

Johtamistyylien vaikutus työhyvinvointiin

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Mirka Hovi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Mirka Hovi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2022
	Sivumäärä 23	
Työn nimi Johtamistyylien vaikutus työhyvinvointiin		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous ja logistiikka		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja)		
Tiivistelmä <p>Opinnäyte työn tarkoituksena oli tutkia minkälaisia ja selvittää, millä tavoin erilaiset johtamistyyli vaikuttavat työhyvinvointiin. Tutkimus tehtiin teoriapohjaisena yleistutkimuksena, jolloin se sopii kaikille aloille käytettäväksi.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta ja yhteenvedosta. Teoriaosuudessa avattiin johtamista, työhyvinvointia ja tutkittiin erilaisia johtamistyyliä. Johtamistyyliä keskityttiin Robert Blaken ja Jane Moutonin johtamismallissa oleviin sosiaaliseen, demokraattiseen, poliittiseen, laissez faire ja autoritaariseen johtamistyyliin. Näiden johtamistyylien vaikutuksia tutkittiin työhyvinvoinnissa.</p> <p>Tutkimuksesta voidaan päätellä johtamistyyliä olevan vaikutusta työhyvinvointiin. Johtamistyylien tiedostamisella on mahdollista kehittää eri johtajien taitoja, jolloin heillä voi olla positiivisempi vaikutus työyhteisöön.</p>		
Asiasanat johtaminen, työhyvinvointi, johtamistyyli		

Abstract

Author(s) Mirka Hovi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2022
	Number of Pages 23	
Title of Publication The effect of leadership styles on well-being at work Possible subtitle(s)		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (BBA), business and logistics		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to investigate the effect of leadership styles on work well-being. Work well-being is an interesting subject because it is always current and in need for development. The goal was to find ways to develop work well-being with leadership skills.</p> <p>The methods used in this study were studying the literature and articles about leadership, well-being at work and Robert Blake and Jane Moutons managerial grid and analyzing those sources with valuable information.</p> <p>At the end of this study, it was clear that leadership style does have a way to effect work well-being. And it is possible to develop these skills after the leadership style has been clarified.</p>		
Keywords leadership, managing, well-being at work,		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	1
1.2	Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät	1
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite	2
2	Johtaminen	4
2.1	Määritelmä ja tavoite.....	4
2.2	Johtamismalli.....	4
2.3	Johtamistyyli.....	6
2.3.1	Autoritaarinen johtaminen.....	6
2.3.2	Demokraattinen johtaminen	6
2.3.3	Laissez Faire	7
2.3.4	Poliittinen johtaminen.....	7
2.3.5	Sosiaalinen johtaminen.....	8
2.4	Huono johtaminen.....	8
3	Työhyvinvointi.....	10
3.1	Käsite	10
3.2	Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät	10
3.3	Työkyvyn määritelmä.....	13
4	Yhteenveto	15
5	Pohdinta	17
	Lähteet	18

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen taustaa

Työ on suuri osa monen ihmisen elämää jopa kymmeniä vuosia. Monet työntekijät viettävät työpaikallaan keskimäärin kahdeksan tuntia päivässä, viitenä päivänä viikossa. Kun työpaikalla tai työssä vietetään useita tunteja päivässä, on tärkeää, että siellä myös voidaan hyvin. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet erilaiset asiat kuten esim. työn mielekkyys, työajat, omat elintavat myös työn ulkopuolella sekä johtaminen työpaikalla lähde. Johtaminen on muuttunut ajan myötä ja joskus johtaminen onkin ollut kaikessa yksinkertaisuudessaan sitä, että on johtaja, joka sanelee käskyjä ja alaiset tekevät mitä johtaja käskee, näin saatetaan toimia jollain talossa vieläkin, mutta vähenevissä määrin. Nykypäivänä johtamisen tulisi olla enemmän vuorovaikutteista, jolloin myös alainen saisi äänensä kuuluviin, alaisilla on usein parempi käsitys käytännön työn tekemisestä organisaatiossa ja heidän tietojaan ja taitojaan on kannattavaa käyttää hyödyksi.

Työhyvinvoinnilla on suora yhteys organisaation menestykseen. Asiakastyytyväisyys, johtaminen, osaamisen kehittämisen panostaminen ja tuottavuus, kaikki nämä ovat yhteyksissä toisiinsa, kun puhutaan työhyvinvoinnista ja organisaation menestymisestä. (Manka 2006, 75.)

Tämän opinnäytetyön aihe sai alkunsa omasta kiinnostuksesta työhyvinvointiin ja siihen, minkälainen osa johtamisella on työhyvinvoinnissa. Jokainen on varmasti nähnyt urallaan erilaisia johtajia ja johtamistyyliä, olivat ne sitten hyviä tai huonoja. Jokaisella on oikeus voida hyvin töissä ja tässä opinnäytetyössä tutkitaankin, minkälaisia vaikutuksia johtamisella on työhyvinvointiin ja voimmeko kehittää työhyvinvointia johtamisella ja millä keinoin, jotta työntekijät jaksaisivat ja voisivat paremmin työssään.

1.2 Aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tässä opinnäytetyössä tarkastelen työhyvinvoinnin toteutumista erilaisten johtamistyylien näkökulmasta. Johtamistyyleiksi on rajattu Robert Blaken ja Jane Moutonin (1964) johtamismallin johtamistyyli: autoritaarinen johtaminen, demokraattinen johtaminen, poliittinen johtaminen, sosiaalinen johtaminen ja laissez faire. Opinnäytetyössä pureudutaan Blaken ja Moutonin johtamismalliin ja tutkitaan, minkälaisia vaikutuksia edellä mainituilla johtamistyyleillä on työhyvinvoinnissa. Blaken ja Moutonin johtamistyyliä valitsin tähän opinnäytetyöhön niiden samaistuttavuuden sekä yleisyyden vuoksi. Näihin johtamistyyliin jokainen on varmasti törmännyt tai törmää jossain vaiheessa urallaan, jollain on saattanut olla

tyrannimainen johtaja, joka vain sanelee ohjeita tulokset mielessään ja toisella taas johtaja, joka ei ole kiinnostunut edes olemaan tavoitettavissa.

Tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä käytetään tietoperustana työhyvinvointiin ja johtamiseen perustuvan kirjallisuuden ja erilaisten artikkeleiden näkökulmia ja niiden analysointia (mm. Manka 2006, Juuti & Vuorela 2015, Seeck 2021). Työ tehdään yleiseen käyttöön, eikä sitä tehdä millekään tietylle alalle tai organisaatiolle.

Työn tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista alettiin tehdä jo 1900-luvun alussa, kun Frederick Winslow Taylor (1856–1915) kehitti liikkeenjohdon. Liikkeenjohto eli taylorismi syntyi, kun hän oppipoikana tehtaassa työskennellessään tunnisti heikkoudet työntekijöiden näkökulmasta, mutta suurempana ongelmana huomasi olevan työn järjestely ja siihen liittyvä ajanhallitsemattomuus ja tuottavuus. Kun tiedetään aika, joka käytetään mihinkin työtehtävän suorittamiseen, voidaan suunnitella, miten työ järjestetään tuottavaksi ja näin olisi myös työntekijöille eduksi. Taylorismin periaatteissa työntekijän henkilökohtaiset käsitykset korvataan tieteellä eli näytetään toteen suunnitelmallisuuden ja ajanhallinnan tehokkuus. Työntekijöiden valinta ja opetus tehdään tieteen perusteella, eikä niin, että työntekijät päättävät itse asioista eikä kehitys ole suunniteltua. Johdon ja työntekijöiden on tehtävä tiivistä yhteistyötä tutkimustiedon tulosten mukaisesti. Tieteellisessä liikkeenjohdossa itse työn tekeminen erotetaan suunnittelusta ja päätöksenteosta, näin työ jakautuu luonnollisesti johtajien ja työntekijöiden kesken, johtajien panostaessa suunnitteluun ja valvontaan ja työntekijät hoitavat toteutuksen eli työn itsessään. Taylorismin monet periaatteet ovat antaneet vaikutuksia sitä seuranneisiin johtamisoppeihin ja niitä voidaan nähdä hieman vielä tänä päivänäkin työelämässä. Työn organisoimistavat, teknologia ja laatujohtamisen opit ovat sellaisia, joissa tieteellisen liikkeenjohdon tunnuspiirteitä voidaan havaita. (Seeck 2021, 55–57, 102.)

Johtamistyyliä on tutkittu paljon ja niitä on monia tieteellisen liikkeenjohdon lisäksi, kuten Max Weberin (1904) johtamistyyli, joka viittasi byrokraattisiin organisaatiotyyppisiin, joissa tavoitellaan omaa etua ja hyötyä sekä Peter Drucker (1954), joka tuli tunnetuksi tavoitejohtamisesta. (Seeck 2021, 21, 133.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään Blaken ja Moutonin johtamismallin viiteen eri johtamistyyliin ja niiden vaikutuksiin työhyvinvoinnissa. Blaken ja Moutonin johtamismalli on innostanut tutkijoita. (Roy 2019, 165.)

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Työterveyslaitoksen teettämän korona-aikaisen tutkimushankkeen (Kaltainen & Hakanen, 2022) tuloksista saadaan selville, että työhyvinvointi on huonontunut viime vuosina. Tutkimushankkeen avulla on kerätty tietoa eri ikäisten työssäkäyvien ihmisten työhyvinvoinnin

tilasta. Hanke on sijoittunut vuoden 2019 lopusta vuoden 2021 loppuun eli tutkimusaineistoa on saatu kerättyä korona-ajalta ja muutaman kuukauden ajalta ennen koronaa, sen iskiessä Suomeen kunnolla vasta keväällä 2020. Työhyvinvoinnin paranemista nähtiin keväällä 2020 jonkin verran, mutta jo saman vuoden syksynä työhyvinvoinnin tila oli laskenut pandemiaa edeltävälle tasolle. Nuoret ja yksinasuvat olivat heikommassa asemassa hyvinvoinnin suhteen koronan aikana, heikommin koulutetuilla ja lähityötä tekevillä oli viitteitä työhyvinvoinnin huononemiseen, kun taas etätöitä tekevillä oli parempia vaikutuksia työhyvinvointiin. Työterveyslaitoksen tutkimuksella saatiin selville, että muutokset työssäkäyvien hyvinvoinnissa olivat suhteellisen pieniä ja huolta olisi vastaisuudessa pidettävä etenkin nuoremmista työntekijöistä. (Kaltainen & Hakanen 2022, 457.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään hakemaan vastauksia työhyvinvoinnin ongelmiin johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on tarkastella ja löytää vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälaisia vaikutuksia johtamisella on työhyvinvointiin?
- Miten johtamisella voidaan kehittää työhyvinvointia?
- Voidaanko työhyvinvoinnin huononemista ehkäistä paremmalla johtamisella?

Kysymyksillä halutaan löytää työhyvinvoinnin onnistumiset ja ongelmat, jotka ovat liitoksissa johtamiseen. Kun johtamisesta johtuvat ongelmat löydetään, selvitetään minkälaisia, kehitystoimenpiteitä voidaan tehdä niiden kehittämiseksi. Tutkimuksen edetessä tutkimuskysymykset täsmentyivät seuraavasti:

- Minkälaisia vaikutuksia johtamistyyleillä on työhyvinvointiin?
- Miten johtamistyylien tiedostamisen avulla voidaan kehittää työhyvinvointia?

Tavoitteena on löytää näkökulmia työhyvinvoinnin kehittämiseen johtamisen kannalta sekä auttaa johtajia tiedostamaan oman toimintansa merkitys osana työhyvinvointia. Työhyvinvointi ja johtaminen ovat molemmat ajankohtaisia tutkimuksen kohteita, niiden pitkän historian vuoksi. Johtamista on tutkittu jo 1900-luvun alkupuolelta asti. (Fredriksson & Saarivirta 2015,10). Työhyvinvoinnin tutkiminen alkoi jo 1920-luvulla lääketieteellisenä, fysiologisenä stressitutkimuksena. Stressin uskottiin ennen aiheutuvan esimerkiksi myrkyllisten aineiden tai melun kuormittavista fysiologisista tekijöistä. Käyttäytymiseen vaikuttavat tekijät ja psykologiset reaktiot liitettiin myöhemmin mukaan tutkimuksiin. (Manka & Manka 2016.)

Yllä mainituista aiheista on aiheellista tehdä uusia tutkimuksia jatkuvasti, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää eteenpäin ja saada uusia nykyaikaisempia näkökulmia asiaan.

2 Johtaminen

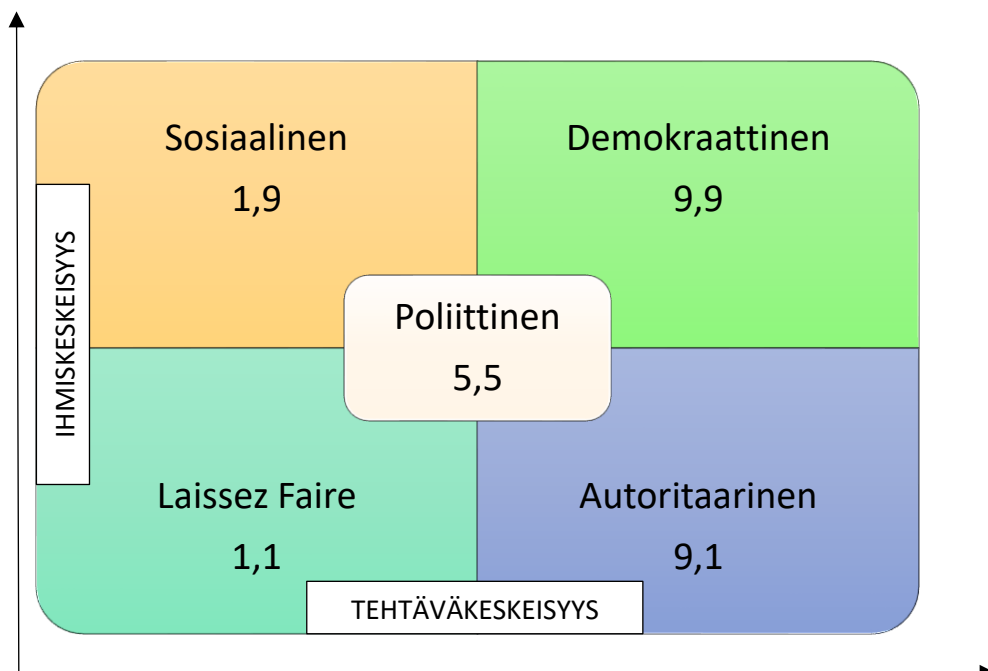
2.1 Määritelmä ja tavoite

Johtaminen on jonkin tietyn ryhmän toiminnan ohjaamista ja vastuun kantamista määrättyistä asioista. Johtamista tarvitaan, jotta ryhmä toimii tehokkaasti ja kaikki tietävät tehtävänsä. Johtajalla on yleisesti määräysvalta alaisiinsa työpaikalla, vanhimmissa johtamistyyliissä ja tulosjohtamisessa johtajan ja alaisen suhde on usein kuvailtu hyvin passiiviseksi alaisen osalta, myöhemmässä vaiheessa johtajan ja alaisen suhde on jo muuttunut vastavuoroisempaan suuntaan, jolloin alaista kuullaan enemmän. Johtamisen avulla on tarkoitus saada aikaan ennakkoon määritellyjä tuloksia ryhmän esim. alaisten toiminnan avulla. Alaisten toimintaa voi johtaa huolehtimalla siitä, että he kehittyvät ja oppivat uutta tehtävässään, tällöin johtajan on tunnettava minkälaisia tarpeita ja taitoja hänen alaisillaan on. Johtajaksi on mahdollisuus oppia, se ei suinkaan ole ominaisuus tai luonteenpiirre, jonka ihminen saa syntyessään. Johtajalla tulisi kuitenkin olla tiettyjä ominaisuuksia onnistuakseen tehtävässään, kuten tunneäly ja avoimuus. Johtajan hyvät vuorovaikutustaidot, luottamus, motivoiminen sekä se, miten hän kohtaa yksilön ovat arvokkaita ominaisuuksia, joilla johtajan on helpompi onnistua ja saada johtajan tarvitsema arvostus alaistensa keskuudessa. Tehokkaan toiminnan ja tavoitteiden saavuttamiseksi on tärkeää, että johtaja on jakanut alaistensa kanssa organisaation tavoitteet, joihin yhteistyöllä tähdätään, ilman tavoitteiden jakamista johtaja ei tule onnistumaan tehtävässään. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 11–12.)

Johtamisella annetaan tarkoitus tekemiseen. On tärkeää, että alainen tuntee työllään olevan merkitystä, ilman merkitystä tai tarkoitusta työ voi tuntua inhottavalta pakolta, joka on suoritettava päivästä toiseen. Muutosten ja uudistusten myötä johtajan tulee pysyä mukana ja luoda uudenlainen merkitys tekemiselle. Johtamisella on tarkoitus selventää yhteistä toimintaa ja kehittää sitä tarpeen mukaan. (Juuti & Vuorela 2015, 139.)

2.2 Johtamismalli

Johdon teoreetikot Robert Blake ja Jane Mouton kehittivät vuonna 1964 johtamismallin, jolla voidaan tunnistaa erilaisten johtamistyylien kautta johtajan kiinnostus tehtäviä ja ihmisiä kohtaan. Tämä johtamismalli eli Managerial Grid (Kuva 1) antaa perusteet ymmärtää normien ja standardien tapaa säädellä käyttäytymistä johtajassa. Blaken ja Moutonin mukaan johtajan käytöstä voidaan arvioida sillä, mikä on hänen suuntautumisensa ja kiinnostuksensa ihmisiin (alaisiin) tai hänen suuntautumisensa ja kiinnostuksensa tehtäviin ja tuloksiin.



Kuva 1 Blaken ja Moutonin johtamismalli (mukaillen, 1964)

Robert Blaken ja Jane Moutonin johtamismallissa on viisi erilaista johtamistyyliä: sosiaalinen, demokraattinen, poliittinen, autoritaarinen ja laissez faire, jotka on asetettu paikoilleen sen mukaan, kuinka paljon nämä kyseiset johtamistyyli ovat kiinnostuneita ihmisistä tai tehtävistä. Tehtäväkeskeiset johtajat ohjaavat alaisiaan tavoitteita kohti, ovat suunnitelmallisia ja ohjeistavat alaisiaan aikatauluissa ja työtehtävissä. Ihmiskeskeiset johtajat ovat enemmän huolissaan alaisistaan ja kunnioittavat heidän tunteitaan ja ideoitaan, heidän on helppo luoda vakaa luottamussuhde alaisiinsa ystävällisyydellään ja hyvillä kommunikaatio taidoillaan. Kuvassa 1, johtamistyylien kohdalla on näkyvissä luku, joka kertoo johtajan panostuksen määrän tehtäviin ja ihmisiin; esimerkiksi autoritaarinen johtamistyyli luvulla 9,1 kertoo siitä, että tällä johtamistyyllillä on korkea tehtäväkeskeisyys, mutta on hyvin vähän kiinnostunut alaisistaan; laissez faire johtamistyyli luvulla 1,1 kertoo kiinnostuksen olevan matala sekä tehtäviin että ihmisiin. (Roy 2019, 165–167.)

Ruudukon avulla johtajan on mahdollista kehittää myös omaa osaamistaan, asettamalla itsensä johtamismallin ruudukkoon, voi huomata omat parannuskohteensa, ruudukkoon asettamisen jälkeen on selkeämpää havaita mihin suuntaan johtajana haluaa itseään kehittää. Vaikka tällä johtamismallilla keskitytäänkin enemmän tavoitteellisiin tehtäviin ja ihmisiin, johtajan taidoissa on paljon muitakin huomioon otettavia asioita, mukaan lukien nykytilanne. (Roy 2019, 166–167.)

2.3 Johtamistyylit

2.3.1 Autoritaarinen johtaminen

Autoritaarinen johtaja keskittyy ennen kaikkea tuloksiin ja ottaa hyvin vähän huomioon alaiset. Tällä johtamistyyllillä voidaan saada tuloksia aikaan, mutta johtajan alhainen moraalitason vaikuttaa lopulta suoritukseen ja tulosten ylläpitämiseen. Autoritaarinen johtaja ei saa aikaan pitkäaikaisia tuloksia toiminnallaan. Luovaa työyhteisöä ei tavoiteta pitämällä yllä liikaa kuria ja järjestystä, johtajan tulee olla innostaja alaisilleen ja tavoitella yhdessä organisaation asettamia tavoitteita. (Juuti & Vuorela 2015, 35).

Autoritaarista johtamista voidaan kutsua myös tuhoavaksi johtamiseksi, koska sillä saadaan usein aikaan seurauksia, jotka ovat vahingoksi organisaatiolle. Kontrollioiva johtaja ohjaa alaisiaan sanelemalla tehtävänjakoja ja jättää alaiset epätietoisiksi tulevastakin. Johtajan vastuuseen kuuluu jakaa tietoa alaisilleen, autoritaarinen johtaja ei toimi näin, vaan pimittää tietoa, jakaen sitä niukasti, jotta saa pidettyä kontrollin itsellään ja korostaa omaa tärkeyttään. (Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017, 48–49.)

Tämänlainen johtamistyyli on oman empiirisen kokemukseni mukaan helppo erottaa työelämässä. Johtaja saattaa hieman eristäytyä alaisistaan, mutta samalla käy valvomassa töiden tekoa ja käskyttämässä ohjeita. Autoritaarinen johtamistyyli ei motivoivaa alaisille, se saattaa olla enemmänkin pelottavaa ja ahdistavaa. Tätä näyttäisi tukevan myös teoreettinen tutkimus. (mm. Juuti & Vuorela 2015, Hoffrén, Syvänen & Laulainen 2017)

2.3.2 Demokraattinen johtaminen

Johtamisessa päätöksenteko on tärkeässä asemassa ja se on jossain muodossa jokaisella johtajalla edessä. Demokraattisessa johtamisessa alaista kannustetaan mukaan päätöksentekoon, jolloin he tuntevat olonsa tärkeäksi ja motivoituneeksi. Johtaja luottaa alaisiinsa ja edistää osallistumista kuuntelemalla heidän ajatuksiaan ja ideoitaan asioista, joita voidaan kehittää ja jotka vaikuttavat päätöksentekoon, nämä keinot kehittävät alaisen sitoutumista organisaatioon ja edesauttaa yhteistyötä. Demokraattisella johtajalla on usein tunnealyä ymmärtää minkälaista tukea alaiset tarvitsevat ja pyrkiä sitä heille antamaan. Antamalla oikeanlaista tukea ja apua alaisilleen organisaatiosta tulee menestyvä ja johtamiseen ollaan tyytyväisiä, kun huomataan johtajan olevan kiinnostunut alaisistaan ja heidän viihtyvyydestään sekä voinnistaan. (Sharma & Singh 2013, 54–55.)

Nykypäivänä johtaminen on demokraattisempaa kuin aiemmin ja siinä korostuu erityisesti vuorovaikutus alaisen kanssa, kyky ottaa alainen vastaan yksilönä ja erilaiset sosiaaliset taidot ja tunnetaidot, jotka korostuvat erityisesti ryhmänä työskentelyssä. Koska työ on

nykypäivänä kaikilla aloilla aiempaa hektisempää, myös alaisilta vaaditaan enemmän kuin ennen. Oman osaamisen ja kehittämisen ylläpito on jatkuvaa, jotta pystytään vastaamaan organisaation tavoitteisiin. (Fredriksson & Saarivirta 2015, 17–18.)

Demokraattinen johtamistyyli on tehokkainta, sillä siinä priorisoidaan työtehtävät ja otetaan samalla huomioon alaisten tarpeet. Tässä johtamistyyllissä johtaja usein pitää huolen siitä, että alaiset ymmärtävät organisaation tavoitteet ja heillä on realistiset mahdollisuudet myös saavuttaa ne. Luottamuksen ja kunnioituksen määrä molemmin puolin takaa korkean tyytyväisyyden ja nousevan motivaation ja näillä saadaan aikaan yhdessä loistavat tulokset.

2.3.3 Laissez Faire

Laissez Faire on johtamistyyli, jossa johtaja toimii hyvin välinpitämättömästi, hän ei ole kiinnostunut tehtävistä eikä alaisistaan. Johtaja ei johda, jolloin työ on hyvin epäorganisoitua ja alaiset tekevät mitä haluavat eivätkä ole kiinnostuneet työstä tai organisaation tavoitteista. Välinpitämätön johtaja ei motivoi alaisiaan ja välttelee vastuuta sitoutumatta tehtäviinsä. (VonBergen 2012, 68.)

Laissez Faire johtamistyyllillä on tehottomuuden lisäksi tuhoisaa, tämän välinpitämättömän johtamistyylin on tutkittu alentavan alaisten kiinnostusta työtä kohtaan, huonontavan työtyytyväisyyttä ja tyytyväisyyttä johtamiseen. Johtajan alaisena, joka ei ole kiinnostunut juuristään, voi olla vaikeaa työskennellä. Omaa motivaatiota on hankala löytää, koska sitä ei ole johtajallakaan, jonka tehtävänä on innostaa työntekijöitään saavuttamaan organisaation tavoitteet. Stressi ja alaisten väliset konfliktit tulevat helposti esiin, koska ei ole selvää työjaosta huonon johtamisen vuoksi. Työntekijät saattavat olla usein myös epä tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan. Tämä johtamistyyli on ainutlaatuinen siinä mielessä, että sen seuraukset ovat negatiiviset johtuen rakentavan käytöksen puuttumisesta enemmän kuin tuhoisan käytöksen olemassaolosta. (Robert & Vandenberghe 2021, 535.)

2.3.4 Poliittinen johtaminen

Poliittinen johtaja yrittää usein tasapainoilla organisaation tavoitteiden ja alaisten tarpeiden välillä, hän tekee usein kompromisseja, jolloin hänen kiinnostuksensa ei ole kovin suuri alaisia tai tehtävää kohtaan, eikä hän ole valmis tekemään ylimääräistä tavoitteiden saavuttamiseksi vaan tyytyy keskivertosuoritukseen, joka ei inspiroi alaisia. Tällä johtamistyyllillä saavutetaan usein keskinkertainen suoritus kokonaisuudessaan, niin työn tuottavuuden kuin työtyytyväisyydenkin osalta. (Lindberg.)

Juutin & Vuorelan (2015) mukaan johtamisen tulisi olla yhteisen merkityksen etsimistä. Poliittinen johtaja yrittää omalla tavallaan tasapainoilla pitääkseen tyytyväisenä sekä

organisaation, että alaiset, mutta hänen tulisi ennen kaikkea johtaa näyttämällä oikeaa suuntaa ja tekemällä selväksi organisaation tavoitteet, joita kohti yhdessä edetään. (Juuti & Vuorela 2015, 140.)

2.3.5 Sosiaalinen johtaminen

Sosiaalisen johtajan johtamistyyli on mukautuvaa, hän on usein huolissaan tiimensä tunteista ja tarpeista. Huolenpitäjänä johtaja haluaa luoda alaisilleen mukavan työpaikan, mutta työn tehokkuus kärsii alaisten motivaation, ohjeistuksen ja tehtävien yleisen hallinnan puutteesta. Sosiaalinen johtaja ei ole kovinkaan kiinnostunut tehtävien aikaansaamisesta vaan enemmänkin siitä, että hän huolehtii alaisten tarpeista ja luo alaisilleen mukavan työympäristön, jonka uskoo ennen pitkää tuovan haluttuja tuloksia. (Lindberg.)

Tämän johtamistyylin alla saavutetaan usein rento ja ystävällinen työilmapiiri, mutta se ei ole organisaatiolle kokonaisuudessaan tuottavaa toimintaa. Työhön kunnolla keskittyvät yksittäiset alaiset saattavat turhautua helposti tämän tyyllisen johtamisen alla, koska he tuntevat tekevänsä muita enemmän. Pitkällä aikavälillä, tämän johtamistyylin vaarana on heikentää organisaation työllisyystilannetta, mikäli työtä ei tehdä tavoitteellisesti organisaation on myös vaikea parantaa tulosta. (Lindberg.)

Kuten edellisistä kappaleista huomataan, erilaisilla johtamistyyleillä on erilaisia vaikutuksia työn tehokkuuteen, sen tuottavuuteen ja alaisten motivaatioon sekä yleiseen viihtyvyyteen työpaikalla. Tässä opinnäytetyössä mukana olevat johtamistyyliä ovat sellaisia, jotka ovat suhteellisen helppo tunnistaa työelämässä. Ne ovat osaltaan hyvin samaistuttavia ja osa on sellaisia, joita haluaisimme olla johtajina toimiessamme. Kun tiedostetaan, minkälaisia johtamistyyliä on olemassa ja mihin kategoriaan itse kuulutaan, on helpompi kehittyä johtajan roolissa, silloin tunnistetaan omat vahvuudet ja heikkoudet, jotka kaipaavat kehittämistä tai muunlaista parannusta.

2.4 Huono johtaminen

Juuti (2018) määrittelee johtamisen huonoksi silloin, kun se on haitallista henkilöstön tai yksilön työhyvinvoinnille. Kuten hyväksi johtajaksi ei huonoksikaan johtajaksi synnytä tai tulla hetkessä. Johtamistyyliä kehittyvät vastaan tulevien tehtävien ja valintojen myötä uran aikana. Huono johtaminen ilmenee työyhteisössä monella eri tavalla, sen olemassaolo pitää ensin tunnistaa, jotta sitä voidaan alkaa kitkemään pois. Monet huonon johtamisen aiheuttamista ongelmista myös lisäävät ongelmia, jotka taas lisäävät huonoa johtamista, seurauksena voi olla jopa kustannuksia yksilölle, jonka johtaja arvelee epäilevän hänen johtajantaitojaan. Muutamia huonoja valintoja tehneellä johtajalla madaltuu kynnys tehdä huonoja

valintoja uudelleen ja uudelleen. Raja on hyvin pieni hyvien ja huonojen valintojen välillä ja se saattaa olla johtajallekin vaikea raja erottaa, mitkä hänen tekemistään valinnoista ovat hyviä tai huonoja. Johtajan tehdessä tietoisesti ratkaisuja ja valintoja, joista on muille haittaa, on hyvä esimerkki huonosta johtajasta. Johtajilla on paljon valtaa manipuloida ympäristöä ja kontrolloida yksilöitä valvomalla heidän toimintaansa ja tehdä heistä hänestä itsensä riippuvaisia, ihmisillä on halu tulla hyväksytyksi ja kuulua joukkoon, jolloin johtajan manipulointi on helpompaa toteuttaa. (Juuti, 2018.)

Koska työyhteisössä kaikki vaikuttaa kaikkeen ja kaikki on yhteyksissä toisiinsa, on esimerkiksi monimutkaisempaa puuttua huonoon johtamiseen. Johtajat ja esimiehet saattavat kokea jotkin asiat hyviltä ja oikein hoidetuilta, kun taas työntekijöillä voi olla samoista asioista päinvastainen kokemus. (Juuti 2018.) Hyvin hoidetussa johtamisessa tarvitaan kommunikointitaitoja, jossa voidaan ottaa henkilökunta mukaan, mutta myös pystyä kommunikoi-
maan johtajan roolissa omaksutun auktoriteetin voimin. (Järvinen 2016, 16). Juutin (2018) mukaan huono johtaminen tulisi heti sen tunnistettua kitkeä pois, ennen kuin tilanne pahe-
nee. Tilanteet, jotka ovat tulleet huonon johtamisen mukana, eivät poistu itsestään, sillä työntekijät ovat jo puolustuskannalla, jolloin johtajat käyttävät vielä kovempia otteita. Ulkopuoliselle tämänlainen tilanne saattaa näyttää siltä, että on liian myöhäistä parannukselle ja asiat ajautuvat vain huonompaan suuntaan. (Juuti 2018.)

3 Työhyvinvointi

3.1 Käsite

Työhyvinvointi on käsitteenä varsin laaja, mutta turvallinen ja terveellinen työympäristö kuuluu jokaiselle työntekijälle. Työhyvinvoinnin tutkiminen aloitettiin jo yli sata vuotta sitten, sen jälkeen tutkimuksen painopisteet ovat muuttuneet nykyaikaisemmiksi. Nykypäivänä työhyvinvointi ja hyvä työpaikka nähdään eräällä tavalla samana asiana, näin ollen yksilö tuntee tarpeensa tulleen täytetyiksi ja suunnitelmansa toteutuneeksi. Työhyvinvointiin vaikuttaa useat asiat, osaan näistä voi yksilö vaikuttaa itse ja osaan taas voi vaikuttaa organisaatio, työyhteisö, työtehtävien mielekkyys ja johtaminen. Sitoutuminen tehtäviin ja toiminta päämäärää saavuttaen luo hyvinvointia. (Kauhanen 2016, 21.)

Mankan (2016) mukaan työhyvinvoinnin käsite maailmalla on hieman outo, sillä se on liitetty vain työterveyteen ja työkykyyn. Suomessa työhyvinvoinnin kokonaisuus on laajempi, koska se käsittää myös sen, miten työ sujuvuuden arjessa. Toimintatapa, johtaminen, ilmapiiri työyhteisössä, työntekijät itse ovat esimerkkejä niistä asioista, jotka koostavat työhyvinvoinnin. Työhyvinvoinnin parantamiseksi voidaan järjestää virkistyspäiviä, jolloin työyhteisö yleensä viettää aikaa yhdessä vapaammin, kuin työpaikalla töitä tehdessään. Virkistyspäiviä tärkeämpää olisi kuitenkin se, että työ sujuisi normaalissa arjessa ongelmitta. Suunnitelmallinen henkilöstön johtaminen, jossa asetetaan tavoitteet ja suunnitellaan oikeanlaiset toimenpiteet niiden saavuttamiseksi, on tärkeää, koska henkilöstön hyvinvointi on organisaation suurimpia menestystekijöitä. (Manka & Manka 2016.)

3.2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointiin vaikuttaa monet asiat (kuva 3) ja jokaisella alaisella ne saattavat olla hieman erilaiset. Johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa alaisen työn sisältöön ja osaamiseen, mitä enemmän alaisella on osaamista sitä laajempi tai mieluisampi hänen työn sisältönsä on. Työyhteisön ilmapiiri on valtavan suuri osa työhyvinvointia. Koska johtamisen laatu ja taso ovat hyvin erilaisia eri työyhteisöissä, myös työilmapiiri on hyvin erilainen. Hyvällä johtamisella on usein parempi mahdollisuus saada hyvä työilmapiiri työyhteisöön, hyvä johtaminen tehdään yhdessä työyhteisön kanssa osallistamalla työntekijöitä työyhteisön toimintaan ja sen kehittämiseen. (Juuti & Vuorela 2015, 23–24.)



Kuva 2 Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät (mukaillen Manka, 2006)

Kuvassa 2 näkyy viisi pääasiaa, jotka kulkevat käsikädessä työhyvinvoinnin kanssa, vaikka tässä työssä keskitytäänkin pääosin johtamisen vaikutukseen, avaan näitä seuraavassa hieman. Kaikki lähtee omasta itsestä ja omasta asenteesta. Oma asenne luodaan työn ulkopuolisen elämän toiminnoilla. Hyvä elämänhallinta auttaa selviämään fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista haasteista, joilla on lopulta vaikutusta omaan jaksamiseen, stressiin ja tyytyväisyyteen elämässä. Kun itsestä ei pidetä huolta, se tuo motivaatio- ja jaksamisongelmia ja voi vaikuttaa lopulta myös muistin jaksamiseen. Itsensä kehittäminen on tärkeässä roolissa oman motivaation kannalta ihminen, joka haluaa kehittää osaamistaan, näkee asiat ympärillään positiivisempina kuin henkilö, jolla ei ole kiinnostusta uusien asioiden oppimiseen. (Manka 2006, 15–17.)

Henkinen, fyysinen ja sosiaalinen hyvinvointi on suuri osa työhyvinvointia, nämä kaikki osa-alueet ovat sidoksissa keskenään. Liikunnan avulla saadaan usein hyvää mieltä ja mielen rauhaa. Samoja asioita saadaan viettämällä aikaa ystävien tai perheen kanssa ja esimerkiksi uuden oppiminen antaa uuden päämäärän ja pitää psyykkisesti aktiivisena. (Juuti & Vuorela 2015, 85.)

Organisaatiolla on omat tavoitteensa ja arvonsa. Organisaatio voi olla mukana työhyvinvointia edistämässä esimerkiksi pitämällä huolen oikeanlaisista ja toimivista työvälineistä ja

huolehtimalla alaisten tietotaidon ja osaamisen kehittämisestä erilaisten koulutuspäivien ja muiden opastusten avulla. Vaikka organisaatio sanelee strategiat, visiot ja muut, on tärkeää kuunnella henkilöstöä käytännön asioiden toimivuudesta ja käyttää hyväksi keskusteluista syntyvää vuorovaikutusta organisaation toiminnan kehittämisessä. Vaikuttamismahdollisuus omalla työpaikalla voi liittyä työn tekemiseen, työtehtävien monipuolisuuteen tai vaihtelevuuteen ja uuden oppimisen mahdollisuuteen, nämä tekevät työstä kiinnostavan. Uuden oppimisen mahdollisuus, oma motivaatio ja asenne voivat saada aikaan organisaatiossa etenemisen vaativampiin ja paremmin palkattuihin tehtäviin. (Manka 2006, 15–18.)

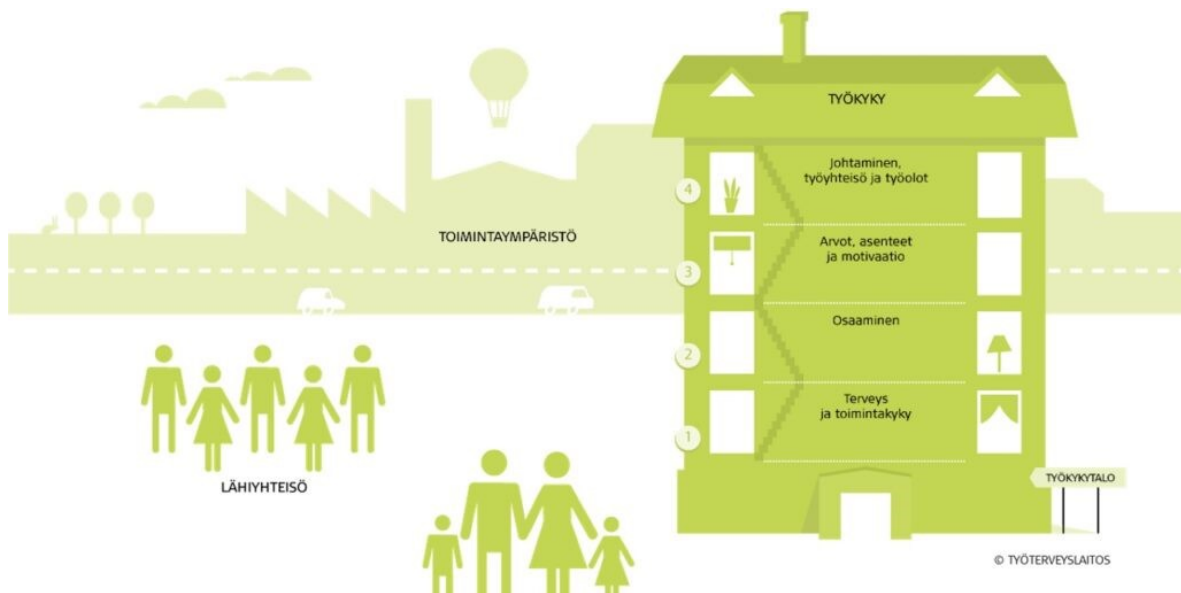
Työyhteisön toimivuus on usein kiinni ryhmähengestä, joka luodaan avoimella vuorovaikutuksella ja toisia arvostamalla. Toimivalla työyhteisöllä on suuri vaikutus siihen, miten päivittäiset työtehtävät sujuvat, ensinnäkin niiden suunnittelu ja järjestely on tehty hyvin ja henkilöstön toteuttaessa toimintaa se sujuu moitteetta toisten arvostuksen ja luottamuksen voimalla. Työyhteisöllä voi olla negatiivinen vaikutus työhyvinvointiin, negatiivisuus johtuu usein erilaisista henkilökemioista, kateellisuudesta tai joidenkin henkilöiden suosimisesta. Suosiminen voi olla peräisin johtajalta, johtajan tulisikin huolehtia, että kaikki alaiset saavat häneltä yhdenvertaista kohtelua. Johtajan työ on ihmisten johtamista kuuntelemalla, luottamalla ja kohtelemalla yhdenvertaisesti. Alaisten suorituksia johdetaan antamalla palautetta ja kannustamalla hyviin suorituksiin, näitä voidaan tehdä arjessa tai kehityskeskustelussa. (Manka 2006, 15–18.)

Kehityskeskustelujen säännöllinen pitäminen on tärkeää. Työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri silloin, kun johtaja on itse myönteisempi keskustelulle. Johtaja saa aikaan luottamusta työyhteisöltä, eikä vaikuta etäiseltä tai liian auktoritaariselta tai joskus jopa kylmältä, kun hän voi vapaammin keskustella koko työyhteisön kanssa. Kehityskeskustelut on suunniteltu johtajien apuvälineiksi aikanaan tavoitejohtamisessa, ja ne rantautuivat Suomeen jo 1970-luvulla. Aiemmin niistä käytettiin nimeä tavoitekeskustelu tai tuloskeskustelu, mutta nykyään kehityskeskustelu on yleisesti käytetty nimi tälle apuvälineelle. Kehityskeskusteluiden avulla tavoitteena on kehittää organisaation ja yksilön kehittämistä ammatillisesti. Kehityskeskustelun tulisi olla ennalta sovittu ja suunniteltu aika, jolloin johtaja ja alainen istuvat alas ja keskustelevat avoimesti ja luottamuksellisesti molempien osapuolten ajatuksista siitä, minkälainen on yksilön tapa toimia työssä ja hänen työtehtävistään. Kehityskeskustelujen säännöllinen pitäminen on hyvin sallittavaa työhyvinvoinnin kannalta. Kaikki johtajat eivät käytä kehityskeskusteluja apuvälineenä työssään, tämä saattaa aiheuttaa koko työyhteisön pahoinvoinnin ja väärinymmärryksiä työyhteisössä. (Juuti & Vuorela 2016, 95–97.)

3.3 Työkyvyn määritelmä

Työkykyä on hankala määritellä, työterveyshuolto, eläkelaitokset, työntekijät, työnantajat, erilaiset kuntoutuslaitokset, tutkijat ja lainsäätäjät eivät voi yhtenäisesti määritellä yksiselitteisesti mitä työkyky on, koska se ei kuulu pelkästään yhdelle tieteenalalle vaan koostuu useammasta osa-alueesta. Tutkimusten myötä työkyky ymmärretään koko ajan moniulotteisemmaksi ja monipuolisemmaksi ja sen hallinta ja kehittäminen käy yhä haastavammaksi sen entistä laajemman käsitteen määrittelyn vuoksi, koska toimintatavat muuttuvat ja teknologia lisääntyy. (Airila & Schaupp 2020, 7–8.)

Emeritusprofessori Ilmarinen Työterveyslaitokselta on kuvannut työkykyyn vaikuttavia tekijöitä työkykytalon (kuva 3) avulla. Ilmarinen korostaa vastuuta joka yksilöllä on omasta työkykytalon hoitamisestaan. (Manka & Manka 2016.)



Kuva 3 Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Kuvan 3 työkykytalon pohjakerros koostuu yksilön omista voimavaroista fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn osalta. Kun yksilöllä on vahva perusta, on hänen työkykynsä todennäköisemmin pitkäkestoisempi. Toinen kerros koostuu osaamisesta, eli niistä tiedoista ja taidoista, joita yksilö omaksunut elämänsä aikana. Näiden taitojen päivittäminen ja uuden oppiminen on tärkeässä roolissa, jotta voidaan kehittyä ja motivoitua. Kolmannessa kerroksessa on arvot, asenteet ja motivaatio työelämää kohtaan. Elämäntapojen erilaiset vaiheet, jotka motivoivat työelämää kuuluvat tähän kolmanteen kerrokseen. Työn kautta saadut kokemukset linkittyvät ensin arvoihin ja asenteisiin, hyvillä kokemuksilla vahvistetaan arvoja ja asenteita työssä, kun taas huonot kokemukset heikentävät niitä. Neljättä kerrosta Ilmarinen kuvaa työkykytalon suurimmaksi ja raskaimmaksi kerrokseksi.

Johtaminen, työyhteisö ja työolot asettaa vaatimukset muille kerroksille. Yksilön voimavarojen ollessa tasapainossa tämän neljännen kerroksen kanssa, hänen työkykynsä säilyy hyvänä. Kun taas tämän ns. työkerroksen toimivuudessa havaitaan epäkohtia, yksilön työkykyyn vaikuttavat voimavarat heikkenevät. Johtajan tehtävänä on tasapainottaa yksilön tarpeita organisoimalla ja kehittämällä neljättä kerrosta. Johtajan antamalla tuella on pitkäaikaistutkimusten mukaan huomattava merkitys yksilön työkykyyn. Tasapaino työn ja ihmisen omien voimavarojen käytössä on ensisijaisen tärkeää työkyvyssä. Tasapaino työelämän eri vaiheissa voi vaihdella ja usein pyritäänkin etsimään oikeanlaista tasapainoa työelämässä jaksamisen vuoksi. Ihmisen omien voimavarojen muuttuminen mahdollisten sairauksien tai iän lisääntymisen myötä vaatii jatkuvaa sovittelua. Myös vaatimukset työssä muuttuvat; digitalisaatio ja kilpailu alalla tuovat omat haasteensa jaksamiseen. Työkyvyn ylläpitämisessä ja kehittämisessä tarvitaan yhteistyötä niin johtajalta kuin työntekijältäkin, vastuu kuuluu molemmille. Myös työntekijän perhe ja lähipiiri ovat avain asemassa vaikuttamassa yksilön työkykyyn. (Kauhanen 2016, 23–25.)

Yksilön työkykytalon ollessa epätasapainossa on syytä kiinnittää huomiota yleiseen työhyvinvointiin. Työn imu on käsite, joka kuvaa myönteistä motivaatiota ja tunnetilaa työssä. Yksilö, joka kokee työn imua, lähtee mielellään töihin ja nauttii työstään. Yksilö, joka kokee työn imua, on yleensä tarmokas, omistautunut ja uppoutunut työtehtäväänsä. Työn imu on tärkeää, sillä ilman sitä on helppo ajautua työpahoinvointiin. Tämän kokeminen on arvokasta työhyvinvoinnin osalta, vastikkeena voi olla yksilö, joka on kyllästynyt, välinpitämätön, ylikuormittunut ja uupunut ja joka on ajautumassa työpahoinvointiin. (Hakanen 2011, 38–40.)

4 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia vaikutuksia johtamistyyleillä on työhyvinvointiin ja voidaanko johtamistyylien tiedostamisella kehittää työhyvinvointia. Tutkimuksesta käy ilmi, että johtamistyyleillä on vaikutusta työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin tason ylläpitämiseksi olisi hyvä käyttää arjessa sopivia apuvälineitä, kuten kehityskeskusteluja ja avoimuutta työyhteisössä ja tunnistaa työpahoinvointia aiheuttavat osa-alueet. Demokraattisen johtajan hyöty kehityskeskusteluista vie häntä eteenpäin ja saa sen avulla motivoitua alaisiaan, kun taas autoritaarinen johtaja voi jättää tämän tilaisuuden joko käyttämättä tai käyttää sitä vain omaksi edukseen ilman, että työntekijä hyötyy siitä lainkaan.

Kets de Vriesin (2007) mukaan tuloksellisempaan johtajuuteen on mahdollisuus, mikäli johtaja on halukas itse uudistumaan ja muuttumaan, itsetiedostus on avainasemassa tätä kohti. Johtajan on oltava selvillä mikä on organisaation tavoite ja etu ja tähdättävä siihen, jotta hän voi onnistua tehtävässään johtajana, tässä kohtaa olisi hyvä olla selvillä omasta johtamistyylistä voidakseen kehittää itseään. Omaa etua ajava johtaja epäonnistuu eikä ole kiinnostunut ihmisten motivoinnista. (Kets de Vries 2007, 203–204.) Kuten työhyvinvoinnin osa-alueissa mainittiin, myös omalla itsellä ja omalla asenteella on valtava vaikutus siihen, miten motivoitunut on. Motivoituneena on suurempi kiinnostus itsensä kehittämiseen.

Johtamistyylien tunnistaminen on erittäin tärkeää, jotta johtajalla on mahdollisuus kehittyä. Johtajan olisi hyvä olla myös itse kiinnostunut kehittymisestään. Omasta kehityksestään kiinnostunut johtaja ei Blaken ja Moutonin ruudukossa asetu vasempaan alakulmaan laissez faire ruutuun, sillä hän on innostunut oppimaan uutta. Laissez faire -tyylinen johtaja vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, sillä hän ei ole kiinnostunut alaisistaan eikä omasta työnteostaankaan. Sosiaalisella, poliittisella ja autoritaarisella johtajalla on mahdollisuuksia kehittää itsestään demokraattisempi johtaja, jolla on tutkittu olevan paremmat taidot sekä tunneälyjohtamisessa että tuloksellisessa johtamisessa.

Johtaminen on muuttunut paljon autoritaarisesta johtamisesta demokraattisempaan johtamistyyliin. Vuorovaikutus, sosiaaliset ja tunnetaidot korostuvat johtamisessa, sekä johtajan kyky ottaa alaiset ennen kaikkea yksilöinä, mutta myös tiimien jäseninä. Työelämässä vaaditaan aina vain enemmän ja enemmän, työ on jatkuvasti kiireisempää kuin ennen ja myös oman osaamisen päivittäminen on tärkeää. Tämän päivän johtamisessa tunneäly, sosiaalinen vuorovaikutus ja työilmapiiri ovat merkittävässä roolissa johtajan ja yksilön kehittämiseen vaikuttavina tekijöinä. Organisaatiossa, joka on nopea liikkeissään suunnanmuutoksien ja innovoinnin osalta, on tärkeää huomata, että kehittyminen ja muutoksen johtaminen ovat avainasemassa. Keskeisintä eri johtamistyyleissä on itsensä kehittäminen ja alaisten innostaminen, vaikka kaikki johtamistyyliä eivät tätä taitoa omaakaan, olisi sen

tiedostaminen äärimmäisen tärkeää. Johtajan ja alaisen vuorovaikutus helpottuu, kun johtajalla on kyky innostaa ja motivoida alaista yksilönä. Nykypäivänä organisaatioiden työyhteisöt koostuvat useammasta tiimistä, jossa on koottu yhteen asiantuntijat joltain tietyltä osa-alueelta, johtajan on kuitenkin osattava kommunikoida myös näiden tiimien kanssa sekä innostaa heitä menestymään. Kehittyminen työssä ei ole nykyään enää vain itse työtehtävien opettelua, vaan kehittyminen on myös henkistä, jolloin keskitytään enemmän asenteiden ja erilaisten käsitysten pohdintaa ja olla avoimempia uusille tavoille työskennellä. Tunneälytaitojen kehittäminen on jatkuvaa ja sen saralla voi oppia aina uutta, keskustelemalla muiden kanssa voi yleensä avartaa omaa näkemystään asioista. Johtajan on mahdollistettava yksilöiden kehittyminen ja innostaa heitä siihen koko heidän työuransa ajan. (Fredriksson & Santavirta 2015, 17–18.)

Työhyvinvoinnin parantamiseksi löydettyjen ratkaisujen perusteella, pohditaan mitä on opittu ja miten opittua voidaan hyödyntää kyseisessä organisaatiossa jatkossa työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta. Työssään hyvinvoiva henkilöstö on todennäköisesti sitoutuvampaa kuin sellainen henkilöstö, joka ei voi hyvin, sitoutunut henkilöstö usein takaa enemmän vaihtuvuuden organisaatiossa.

Työhyvinvointia voidaan kehittää, kun selvitetään, mikä on johtajan rooli organisaatiossa. Ilman johtajaa ennen pitkää on hankala olla yhtä mieltä siitä, mitä työtehtäviä kukin tekee tai miten ne tehdään. Tällaiset asiat aiheuttaisivat konflikteja alaisten keskuudessa johtajan puuttuessa, joka johtaisi kaaokseen, näiden tilanteiden välttämiseksi on tärkeää, että työpaikoilla on johtajia. (Järvinen 2016, 57.)

5 Pohdinta

Ajankohtaisen aiheen tutkiminen oli kiinnostavaa. Tutkimus onnistui hyvin ja oli mielenkiintoinen tehdä. Tavoitteet saavutin mielestäni jossain määrin ja pystyin löytämään yhteyksiä johtamistyylien ja työhyvinvoinnin välillä. Johtamistyylien tunnistamista voidaan hyödyntää organisaatioissa, kunhan se tehdään oikein. Työhyvinvoinnin kehittäminen eri johtamistyylien tiedostamisella on mahdollista, siihen tarvitaan organisaatiolta hyvä suunnitelma ja mahdollisesti avuksi HR-osastoa auttamaan sen toteuttamisessa. Opinnäytetyön keskeisten käsitteiden kuten johtamisen, työhyvinvoinnin, työkyvyn ja valittujen johtamistyylien ymmärtäminen oli tärkeintä tässä työssä.

Jos jotain olisin tehnyt toisin, olisin antanut itselleni enemmän aikaa työn tekemiseen. Työsäkäyvänä on paljon aikatauluhaasteita työn ja opiskelun yhdistämisessä. Ajatustyötä tein pitkin syksyä ja siitä olikin suuri hyöty, kun olin kirjoittanut ylös muistiinpanoja matkan varrella, ilman niitä työn tekeminen olisi ollut paljon hankalampaa. Isommat työt usein vaativatkin paljon ajatustyötä jo ennen aloitusta ja työn tekovaiheessa.

Opinnäytetyön teon aikana kiinnostukseni työhyvinvointiin ja johtamiseen lisääntyi entisestään. Vaikka tästä aiheesta on tehty tutkimuksia, vaikka kuinka, oli miellyttävää itse oppia uutta hankkimastani aineistosta. Paikoin lähteiden luotettavuus tuntui haastavalta, mutta uskon, että sain hyviä lähteitä käyttöni.

Työhyvinvoinnin jatkuva tutkiminen ja kehittäminen on tarpeen jatkossakin. Aihe on mielestäni äärimmäisen tärkeä ja vaikka siitä puhutaan medioissa ja sitä tutkitaan paljon, pohdin vieläkin, kuinka monella työpaikalla aihe on sellainen, joka näkyy arjessa, vai kiinnitetäänkö siihen huomiota vasta sitten kun esimerkiksi yksilö on jo avun tarpeessa. Työhyvinvointia tulisi kehittää ennalta ehkäisevästi, jotta voitaisiin välttyä ainakin osalta työuupumuksista. Suomessa Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Ilmarinen ja KEVA ovat merkittävimpiä tahoja, jotka tutkivat ja kehittävät työhyvinvointia maassamme.

Lähteet

- Airila, A. & Schaupp, M. 2020. Työn murros ja työkyky – näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Warma. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa: <https://www.varma.fi/contentassets/0e462ac7f0f74cf68bc6ca48479bf814/tietoa-tyokyvysta-tyon-murros-ja-tyokyky.pdf>
- Fredriksson, M. & Saarivirta, T. 2015. Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1), 7–20. Viitattu 17.10.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/akakk/article/view/90152>
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki. Painopaikka Tammerprint Oy, Tampere.
- Hoffrén, M., Syvänen, S. & Laulainen, S. 2017. Tuhoavan johtamisen rakentuminen sosiaali- ja terveydenhuollon johtamiskuvauksissa. Työelämän tutkimus. Volume 15, Nro 1. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85300>
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen: Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. E-kirja. Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Jyväskylä. Painopaikka Bookwell OY, Juva.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Alma Talent Oy. Helsinki. Painopaikka Balto Print, Liettua.
- Kaltainen, J. & Hakanen, J. 2022. Changes in occupational well-being during COVID-19: the impact of age, gender, education, living alone, and telework in a Finnish four-wave population sample. Scandinavian Journal of Work, Environment and Health. 48(6):457-467. Viitattu 24.11.2022. Saatavissa: <https://www.sjweh.fi/article/4033>
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä -kehittämishojelman laatiminen. Helsingin Kauppakamari Oy. Painopaikka Printon, Viro.
- Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta, jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Alma Talent Oy. Helsinki. Painopaikka Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu.
- Lindberg, C. Blake and Mouton's Managerial Grid explained by a CEO, examples, pros/cons. Leadership Ahoy. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa: <https://www.leadershipahoy.com/blake-and-moutons-managerial-grid-explained-by-a-ceo-examples-pros-cons/>

- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum Media Oy. Helsinki. Painopaikka Karisto Oy, Hämeenlinna.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. E-kirja. Alma Talent Oy. LAB-Primo.
- Robert, V. & Vandenberghe, C. 2020. Laissez-Faire leadership and affective commitment: The roles of leader-member exchange and subordinate relational self-concept. Journal of Business and Psychology, Volume 36, No 4. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa: <https://www.proquest.com/docview/2541128502?accountid=202350&parentSessionId=eb9noGYnRZ4MuzBFkuly3Ve6lp5gZctTElJfCYsfY9Q%3D&pq-origsite=primo>
- Roy, D. 2019. Managerial grid in macroeconomic perspective: An empirical study (2008-2017). Journal of transnational management, Volume 34, No 3. 164-184. Viitattu 2.11.2022. Saatavissa: <https://web-p-ebSCOhost-com.ezproxy.saimia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=7cb7d092-a4ce-4272-b80c-123fddebd7ae%40redis>
- Seeck, H. 2021. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Oy. Painopaikka Tallinna Raamatutrükikoja OÜ, Tallinna.
- Sharma, J. K. & Singh, S. K. 2012. A study of the democratic style of leadership. International Journal of Management & Information Technology, Volume 3, No 2. Viitattu 17.10.2022. Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/331082855_A_Study_on_the_Democratic_Style_of_Leadership
- VonBergen, C. W. 2012. Not seizing opportunities: the effects of laissez-faire leadership. Administrative Issues Journal, Volume 2, Issue 3. Viitattu 1.11.2022. Saatavissa: <https://dc.swosu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1202&context=aij>