Laura Kilpeläinen

Työhyvinvointia johtamalla

Tapaustutkimus esimiesten kokemuksista työhyvinvointia tukevasta johtamisesta

Pro gradu –tutkielma
Kasvatustiede
2017

Lapin yliopisto, kasvatustieteiden tiedekunta
Työn nimi: Työhyvinvointia johtamalla. Tapaustutkimus esimiesten kokemuksista työhyvinvointia tukevasta johtamisesta
Tekijä: Laura Kilpeläinen
Koulutusohjelma/oppiaine: Kasvatustiede
Työn laji: Pro gradu -työ
Sivumäärä: 70 sivua, 2 liitettä
Vuosi: 2017

Tiivistelmä

Tarkastelen tutkielmassani esimiesten kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Olen kiinnostunut esimiesasemassa toimivien kokemuksista työhyvinvointia tukevasta johtamisesta heidän omassa työssään. Lähestyn tutkittavaa ilmiötä työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden teemojen avulla.

Tutkielma on fenomenologinen tapaustutkimus. Tarkastelen työhyvinvointia motivaatioteoreettisessa viitekehyksessä eudaimonisesta näkökulmasta, joka sisältyy transformationaaliseen johtajuuteen. Eudaimonisessa ajattelumallissa keskeisessä asemassa ovat työn merkitykselliseksi kokeminen sekä ajatus siitä, että mielihyvä saavutetaan ponnisteluiden ja onnistumisten kautta. Transformationaalisella johtamisella pyritään kohti muutosta motivoimalla työntekijöitä hyviin suorituksiin. Aineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta. Haastateltavat työskentelevät esimiestehtävissä palvelualalla. Analyysimenetelmänä käytän teorialähtöistä sisällön analyysia.

Tutkimustulosten mukaan työn mielekkyys, motivaatio ja tunteet ovat keskeisiä työhyvinvointia rakentavia tekijöitä. Työn mielekkyyden ulottuvuudessa olennaista on, että esimies tuntee työntekijänsä ja itsensä. Työntekijöiden tuntemisessa esiin nousi muun muassa työntekijöiden hyvinvointi, osallisuus ja työn positiivinen haastavuus. Itsensä tuntemisessa esimiehet kiinnittivät erityisesti huomiota esimerkiksi omien vahvuuksien tuntemiseen sekä tiedostettuihin toimintamalleihin.

Motivaatiossa korostui työntekijöiden sisäisen motivaation merkitys ja sen tukeminen, esimiehen tilannetaju sekä työntekijöiden arvostaminen ja kannustaminen. Kolmantena ulottuvuutena tutkimuksessani oli tunteet ja niiden merkitys työhyvinvoinnin rakentumisessa. Tunteiden teemassa korostui tunteiden tiedostaminen, esimiehen sensitiivisyys suhteessa tunteisiin sekä tunteiden oikea-aikainen käsittely.

Työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden osa-alueet limittyvät toisiinsa. Työhyvinvointi rakentuu kokonaisuutena, jossa kaikki osa-alueet tulee huomioida.

Avainsanat: Työhyvinvointi, työn mielekkyys, motivaatio, tunteet, johtaminen, fenomenologia, haastattelu

Muita tietoja:
Suostun tutkielman luovuttamiseen kirjastossa käytettäväksi X
Suostun tutkielman luovuttamiseen Lapin maakuntakirjastossa käytettäväksi X

Sisällysluettelo

1 Johdanto 4

2 Työhyvinvointi 6
2.1 Hedonistinen ja eudaimoninen ajattelumalli 6
2.2 Työn mielekkyys 7
2.3 Motivaatio 9
2.4 Tunteet 14

3 Työhyvinvoinnin johtaminen 17
3.1 Johtajuus käsitteenä 17
3.2 Transformationaalinen johtaminen 19
3.3 Hyvinvointijohtaminen 20

4 Tutkimuksen kulku ja metodologia 24
4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä 24
4.2 Tutkimuksen lähestymistapa 25
4.3 Tutkimusaineisto ja sen analyysi 27
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus 32

5 Tutkimuksen tulokset 35
5.1 Työn mielekkyys 35
5.1.1 Tunne työntekijäsi 36
5.1.2 Tunne itsesi 41
5.2 Motivaatio 44
5.3 Tunteet 48

6 Johtopäätökset 54

7 Pohdinta 58

Lähteet 60

Liitteet 69
Liite 1 Haastattelurunko 69
Liite 2 Saatekirje 70

1 Johdanto

”The only way to do great work is to love what you do.”
(Steve Jobs)

Monesta eri tekijästä koostuva työhyvinvointi rakennetaan työyhteisöjen arjessa. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka vaikuttaa organisaation kilpailukykyyn, tulokseen ja maineeseen sekä organisaation imagoon. (Työterveyslaitos 2017.) Työhyvinvointi on ilmiö, joka on tasaisesti esillä työelämään liittyvissä keskusteluissa, kahvipöytäkeskusteluista julkisiin diskursseihin.

Aiemmin kulueränä nähty työhyvinvointi on kääntynyt voimavaraksi ja menestystekijäksi tämän päivän organisaatioissa. Nykyään ajatellaan, että työhyvinvointiin kohdennetut investoinnit voivat palautua moninkertaisina takaisin organisaatioon. Yritykset, jotka panostavat työntekijöihinsä, menestyvät. (Manka 2017.) Työhyvinvointiin sijoittaminen heijastaa myös ajatusta siitä, että nykyään työtä ei nähdä enää pelkästään tapana ansaita rahaa. Nykypäivän työelämälle on tyypillistä se, että siellä halutaan toteuttaa myös muita arvoja. (Alasoini 2010.)

Työ tulkitaan nykyään subjektiiviseksi kokemukseksi, jossa korostuu työn mielenkiintoisuus ja työn merkityksellisyys. Työ koetaan perheen ja vapaa-ajan ohella yhdeksi ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia rakentavaksi tekijäksi. Hyvinvointi ajattelu näkyy siinä, että yhä useammin työhön sitoutumisessa työn sisällöllä on palkkaa suurempi merkitys. (Alasoini 2010.)

Muuttunut ajattelumalli työhyvinvoinnin merkityksestä on asettanut esimiehille vaateen tietoisesta ja suunnitelmallisesta työhyvinvoinnin huomioimisesta työn arjessa. Työn sisällön kasvava merkitys näkyy työhyvinvoinnin johtamisessa yksilöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimisessa. Työhyvinvoinnin aikaansaa-

minen ja sen tukeminen edellyttää johtamiselta yksilöiden johtamista. Johtamisessa on oltava kiinnostunut työntekijöistä yksilöinä ja ihmisinä. Työntekijöiden yksilölliset tarpeet nostavat esimerkiksi työn mielekkääksi kokemisen, työntekijöiden motivaation tukemisen ja tunteiden huomioimisen tärkeään rooliin työhyvinvoinnin tukemisessa. (Martela & Jarenko 2015, 160.)

Tutkimukseni näkökulman, keskeisten teemojen sekä kontekstin valintaa ohjasivat omat mielenkiintoni kohteet. Halusin tutkia työhyvinvointia ilmiönä esimiesten näkökulmasta, sillä ajattelen, että esimiehellä on tärkeä ja merkittävä rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa. Valitsin esimiesten ja johtamisen näkökulman myös siitä syystä, että ajattelen johtamistyön olevan ihmisten kanssa työskentelyä. Esimiestyö on vuorovaikutuksessa toimimista, jonka koen olevan kasvatustieteen ydintä. Myös ajatus työn sisällön suuresta merkityksestä puhutteli minua. Valitsin tutkimukseni kontekstiksi palvelualan siitä syystä, että oma työkokemukseni palvelualalta on antanut minulle konkreettista kosketuspintaa sekä syvempää ymmärrystä palvelualan organisaatioiden arjesta. Nämä kiinnostuksen kohteeni yhdistin tutkimalla työhyvinvoinnin johtamista palvelualan kontekstissa esimiesten kokemusten pohjalta, kiinnittäen huomion työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden teemoihin.

Luvussa kaksi avaan tutkimukselleni keskeisiä käsitteitä. Luvussa kolme tarkastelen johtajuuden määritelmää ja rakennan hyvinvointijohtamisen määritelmää. Luvussa neljä kuvaan tutkimuksen kulun pääpiirteittäin tutkimuksen aloittamisesta tutkimustulosten analyysiprosessiin. Kuvaan myös tutkimuksellisia ja eettisiä valintojani. Luvussa viisi esittelen analyysiprosessin kautta saadut tutkimuksen tulokset ja luvussa kuusi etenen tuloksista johtopäätöksiin. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa pohdin tutkielmani päätteeksi tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 Työhyvinvointi

Määrittelen tässä luvussa työhyvinvointia käsitteenä ja ajattelumallina. Tutkimuksessani työhyvinvointi rakentuu työn mielekkyydestä, motivaatiosta ja tunteista. Elementit kietoutuvat toisiinsa innostuksen avulla.

2.1 Hedonistinen ja eudaimoninen ajattelumalli

Työ ja työssä koettu hyvinvointi on yksi ihmisen kokonaisvaltaista hyvinvointia rakentava tekijä. Seeck (2013, 312) kuvailee työhyvinvointia koetun työn mielekkyyden, palkitsevuuden, elämänhallinnan ja tuottavuuden yhdistelmänä. Hyvin usein käsitys työhyvinvoinnista edustaa Hakasen (2011, 18–19) mukaan hedonistista näkökulmaa, jonka mukaan korkein hyvä elämässä on mielihyvän tavoittaminen ja mielipahan välttäminen. Hedonistinen malli on näkynyt työhyvinvoinnin yhteydessä kielteisen torjumisella, eli on pyritty välttämään mahdollista mielipahaa työpaikalla. Työhyvinvointia on näin ollen edistetty hoitamalla epäkohtia ja niiden oireita, sekä tarttumalla riskeihin ja haitalliseksi koettuihin työoloihin.

Hedonistinen ajattelumalli ei kuitenkaan tue ideaa itsestään operoivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työntekijästä, joka olisi hyvinvoiva ja kukoistaisi työssään. Siinä missä hedonistinen näkökulma ymmärtää mielipahan välttämisen johtavan parhaaseen hyvinvointiin, eudaimonisen näkökulman mukaan parasta hyvinvointia tuottaa yksilöiden mahdollisuus päästä toteuttamaan elämässään omia inhimillisiä mahdollisuuksiaan sekä arvokkaaksi ja hyveelliseksi koettua toimintaa. (Hakanen 2011, 19; Ryan & Deci 2001, 143–145.)

Eudaimonisen ajattelumallin mukaan parhaaseen työhyvinvointiin johtaa työtoiminnan mielekkyys, jolloin keskeisessä asemassa on tunne- ja motivaatiotäyttymyksen sekä työn merkitykselliseksi kokeminen. Eudaimonisen näkökulman mukaan ei välttämättä koeta välitöntä mielihyvää, mutta mielihyvän tun-

ne voi syntyä ponnisteluiden ja onnistumisten seurauksena. (Hakanen 2011, 19–20; Ryan & Deci 2001, 145–147.)

Tässä tutkimuksessa keskityn tarkastelemaan työhyvinvointia eudaimonisen näkökulman mukaan, motivaatioteoreettisesta viitekehyksestä kokonaisuutena, jossa avainasemassa ovat kolme osatekijää: työn mielekkyys, motivaatio ja tunteet. Motivaatioteoreettinen viitekehys työhyvinvoinnin selittäjänä korostaa erilaisten motivaatiotekijöiden kuten ammatillisten kehittymismahdollisuuksien, työn tulosten kokemisen, työstä saadun tunnustuksen sekä työn vaihtelevuuden roolien merkitystä työssä koetulle hyvinvoinnille. Edellä mainitut esimerkit motivaatiotekijöistä lähtevät kaikki liikkeelle työntekijän tarpeiden tyydyttämisestä työssä. (Seeck 2013, 314.)

Kyseisiä työhyvinvointia rakentavia ominaisuuksia yhdistää se, että niihin voidaan vaikuttaa johtamisen keinoin. Juuti (2006, 237) toteaa teoksessaan onnistuneen johtamisen lisäävän organisaation menestymisen ja ihmisten hyvinvoinnin todennäköisyyttä. Johtamisella on suuri rooli työhyvinvoinnin kokemisessa. Se, miten työhyvinvointi ymmärretään ja millaisin johtamisen keinoin sitä pyritään edistämään, heijastuu suoraan työhyvinvoinnin kokemiseen.

2.2 Työn mielekkyys

Carlsson ja Järvinen viittaavat teoksessaan *Mielekäs työ* Seligmanin (2002) onnellisuustutkimukseen, jonka mukaan ihmiset, jotka kokevat työnsä merkityksellisiksi ovat yleensä onnellisia. Seligmanin tutkimuksen mukaan onnellisuus lisää tuottavuutta ja nostaa tulostasoa. Näin ollen yritykset, jotka kiinnittävät huomiota sekä edistävät työntekijöidensä hyvinvoinnin kokemusta toiminnoissaan menestyvät todennäköisesti paremmin kuin yritykset, jotka luottavat pelkästään taloudellisiin kannustimiin. (Carlsson & Järvinen 2012, 33.)

Carlssonin ja Järvisen (2012, 39–56) mukaan mielekkääseen työhön ja hyvinvointiin pyrittäessä korostuu kolme osa-aluetta: omien vahvuuksien tunnistami-

sen tärkeys, halu oppia ja kehittyä sekä työstä nauttiminen. Yksilön keskittyessä tekemään asioita, jotka tuntuvat helpoilta, luontevilta ja vaivattomilta, yksilö hyödyntää omaa persoonallisuuttaan ja omia vahvuuksiaan parhaalla mahdollisella tavalla ja on tällöin myös tehokkaimmillaan. Tämän ohella myös itsensä kehittäminen lisää tyytyväisyyttä ja tuottavuutta. Itsensä kehittäminen, työn positiivinen haastavuus ja itsensä ylittäminen nivoutuvat saumattomasti yhteen työn mielekkyyden kokemisen kanssa. Carlssonin ja Järvisen kolmas mielekkään työn edellytys on työn nautinnollisuus. Työn nautinnollisuus kumpuaa heidän mukaan sisäisestä motivaatiosta ja siitä tunteesta, että työn tekeminen on kokonaisvaltaisesti nautinnollista ja iloa tuottavaa.

Martelan ja Jarenkon (2015, 17–18) näkemys innostuksen ja merkityksellisyyden kokemisesta korostaa samankaltaisia asioita kuin Carlssonin ja Järvisen edellä mainittu kolmijako. Martela ja Jarenko pohjaavat hyvinvoinnin koostuvan vapaaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeiden täyttymisestä. Vapaaehtoisuuden tarve tarjoaa mahdollisuuden keskittyä itseään kiinnostaviin asioihin, jonka tulkitsen olevan yhteydessä omilla vahvuuksilla toimimisen kanssa. Kyvykkyyden tarve on puolestaan yhteydessä itsensä kehittämiseen ja itsensä haastamiseen. Kyvykkyyden tarve kuvaa mahdollisuutta päästä hyödyntämään ja käyttämään omaa osaamistaan. Kyvykkyydessä on myös kyse siitä, että yksilö kokee hallitsevansa työtehtävänsä. Kasvavan ja lisääntyvän osaamisen myötä yksilö tuntee menevänsä eteenpäin työssään. Yhteenkuuluvuuden tarve lisää kokonaisvaltaista työn nautinnollisuutta sekä tarjoaa kokemuksen siitä, että yksilö on osa yhteisöä ja kokee kuuluvansa joukkoon. Yhteenkuuluvuuden kokemus edellyttää ylhäältäpäin tulevan arvostuksen kokemusta sekä kokemusta siitä, että on arvokas osa organisaatiota. Yhteenkuuluvuuden tarpeessa on kyse turvallisesta yhteisöllisyyden ilmapiiristä, jossa uskalletaan olla haavoittuvia, uskalletaan heittäytyä ja kokeilla, uskalletaan kehittää ja etsiä uusia tapoja tehdä ja toimia paremmin.

Sekä Martelan ja Jarenkon että Carlssonin ja Järvisen näkemykset siitä, mikä todella on keskeistä työssä koetun hyvinvoinnin kannalta korostavat erityisesti

osa-alueita, joihin johtamisen keinoilla voidaan vaikuttaa. Yhtä lailla tärkeää kuitenkin on, että yksilö itse tietää mikä häntä motivoi eli mistä hän innostuu. Mielekäs työ korostaakin motivaation merkitystä. Mielekkään työn löytäminen on mahdollista, jos yksilö tietää mikä häntä motivoi ja mistä hän innostuu.

2.3 Motivaatio

Sana motivaatio tulee latinankielisestä sanasta ”motivus”, joka tarkoittaa liikkeelle panevaa sekä liikkeellä pitävää voimaa (Airo, Rantanen & Salmela 2008, 51). Mayor ja Risku (2015, 37, 42–43) esittävät teoksessaan *Opas yksilölliseen motivointiin* motiivit yksilön sisäisinä haluina, pyrkimyksinä ja psykologisina tarpeina, jotka kertovat miksi ihmiset toimivat ja ajattelevat niin kuin toimivat ja ajattelevat. Motiivit kuvaavat arvojamme ja todellisia tarpeitamme. Motiivit vaikuttavat uskomuksiimme ja asenteisiin ja näin ollen niiden vaikutus heijastuu siihen, mitä tietoja, taitoja ja osaamista haluamme kartuttaa. Kartuttamamme kompetenssi vaikuttaa edelleen siihen miten toimimme ja käyttäydymme. Toisin sanoen, motiivit kuvaavat sitä mikä elämässä on kenellekin tärkeää ja mitkä asiat motivoivat ketäkin tekemään ja ponnistelemaan kohti jotakin asiaa.

Motivaatio on keskeinen käsite työelämässä, jo pelkästään siitä syystä, että ilman halua työskennellä ei synny suorituksia eikä tuloksia. Motivaatio on käsite, jonka avulla yritetään ymmärtää sitä, miten yksilö energisoi, synnyttää ja suuntaa sekä ylläpitää toimintaansa. (Vartiainen & Nurmela 2002, 188.) Nurmi ja Salmela-Aro (2002, 6, 10–11) tulkitsevat motivaation käsitteeksi joka kertoo yksilön kiinnostuksista, mielihaluista, intohimoista ja toiveista. Ilman tietoa edellä mainituista ominaisuuksista, eli motivaatiosta, on mahdoton ymmärtää ihmisen ajattelua ja toimintaa.

Motiivien kuvatessa yksilön sisäisiä haluja, pyrkimyksiä ja psykologisia tarpeita voidaan motivaatiota Airon ym. (2008, 51) mukaan kuvata laajemmin sisäisenä voimana. Motivaatio pitää meidät liikkeellä, se ratkaisee sen, mihin suuntaudumme sekä määrittää sitä kuinka voimakkaasti ja sinnikkäästi jotakin asiaa

tavoittelemme. Ihmisillä on kaksi perustavaa tapaa motivoitua tekemisestä: sisäinen ja ulkoinen. Martelan ja Jarenkon (2014, 6) mukaan ihmiset kokevat työssään molempia motivoitumisen elementtejä. Tyypillisesti kuitenkin jompikumpi motivoitumisen elementti on dominoivassa asemassa.

Martela & Jarenko kuvaavat ulkoista motivaatiota keppi- ja porkkanamotivaatioksi, jossa ihmisen liikkeelle saamiseksi edellytetään joko kielteistä keppiä tai myönteistä porkkanaa. Ulkoisen motivaation ohjaama tekeminen nähdään välineenä jonkin ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Ulkoisen motivaation ohjaama tehtävä koetaan ikään kuin pakkopullaksi, tehtäväksi joka täytyy tehdä kun muutakaan ei voi. Mayor ja Risku (2015) sekä Martela ja Jarenko (2014) molemmat kuvaavat ulkoista motivaatiota reaktiiviseksi. Reaktiivisuus kuvaa heille sitä, kuinka ihminen passiivisena olentona puskee itseään tekemään jotakin asiaa. (Martela & Jarenko 2014, 6, 14.)

Sisäinen motivaatio ymmärretään hyvin pitkälti ulkoisen motivaation vastakohtana. Sisäisen motivaation ohjaama ihminen hakeutuu aktiivisesti tekemään häntä innostavia asioita, riippumatta siitä onko tarjolla mitään ulkoista palkkiota, sillä jo itse tekemisellä on energisoiva vaikutus yksilöön. Sisäinen motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään ja on tulosta yksilön aktiivisesta hakeutumisesta niiden asioiden pariin, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta. (Airo ym. 2008, 57; Martela & Jarenko 2014, 14.)

Sen lisäksi, että sisäinen motivaatio on hyväksi yksilölle itselleen ja hänen hyvinvoinnilleen, osoittavat tutkimustulokset sisäisen motivaation olevan optimaalinen tila myös työnantajan kannalta. Martela ja Jarenko (2014) kuvaavat sisäisen motivaation optimaalisuutta innostuksen avulla. Lähtökohtana heillä on ajatus siitä, että innostunut työntekijä on tuottavampi ja tehokkaampi kuin ulkoisesti motivoitunut suorittaja. Myös Ingram ja Cangemi ovat tulleet samankaltaiseen tulokseen. Sisäinen motivaatio on heidän mukaansa pitkäkestoista. Sisäistä motivaatiota tavoitteleva ja ylläpitävä toimintakulttuuri tukee organisaation toi-

mintaa paremmin kuin hetkittäin vaikuttava ulkoinen motivaatio. (Ingram & Cangemi 2012, 773.)

Martela ja Jarenko (2014, 12–13) esittävät Decin itseohjautuvuusteorian olevan yksi oman aikamme johtavista tieteellisistä teorioista ihmisen motivaatiosta, hyvinvoinnista ja psykologisista perustarpeista. Teorian ytimessä on ihminen toiminnallisena ja kehittymisorientoituneena olentona, joka aktiivisesti hakeutuu tekemään itseään kiinnostavia ja itselleen merkittäviä asioita, pyrkien toteuttamaan itseään ja itse valitsemiaan päämääriä. Itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisten optimaalinen kehitys ja hyvinvointi edellyttää kolmen synnynnäisen psykologisen perustarpeen, eli omaehtoisuuden (autonomy), kyvykkyyden (competence) ja yhteisöllisyyden (relatedness) täyttymistä. Decin ja Ryanin tutkimuksen mukaan synnynnäisten psykologisten perustarpeiden tyydyttämisen estyneisyys johtaa ensinnäkin yksilön heikompaan suorituskykyyn sekä toiseksi yksilön heikentyneeseen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000a, 262–263.)

Omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttyminen edellyttää sosiaalisia kontekseja, jotka tukevat kyseessä olevien tarpeiden täyttymistä. Edellä mainittujen tarpeiden täyttymisen tietoinen tukeminen ja edistäminen on ihmisen hyvinvoinnin, sisäisen motivaation sekä henkisen kasvun kannalta ratkaisevan tärkeää. Deci ja Ryan tukevat väitettään osoittamalla tutkimuksessaan psykologisten tarpeiden tyydyttämisen olevan yhteydessä myönteisten tunteiden kokemiseen, korkeampaan suorituskykyyn sekä parempaan henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. (Deci & Ryan 2000a, 263.)

Itseohjautuvuusteoriassa yksilö toimii aktiivisena olentona sosiaalisessa ympäristössään pyrkien tyydyttämään synnynnäiset psykologiset tarpeensa. Se, kuinka kokonaisvaltaisesti yksilö kokee omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeensa tyydyttyneiksi, vaikuttaa yksilön kehitykseen, suorituskykyyn sekä hyvinvointiin. Psykologiset tarpeet määrittävät ne olosuhteet, joiden täyttyessä yksilö kykenee toimimaan kaikkea potentiaaliansa hyödyntäen. Mar-

tela ja Jarenko tuovat esille myös muiden tutkimustulosten tukevan Decin ja Ryanin teoriaa, ja osoittavan omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemisen selittävän leijonanosan ihmisten kokemasta hyvinvoinnista. (Martela & Jarenko 2014, 28; 2015, 53–56.)

Martela ja Jarenko (2014, 28, 31) esittävät, että useissa eri tutkimuksissa on osoitettu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemisen korreloivan myönteisesti työssä koetun energisyyden ja elinvoimaisuuden, työhön omistautuneisuuden, työtyytyväisyyden, työssä koetun tarmokkuuden sekä itsearvioidun tuottavuuden kanssa. Lisäksi tutkimusten tulokset osoittavat niiden työntekijöiden, jotka kokivat tyydytystä psykologisten tarpeidensa osalta, kokevan vähemmän uupumusta sekä olevan vähemmän alttiita vaihtamaan työpaikkaansa. Näin ollen omaehtoisuutta, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä voidaan pitää vahvoina selittävinä tekijöinä työssä koetulle hyvinvoinnille. Kun omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys ovat vahvasti läsnä yksilöiden elämässä ja työssä, ovat yksilöt hyvinvoivia, motivoituneita ja toimintakykyisiä.

Itseohjautuvuusteoria rakentuu sisäisen ja ulkoisen motivaation dikotomian ympärille. Teorian mukaan ihmisillä on olemassa kahdenlaista motivoitumista; sisäistä ja ulkoista. Kuten jo motivaation käsitteen määrittelyn yhteydessä tuli esille, sisäisesti motivoitunut ihminen hakeutuu haluamiensa asioiden pariin yksilöstä itsestään lähtevän sisäisen halun ohjaamana. Ulkoisesti motivoitunut ihminen pyrkii kohti tiettyä päämäärää, jonkin ulkoisen kannustimen, esimerkiksi palkkion, yllytyksen tai ryhmäpaineen ohjaamana. Decin mukaan toiminta, jota ohjaa jokin ulkoinen kannustin, koetaan usein pakottavaksi ja näin ollen jopa vastenmieliseksi. Tästä syystä elämässä tulisi pyrkiä erityisesti sisäisen motivaation ohjaamaan toimintaan. Sisäisen motivaation vaaliminen on Decin itseohjautuvuusteorian kantava voima, sillä se mahdollistaa ihmisen kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisen. (Deci 1975; Mayor & Risku 2015, 35.)

Jo edellä viitatun kaksikon, Mayorin ja Riskun, ajatukset motiiveista ja motivaatiosta rakentuvat Decin itseohjautuvuusteorian ohella hyvin pitkälti yhdysvalta-

laisen psykologin Steven Reissin motivaatioteorian varaan. Reissin teorian mukaan toimintaamme ohjaa sisäisten halujen, tavoitteiden ja psykologisten tarpeiden, eli motiiviemme, perusteella itse itsellemme asettamat odotukset. Näiden itse itsellemme asettamien odotuksien lisäksi myös muut asettavat kohdallemme kulttuurin, elämäntilanteen ja olosuhteiden muokkaamia odotuksia. Yhdessä nämä odotukset muodostavat ulkoiset tavoitteet, joita kohti pyrimme sisäisten motiiviemme ohjaamana. Kun löydämme motiiveihimme sopivat tehtävät, tilanteet ja tavoitteet, pysymme motivoituneina, energisinä ja tehokkaina. Tällöin toimintamme kuluttaa vähiten energiaamme ja koemme hyvän olon tunnetta ja innostumista. (Mayor & Risku 2015, 37–38; Reiss 2008.)

Koemme motivaatiota siis silloin, kun sisäiset motiivimme ovat harmoniassa ulkoisten tavoitteiden, elämäntilanteen ja olosuhteiden kanssa. Sisäisten motivaatioiden ja ulkopuolisten tavoitteiden keskinäisen harmonian löytämisen kannalta keskeiseksi nousee motiivien yksilöllinen intensiteetti ja se, että yksilö tietää mikä häntä todella motivoi. (Reiss 2008, 37–39.)

Reissin motivaatioteoriassa ihmisillä on kuusitoista universaalia perusmotiivia valta, riippumattomuus, uteliaisuus, hyväksyntä, järjestys, säästäminen, kunnia, idealismi, sosiaaliset kontaktit, perhe, status, kosto, esteettisyys, syöminen, ruumiillinen aktiivisuus sekä mielenrauha. Näitä perusmotiiveja kaikki ihmiset tavoittelevat joissain määrin, sillä haluamme lähtökohtaisesti samoja asioita, mutta emme halua niitä samassa määrin. Perusmotiivien yksilöllinen intensiteetti, eli se miten paljon yksilö haluaa jotakin, selittää oleellisesti yksilön käyttäytymistä ja toimintaa. Mitä vahvempi perusmotiivin yksilöllinen intensiteetti on, sitä voimakkaammin ihminen etsii keinoja tyydyttää kyseistä tarvetta. (Mayor & Risku 2015, 33, 44–45; Reiss 2008, 20–28, 37.) Perusmotiivien intensiteetti ohjaa meidän itse itsellemme asettamia odotuksia. Asetamme itsellemme odotuksia sen perusteella, kuinka vahvaksi yksilöllisesti koemme jonkin perusmotiivin tarpeen. (Mayor & Risku 2015, 59–63; Reiss 2008, 37.)

Reissin motivaatioteoria pohjautuu siihen ydinajatukseen, että kokeaksemme motivoitumista tulisi omien odotustemme olla harmoniassa ulkopuolelta asetettujen tavoitteiden kanssa. Tästä syystä ihmisten olisi tärkeä tietää mikä todella motivoi itseään. (Reiss 2008.) Myös Airo, Rantanen ja Salmela (2008, 52) korostavat omien motivaatiotekijöiden tuntemisen tärkeyttä. Kun yksilö tietää mistä todella motivoituu, on soveltuvien tehtävien sekä sopivan toimintaympäristön löytäminen huomattavasti helpompaa. Airo ym. lisäävät myös, että omien motivaatiotekijöiden tunnistaminen on tärkeää myös siitä syystä, että yleensä ihminen suoriutuu parhaiten toimiessaan rooleissa, joista hän on sisäisesti motivoitunut.

2.4 Tunteet

Tunneälyn sekä tunteiden huomioimisen positiivisesta merkityksestä työhyvinvoinnille on tehty paljon tutkimusta (esim. Goleman 1999; Hochschild 2008; McCleskey 2014; Thiel, Griffith & Connely 2015). Tunteita ei voida erottaa työhön liittyvästä toiminnasta. Työyhteisöt muodostuvat yhä kasvavassa määrin erilaisista tiimeistä ja verkostoista, eikä työtä tehdä enää yksin vaan työn tekemisessä linkitytään muihin. Syntyneet linkit muodostavat työyhteisöön ihmissuhteita ja verkostoja, joissa on aina mukana tunteita. (Kaski & Kiander 2005, 11–15.)

Kaskin ja Kianderin mukaan (2005, 28) tunteet liittyvät voimakkaasti työssä koettuun hyvinvointiin. Tunteet heijastavat yksilön suhdetta työhönsä, työympäristöön sekä itseensä työntekijänä. Tunteet korostuvat myös työn tekemisen motiiveissa. Työntekijöiden halu tehdä hyvää tulosta ja sitoutua perustuu heidän kokemaan tunnelataukseen. Johtajalla tai esimiehellä on puolestaan keskeinen rooli tunnelatauksen ylläpitämisessä. Kun yksilöt saavat työskennellä tunteet tunnistavassa ja niitä tukevassa työilmapiirissä, yksilöiden toiminta korreloituu positiivisesti työn laatuun ja tehoon. Tämä näkyy muun muassa siinä, että työntekijät ovat positiivisempia, innovatiivisempia ja tuntevat kasvavaa kiinnostusta

työtänsä kohtaan. Heidän toimintaansa ohjaa sisäinen motivaatio. (Zhou, Ma, Cheng & Xia 2014, 1271.)

Avoin, tunteet huomioiva vuorovaikutus mielletään työntekijöiden voimavarojen uusiutumista tukevaksi tekijäksi. Tunteiden huomioiminen ja tunteiden merkityksen ymmärtäminen työyhteisössä heijastuu työntekijöiden sitoutumiseen ja työn tekemisen laatuun. (Crumpton 2013, 144.) Toimiva, kannustava ja työntekijän hyvinvointia huomioon ottava johtaminen voidaan Kasken ja Kianderin (2005, 14) mukaan kokea jopa vetovoimaisempana tekijänä kuin aineelliset palkinnot ja bonukset. Työyhteisön aineettomat tekijät, kuten tunteiden huomioiminen ja työyhteisön ilmapiiri ovat entistä suuremmassa roolissa työntekijän arvioidessa työnantajan houkuttelevuutta.

Tunteiden merkitys tutkimukseni kontekstissa eli asiakaspalvelun toimikentällä on suuri, sillä hyvä palvelu syntyy useimmiten tunteesta. Asiakkaan kokema tunne asiakaspalvelukohtaamisesta on hyvin usein ratkaiseva tekijä siinä, suositteleeko asiakas kyseistä palvelua vai ei. Olen kuullut sanottavan ’asiakkaiden äänestävän jaloillaan’ ja tämä on varmasti totta ja loogista. Kukapa ei haluaisi mieluummin asioida siellä, missä käteen jää hyödykkeen lisäksi hyvä tunne ja kokemus hyvästä, onnistuneesta palvelusta.

Asiakaspalvelukohtaamisessa onnistuneeseen vuorovaikutukseen vaikuttavat sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan tunnelataukset. Tämän vuoksi työntekijöiden kokemien tunteiden ja tunnetyön merkityksen ymmärtäminen on oleellinen tekijä työhyvinvoinnin rakentajana. Asiakaspalvelijat eivät voi vaikuttaa siihen millainen tunnelataus asiakkaalla on valmiina asiakaskohtaamiseen tultaessa. He voivat kuitenkin vaikuttaa omaan tunnelataukseensa, joka osaltaan on pitkälti riippuvainen siitä kuinka hyvinvoiva, motivoitunut ja innostunut työntekijä on. Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä tunnelatautumiseen ymmärtämällä ja huomioimalla tunteiden merkityksen niin työhyvinvoinnin rakentajana kuin oleellisen osana omaa johtamistaan. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 29, 54–55.)

Tämän tutkimuksen kannalta merkittävässä roolissa on innostumisen tunteen kokeminen. Yhden määritelmän mukaan innostus kuvaa tunnetilaa, jossa korkea aktivaatio yhdistyy positiiviseen tuntemukseen. Panostaminen työntekijöiden innostukseen nähdäänkin tutkimusten valossa avaimena menestykseen, sillä innostuneet työntekijät viihtyvät työssään, tekevät parempaa tulosta, ovat sitoutuneimpia, jaksavat pidempään, ovat vähemmän halukkaita vaihtamaan työpaikkaa sekä kokevat myönteisiä tunteita. Innostusta voidaankin tutkimusten perusteella pitää yhtenä työntekijöiden kestävän hyvinvoinnin lähteenä. Erilaiset tutkimukset ovat osoittaneet yksilöiden työssään kokeman innostuksen olevan suoraan yhteydessä heidän elämäntyytyväisyyteen. Otettaessa huomioon se, kuinka paljon aikuinen työtä tekevä ihminen viettää valveillaoloajastaan töissä, ei ole lainkaan merkityksetöntä miltä hänestä siellä tuntuu. (Martela & Jarenko 2014, 19, 24.)

Innostuksen käsite on oleellinen tälle tutkimukselle erityisesti myös siitä syystä, että työntekijän innostuksella on suora yhteys asiakaskokemukselle. Innostuksen synnyttämät myönteiset tunteet heijastuvat työntekijästä ystävällisyytenä ja haluna palvella. Hyvä palvelukokemus edellyttää asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden hyvinvointia sekä positiivista suhtautumista työhönsä, sillä työntekijän ulosanti vaikuttaa suoraan asiakkaan arvioimaan palvelun laatuun. Myönteinen palvelukokemus puolestaan lisää asiakasuskollisuutta, jonka on tutkimusten perusteella osoitettu olevan yksi erittäin tärkeä tuloksentekijä. (Martela & Jarenko 2014, 26–27.)

3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tarkastelen tässä luvussa johtajuuden käsitteen moniulotteisuutta aikaisempien johtamistieteen tutkimusten pohjalta. Tarkoituksenani on tuoda esille johtajuuteen liitettävien näkökulmien, ominaisuuksien ja kompetenssien kirjoa, joiden pohjalta olen itse lähtenyt rakentamaan johtajuuden määritelmää tätä tutkielmaa silmällä pitäen.

3.1 Johtajuus käsitteenä

Mitä johtajuus on? Mikä tekee johtajuudesta tuloksellisen? Nämä ovat usein kysyttyjä kysymyksiä, joihin johtajuuden tutkimuksissa tyypillisesti etsitään vastauksia. Johtajuus on yksi johtamistieteen ja työelämän moniulotteisimmista käsitteistä. Kyseinen moniulotteisuus on nähtävissä johtajuuden ja johtamisen käsitteen erilaisten määrittelyiden valtavasta kirjosta. Se, miten johtajuus määritellään, määräytyy Syväjärven ja Vakkalan (2012, 198) mukaan hyvin pitkälti sen hetkisen ajattelun perustana olevan teoreettisen näkökulman sekä itse tutkittavan ilmiön mukaan. Englanninkielisessä tutkimuksessa johtajuus voidaan jaotella käsitteisiin management ja leadership. Pelkistettynä näiden ero on se, että management keskittyy asioiden johtamiseen ja leadership puolestaan ihmisten johtamiseen. (ks. esim. Kotter 2013.) Tutkimuksessani lähestyn johtajuutta leadership-näkökulmasta.

Seeck (2013, 20) tulkitsee johtajuuden toimintana, jonka avulla ihmisten fyysisiä voimavaroja ja ihmisten työpanosta pystytään hankkimaan, kohdentamaan ja hyödyntämään tehokkaasti tietyn tavoitteen saavuttamiseksi. Syväjärvi ja Perttula (2012, 12) ymmärtävät johtajuuden ihmisten johtamiseen perustuvana, organisaatioiden ja työyhteisöjen menestymiseen sekä henkilöstön työhyvinvointiin keskeisesti vaikuttavana tekijänä.

Ruohotie (2006, 114) puolestaan määrittää johtajuutta sosiaalisen vaikuttamisprosessin kautta, jossa johtaja vaikuttaa organisaation tuotoksiin sekä organisaation jäsenten kognitioihin ja tunne-elämään.

Maxwell (2009, 17–18) nostaa menestyvän johtajuuden keskeisiksi asioiksi toisten palvelemisen ja tien näyttämisen. Tätä näkemystä mukailee myös Martelan ja Jarenkon (2015, 203–208) ajatukset ja perimmäinen ymmärrys johtajuudesta. Johtajuus on heidän ajattelussaan ennen kaikkea mahdollisuuksien ja puitteiden luomista, valmentamista, toisten aidosti arvostamista ja esimerkin näyttämistä.

Myös Lundberg ja Beggren jakavat sekä Maxwellin että Martela ja Jarenkon käsityksen johtajuudesta. Sen sijaan, että esimies käyttää paljon aikaa muiden ohjailemiseen, johtamisessa tulisi Lundbergin ja Berggrenin (2013, 247–254) mukaan löytää rohkeus hellittää otetta, sillä silloin ihmiset saavat kehittyä itse. Johtajuudessa tulee heidän mukaansa ymmärtää se, että esimiehen tehtävä ei ole olla paras, vaan johtajan tehtävä on saada muut tulemaan parhaiksi. Johtamisen tehtävänä on huolehtia organisaation osaamisesta ja havaita, valjastaa sekä ohjailla työntekijöiden joukossa vallitsevia energioita.

Åhman (2012, 130–131) tarjoaa johtajuuden kentälle vaihtoehtoisen näkökulman, jossa johtaminen linkittyy vahvasti taiteeseen. Åhmanin mukaan johtajuutta on hyvä lähestyä ymmärtämällä johtaminen elokuvan tekemisenä. Johtajuudessa tärkeää on mielenkiintoinen käsikirjoitus, eli organisaation strategia, roolitus, eli oikeat henkilöt oikeissa rooleissa sekä kyky luoda kyseiseen elokuvaan, eli organisaatioon, sopiva tunnelma. Johtaminen linkittyy taiteeseen myös sitä kautta, että taiteen yleisesti hyväksytty tarkoitus on vaikuttaa tunteisiin ja ajatteluun.

Tunteisiin vaikuttaminen on Åhmanin (mt.) mukaan (myös Goleman 1999) johtajuuden ydin. Organisaatiot ovat täynnä tunnetta ja laajan tunnekirjon ymmärtäminen organisaation tärkeänä resurssina on yksi johtajuuden keskeisiä asiois-

ta. Tunteiden johtamiseen palaan tarkemmin johtajuuden näkökulmasta myöhemmin.

Juuti (2006, 232) määrittää johtajuutta ensisijaisesti palvelutehtävänä. Johtaminen on otollisten puitteiden luomista sekä sen mahdollistamista, että jokaisen ihmisen parhaat puolet nousevat esille. Juutin mukaan johtajan keskeisimpiä rooleja on saada jokainen ihminen onnistumaan ja menestymään. Johtajuus onkin siis innostamista, kannustamista ja toisten onnistumisen organisoimista.

3.2 Transformationaalinen johtaminen

Edellä kuvaamani johtajuuden määritelmät edustavat kaikki jossain määrin transformationaalisen johtamiskäsityksen mukaista johtajuutta. Seeck (2013, 354–355) kertoo kyseisen käsitteen olevan Williams Collegen valtiotieteen emeritusprofessori Burnsin käsialaa jo vuodelta 1978, jolloin transformationaalisen johtamisen käsite otettiin ensimmäisenä käyttöön valtiotieteissä. Myöhemmin tutkimusta Burnsin käsitteiden pohjalta on jatkanut Bass, jonka tutkimukset Seeckin mukaan osoittavat 2000-luvun johtajuuden vaativan transformationaalista johtamista.

Transformationaalisessa johtamiskäsityksessä johtajuus ymmärretään prosessina, joka muuttaa itse prosessiin tai asiaan osallistuvia ihmisiä, sekä itse johtajia että seuraajia, parempaan suuntaan. Transformationaalisen johtamistavan painopiste sijoittuu henkilökohtaiseen, sisäistä motivaatiota ruokkivaan johtamiseen. Siinä johtajat osoittavat laaja-alaista kiinnostusta työntekijöitä kohtaan ja saavat heidät näkemään ja tavoittelemaan ryhmän hyötyä, joko inspiroimalla alaisia karismallaan, huomioimalla alaisten emotionaaliset tarpeet tai stimuloimalla heitä älyllisesti. (Seeck 2013; Yukul, Gordon & Taber 2002.)

Transformationaalinen johtamiskäsitys on oleellinen pro gradu -tutkielmassani, sillä transformationaalisia johtajia voidaan Seeckin (2013) mukaan kuvailla intohimoisiksi visionääreiksi, jotka tavoittelevat työntekijöiden ja organisaation

muuttamista motivoimalla työntekijöitä hyviin suorituksiin ja huolehtimalla heidän sitoutuneisuudestaan. Kyseinen työntekijöiden motivoimisen näkökulma on keskeisessä roolissa johtajuuden määritelmässäni.

Transformationaalisen johtamiskäsityksen tavoin johtajuuden tunnepitoisiin elementteihin huomion kiinnittää myös autenttinen johtaminen, joka on transformationaalista johtamista uudempi, 2000-luvun ilmiö. Autenttinen johtaminen korostaa transformationaalisen johtamisen tavoin esimiehen osoittaman yksilöllisen huomion ja tuen antamisen merkitystä työntekijöille. Autenttinen johtaminen korostaa lisäksi esimiehen oman esimerkin antaman merkityksen vaikutusta työntekijöihin. Autenttisessa johtamisessa painotetaan esimiehen aitoutta ja yksilöllistä, persoonalleen luontaisen tavan mukaista toimintaa. (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008, 89–126.)

Syväjärvi ja Vakkala (2012) esittävät, että johtajuuden ulottuvuudet määräytyvät osaltaan tutkittavan ilmiön mukaan. Oman tutkimuksessani johtamisajattelun ydin on työssä koetun hyvinvoinnin tiedostaminen. Näin ollen työssä koetun hyvinvoinnin lähtökohdat eli työn mielekkyys, motivaatiot ja tunnepitoiset elementit heijastuvat johtajuuden määritelmässäni. Tästä johtuen päädyin käyttämään tässä tutkimuksessa hyvinvointijohtamisen käsitettä puhuessani johtamisesta, jolla pyritään vaikuttamaan myönteisesti työhyvinvoinnin kokemiseen.

3.3 Hyvinvointijohtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen tavoitteena on vaikuttaa henkilöstön työhyvinvointiin sekä työyhteisön toimivuuteen tuloksellisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen voi parhaimmillaan luoda edellytyksiä innostavalle, myönteiselle ja palkitsevalle työilmapiirille. (Laaksonen 2008, 28; Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 152–153.) Tämä edellyttää esimieheltä johtamista, jossa tiedostetaan työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden kokemisen merkitys työhyvinvoinnin rakentajina. Kyseisestä johtamisesta käytän tutkimuksessani termiä hyvinvointijohtaminen.

Seeck esittää hyvinvointijohtamisen paradigmaa vallitsevaksi organisaatio- ja johtamisparadigmaksi. Hyvinvointijohtaminen on noussut 2010-luvun Suomessa yhä keskeisemmäksi johtamisopiksi. Sen lähtökohtana ovat laajat yhteiskunnalliset kysymykset, joilla nähdään olevan selkeä yhteys työn ja työelämän tuottavuuteen. Esimerkkeinä laajoista yhteiskunnallisista kysymyksistä Seeck mainitsee muun muassa työn ja johtamisen laadun parantamisen sekä työhyvinvoinnin ja työterveyden korostamisen. Näiden yhteiskunnallisten kysymysten sivuuttamisella on ymmärretty olevan negatiivinen vaikutus organisaatioiden tuottavuuteen. Hyvinvointijohtamiseen liittyvien asioiden korostamisen uskotaankin johtavan parempaan menestykseen sekä olevan välttämätöntä myös kilpailukyvyn nimissä. (Seeck 2013, 304–307.)

Seeckin esittämä hyvinvointijohtamisen paradigma tukee tutkimukseni näkökulmaa, jossa keskiössä on ihmisen motivaation ja työn mielekkyyttä rakentavien osatekijöiden täyttyminen työssä ja niiden vaikutus työn tuottavuuteen ja menestyksekkäisiin tuloksiin. Puhuessani hyvinvointijohtamisesta tarkoitan johtamista, joka työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden osa-alueet huomioiden pyrkii luomaan ihmisille edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti.

Motivaatio on tiukasti yhteydessä oppimiseen ja kehitykseen. Kaski ja Kiander (2005, 10) pitävät motivaatiota oppimisen perustana, sillä se kuvaa ja kertoo ihmisen halusta oppia. Tästä syystä on olennaista ja molempien osapuolten, niin esimiehen kuin työntekijän, edun mukaista, että oppimisen ja kehityksen kautta haettava muutos on yhtenevä ihmisen arvojen ja toiveiden kanssa (Vesterinen 2015, 16). Golemanin (1999, 305–306) mukaan innostavinta muutosta on muutos, joka sopii ihmisen arvoihin, toiveisiin, kiinnostuksen kohteisiin, voimavaroihin ja tavoitteisiin. Kun uuden oppiminen on yhteydessä siihen mitä työntekijä haluaa ja minkälaisia odotuksia hänellä itsellään on tulee kouluttautumisesta sisäisen motivaation ohjaamaa toimintaa.

Työntekijöiden oppimiseen ja kehitykseen panostaminen on tärkeää myös siitä syystä, että osaaminen tuottaa työntekijälle iloa ja tyytyväisyyttä sekä onnistumisen kokemuksia ja näin ollen edelleen tukee työn mielekkyyden kokemusta. Osaamattomuus voi tuntua hävettävältä tai kiukkuavalta. Muutos ja muuttuva toimintaympäristö luovat painetta työtehtävien jatkuvaan tarkistamiseen ja selkiyttämiseen. Työntekijöille ja työyhteisölle jatkuva muutos luo haasteen jatkuvaan oppimiseen ja poisoppimiseen. Jatkuva, elinikäinen oppiminen on nykypäivän työelämässä haaste, joka synnyttää monenlaisia tunteita. Toisaalta jatkuva muutos ja elinikäinen oppiminen mahdollistavat itsensä kehittämisen ja eteenpäin menemisen. (Kaski & Kiander 2005, 13.)

Työtä ei enää nykypäivänä tehdä yksin. Jo pidemmän aikaa työelämälle on ollut ominaista työskentely erilaisissa työyhteisöissä. Työ linkittää vääjäämättä yhteen joukon erilaisia ihmisiä, jolloin työyhteisöihin syntyy ihmissuhteita ja verkostoja. (Seikkula & Arnkil 2009, 11–12.) Verkostojen ja ihmissuhteiden myötä organisaatiot ovat täynnä tunnetta; tunteet ovat pysyvä osa työyhteisön todellisuutta. Tunteiden läsnäolon myötä työelämässä korostuvat tunneosaaminen, tunneälytaidot sekä tunteiden kanssa työskentely. (Åhman 2012, 52; Vesterinen 2015.) Tunteiden läsnäolon tiedostaminen ja merkityksen ymmärtäminen työyhteisön toiminnalle sekä tunteiden johtaminen ovat oleellinen osa hyvinvointijohtamista.

Saarisen (2007, 21) mukaan työyhteisön hyvinvointiin ja organisaation tuottavuuteen vaikuttaa keskeisesti se millaisin tiedoin, taidoin ja työkaluin tunteita huomioidaan, käsitellään ja johdetaan organisaatiossa. Tunteiden johtaminen on tarpeen jo pelkästään siitä syystä, että se auttaa esimiestä ymmärtämään alaisiaan. Lisäksi tunteiden johtamisessa on kyse toiseen ihmiseen vaikuttamisesta välittämisen, arvostuksen osoittamisen, vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen ja osallisuuden mahdollistamisen keinoin. (Kaski & Kiander 2005, 8–17, 137.) Tunteiden johtaminen ankkuroituu leadership-käsitteen mukaiseen johtajuuteen.

Kasken ja Kianderin (2005, 93–135) mukaan tunteiden johtaminen lähtee liikkeelle vuorovaikutuksesta ja erilaisuuden hyväksymisestä. Tunteet liikkuvat ja elävät työyhteisön vuorovaikutussuhteissa ja ne konkretisoituvat kommunikoinnissa. Se miten työyhteisössä kommunikoidaan ja miten esimies ilmaisee itseään vaikuttaa Vesterisen (2015, 13–15) mukaan tunneilmastoon ja työyhteisön hyvinvointiin. Jokainen kohtaamistilanne rakentaa vuorovaikutussuhdetta suuntaan tai toiseen. Esimiehen asennoituminen näkyy hänen tekemissään valinnoissa ja esimiehen omassa toiminnassa muun muassa läsnäolossa, kuuntelemisessa ja havainnointitaidossa sekä palautekäytännöissä.

4 Tutkimuksen kulku ja metodologia

Tässä tutkimuksessa tarkastelen esimiesasemassa toimivien kokemuksia työhyvinvointia tukevasta hyvinvointijohtamisesta. Tutkimustehtävän luonteesta johtuen valitsin tutkimukseen fenomenologisen lähestymistavan. Tutkimusaineistona ovat toteuttamani neljä haastattelua, joissa haastateltavat kertovat arkityön kokemuksiaan hyvinvointijohtamisesta.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimustehtävä

Tämän tutkimuksen tavoitteena on tehdä näkyväksi esimiesasemassa olevien henkilöiden kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Tarkoitus on tavoittaa haastateltavien kokemus työhyvinvoinnin johtamisesta sellaisena kuin se ilmenee tutkimukseen osallistuvien tajunnassa tutkijan ymmärtämisyhteyksien kautta ja kuvata yleinen tieto tutkijan konstruoimana yleisenä ydinsisältönä (Perttula 1995).

Tutkimuksen päätehtävä:

> Millaisia kokemuksia esimiehillä on työhyvinvointia tukevasta johtamisesta?

Tarkennan päätehtävää seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Miten työhyvinvointia tukeva johtaminen näyttäytyy esimiestyön arjessa?
2. Miten esimies voi johtamisellaan tukea työntekijöiden työhyvinvointia työn mielekkyyden, motivaation ja tunteet huomioivan johtamisen avulla?

Olen siis kiinnostunut siitä, millaisena esimiesasemassa toimivat kokevat työhyvinvointia tukevan johtamisen. Työhyvinvoinnista ja siihen panostamisesta puhutaan paljon ja erilaisilla johtamisen keinoilla voidaan tukea työhyvinvoinnin kokemista. Työntekijöiden työhyvinvointia tukeva johtaminen on yksi keino edesauttaa työn mielekkyyden kokemista, joka on työhyvinvoinnin näkökulmas-

ta keskeinen tekijä. Työn mielekkyyden ohella työhyvinvointiin oleellisesti vaikuttavat motivaation ja tunteiden huomioiminen johtamisessa.

4.2 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimuksen lähestymistapa ja sitä koskevat rajaukset ovat aina tietoisia valintoja, joiden näkyväksi tekemisellä tunnistetaan tieto ja tiedon rajallisuus (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2014, 75–77). Tässä tapaustutkimuksessa keskityn tarkastelemaan haastattelemieni esimiesten kokemuksia ja muodostan ymmärryksen ilmiöstä heidän kokemustensa avulla. Laine, Bamberg ja Jokinen (2008, 9–12) määrittelevät tapaustutkimuksen tutkimusstrategiaksi, joka pyrkii ymmärtämään ja tulkitsemaan perusteellisesti sekä tarkkapiirteisesti erityisessä kontekstissa esiintyviä valittuja, yksittäisiä tapauksia. Sekä Laine kumppaneineen että Yin (2009) korostavat tapaustutkimuksen soveltuvan erityisen hyvin vastaamaan kysymyksiin *miten* ja *miksi*. Yinin (2009) mukaan tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa tutkittavaan ilmiöön liittyvistä toiminnoista, sisäisistä lainalaisuuksista ja prosesseista. Tapaustutkimuksessa tietoa pyritään tuottamaan riittävän seikkaperäisesti, jotta tutkimuksen tuloksilla voidaan nähdä olevan myös laajempaa merkitystä sekä jonkin asteista yleistettävyyttä.

Tapaustutkimukselle oleellinen pyrkimys perusteellisesta ymmärryksestä heijastuu tapaustutkimuksen kohteeseen rajaten kohdejoukon yleensä pieneksi. Haen tutkimastani ilmiöstä tietoa neljällä, suomalaisessa palvelualan organisaatiossa esimiehenä työskentelevän henkilön haastattelulla. Olen tietoisesti rajannut aineistoni pieneksi, jotta voin saavuttaa kokonaisvaltaisen ymmärryksen tutkimastani ilmiöstä. Valitut henkilöt ovat tutkimani ilmiön kannalta avainhenkilöitä; heidän kokemuksensa ovat osa työhyvinvoinnin johtamista (Ronkainen ym. 2014, 117–118). Leino (2008) nostaa esille artikkelissaan *Yleinen ongelma, yksi tapaus* väistämättä eteen tulevan kysymyksen aineiston yleistettävyydestä ja mahdollisen kritiikin tapaustutkimuksen tutkimustulosten yleistämisen mahdollisuudesta. Leinon oman näkemyksen mukaan onnistunut tapaustutkimus tarjoaa

mahdollisuuden tutkimustulosten yleistämiselle. Leinon näkemystä tukevat myös Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001) sekä Yinin (2009) tulkinta asiasta. Onnistunut tapaustutkimuksen analyysi muodostaa kokonaisnäkemyksen tutkittavasta ilmiöstä ja yksittäinen tapaus voi auttaa konkretisoimaan niitä yleisimpiä kysymyksiä, joita tapaustutkimuksessa on lähdetty alun perin jäljittämään. On myös hyvä muistaa, että tavoitteena ei ole peilata saavutettuja tutkimustuloksia suhteessa johonkin toiseen täsmälleen samankaltaiseen toimijaryhmään, vaan tavoitteena on lisätä ymmärrystä jostakin tietystä ilmiöstä. (Leino 2008, 214–227.)

Tutkimuksessani käytän fenomenologista tutkimusotetta, sillä sille on tyypillistä ihmisten kokemusten tutkiminen. Mitä kokemus sitten on? Perttula jäsentää kokemuksen merkityssuhteeksi, joka sisältää sekä tajuavan subjektin ja hänen tajunnallisen toimintansa että sen kohteen, johon tuo toiminta suuntautuu. Fenomenologiassa tutkitaan ihmisten kokemuksia, jotka muodostavat merkityksiä vuorovaikutuksessa todellisuuden kanssa. Nämä merkitykset ovat fenomenologisen tutkimuksen varsinainen kohde. (Perttula 2008, 116.) Pulkkinen (2010, 30) linjaa fenomenologian erityistavoitteeksi huomion kiinnittämisen subjektiivisen kokemisen prosessiin, jossa maailma todellistuu.

Merkitysten tutkimisen mielekkyys perustuu siihen olettamukseen, että ihmisten suhde todellisuuteen on merkityksillä ladattua. Nämä merkitykset, joiden valossa todellisuus ihmisille avautuu eivät ole meissä synnynnäisesti. Ne kumpuavat siitä yhteisöstä, johon jokainen kasvaa ja kasvatetaan. Yhteisön jäseninä meillä on yhteisiä merkityksiä, mutta samalla jokainen yksilö on erilainen ja jokaisen yksilöllisellä erilaisuudella on myös merkitystä. Fenomenologinen tutkimus ei pyri löytämään universaaleja yleistyksiä, vaan fenomenologia pyrkii ymmärtämään jonkin tutkittavan ilmiön ja tutkittavan alueen ihmisten sen hetkistä merkitysmaailmaa ja saavuttamaan toisen kokemuksen ja hänen ilmaisunsa merkitykset mahdollisimman autenttisina. Fenomenologisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena voidaankin nähdä ymmärryksen lisääminen oivallusten avulla jostakin inhimillisen elämän ilmiöstä. (Perttula 1993; Laine 2010, 29–31, 44.)

4.3 Tutkimusaineisto ja sen analyysi

Valitsin pro gradu -tutkielmassani käytettäväksi tiedonkeruumetodiksi haastattelun. Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä on joustava ja monenlaisiin tarkoituksiin soveltuva, lähellä arkista keskustelua oleva tapa kerätä tietoa sekä kuulla ihmisten mielipiteitä, käsityksiä ja uskomuksia koskien jotakin tiettyä rajattua aihetta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11; Alastalo & Åkerman 2010, 373–375.)

Ruusuvuori ja Tiittula (2005, 22) sekä Hirsjärvi ja Hurme (1988, 25) esittävät haastattelun keskustelunomaisena tiedonkeruumenetelmänä, jossa haastattelulla on tietty, tutkimuksen asettama päämäärä ja osallistujilla tietynlaiset roolit. Haastattelu on ennalta suunniteltua, päämäärähakuista toimintaa, jossa haastattelija, tiedolle avoimena osapuolena kerää informaatiota informanteilta, eli haastateltavilta. Haastatteluun on ryhdytty tutkijan aloitteesta ja näin ollen tutkija yleensä suuntaa, fokusoi ja ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin ja puheenaiheisiin. Haastattelun institutionaalisuutta korostaa roolien ja tavoitteiden lisäksi tilanteen tallennus ja haastattelijan muistiinpanojen tekeminen.

Oleellista haastattelussa on käsikirjoituksen tekeminen ja toteuttaminen. Haastattelutilanne tulee aloittaa ja lopettaa erityisillä toimilla. Haastattelijan tulee kertoa haastateltaville haastattelun tuleva kulku eli niin sanottu käsikirjoitus, jonka mukaan haastattelijan ja haastateltavan on tarkoitus toimia. Haastattelijan on myös hyvä luoda kontaktia haastateltaviin kertomalla tuleville keskustelukumppaneille tutkimuksesta ja sen tavoitteista. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 24–25.)

Laadin haastattelun käsikirjoituksen ennen haastatteluiden tekemistä. Käsikirjoituksena toimi haastattelurunko (liite 1), jossa oli kirjoitettuna haastattelun keskeiset teemat. Hirsjärvi ja Hurmeen (2001, 47–48) mukaan teemahaastattelussa huomio kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Pro gradu –tutkielmalleni

keskeiset teemat rakentuivat teorialähtöisesti. Teemat, joiden pohjalta lähdin toteuttamaan haastatteluita, olivat työn mielekkyys, motivaatio ja tunteet.

Tutkimukseni haastateltavat toimivat suomalaisen palvelualan organisaatiossa esimiestehtävissä. Palveluala tuntui luontevalta valinnalta aineistoni keräämisen kohteeksi, koska minulla itselläni on kokemusta palvelualan organisaatioista. Jokaisella haastateltavalla on kokemusta nykyisen esimiestehtävän lisäksi myös muista tehtävistä palvelualalta. He olivat siten tutkimani ilmiön kokemuksellisia asiantuntijoita.

Ennen haastatteluja lähestyin haastateltaviani sähköpostiviestillä, jossa liitteenä olleen saatteen (liite 2) avulla kerroin lyhyesti tutkimuksestani sekä pyysin haastateltaviltani apua tutkimuskysymyksieni selvittämiseen osallistumalla haastateltavaksi. Sovin jokaisen haastateltavan kanssa erikseen sähköpostitse heidän aikatauluihinsa sopivan haastatteluajan. Halusin tehdä haastatteluihin osallistumisen mahdollisimman helpoksi, joten toteutin jokaisen haastattelun haastateltavan työpaikalla, heille parhaiten sopivana ajankohtana. Konkreettisena haastattelutilana toimi rauhallinen, suljettu huone, jossa haastattelu voitiin toteuttaa ilman häiriötekijöitä. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin.

Haastatteluiden jälkeen siirryin aineiston analyysiin. Laadullisen tutkimuksen aineiston analyysin tarkoitus on muodostaa selkeä kokonaisuus hajanaisesta aineistosta, kadottamatta kuitenkaan aineiston sisältämää informaatiota (Eskola & Suoranta 2005, 137, 150, 152). Aineistoni analyysimenetelmänä käytän teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa teoria toimii analyysin apuna. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä analyysiyksiköt valitaan tutkimusaineistosta, mutta aikaisempi tieto ja aineistolähtöisyys ohjaavat ajattelua sekä auttavat analyysin tekemistä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98, 110.)

Tarkastelen aineistoa teoreettis-metodologisesta näkökulmasta, kiinnittäen huomion vain teoreettisen viitekehyksen kannalta olennaisiin asioihin. Tämä on olennaista jo pelkästään aineiston hallittavuuden kannalta. (Alasuutari 2001,

40.) Tutkimusaineiston analyysin aloitin litteroimalla haastattelujen tallenteet. Tämän pyrin tekemään mahdollisimman pian aina yksittäisen haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli vielä tuoreessa muistissa. Litteroidun aineiston laajuudeksi muodostui yhteensä 21 sivua, fonttina Arial, fonttikoko 12 ja 1,5 riviväli. Kun kaikki haastattelut oli tehty, luin tehdyt litteraatit läpi sellaisenaan useaan otteeseen, päästäkseni aineistoon sisälle. Lukiessani jäsentelin ja pilkoin aineistoa, jotta aineisto ja sen ominaispiirteet tuli minulle tutuksi (Ronkainen ym. 2014, 124).

Sisällönanalyysissa keskeistä on tehdä näkyväksi se, miten tutkimusprosessi etenee eli on olennaista kertoa ja avata sitä miten aineistosta on muodostettu saadut tulokset (Krippendorff 2013, 81–83; Ronkainen ym. 2014, 123). Etenin aineistoni analyysissa vaihe vaiheelta eteenpäin mahdollistaakseni tutkimusprosessin näkyväksi tekemisen. Analyysissä lähdin liikkeelle jäsentämällä aineistoa haastattelussa käyttämieni teemojen alle, jotka olin rakentanut hyödyntäen tutkimukseeni liittyvää teoreettista kirjallisuutta. Tämä mahdollisti keskittymisen yhteen teemaan kerrallaan ja sulkemaan aineistossa olevat muut sisällöt senhetkisen ajatteluni ulkopuolelle. Se mahdollisti myös keskittymään aineistossa niihin analyysiyksiköihin, jotka vastasivat asettamiini tutkimustehtäviin.

Teemoittelun pohjalta aloin järjestämään uudelleen aineistoa pelkistämällä havaintoja erillisiksi ’raakahavainnoiksi’. Konkreettisesti tämä tarkoitti aineiston lukemista virke virkkeeltä ja merkintöjen tekemistä paperitulosteisiin. Merkitsin erillisiä raakahavaintoja paperitulosteisiin eri väristen yliviivaustussien avulla. Värikoodatut tekstiotteet toimivat analyysiyksikköinä. Käytin samaa väriä aina kuvaamaan jotakin tiettyä ajatuskokonaisuutta.

Analyysin toisessa vaiheessa järjestin aineistoa uudelleen yhdistämällä erillisiä raakahavaintoja harvemmaksi havaintojen joukoksi. Toteutin tämän etsimällä raakahavainnoista sellaisia yhteisiä piirteitä tai nimittäjiä, jotka pätivät koko raakahavaintojen joukkoon. (Alasuutari 2001, 40–41.) Raakahavaintoja yhdistämällä muodostui aineistosta suurempia havaintojen ryhmiä. Näistä ryhmistä käytän

nimitystä kategoriat. Kategorioissa yhdistyy erillisten raakahavaintojen joukko, eli kokosin erilaisia näytteitä samasta ilmiöstä kategoriakohtaisesti. Kategorioista muodostin teoriaohjautuvasti käsitteellisiä yläkategorioita.

Kyseisen prosessin toteutin tutkimukseni jokaiselle keskeiselle teemalle: työn mielekkyys, motivaatio ja tunteet. Havainnollistaakseni prosessia, esitän seuraavaksi esimerkkinä taulukon teemasta ’työn mielekkyys’. Taulukko kuvastaa analyysiprosessiani tehden näkyväksi sen miten työstin raakahavainnot kategorioiksi ja edelleen yläkategorioiksi.

Taulukko 1. Analyysiprosessi

Raakahavainto	Kategoria	Yläkategoria
”(…) annan (…) vaikeita asioita selvitettäväksi (….)”	Työn positiivinen haastavuus	**Tunne työntekijäsi**
”yritän kääntää tavallaan sen niin kuin positiiviseksi ja että hän siitä itse saa (…) oppia ja hyötyä”		
”tavallaan niin kuin tietää sen mitä kaikkea pitää tehdä, että pääsee eteenpäin”		
”(…) luottamuksen osoitus siitä, että hän kykenee hoitamaan sen asian”		
”seuraan niitä ihmisiä sillä lailla että mää nään niin kuin heidän potentiaalin ja mitä on ja annan heille semmoisia tehtäviä”		
”mulle on tosi tärkeää että ne ihmiset voi hyvin”	Työntekijöiden hyvinvointi	
”henkilökunta voi hyvin ja on tyytyväinen”		
”mahollisuus olla oma itsensä ja arvostetaan kaikkia luonteenpiirteitäkin”		
”työyhteisössä kaikki on erilaisia ihmisiä (…) kaikki suvaitaan”		
”(…) kaikille annetaan tilaa hengittää ja tehdä sillä omalla persoonalla työtä”		
”personat kehittää erilailla asioita kun saavat olla omia itseänsä”		
”--he kokee että he voi vaikuttaa niin kuin siihen omaan työhön ja niin kuin heitä kuunnellaan -- he kokee että he ovat tärkeitä”	Työntekijöiden osallistaminen	
”kuunnellaan heitä ja heidän ideoita että tavallaan he saa vaikuttaa siihen omaan työhön”		
”henkilökunta pääsee tekemään ja niinkö tavallaan siinä onnistuu niiden tavoitteiden saavuttamisessa, niin sehän se on kaikista mukavinta”		
”työntekijöiden mielipiteet myöskin huomioon”		
”että onhan aina ihana kun työntekijät onnistuu, sehän muuttaa heti aina jo ilmapiiriä täällä”		
”pystyy nopeasti muuttuvissa tilanteissa tavallaan niin kuin löytämään niitä ratkaisuvaihtoehtoja”	Esimiehen toimintamallit	**Tunne itsesi**
”rohkaisen kyllä porukkaa tekemään semmoisia itsenäisiä päätöksiä”		
”haluan kannustaa niitä olemaan omia itseänsä”		
”ku sä oot läsnä siinä ja sitten sää kuuntelet niitä ja vaistoat niitä ja sää opit lukemaan henkilöä ja henkilökuntaa”		
”uskallan tarttua niihin epäkohtiin, toki siinä on kehitettävää vielä, mutta se että jos joku asia ei toimi niin sanon siitä henkilölle, käydään se läpi ja mennään sitten eteenpäin”		
positiivinen ja iloinen niin kuin elämänasenne niin se tarttuu”	Esimiehen luonteenpiirteet	
”periksiantamaton”		
”rauhallisuus, pitkäjänteisyys”		

Systemaattinen aineiston analyysi mahdollistaa tutkimuksen tulosten paikantamisen aineistoon. Tutkimustieto syntyy aina erilaisissa vuorovaikutuksissa. Näitä ovat esimerkiksi haastateltavat-tutkija, tutkija-aineisto, aineisto-tutkimusta ohjaava teoria, aineisto-tulokset, tutkija-tulostulkinnat, tulokset-johtopäätökset ja tutkimustieto-tiedon potentiaaliset käyttäjät. Tuotettu tieto on siten aina kytköksissä aikaan, paikkaan ja tilanteeseen. Tuottamani tutkimustiedon avulla kuvaan mitä työhyvinvoinnin johtaminen on kokemuksellisena tietona haastateltavieni arjessa.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kuula (2006, 21) tulkitsee eettisen ajattelun kykynä pohtia niin omien kuin yhteisön arvojen kautta sitä, mikä on jossakin tietyssä tilanteessa oikein ja mikä väärin. Eettinen ajattelu oikeasta toimintatavasta on vahvasti läsnä myös tutkimuksen tekemisessä. Creswell (2009, 90; ks. myös Tenk 2012) määrittelee keskeisiksi tutkimuksen eettisiksi kysymyksiksi tutkittavien vapaaehtoisen osallistumisen, luottamuksen ja yksityisyyden kunnioittamisen. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran (2001, 25–28) mukaan hyvän tieteellisen käytännön mukaista on, että tutkija pohtii tutkimukseensa liittyviä eettisiä kysymyksiä koko tutkimusprosessin ajan. Tutkimukseni pyrkii noudattamaan tiedemaailmassa yleisesti hyväksyttyjä, edellä mainittuja, eettisiä periaatteita ja tähän olen pyrkinyt pitämällä eettisiä periaatteita mukanani ja ajatuksissani tutkimusprosessin alusta lähtien.

Haastateltavien osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista. Lähestyin haastateltaviani kertomalla heille kuka olen, mistä tulen ja mitä tutkimusta olen tekemässä. Kerroin haastateltaville mikä tutkimukseni tarkoitus on ja halutessaan osallistua tutkimukseen, haastattelisin heitä mielelläni. Tarkensin myös, ettei haastateltavien henkilöllisyys tule tutkimuksessa esille. Pyrin itse haastattelutilanteessa toimimaan sekä luotettavasti että haastateltavieni yksityisyyttä kunnioittavasti. Jokainen haastattelu tehtiin kahden kesken. Haastateltavat saivat sekä kirjallisesti että suullisesti tietoa tutkimukseni tarkoituksesta. Luotettavasti toimiminen haastateltaviani kohtaan sekä heidän yksityisyyden kunnioittaminen

ohjasivat toimintaani myös tutkimusprosessin muiden vaiheiden läpi. Tutkimusta tehdessäni käsittelin litteroituja haastatteluita huolellisesti ja tutkimuksen valmistuttua tulen tuhoamaan sekä haastatteluiden äänitallenteet että puhtaaksi litteroidut haastattelut.

Tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta olen pyrkinyt lujittamaan kuvaamalla mahdollisimman tarkasti tutkimukseni toteuttamista ja kertomalla auki tutkimukseni eri vaiheet sekä perustelemalla parhaani mukaan valinnat joihin olen tutkimusprosessin aikana päätynyt (ks. esim. Kilpeläinen 2012). Clarkeburnin ja Mustajoen (2007, 53) ajatus siitä, että tutkimuseettiset kysymykset ovat läsnä tutkimusprosessin alusta, aina tutkimusaiheen valinnasta lähtien konkretisoitui vahvasti kohdallani. Pohdin sitä, miten oma kokemustaustani palvelualan organisaatiossa vaikuttaisi siihen, mitä haastateltavat minulle kertovat. Fenomenologisen tutkimusotteen mukaan tutkijalla on esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä (Perttula 1993). Luotettavuutta mahdollisesti lisää se, että haastateltavat tiesivät tutkijan taustan, jolloin ymmärrys ja kieli ilmiön sanoittamisessa on yhteisesti jaettua. Tältä pohjalta päädyin ratkaisuun, että kerroin avoimesti haastateltavilleni heti alussa oman taustani palvelualalta.

Luotettavuutta pyrin vahvistamaan myös esittämällä haastateltavilleni haastattelurungon, joka ohjasi haastattelutilannetta ja mahdollisti sen, että en haastattelutilanteessa lähtenyt ohjaamaan haastattelua tutkimuskysymykseen nähden epärelevantteihin asioihin. Kimpimäki (2012, 173–174) painottaa tutkimuseettisyyden yhteydessä sitä, kuinka tutkija on ilmaisutavoissaan vastuussa haastatelluille henkilöille.

Säilyttääkseni haastatteluissa ilmaistujen kokemusten autenttisuuden litteroin tallennetut haastattelut ja lainatessani haastateltavien sitaatteja tutkimuksessani, säilytin niiden muodon sellaisenaan kuin haastateltava oli sen itse ilmaissut. Tutkimuksen tuloksia esitellessäni en kuitenkaan ole ilmaissut kenen haastattelusta sitaatti on. Näin toimien turvaan sen ettei sitaateista voi muodostaa kokonaisuuksia, jotka voi kiinnittää yhteen henkilöön. Olen käyttänyt runsaasti sitaat-

teja. Tällainen raportointi antaa lukijalle mahdollisuuden seurata minun tutkimuksellista ajattelua. Teen runsaalla sitaattien käytöllä aineiston ja päättelyn vuorovaikutuksen näkyväksi, mikä lisää luotettavuutta.

Aineiston analyysin ja tulkinnan luotettavuuden kannalta on merkityksellistä, että olen tietoinen omasta esiymmärryksestäni. Aineistoa tulkitessani pyrin tietoisesti erottamaan aineistossa olevan informaation omasta ymmärryksestäni koskien tutkittavaa ilmiötä. Tulkinnan luotettavuutta lisään kertomalla ja havainnollistamalla lukijalle mahdollisimman tarkoin auki sitä, miten olen päätynyt tutkimukseni tuloksiin.

Käyttämäni teorialähtöinen tutkimuksellinen lähestyminen tukee luotettavuutta siten, että jo aiemmissa tutkimuksissa ilmiötä on analysoitu ja oma tutkimukseni saa niistä tukea ja vahvistusta.

Tavoitteenani on ollut tuottaa tutkimastani ilmiöstä kriittisesti tulkittua, tieteellistä tietoa ja tämän tavoitteen saavuttamiseksi olen edennyt tutkimuksessani systemaattisesti ja suunnitelmallisesti sekä pyrkinyt perustelemaan tekemäni valinnat. Tutkimusprosessin tarkan auki kirjoittamisen avulla lukijalla on mahdollisuus seurata tutkimusprosessin kulkua.

5 Tutkimuksen tulokset

Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkija kiinnittää huomionsa tutkimukseen osallistuvien kokemukseen tietystä elämän alueesta (Perttula 2008). Tavoitteeni on kuvata tutkimustulokset aiemman tutkimustiedon kanssa keskustelevalla ja vuorovaikutteisella tavalla. Jäsennän tutkimuksen tuloksia tutkimuksen teorian pohjalta nousevien pääkategorioiden työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden mukaisesti.

5.1 Työn mielekkyys

”Keskity siihen mikä on sinulle luontevaa. Kehitä itseäsi jatkuvasti. Nauti siitä mitä teet. Niin helppoa se on.” (Carlsson & Järvinen 2012, 38.)

Edellä olevaan lainaukseen kiteytyy työn mielekkyyden ydin. Nauti työstäsi, kehitä itseäsi ja keskity siihen mikä tulee sinulta luonnostaan. Tätä kyseistä reseptiä noudattamalla voi Carlssonin ja Järvisen mukaan löytää tien kohti työn mielekkyyden kokemista. Se, että työ koetaan mielekkääksi eli työntekijällä on tunne siitä, että on kiva mennä töihin on yksi keskeinen työhyvinvointia rakentava tekijä (Manka 2017). Esimies voi omalla toiminnallaan sekä johtamisellaan vaikuttaa hyvin paljon työntekijöiden työn mielekkyyden kokemiseen.

Miten esimies sitten voi auttaa työntekijöitään kohti työn mielekkyyden kokemista? Mitä esimiehen tulee huomioida arjen johtamisessaan, jotta työn mielekkääksi kokeminen olisi mahdollista?

5.1.1 Tunne työntekijäsi

Aineistoa analysoidessa korostui se, kuinka työntekijöiden työn mielekkyyden tukeminen on pitkälti kiinni siitä, tunteeko esimies omat työntekijänsä. Kun esimies tuntee työntekijänsä on hänen paljon helpompi tukea heidän työn mielekkyyden kokemista. Työn mielekkyyden yhteydessä korostetaan usein (esim. Martela & Jarenko 2014; Carlsson & Järvinen 2012; Vesterinen 2015) sitä, kuinka ihmisen tulisi keskittyä hyödyntämään omia vahvuusalueitansa. Kun ihminen hyödyntää omia vahvuuksiaan, toiminta tuntuu helpolta ja luonnolliselta. Carlssonin ja Järvisen (2012, 40) mukaan parhaimmissa tapauksissa omiin vahvuusalueisiin keskittyminen voi saada työn tuntumaan jopa lasten leikiltä. Heidän mukaan parasta on tehdä sellaisia asioita, jotka tuntuvat helpoilta, luontevilta ja vaivattomilta. Jos mielekkään työn pääkomponentti on henkilön omat vahvuusalueet ja niihin keskittyminen, miten esimies voi auttaa työntekijöitään työn mielekkyyden kokemisessa? Vastaus on yksinkertainen: tunne työntekijäsi.

Työntekijät toimivat tehokkaammin, kun he pääsevät hyödyntämään vahvuuksiaan. He saattavat myös helpommin kokea onnistumisen kokemuksia, mikä puolestaan tukee työntekijöiden hyvinvointia. Työntekijöiden hyvinvoinnin tukeminen koettiin esimiesten näkökulmasta tärkeäksi työn mielekkyyttä rakentavaksi tekijäksi.

”Mulle on tosi tärkeää, että ne ihmiset voi hyvin (…)”

”(…) henkilökunta voi hyvin ja on tyytyväinen”

Haastatellut esimiehet halusivat aidosti tukea henkilökunnan tyytyväisyyttä ja hyvinvointia. He olivat sisäistäneet Carlssonin ja Järvisen (2012) ajatuksen siitä, että työhyvinvointiin panostaminen on eduksi sekä työntekijälle että organisaatiolle.

Työn tulokset voivat olla parempia, kun työntekijöiden sallitaan olla omia itseänsä, Työntekijöiden hyvinvoinnissa korostuu erityisesti se, että jokainen työntekijä saa tehdä työtä omalla persoonallaan.

> *”(…) työyhteisössä kaikki on erilaisia ihmisiä (…) kaikki suvaitaan”*

> *”(…) kaikille annetaan tilaa hengittää ja tehdä sillä omalla persoonalla työtä”*

> *”(…) persoonat kehittää erilailla asioita kun saavat olla omia itseänsä”*

Työn positiivisella haastavuudella on yhteys työntekijän kyvykkyyteen ja sen kasvattamiseen. Työn positiivinen haastavuus kuvastaa yksilölle tarjottuja mahdollisuuksia kartuttaa omaa tieto-taitopohjaansa sekä osaamistaan ja mahdollisuutta edetä urallaan. (Mm. Martela & Jarenko 2015; Carlsson & Järvinen 2012.) Myös haastattelemani esimiehet kokivat työn positiivisen haastavuuden yhtenä tärkeänä tekijänä työntekijöiden työn mielekkyyden tukemisessa. Esimiehen on helpompi ylläpitää työn positiivista haastavuutta, kun hän tuntee työntekijänsä. Työn positiivisen haastavuuden säilyttämiseksi esimiehellä tulee olla taitoa tarkkailla työntekijöitään ja olla sensitiivinen sen suhteen millaisia haasteita ja vastuita työntekijöilleen antaa, missä vaiheessa sekä miten hän haasteet työntekijöilleen esittää.

> *”Annan (…) vaikeita asioita selvitettäväksi (…) yritän kääntää tavallaan sen niin kuin positiiviseksi ja että hän siitä itse saa (…) oppia ja hyötyä”*

Annetun haasteen tulee olla oikeassa mittakaavassa, jotta työntekijä ei tunne hukkuvansa työtehtäviin eikä hän koe saaneensa harteilleen liian isoa tehtävää kannettavakseen.

> *”Hän oli ihmisenä uudenlaisen tehtävän edessä ja selkeästi hän oli saanut liian ison kakun hoidettavaksi ja hän ei siitä selviytynytkään ja pedanttisena ihmisenä hän koki epäonnistuneensa, tavallaan (…) siinä pitää olla tarkkana, että on niin kuin riittävän sopiva se haaste sille onnistumiselle ja kehittymiselle”*

Yllä olevassa sitaatissa esimies kuvaa kuinka liian iso ja haasteellinen tehtävä tuotti työntekijälle epäonnistumisen tunteen. Työtehtävän mitoittaminen työntekijän osaamistasoon ei ollut onnistunut, joka heijasti sitä, että esimies ei ollut tuntenut työntekijäänsä riittävän hyvin. Esimies oli oppinut huonosti toimineesta tehtävänannosta ja sisäistänyt kuinka olennaista on että annettu haaste on sopiva työntekijälle.

Haastateltavat kokivat tärkeäksi myös sen, että työntekijän osaaminen on sillä pohjalla, että hänelle voi antaa uusia tehtäviä ja uusia haasteita. Kun on paljon erilaisia työtehtäviä, ei voida kaikkea antaa heti hoidettavaksi. Työtehtävien lisääminen tulee tehdä asteittain työntekijän osaamisen ja oppimisen mukaisesti. Tässä korostuu esimiehen taito ymmärtää ja tunnistaa työntekijöistään se, milloin he ovat valmiita ottamaan lisävastuuta kannettavakseen. Toisilla jonkin tehtävän omaksuminen voi viedä kauemmin, kun taas toiset tarvitsevat hyvin nopeasti uusia tehtäviä ja virikkeitä, jotta työn positiivinen haasteellisuus pysyy yllä.

> *”Työtehtävät asteittain (…), on niin paljon työtehtäviä, ettei voi kaikkia kerralla (…) sitten pikkuhiljaa lisätä niitä tehtäviä (…)”*

> *”(…) toisella voi kestää vuosia joku semmoinen tietty tapa toimia ja joillekin sitten huomaa että se herkemmin kaipaa uusia haasteita”*

> *”(…) seuraan niitä ihmisiä sillä lailla että mää nään niin kuin heidän potentiaalin ja mitä on ja annan heille semmoisia tehtäviä”*

Sopivasti haastava työ ja uudet työtehtävät ovat esimiehelle keino osoittaa luottamusta työntekijöihin sekä tuoda esille sitä, mihin kaikkeen tulee olla valmis ja mitä kaikkea tulee tehdä, jotta voi päästä eteenpäin.

> *”(…) luottamuksen osoitus siitä, että hän kykenee hoitamaan sen asian”*

> *”Tavallaan niin kuin tietää sen mitä kaikkea pitää tehdä, että pääsee eteenpäin”*

Työn positiivisen haastavuuden tukemisessa tärkeäksi koettiin lisäksi se, että uusien haasteiden ja tehtävien myötä tuleva vastuu on tasapainossa työntekijän vallan kanssa. Tällä tarkoitettiin sitä, kun työntekijälle annetaan uusi tehtävä hoidettavaksi, hänellä on riittävä valta itse hoitaa tehtävä loppuun asti. Työntekijällä on valta tehdä tarvittavia päätöksiä tehtävän suhteen, eikä hänen tarvitse hyväksyttää jokaista päätöstään esimiehellä.

> *”(…) jos antaa jollekin henkilölle vastuullisen tehtävän niin se, että hänellä on myös se valta hoitaa sitten tavallaan, että se on tasapainossa se valta ja vastuu niin se motivoi sitä ihmistä”*

> *”(…) onhan aina ihana kun työntekijät onnistuu, sehän muuttaa heti aina jo ilmapiiriä täällä”*

Kuten Martela ja Jarenko (2015) toteavat, kyvykkyydessä on kyse siitä, että yksilö hallitsee työtehtävänsä. Näin ollen vallan ja vastuun tasapaino tukee työn mielekkyyttä. Vastuun antaminen tuottaa mielihyvää onnistumisina. Tämä ankkuroituu eudaimoniseen ajatteluun työhyvinvoinnin rakentumisesta (ks. luku 2.1).

Työntekijöiden osallistaminen tukee ja vahvistaa työn mielekkyyttä. Kun työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä kokevat he itsensä arvostetuiksi ja arvokkaaksi osaksi suurempaa kokonaisuutta.

> *”(…) myös se kuunteleminen, että otetaan ne työntekijöiden mielipiteet myöskin huomioon”*

> *”(…) kuunnellaan heitä ja heidän ideoita että tavallaan he saa vaikuttaa siihen omaan työhön”*

> *”(…) he kokee että he voi vaikuttaa niin kuin siihen omaan työhön ja niin kuin heitä kuunnellaan (…) he kokee että he ovat tärkeitä”*

Työntekijöiden kuunteleminen tuo heille tunteen siitä, että he ovat tärkeitä toimijoita organisaatiossa (Mattila 2010). Työn mielekkyyden tukemisen näkökulmasta on työyhteisön edun mukaista, että esimies kuuntelee tarkoin työntekijöiden ideoita ja kehitysehdotuksia. Työntekijät itse tuntevat oman työnsä parhaiten, joten heidän kuunteleminen ja ideoiden vastaanottaminen on erittäin keskeinen työn mielekkyyttä tukeva tekijä. Työntekijöillä itsellään on paras käsitys siitä miten heidän työtään voisi kehittää mielekkäämmäksi. Kukin tavallaan, mutta yhteisesti sovittujen toiminnan reunaehtojen sisällä. Yksi haastateltava totesikin:

> *”Persoonat kehittää erilailla asioita kun saavat olla omia itseänsä, eikä yritetä vetää johonkin tiettyyn muottiin (…)”*

Onnistumisen kokemukset ovat astetta lähempänä, jos työntekijät pääsevät itse kehittämään työtään. Onnistumisten kokemusten koettiin erityisesti tukevan työn mielekkyyden kokemista.

Työntekijöiden osallistaminen ja työn positiivinen haastavuus edustavat molemmat tutkimukselleni keskeistä transformationaalista johtamiskäsitystä. Seeck (2013) esittää transformationaalisen johtamiskäsityksen johtamisen mallina,

joka ohjaa esimiehiä tavoittelemaan työntekijöiden ja organisaation muuttamista parempaan suuntaan keskittymällä motivoimaan työntekijöitä kohti parempia suorituksia, esimerkiksi stimuloimalla heitä älyllisesti, sekä huolehtimalla työntekijöiden sitoutuneisuudesta. Sekä työn positiivinen haastavuus että työntekijöiden osallistaminen ovat esimiesten konkreettisia työn arjessa käyttämiä keinoja motivoida ja kehittää työntekijöiden työtä parempaan suuntaan.

5.1.2 Tunne itsesi

Henkilön omat vahvuudet ja tietoisuus persoonallisuudesta ovat suoraan yhteydessä henkilön tapaan nähdä maailmaa ja toimia siellä (Carlsson & Järvinen 2012, 59). Jos on luonnostaan iloinen ja kupliva persoona, sitä kannattaa hyödyntää työssä. Kun henkilö käyttää vahvuuksiaan tunne on Carlssonia ja Järvistä lainaten *”mieluisan kevyt, jopa helppo.”* Tämä puolestaan säästää energiaa, joka voidaan sitten kohdistaa johonkin toiseen asiaan.

Haastateltavat kokivat esimiehen omat luonteenpiirteet työkaluina, joita tulisi hyödyntää jokapäiväisessä johtamisessa. Mikäli esimies tiedostaa omat luonteenpiirteensä, hän kykenee helpommin hyödyntämään omia vahvuuksiaan ja omaa persoonallisuuttaan.

> *”Positiivinen ja iloinen niin kuin elämänasenne niin se tarttuu (…)”*

> *”Rauhallisuus, pitkäjänteisyys (…)”*

Toiselle esimiehelle vahvuutena toimii sisältä kumpuava positiivisuus, kun taas toisen vahvuutena voi olla rauhallisuus, pitkäjänteisyys tai periksiantamattomuus. Oli vahvuutena mitkä luonteenpiirteet tahansa, tärkeää on, että esimies itse tiedostaa omat vahvuutensa ja pyrkii parhaimpansa mukaan hyödyntämään niitä työssään.

Kun esimies tuo johtamiseen mukaan omaa persoonallisuuttaan ja toimii itselleen luontaisella tavalla, hänen ei tarvitse kamppailla tai käyttää ylimääräistä energiaa siihen, että yrittää olla jotakin mitä ei ole. Esimiesten kokemus omien vahvuuksien avulla toimimisesta ja oman persoonallisuuden mukaan ottamisesta johtamistyöhön heijastavat transformationaalista johtamista. (Kolari 2010, 176.)

Persoonallisuutta ja erilaisia luonteenpiirteitä voidaan pitää luontaisina vahvuuksina. Luontaisten vahvuuksien rinnalla esimies voi hyödyntää myös opittuja vahvuuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi kyky reagoida muutoksiin, aikataulussa pysyminen ja haastavien asioiden käsittely.

> *”(…) pystyy nopeasti muuttuvissa tilanteissa tavallaan niin kuin löytämään niitä ratkaisuvaihtoehtoja”*

> *”(…) pystyn organisoimaan ja delegoimaan asioita ja piettään aikatauluja hyvin käsissä, että se homma toimii”*

> *”(…) uskallan tarttua niihin epäkohtiin, toki siinä on kehitettävää vielä, mutta se että jos joku asia ei toimi niin sanon siitä henkilölle , käydään se läpi ja mennään sitten eteenpäin”*

Haastattelemani esimiehet kokivat, että tiedostetut arjessa toteutettavat toimintamallit tukevat työntekijöiden työn mielekkyyden kokemista. Toimintamalleissa korostui positiivisuuden viljeleminen ja työntekijöiden rohkaiseminen. Toimintamalleissa näkyi myös esimiehen läsnäolon tärkeys.

> *”(…) ku sä oot läsnä siinä ja sitten sää kuuntelet niitä ja vaistoat niitä ja sää opit lukemaan henkilöä ja henkilökuntaa”*

> *”Haluan kannustaa niitä olemaan omia itseänsä (…)”*

”(…) rohkaisen kyllä porukkaa tekemään semmoisia itsenäisiä päätöksiä”

”(…) onnistumisten huomaaminen ja niiden huomioiminen, että niistä niinkö mainitaan, kiitetään, kerrotaan (…) haetaan niitä positiivisia asioita, yleensä koittaa niitä negatiivisiakin asioita kääntää positiivisiksi”

Positiivisessa kannustamisessa huomio kiinnitetään siihen, mitä on saatu aikaan. Positiivinen kannustaminen näkyy jokapäiväisissä kohtaamisissa, joissa esimies kiittää ja kannustaa työntekijöitään. Säännöllisesti toistuva kannustaminen vaikuttaa tehokkaammin työhyvinvointiin. (Eronen 2011, 166–169, 177.)

Esimiesten oman työn positiivinen haastavuus koettiin myös tärkeäksi.

”Se ihmisten johtaminen (…) koska tavallaan niin kuin ei koskaan tiä mitä sitä tullee vastaan”

”(…) saa pitää monia lankoja yhtä aikaa käsissä”

”(…) siinä pittää niin monta palasta pystyä piettää käsissä että ei niinku palaset hajoa”

Haastateltavat kuvasivat työn yllätyksellisyyden kiehtovuutta ja toiminnan monipuolisuutta yhtenä heitä kannustavana ulottuvuutena. Esimiestyön laajan toimintakentän mukana tuoma positiivinen haastavuus koettiin yhtenä esimiestyön parhaimpana puolena ja asiana mikä saa esimiehet pysymään innostuneina työstään.

5.2 Motivaatio

Puhuttaessa työntekijöiden työhyvinvoinnista on vaikea välttää motivaation teemaa. Motivaatio on keskeinen työelämän käsite, jonka on kuvattu lisäävän ymmärrystä yksilön ajattelusta ja toiminnasta sekä kertovan siitä miten yksilö suuntaa ja ylläpitää toimintaansa (Salmela-Aro & Nurmi 2002; Vartiainen & Nurmela 2002). Aineistossani työntekijöiden motivaatio ja sen tukeminen koettiin keskeiseksi komponentiksi työhyvinvointia tukevassa johtamisessa. Työntekijöiden motivaatiossa korostui erityisesti sisäisen motivaation piirteitä.

Sisäisen motivaation ohjatessa toimintaa yksilö hakeutuu sellaisten asioiden pariin, jotka juuri hänestä tuntuvat mielekkäiltä ja innostavilta (Airo ym. 2008; Deci & Ryan 2000b; Martela & Jarenko 2014). Myös esimiehet tunnistivat työntekijöiden työtä ohjaavan sisäisen motivaation ja sen merkityksen työn mielekkyydelle.

> *”(…) että ihminen saa tehdä semmoista niin kuin työtä mistä saa kicksejä ja semmoista tyydytystä ja onnistumisen tunnetta (…)”*

> *”(…) tykkää siitä asiakaspalvelusta ja asiakkaiden kanssa tekemisestä”*

Yllä olevat sitaatit kuvaavat sitä, kuinka työntekijöiden työn tekemisen into rakentuu sisäiselle motivaatiolle. Tämä näkyy siinä, että he tekevät työtä joka on heille mielekästä ja ovat työpaikassa jossa saavat toteuttaa itseään.

Haastateltavat kokivat motivaation olevan yhteydessä yksilöiden haluun työskennellä ja motivaatio nähtiin toimintaa ylläpitävänä voimana. Esimiesten kokemusten mukaan motivaatio heijastuu suoraan työn tekemiseen, työn tuloksellisuuteen ja työn tehokkuuteen.

”(…) kyllähän se on potenssiin miljoona, että se motivoitunut työntekijä saa aikaiseksi”

”(…) tavallaan sehän on niin kuin se motivoituminen myös tavallaan semmoista välittämistä, että oikeasti silloin on valmis tekemään enemmän kuin edes odotetaan.”

”Motivoitunut ihminenhän tekee sen sillai että mie teen tän hyvin ja näin, siinä ei tarvi mennä paikkaamaan niitä jälkiä eikä mitään”

Voidakseen tukea työntekijöiden motivaatiota esimiesten tulee olla tietoisia työntekijöidensä motivaation tilasta. Esimiesten kokemusten mukaan tämä edellyttää jatkuvaa työntekijöiden motivaatio tason aistimista ja tunnistamista. Konkreettisesti motivaatiotasoa voidaan tehdä näkyväksi esimerkiksi työntekijöiden kanssa käytävissä keskusteluissa. Esimies kuuntelee puhetta, sen sisältöä ja sävyä. Yhtä tärkeää kuin se, että esimies kuuntelee miten työntekijä asiat ilmaisee, on kuulla se, mitä työntekijä jättää sanomatta.

”(…) kyllä sen näkee ihmisestä ulospäin onko hän oikeasti motivoitunut vai ei, ja tietenkin keskustelemalla sähän kuulet että mikä se fiilis on (…)”

”(…) oma-aloitteinen, iloinen, sillä on semmoinen tekemisen meininki, puhuu positiivisesti, on semmoinen tietynlainen keskusteluyhteys siihen, se tuo ideoita, se puhuu, se ottaa vastaan ideoita (…)”

Motivaation tukeminen edellyttää esimieheltä tietynlaista tilannetajua ja ymmärrystä siitä, että motivaation taso saattaa vaihdella työntekijän elämäntilanteen mukaan.

”(…) kyllä ne elämäntilanteet vaihtelee ja tämmöiset, niin nekin vaikutta tähän työmotivaatioon, että siellä voi olla semmoisia muutoksia mitkä sitten heijastuu tänne”

”(…) välillä saattaa se motivaatio olla vähän hakusessa ja tietenkin se on sitten esimiehen tehtävä yrittää niinkö huomat ajoissa ja päästä tosiaan keskustelemaan, että mistä kiikastaa ja yrittää saaha sitten motivaatiota nousemaan (…) se pitää ite melkein osata lukea vähäsen työntekijöitä, tietenkin mitä paremmin tuntee niin sitä helpompaa se on sitten”

Työntekijä voi läpikäydä elämässään asioita, jotka heijastuvat motivaatioon. Esimiehellä tulee olla tilannetajua siitä missä vaiheessa hänen kannattaa ja milloin hänen pitää ottaa asiat puheeksi, jotta henkilökohtaisen elämän ja työelämän kohtaaminen on sujuvaa.

Motivaation tukeminen edellyttää esimieheltä siis tarkkaavaisuutta ja läsnäoloa sekä tilannetajua. Tämän lisäksi motivaation tukemisella koettiin olevan yhteys oppimiseen ja kehittymiseen. Myös tutkimukset ovat osoittaneet motivaation yhteyden yksilön oppimiseen ja kehittymiseen (esim. Goleman 1999). Haastatteluissa painottui uusien työtehtävien antaminen ja sitä kautta vastuun ja vallan lisääminen keinoina, joilla esimies tukee työntekijöiden motivaatiota.

Tämäkin edellyttää esimieheltä tarkkaavaisuutta sen suhteen, missä määrin työtehtäviä ja vastuuta voi lisätä. Kuten työn mielekkyyden tukemisessa, myös motivaation ylläpitämisessä auttaa se, että esimies tuntee työntekijänsä ja tietää milloin työntekijä on valmis ottamaan lisävastuuta tai milloin tulee antaa haasteellisimpia tehtäviä motivaation ylläpitämiseksi. Olennaista on, että esimies huomioi työntekijät yksilöinä, joilla jokaisella on oma intensiteetti taso motivaatiossaan. (Ks. Reiss 2008.)

Yhtäältä esimiehen omalla käytöksellä voidaan vaikuttaa työntekijän motivaation ylläpitämiseen. Esimiesten oma työskentelyote ja tapa tehdä töitä toimii esimerkkinä työntekijöille. Toisaalta esimiesten kokemusten mukaan esimiehen tuki ja positiivinen kannustaminen kantavat kauas.

> *”(…) antaa jonkin tehtävän niin kertoo tosiaan että mikä heidän valta ja vastuu siinä on, mutta myös samalla sen, että minä seison heidän takanaan ja tuen heitä, että tavallaan on myös se lupa epäonnistua tietyllä tavalla (…)”*

> *”(…) suurta roolia näyttää se oma esimerkki tavallaan, (…) yrittää suhtautua positiivisesti ja viestiä niistä positiivisesti (…) että pureskelee ikään kuin itse sen omassa mielessä sen asian valmiiksi ensin, että sitten niin kuin kykenee sen viemään niin kuin positiivisella tavalla eteenpäin”*

Positiivisen kannustamisen ja tukemisen rinnalla tärkeä motivaation kasvattaja ja ylläpitäjä on työntekijöiden työn arvostaminen ja sen tuominen heidän tietoisuuteensa. Konkreettisia keinoja, joilla esimiesten kokemuksen mukaan voidaan osoittaa arvostusta ovat esimerkiksi työntekijöiden huomiointi ja kuunteleminen.

> *”(…) se äkkiä tapetaan se halu kehittyä ja olla motivoitunut jos kokoajan teet töitä mutta sä et saa siitä arvostusta ja sitten yrität kehittää ja se ei mene mihinkään niin ei tarvi kauaa olla ku alkaa olla hankala työskennellä tai ainakin motivaatio karkaa”*

> *”(…) kyllä motivoitunut työntekijä kaipaa myös sitä arvostusta, sitäkö se saa niin se teho voi olla vielä enempi”*

> *”Sitten se, että niitä kuunnellaan ja sitten se, jos ne haluaa kehittää ja ovat motivoituneita kehittään niin se, että asiat menee eteenpäin,*

tai sit jos asia ei voi mennä eteenpäin niin siitä keskustellaan, mutta että sitä ei tyrmätä kuitenkaan”

Innostus työn tekemiseen edellyttää motivaatiota. Motivaation ylläpitäminen edellyttää esimieheltä tunteiden tiedostamista ja niiden huomioimista.

5.3 Tunteet

Työn mielekkyyden ja motivaation tukemisen ohella työntekijöiden kokemien tunteiden merkityksen ymmärtäminen on oleellinen tekijä työhyvinvoinnin rakentajana (Kerfoot, 1996). Myös Kaski & Kiander (2005) peräänkuuluttavat sitä, kuinka ihmisten kanssa työskenneltäessä tunteet ja niiden läsnäolo ovat vääjäämättömiä. Tunteet nousevat aina esille vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnissa ja ovat tästä johtuen pysyvästi läsnä työyhteisössä (Myllyviita 2016, 36). Tunteiden läsnäolon tiedostaminen ja merkityksen ymmärtäminen työyhteisön toiminnalle on oleellinen osa työhyvinvoinnin johtamista. (Zhou, Ma, Cheng & Xia 2014, 1271.) Tämä nousi esille myös aineistostani.

Tunteiden huomioiminen vaatii johtamisen arjessa esimieheltä tarkkaavaisuutta, tunneherkkyyttä ja tilannetajua. Esimiehen tulee tarkkailla sekä omia että työntekijöiden tunteita ja niiden vaikutusta työyhteisöön. (Barbuto Jr. & Burbach 2006, 53–54.) Haastattelemani esimiehet pitivät tärkeänä sitä, että tunteiden merkityksen ymmärtämisessä keskeinen lähtökohta on esimiehen kyky tiedostaa tunteiden läsnäolo. Ihmisten mukana työyhteisöön tulee laaja tunteiden kirjo, joka vääjäämättä vaikuttaa työn tekemiseen. Esimiehellä tulee olla taitoa käsitellä työyhteisössä olevia tunteita ja tunnekohtaamisia. Tunteiden kirjo nousi esille useaan kertaan esimiesten kokemuksissa.

”(…) no kyllä tässä on varmasti tullut kaikki tunteiden kirjo vastaan, tyyliin itkusta, surusta, riemuun”

”(…) työntekijöiden kanssa tulee siis laidasta laitaan, on iloa, surua, kiukkua ja turhautumista ja muuta”

”(…) ihmisten kanssa ollaan tekemisissä, niin sehän on juuri sitä että siellä voi olla ihan mitä vain (…)”

Tunteiden repertuaari tulee muistaa huomioida myös esimiehen omien tunteiden kohdalla. Esimiehet ovat tittelinsä takana samalla tavalla ihmisiä kuin muutkin työntekijät ja työntekijöiden tavoin hekin kokevat tunteita laidasta laitaan.

”(…) onnistumisen tunteita ja semmoisia niinku semmoisia ilon tunteita, hyvän olon tunteita (…)”

”(…) ehkä tulee pettymyksiä sitten jonkin verran”

”(…) ärtymyksen tunteitakin joskus ja pettymyksen tunteita, mutta ne ovat vähäiset siihen verrattuna mitä tässä työssä loppupeleissä tuntee sen johtamisen näkökannalta katsottuna”

”(…) ottakaa munki tunteet huomioon, okei joo mä oon esimies asemassa, mä oon päällikkö, mutta se on vaan titteli, mää oon se ihminen silti siellä, niitten pittää ottaa mun tunteet kans huomioon”

”(…) esimiestyö on kuitenkin semmoinen aika kuoren välissä oleva, on oman esimiehen tahtotila, ylemmän johdon tahtotila ja sitten on työntekijä tahtotila, niin kyllä siinä on tunnemyrskyssä joskus (…)”

Tunteiden kanssa työskentely painottuu helposti työntekijöiden tunteiden huomioimiseen, analysointiin ja reagointiin. Näin ollen esimiesten omat tunteet ja niiden käsittely voi jäädä taka-alalle, eivätkä esimiesten tunteet tule kuulluiksi.

Voidakseen toimia eri suunnilta tulevien vaateiden ja tunteiden välissä edellytyksenä on, että myös esimiehen omat tunteet otetaan huomioon.

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijöidensä tunnelataukseen ymmärtämällä ja huomioimalla tunteiden merkityksen niin työhyvinvoinnin rakentajana kuin oleellisena osana omaa johtamistaan (Kaski & Kiander, 2005). Haastattelemieni esimiesten mukaan yksi keino vaikuttaa työntekijöiden tunnelataukseen on esimiesten tapa säädellä omien tunteiden näyttämistä ja esilletuontia.

> *”(…) jos mie heittäydyn negatiiviseksi ja semmoiseksi näin niin se lähtee kuin kulovalkea tuosta eteneen”*

Esimiehen tapa tuoda esille omia tunteitaan heijastuu siihen, millainen tunneilmapiiri työpaikalla vallitsee ja millainen tunnelataus työntekijöillä on. Tällä on vaikutusta työntekijöiden työhyvinvoinnin kokemukseen.

> *”(…) yritän peittää sen, että jos on sillä lailla että tulee negatiivisia tunteita ja oon jostakin pettynyt tai näin, että kyllä tietenkin asiat pitää ottaa puheeksi ja yritän puhallella täällä aina ensin, ettei se niinkö välity minusta sitten sen kummemmin”*

> *”(…) en ehkä tuo tai näytä kovin herkästi niitä omia tunteita, että kyllä mää tuota aika sillai pysyn neutraalina tuossa”*

> *”(…) mun pittää johtaa itseäni että miten mää näytän tunteet sitten niinkö (…)”*

Kyky säädellä omaa käyttäytymistään on oleellinen taito johtamisessa. Tilanteen neutraali tulkitseminen pienentää tunteiden tuottamia kehollisia reaktioita. Ihmisten ajatukset ja toiminta ovat aina yhteydessä heidän tunteisiin. (Myllyviita 2016, 24–29, 45–46.)

Aineistoni perusteella työhyvinvoinnin näkökulmasta on merkityksellistä, että esimiehet tiedostavat ja hyväksyvät työyhteisössä vallitsevan tunteiden kirjon. Yhtälailla esimiesten kyky säädellä omia tunnereaktioita ja niiden näkymistä vaikuttaa työhyvinvointiin. Johtamisessa on olennaista, että esimiehellä on tietoisesti asetettu tavoitetila työyhteisön tunneilmapiirille. Tähän tavoitteeseen pyrittäessä esimiehillä on erilaisia tunteiden kanssa työskentelyn toimintamalleja. Nämä erilaiset toimintamallit ovat johtamisen arjessa näkyvää konkreettista tunteiden johtamista. Ne kuvaavat käytäntöjä kohdata ja huomioida erilaisia tunteita ja niihin kytkeytyviä tilanteita.

> *”Tavoittelen sitä semmoista positiivista ja semmoista justiinsa sitä tunnetta, että nyt painellaan tämä homma”*

> *”Semmoinen rehellisyys ja avoimuus, sitä mie niin kuin toivon (…) esimiehenä puutun niihin tilateisiin tai annan palautetta jos joku asia ei toimi, mutta mää toivon sitä myös itelle”*

> *”Me otettiin se että positiivisuus, jokainen kattoo peiliin ja ajattelee kaikki positiivisesti, jos sulla on joku negatiivinen asia niin yritä sanoa se positiivisena (…) me saatiin nostettua positiivisuus ja sitten semmoinen niinkö että on kiva olla täällä töissä. Työntekijät sitten niin tuota myös vapautu siinä tavallaan”*

Tunteiden johtaminen heijastuu johtamisen arkeen pieninä jokapäiväisinä eleinä ja tekoina. Esimiehen tunnetyöskentelyssä korostui aineistossani esimiehen läsnäolo ja hetkessä eläminen. Havainnoimalla työntekijöitään ja tuntemalla heidät esimies voi reagoida työyhteisössä vallitsevaan tunneilmapiiriin. Tunteiden huomioiminen ja niiden johtaminen ankkuroituu leadership-käsityksen mukaiseen johtajuuteen (Seeck 2013; Yukul, Gordon & Taber 2002.) Tunteiden johtaminen edellyttää jatkuvaa tilannetajua ja –herkkyyttä sekä yhteisöllisellä että yksilöllisellä tasolla.

”(…) olla tunteista kokoajan vähän tietoinen ja elää se”

”(…) se on tärkeintä että tuntee ne omat ihmiset, että tietää kelle voi sanoa vähän ronskimmin ja ketä pitää pikkuisen silitellä enemmän (…)”

”(…) tunteiden johtaminen on sitten niinku niin henkilökohtaista versus sitten asioitten johtamiseen (…)”

”Tunteiden johtaminen tulee sieltä että on läsnä ja pitää olla pelisilmää tarkkailla ja tuntee ne ihmiset (…)”

Tunteiden ymmärtäminen ja tiedostaminen esimiestyöskentelyssä antaa työkaluja ylläpitää työntekijöiden ja työyhteisön työhyvinvointia. Tämä edellyttää esimieheltä tekoja, rohkeutta ja aktiivisuutta kohdata ja käsitellä tunnesidonnaisia tilanteita.

”(…) mennään siinä mitä meillä siinä vastaan tulee ja ne käsitellään niin kuin saman tien ja ollaan rohkeita ja avoimia”

”(…) on se rohkeus että oikeasti nyt täytyy niin kuin ottaa asia esille”

”(…) ihmisillä voi olla henkilökohtaisia huolia ja murheita (…) se on tärkeää tarttua heti siihen tilanteeseen”

”Pyrin niin kuin rauhoittamaan aina sen tilanteen ja selvittämään, että mikä siellä taustalla niin kuin on (…)”

Tunteiden käsittely edellyttää nopeaa reagointia, jotta tilanne ei saavuta hallitsemattomia mittasuhteita. Tunteet nousevat esille vuorovaikutustilanteissa, joissa osallisten tunnelataukset kohtaavat. Tunteiden huomioon ottaminen ei

kuitenkaan ole ainoastaan esimiehen tehtävä (Hakanen 2015, 349–350). Esimiehillä oli toiveita ja odotuksia miten työntekijät näyttäisivät ja käsittelisivät tunteitaan työyhteisössä. Usein nämä olivat yhdessä sovittuja toimintatapoja.

> *”Kun me tullaan töihin, niin jos sulla on huono päivä (…) jos sää sen työntekijälle näytät niin sun pittää kertoa se rehellisesti että sulla on huono päivä tänään esimerkiksi (…)”*

> *”(…) ei tarvi vängällä olla hyväntuulinen, sekin meillä suodaan mutta se että se ei saa kohdistua keneenkään henkilökohtaisesti*”

> *”(…) kaikki tunteet saa meillä näyttää, mutta me ollaan sovittu että asiakasrajapinnassa ei näytetä tunteita, voi tulla tänne huutaan tai jottain (…)”*

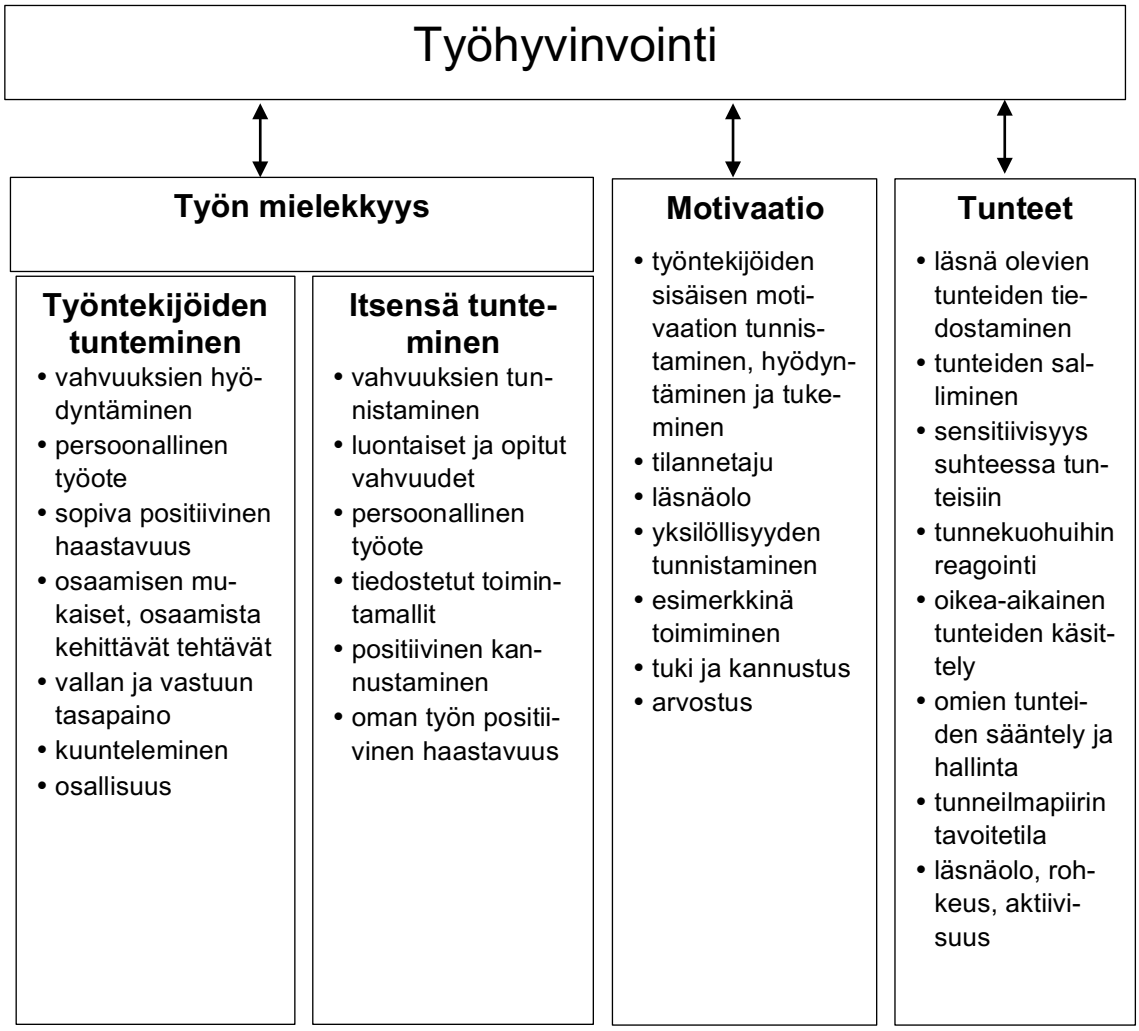
Palveluammatissa on tärkeää, että työntekijöiden tunteet eivät näy asiakasrajapinnassa. Esimiehen tehtävänä on luoda turvallinen ilmapiiri ja tila, jossa tunteita voidaan käsitellä ilman, että se häiritsee asiakastyöskentelyä.

6 Johtopäätökset

Työhyvinvointia tukeva johtaminen on johtamista, jonka pyrkimyksenä on luoda ihmisille edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin. Työhyvinvointi on subjektiivinen kokemus. Se, mistä työhyvinvointi rakentuu ja miten se koetaan vaihtelee yksilöllisesti. Johtamisella pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin sekä yksilöllisellä että yhteisöllisellä tasolla. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen on tietoista arjessa tapahtuvaa esimiestyötä.

Pro gradu –tutkielmassa mielenkiintoni kohdistui esimiesten kokemuksiin työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Halusin selvittää miten se kytkeytyy arkiseen esimiestyöhön sekä miten esimies voi johtamistyöllään tukea työntekijöiden työhyvinvointia.

Tarkastelemani työhyvinvointia tukevan johtamisen osatekijät olivat työn mielekkyys, motivaatio ja tunteet. Kuviossa yksi olen koonnut aineistosta tulkitsemani työhyvinvointiin vaikuttavat osatekijät ja listannut, mitä ne edellyttävät esimieheltä hyvinvointijohtamiselta palvelualalla.



Kuvio 1. Esimiestoiminta ja sen edellytykset työhyvinvoinnin johtamisessa

Työhyvinvoinnin toimintakenttä näyttäytyy esimiestyössä moninaisena. Työn mielekkyyden rakentamisessa esimiehen tulee havainnoida työntekijöitään, huolehtia heidän osallisuudesta ja osallistamisesta sekä hyvinvoinnin ja työn positiivisen haastavuuden toteutumisesta. Yhtä lailla esimiehen tulee olla tietoinen itsestään, omista vahvuuksistaan ja toimintamalleistaan. Motivaatio työhyvinvoinnin ulottuvuutena painottuu sisäisen motivaation tunnistamiseen ja hyödyntämiseen. Tämä edellyttää esimieheltä muun muassa läsnäoloa, yksilöllisyyden tunnistamista ja työntekijöiden arvostamista. Näiden ohella tunteilla on merkittävä rooli työhyvinvoinnin rakentamisessa. Esimiehen rohkeus käsitellä kaikkia tunteita oikea-aikaisesti vaikuttaa siihen, millainen lataus tunneilmapiirissä on.

Esille nousseet osatekijät ovat osittain päällekkäisiä ja limittyvät keskenään. Osa-alueiden hyvin hoitaminen edellyttää esimieheltä innostusta omaan työhön. Se avaa esimiehelle mahdollisuuksia työntekijöiden innostamiseen.

Esimiehen tehtävä innostavassa johtamisessa on luoda toimintaympäristö, jossa työntekijä voi motivoitua. Toimintaympäristön luominen edellyttää esimieheltä työntekijöiden ja itsensä arvostamista. Esimiehen omiin vahvuuksiin nojaava innostava johtaminen on avointa vuoropuhelua ja esimerkkinä toimimista. Innostavassa johtamisessa esimies vahvistaa työntekijöiden osallisuutta ja saa työntekijät tuntemaan itsensä tarpeellisiksi. Osallistava toiminta innostaa työntekijöitä kasvattamaan omaa kompetenssiaan. Innostava johtaminen rakentuu sisäisen motivaation avulla. (Martela & Jarenko 2014.)

Sisäinen motivaatio on yksi transformationaalisen johtamisen ydinkäsitteistä. Transformationaalisessa johtamisessa tavoitellaan sisäisen motivaation avulla työntekijöiden hyviä suorituksia ja sitoutumista. Sitoutuneet työntekijät haluavat kehittyä ammatillisesti. He ovat oma-aloitteisia sekä vastuullisia työntekijöitä. Transformationaalisessa johtamisessa työntekijöiden merkitys organisaation tulokselle on sisäistetty. (Seeck 2013; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing & Peterson 2008; Yukul, Gordon & Taber 2002.)

Hyvinvointijohtamisella tuetaan työntekijöiden ja työyhteisön jaksamista ja tavoitteeseen pääsyä. Hyvinvointijohtamisella rakennetaan työntekijöiden sitoutuneisuutta. Innostava johtaminen sekä transformationaalinen johtaminen ovat osa hyvinvointijohtamista. Hyvinvointi, työhyvinvointi ja niiden johtaminen ovat käsitteinä laajoja ja vaikeasti hallittavia. Omassa tutkimuksessa tarkastelemani työhyvinvointi työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden ulottuvuuksien näkökulmasta osoittautui moninaiseksi tutkimuskohteeksi, vaikka se on ainoastaan yksi osa työhyvinvointia.

Hyvinvoinnin johtamisessa management ja leadership -johtamistyylit limittyvät ja lähenevät toisiaan koko ajan. Management johtamistyylissä painottuu sub-

stanssi johtaminen, kun taas leadership johtamisessa painottuu ihmisten johtaminen. Painopistealueista huolimatta molemmissa on läsnä sekä asioiden että ihmisten johtaminen. (Markkula 2011, 183.) Omassa tutkimuksessani tuli näkyviin kuinka tärkeää on, että molempia johtamistyylejä tarvitaan työhyvinvoinnin rakentamiseen.

7 Pohdinta

Jo aloittaessani tutkimusta tiedostin kuinka laaja kokonaisuus työhyvinvointi on ja kuinka työhyvinvoinnin rakentumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Yksi tapa jäsentää työhyvinvointia on jaotella työhyvinvointi organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja työntekijän yhteistyössä rakentamaksi kokonaisuudeksi (Manka & Bordi 2014,11). Omassa tutkimuksessani rajasin työhyvinvoinnin työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden ulottuvuuksiin. Valitsemallani näkökulmalla rajasin työhyvinvoinnin ilmiötä entisestään. Halusin tutkimuksessani keskittyä esimiesten näkökulmaan ja heidän kokemuksiinsa työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimusprosessin kuluessa ymmärsin, että vielä näidenkin rajausten jälkeen kokonaisuus oli laaja-alainen. Tästä huolimatta oma kokemukseni on, että onnistuin tavoittamaan haastattelemieni esimiesten kokemukset aidosti ja rakentamaan kokonaisuuden tutkimastani ilmiöstä.

Tutkimukseni tulokset ovat samansuuntaiset kuin aiemmat tutkimukset työhyvinvoinnin johtamisesta. Tutkimuksessani esimiehet kertovat kokemuksiaan siitä, miten he johtavat työhyvinvointia omassa organisaatiossa. Tutkimukseni on tapaustutkimus ja siinä tuotetut tulokset eivät välttämättä ole sellaisenaan siirrettävissä organisaatiosta toiseen, mutta niitä voidaan kuitenkin soveltaa muissa organisaatioissa. Tutkimukseni tulokset tarjoavat työkaluja ja ajattelun pohjaa työhyvinvoinnin kokonaisuuden johtamiselle.

Esimiehet antavat ainoastaan yhden, vaikkakin tärkeän, näkökulman ilmiön tutkimiselle. Työhyvinvointi ja sen johtaminen rakentuvat työyhteisön sisäisessä vuorovaikutuksessa. Onkin tarpeen tutkia työntekijöiden näkemyksiä onnistuneesta työhyvinvoinnin johtamisesta. Työntekijöiltä saa tietoa siitä, mitä he kaipaavat johtamiselta ja millainen johtaminen tukee työhyvinvointia.

Olisi mielekästä vertailla esimiesasemassa toimivien ajatuksia työntekijöiden näkökulmiin. Tällöin olisi mahdollista selvittää ovatko näkemykset samansuuntaisia vai eroavatko ne toisistaan. Kiinnostukseni heräsi siihen, miten toiminta-

tutkimuksen tarjoamin menetelmin voisi tutkia työhyvinvoinnin johtamista. Tällöin itse tutkimuksen tekeminen olisi osa työtehtävää. Jäin myös pohtimaan sitä, millaisia verkostoja eri organisaatiotasolla toimivat esimiehet muodostavat ja miten kyseinen verkostoituminen tukee työhyvinvointia koko organisaation tasolla.

Tämän tutkimuksen tekemisessä löysin yhteyksiä eudaimoniseen ajattelumalliin työn tekemisestä. Tutkimuksen tekeminen on vaatinut ponnisteluja. Olen saanut haastaa itseäni ja joskus olen joutunut toimimaan jopa omien kykyjeni ylärajoilla. Kokonaisuutena tutkimuksen tekeminen on ollut opettavainen positiivinen haaste. Osaamiseni on kehittynyt tutkimusprosessin etenemisen myötä. Tekemisen aikana mielihyvä ei välttämättä ole aina ollut läsnä. Nyt, tutkimuksen ollessa valmis, olen saanut mielihyvää ja iloa onnistumisestani.

Lähteet

Airo, Juha-Pekka, Rantanen, Jarkko & Salmela, Timo 2008. Oma ura, paras ura. Helsinki: Talentum.

Alasoini, Tuomo 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Taloustieto Oy.

Alastalo, Marja & Åkerman Maria 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljellä. Teoksessa Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen (toim.) Haastattelun Analyysi. Tampere: Vastapaino, 372–392.

Alasuutari, Pertti 2001. Laadullinen tutkimus. 3. Uudistettu painos. Jyväskylä: Vastapaino.

Barbuto Jr., John E. & Burbach, Mark E. 2006. The Emotional Intelligence of Transformational Leaders: A Field Study of Elected Officials. The Journal of Social Psychology 146(1), 51–64.

Carlsson, Maria & Järvinen, Kati 2012. Mielekäs työ uuden ajan uraopas. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Clarkeburn, Henriikka & Mustajoki, Arto 2007. Tutkijan arkipäivän etiikka. Tampere: Vastapaino.

Creswell, John W. 2009. Research Design. Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. Third Edition. Los Angeles: Sage.

Crumpton, Michael 2013. Keeping the Motivation Going. The Bottom Line 26(4), 144–146.

Deci, Edward L. 1975. Intrinsic Motivation. New York: Plenum Press.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. 2000a. The ”What” and ”Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry 11(4), 227–268.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M 2000b. Intrisnic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology 25, 54–67.

Eronen, Heikki 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. Johdatus laadulliseen tutkimuksen, 7. painos. Tampere: Vastapaino. 1. Painos 1998.

Goleman, David 1999. Tunneäly työelämässä. Helsinki: Otava.

Hakanen, Jari 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hakanen, Jari 2015. Onnellisena työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Harisalo, Risto 2010. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja kirjoita. 6. –7. Painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy. 1. painos 1997.

Hochschild, Arlie 2008. Emotion Work, Feeling Rules and Social Structure. The American Journal of Sociology 85(3), 551–575.

Ingram, Jay & Cangemi, Joseph 2012. Emotions, Emotional Intelligence And Leadership: A Brief, Pragmatic Perspective. Education 132(4), 771–778.

Joutsenkunnas, Tapio & Heikurainen, Pekka 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.

Juuti, Pauli 2006. Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa Pauli Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 226–239.

Karonen, Petri 2004. Patruunat ja poliitikot. Yritysjohtajat taloudellisina ja poliittisina toimijoina Suomessa 1600-1920. Helsinki: SKS.

Kaski, Satu & Kiander, Tuula 2005. Tunnejohtajuus. Kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Kerfoot, Karlene 1996. The Emotional Side of Leadership: The Nurse Manager's Challenge. Nursing Economic$ 14(1), 59–61.

Kilpeläinen, Arja 2012. Tiedon rakentuminen kylien teknologiavälitteisten hyvinvointipalvelujen tutkimuksessa. Janus 20(3), 268–285.

Kimpimäki, Anneli 2012. Puolison rinnakkaissuhteen paljastuminen, äkillinen ero ja intimiteettiloukkaus. Narratiivinen tutkimus intiimin suhteen päättymisestä. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Kolari, Pirjo 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Kotter, John P. 2013. Management is (Still) Not Leadership. Harvard Business Review.

Krippendorff, Klaus 2013. Content Analysis: An Introduction to Its Methodology. Los Angeles: Sage.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Vastapaino.

Laaksonen, Hannele 2008. Luottamukseen perustuvan voimistuvan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi. Mallin testaus sosiaali- ja terveydenhuollon dementiayksikössä. Vaasa: Acta Wasaensis.

Laine, Markus, Bamberg, Jarkko & Jokinen, Pekka 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. Painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 1. painos 2007, 9–38.

Laine, Timo 2010. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimus metodeihin II Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 28–45.

Leino, Helena 2008. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Markus Laine, Jarkko Bamberg, & Pekka Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. 2. Painos. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press. 1. painos 2007, 214–227.

Lundberg, Tommy & Berggren, Ola 2013. Apinajohtajan käsikirja. Esimiestaitoja simpanssien tapaan. Keuruu: Atena Kustannus Oy.

Manka, Marja-Leena & Bordi, Laura 2014. Tosielämän Työhyvinvointia. Ratkaisuja & Kokemuksia. Tampere: Tampereen yliopisto.

Manka, Marjaleena 2017. Kuluerä vai voimavara? Työntekijöihin aidosti satsaava yritys pärjää muita paremmin. Saatavilla www-osoitteessa: http://yle.fi/uutiset/3-9544046 Luettu 9.5.2017.

Markkula, Marja 2011. Johtaminen, tehokkuus ja työelämän laatu. Organisaatioiden kulmakivet. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Helsinki.

Martela, Frank & Jarenko, Karolina 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.

Mattila, Kati-Pupita 2010. Asiakkaana ihminen. Työnä huolenpito ja auttaminen. Jyväskylä: PS-kustannus.

Maxwell, John C. 2009. Johtajuuden 21 kiistatonta lainalaisuutta. Jyväskylä: Päivä Osakeyhtiö.

Mayor, Päivi & Risku, Marjo 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum.

McCleskey, Jim 2014. Emotional intelligence and leadership. A review of the progress, controversy and criticism. International Journal of Organizational Analysis 22(1), 76–93.

Myllyviita, Katja 2016. Tunne tunteesi. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Niiranen, Vuokko, Seppänen-Järvelä, Riitta, Sinkkonen, Merja & Vartiainen Pirkko 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nurmi, Jari-Erik & Salmela-Aro, Katariina 2002. Modernin motivaatiopsykologian perusta ja käsitteet. Teoksessa Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus, 10–27.

Perttula, Juha 1993. Fenomenologinen psykologia kokemuksen systemaattista tutkimista. Katsauksia. Psykologia 28, 267–274.

Perttula, Juha 1995. Kokemus psykologisena tutkimuskohteena, Johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere: SUFI.

Perttula, Juha 2008. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Juha Perttula & Timo Latomaa (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – Tulkinta – Ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus, 115–162.

Pulkkinen, Simo 2010. Husserlin fenomenologinen menetelmä. Teoksessa Timo Miettinen, Simo Pulkkinen & Joona Taipale (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: University Press, 25–44.

Reiss, Steven 2008. The normal personality. A new way of thinking about people. New York: Cambridge University Press.

Ronkainen, Suvi, Pehkonen, Leila, Lindblom-Ylänne Sari & Paavilainen, Eija 2014. Tutkimuksen voimasanat. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruohotie, Pekka 2006. Minäkäsityksen ja identiteetin muuttuminen johtamisen tavoitteena. Teoksessa Pauli Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy, 114–128.

Ruusuvuori, Johanna & Tiittula, Liisa 2005. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Johanna Ruusuvuori & Liisa Tiittula (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 22–56.

Ryan, Richard, M. & Deci, Edward, L. 2001. On Happiness and Human Potentials: A review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well–Being. Annual Review of Psychology 52, 141–166.

Saarinen, Mikael 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälysosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Saarela-Kinnunen, Maria & Eskola, Jari 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-kustannus, 158–169.

Seeck, Hannele 2013. Johtamisopit Suomessa – taylorismista innovaatioteorioihin. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Seikula, Jaakko & Arnkil, Tom-Erik 2009. Dialoginen verkostotyö.

Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha 2012. Aluksi. Teoksessa Juha Perttula & Antti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 9–15.

Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna 2012. Psykologinen johtamisorientaatio – positiivisuuden merkitys ihmisten johtamisessa. Teoksessa Juha Perttula & Ant-

ti Syväjärvi (toim.) Johtamisen psykologia. Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. Jyväskylä: PS-kustannus, 195–226.

Tenk 2012. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa.

Thiel, Chase, Griffith, Jennifer & Connely, Shane 2015. Leader–Follower Interpersonal Emotion Management: Managing Stress By Person–Focused and Emotion–Focused Emotion Management. Journal of Leadership & Organizational Studies 22(1), 5–20.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomisto, Jukka 1986. Teollisuuden koulutustehtävien kehittyminen: tutkimus teollisuustyönantajien koulutustoiminnan ja kvalifikaatiointressien kehityksestä Suomessa. Tampere: Tampereen yliopisto.

Työterveyslaitos 2017. Työhyvinvointi. Saatavilla www-osoitteessa: https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/ Luettu 9.5.2017.

Vartiainen, Matti & Nurmela, Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa: Katariina Salmela-Aro & Jari-Erik Nurmi (toim.) Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus, 188–212.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Vesterinen, Pirkko-Liisa 2015. Tunnejohtamisella kohti työhyvinvointia. Management Institute of Finland MIF.

Walumbwa, Fred, Avolio, Bruce J., Gardner, William L., Wernsing, Tara S. & Peterson, Suzanne J. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. Journal of Management 34(1), 89–126.

Zhou, Juanmei, Ma, Yueru, Cheng, Weibo & Xia, Bing 2014. Mediating Role Of Employee Emotions In The Relationship Between Autehentic Leadership And Employee Innovation. Social Behavior and Personality 42(8) 1267–1278.

Yin, Robert K. 2009. Case Study Research. Design and Methods. Fourth Edition. Los Angees: Sage.

Yukul, Gary, Gordon Angela & Taber, Tom 2002. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Intergrating a half century of behavior research. Journal of Leadership & Organizational Studies, 9 (1), 15–32.

Åhman, Helena 2012. Mielen johtaminen organisaatiossa. Sanoma Pro Oy.

Liitteet

Liite 1 Haastattelurunko

Kerro omasta johtamiskokemuksestasi: Kauanko olet toiminut päällikön asemassa/esimiesasemassa, minkälaisissa tehtävissä?

Työn mielekkyys

- Mikä esimiestyössä on parasta?
- Kerro millaisissa tilanteissa saat onnistumisen kokemuksia johtamisesta?
- Miten käytät omia vahvuuksiasi johtamisessa?
- Miten tuotat johtamisellasi kannustavaa ilmapiiriä työyhteisöön?
- Miten johtamisella tuet työntekijöiden halua oppia ja kehittyä työssään?
- Miten tuet johtamisella työntekijöiden sitoutumista?

Motivaatio

- Mistä Sinun mielestä työntekijöiden motivaatio koostuu? Millainen on motivoitunut työntekijä?
- Mitkä ovat niitä tekijöitä joilla esimiehenä pyrit lisäämään työntekijöiden motivaatiota?
- Mikä merkitys työntekijän motivaatiolla on työn tekemiselle?

Tunteet

- Millaisia tunteita kohtaat johtamisessa ja miten ne vaikuttavat johtamiseen?
- Miten pyrit hyödyntämään tunteiden johtamista työssäsi?
- Millaista tunneilmapiiriä tavoittelet johtamistyössäsi?
- Miten tunteiden johtaminen käytännössä näkyy arjessa?

Onko vielä jotain mitä haluat kertoa, edellä mainituista teemoista?

Liite 2 Saatekirje

Hyvä vastaanottaja,

Teen Pro Gradu –tutkielmaani työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Tavoitteenani on tehdä näkyväksi esimiesten kokemuksia työhyvinvointia tukevasta johtamisesta. Tutkimukseni teorian perusteella työhyvinvointia tukeva johtaminen on johtamista, jonka pyrkimyksenä on luoda ihmisille edellytykset tehdä työnsä mahdollisimman hyvin ja innostavasti.

Tarkastelen aihettani esimiesten näkökulmasta. Tutkimuksessani olen kiinnostunut siitä, millaisia kokemuksia esimiesasemassa toimivilla henkilöillä on työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja miten erilaiset työhyvinvointia tukevat elementit ovat läsnä heidän johtamisen arjessaan.

Tämän selvittämiseen pyytäisin Teidän apua. Toivoisin Teidän osallistuvan haastatteluun, jossa kerrotte omista kokemuksistanne esimiesasemassa toimimisesta ja työntekijöiden työhyvinvointia tukevista käytänteistä. Haastattelu toteutetaan teemahaastatteluna. Haastattelun teemat nousevat tutkimukseni teoriasta, jonka mukaan työn mielekkyyden, motivaation ja tunteiden huomioiminen ovat työhyvinvointia tukevan johtamisen osatekijöitä.

Käsittelen kaikki haastattelut luottamuksellisesti, eikä haastateltavan henkilöllisyys tule esille tutkimuksessa. Haastattelu tallennetaan sekä litteroidaan jälkikäteen ja nämä litteroidut lausumat muodostavat tutkimukseni aineiston.

Mikäli Teillä on kysyttävää tutkimuksestani, vastaan mielelläni.
Kiitos vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin
Laura Kilpeläinen