-c-level-management>. Luettu: 11.10.2020

Caramela, S. 2018. The Management theory of Mary Parker Follett. Luettavissa: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/>. Luettu 11.10.2020

Guisseppi, M. 2020. What and Who is an Executive? Luettavissa: <https://executivecareer-brand.com/who-is-an-executive/>. Luettu: 11.10.2020

Hakanen, J. 2019. Kuusi myyttiä työuupumuksesta- ”Ei työ uuvuta, vaan yksityiselämän kriisit”. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-myyttia-tyouupumuksesta-ei-tyo-uuvuta-vaan-yksityiselaman-kriisit/>. Luettu 17.10.2020

Hakanen, J. 2020. Miten suomi voi? Luettavissa. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/>. Luettu: 17.10.2020

Harvard Health Publishing. 2010. Mental health problems in the workplace. Luettavissa: https://www.health.harvard.edu/newsletter_article/mental-health-problems-in-the-workplace. Luettu: 10.10.2020

HeiaHeia.2020. Jokapäiväinen hyvinvointikumppanisi. Luettavissa: <https://www.heia-heia.com/account>. Luettu: 1.11.2020

HUS. 2020. Koronavirus lukuina. Luettavissa: <https://www.hus.fi/koronavirus-lukuina>. Luettu: 11.10.2020

IE- Center for corporate learning innovation. 2020. Employee wellbeing during COVID-19. Luettavissa: <https://www.ie.edu/center-for-corporate-learning-innovation/news/employee-wellbeing-covid-19/>. Luettu: 8.10.2020

Kelly, L. 2019. Executive Wellness is Good for Business. Luettavissa: <https://blog.corehealth.global/executive-wellness-is-good-for-business>. Luettu: 8.10.2020

Kestävyyssurheilu. 2014. Haile Gebreselassien uusi tavoite: presidentiksi 2020. Luettavissa: <https://www.kestavyysurheilu.fi/3-lajit/kestaevyysjuoksu/8013-haile-gebreselassien-uusi-tavoite-presidentiksi-2020>. Luettu: 1.11.2020

Kontkanen, L. & Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. WSOYpro. Porvoo.

Lääkärikeskus Aava. 2019. Aava Virta on vaikuttava hyvinvointi- ja valmennusyksikkö. Luettavissa: <https://www.aava.fi/toimipiste/aava-virta>. Luettu: 1.11.2020

Mehiläinen. 2020. Työntekijän hyvinvointi. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/yksilolle/tyontekijan-hyvinvointi>. Luettu: 24.10.2020

Mehiläinen. 2019. Työhyvinvoinnin valmennus johdolle- Hints Performance. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/johtamiseen/Hintsa-valmennus>. Luettu: 1.11.2020

Mehiläinen. 2019. Hints-koulutus johti terveellisiin muutoksiin VR:llä. Luettavissa: <https://www.mehilainen.fi/yrityksille/tyoyhteisolle/hintsa-koulutus>. Luettu 1.11.2020

Niinistö, M. 2020. Yhä useampi jää sairauslomalle mielenterveysongelmien takia, työn vaatimukset vievät voimat – työuupunut Anna, 41, ei kokenut olevansa masentunut. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-11204724>. Luettu: 24.10.2020

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. WSOYpro. Helsinki.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle-tulosta toimintaan. WSOY. Juva.

Pekkaniska. 2015. Kuntobonukset Pekkaniskalla. Luettavissa: <https://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/ajankohtaista/kuntobonukset-pekkaniskalla/>. Luettu 1.11.2020

Pekkaniska. 2015. Kuntobonukset. Luettavissa: <https://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/kuntobonukset/>. Luettu 1.11.2020

Piha, K. 2020. Johtajakin on ihminen. Kauppalehti Optio, 16, s.77.

Rath, T. & Harter, J. 2010. Well Being. The five essential elements. Gallup Press

Rosaria, A. 2020. Leadership versus Management. Luettavissa: <https://entrepreneurcaribbean.com/2020/02/26/leadership-versus-management/>. Luettu: 11.10.2020

Ruulio, T. 2020. Framery panostaa työhyvinvointiin maksamalla työntekijöilleen 5000 euroa, jos työ tekee heidät onnettomiksi. Luettavissa: <https://telma-lehti.fi/framery-panostaa-tyohyvinvointiin-maksamalla-tyontekijoilleen-5-000-euroa-jos-tyo-tekee-heidat-onnettomiksi>. Luettu 30.10.2020

Ryan, L. 2016. Management vs. Leadership: Five ways they are different. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/lizryan/2016/03/27/management-vs-leadership-five-ways-they-are-different/#19055c6369ee>. Luettu: 11.19.2020

Summanen, A. 2019. Kuntien Johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Luettavissa: https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/65196/978-951-39-7814-3_vaitos_2019_08_22.pdf?sequence=9&isAllowed=y. Luettu 14.10.2020

Suomen mielenterveys ry. 2019. Mielenterveyden käsi. Luettavissa: <https://mieli.fi/fi/julisteet/mielenterveyden-k%C3%A4si>. Luettu 1.11.2020

Sydänmaanlakka, P.2004. Älykäs johtajuus. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Sydänmaanlakka, P. 2017. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum Media Oy. Turenki.

Työterveyslaitos 2018. Työhyvinvointi on yhteinen asia. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/pe-rehdytys-tyohyvinvointiin-tyoterveyteen-ja-tyoturvallisuuteen/tyohyvinvointi-yhteinen-asia/>. Luettu: 4.10.2020

Twitter. Työterveyslaitos. 2019. Mistä rakentuu ihmiselle työn imu? Luettavissa: <https://twitter.com/tyoterveys/status/1115164463559335936>. Luettu 1.11.2020

Valtioneuvosto 2020. Hallitus teki periaatepäätökset maskisuosituksesta ja etätyöstä. Luettavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/10616/hallitus-teki-periaatepaatokset-maskisuosituksesta-ja-etatyosta>. Luettu: 4.10.2020

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta.
Edita

World Health Organization. 2019. Mental health in the workplace. Luettavissa:
https://www.who.int/mental_health/in_the_workplace/en/. Luettu: 10.10.2020

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Taustaa:

Kerro itsestäsi: kuka olet ja mitä teet työksesi?

Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä työssäsi?

Oletko ennen toiminut ylemmissä johtotehtävissä?

Jos, niin missä tehtävissä/ tehtävässä?

Työhyvinvointi yleisesti:

Mitä työhyvinvointi sinulle merkitsee?

Kuinka tärkeänä pidät työnhyvinvointia?

Miten työhyvinvointia seurataan teillä ja minkälaisia tuloksia olette saaneet?

Oma työhyvinvointi:

Miten voit tällä hetkellä, miten jaksat?

Millä tavalla pidät huolta omasta työhyvinvoinnistasi tai hyvinvoinnistasi yleisesti ottaen?

Millä tavalla se näkyy työssäsi?

(Jos ei näy, niin miksi ei?)

Onko sinua koskaan pyydetty pitämään parempaa huolta työhyvinvoinnistasi?

(Jos kyllä, niin mistä luulet sen johtuneen?)

(Jos ei niin mistä luulet sen johtuneen?)

Korona:

Millä tavalla koronaepidemia on vaikuttanut työhyvinvoinnistasi huolehtimiseen?

(Jos ei ole vaikuttanut niin mistä luulet sen johtuvan?)

Mitä eroja olet huomannut ennen koronaa ja koronan aikana työhyvinvointisi kannalta?

Työhyvinvointi tulevaisuudessa:

Mitä haluaisit työhyvinvointisi olevan tulevaisuudessa?

Mitä muutoksia haluaisit tehdä työhyvinvointiisi liittyen?

Liite 2. Haastattelukutsu

Hei!

Olen Nina Lindström, opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeassa johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa ja olen nyt tekemässä opinnäytetyötäni.

Opinnäytetyöni aiheena on ylimmän johdon työhyvinvointi, jota ei ole tutkittu vielä kovinkaan paljon. Yleensä näkökulmana tutkimuksissa on henkilöstön työhyvinvointi ja olen itse erittäin kiinnostunut tekemään tutkimusta uudesta näkökulmasta. Nyt tarvitsenkin henkilöitä haastatteluun.

Tarkoituksena on tutkia yritysten ylimmän johdon (C-level) työhyvinvointia. Johtajille on varmasti mielenkiintoista ja hyödyllistä saada tietoa siitä, millä tasolla he huolehtivat työhyvinvoinnistaan ja millaisia tapoja he käyttävät. Mielenkiintoista on myös selvittää ovatko johtajien työhyvinvointi, ja yrityksen työhyvinvointi samalla tasolla vai onko niissä suuria eroja keskenään. Tätä yhteyttä en tutki, vaan keskityn ainoastaan johtajan omaan työhyvinvointiin mutta uskon johtajien saavan tästä apuvälineen ja pienen herättelyn, kun tutkimustulokset saadaan valmiiksi.

Valmiista opinnäytetyöstä saa halutessaan lukea tutkimustulokset ja voin lähettää tästä erikseen sähköpostin haastatelluille. Haastattelu toteutetaan Skype / Zoom / Teams -kokouksen kautta ja aikaa menee noin 15-30 minuuttia. Haastattelut toteutetaan heinäkuun ja elokuun aikana. Teemoja ovat työhyvinvoinnin merkitys, työhyvinvointitavat, koronaepidemian vaikutus työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin tulevaisuus.

Elämme hyvin kiireisiä ja hullujakin aikoja tällä hetkellä ja siksi arvostaisin suuresti, jos pystyt osallistumaan haastatteluuni!

Ystävällisin terveisin

Nina Lindström