

Laura Kilpijärvi

ESIMIEHEN MAHDOLLISUUDET TYÖNTEKIJÄN  
TYÖNTEKIJÄTAITOJEN KEHITTÄMISESSÄ

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Syksy 2020

## Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Esimiehen mahdollisuudet työntekijän työntekijätaitojen kehittämisessä

Tekijä: Laura Kilpijärvi

Tutkinto-ohjelma/oppiaine: Hallintotiede

Työn laji: Pro gradu -tutkielma x Lisensiaatintyö\_\_

Sivumäärä: 62

Vuosi: 2020

### Tiivistelmä:

Muuttuva työelämä haastaa esimiehiä muokkaamaan toimintatapojaan, jotta he pystyvät luomaan ja säilyttämään yhteyden työntekijöihinsä alati muuttuvassa toimintaympäristössä, sekä samalla huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista ja osaamisesta. Esimiehen keinoja vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemiseen on tutkittu verrattain vähän. Työntekijätaidoilla tarkoitetaan työntekijän sisäsyntyisiä tai omaksuttuja taitoja, kuten esimerkiksi vastuunkantokykyä tai itsensä johtamista, jotka edesauttavat työntekijän työhyvinvointia. Tämän tutkielman teoreettinen viitekehys koostuu työntekijätaitojen tarkastelusta osana työhyvinvoinnin kehittämisen kontekstia, sekä esimies-alaisuuden vuorovaikutus- ja luottamussuhteen tarkastelusta osana työntekijätaitoja edistävää johtamista. Tutkielman aineistoa varten haastateltiin yli 15 vuotta esimiestehtävissä toimineita henkilöitä, sekä kunnalliselta että yksityiseltä sektorilta.

Tutkielman aihetta lähestytään kahdenvälisen vuorovaikutuksen kontekstissa niin, että työntekijätaitojen katsotaan edistävän myös työntekijän kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tutkielma kiinnittyy myös johtamisen kenttään työntekijätaitoja ja työhyvinvointia edistävän johtamisen kautta. Tutkielman tarkoitus on kuvailla, miten esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kahdenvälisen vuorovaikutuksen kautta työhyvinvointia edistäen. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (n=7) ja tarkoituksena on selvittää esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia työntekijän työntekijätaitojen edistämisessä esimies-alaisuuden kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. Aineiston analyysiin käytettiin sisällönanalyysiä.

Tutkimustulosten perusteella esimiehillä on useita mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittymiseen kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimustulokset vahvistavat sitä, että esimies voi edistää työntekijän työntekijätaitoja omalla esimerkillään, antamalla palautetta, kahdenvälisessä luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa, sekä kehittämällä omia johtamistaitojaan. Esimies voi vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittymiseen myös tukemalla työntekijän itsensä johtamisen taitoja, ja nämä tulokset vahvistavat aiempaa tutkimusta aiheesta. Tutkielman johtopäätöksenä on, että esimiehellä on mahdollisuus tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kannustamalla työntekijää inhimillisyys-työnteossa kahdenvälisen, luottamuksellisen vuorovaikutuksen avulla.

**Avainsanat:** *työntekijätaidot, johtaminen, esimies-alaisuus, työhyvinvointi, kahdenvälisen vuorovaikutus*

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat.....	4
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä.....	8
2	TYÖNTEKIJÄTAIDOT OSANA YKSILÖN TYÖHYVINVOINTIA .....	9
2.1	Työhyvinvoinnin merkitys työntekijätaitojen edistämässä.....	9
2.1.1	Yksilön työhyvinvointi työntekijätaitojen pohjana Maslow'n tarvehierarkiaa mukailleen .....	12
2.1.2	Työntekijätaidoilla työhyvinvointia .....	14
2.1.3	Itsensä johtaminen osana työntekijätaitoja .....	17
2.2	Työntekijätaitojen johtaminen työhyvinvoinnin tukena.....	18
3	ESIMIES-ALAISSUHDE OSANA TYÖNTEKIJÄTAITOJA EDISTÄVÄÄ JOHTAMISTA.....	21
3.1	Vuorovaikutteinen johtaminen esimies-alaisuudessa .....	22
3.2	Luottamus esimies-alaisuudessa .....	24
4	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN.....	28
4.1	Laadullinen tutkimus .....	28
4.2	Tutkimusaineisto .....	28
4.3	Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla .....	30
4.4	Tutkimuksen eettisyys .....	31
5	ESIMIES TYÖNTEKIJÄN TYÖNTEKIJÄTAITOJEN EDISTÄJÄNÄ.....	33
	KAHDENVÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA .....	33
5.1	Työntekijätaitojen kehittäminen esimiehen tuen avulla .....	33
5.1.1	Kahdenväliset keskustelut osaamisen tunnistamisen tukena.....	34
5.1.2	Esimiehen oma esimerkki työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukena. ....	37
5.1.3	Itsensä johtamisen taidot osana työntekijätaitoja .....	39
5.1.4	Palautteen antaminen osana työntekijätaitojen kehittämisen tukemista.....	43
5.2	Esimiehen omien johtamistaitojen kehittäminen.....	44
6	POHDINTA .....	46
6.1	Tutkimustulosten tarkastelu.....	46
6.2	Johtopäätökset .....	51
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	52

LÄHTEET

LIITTEET

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja lähtökohdat

Tarkastelen tutkielmassani esimiehen mahdollisuuksia työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemiseen työhyvinvoinnin näkökulma huomioiden. Tutkielman tarkoituksena on kuvailla, minkälaisia konkreettisia keinoja esimiehellä on työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemiseen vuorovaikutuksen, osaamisen tukemisen ja omien esimiestaitojen kehittämisen avulla. Työntekijätaidoilla (*organizational citizenship behaviour*) tarkoitetaan Organin (2009, 86) mukaan organisaation jäsenen yksilöllistä, vapaaehtoista käyttäytymistä, joka edistää organisaation tehokasta toimintaa. Aiheeseen tiiviisti liittyvät myös itsensä johtamisen taidot, joilla tarkoitetaan taitoja, joiden avulla työntekijä ohjaa itseään suorittamaan häntä luontaisesti motivoivia tehtäviä, mutta myös tehtäviä, jotka eivät ole luontaisesti niin motivoivia, mutta jotka on pakko hoitaa (Manz 1986, 589).

Työelämä elää jatkuvassa muutoksessa, ja työn tekemisen muodot ovat tänä päivänä hyvin moninaisia, rakenteeltaan erilaisia ja hajanaisia. Omat haasteensa antavat muun muassa uudenlaiset työntekoverkostot, digitalisaatio, tietotyön kehittyminen ja erityisen ajankohtaisena aiheena nopea etätyöskentelyyn siirtyminen koronapandemian myötä. Muuttuvassa maailmassa on entistä tärkeämpää keskittyä perusasioihin, jotka tukevat tehokkaan työntönnön onnistumista, niin yksilön kuin organisaation näkökulmasta. (Manka & Manka 2016, 1; Syväjärvi & Pietiläinen 2019, 5; Laine, Lindberg & Silvennoinen 2016, 287; Litchfield, Cooper, Hancock & Watt 2016, 3.) Työhyvinvoinnin tukeminen on olennainen osa tätä tehtävää, hyvinvoiva työntekijä on voimavara koko työyhteisölle ja organisaatiolle. Työhyvinvointi paremmaksi -seurantatutkimuksen (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 4:26) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen on kannattava investointi, ja viime vuosina kehittämistoimenpiteet ovat vaikuttaneet positiivisesti työhyvinvointiin, muun muassa pidentäen työurien kestoa. Organisaation toiminnan ytimessä ovat yksilöt, jotka mahdollistavat organisaation menestyksen ja vahvuuden yhteiskunnallisina toimijoina. Työhyvinvointi on myös osa työnantajamielikuvan luomista, hyvinvointi vetää puoleensa valveutuneita työntekijöitä, jotka arvostavat hyvinvointilähtöistä johtamistapaa. Innovaatiot ja kilpailukyky tarvitsevat mahdollistajakseen hyvinvoivan työyhteisön ja työntekijän, joka on työntekijätaitojensa puolesta valmis vastaamaan nykytyöelämän haasteisiin. Esimiehillä on keskeinen rooli näiden taitojen

vahvistamisessa ja mahdollisuus omalla toiminnallaan vaikuttaa työntekijätaitojen kehittämiseen. (Ahonen 2013.)

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön laskelmien mukaan menetetyt työpanoksen kustannukset ovat noin 2 miljardia euroa kuukaudessa, muun muassa sairaanhoito- ja sairaanhoitokustannusten muodossa, ja tästä osa olisi vältettävissä panostamalla työhyvinvointiin (Rissanen & Kaseva 2014, 2). Työ ja terveys Suomessa -tutkimuksessa (Ahonen 2013, 14) tehtyjen laskelmien mukaan puutteelliseen työhyvinvointiin liittyvien kustannuksien kokonaishinta vuonna 2010 oli noin 35 miljardia euroa. Saman tutkimuksen mukaan Suomessa panostetaan noin 2,2 miljardia euroa työhyvinvointiin, kun samaan aikaan kansantaloudellinen hyöty potentiaali on noin 38 miljardia euroa ja liiketaloudellinen hyöty potentiaali noin 4,5 miljardia euroa. Voidaan siis puhua yhteiskunnallisesti merkittävistä summista ja panostuksen tärkeydestä myös liike-elämälle. (Ahonen 2013, 14.) Lehto ja Viitala (2016, 117) ovat tutkimuksessaan perehtyneet kuntien henkilöstöjohtamisen haasteisiin tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin rajapinnoilla käsitellen taloudellisten säästötoimien vaikutusta. Tutkimuksessa esimiehen vastuu työhyvinvoinnin johtamisesta korostui, mutta rooli työhyvinvoinnin edistämisestä jäi kuitenkin vähälle huomiolle (Lehto & Viitala 2016, 117).

Johtaminen ja työntekijätaidot ovat molemmat erittäin paljon tutkittuja aiheita, ja molempien aiheiden tutkimuksella on vahvat juuret (Baptiste 2007; Parris & Peachey 2012; Seeck 2012; Yukl 2010). Tutkielmani aihe kiinnittyy tiiviisti nykytyöelämään ja esimiehen mahdollisuuksiin edistää työntekijän työntekijätaitoja kahdenvälisen vuorovaikutuksen kautta. Mäkinen, Heikkilä-Tammi ja Manka (2015, 23) ovat tutkineet kuntaesimiesten mahdollisuuksia työhyvinvoinnin kehittämistyöhön, jossa esimiehen rooli on kehittää työyhteisöään uudella tavalla. Kehittämistyössä työhyvinvointia luodaan itse, eikä sitä tuoda ulkopuolelta, ja samalla syntyy kustannustehokkuutta, kun palveluja ei ole tarpeen ostaa ulkopuolelta. Lisäksi esimies pystyy seuraamaan kehittämistyön jatkuvuutta. Tutkimus painottuu kokonaisuudessaan esimiehen rooliin työhyvinvoinnin edistäjänä. (Mäkinen ym. 2015, 23.) Esimiehen roolia työntekijätaitojen kehittämisessä on siis tarpeen vielä tutkia edelleen. Esimiehen tarjoamalla tuella on vahva vaikutus työntekijän työhyvinvointiin, Böckerman, Kangasniemi ja Kauhanen (2017, 3) toteavat tutkimuksessaan, että esimiehen tuki on kustannustehokas keino, jota kannattaa hyödyntää työntekijän työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Pro gradu -tutkielmani kiinnittyy johtamisen ja työntekijätaitojen kautta työhyvinvoinnin kenttään. Johtamisen viimeaikaisessa tutkimuksessa fokus on selvästi siirtynyt ylhäältä alas johtamisen mallista vuorovaikutteiseen suuntaan, mikä taas antaa työhyvinvoinnille suurempaa liikkumavaraa sekä vastavuoroisuutta. Viime vuosikymmenten tutkimus on alkanut kiinnittää huomiota vuorovaikutukseen esimiehen ja alaisen välillä, tästä esimerkkinä leader-member exchange theory eli LMX-teoria (Graen & Uhl-Bien 1995), jota suomeksi voisi parhaiten kuvailla termillä jaettu johtajuus. LMX-teoria kiinnittää huomiota erityisesti johtajan ja alaisten väliseen vuorovaikutussuhteeseen, joka on olennainen osa esimiehen mahdollisuuksia tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer & Ferris 2012.) Vuorovaikutus on tärkeä osa työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä, viimeisimpiä tutkimuksia aiheesta ovat tehneet muun muassa Forsten-Astikainen ja Kultalahti (2019) sekä Aira (2012) väitöskirjassaan. Näissä tutkimuksissa on perehdytty työelämän vuorovaikutussuhteisiin prosesseina ja nykytyöelämän hajautuneisuuden näkökulmasta ja verkostomaisesta lähtökohdasta, jolla voidaan vastata nykytyöelämän haasteisiin ja kilpailuun. Vuorovaikutuksella luodaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa työpaikoilla yhteistyöverkostoissa, joka taas mahdollistaa esimiehen tuen työntekijän työntekijätaitojen kehittymiselle kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. (Forsten-Astikainen ym. 2019; Aira 2012.) Lämsä, Keränen & Savela (2015, 205) ovat tutkineet vastuullista johtajuutta esimies-alaisuudessa käsitteellistämisen avulla ja sitä, miten vastuullisen johtajuuden periaatteet määrittävät esimies-alaisuudessa.

Johtamistaitojen tai esimiestaitojen yhteys työhyvinvointiin on selvä ja paljon tutkittu aihe, myös työntekijätaitojen merkitystä työhyvinvoinnille on ajan saatossa tutkittu paljon. Esimerkiksi Rehnäck ja Keskinen (2005,4) tarkastelevat tutkimuksessaan esimiesten jakamista ja siihen liittyviä tekijöitä, sekä toiseksi he tarkastelevat alaitaitojen yhteyttä työyhteisöjen hyvinvointiin. Keski-Heikkilä (2002, 12) on tutkinut esimiesten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitojen vaikutusta työhyvinvointiin kartoittamalla tyytyväisyyttä esimiehen johtamistapaan, oikeudenmukaisuuteen sekä sitä, kuinka esimies tukee ja kannustaa alaisiaan. Berlin (2008, 2) puolestaan on väitöskirjassaan perehtynyt esimiehen ja alaisen välisiin palautetahtumiin alaisen näkökulmasta. Tutkielmassani haluan perehtyä paremmin esimiehen mahdollisuuksiin työntekijän työntekijätaitojen edistäjänä kytkeytyen myös välillisesti työhyvinvoinnin edistämiseen. Vastuu työntekijätaidoista ei voi olla pelkästään esimiehellä, mutta tässä tutkielmassa on rajaus tehty niin, että aihetta tarkastellaan siitä lähtökohdasta,

että esimies on vetovastuussa myös työntekijänsä työntekijätaidoista, työnteon mielekkyyden kokemuksesta sekä työntekijätaidoista työhyvinvoinnin edistäjänä.

Kaikkineen työntekijätaidot ovat todella laaja kokonaisuus osana työhyvinvointia, jota on tutkittu paljon (Bornman 2004; Valeau & Paillé 2019; Organ 1997). Tästä huolimatta aihe on edelleen tutkimisen arvoinen, sillä työntekijöiden ja esimiesten hyvinvointi on aihe, johon kannattaa panostaa työn mielekkyyden ja tehokkuuden nimissä. Kehittämistoimista ei hyödy pelkästään yksilö vaan koko yhteiskunta. (Puttonen ym. 2016, 5; Litchfield ym. 2016, 4.) Esimiehen rooli työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukena on oleellinen. Ihmissuhteiden ja vuorovaikutuksen johtamisen tyyli määrittää osaltaan myös työntekijätaitojen kehittymistä. Esimiehen asema on yleensä korostetusti esillä organisaatiossa, ja jos työhyvinvoinnissa on epäkohtia tai ongelmia, pidetään esimiehiä usein vastuullisina työpahoinvoinnista. (Syväjärvi & Pietiläinen 2016, 11–13.) Tässä tutkielmassa perehdyn aiheeseen esimiesnäkökulman kautta, ottaen huomioon erityisesti sen, mitkä ovat parhaita ratkaisuja työntekijän työhyvinvoinnille ja kuinka esimies voi edistää valinnoillaan työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Itsensä johtaminen on pinnalla ja ajankohtainen aihe useastakin syystä, kun mietitään työntekijän työntekijätaitojen tukemista. Itsensä johtaminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat luonteenpiirteet, mutta se on myös prosessi ja taito, jota voidaan opetella. (Niinivaara 2019, luku 2.) Tämän valossa esimies voi olla avainroolissa mahdollistamassa työntekijän tehokasta itsensä johtamista osana työntekijätaitoja, ja tämän kautta työhyvinvoinnin edistämistä.

Työntekijän työntekijätaidoista on olemassa monta määritelmää. Yleisesti kirjallisuudessa puhutaan alaitaidoista, työntekijätaidoista, työyhteisötaitoista tai työelämätaidoista. Alaitaito sana johtaa meitä hieman harhaan vanhanaikaisella käsityksellä siitä, että työntekijät ovat alamaisen asemassa, ohjattavissa ja johdateltavissa. Työntekijä ja esimies muodostavat esimies-alaisuuden, jossa esimies toteuttaa esimies- ja johtamistaitoja ja työntekijä työntekijätaitoja (organizational citizenship behavior). (Bornman 2004, 240.) Kuten Järvinen (2008, 70) teoksessaan kirjoittaa, on alais-sanalla koettu olevan viittauksia käsitteisiin alainen ja alistuminen. Vaihtoehtoisia uudissanvoja, kuten kansalainen, kollega, tiimiläinen ja työkansalainen on kokeiltu vaihtelevalla menestyksellä. Kuitenkin alaitaidolla on vakiintunut asemansa teorioissa ja sen määritelmä ammatillisesta osaamisesta, motivoituneisuudesta, luottamuksesta ja sitoutumisesta on yhtä lailla sama, vaikka nimi olisi jotain muuta. Alaitaitojen edellytys on vahva sitoutuminen ja halu samaistua organisaatioon. Työntekijän kyky ja taito toimia työyhteisönsä täysivaltaisena jäsenenä on tärkeä osa alaitaitoa. Edellä

mainitulla on hyvin vähän tekemistä muodollisten vaatimusten kanssa, vaan se on enemmänkin työntekijän asenteita työtä, työyhteisöä ja esimiestään kohtaan. (Räty 2008, 14;18.)

## 1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimustehtävä

Tutkielma sijoittuu hallintotieteen tutkimuksen kenttään, erityisesti johtamisen ja työhyvinvoinnin kontekstiin. Tutkielman tutkimustehtävä on: Mitä mahdollisuuksia esimiehellä on työntekijän työntekijätaitojen kehittymisen tukemiseen kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa työhyvinvointia edistäen? Tutkimustehtävän eri osa-alueet ovat itsenäisesti paljon tutkittuja, mutta tarkennettuna esimiehen mahdollisuuksiin tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä on vielä sijaa tutkimukselle. Johtamistavalla määritetään esimies-alaisuuden laatua ja voidaan vaikuttaa paljon siihen, millaiseksi esimies-alaisuus käytännössä muodostuu, ja tätä kautta työntekijän työhyvinvointiin ja työntekijätaitoihin. Työntekijätaitojen edistäminen osana työhyvinvointia on ajankohtainen aihe, sillä työhyvinvoinnilla on merkitystä myös kansallisessa tasolla työpahoinvoinnista aiheutuvien kustannuksien kautta (Puttonen ym. 2016, 4,26).

Työn empiirinen osuus koostuu tapaustutkimuksesta, johon haastattelin yli 15 vuotta esimiestehtävissä toimineita esimiehiä. Aineisto koostuu esimiehille tehdyistä puolistrukturoiduista teemahaastatteluista. Tutkielman tarkoitus on keskittyä esimiehen näkökulmaan työntekijän työntekijätaitojen edistäjänä esimiestyön näkökulmasta ja rajautuen kahdenväliseen vuorovaikutukseen. Myös itsensä johtaminen on aihe, johon työni kiinnittyy ja tarkastelen esimiehen mahdollisuuksia tukea työntekijän itsensä johtamisen taitoja osana työntekijätaitojen tukemista.

*Tutkielman tarkoitus on kuvailla, miten esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kahdenvälisen vuorovaikutuksen kautta työhyvinvointia edistäen.*

Tutkielman tavoitteena on selvittää ja kehittää uusia keinoja työntekijän työntekijätaitojen edistämiseksi yksilön työhyvinvoinnin parantamiseksi.



## 2 TYÖNTEKIJÄTAIDOT OSANA YKSILÖN TYÖHYVINVOINTIA

Tässä luvussa käsitellään tarkemmin työntekijätaitojen käsitettä työhyvinvoinnin kontekstissa. Työntekijätaitojen ytimeen paneudutaan yksilön työhyvinvoinnin kautta, ja erityisesti työntekijätaitojen näkökulmasta. Työntekijätaidoilla on suuri merkitys työntekijän asemoitumiseen esimies-alaisuuteeseen aktiivisena toimijana, ja sitä kautta työntekijän yksilölliselle työhyvinvoinnille (Salminen 2015, 211). Tässä luvussa perehdytään myös yksilön työhyvinvointiin työntekijätaitojen edistämisen Maslow'n (1987, 3–4) tarvehierarkian kautta pohtien motivaatiotekijöitä, jotka edistävät yksilön työntekijätaitoja sekä työhyvinvointia. Itsensä johtaminen osana työntekijätaitoja -osiossa pohditaan vielä, millä käytännöillä työntekijöiden työhyvinvointia voidaan johtamalla edistää edesauttaen työntekijän asiantuntijuutta, innovatiivisuutta sekä tehokkuutta (Kohtakangas 2019, 49).

### 2.1 Työhyvinvoinnin merkitys työntekijätaitojen edistämisessä

Työhyvinvointi on laaja ja monisäikeinen käsite, johon kuuluu useita eri osa-alueita koskien työelämää ja sen hallintaa. Työhyvinvoinnin tutkimuksen juuret johtavat yli sadan vuoden päähän. Työhyvinvointia on alun perin lähestytty stressitutkimuksen kautta, josta edettiin niin sanottuun työn vaatimusten ja hallinnan malliin, jossa vaihtoehtoisesti syntyi aktiivinen, työhyvinvointia edistävä malli tai passiivinen, voimavaroja kuluttava työ. Suomessa 1990-luvulla otettiin käyttöön työkykyä ylläpitävä toiminta, jossa samanaikaisesti kehitetään sekä työntekijän toimintakykyä että työympäristön terveyttä ja turvallisuutta. (Manka & Manka 2016, 3; Suonsivu 2014, 103.) Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan työhyvinvointi koostuu turvallisesta, terveellisestä ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa (Anttonen & Räsänen 2009, 17). Mäkikangas, Feldt ja Kinnunen (2008, 56) toteavat, että suurin osa ihmisistä voi hyvin ja selviytyy niin työelämässä kuin muillakin elämänalueilla ilman ongelmia, jonka vuoksi hyvinvointia ei ole järkevää kuvata ongelmakeskeisesti, vaan positiivisen psykologian kautta. Tähän liittyy olennaisesti malli työn vaatimuksista ja työn voimavaratekijöistä (*job demands-resources, JD-R*), jossa työn vaatimuksilla tarkoitetaan työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia piirteitä, jotka vaativat työntekijältä henkisiä ja fyysisiä ponnisteluja. Mallin toisella puolella ovat työn voimavaratekijät, jotka vähentävät työn vaatimustekijöitä ja edesauttavat

yksilön kasvua ja kehitystä. Positiivisen psykologian yksi vanhimmista ja eniten tutkituista myönteisistä työhyvinvoinnin kuvaajista on työtyytyväisyys. Sillä kuvataan yleisesti ottaen sitä, kuinka paljon työntekijät pitävät tai eivät pidä työstään. Tällä mittarilla mitattuna työntekijöiden keskimääräinen työtyytyväisyys on ollut yleensä hyvä niin kansainvälisissä kuin suomalaisissakin tutkimuksissa kysyttäessä: ”Kuinka tyytyväinen olet työhösi?”. (Manka & Manka 2016, 3; Mäkikangas ym. 2008, 56–57,59; Uutela 2019, 36–37.) Työn voimaannuttavat piirteet, kuten esimiehen antama sosiaalinen tuki, työn hallinta ja aktiivinen työ sisältäen vaikuttamisen ja kehittymisen mahdollisuuden, katsotaan työn voimavaroiksi. Työhyvinvointi on kokonaisuus, johon vaikuttavat yksilöllisesti hyvinkin eri asiat ja painotuseroja yksilöiden välillä löytyy. Työhyvinvoinnin stressimallit jättävätkin tarkastelun ulkopuolelle edellä mainitut positiivisen psykologian voimavaramallit, jotka tutkivat sitä, mistä voisi syntyä työniloa ja mahdollisesti tuottavuutta organisaatiolle. (Manka & Manka 2016, 3.)

Työhyvinvointi on yksilöllinen käsite jokaisen työntekijän omien arvostuksien mukaan, ja tärkeintä on se, millaiseksi ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Ihminen on kokonaisuus, jossa yhdistyvät mieli, tunteet ja fyysinen olemus, ja on tärkeää, että ihminen voi hyvin kaikilla näillä osa-alueilla työssään. Ei myöskään ole olemassa erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan vain yksi kokonaisuus, ja siten muutokset yksityiselämässä tai työpaikalla vaikuttavat aina ihmiseen kokonaisuudessaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat muun muassa onnellisuus yksityiselämässä, työtyytyväisyys, työtapaturmien mahdollisuus, ärtyneisyys, uupumus, masennus ja ihmissuhteet. (Jain, Giga & Cooper 2012, 314; Ojala & Ahonen 2005, 27–28.) Vesterinen (2010, 113) kuvailee työhyvinvointia prosessiksi, koska sen määritelmä muuttuu useita kertoja ihmisen työuran aikana ja tässä prosessissa työntekijällä itsellään on ensisijainen vastuu huolehtia työhyvinvoinnistaan. Työhyvinvointia pidetään siis yksilön kannalta kokonaisvaltaisena fyysis-psykkis- ja sosiaalisena hyvinvointina (Vesterinen 2010, 113).

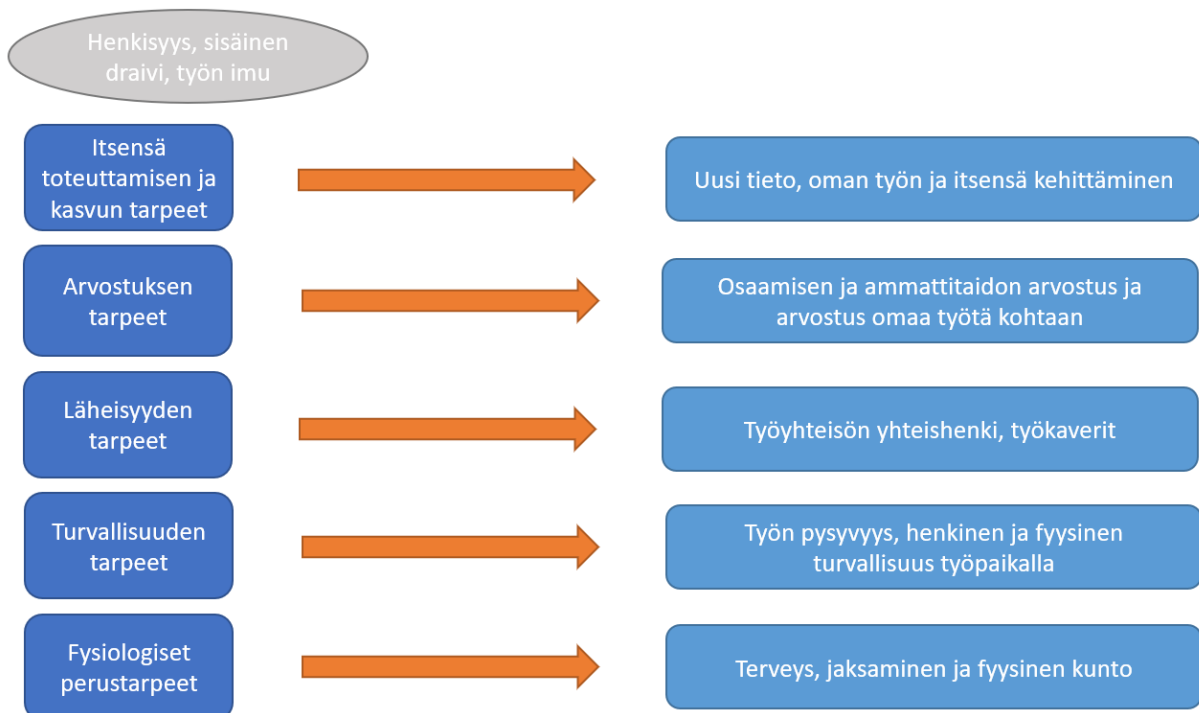
Kun ihminen voi hyvin fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti, hän kykenee suoritukseen, jotka parhaimmillaan hyödyttävät organisaatiota ja häntä itseään. Positiiviset muutokset millä tahansa elämänalueella heijastuvat koko ihmisen hyväksi. Ihmisen työhyvinvointi kumpuaa mielekkästä työstä: kun ihminen tekee työtä, joka sopii hänelle ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan sekä osaamistaan, syntyy perusta pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Työtyytyväisyys ja työnilo ovat seurausta hyvin tehdystä työstä. Jokaisen tulisi saada työskennellä tehtävässä, jonka kokee omakseen. Työn tulisi tarjota haasteita, jotka ylläpitävät

motivaatiota. (Litchfield ym. 2016, 5.) Kauko-Valli ja Koironen (2010, 108) peräänkuuluttavat onnellisen työntekijän perään. Onnelliset työntekijät ovat heidän näkemyksensä mukaansa nopeampia, luovempia ja tehokkaampia. Onnelliset työntekijät myös sietävät paremmin stressiä, sairastelevat muita vähemmän ja palautuvat nopeammin ja paremmin arjen eri haasteista. Työntekoon kuuluu myös stressaavia ja ahdistavia tekijöitä sekä tilanteita. Jonkinasteinen stressi on tarpeen onnistuneelle suoritukselle ja se virittää ihmisen toimintaa huippusuorituksen aikaansaamiseksi. Hiuksen hieno ero onkin siinä, milloin hyvä stressi kääntyy huonon stressin puolelle ja stressin avulla saavutetut hyödyt menetetään. Yksilöiden välillä työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat suuresti, toisen työhyvinvointi rakentuu ihmissuhteiden toimimisen varaan, kun taas toisen työhyvinvoinnin pohjana voi olla työ itsessään. Yksilöllisestä vaihtelusta huolimatta työhyvinvoinnin perustaan liittyvät sellaiset seikat kuin roolien välinen tasapaino, työn ja perheen tasapaino sekä työn ja muun elämän yhdistäminen onnistuneesti. Haitallisinta työhyvinvoinnin näkökulmasta näyttäisi olevan jatkuva riittämättömyyden tunne, joskin myös jatkuva kiire, epätasapaino haasteiden ja koettujen voimavarojen välillä, sekä jatkuva epävarmuus kuormittavat työntekijää työhyvinvoinnin kustannuksella. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109–110; van Beek, Taris, Schaufeli, & Brenninkmeijer 2012, 49.)

Voimavaratekijöiksi työssä nousevat esimiehen antama sosiaalinen tuki, innovatiivinen ilmapiiri, työn hallinta ja aktiivinen työ, johon sisältyvät vaikuttamisen mahdollisuus, kehittymisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolien selkeys. Ihminen on kokonaisuus, ja työelämä on väistämättä olennainen osa päivittäistä elämää, sillä vietämme työpaikalla suurimman osan päivästä. (Manka ym. 2016, 3; Litchfield ym. 2016, 1.) Myös negatiiviset asiat töissä vaikuttavat yksityiselämässä ja toisinpäin. Penttinen ym. (2019, 1) kirjoittavat tutkimuksessaan julkinen-yksityinen-ajan hämärtymisestä henkisen työpaikkakiusaamisen yhteydessä. Töissä tapahtuva kiusaaminen seuraa työntekijän mukana kotiin, ja voi johtaa unettomuuteen ja muihin fysiologisiin häiriöihin. Tämä aiheuttaa noidankehän, joka lisää entisestään kuormitusta töissä ja vaikeuttaa päivittäisistä tehtävistä suoriutumista ja työtehokkuus laskee. Esimies voi omalla toiminnallaan osaltaan vaikuttaa työpaikalla tapahtuvaan kiusaamisen ehkäisemiseen. (Penttinen ym. 2019, 1.)

### 2.1.1 Yksilön työhyvinvointi työntekijätaitojen pohjana Maslow'n tarvehierarkiaa mukailleen

Abraham Maslow oli yhdysvaltalainen 1900-luvulla elänyt psykologi, jonka kattava teoria tarvehierarkiasta ja ihmisten motivaatiosta on edelleen tänä päivänä monen tutkimuksen pohjana. Maslow'n tarvehierarkia rakentuu holistiselle lähestymistavalle, jossa oletetaan yksilön olevan osa kokonaisuutta, ja että motivointi koskee yksilöä kokonaisuutena, samoin kuin perustarpeiden täyttäminen koskee yksilöä kokonaisuutena, eikä vain osaa hänestä. Tarpeet määrittävät keinoja ja päämääriä, joihin ihminen pyrkii. Maslow'n perusajatuksena on, että ihmisten pohjimmaisat halut eivät kovin paljoa eroa toisistaan, mutta niiden täyttämisen tavoissa voi olla eroavaisuuksia. Tarpeiden täyttäminen luo ketjureaktion, yhden tarpeen tilalle nousee äkkiä toinen ja tyytyväinen olo on vain väliaikaista. (Maslow 1987, 3–4.) Työhyvinvointia työntekijätaitojen perustana voidaan tarkastella Maslow'n tarvehierarkian kautta, jolloin perustarpeet ovat: fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Tarpeet ovat keskenään olettamuksen mukaisessa hierarkkisessa järjestyksessä, ja kun yksi tarve on tyydytetty, siirrytään tasolla seuraavaan. Työntekijätaitoihin vaikuttavat työhyvinvoinnin portaat etenevät perustasolta työntekijän oman työnsä ja itsensä kehittämiseen, jotka ovat olennainen osa työntekijätaitoja. (Rauramo 2008, 29; Sadri & Bowen 2011, 45.)



Kuvio 1 Työhyvinvoinnin perusasteleet Maslowia mukailleen (Rauramo 2008)

Työhyvinvoinnin yhteydessä tarvehierarkia lähtee fysiologisista tarpeista eli konkreettisista työoloista ja fyysisestä työkunnosta, jotka ovat työhyvinvoinnin perusta (Kuvio 1). Ensimmäisen tason tarpeiden, eli esimerkiksi fyysisen kunnon ja työolojen, ollessa kohdallaan, voidaan siirtyä seuraavalle tasolle eli turvallisuuden kokemuksiin, joita voidaan saada esimerkiksi fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden, kuten työpaikan pysyvyyden, kautta. Toinen taso käsittää henkisen turvallisuuden, kuten turvallisen työilmapiirin, jossa ei tarvitse pelätä kiusaamista ja jossa työntekijä tietää, mitä pitää tehdä, ja miten onnistua työn suorittamisessa. Kolmannella tasolla oleva rakkauden ja yhteenkuuluvuuden tarve on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta, sillä yksilö saa positiivisia kokemuksia siitä, että tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja vuorovaikutussuhde esimiehen kanssa toimii. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä sekä työssä jaksamista. Neljännellä tasolla tarvehierarkiassa on arvostuksen tarve, joka perustuu työelämässä paljolti osaamisen ja ammattitaidon näkyväksi tekemiseen, joka taas on yksi oleellinen työntekijätaito. Muiden arvostuksen saaminen tuo turvallisuutta työelämään ja tukee sosiaalista hyvinvointia. Viimeinen ja viides taso on itsensä toteuttamisen tarve, sitä kautta ihminen pääsee tavoittelemaan päämääriään uudella tasolla. Tähän kuuluvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeet, kuten luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan sekä itseään. Edellä mainitut ovat myös oleellisia työntekijätaitoja. Tasot muodostavat työhyvinvoinnin perustan ja työntekijätaitojen suhteen oleellisen kokonaisuuden, jonka tulisi olla tasapainossa, jotta työntekijän työntekijätaidot pääsevät kehittymään. (Rauramo 2008, 29; Sadri & Bowen 2011, 45–48.)

Maslow'n tarveportaiden päälle voidaan lisätä vielä yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Tämä henkisen hyvinvoinnin porras pitää sisällään ihmisen innostusta ja sitoutumista ohjaavia arvoja, motiiveja ja omaa sisäistä energiaa. Henkinen hyvinvointi on myös työhyvinvoinnin perusta ja esimies voi omalla johtamistavallaan tehdä parhaansa edistääkseen työntekijän hyvinvointia. (Ojala & Ahonen 2005,30, Suonsivu 2014, 105.) Nykyisessä työmaailmassa tämän portaan arvostus on noussut, ja työntekijät itse ymmärtävät oman arvonsa ja huolehtivat siitä. Järvensivun ja Piiraisen (2015, 82) mukaan tarkasteltaessa työntekijän motivaatiota, saavat itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet yhä enemmän tilaa ja näkyvyyttä. Henkinen pääoma on monen ammattilaisen voimavara ja valttikortti kilpailtaessa kiristyvillä työmarkkinoilla, ja siitä on siis pidettävä hyvää huolta (Järvensivu & Piirainen 2015, 82). Kauko-Valli ja Koironen (2010, 105) pitävät henkistä hyvinvointia kuitenkin melko paradoksaalisena käsitteenä, sillä useissa kyselyissä länsimaiset ihmiset pitävät itseään onnellisina ja hyvinvoivina, mutta samaan aikaan kuitenkin esimerkiksi

ahdistuneisuus ja masentuneisuus ovat saaneet lähes epidemianomaisia muotoja. Henkistä hyvinvointia voidaan tarkastella myönteisen psykologian kautta, jolloin huomio kiinnittyy enemmän siihen, mikä toimii ja mikä on lähtökohtaisesti onnistunutta toiminnassa. Omaan henkiseen hyvinvointiinsa voi vaikuttaa ja onnellisuutta oppia, arjessa voi muodostua joko onnellisuutta lisääviä tai sitä murentavia ajattelu- ja toimintatapoja. Valitsemalla onnellisuutta lisäävän toimintatavan, vetää se monesti muita positiivisia ilmiöitä puoleensa, ja auttaa keskittymään käsillä oleviin ratkaisuihin sekä aitoon, aktiiviseen toimintaan. Tässä yhteydessä voidaan puhua myös resilienssistä työhyvinvoinnin tukena. Resilienssi tarkoittaa sitkeyttä, ihmisen kykyä selviytyä ja palautua kohtaamistaan muutoksista. Edellä mainittu voimavaroihin keskittyvä työnteko ja henkinen antaa hyvän pohjan resilienssin vahvistamiselle. (Kauko-Valli & Koironen 2010, Kohtakangas 2019, 64; 105–108; Manka & Manka 2016, 6; van Beek ym. 2012, 47.)

### 2.1.2 Työntekijätaidoilla työhyvinvointia

Salmisen (2015, 210) mukaan työelämässä työntekijälle on varattu johdon suunnittelemien ja organisoimien tehtävien toteuttamisen rooli. Työelämän vaatimukset ovat muuttuneet ja työntekijöistä on tullut aktiivisia toimijoita, joiden on otettava vastuuta työn laadusta, sen kehittamisestä sekä omien taitojen hiomisesta (Salminen 2015, 211). Jotta työntekijä suoriutuisi työstään hyvin, tarvitaan muuttuvassa työympäristössä työntekijätaitoja. Työntekijätaitojen minimivaatimuksena voidaan pitää oman työnsä hoitamista hyvin. Työntekijätaidot kokonaisuutena kiteytyvät kolmeen kohtaan: miten työntekijä suoriutuu työstään hyvin, miten hän on vuorovaikutuksessa muiden työyhteisön jäsenten ja esimiesten kanssa, ja miten hän ottaa vastuun omista tekemisistään. Voidaan puhua ekstraroolista, jonka työntekijä omaksuu, ja jonka erityisenä piirteenä on osallistuminen ”yli ja ohi” virallisesti sovittujen roolirajojen organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi ja organisaation suoriutumiseksi ydintehtävästään. (Katz 1964; Rätty 2009, 18, 19; Organ 1997, 85.) Työntekijöiden yli odotusten toimiminen on korvaamatonta organisaatioille nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Khalili 2017, 1004). Aktiivinen toimijuus organisaatiossa antaa työntekijälle mahdollisuuksia vaatia monenlaisia joustoja ja etuja osaamisensa vastineeksi, kansainvälisen kilpailun myötä sosiaalibyrokraattinen ajatus kaikille samoista eduista työpanoksesta riippumatta on väistymässä (Salminen 2015, 211).

Myös Bornman (2004, 238) määrittelee työntekijätaidot käyttäytymiseksi, joka ei liity suoraan varsinaiseen työtehtävään tai työnkuvaan, mutta joka on tärkeässä roolissa, jotta tehtävät tulevat suoritetuiksi. Tämä käytös pitää sisällään työntekijätaitojen ulottuvuuksia, joita ovat työtehtäviin varsinaisesti kuulumattomien tehtävien suorittaminen vapaaehtoisesti; työhön panostaminen niin, että työtehtävät tulevat tehdyiksi onnistuneesti; työyhteisön kohtuullisten yhteisten sääntöjen ja toimintatapojen noudattaminen, jotka voivat olla henkilökohtaisesti epämukavia; sekä organisaation päämäärien tukeminen ja puolustaminen. (Bornman 2004, 238.) Työntekijätaitoihin, tai työyhteisö- tai työelämätaitoihin kuten Manka (2012, 123) käsitteen määrittelee, liittyy olennaisesti vastuullisuus ja sitoutuminen työtehtäviin sekä toimiminen yhteisen hyvän edistämiseksi altruistisesti muun muassa osallistumalla aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön. Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, 196) lisäävät työntekijätaitoihin olennaiseksi osaksi vuorovaikutuksen: ”Onnistuneessa vuorovaikutustilanteessa työntekijä viestii motivoituneisuutta, sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä, halukkuutta antaa osaamistaan organisaation käyttöön, kiinnostusta kehittää itseään ja valmiutta auttaa kollegoitaan nimenomaan vuorovaikutuksessa työyhteisönsä muiden jäsenten kanssa – ja nämä työyhteisötaidot ovat edellytys kaikille asemasta riippumatta.” Työyhteisötaitojen käsite voidaan tätä myötä laajentaa jopa vuorovaikutukselliseksi työyhteisötaidoiksi, sillä kyseisestä käsitteestä käy paremmin ilmi vuorovaikutussuhteen dynaamisuus (Puusa & Ala-Kortesmaa 2019, 196). Puusa ja Ala-Kortesmaa (2019, 200) lisäävät vielä, että työyhteisötaidot tulevat esille vasta keskinäisessä vuorovaikutuksessa, joka puolestaan osoittaa sen, että oman työn ja ammattitaidon kehittäminen sitoutuu vahvasti myös oman vuorovaikutusosaamisen kehittämiseen.

Parhaimmillaan työntekijätaidoilla on työn imua edistävä vaikutus. Työn imua (*work engagement*) koskevia tutkimuksia on varsinaisesti alkanut ilmestyä 2000-luvun alussa, jolloin työhyvinvointia alettiin tutkia epäsuoran lähestymistavan eli pahoinvoinnin puuttumisen näkökulman lisäksi pysyvemmän olotilan eli työn imun kautta. (Mauno, Kinnunen ja Ruokolainen 2006, 149–150.) Mauno ym. (2006, 149–150) kuvaavat työn imun konseptia positiivisuuden psykologian heijastumaksi, jossa huomio on myönteisessä mielessä kiinnittynyt työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin. Työn imua kuvailtaessa on huomiota erityisesti kiinnitetty voimavaroihin, optimaaliseen toimivuuteen ja positiivisiin kokemuksiin työssä. Työn imu on määritelty positiiviseksi, työhön liittyväksi mielentilaksi, jota kuvaavat tarkkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. (Schaufeli & Bakker 2004, 295; Schaufeli & Bakker 2010, 12–13.)

Myös Hakanen (2004, 229) määrittelee työn imun pysyväksi, myönteiseksi, tunne- ja motivaatiotilaksi, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus (*vigor*) on energisyyttä ja halua panostaa työhön myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautuminen (*dedication*) puolestaan on kokemuksia merkityksellisyydestä ja innokkuudesta, omistautuminen on enemmän kuin vain pelkkää mukana oloa, se on samaistumista työhön. Uppoutuminen (*absorption*) on syvä keskittyneisyyden tila, jolloin paneudutaan työhön ja saadaan sitä onnistumisen tunteita ja työstä irrottautuminen voi olla hankalaa. Työnimu ei ole ”flown” kaltainen hetkellinen ja tarkka huippukokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymismalliin. Työntekijän vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, työpaikan hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus ja hyvä tiedonkulku ovat edistäneet työn imua. (Hakanen 2004, 229.) Työn imua hyvin lähellä oleva käsite on työholismi (*workaholism*), joka viittaa taipumukseen työskennellä yltiöpäisen kovasti ja jopa pakonomaisesti. Päinvastoin kuin työn imussa, työholismissa yksilöä eteenpäin ajava voima ei ole sisäinen innostus ja motivaatio, vaan enemmänkin suorittamisen ja kontrollin tarve. Välillä näiden kahden raja on häilyvä, sillä työn imu voi jossakin vaiheessa muuttua työholismiksi. (van Beek ym. 2012, 47.)

Työn imun avulla on helppo ylläpitää positiivista asennetta työelämään. Työntekijät hankkivat töissä sellaisia voimavaroja, joita arvostavat, kuten autonomia, sosiaaliset suhteet ja palaute työtehtävästä suoriutumisen jälkeen. Näitä kutsutaan eräänlaisiksi hyötyspiraaleiksi, jotka ajan saatossa rakentavat kierroksia toistensa päälle aina positiivisesti kertaantuen. Näillä niin sanotuilla hyötyspiraaleilla on tutkitusti yhteys työn imuun ja sen lisäämiseen. Työn imu on pysyväisluontoinen olotila, jonka avulla työntekijä voi laajentaa ajatus – toiminta - ketjuaan ja rakentaa hänen kestäviä henkilökohtaisia voimavarojaan. Työn imu voi olla myös positiivisten tunteiden aikaansaaja. Työn imua kokevat työntekijät kokevat merkityksellisyyttä, omistautuneisuutta ja innokkuutta, koska he saavat tyydytystä työstään. Vaikka työntekijät, jotka kokevat työn imua, joutuvat kohtaamaan myös uhkia ja vaatimuksia työssään, osaavat he luultavasti suhtautua näihin haasteina. (Hakanen 2004, 245.) Hakasesta hieman poiketen Salanova, Schaufeli, Xanthopoulou ja Bakker (2010, 125–126) toteavat, että suurinta työn imua kokevat ne työntekijät, jotka omaavat hyvät työvoimavarat sekä suurimmat vaatimukset työssään. Positiivinen käsite työn imu sekä työholismi ovat kolikon kaksi kääntöpuolta ja lähellä toisiaan, kuten aiempi tutkimus on osoittanut (van Beek ym. 2012). Kyse on siis kultaisen keskitien löytämisestä, kuinka voidaan saada sitoutuneisuudesta vain hyvät puolet ilman että mennään liian pitkälle, jolloin negatiiviset vaikutukset



alkavat ilmetä. Vastuu on osaksi työntekijällä itsellään, osaksi myös esimiehellä, jotta hän huomaa milloin työntekijän kokonaistyömäärä on vielä hallittavissa, eikä pääse liian kuormittavaksi. Vaikka paine voi edistää tuloksen tekemistä, voi se liikaa kasvaessaan aiheuttaa sen, että yksilö ei enää kykene suoriutumaan tehtävistään. Tässä kohdassa esimiehellä on olennainen rooli työmäärän pitämisessä oikeana ja tätä kautta tukea työntekijätaitojen kehittymistä perustarpeiden mukaisesti. (Jain ym. 2012, 314; van Beek ym. 2012, 49.)

### 2.1.3 Itsensä johtaminen osana työntekijätaitoja

Itsensä johtaminen on noussut johtamisteorioissa viime aikoina pinnalle, osin muuttuvan työelämän vaatimuksien ja asiantuntijatehtävien lisääntyessä. Kohtakangas (2019, 49) kirjoittaa työntekijöiden tehtävänkuvien olevan yksilöllisiä ja ne vaativat itseohjautuvuutta yhteisiä päämääriä tavoiteltaessa, eikä esimiehen ole järkevää edes ohjata työntekijää kädestä pitäen. Kohtakangas (2019, 49) kuvailee väitöskirjassaan itsensä johtamista ja itseohjautuvuutta termeinä, joihin liitetään mielikuva työntekijästä, joka ottaa vastuun työstään, on asiantuntijamainen, innovatiivinen ja tehokas työskentelyssään. Työntekijöiden valmiudet johtaa itseään kuitenkin vaihtelevat, eikä kaikilla ole samanlaisia valmiuksia tehtävään. Tarkoituksena ei myöskään ole, että esimies vetäytyy kokonaan johtamistehtävästään ja antaa työntekijälle niin sanotusti vapaat kädet, vaan itsensä johtaminen on tasapainottelua tasapainon löytymiseksi autoritäärisen ja työntekijää tukevan johtamisen välillä. (Kohtakangas 2019, 49.)

Itsensä johtamiselle on useita teoriaperusteita, Neckin ym. (2020, 3) mukaan me kaikki johdamme itseämme, koska vaikuttavinkaan esimies ei ole jatkuvasti seuraamassa olkamme takana, mitä teemme taikka pääse mieleemme sisälle tutkimaan ajatuksiamme. Lyhyesti, itsensä johtamista voidaan parhaiten kuvailla itseensä vaikuttamisen prosessiksi, johon liittyy tietynlainen käyttäytyminen ja kognitiiviset strategiat. Itsekontrolli tai itsehillintä luo pohjan itsensä johtamiselle tilanteessa, jossa ei ole suoraa ulkopuolista ohjausta tai kontrollia. (Stewart, Courtright & Manz 2011, 187.) Manz (1986) määrittelee itsensä johtamisen kattavaksi itseensä vaikuttamisen näkökulmaksi, jossa yksilö ohjaa itseään kohti suorituksia, jotka ovat luontaisesti motivoivia tai kohti työtehtäviä, jotka eivät ole niinkään luontaisesti motivoivia, vaan jotka ovat pakko suorittaa. Lyhyesti itsensä johtamisen strategia pitää sisällään tavoitteen asettamisen itselleen, itsensä ohjaamisen sekä itsensä palkitsemisen (Manz 1986).

Unsworth ja Mason (2012, 1–3) esittävät tutkimuksessaan, että itsensä johtamisen oppiminen ei vain lisää tuottavuutta, vaan myös edistää työstä selviytymistä ja antaa siihen työkaluja. Itsensä johtamisen avulla voidaan ennaltaehkäistä mahdollisia työssäjaksamisen ongelmia, muun muassa tavoitteiden ja työkuorman tasapainottamisen avulla. Itsensä johtamisen harjoittamisen avulla voidaan välttää työn kuormittavia tekijöitä, koska itsensä johtaminen kasvattaa erilaisia psykologisia voimavaroja sekä niiden hyödyntämistä ja tätä kautta auttavat työperäisen stressin hallinnassa. (Unsworth & Mason 2012, 1–3.) Työtehtävien tehokkaasti suorittamisen lisäksi työntekijällä on entistä enemmän vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. Voidaan kuitenkin kysyä, onko itsensä johtaminen aina ajankohtaista ja mahdollista kaikille työntekijöille? Houghton ja Yoho (2005, 66) esittävät työssään johtamisen ja voimaannuttamisen mallia, jolla voidaan määritellä olosuhteet ja tilanteet, joissa itsensä johtamista tulisi rohkaista. Tutkimuksessaan he toteavat, että työntekijöitä tulisi rohkaista itsensä johtamiseen tasaisissa, pitkäkestoisissa, ei kriittisissä tilanteissa silloin, kun johtajan toiveissa on saada alaisistaan sitoutuneita, itsenäisiä, luovia ja voimaantuneita (Houghton & Yoho 2005, 77).

## 2.2 Työntekijätaitojen johtaminen työhyvinvoinnin tukena

Hyvä esimies-alaisuhde ja oikeudenmukainen, tasa-arvoinen sekä yhdenmukainen johtaminen ovat merkittävimpiä työkyvyn ja hyvinvoinnin taustatekijöitä. Esimiehen toiminnan merkitys alaisten työhyvinvoinnille ja työtyytyväisyydelle on huomattava, ja työpaikan johdolla on tärkeä vastuu huolehtia siitä, että esimiehet ovat paitsi päteviä, myös johtamis- ja ihmissuhdetaitoisia. Työntekijöiden jaksamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta merkittäviä asioita ovat oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu, sekä vaikutusmahdollisuuksista huolehtiminen. Edellä mainitut seikat ovat osa hyvää johtamista. (Rauramo 2008, 145–146, Vermeeren, Kuipers & Steijn 2014, 175.) Menestyksekkään johtamisen yhtenä kulmakivenä on pidetty vaikuttamista henkilöstön motivaatioon ja työasenteisiin, kuten sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Esimiehen tulee olla ihmissuhdesuuntautunut ja huomioida alaistensa tunteet ja ideat, mutta olla kuitenkin aloitteellinen organisaation toiminnan rakenteiden kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Johtamisen perinteinen jako kahtia, ihmissuhdesuuntautuneeseen johtamiseen ja tehtävien johtamiseen, on saanut rinnalleen kolmannen eli muutosjohtamisen ulottuvuuden. Se on tuonut mukanaan uusia tuulia

työntekijöiden motivointiin ja visioiden luomiseen. Vastuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita, luo esimies pohjan yksilön kokemukselle merkityksellisyydestä, omasta pätevydestä, itsemääräämisestä ja vaikuttamisesta. (Elo & Feldt 2008, 315–316.) Vermeeren ym. (2014, 189) ovat löytäneet tutkimuksessaan positiivisen yhteyden esimiehen johtamistyylin ja työtyytyväisyyden välille. Tarkemmin innostava johtamistyyli edistää työhyvinvointia, kun taas korjaava johtamistyyli vähentää sitä. Molemmat vaikuttavat tuloksellisuuteen lisäävästi, mutta innostava johtamistyyli huomattavasti suuremmassa määrin. (Vermeeren ym. 2014, 189.)

Pursio (2010, 63) kirjoittaa ennakoivasta työhyvinvoinnin johtamisesta, koska työhyvinvointi on dynaaminen, muuttuva, työn ja toimintaympäristön muutokseen kytkeytyvä ominaisuus. Jotta toimenpiteet voisivat olla vaikuttavia, on ennakoitava. Tämä tarkoittaa työhyvinvointia suojaavien tekijöiden ylläpitämistä ja vahvistamista, joilla luodaan edellytyksiä, jotka auttavat yksilöitä ja yhteisöä toteuttamaan sujuvaa häiriötöntä työtä, jota voi tehdä turvallisessa ympäristössä tehokkaasti. (Pursio 2010, 63.) Juuti ja Vuorela (2004, 19) esittävät esimiehen työn eräänlaiseksi sovittelijan työksi, jotta työhön liittyvät päämäärät voitaisiin saavuttaa. Onnistuneen keskustelun kautta tämä tavoite voidaan saavuttaa, ongelmana on yleensä se, että jokainen tulkitsee tilanteet oman näkökulmansa kautta. Tämän vuoksi yhteisesti tavoitteista ja päämääristä tulee keskustella etukäteen, jolloin varmuus työn lopputuloksesta tavoittaa molemmat osapuolet. (Juuti & Vuorela 2004, 19.) Saman toteavat myös Vermeeren ym. (2014, 180) joiden mukaan esimiesten on varmistettava, että heidän työntekijänsä ovat selvillä yhteisistä arvoista ja tarpeista, ja että he ovat motivoituneita tekemään töitä niiden tavoittelun eteen. Esimies toimii työyhteisössä roolimallina ja johtaa esimerkin kautta, jolloin esimiehen tulisi käyttäytyä niin, miten hän haluaisi muiden käyttäytyvän. Eri-merkillään hän osoittaa, miten organisaation periaatteita noudatetaan. (Uutela 2019, 32.) Keskustelevalle johtamistavalle saadaan aikaan parempia tuloksia, kuin autoritaarisella johtamistyyllillä, joka aiheuttaa alaisissa lähinnä vihamielisyyttä. Liian autoritaarisesti johdettusta työyhteisöstä kaikkoo oma-aloitteisuus ja työnilo, jotka ovat merkittäviä tekijöitä työhyvinvoinnille. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on luoda organisaatioon vahva toimintakulttuuri, joka antaa selkeitä ohjeita siitä, miten työarjen tulisi toimia. Tämä onnistuu esimieheltä vain osallistumalla organisaation päivittäiseen toimintaan, organisaatiokulttuuri ei ole ilmiö, joka voitaisiin antaa ylhäältä käsin, vaan se vaatii osallistumista, toimimista sekä ajattelemista yhdessä. (Juuti & Vuorela 2004, 19–21; Manka & Manka 2016, 5.)

Koskiniemen (2019, 64) mukaan työntekijöiden ihmisyyden on pysyvä tekijä työyhteisössä, ja johtamisessa tulee huomioida työn johtamisen lisäksi inhimillisyyden ja ihmisyyden tuomat rajoitteet sekä mahdollisuudet. Koskiniemi puhuu kokemuksellisuudesta, jossa lähtökohtana on ihmisen oleminen jatkuvassa suhteessa ympäristöönsä, ihmisen ollessa myös itse aktiivinen toimija tilanteissa. Tilanteiden historia ja kaikki koettu vaikuttaa siihen, miten tai minkälaisena oma työ koetaan ja miten työssä käyttäydytään. Johtaja, joka ymmärtää alaisten kokemuksia, pystyy ymmärtämään tietyn reaktion tai käytöksen yhteyden alaisen käytökseen, jolloin alaisen ajatusmalleja voidaan tiedostaa ja muovata ajatusmalleja myönteisemmiksi. (Koskiniemi 2019, 67–69.) Manka ja Manka (2016, 3) listaavat johtamisen työn voimavaroihin organisaation rakenteen, kehittymisen, työn hallinnan ja työyhteisön tuen rinnalle, ja tässä yhteydessä puhutaan nimenomaan esimiehen antamasta sosiaalisesta tuesta. Koska jokaisessa vuorovaikutustilanteessa esimiehen ja alaisen välillä on mukana osia muun muassa ihmisten käyttäytymisestä ja persoonallisuudesta, ei esimies johda kaikkia alaisiaan täysin samalla tavoin (Forsten-Astikainen ym. 2019, 7). Syväjärven ja Vakkalan (2019, 6) mukaan ihminen edustaa inhimillistä pääomaa voimavaroineen ja pätevyyksineen, joten yksilön toiminnan ymmärtäminen sekä siihen vaikuttaminen ovat olennainen osa johtamista. Esimiehet ja alaiset eivät toimi tyhjiössä, vaan jatkuvassa sosiaalisessa kontaktissa, jossa huomioidaan muun muassa yksilölliset piirteet ja elämäkokemus, jotka taas vaikuttavat motivaatioon ja arkiseen vuorovaikutukseen. Ihmiskeskeinen johtajuus ei kuitenkaan poista niin sanottua kovaa henkilöstöjohtamista, vaan sillekin on paikkansa. (Syväjärvi & Vakkala 2019, 6.)

### 3 ESIMIES-ALAISSUHDE OSANA TYÖNTEKIJÄTAITOJA EDISTÄVÄÄ JOHTAMISTA

Tässä luvussa perehdytään siihen, mistä esimies-alaissuhde osana työntekijätaitoja edistävää johtamista muodostuu. Nykyisin yleistynyt silppu- tai sälätyö luo haasteita sille, kuinka työtehtävien lyhytkestoisuudesta ja vaihtelevuudesta huolimatta perusyhteys organisaatioon ja esimieheen saadaan pidettyä hyvänä. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 3; Mäenpää 2018, 48; Syväjärvi & Vakkala 2019, 6.) Nykyajan työntekijät ovat usein itseohjautuvia, mutta hekään eivät varsinaisesti saa siihen mitään opastusta tai ohjeistusta, vaan itseohjautuvuus on enemmänkin henkilön sisäsyntyinen ominaisuus. Itseohjautuvuuden taitoja voidaan kuitenkin oppia ja opetella. Esimiesten on aika löytää tehokkaita tapoja tukea työntekijöiden työntekijätaitoja ja yksi tällainen tapa voi olla työntekijöiden täyden potentiaalin mahdollistaminen tukemalla työntekijää työntekijätaitojensa kehittämisessä. Tässä tutkielmassa keskitytään esimiesnäkökulmaan, jotta voidaan tuoda esille työkaluja, joita nimenomaan esimies voi työssään käyttää kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa edistääkseen työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä, ja sitä kautta työntekijän työhyvinvointia. (Syväjärvi ja Pietiläinen 2019, 5.)

Esimies-alaissuhde on työelämän vuorovaikutussuhde, jota määrittää tehtäväkeskeisyys, eli se rakentuu jonkin tietyn työtehtävän suorittamisen ympärille saaden siitä merkityksellisyttä. Suhteen muodostumiselle olennaista on sen jatkuvuus ja merkityksen muodostuminen itselle. (Aira 2012, 52–53.) Johtamistavalla määritetään osaltaan esimies-alaissuhteen laatua ja voidaan vaikuttaa paljon siihen, millaiseksi esimies-alaissuhde käytännössä muodostuu ja tätä kautta myös työhyvinvointiin. Esimies on paljolti vastuussa siitä, millaiseksi hän haluaa työsuhteen alaiseensa rakentaa. Johtamisteorioista nyt pinnalla olevat aidosti läsnä oleva johtaminen ja tunnejohtaminen korostavat johtajan aitouden ja kiinnostumisen kokemuksia. (Ribeiro, Duarte, Filipe & Torres de Oliveira 2020, 197.) Ristikangas ja Ristikangas (2010, 83) kirjoittavat toisen ihmisen kohtaamisen olevan syvin dialogisuuden muoto ja toisen ihmisen kohtaaminen vahvistaa rakentuvaa yhteistyösuhdetta. Kohtaamisen myötä yhteistyösuhde syvenee asteittain ja dialogisuuden kautta saavutetaan läsnäolon ja vastuullisuuden kautta osapuolille yhteyden kokemus. (Ristikangas & Ristikangas 2010, 83–85.)

### 3.1 Vuorovaikutteinen johtaminen esimies-alaisuudessa

Työntekijätaidot vaikuttavat oleellisesti työhyvinvointiin ja esimies-alaisuus suhde muodostaa pohjan vuorovaikutukselle, jonka avulla työntekijän työntekijätaitojen on mahdollista kehittyä. Kun puhutaan autenttisesta johtajuudesta (Malila, Lunkka & Suhonen 2017), vastuullisesta johtajuudesta (Lämsä ym. 2015), välittävästä johtajuudesta tai jaetusta johtajuudesta (Kohtakangas 2019), on näillä johtamiskeskusteluilla vahva yhteinen piirre ja se on vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä. Vuorovaikutus on se kivijalka, jolle esimies-alaisuus suhde rakentuu. Kahdenvälinen vuorovaikutus esimiehen ja alaisen välillä muotoutuu tiedottamisesta, tehtävänannoista ja palautteen antamisesta puolin ja toisin. Vuorovaikutuksen perustana voidaan pitää toimivia esimies- ja alaisuustaitoja. Esimiestaitojen ja alaisuustaitojen yhdistämisen avulla saadaan luotua kattava käsite työyhteisötaitoista, joka tarkoittaa, että puolin ja toisin ymmärretään työn tavoitteet ja menetelmät ja pyritään yhteisiin päämääriin, jolloin sekä esimies että työntekijä uskaltavat tuoda mielipiteensä julki sekä hyvässä että pahassa ja antaa palautetta, sekä ottaa huomioon eriävät mielipiteet noudattaen työyhteisön yhteisiä pelisääntöjä. Olennainen osa työntekijätaitoja on vuorovaikutus esimiehen kanssa, työntekijä pitää esimiehen ajan tasalla tehtävistään ja osallistuu vuorovaikutussuhteen ylläpitämiseen osaltaan kuuntelemalla ja keskustelemalla asiallisesti käsillä olevista aiheista. Vuorovaikutuksessa kummatkin osapuolet vaikuttavat toisiinsa reaktioiden ja vastareaktioiden kautta. (Abrahamsen 2016, 470; Kohtakangas 2019, 41; Vesterinen 2010, 111.)

Dialogi eli vuoropuhelu on se väline, jolla kykyä olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa rakennetaan. Kun keskusteluyhteyttä rakennetaan, tarvitaan aktiivista osallisuutta, toisista välittämistä sekä kunnioitusta ja arvostamista. Dialogi on prosessi, jossa osapuolet ovat valmiita muuttamaan tai kyseenalaistamaan omia näkemyksiään saavuttaakseen ymmärryksen itsestä ja toisista. Dialogi on myös taitoa ajatella yhdessä, ja kasvokkain tapahtuvan viestinnän, avoimen tiedon jakamisen sekä vuorovaikutuksen katsotaan vahvistavan dialogia. (Ruokamo, Suhonen & Paasivaara 2012, 202; Ristikangas & Ristikangas 2010, 86.) Vuoropuhelu vahvistaa keskusteluun osallistuvien tahojen keskinäistä vuorovaikutusta, ja antaa mahdollisuuden laajentaa omia näkökulmiaan sekä luoda jotain uutta (Kuusela 2012, 41). Aito vuorovaikutus vaatii aikaa ja panostusta sekä halua kehittyä. Vuorovaikutustaitoja on mahdollista oppia ja kehittää, samoin kuten aiemmin mainittua itsensä johtamista. (Forsten-Astikainen ym. 2019, 4.) Esimiehen näkökulmasta katsottuna voidaan ajatella, että esimies edesauttaa hedelmällistä vuorovaikutusta kuuntelemalla, järjestämällä keskustelulle sopivat

puitteet ja olemalla aidosti läsnä (Forsten-Astikainen ym. 2019, 5). Esimiehellä on mahdollisuuksia tukea työntekijän työhyvinvointia ja työntekijätaitoja kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa esimerkiksi antamalla arvostavaa palautetta, kannustamalla tai tarjoamalla tukea työntekijälle stressaavassa tilanteessa. Esimies voi vaikuttaa myös siihen, miten suhtautuu työpaikalla työhyvinvointiin, esimerkiksi sairaspöissaoloihin, ja antaa näin osaltaan käyttäytymismallin tilanteeseen. (Mäkinieni ym. 2015, 19.) Työntekijät myös eroavat toisistaan siinä, millä tavalla he kokevat keskinäisen vuorovaikutuksen esimiehen kanssa tarpeelliseksi. Positiivinen sanallinen palaute voi olla toiselle erittäin tärkeä myönteisen kokemuksen synnyttäjä, kun taas toiselle tärkeämpää on työtehtävästä itsestään saatava onnistumisen kokemus. (Koskiniemi 2016, 69–67.)

Esimes-alaissuhteen vuorovaikutusta määrittävät myös roolit, jotka muotoutuvat työyhteisössä. Työelämässä roolilla tarkoitetaan tiettyyn asemaan ja tehtävään liittyvää opittua, vakiintunutta tapaa käyttäytyä. Roolit liittyvät vuorovaikutustilanteisiin ja ympäristö asettaa odotuksia, tietyssä asemassa oleva ihminen käyttäytyy tietyllä tavalla ja häneltä voidaan aseman perusteella odottaa sitä. (Kaivola 2003, 30.) Rooli on teoreettinen käsite, joka kuitenkin jäsentää hyvin käytännönläheisesti esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutussuhdetta. Kun roolikäyttäytyminen toimii, on esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus sujuvampaa, luontevampaa ja selkeämpää. Toisaalta, jos jompikumpi poikkeaa roolistaan siitä erikseen sopimatta, on konfliktien syntyminen todennäköisempää. (Keskinen 2005, 46.) Forsten-Astikainen ym. (2019, 5) kirjoittavat esimiestyön muutoksesta työelämässä ja vuorovaikutuksen tarpeen lisääntymisestä postmodernin yhteiskunnan lieveilmiöiden, kuten muun muassa ihmissuhde-, elämäntapa-, asenne- ja persoonallisuusongelmien, rantautuessa myös työpaikoille. Sosiaalipsykologisena käsitteenä alaisrooli ja esimesrooli voidaan ymmärtää yksinkertaisesti erilaisia positioita kuvaaviksi, välttämättömiksi vastinpareiksi. Roolilla sosiaalipsykologisena käsitteenä tarkoitetaan tietyssä sosiaalisessa positiossa olevaan henkilöön liittyvää odotusten kokonaisuutta. Olennaista tässä määritelmässä on se, että työympäristön ulkopuolella samat henkilöt voivat toimia aivan erilaisissa rooleissa tai asetelmissa suhteessa toisiinsa. (Keskinen 2005, 45–46.) Keskinen (2005, 46) tiivistääkin roolin käsitteen seuraavanlaisesti: ”Rooli on teoreettinen käsite, joka kuitenkin palvelee hyvin käytännönläheisesti esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen jäsentäjänä.”

### 3.2 Luottamus esimies-alaissuhteessa

Luottamus on moninainen käsite, joka yleensä liittyy odotukseen siitä, että luottamuksen kohde osoittautuu luottamuksen arvoiseksi, eikä pyri hyötymään vastakkaisesta osapuolesta. Luottamus perustuu yhteisesti koettuun vuorovaikutuksen kulkuun ja se voi olla kognitiivista tai affektiivista. Kognitiivinen luottamus on liitoksissa järkipäiseen arviointiin, kun taas affektiivinen luottamus puolestaan on yhteydessä tunteisiin ja enemmän ihmisten väliin suhteisiin ja vuorovaikutukseen. Luottamukseen liittyy myös tiiviisti käsite haavoittuvuudesta (*vulnerability*) esimies-alaissuhteessa, joka voidaan nähdä altistumisena ulkoisille stressitekijöille ja niistä selviytymisenä tai sisäisenä puolustuskyvyttömyytenä, joka tarkoittaa, ettei henkilöllä ole keinoja selviytyä tilanteesta ilman negatiivisia vaikutuksia. Luottamus on sekä tunnetila että monenlaisia kognitioita, esimerkiksi havaintoja ja päätelmiä esimiehen tai työntekijän luotettavuudesta. (Nienaber, Hofeditz & Romeike 2015, 568–571; Savolainen 2009, 2; Burke, Lazzara, Salas & Sims 2007, 609; Ruokamo ym. 2012, 197.) Savolainen (2009, 3) käyttää tutkimuksessaan LMX-teoriaa pohjana luottamuksen rakentamiselle ja pitää luottamuksen rakentamista yhtenä johtamisen perustavanlaatuisista tehtävistä, joka perustuu vuorovaikutukselle. Johtamisen keskeiseksi tehtäväksi muodostuu ihmisten voimavarojen esille saaminen ja kehittäminen sekä osallistumisen ja itseohjautuvuuden edistäminen. (Mäkipeska & Niemelä 2005,33; Vakkala & Palo 2016, 199.)

Luottamus muodostuu kolmen syvenevän vaiheen kautta ja ensimmäinen niistä on laskelmoiva vaihe, jolloin yhteistyön hyödyt arvioidaan suuremmiksi kuin siitä aiheutuvat haitat. Kun vuorovaikutus jatkuu, saavat osapuolet kokemusta toistensa toimintatavoista ja tällöin luottamus pohjautuu tietoon toisen toiminnasta. Syvällisin on kolmas luottamuksen vaihe, ja silloin vallitsee yhteinen ymmärrys toisen tarpeista, tavoitteista ja odotuksista. Tämä edellyttää pidempää kanssakäymistä ja samaistumista sekä mahdollisuutta testata positiivisia ennako-odotuksia erilaisissa tilanteissa. Yksilön persoonasta riippuu, kuin luottavainen hän voi vastapuolta kohtaan olla. Esimiehen toiminnalla voidaan säädellä luottamuksen syntymistä, mitä enemmän esimies antaa organisaatiota ja työtä koskevaa tietoa, sitä enemmän työntekijän on mahdollista luottaa esimieheen. Luottamuksen kokemisen kannalta esimies edustaa koko organisaatiota ja jotta luottamus esimiestä kohtaan syntyisi, tarvitaan muutakin kuin tiedon jakamista ja kommunikaatiota. Esimiehen tulee käyttäytyä luottamusta herättävästi ja tämä tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että esimies toimii lupaamallaan tavalla. Ennakoitava käyttäytyminen, johdonmukaisuus ja kokemus oikeudenmukaisesta päätöksenteosta



herättävät luottamusta. (Keskinen 2005, 79–81, Ruokamo ym. 2012, 198; Savolainen 2009, 5.) Kun työntekijän on mahdollista ennakoida esimiehensä toimintaa, hän uskaltaa ottaa riskejä ja poiketa kaavoista voidessaan luottaa esimiehensä tapaan reagoida. Innovatiivisuus ja uudet haasteet edellyttävät riskien ottamista. Esimiehen sanojen ja tekojen välillä tulee olla yhteys, jotta hänen käyttäytymisensä on johdonmukaista. Johdonmukaisuus ylläpitää uskoa esimiehen rehellisyyteen ja lisää sitä kautta myös luottamusta. (Lämsä ym. 2015, 205; Keskinen 2005, 81–82; Kalliomaa & Kettunen 2010, 51.)

Työhyvinvoinnin ja kannattavuuden parantajana luottamus on keskeinen tekijä, ja se sisältää useita hyötyjä erilaisille organisaatioille ja niiden työntekijöille. Kun vuorovaikutussuhteet ovat luottamuksellisia, ne mahdollistavat uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyn, kun taas muodolliset valtarakenteet ehkäisevät luottamuskulttuurin syntymistä. Kumppanuus esimiehen ja johdettavan välillä rakentuu luottamukselle. Osapuolten välillä oleva riippuvuus ja luottamus sisältävät optimistisen odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä. Myös riskit kuuluvat asiaan, sillä luottamukseen liittyy mahdollisuus haavoittuvuuteen, mutta myös usko siihen, ettei toinen osapuoli käytä haavoittuvuutta hyväkseen. Luottamus on vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat osapuolet hyötyvät ja jota ei voi pakottaa. Luottamukseen sisältyy myös oletus toisen oikeuksien suojelemisesta ja tämä tekee luottamussuhteen haavoittuvaksi. Työntekijän mahdollisuus ja halu altistaa itsensä haavoittuvuudelle lisää luottamusta esimies-alaisuudessa tunnesiteen ja kanssakäymisen kautta. Luottamuksen rakentamista ja säilyttämistä varten on tärkeää, että esimies järjestää työntekijän kanssa säännöllisesti kahdenkeskisiä tapaamisia. (Hofeditz ym. 2014, 568, 577; Kalliomaa & Kettunen 2010, 38–41.) Ruokamon ym. (2012, 205) tutkimuksen mukaan luottamusta voidaan vahvistaa muun muassa ihmisiin keskittyvän johtamisen, johtajan hyvien vuorovaikutustaitojen, keskustelevan johtamisen sekä toimivan viestinnän avulla. Esimies voi rakentaa luottamusta myös varmistamalla, että tehtävän suorittamista varten tarvittavat työkalut ovat saatavilla ja mahdollistaa näin tehtävän onnistumisen muuttuvassa maailmassa, antaen itse kiintopisteen työskentelylle ja lisäksi toiminnallaan luottamusta itsensä ja työntekijän välille. Luottamuksen myötä vuorovaikutus ja yhteistyö paranevat ja ongelmien ratkaiseminen yhdessä helpottuu. (Burke ym. 2007, 611; Ruokamo ym. 2012, 197.)

Esimies-alaisuus suhde rakentuu lähtökohtaisesti juridiselle työsopimukselle, mutta myös solmitulle psykologiselle sopimukselle, jolla tarkoitetaan työsopimuksen ulkopuolelle jääviä odotuksia esimerkiksi siitä, että esimies antaa rakentavaa palautetta alaisilleen tai että esimies voi odottaa alaisiltaan hyviä työntekijätaitoja - vastuullista ja rakentavaa toimintaa

työyhteisön jäsenenä. (Aarnikoivu 2010, 25.) Luottamus vahvistuu solmitun psykologisen sopimuksen myötä, ja on edellytys sille, että työntekijät jakavat osaamistaan, tietojaan ja taitojaan (Räty 2008, 14). Luottamuksen voidaan katsoa syventyvän psykologisen sopimuksen myötä. Psykologisen sopimuksen käsite on saanut alkunsa 1960-luvulla, jolloin sitä käytti yhdysvaltalaisutkija Chris Argyris. Argyris käsitteeseen psykologisesta työsopimuksesta kuuluivat olennaisena osana työpaikan käyttäytymisnormit. (Nurkkala 2018, 87.) Psykologisella sopimuksella tarkoitetaan varsinaisesta työsopimuksesta erillistä sopimusta, jossa on sovittu monista kirjallisen sopimuksen ulkopuolelle jäävistä seikoista, kuten esimerkiksi siitä, että työntekijä saa itse vaikuttaa omaan työnkuvansa kehittämiseen tai että esimies kohtelee työntekijöitään tasapuolisesti. Psykologinen sopimus sisältää kirjallista työsopimusta enemmän abstrakteja käsitteitä, jotka liittyvät arvoihin ja kokemuksiin. (Keskinen (2005, 70.) Nurkkala kirjoittaa väitöskirjassaan (2018, 87) psykologista sopimusta voivan olla vaikea määritellä, mutta yleensä sen ymmärretään olevan luonteeltaan sitoumus ja lupauksia, joita työnantaja antaa työntekijälle. Sopimuksen katsotaan muodostuvan molempipuolisista odotuksista ja tarpeista. (Nurkkala 2018, 87.)

Alasoinin (2015, 106) mukaan psykologinen sopimus rakentuu perinteisesti kahden uskomuksen varaan, joista ensimmäinen nojaa siihen, että vastineeksi työntekijän hyvin tehdystä työstä, uskollisuudesta ja lojaaliudesta työnantajaa kohtaan työntekijä palkitaan turvallisuudella ja luottamuksella. Toinen oletus on, että työnantajan taloudellinen menestys heijastuu myös työntekijän palkkioihin. Psykologisen sopimuksen käsite on kuitenkin monimutkaisempi ja laajempi kuin tämä tulkinta, ja perinteinen käsitys psykologisesta sopimuksesta onkin muutoksessa kiristyneen työntekijäkilpailun myötä. Painopiste oman määritellyn työn hyvin suorittamisesta on siirtynyt oman hyödyllisyyden ja arvon osoittamiseen, koska tehtävät ovat pirstaloituneet aina vain pienemmiksi, ja esimerkiksi ulkoistamisista päätetään jo tehtäväkohtaisesti. (Alasoini 2015, 106–107.) Enää ei ole organisaatioita, joissa luvataan varma työpaikka eläkeikään saakka, vaan tässäkin asiassa vain muutos on pysyvää ja tämä aiheuttaa uudenlaisia haasteita työntekijän luottamuksen ja uskollisuuden saavuttamiseksi. Alasoini (2015, 107) esittää, että ratkaisuna voisi olla työnantajan lupaus siitä, että työntekijä saa luovuutensa, sitoutumisen ja osaamisen hyödyntämisen vastineeksi työnantajan lupauksen siitä, että hän saa sovittaa työnteon tapoja yhteen arvomaailmansa ja elämäntilanteensa kanssa. Tähän voidaan vielä lisätä työnantajan tuki tilanteessa, jossa uuden työn löytäminen on ajankohtaista, stigma työttömyydestä on myös murentumassa sen takia, että nykypäivänä elinikäiset työsuhteet eivät enää ole realistisia, vaan työntekijöillä on yleensä useampi

työsuhde elämänsä aikana. Edellä mainittu malli voi olla kilpailuvaltti kiristyvillä työmarkkinoilla, joissa osaajista käydään kovaa kilpailua. Nykypäivän työntekijä tunnistaa monesti omat rajansa, eikä töitä tehdä enää vain puhtaasti rahan vuoksi, vaan työelämällä on työntekijöille muitakin tavoitteita ja merkityksiä, kuten työnteon mielekkyys, organisaation arvot sekä tapa, jolla työtä tehdään. (Alasoini 2015, 107.) Esimies voi toiminnallaan viestiä, että hän luottaa työntekijöidensä taitoihin, kykyyn kantaa ja ottaa vastuuta. (Keskinen 2005, 82; Kalliomaa & Kettunen 2010, 56)

## 4 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkimus on menetelmä, jonka avulla tutkija kerää, analysoi ja tulkitsee keräämäänsä empiiristä aineistoa (Denzin & Lincoln 2018, 757). Käytän tutkielmassani laadullisia tutkimusmenetelmiä saadakseni kattavan kokonaiskuvan aiheesta. Toinen vaihtoehto, eli määrällinen tutkimus, ei olisi vastannut yhtä hyvin tarpeisiini saada ajankohtaista ja nimenomaan haastateltavista itsestään ja heidän mielipiteistään kumpuavaa tutkimustietoa. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista paneutua nimenomaan yksilötason ilmiöihin, ja sitä kautta kokemuksiin esimiehen vaikuttamismahdollisuuksista työntekijän työntekijätaitojen tukemiseksi. Laadullisen tutkimusotteen avulla voidaan aiheeseen perehtyä ihmisen luoman merkitystodellisuuden kautta. Laadullinen tutkimus mahdollistaa tietyn käyttäytymisen merkityksen tutkimisen ja tutkittavien havainnoiden esille tuomisen heidän oman menneisyytensä ja kokemuksensa huomioiden. Tämä sopii hyvin yksittäisten ilmiöiden havainnointiin ja ymmärtämiseen, sillä mitä lähemmäs yksilöä tullaan, sitä vahvemmin kokemusten kautta päästään tarkastelemaan niitä merkityksiä, joita ihmiset antavat tietyille ilmiöille ja tapahtumille. Tutkija pyrkii kuvailemaan ilmiötä ja ymmärtämään tutkimuksen kohdettaan keräämäänsä aineiston valossa. Empiirisessä tutkimuksessa kyse on siis pohjimmiltaan siitä, miten tutkija voi ymmärtää tietolähdettään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 2; Hirsjärvi & Hurme 2015, 27.)

### 4.2 Tutkimusaineisto

Laadullisen tutkimuksen menetelmistä päädyin teemahaastatteluun eli puolistrukturoituun haastatteluun aineiston keräämiseksi. Teemahaastattelua pidetään käytetyimpänä haastattelumuotona yhteiskuntatieteissä sen monipuolisuuden vuoksi, sen ollessa niin sanotusti keskitie jäsentämättömän ja tiukasti jäsennellyn haastattelutavan välissä. Teemahaastattelun avulla katsotaan voitavan kerätä tietoa haastateltavan omia sanoja ja ajatuksia hyödyntäen. Haastattelun avulla tutkija pääsee käsiksi todellisuuden osa-alueisiin, joita muuten olisi vaikea tavoittaa, kuten haastateltavan mielipiteisiin ja asenteisiin. (Denzin & Lincoln 2018, 579: 669.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 3) mukaan haastattelun idea on hyvin

yksinkertainen, eli kysymällä mitä mieltä ihminen on jostakin, saadaan tähän vastaus. Omaan tutkielmaani sopi käsitys haastattelun joustavuudesta verrattuna vaikkapa sähköpostilla toteutettuun kyselyyn, sillä kasvokkain tehdyssä haastattelussa itselläni oli mahdollisuus avata teemoja ja käsitteitä, sekä esittää lisäkysymyksiä ja edetä aiheissa siinä järjestyksessä, mikä haastattelutilanteessa luontevimmalta tuntuu ja mihin suuntaan se ohjautuu. Etenin haastatteluissa valittujen teemojen kautta niitä alakysymyksillä tarkentaen haastattelurungon mukaisesti (Liite 1). Haastattelurungon olin muotoillut selkeäksi työni teoriaa hyödyntäen, käytin teemoina pääotsikkotasoja liittyen työhyvinvointiin, työntekijätaitoihin ja esimies-alaisuuteeseen, lisäsin myös tarkentavia kysymyksiä teemaan liittyviä alaotsikoita mukaillen, muun muassa vuorovaikutuksesta, luottamukseen ja itsensä johtamisen taidoista. Teemat etenivät loogisessa järjestyksessä kaikille haastateltaville pääasiassa samalla tavoin, joissakin haastatteluissa sovelsin teemojen järjestystä haastateltavan ohjaututtua puhumaan aiheesta jo ennen kuin ehdin esittää kysymystä. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 3.)

Laadullisen tutkimuksen periaatteiden mukaan valitsin haastateltavat tarkoituksenmukaisesti niin, että heillä on paras tietämys ja kattava kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tapauksessa haastateltavilta odotettiin kokemusta esimiestyöstä useamman vuoden ajalta. (Brinkmann 2018, 580; Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.) Haastattelin aluksi erään pohjoisen kunnan johtoryhmää. Tähän päädyin, koska kunnan johtoryhmän jäsenillä on kattava kokemus esimiestyöstä ja kaikilla yli 15 vuoden ajalta. Haastattelut sovin haastateltavien kanssa henkilökohtaisesti, kun kunnan johtoryhmässä oli ensin yhteistuumin päätetty osallistua tutkimukseeni. Sain haastatteluja tehtyä vain viisi kappaletta haastateltavien toistuvien estymisten vuoksi. Haasteita aiheutti haastateltavien kiireinen aikataulu, mutta onneksi yhteistä aikaa kuitenkin löytyi suurimmalta osalta. Näiden haastattelujen jälkeen päätin täydentää aineistoa lisähaastatteluilla, koska aineisto ei sisällöllisesti vielä vastannut tarpeitani, ja tutkielma ei ole sidottu pelkästään kunnalliselle puolelle, joten päätin käyttää ammatillisia verkostojani etsiäkseni lisää haastateltavia. Rikastin aineistoa haastattelemalla ammatillisten verkostojeni kautta tavoittamiani esimiehiä, jotka työskentelevät yksityisellä sektorilla, ja joilla myös on pitkä esimieskokemus samaan tapaan kuin kunnallisella sektorilla eli yli 15 vuotta. Haastatelluista kolme olivat naisia ja neljä miestä. Heistä yksi oli 30–40-vuotias, kaksi 40–50-vuotiaita sekä neljä yli 50-vuotiaita. Haastatteluja aineistossa oli yhteensä seitsemän kappaletta lisähaastattelujen jälkeen.

Haastattelutilanteet etenivät pääpiirteittäin samalla kaavalla: aloitin esittelemällä kolme haastatteluteemaa, jotka olivat yksilön työhyvinvointi, esimies-alaisuus ja

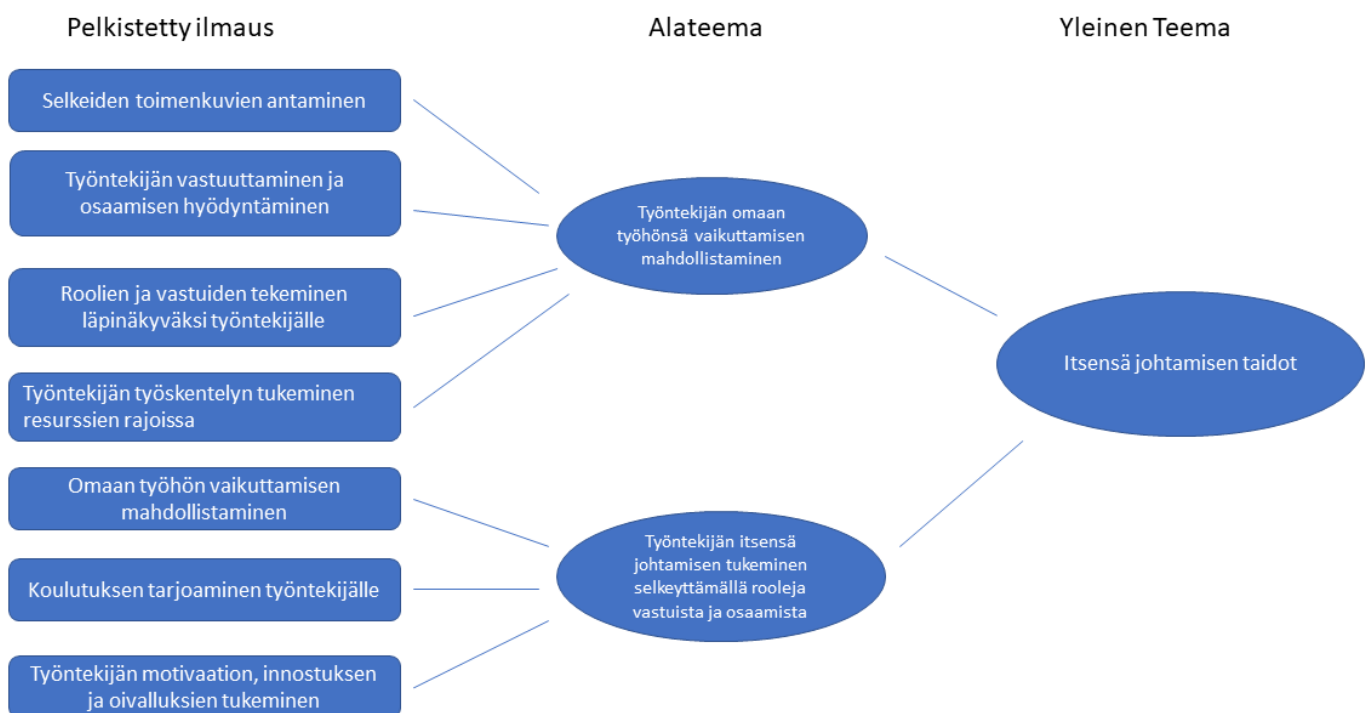
kehittämismahdollisuudet liittyen edellisiin. En lähettänyt teemoja etukäteen haastateltaville ja siksi aukaisin vähän aihepiiriä, jotta he pääsisivät vähän aiheeseen sisälle. Korostin myös, että haluan tietää heidän kokemuksistaan suhteessa teemoihin, eikä ole olemassa oikeita tai vääriä vastauksia, olen vain kiinnostunut heidän ajatuksistaan aiheita kohtaan. Aluksi jännitin itse haastattelutilanteessa, mutta ensimmäisen haastattelun sujuttua hyvin sain kuitenkin varmuutta seuraaviin ja osasin itsekin keskittyä paremmin käsillä olevaan asiaan. Pysyttelin haastattelurungossa jokaisen kohdalla ja aloitin etenemällä samassa järjestyksessä, tein kuitenkin tarkentavia lisäkysymyksiä aina kun sellainen mieleeni tuli ja tuntui aiheelliselta, sekä saatoin vaihtaa teemojen järjestystä mukaillen haastateltavien omaa etenemistä aiheessa. Itse asiassa eräät teemoista sitten laajenivatkin ensimmäisessä haastattelussa tekemieni lisäkysymysten ansiosta, ja käytin niitä kaikissa seuraavissa haastatteluissa. Haastatteluissa käytin nauhuria, jolta sitten siirsin äänitiedostot tietokoneelle ja purin tekstimuotoon litteroimalla. Litteroin tekstin sanatarkasti, myös täytesanat ja mietintätauoit kirjoitin auki, joskin huomasin analyysivaiheessa ehkä tehneeni liiankin tarkkaa työtä. Aineiston kokonaispituudeksi tuli litteroinnin jälkeen 74 sivua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3; Hirsjärvi & Hurme 2015, 75.)

#### 4.3 Aineiston analyysi sisällönanalyysin avulla

Aineiston analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on menetelmä, jota voidaan käyttää väljänä teoreettisena kehyksenä erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4; Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 139.) Tuomen ja Sarajärven (2018, 4) mukaan sisällönanalyysin menetelmällä voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti, vaikka aineisto ei olisi strukturoitu ja menetelmällä saadaan aineisto jäsennehtyä varsinaista johtopäätöksien tekemistä varten. Analyysin on tarkoitus tuoda yhteen hajanaisesta aineistosta oleellinen prosessin vaiheiden myötä, jossa aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja etsitään tutkimuksen kannalta oleelliset seikat. Aineisto analysoitiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä käyttäen, mutta siinä on elementtejä myös aineistolähtöisestä analyysistä ja aineistosta kumpuavat sisältöluokat pyrittiin pitämään avoimina. Itse tulosten raportointi oli teoriaohjaavaa ja tapahtui teoreettisten käsitteiden avulla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 4; Elo & Kyngäs 2008, 110.)

Aloitin analyysin lukemalla aineiston useaan kertaan läpi. Tämän jälkeen ryhdyin etsimään tekstistä oleellisia asioita liittyen tutkimuskysymykseeni ja merkitsin ne aineistoon

pelkistetyllä ilmauksella, joiden uskon olevan oleellisia tutkimustehtäväni kannalta. Kun olin saanut tämän vaiheen päätökseen, siirsin nämä merkityt havainnot eri tiedostoon rajaten kaiken jäljelle jäävän aineiston työstäni pois siihen kuulumattomana. Jäljelle jäänyttä tekstiä ja pelkistettyjä ilmaisuja ryhdyin teemoittamaan edelleen alateemoihin, jotka määrittelin aineistossa toistuvien pelkistettyjen ilmauksien avulla ja nimesin sisältöä kuvaavasti. Luokittelu eteni tästä vielä edelleen yleisiin teemoihin, jotka nousivat alateemojen aiheista. Yleiset teemat vetävät yhteen tutkimuskysymykseni valossa muodostuneet aihepiirit, joista esimiehen mahdollisuudet työntekijän työntekijätaitojen tukemiseksi koostuvat ja vastaavat näin tutkimuskysymykseen. Esimerkki aineiston luokittelusta kuviossa 2. Koko analyysiprosessin ajan palasin aina alkuperäisaineiston lausumiin tarkistaakseni yhteyden aineiston ja tekemäni tulkinnan välillä. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 4.)



Kuvio 2 Esimerkki aineiston luokittelusta

#### 4.4 Tutkimuksen eettisyys

Tutkimuseettinen neuvottelukunta ohjeistaa ihmistieteissä noudatettavasta hyvästä käytännöstä. Näitä ovat tutkittavien henkilöiden ihmisarvon ja itsemääräämisoikeuden

kunnioittaminen, aineellisen ja aineettoman kulttuuriperinnön sekä luonnon monimuotoisuuden kunnioittaminen sekä tutkimuksen toteuttaminen niin, että tutkimuksesta ei aiheudu tutkittavina oleville ihmisille merkittäviä riskejä, vahinkoja tai haittoja. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 7.) Olen parhaani mukaan noudattanut näitä periaatteita tutkimusta tehdessäni.

Tutkittavan oikeuksista osallistuessaan tutkimukseen olen huolehtinut seuraavin keinoin. Olen huolehtinut siitä, että tutkittavilla on tiedossa, että tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista, sekä siitä, että tutkimukseen osallistumisesta on mahdollisuus myös kieltäytyä ilman aiheen enempää käsittelyä tai seuraamuksia. Olen tuonut esille, että osallistuminen on mahdollista keskeyttää missä tahansa tutkimuksen vaiheessa, jolloin myös tutkittavasta kerättyä materiaalia ei käytetä tutkimuksessa, ja sama koskee myös mahdollisuutta peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen osallistumisesta. Kaikkien haastattelujen aluksi kerroin mihin tietoja tullaan käyttämään, ja että tutkimuksen tuloksissa ei esitetä yksilöiviä tietoja, eikä haastateltavia ole mahdollista tunnistaa tutkimuksen perusteella, vaan kaikki yksilöivät tiedot jätetään tutkimusraportin ulkopuolelle. Lisäksi kerroin, että tietoja ei tulla käyttämään muissa tutkimuksissa, vaan pelkästään tässä pro gradu -utkielmassa. Kerrotuani mihin tietoja käytetään, pyysin suostumuksen haastattelun yhteydessä ja nauhoitin sen samaan yhteyteen itse haastattelun kanssa, mainiten päivämäärän sekä paikan. Aineiston käsittelyssä ja säilytyksessä olen huomioinut tietosuojalain (1050/2018) asettamat vaatimukset ja aineisto on heti haastattelun jälkeen siirretty äänitiedostona salasanasuojatulle tietokoneelle sekä ulkoiselle kovalevyille, joka myös on salasanalla suojattu. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2019, 8–9.)



## 5 ESIMIES TYÖNTEKIJÄN TYÖNTEKIJÄTAITOJEN EDISTÄJÄNÄ KAHDENVÄLISESSÄ VUOROVAIKUTUKSESSA

Tämän pro gradu -tutkielman päätavoitteena oli kuvailla, miten esimies voi parhaiten tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä ja sitä kautta edistää työntekijän kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tuloksia empiirisen aineiston osalta.

### 5.1 Työntekijätaitojen kehittäminen esimiehen tuen avulla

Tutkielman teemoista ensimmäisenä käsiteltiin työhyvinvoinnin käsitettä. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että yksilön työhyvinvointi on hyvin laaja kokonaisuus, johon työntekijätaidot vaikuttavat, ollen tiiviisti sidoksissa työpaikalla vallitsevaan ilmapiiriin ja ylipäänsä työyhteisöön. Lisäksi työhyvinvointiin on haastateltavien mukaan olennaisesti sidoksissa työnkuva, ja se, että kokee oman työnsä mielekkääksi, ja että oma osaaminen on sillä tasolla, että pystyy hyvin tehtäväänsä hoitamaan. Työntekijätaitona motivaatio tehdä työtä nousi myös olennaiseksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi asiaksi:

*” Eli sehän on perusta ylipäättänsä, että työssä on motivaatio tai työtä on motivaatio tehdä, elikkä silloin ku asiat on kunnossa sillä puolella, niin kyllähän se tuloksissa ja toiminnassa näkyy ” (H4)*

*” Se on niin kokonaisvaltainen asia, joka syntyy varmaan ihan teoreettisestikin siitä fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta hyvinvoinnista. Mutta että siellä työssä vaikuttaa aina se perhe ja kaikki, että ei voi olla semmosta erillistä työhyvinvointia ja kokonaishyvinvointia, että se on semmonen kokonaisuus ja se on aika paljon sidoksissa siihen sosiaaliseen verkostoon siellä työpaikalla et mitenkä niinku itensä siellä asemoi tai minkälainen kokemus on itestä siellä, että tuota voiko vaikuttaa ja onko siinä omassa työssänsä oikealla paikalla ja miten toiset suhtautuvat siihen sinuun vaikka niinku johtajana niin siitähän se on. ” (H1)*

Myös yhteiset selkeät tavoitteet ja visiot määriteltiin yhdeksi työntekijän työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi, joihin esimies voi vaikuttaa ja joiden kautta taas työntekijätaidot saavat tukea. Selkeät tavoitteet ja visiot osana työntekijätaitoja määrittelevät suunnan, mihin ollaan

menossa ja jota kohden yhdessä pyritään. Myös yksityiselämän katsottiin vaikuttavan työhyvinvointiin, tai ihmisen hyvinvointiin kokonaisuutena, johon myös työntekijätaitojen kautta syntyvä työhyvinvointi vaikuttaa. Haastateltujen mukaan yksityisminää ja työminää ei voi kokonaan erottaa toisistaan, vaan ne väistämättä vaikuttavat toisiinsa, ja yksilökohtaisesti on eroja, miten paljon vaikutusta syntyy. Johtamistyyllillä nähtiin myös olevan suuri merkitys työhyvinvoinnille ja työntekijätaitojen tukemiselle, vastauksista ilmi, että haastateltujen mielestä esimiehellä olisi vetovastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisestä suuremmassa määrin kuin alaisella. Työntekijätaitojen kehittäminen katsottiin osaksi esimiehen työnkuvaa, ja että esimies huolehtii siitä, että käytettävissä olevat resurssit ohjautuvat oikeaan paikkaan ja tukevat työntekijätaitoja.

*”...minä oon johtajana niin se on mulle henkilökohtaisesti tärkeä että mä voin keskittyä niihin työjuttuihin kuin etä minun pitäis niinku satsata siihen että tulee ongelmia tämän työhyvinvoinnin seurauksena, etä minä voin keskittyä siihen työhön plus että jokainen yksilö täällä saa siltä osin parhaan mahdollisuuden toteuttaa sitä omaa työtään (...) sillä tavalla niinku se (työhyvinvointiin panostaminen) vapauttaa meijät kaikki niinku sitä että ylläpidetään ja huolehitaan sitä resurssia siihen oikiaan minkä takia me ollaan täällä.”H3*

Työhyvinvointi on yhteinen asia, ja työntekijän työntekijätaitojen kehittäminen edistää työhyvinvointia. Esimiehen mahdollisuudet tukea työntekijäänsä hänen omien työntekijätaitojensa kehittämisessä koostuvat haastattelujen pohjalta useasta eri osa-alueesta. Työntekijätaitojen kehittämisen nähtiin koostuvan useista yksittäisistä tekijöistä ja esimiehen vaikutusmahdollisuudet näiden puitteissa ovat moninaiset.

### 5.1.1 Kahdenväliset keskustelut osaamisen tunnistamisen tukena

Haastateltujen vastauksissa esille nousivat esimiehen mahdollisuudet tukea työntekijän osaamisen tunnistamista kahdenvälisten keskustelujen avulla. Tätä kautta esille nousivat mahdollisuudet kehittää työntekijän työntekijätaitoja kahdenvälisen vuorovaikutuksen avulla. Haastatellut pitivät vuorovaikutusta ja toimivaa kommunikaatiota erittäin tärkeänä osana esimies-alaisuhdetta.

*”No se pitää justinsa se, että tuo niitä asioita essiin ja kertoo avoimesti ja puhuu, vuorovaikutus ja avoimuus niinkö, ja sitten niinko johtajalla pittää olla niinko*

*aktiivinen sen suhteen, että sitä asiaa mieltii ja kannustaa sitä työntekijääkin kertomaan mielipitteensä.” (H3)*

Haastateltujen vastauksissa korostui tarve luottamuksen rakentamiselle vuorovaikutuksen kautta, jotta myös hankalia asioita olisi helpompi ottaa esille. Lisäksi vastauksissa nousi esille esimiehen vastuu vuorovaikutuksesta siinä määrin, että vuorovaikutuksen ollessa kaksisuuntaista, oli heidän mielestään esimiehen tehtävä laittaa raamit käytävälle keskustelulle ja ohjata vuorovaikutusta, vaikka kyseessä olisi negatiivinenkin asia, sekä rohkaista työntekijää ilmaisemaan oma mielipiteensä. Tämän koettiin edistävän mahdollisuutta antaa opastusta ja neuvoja työntekijälle.

*”Mutta ei poista tietenkään sitä viimekäden vastuuta, pitää uskaltaa sanoa se viimeinen sana jos sen tarve on, koska se on sitte joka antaa ne raamit sille asialle, että johtajan pitää olla paikallaan, ei piijä olla niinku tuuliviiri, että menee toisten myötä mikä helpommalta tuntuu, että ikäviäkin asioita pitää uskaltaa sanoa ja tuoda esiin ja päättää. Se on se todellisen johtajan mittapuu.”(H2)*

Haastatellut ottivat esille myös työntekijöiden persoonallisten piirteiden huomioimisen vuorovaikutuksessa, monessa vastauksessa nousi esille, kuinka työntekijät ovat yksilöinä erilaisia ja heitä tulee lähestyä heidän persoonaansa vastaavalla tavalla, jotta työntekijätaitoja pystytään parhaiten tukemaan.

*”Se että miten ne osaa käsitellä, että käsittelee jokaista yksilönä, että ei oo mitään semmosta yleistä minkä mukkaan pitää kaikkien kanssa mennä että kaikki ovat vähän erilaisia ihmisiä kuitenkin että sillä lailla pitäis jotain taitoa olla.” (H5)*

Yksi haastatelluista kuvasi toimintaa anturoinniksi, jossa hän kuulostelee ja sopeuttaa omat reaktionsa vastapuolen tunnetilan ja olemuksen mukaan, jotta hän pystyy antamaan tukensa myös työntekijän työntekijätaitojen kehittämiseksi persoonaan sopivalla tavalla. Esimiehen ohjaaman vuorovaikutuksen tulee olla avointa ja hyväksyvää, ja haastatellut toivovat, että heille voidaan tulla puhumaan kaikista asioista ja he kokevat, että pystyvät tällä tavoin vaikuttamaan työntekijän työntekijätaitojen kehittämiseen. Haastateltujen vastauksissa korostuu persoonallisten piirteiden huomioiminen vuorovaikutuksessa, se mikä sopii toiselle, ei välttämättä sovi toiselle. Tämä tulee huomioida myös työntekijätaitojen kehittymisen tukemisessa.

*”...ja sitten minä taas, että niin tämä tehään tästä näin nyt tällä lailla, epäilin jotenkin että hänellä ei mennyt perille, ennekö minä hoksin että hän on temperamentiltaan siis semmonen nopeus, temperamenttikyky niin ihan ääripää kun minä, eli hänen vastauksensa tuli niin pitkän ajan kuluttua että minä kerkesin jo ajatella vaikka mitä ja pohtia kaikenlaista ja. Ja se että minä rytmitän, hän on nykyäänkin mulla tässä vaan toisessa roolissa, minä rytmitän niinku oman käytökseni niinku sen mukaan ja puhelimessa ja kaikessa, että minä kun kysyn jotakin niin minun pitää minä ehin laskia minusta omasta mielestäni, vaikka kymmeneen siinä, kun minä odotan niinku sitä häntä, hänen vastaustansa. Mutta että yhä enemmän niinku vuosien varrella niinku sanon minä anturoin, minä anturoin ilmapiiriä aamulla kun minä tulen, jos mulla on tuossa kaks toimistovirkailijaa, niin minä en tee sitä tarkoituksella vaan minusta nousee tämän tsunk [osoittaa päätään] ja mä niinku mittaatan sen ilmapiirin mikä tääl on tilanne ja tuota ja ja sillä lailla säädän sitä omaa käyttäytymistä.” (H1)*

Työntekijäpersoonien huomioiminen vaikuttaa myös päivittäiseen työntekoon, osa työntekijöistä tarvitsee perusteellisempaa ja tarkempaa ohjeistamista kuin puolestaan enemmän itseohjautuva työntekijä. Työntekijätaitojen tukemisessa päivittäinen vuorovaikutus on olennaisessa osassa ja haastateltujen vastaukset antavat suuntaa sille, että työntekijätaitojen tukemisen pohjatyö tehdään nimenomaan ruohonjuuritasolla päivittäisessä työssä ja vuorovaikutuksessa. Tässä suhteessa esimies sopeuttaa itseään työntekijään, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus päästä parhaaseen työsuoritukseensa. Esimiehet myös kannustavat enemmän ohjausta tarvitsevia työntekijöitä oma-aloitteisuuteen ja tekemään rohkeasti päätöksiä työtehtäviään koskien, ja tällä tavoin kannustavat myös työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä.

*”Toiset on ehkä rooliutuneet siihen, että kaikki pittää tulla niinku ylhäältä annettuna, tai muuten ei tapahdu mitään. Et kertonut minulle. Ja se et onko itte vähän rajoittunut siihen, että antais kaikille vain sitä siimaa, tai siis että ohjais vain sitä, en minä tiä onko se sitten sitä vain, että on niin pitkät kokemukset, että ei kauheasti tarvi semmoista perusesimiestyötä tehdä ihan noviisien kanssa. Mutta paljon on sellaista että se on ihan luonnekysymys miten sen voi antaa. En tiä onko se nyt rumasti sanottu, mutta toisille vain se tehdastyö sopii paremmin.” (H6)*

Työntekijän persoonan huomioon ottaminen on haastateltavien mielestä olennaista myös sen suhteen, että ihminen on kokonaisuus, ja työpaikalla pitää pystyä puhumaan myös muusta,

kuin pelkästään työasioista ja tämä osaltaan rakentaa luottamusta ja sitä kautta työntekijän työntekijätaitojen tukeminen mahdollistuu paremmin.

*”Semmoinen että se on avoin, avoin keskusteluyhteys, voi olla myös esihenkilönä ihminen, sillä lailla ihminen, että voi puhua vaikka koirista, että se ei ole semmoista että minä olen tässä tämän oman roolini takana että älä lähesty minua, koputtamatta neljä kertaa vaan se avoin ja rehellinen suhde. Ja aina se sama kunnioitus, että molemmat kunnioittaa toistensa persoonia ja olemista.” (H6)*

Kaikkiaan haastateltavat ovat sitä mieltä, että heidän tulee sopeuttaa omaa persoonaansa suhteessa työntekijöihinsä, mutta he eivät odota samaa työntekijöiltään. Esimiehen vastuu vuorovaikutuksesta korostuu näissä vastauksissa ja työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen kannalta onkin hyvä, että esimiehet kokevat asian omakseen.

*”No sehän niinkö, hommat toimii sillon jos vuorovaikutus toimii, niinku aiemmin totesin että sehän menee semmoseen klikkiytyneeseen tilanteeseen se koko homma ja se menee ihan väärille urille koko asia ja siitä voi olla seurauksena pitkiä sairaslomia ja henkistä pahoinvointia, että se on niinku tosi tärkeä se on kans että keskustellaan, puolin ja toisin, kyllä mä itse pyrin sitä niinku vaalimaan, on tosi tärkeä, vaikka se voi olla haastavaa välillä koska ihmisten kanssa mennee kemiat välillä hyvin yhteen ja toisten kanssa puoli kahteen, toiset on sitten niinku, ne ei niinku mene, et niiden kans pittää niinku työskennellä, et niiden kans pittää tehdä töitä ja opastaa, mutta että se on tärkeä, tosia tärkeä pittää niinku se vuorovaikutus kaiken kaikkiaan, se on varmaan työhyvinvoinninkin kannalta aika merkityksellinen asia, että voidaan keskustella avoimesti ja luottamuksella.” (H4)*

### 5.1.2 Esimiehen oma esimerkki työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukena

Vuorovaikutuksen ohella haastatellut kokevat pystyvänsä vahvistamaan työntekijän työntekijätaitoihin liittyvää osaamista omalla esimerkillään, ja näyttämällä mallia erilaisissa tilanteissa toimimiseen. Ongelmien käsittely on yksi tällainen tilanne, jossa esimies voi omalla esimerkillään näyttää, miten tilanne hoidetaan asiallisesti ja työt niin sanotusti töinä, menemättä henkilökohtaisuuksiin, mistä puolestaan useammalla haastatellulla oli kokemusta.

*”Mutta että tuota, sitten jos ajattelee, siitä asiasta myös puhuminen ja ja tuota sen tuominen esille, pitää korostaa sitä miksi me täällä olemme, me olemme täällä töissä, olemme tekemässä sitä tiettyä panosta sille työnantajalle ja se työnantaja odottaa että sinä teet sen toimenkuvan mukaisesti niitä asioita, me ei olla tultu tänne pelkästään viihtymään ja se että jos meillä on jonku henkilöstön kanssa tai jonku jutun kanssa ongelmia, se mielellään käsitellään se asia. Että jos on semmonen kokemus niin minusta pitää sanoa että olen loukkaantunut, ehkä semmosia että tavallaan siinä työhyvinvoinnissakin sen esimiehen pitää yrittää kertoa niitä erilaisia tilanteita ja esimerkkejä ja muistuttaa sitten siitä suhteessa työhön, että se ei mene semmoseen epäoleelliseen se tekeminen että kohta ei tehdä mitään kun vaan sätkitään niitä asioita.” (H1)*

Vastuun kantaminen omasta työstään ja rakentavan palautteen antaminen ovat sellaisia asioita, joita haastateltujen mukaan esimiehen on helppo edistää omalla esimerkillään ja tätä kautta antaa tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymiseen.

*”Ja se on tärkeä että kantaa vastuun, että ei vieritetä toiselle, se on paha tauti jos siihen syyllistytään eli että itse tekee virheen mutta siirtää sen virheen toisen kannettavaksi niin se on epäoikeudenmukaista kohtelua, se on sitä huonoa esimerkkiä. Pitää seisoa omien tekojensa takana niinku myös itse esimiehen ja näyttää mallia.” (H2)*

Virheiden salliminen osana organisaatiokulttuuria nousi myös esille haastateltujen esimiesten näkemyksissä. Tuloksissa korostuu, että niin sanottu pelolla johtaminen on menneisyyttä, eikä johda työntekijän taitojen kehittymiseen. Yleinen mielipide oli, että sallimalla virheitä itselleen ja muille, on organisaatiossa inhimillisyyttä ja aitoa halua antaa työntekijöiden olla oma itsensä. Sallivuus osaltaan lisää mahdollisuutta työntekijän työntekijätaitojen tukemiseen, koska kun työntekijä kokee, että hän saa olla oma itsensä, myös luottamus esimieheen lisääntyy. Toki mitään ”hällä väliä” -asennetta esimiehet eivät hyväksy, vaan työt täytyy hoitaa niille annetuissa raameissa, ja jos virheitä tulee, niin sitten niitä tulee. Virheiden salliminen nähtiin myös osana luottamuksen rakentamista, joka taas on kivijalka työntekijän työntekijätaitojen tukemisessa.

*”Omalla esimerkillä ja omalla toiminnalla, koko yhteisön esimerkillä, organisaatiokulttuurin kautta että on sellaista avointa se toiminta ja ei tuomita virheistä. Että meillä tehään hommia ja tekeväälle sattuu, jos ei tekis mitään niin ei tapahtuis mitään. Eikä mikkään etenis.” (H7)*

Virheiden korjaamisessa esimiehet pyrkivät työntekijän omaan oivallukseen työntekijätaitojen kehittämisen tueksi, eivät etsimään syyllistä tai osoittelemaan sormella, että nyt olet taas tehnyt virheen, vaan tässäkin tilanteessa sallivuus ja esimiehen ohjauksellinen rooli nousevat esille. Kannustamisen kautta esimiehet kokevat pystyvänsä vaikuttamaan paremmin kuin käskemällä suoraan. Useampi haastateltu puhui vastareaktiosta, jota käskyttämiskulttuuri aiheuttaa, ja joka saa työntekijän vain takajaloilleen ja puolustamaan itseään omien työntekijätaitojensa kehittämisen, ja niin sanotusti opiksi ottamisen, sijaan. Esimiehellä on mahdollisuus valita rakentavampi tapa käsitellä ongelmatilanteita, ja sitä kautta tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä.

*”...esille niin mihähän en lähe sillä tavalla, että no niin täällä on nyt kämmätty taas, että jumaleissön tästä hommasta ei tuu mitään vaan minä lähen puhumaan että tuota nyt kaikissa yksiköissä käydään läpi näitä perusasioita ja minä käyn sitten niiden kanssa. (...), niin minä kaikille käyn, että nyt on semmonen aika vuodesta että tarkistetaan näitä työaikoja ja palautellaan niitä mieleen ja katotaan näitä toimenkuvia ja kyllä minä sinne jotain kivaakin laitan et nyt jotaki strategiaakin vilkasaan ja sillä tavalla en niinku aseta alaista niinku että oot tehny väärin vaan tuen sitä omaa oivallamista. Että oivallappa nyt hyvä ihminen että tällä lailla tämä asia on.” (H4)*

### 5.1.3 Itsensä johtamisen taidot osana työntekijätaitoja

Itsensä johtaminen on oleellinen osa työntekijän työntekijätaitoja. Haastatteluista nousee esille, että esimiehet kokevat työntekijöiden itsensä johtamisen koostuvan muun muassa peruskäytöstavoista ja toisten huomioon ottamisesta, vastuun kantamisesta, aikatauluissa pysymisestä, työmotivaatiosta ja työhyvinvoinnista huolehtimisesta, itsensä ja työnkuvan kehittamisestä ja omasta osaamisesta huolehtimisesta, sekä vuorovaikutteisuudesta. Suorapuheisuus ja rehellisyys nousevat esiin useassa keskustelussa ja näyttäytyvät ikään kuin kaiken muun toiminnan pohjana. Kun työntekijä uskaltaa sanoa mielipiteensä suoraan, on sillä vaikutusta lähes kaikkeen muuhun toimintaan, ja esimies puolestaan voi järjestää mahdollisuuden työntekijälle ilmaista mielipiteensä, ja sitä kautta tukemaan työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Esimiehen tehtävä on rohkaista työntekijää ilmaisemaan itseään ja mielipiteitään rehellisesti, ja tätä kautta kannustaa työntekijää omien työntekijätaitojensa kehittämiseen.

*”Aina se niinku semmonen rohkeus tuoda asioita esille, kaikenlaisia asioita, eikä mitään nuolemista, vaan semmoista niinkö kehittää toimintaa, kehittää sitä toimintaa, niin että se on kaikkien hyväksi ja kaikkien eduksi. Omassa tekemisestään kantaa vastuu ja semmosesta olla sillä lailla luotettava tekijä, että kyllä se minusta ne hetket on ihania kun tulee niitä oivalluksia.” (H6)*

*”No joo, elikkä tuota että siellä on alaisella uskallusta tuoda ne omat näkökohdat esille. Eikä se että kaikki mitä tulee otetaan vastaan, eli ei se kehity mihinkään eli ei siinä ole sitä vuorovaikutusta eli pitää olla uskallusta. Ja tuota se on tärkeää että alainenkin kehittää itseään ja tuo niitä eri vaihtoehtoja että miten näitä asioita hoidetaan. Eli siinä on se niinku työn kehittäminen eli kyllähän alainen pystyy vaikuttamaan siihen että se työ palkitsee, viihtyvyys ja se että työn määrä on oikia ja että menetelmät on oikiat kun itse on aktiivinen, kyllä silloin sitä esimies kuuntelee.” (H2)*

Haastatellut kertoivat tässä yhteydessä uudelleen myös työntekijän persoonallisten piirteiden huomioimisesta, ja toteavat, että esimiehen pitää osata mukauttaa itseään työntekijän työntekijätaitojen tukemiseksi, toiset tarvitsevat enemmän tukea ja selkeämmät raamit missä toimia, tärkeää on kuitenkin työntekijän omien, yksilöllisten vahvuuksien tukeminen.

*”Toisille se sopii, toisille taas ei millään, vaan he tarvitsevat ne raamit missä toimia. Siis niinkö kaikki mennee tässä tasan tarkkaan. Ja minä sitten koitan parhaani mukaan kuulostella, että oonko antanu sopivasti neuvoja, kö toiset sitten lammaantuu siitä, jos et sano, että pittää tehdä, niin net ei tee mitään. (...) Toiset henkilöt vain tarvii enempi sitä tukea ja tekemistä, että vahvuuksien hakeminen, kaikilla ihmisillä on niitä vahvuuksia, joku voi olla tosi taitava kahvitaukojen pitäjä. Niin siitäkin voi sitten hyviä ideoita löytyä, niin pitää vain niitä kahvitaukoja.” (H6)*

Esimiehen tehtäväksi jääkin selkiyttää työntekijöiden rooleja niin, että he voivat työskennellä annetussa tehtävässä luottavaisin mielin, ja pystyvät näin keskittymään olennaiseen eli tehokkaaseen työntekoon, sekä kehittämään itseään ja työntekijätaitojaan. Tässä haastatellut nostavat esille myös sen, että toivovat työntekijällä olevan rohkeutta kertoa, jos eivät suoriudu saamistaan tehtävistä. Roolien määrittäminen ja sitä kautta rajojen asettaminen työtehtäville tukevat työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä vapauttamalla niin sanotusti aikaa oleelliseen, eli varsinaiseen työntekoon.



*”Ja sitten tietysti se et se oma osaaminen on sen työn tasolla, että että jos on koko aika pitää kiipistellä että mä en selviä tästä mä en selviä tästä mä en ymmärrä tai mä en osaa tätä. Ja esimiehen tehtävänä on varmistaa, että tekijä on oikialla paikalla ja osaamisen tasolla niinku että ei oo liian vaikeita töitä, tai liian paljon vastuuta. Sel-lainen uuvuttaa ettei selviy omista hommista.” (H1)*

Osana työntekijätaitoja itsensä johtamisen yhteydessä on myös vastuun ottaminen omasta työskentelystä. Haastateltujen toiveena on, että työntekijä itse ottaisi vastuuta oman osaami-sensa, työnsä kehittämisen ja työmotivaation ylläpitämisestä osana työntekijätaitoja. Esi-mies voi tähän kannustaa parhaiten kuuntelemalla, ja antamalla työntekijälle mahdollisuu-den kantaa vastuuta ja tehdä asiat omalla tyylillään. Onnistumisen kokemukset vahvistavat uskoa omaan osaamiseen ja synnyttävät edelleen luottamusta siihen, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, mikä puolestaan vahvistaa työntekijän työntekijä-taitojen kehittymistä.

*”Se vastuu esihenkilönä niin kuin oikeasti pitäisi tässä itsestä kertoa, niin esihenkilönä tuntuu että että niissä taidoissa olisi kehittämisen varaa että se se vaikuttaa että jus-tiinsa se oman vastuun kantaminen on tärkeää. Niin jollakin lailla se vaikuttaa tai on ainakin semmoinen toive, että ei oltaisi ihan avuttomia sen suhteen että on tämän ke-nen sanomista, että kun mietin niitä yleisesti meidänkin työpaikalla esihenkilöitä, niin on monenlaisia, että löytäisi sen yhteyden, että pärjää kaikenlaisten ihmisten kanssa ja vastaa siitä ottaa vastuun siitä omasta tekemisestä oli se sitten työntekijänä tai esi-miehenä. Ja itte koittaa parhaansa mukkaan tähän kannustaa omia työntekijöitään.” (H6)*

*”Että se työ palkitsee, viihtyvyys ja se että työn määrä on oikia ja että menetelmät on oikiat kun itse on aktiivinen, kyllä silloin sitä esimies kuuntelee. Eli eli viisas esimies, osaava esimies käyttää ne voimavarat hyväksi, jos se havaitsee että tällähän on poten-tiaalia, että täällä ei tarvi polkupyörää keksiä kahta kertaa eli eli tämä on se, että se kehitystyö tapahtuu siellä suorittavassa portaassa, eli se on tämän päivän voimavara eli monesti jätetään käyttämättä. Ja tietenki että minä esimiehenä tähän kannustan ja kuuntelen mitä työntekijä haluaa muuttaa, että minulle on helppo tulla sanomaan, enkä minä vain viittaa kinttaalla.” (H2)*

Haastatellut kokevat, että heidän vastuunsa työntekijän työntekijätaitojen tukemisessa voi ulottua vain tiettyyn rajaan saakka, jonka jälkeen työntekijällä on oltava vastuu omista työntekijätaitoistaan. Työntekijätaidot ovat olennainen osa työhyvinvoinnin edistämistä ja myös työntekijällä on haastateltujen mielestä oltava vastuu tästä työhyvinvoinnin osa-alueesta.

*”Esimiehet on niin kiireisiä ja niillä on niin paljon tehtävää ja muistettavaa, kyllä työhyvinvointiin johon kuuluu esimies- ja alaisaidot yhtäläillä, niin kyllä sen pitää olla kaikilla ihmisillä niistä vastuu niistä asioista, että ei se voi olla täysin esimiesjohdosta tämä nämä näitten asioitten kehittäminen.” (H2)*

Kuitenkin haastatellut näkevät, että esimiehen vastuu työntekijän tukemisesta ei poistu sillä, että työntekijä itse ottaa siitä enemmän vastuuta, vaan esimiehen rooli on olla taustalla tuke-  
massa ja kantamassa vastuuta työntekijätaitojen kehittämisen kokonaisuudesta viime kädessä.

*”...semmonen toive että on tarpeeksi sillä alaisella itseluottamusta ja itsetuntoa työhönsä että minä tämän osaan ja tämä on minun paikka ja sit minun työ on tämä eikä sen ihmeempää. Ja sitä minä koitan esimiehenä, että sano jos on jottain liian vaikaa, ei kaikki voi osata kaikkea, pittää sanoa eikä vain yksin tuskaila.” (H5)*

Itsensä johtamisen taitoihin kuuluvat myös omaan työhönsä vaikuttamisen mahdollisuudet työntekijätaitojen tukemisessa, ja sitä kautta työnteon mielekkyyden lisääminen. Haastatellut pitävät tärkeänä, että he pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä annettujen mahdollisuuksien rajoissa, ja että tämä vapauttaa myös esimiehet itsensä työskentelemään omassa tehtävässään tehokkaasti, kun he tietävät työntekijöidensä pärjäävän.

*”No sehän on, minusta se on, jos minä oon johtaja niin se on mulle henkilökohtaisesti tärkeä että mä voin keskittyä niihin työjuttuihin kuin että minun pitäis niinku satsata siihen että tulee ongelmia, et mä voin keskittyä siihen työhän plus että jokainen yksilö täällä saa siltä osin parhaan mahdollisuuden toteuttaa sitä omaa työtään, minkä takia he on tänne tullu tai heidät on tänne valittu. Sillä tavalla niinku se vapauttaa meijät kaikki niinku niinku ko sitä ylläpidetään ja huolehitaan sitä resurssia siihen oikiaan minkä takia me ollaan täällä.” (H3)*

#### 5.1.4 Palautteen antaminen osana työntekijätaitojen kehittymisen tukemista

Ensisijaisen tärkeänä haastatellut näkevät luottamuksen ilmapiirin rakentamisen avoimen vuorovaikutuksen mahdollistamiseksi, ja sitä kautta työntekijätaitojen kehittymisen tukemiseksi. Avoin vuorovaikutus helpottaa sekä negatiivisen että positiivisen palautteen antamista. Avaimet avoimen luottamuksen ilmapiirin rakentamiseen piilevät haastateltujen mukaan työntekijöiden tasapuolisessa kohtelussa, sovittujen pelisääntöjen noudattamisessa ja arvostuksen antamisessa työntekijälle ja hänen osaamiselleen. Avoin vuorovaikutus rakentuu edellä mainittujen asioiden päälle, ja pohjan ollessa kunnossa, mahdollistuu myös rakentavan palautteen antaminen ja avoin keskustelu työntekijän osaamisen sanoittamiseksi, jotta työntekijä huomaa työtään ja osaamistaan arvostettavan.

*”Kyllähän se on näin, että työntekijän huomioiminen, kannustaminen ja tuota se kannustaminen on että se on myönteistä palautetta onnistumisesta, sitä me suomalaiset käytetään liian vähän. Eli varotaan että kun on hilijaa niin se on jo hyvin, niin se kulttuuri pitää saada muutettua ja sillä saadaan jo hyvin paljon aikaan. Ja se että tuota tasapuolinen kohtelu, eli se oikeudenmukaisuus, se on niinku semmoinen pitkän tähtäimen tärkeitä teesejä, tavoitteita, ihmiset niinku seuraa miten täällä toisia kohdellaan eli ne on hyvin tarkkoja siitä jos on useimmiten samalla tehtäväalueelle, se arvostus tulee siitä, eli se on niinku monen tekijän summa.” (H2)*

*”No, mä oon saanu siitä palautetta, et minä oon en tiä, en hae tarkotuksella mut annan kyllä hyvää palautetta että että et oon nähny parikin kertaa et joku on alkanu itkemään täällä ja sanonu et hänelle ei oo koskaan sanottu et hän osaa jotakin ja sit mä oon poh.. tuota kysyny häneltä et etkö sä ite tiä et osaat? Niin niin mutta se palaute eli se palaute on hirvittävän tärkeää, siis sehän on oikeastaan myös se työhyvinvoinnin, jos palataan vielä siihen kysymykseen, niin ihminenhän toimii ihan palautteella. Jos se saa kannustavaa palautetta, niin jos vaan toinen ja varsinkin se johtaja jaksaa niinku kannustaa niin kyllä minä nään hyviä tuloksia täällä tosi paljon. Mutta sekihän on vähä semmosta, onko se sitä luterilaista kasvatusta vai mitä, että vai suomalaista kasvatusta että ei kannata kehua liikaa että ylpistyy vielä.” (H1)*

Yhdenvertainen kohtelu nousee esille tärkeänä kulmakivenä, myös sen kautta, että on luonnollista, että työntekijät kokevat epäoikeudenmukaisena, jos tietyt säännöt eivät koske kaikkia, tai että yhdelle luvataan enemmän kuin toiselle. Tämä on omiaan syömään luottamusta,

jota taas tarvitaan keskinäisen vuorovaikutuksellisen suhteen vaalimiseksi, ja sitä kautta työntekijätaitojen kehittämiseksi.

Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että esimies olisi auktoriteetti, joka johtaa ylhäältä alaspäin, vaan enemmänkin tietynlainen mahdollistaja, joka organisoii vuorovaikutuksen ja puitteet sille, että työntekijä pystyy luottavaisin mielin keskittymään olennaiseen työnteossa, sekä tuomaan parhaat puolet itsestään esille ja kehittämään omia työntekijätaitojaan.

*”Sitä työyhteisöä, yks osa sitä työyhteisöä, että se ei nouse yläpuolelle vaan me tehdään yhdessä sitä juttua, mä ite ainakin oon sen tyyppinen, että mä en oo määräilijä, toki mun pitää vastuu kantaa ja otan sen roolin sitten kun se pitää ottaa, ja kannan siitä vastuun, mutta että kuuntelee ja hakee niitä ratkaisuja yhteistyössä, kuuntelee ja ja peilaan niitä asioita sitä kautta yhdessä. Se on niinko minä oon tässä ja muut on tässä ympärillä, että minen oo täällä ja muut on täällä, me ollaan kaikki niinko tasa-arvoisia.” (H3)*

## 5.2 Esimiehen omien johtamistaitojen kehittäminen

Konkreettisimmat keinot, joiden avulla haastatellut kokevat voivansa tukea työntekijöidensä työntekijätaitojen kehittymistä, ovat heidän esimies- ja johtamistaitojensa sekä oman osaamisensa pitäminen ajan tasalla. Kaikki haastatellut nostavat vastauksissaan esille oman osaamisen päivittämisen koulutuksien tai opiskelun avulla, ja pitävät tätä tärkeänä keinona edistää esimies-työntekijäsuhteen toimivuutta. Osa haastatelluista kokee saaneensa konkreettisia työkaluja koulutuksista esimerkiksi rakentavan vuoropuhelun käymiseen, sekä oman johtamistapansa ymmärtämiseen, ja sitä kautta oman itsensä kehittämiseen esimiehenä.

*”Kyllä se minusta on peiliin katsomisen paikka, että jos pyytää työntekijältä jotakin, niin pittää itekin olla valmis muuttamaan toimintatapoja. Johtajan pittää näyttää esimerkki ja pittää itekin ottaa koulutusta vastaan, ei tässä maailmassa kukaan ole valmis. Kaikki ei taho kouluttautua, mutta minä oon aina aatellu, että hyvähän se on ihmistä kehittää.” (H7)*

Esimiehet kokevat hyödylliseksi myös oman johtamistyylinsä tunnistamisen, osa on käyttänyt johtamistyylin määrittämiseen erilaisia konsulttipalveluita ja osalle esimiesprofiili on määritelty koulutuksen yhteydessä. Esimiesprofiilin laatiminen auttaa haastateltujen

mukaan heitä itseään kehittämään omaa johtamistyyliään, ja ymmärtämään oman toimintansa merkityksiä ja mahdollisuuksia, myös työntekijöiden työntekijätaitojen kehittymisen näkökulmasta.

*”Oon ollu paljon näissä itsensä kehittämisessä, näissä koulutuksissa ja on tehty esimiesprofuileja. Minä oon tykänny että ne on ollu niinko sitä niinku kuvittelee paljon ittesnttän tietävänsä ja aika kapeakin voi olla se näkökulma jos on pitkään ollu. Niin musta ne koulutukset, joissa oon ollu on niinkö mitkä on ollu alan omia esimiesvalmennus tai johtamisen koulutuksia, mulla on se johtamisen ammattitutkinto, niin ne on ollu kyllä semmosia silmiä avaavia, vähän niinko esimies tai esihenkilö asemassa, jos ei pysty itteään johtamaan, niin on aika vaikea sitten johtaa ketään muutakaan. Et se aika pitkälle lähtee siitä että ne asiat jäsentyy sen oman tekemisen kautta ja vähän se, että jos esihenkilön oma työhyvinvointi sakkaa niin kyllä se näkyy työntekijöillekin ja on sillä lailla selkeästi minusta ollu niinko paras tapa kehittää ne sosiaaliset verkostot niissä samoissa.” (H6)*

Toinen asia, jolla haastatellut kokevat voivansa kehittää omia esimiestaitojaan, on toisten esimiesten vertaistuki ja reflektointi, kuten ylemmästä vastauksesta myös käy ilmi. Vertaistukea tarvitaan myös eräänlaisena varoventtiilinä omien tunteiden purkamiseen, on helpompaa avautua ongelmatilanteista ensin vertaiselleen ja saada tarttumapintaa siihen, miten asia kannattaisi työntekijän kanssa hoitaa. Vertaistuesta monesti kumpuaakin työkaluja hankaliin tilanteisiin, kun toinen esimies on jo samantyylistä asiaa käsitellyt. Itsereflektointia esimiehet käyttävät myös ennen vaikean asian ottamista esille työntekijän kanssa, ja kokevat, että se hyödyttää siinä, ettei tule äkkipikaistuksissaan sanottua tai tehtyä mitään peruuttamatonta.

*”Se johtamistyyli, sen niinkun valinta, niin sen pitäis vähän analysoida minkälainen minä olen, minkälaisia nuo ihmiset on, minkälaista ne toivoo, haluaako ne tämmöistä määräämistä, jokuhan tykkää semmosesta, haluaakin, joku haluaa tehdä itsenäisesti, sen oikein johtamistyylin löytäminen. Ja peiliin katsominen, se kannattaa ottaa listalle ensimmäisenä, kun miettii omaa käytöstä johtajana ja miten sillä vaikuttaa muihin.” (H4)*

## 6 POHDINTA

### 6.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Tutkielman tarkoitus oli löytää vastaus siihen, miten esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kahdenvälisen vuorovaikutuksen kautta työhyvinvointia edistäen. Tutkielmassa keskityttiin nimenomaan esimiesten näkökulmaan ja kokemuksiin aiheesta ja heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittymiseen. Aihetta on tarkasteltu työhyvinvoinnin viitekehyksessä, jossa lähtökohtana on, että työntekijätaidot tukevat myös työntekijän työhyvinvointia. Esimiehen mahdollisuudet tukea työntekijän työntekijätaitoja tukevat välillisesti myös työntekijän kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Tarkastelukulmana oli kahdenvälinen vuorovaikutus, eli miten esimies voi vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittymiseen luottamuksellisen kahdenvälisen vuorovaikutussuhteen kautta. Esimiehen mahdollisuuksia tukea työntekijän työntekijätaitojen tukemista on tärkeää tutkia, jotta esimiehen ja työntekijän välisestä vuorovaikutussuhteesta olisi mahdollista saada kaikki hyötypotentiaali irti työhyvinvoinnin tukemiseksi. Työntekijän työntekijätaitojen tukeminen lisää luottamusta esimies-alaisuudessa ja avartaa tätä kautta myös esimiehen johtamistaitoja hyödyttäen koko organisaatiota.

Yhteiskunnallisesti työhyvinvointi on merkittävä asia työpahoinvoinnista syntyvien kulujen kautta, ja tähän aiheeseen myös tämä tutkielma pyrkii tuomaan oman osansa esimiesten toiminnan kehittämisen kautta. Tutkielman tuloksista käy ilmi, että esimiehellä on mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittymisen tukemiseen. Työntekijätaitoja kehittämällä myös työntekijän kokonaisvaltainen työhyvinvointi paranee. Tämä käy ilmi myös aiemmasta tutkimuksesta, jonka mukaan työntekijän hyvinvointi koostuu niin yksityiselämän kuin työelämän osa-alueista ja kun työntekijä voi hyvin näillä osa-alueilla, hän myös kykenee hyviin työsuorituksiin ja kehittämään itseään (Jain ym. 2012, 314; Litchfield 2016, 5). Motivaatio työntekoon on yksi oleellisimmista työntekijätaidoista, ja tähän puolestaan vaikuttavat oma työnkuva, työmäärän oikea mitoitus, sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaansa. Tätä näkemystä tukee Työ ja Terveys Suomessa 2012 -tutkimus (2013, 68) jossa todetaan, että työhyvinvointi on Työterveyslaitoksen mukaan kokonaisuutena sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa ja terveyttä edistävässä ympäristössä. Sama ajatus nousee esille myös tutkielman tuloksista, esimiehillä on

mahdollisuus edistää työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä rohkaisemalla työntekijää vaikuttamaan omaan työnkuvaansa.

Kahdenväliset keskustelut osaamisen tunnistamisen tukena ovat tärkeä osa esimiehen mahdollisuuksia tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä, käy ilmi tämän tutkielman tuloksista. Keskustelut rakentavat luottamuksen ilmapiiriä, mikä taas edesauttaa sitä, että työntekijän on helpompi ottaa asioita puheeksi esimiehensä kanssa. Kahdenväliset, luottamukselliset keskustelut puolestaan auttavat esimiestä tukemaan työntekijää työntekijätaitojensa kehittämässä. Kun esimies mahdollistaa luottamuksellisen kahdenvälisen vuorovaikutuksen, sekä ohjaa keskustelua, antaa se mahdollisuuden työntekijälle tuoda oman mielipiteensä esille ja esimiehelle mahdollisuuden edistää työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Lämsä ym. (2015) toteavat, että esimiehen käyttäytymisen tulee olla johdonmukaista luottamuksen syntymisen mahdollistamiseksi ja sitä kautta uusien innovaatioiden syntymiseksi, kun työntekijä uskaltaa poiketa kaavasta ja ottaa riskejä. Persoonallisten piirteiden huomioiminen kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa on tärkeää ja inhimillinen johtaminen pitää sisällään eri työntekijäpersoonien huomioon ottamisen. Koskiniemi (2019, 67–69) kirjoittaa ihmisyyden merkityksestä työyhteisössä, ihmisuus on väistämättä läsnä kaikessa toiminnassa ja työn johtamisen lisäksi tulee esimiehen huomioida inhimillisyyden mukanaan tuomat rajoitteet ja mahdollisuudet. Forsten-Astikainen ym. (2019, 7) toteavat vuorovaikutustilanteissa olevan aina mukana ihmisyyttä ja eri persoonien vaikutuksia, ja tämän vuoksi esimies ei johda kaikkia alaisiaan täysin samalla tavoin. Tutkielman tuloksista käy ilmi, että kun esimies antaa tilaa työntekijän ihmisyydelle ja tukee työntekijää hänen omaa persoonaansa vastaavalla tavalla, on mahdollisuus työntekijätaitojen tukemiseen vahvaa. Hyväksyvä ja läsnä oleva vuorovaikutus osana työntekijätaitojen tukemista mahdollistaa syntyvän luottamuksen kautta esimies-alaisuuden syvenemisen, ja myös negatiivisten asioiden käsittelemisen, joka puolestaan toimii työntekijätaitoja kehittävänä tekijänä. Esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä huomioimalla työntekijän yksilölliset piirteet mahdollistaen esimerkiksi työntekijän oma-aloitteisuuden kasvattamisen vuorovaikutuksen kautta. Kuten Forsten-Astikainen ym. (2019, 4) ovat todenneet, esimies voi edesauttaa hedelmällistä vuorovaikutusta kuuntelemalla, järjestämällä keskustelulle sopivat puitteet sekä olemalla aidosti läsnä. Myös Puusa ja Alakortesmaa (2019, 196) toteavat vuorovaikutustaitojen kehittämisen olevan olennainen osa työyhteisötaitojen kehitystä. Tutkielman tulokset ovat siis samansuuntaisia aiemmin tehdyn tutkimuksen kanssa.

Esimiehen oma esimerkki työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukena toimii myös työntekijän työntekijätaitojen kehittymisen vahvistajana, kuten tämän tutkielman tuloksista käy ilmi. Esimies voi omalla esimerkillään näyttää tapoja erilaisten tilanteiden käsittelemiseen, ja tätä kautta tukea työntekijän omien taitojen kehittymistä, jotta työntekijä voi jatkossa hoitaa samankaltaiset tilanteet oma-aloitteisesti. Esimerkiksi palautteen antaminen rakentavasti on yksi tällainen taito, jota esimies kokee voivansa edistää omalla esimerkillään. Tämän toteavat myös Abrahamsen (2016, 470) sekä Kohtakangas (2019, 41), jotka nostavat esille vuorovaikutuksen merkityksen työntekijätaitojen kehittymiselle ja yhteisten pelisääntöjen noudattamisen osana palautteen antamista, jolloin palautteenantotapahtuma noudattaa asiallista linjaa. Myös Uutela (2019, 32) sekä Ruokamo ym. (2012, 198) nostavat esille esimiehen toimimisen roolimallina, ja että esimies osoittaa käytöksellään, miten hän haluaisi muiden käyttäytyvän ja miten organisaation periaatteita noudatetaan, toimien itse tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Tämän tutkielman tuloksissa nousi esille, että esimiehet pitävät erityisen tärkeänä tasapuolista kohtelua ja sen vaikutusta vuorovaikutussuhteeseen työntekijän kanssa. Esimiehet voivat virheiden sallimisen kulttuurilla edistää työyhteisön inhimillisyyttä; kukaan ei ole täydellinen ja tekeväälle sattuu. Virheiden salliminen on tärkeä osa luottamuksen rakentamista ja säilyttämistä, joka taas on erityisen tärkeä osa työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemista.

Tutkielman tuloksista nousee esille myös se, että virheiden salliminen osana työkuultuuria vapauttaa inhimillisyyden tukien työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Kuten Koskinen (2019, 67–69) toteaa, voi esimies tiedostamalla ja ymmärtämällä alaisen kokemuksen tietystä asiasta muovata alaisen ajatusmalleja myönteisemmiksi. Työhyvinvoinnin voidaan kokea olevan esimiehen vastuulla ja myös virheet voidaan mieltää osaksi esimiehen vastuuta, tai ainakin niiden asiallinen käsittely. Vakkala ja Palo (2016, 198) toteavat johtajan roolin korostuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen mahdollistajana ja työilmapiirin kehittämisessä niin, että myös virheistä ja epäonnistumisesta uskalletaan kertoa. Esimiehen mahdollisuutena on siis tukea työntekijän työntekijätaitojen edistämistä virheiden hyväksymisen ja inhimillisyyden tunnistamisen kautta niin, että luottamus esimies-alaisuudessa säilyy. Kun esimies toimii niin, että työntekijän on mahdollista ennakoita hänen toimintaansa, vahvistaa se luottamusta ja luo työntekijälle uskallusta ottaa riskejä ja poiketa kaavoista, joka taas mahdollistaa innovatiivisuuden ja uusien haasteiden kohtaamisen taitoa (Kalliomaa & Kettunen 2010,51). Esimies voi positiivisen lähestymisen ja kannustamisen avulla säilyttää luottamuksen, kun taas syyllistä etsimällä nakertaa pohjan luottamukselliselta esimies-



alaisuhteelta. Mäkinie mi ym. (2015, 19) nostavatkin esimiehen oman esimerkin työhyvinvointiin suhtautumisessa oleelliseksi tekijäksi työntekijän asenteisiin vaikuttamisessa. Tutkielman tuloksista käy esille, että vaikka inhimillisyys, vuorovaikutus ja mahdollistaminen ovat osa esimiehen työtä, esimies on myös kuitenkin se, joka viime kädessä asettaa rajat työssä. Tämä vahvistaa Syväjärven ja Vakkalan (2019, 6) käsitystä siitä, että kaikki organisaatiot tarvitsevat myös niin sanottua kovaa henkilöstöjohtamista eli suunnitelmallisuutta, strategisuutta ja resurssien tarkastelua, jotta työnteko voi olla tuloksellista.

Itsensä johtamisen taidot osana työntekijätaitoja ovat oleellinen osa työntekijän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa, ja tämän vuoksi on tärkeää, että esimies kannustaa työntekijää myös omien itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen, kuten tämän tutkielman tuloksista käy ilmi. Itseään johtava työntekijä on oma-aloitteinen, kantaa vastuun työstään, asiantuntijamainen, innovatiivinen ja tehokas (Kohtakangas 2019, 49) ja tämä nousee esille myös tämän tutkielman tuloksissa. Syväjärven ja Pietiläisen (2019, 5) mukaan itsensä johtamisen taitoja on mahdollista opetella. Työntekijän itsensä johtamisen taitoja esimiehen on mahdollista tukea muun muassa työskentelyrooleja selkiyttämällä, jotta työntekijä voi keskittyä tässä suhteessa olennaiseen eli omien itsensä johtamisen taitojen kehittämiseen. Roolien selkeyttäminen lisää luottamusta esimies-alaisuhteessa, mikä taas luo tarvittavaa tilaa työntekijätaitojen kehittämiseksi ja työntekijätaitojen kehittämisen tukemiselle. (van Beek 2012, 49.) Esimies voi tukea työntekijän itsensä johtamisen taitoja myös kuuntelemalla työntekijän toiveita ja antamalla työntekijän kantaa vastuuta, sekä suorittaa annettu työtehtävä omalla tyyllillään. Nämä samat asiat nousevat esille myös tämän tutkielman tuloksissa. Itsensä johtaminen pitää sisällään myös sellaisten asioiden suorittamista, jotka eivät ole välttämättä luontaisesti motivoivia (Manz 1986). Tutkielman tuloksissa nousi esille esimiesten toivomus siitä, että työntekijällä olisi myös rohkeutta kertoa, mikäli hän ei suoriudu saamistaan työtehtävistä. Tämä osaltaan auttaa rajaamaan työn kuormittavia tekijöitä ja auttaa kasvattamaan itsensä johtamiseen tarvittavia voimavaroja (Unsworth & Mason 2012, 1–3). Esimiehen rooliin työntekijän työntekijätaitojen kehittymisen tukemisessa kuuluu siis myös työmäärän oikea mitoittaminen ja tätä kautta työn imun kehittymisen tukeminen. Työn imu kietoutuu läheisesti työntekijätaitoihin positiivisena työhön liittyvänä mielentilana, joka edistää kokonaisvaltaista työhyvinvointia kuten Schaufeli ja Bakker (2010, 12–13), Jain ym. (2012, 314) sekä van Beek ym. (2012, 49) ovat myös todenneet. Tutkielman tuloksista voi päätellä, että esimies voi omalta osaltaan mahdollistaa johtamistavallaan työntekijän

motivaation kehittymistä ja säilymistä, kuten myös Suonsivu (2014, 105) sekä Järvensivu ja Piirainen (2015, 82) ovat todenneet.

Tutkielman tuloksista nousee esille, että palautteen antaminen avoimen vuorovaikutuksen kautta edesauttaa työntekijätaitojen kehittymisen tukemista. Palautteen antaminen työntekijälle vaatii luottamuksen ilmapiiriin rakentamista, jotta avoin vuorovaikutus mahdollistuu. Vuorovaikutuksella luodaan, jaetaan ja sovelletaan tietoa työpaikoilla yhteistyöverkostoissa, joka taas mahdollistaa esimiehen tuen työntekijän työntekijätaitojen kehittymiselle kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa. (Forsten-Astikainen ym. 2019; Aira 2012.) Kahdenvälisessä vuorovaikutuksessa esimiehen on mahdollista tukea työntekijää esimerkiksi antamalla arvostavaa palautetta (Mäkinieniemi ym. 2015, 19). Tämän tutkielman tuloksista nousee esille myös se seikka, että esimiehen antama rakentava palaute mahdollistaa työntekijän osaamisen läpinäkyväksi tekemisen ja oman arvostuksen työtä kohtaan kasvamisen. Näin työntekijän työntekijätaidot saavat tukea oman osaamisen tunnistamisen kautta, joka on oleellinen osa työntekijätaitoja myös Sadrin ja Bowenin (2011, 45–48) mukaan. Tasapuolinen kohtelu on osa luottamuksen ilmapiirin rakentamista ja pohjustaa palautteen antamista ja helpottaa myös negatiivisten asioiden nostamista esille. Kuten Abrahamsen (2016, 470) sekä Kohtakangas (2019, 41) molemmat toteavat, esimiehen ja työntekijän luottamuksellinen vuorovaikutussuhde mahdollistaa sekä negatiivisen että positiivisen palautteen antamisen, ja tätä kautta työn sisältöön ja toteutukseen vaikuttamisen yhteisten pelisääntöjen rajoissa. Vuorovaikutuksen tärkeys esimies alaisuudessa nousee esille myös Dulebohnin ym. (2012) tutkimuksessa ja myös Ruokamo ym. (2012, 202) nostavat esille vuorovaikutuksen tärkeyden keskustelevan johtamisen yhteydessä, jotta yhteisesti määritetyt tavoitteet ja päämäärät saavutetaan.

Tämän tutkielman tuloksista voidaan nähdä myös se, että esimiehen omien johtamistaitojen kehittäminen on olennainen osa sitä, että esimiehellä on olemassa työkaluja työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemiseen. Esimerkkinä koulutukset tai opiskelu, jonka avulla esimies saa työkaluja rakentavan vuoropuhelun käymiseen voi olla yksi keino, jolla esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Omien vuorovaikutustaitojen kehittämisen avulla esimies voi panostaa välillisesti työntekijänsä työntekijätaitojen kehittämiseen. Aito vuorovaikutus vaatii aikaa, panostusta sekä halua kehittyä, ja näitä taitoja on mahdollista opetella (Forsten-Astikainen ym. 2019, 4). Pursio (2010, 63) kirjoittaa ennakkoivasta työhyvinvoinnin johtamisesta ja esimiehen edellytyksistä luoda työhyvinvointia

suojaavia tekijöitä, jotka auttavat yksilöä toteuttamaan sujuvaa, häiriötöntä työtä turvallisessa ympäristössä. Esimiehen omien johtamistaitojen kehittäminen on osa tätä ennakkointia, jonka avulla esimies voi tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Esimiehen pyrkimys kehittää johtamistaitojaan niin, että hän voi innostaa myös alaisiaan tulokselliseen työntekoon nousi esille tämän tutkielman tuloksissa, ja tämä vahvistaa Vermeerenin ym. (2014, 189) tutkimuksen löydöstä siitä, että innostava johtamistyyli vaikuttaa tuloksellisuuden kasvuun. Vuorovaikutustaitojen opetteleminen vahvistaa esimiehen ja työntekijän vuoropuhelua, ja antaa mahdollisuuden laajentaa näkökulmia puolin ja toisin niin, että syntyy aivan uusia näkökantoja, kuten myös Kuusela (2012, 41) tutkimuksessaan kirjoittaa. Tämä osaltaan vahvistaa esimiehen mahdollisuuksia tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä.

## 6.2 Johtopäätökset

Tämän tutkielman tuloksista selviää, että esimiehellä on mahdollisuuksia tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kahdenvälisen vuorovaikutuksen keinoin usealla eri tavalla. Tutkielman tulokset antavat esimiehille työkaluja päivittäisen esimiestyön tueksi ja mahdollisuuden kiinnittää huomiota omaan toimintatapoihinsa johtamisen kontekstissa. Tämän tutkielman johtopäätökset ovat:

1. *Esimiehen ja työntekijän kahdenväliset luottamukselliset keskustelut tukevat työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä. Antamalla rakentavaa ja luottamuksellista palautetta esimies pystyy edesauttamaan työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä.*
2. *Esimies voi omalla esimerkillään tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä kannustamalla työntekijää inhimillisyyteen työnteossa sekä kehittämään omia itsensä johtamisen taitoja.*
3. *Esimies voi omia johtamistaitojaan kehittämällä esimerkiksi opiskelun, vertaistuen tai koulutuksen avulla tukea työntekijän työntekijätaitojen kehittymistä inhimillisesti ja työntekijän persoonan kohdaten.*

Luottamus on pohja, jolle onnistunut vuorovaikutus ja sitä kautta kehittämistyön tukeminen rakentuu. Tämä tutkielma tuo lisänsä johtamisen ja työntekijätaitojen väliseen tutkimuskenttään tuomalla lisänäkökulmia kahdenvälisen vuorovaikutuksen avulla tapahtuvaan työntekijän työntekijätaitojen kehittämisen tukemiseen ja tätä kautta konkreettisia työkaluja

esimiestyöhön. Tutkielman tulokset olivat linjassa viimeaikaisen työhyvinvointitutkimuksen tulosten kanssa ja vahvistavat käsitystä siitä, että esimiehellä on oleellinen rooli myös työntekijän työntekijätaitojen tukemisessa, ja tätä kautta työntekijän kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin edistämässä.

Jatkotutkimusta aiheesta voisi vielä tehdä syventymällä perusteellisemmin kahdenvälisen vuorovaikutuksen merkitykseen työntekijän työntekijätaitojen edistämässä, sillä saralla olisi ollut vielä paljon pohdittavaa ja lisätutkimusaiheita.

### 6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Cannellan ja Lincolnin (2018, 83) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella monessa valossa, ja tarkasteluun vaikuttavat muun muassa tutkijan eettiset näkemykset, luoden pohjan tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin tietoisuudelle. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan lähteä liikkeelle aineiston luotettavuuden arvioinnista. Kerätty aineisto on siltä osin luotettava, että keräsin aineiston tiedonantajilta, joilla on pitkä kokemus aihepiiristä. Kaikkien haastateltujen kokemus esimiestehtävistä on pitkäaikainen, kaikilla on yli 15 vuotta kokemusta esimiestehtävistä ja heillä kaikilla on yli kymmenen alaista johdettavanaan. Haastateltavia olisi voinut olla vielä enemmän kattavamman tuloksen saamiseksi, mutta aika tuli vastaan rajoitteena. Aineisto oli riittävä tutkimustehtävään vastaamiseksi. Useammalla haastattelulla olisi tietysti saanut vielä lisää luotettavuutta tutkimukseen. Haastatteluaineistoa olisi voinut myös täydentää muilla asiakirjoilla tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi, mutta näiden saaminen osoittautui haastavaksi. (Cannella & Lincoln 2018, 83–84.)

Tutkimusaineistoa kerätessäni pyrin pitäytymään tutkijan roolissa tehdessäni yksilohaastatteluja ja välttämään henkilökohtaisesti vaikuttamasta teemahaastattelujen vastauksiin. Aineisto laadullisesti vastasi omia odotukseni esimiehen mahdollisuuksista vaikuttaa työntekijän työntekijätaitojen kehittämiseen ja sain kattavasti vastauksia tutkimuskysymykseeni ja ilmiön aihepiiriin perehtymiseen. Omat odotukseni olivat jo valmiiksi samansuuntaiset, minikälaisia vastauksia haastatteluista sain, ja tunnistan tässä puolueellisuuden ajatusmallissani odottamalla tietynlaisia tutkimustuloksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 6, Hirsjärvi ja Hurme 2018, 6.)

Teemahaastatteluiden sekä sisällönanalyysin luotettavuutta menetelminä voidaan arvioida ilmiön tutkimisen valossa sitä kautta, että kyseessä ovat esimiesten subjektiiviset kokemukset aihepiiristä, jossa he itse toimijoina ovat vahvasti mukana. Teemahaastatteluja tehdessäni pyrin pitäytymään ilmaisemasta omia mielipiteitäni ja annoin haastateltavan itse kertoa omista kokemuksistaan. Brinkmannin (2018, 578) mukaan teemahaastatteluihin vaikuttavat käsitykset ainakin kahden ihmisen todellisuudesta, eli haastattelijan sekä haastateltavan, ja vaikka pitäydyin tiukasti muodostamassani haastattelurungossa ja yritin olla vaikuttamatta haastateltavien vastauksiin, voi silti olla, että esimerkiksi jotkin eleeni tai äännähdykseni ovat vastauksiin vaikuttaneet. Sisällönanalyysiä empiirisen aineiston käsittelyn menetelmänä tutkielmassani pidän luotettavana tapana päästä käsiksi esimiehien käsityksiin työntekijän työntekijätaidoista ja niiden kehittämisestä. Ymmärrän myös, että muun muassa omat tulkintani ja käsitteiden määritelmät vaikuttavat siihen, millä tavoin katson aineistoa, joten sisällönanalyysi tuo näihin subjektiivisiin näkemyksiin rakennetta ja mahdollistaa objektiivisemmän tutkimusotteen käsitelmääritelmien ja ryhmittelyiden kautta. (Hirsjärvi ja Hurme 2018, 189.) Tulosten luotettavuutta lisää analyysin tarkka raportointi sekä yhteyden osoittaminen aineiston ja tulosten välillä. Tämä voidaan toteuttaa ottamalla aineistosta kuvaava esimerkki ja lisätä se analyysiin. Tutkielmassani olen käyttänyt suoria lainauksia aineistosta tuodakseni esille tuloksen yhteyden alkuperäisaineistoon ja palannut siihen varmistaakseni yhteyden tuloksien ja alkuperäisaineiston välillä. (Elo ym. 2011, 140.)

## LÄHTEET

- Aarnikoivu, Henrietta (2010): *Työelämä: menesty ja voi hyvin*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Abrahamsen, Morten H. (2016): Researching business interaction: introducing a conceptual framework and methodology. *IMP Journal*, 10(3), 464–482.
- Ahonen, Guy (2013): Työelämä ja sen muutos. Kauppinen, Timo; Mattila-Holappa, Pauliina; Perkkiö-Mäkelä, Merja; Saalo, Anja; Toikkanen, Jouni; Tuomivaara, Seppo; Uuksulainen, Sanni; Viluksela, Marja; Virtanen, Simo (toim. 2013): *Työ ja terveys Suomessa 2012 - Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista*. Helsinki: Työterveyslaitos. (11–15).
- Aira, Annaleena (2012): *Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot*. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Alasoini, Tuomo (2015): Psykologinen sopimus organisaation ja työntekijöiden yhteisenä etuna. Teoksessa Pyöriä, Pasi (toim.): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Helsinki: Gaudeamus. (99–118).
- Anttonen, Hannu & Räsänen, Tuula (toim. 2019): *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Baptiste, Nicole Renee (2007): Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision* 46(2), 284–309.
- Berlin, Satu (2008): Innostava, lannistava, helpottava palaute: *Alaisten kokemuksia ja näkemyksiä esimiehen ja alaisen välisestä palautevuorovaikutuksesta*. Acta Wasaensia, 198.
- Bornman, Walter C. (2004): The Concept of Organizational Citizenship. *American Psychological Society* 13(6), 238-241.
- Brinkmann, Svend (2018): The Interview. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc. (576–599).
- Böckerman Petri, Kangasniemi, Mari & Kauhanen, Antti (2017): *Esimiehen tuki – olennainen osa työhyvinvointia*. ETLA Muistio No 57 <http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-57.pdf>. Viitattu 1.10.2020.

Cannella, Gaile S. & Lincoln, Yvonna S. (2018): Ethics, Research Regulations, and Critical Social Science. Teoksessa Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (toim.): *The Sage Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications Inc. (83–96).

Dulebohn, James H.; Bommer, William H.; Liden, Robert C.; Brouer, Robyn L.; Ferris, Gerald R. (2012): A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management* 38(6), 1715–1759.

Elo, Anna-Liisa & Feldt, Taru (2008): Työhyvinvoinnin kehittäminen ja edistäminen. Teoksessa Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Juva: WS Bookwell Oy.

Elo, Satu & Kyngäs, Helvi (2008): The qualitative content analysis. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.

Forsten-Astikainen, Riitta & Kultalahti, Susanna (2019): Esimiehen ja työn-tekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja kieli*. 39(1), 3–21.

Graen, George B. & Uhl-Bien, Mary (1995): Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2015): *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus [E-kirja] Viitattu 21.9.2020.

Houghton, Jeffery D. & Yoho, Steven K. (2005): Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of leadership and Organizational Studies* 11(4), 66–83.

Jain, Ajay K.; Giga, Sabir I. & Cooper, Cary L. (2012): Perceived organizational support as a moderator in the relationship between organisational stressors and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Organizational Analysis* 21(3), 313–334.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti (2004): *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. Aavaranta-sarja. Juva: PS-kustannus.

Järvensivu, Anu & Piirainen, Tatu (2015): Hyvän työn ehdot työpaikan arjessa. Teoksessa Pyyriä, Pasi (toim.): *Työhyvinvointi ja organisaation menestys*. Gaudeamus. (80–98).

Kaivola, Taru (2003): *Työpaikan ihmissuhteet*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami (2010): *Luottamus esimiestyössä*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Katz, Daniel (1964): The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.

Kauko-Valli, Sofia & Koironen, Matti (2010): Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa Suutari, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Keski-Heikkilä, Sari Nita (2002): Toimiva vuorovaikutus, avain työhyvinvointiin. *Tekniikan akateemisten kokemuksia työssä jaksamisesta ja työpaikan vuorovaikutuksesta*. Tekniikan akateemisten liitto.

Khalili, Ashkan (2017): Transformational leadership and organizational citizenship behavior. The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.

Kuusela, Sanna (2012): *Esimiehen vuorovaikutustaidot*. Alma Talent Oy.

Kohtakangas, Krista (2019): *Välittävä johtajuus ja armollinen itsensä johtaminen. Konkursin tai alasajon tehneiden yrittäjien kokemuksissa*. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Koskiniemi, Anne (2016): Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. (63–102).

Kyngäs, Helvi; Elo, Satu; Pölkki, Tarja & Kääriäinen, Maria (2011): Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. *Hoitotiede* 23(2), 138–148.

Laine, Pertti; Lindberg, Matti & Silvennoinen, Heikki (2016): Työhyvinvoinnista tarvitaan väestötason seurantatietoa: Työhyvinvoinnin käsite ja mittaamisen problematisointia ja kehittelyä. *Hallinnon tutkimus* 35(4), 287–303.



Lehto, Kirsi & Viitala, Riitta (2016): ” ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon Tutkimus* 35(2), 117–131.

Litchfield, Paul; Cooper, Cary; Hancock, Christine & Watt, Patrick (2016): Work and Well-being in the 21st Century. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(12).

Lämsä, Anna-Maija; Keränen, Anne & Savela, Terttu (2015): Vastuullinen johtajuus esimies-alaisuudessa. *Hallinnon Tutkimus* 34(3), 205–218.

Malila, Niina; Lunkka, Nina & Suhonen, Marjo (2017): Authentic leadership in healthcare: a scoping review. *Leadership in Health Services* 31(1), 129–146.

Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut (2016): *Työhyvinvointi*. Talentum Pro. [E-kirja] Viitattu 15.8.2020.

Manka, Marja-Liisa (2012): *Työnilo*. Sanoma Pro Oy. [E-kirja] Viitattu 5.9.2020.

Maslow, Abraham H. (1987): *Motivation and personality*. Third Edition. R.R. New York: Donneley & Sons Company.

Mauno, Saija; Kinnunen, Ulla & Ruokolainen, Mervi (2006): Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior* 70(1), 149–171.

Mäenpää, Liisa (2018): *Asiantuntijatyön haasteet, työkiireen muodostumisen tasot ja ajanhallinnan työkalut*. Tampereen yliopisto.

Mäkikangas, Anne; Feldt, Taru & Kinnunen, Ulla (2008): Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, Ulla; Feldt, Taru & Mauno, Saija (toim.): *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Juva: WS Bookwell Oy. (56–94).

Mäkiniemi, Jaana-Pia; Heikkilä-Tammi, Kirsi & Manka, Marja-Liisa (2015): *Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia?* Kunnallisan kehittämissäätö.

Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu (2005): *Haasteena luottamus- Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Neck, Christopher P.; Manz, Charles C. & Houghton, Jeffery D. (2020): *Self-Leadership. The Definitive Guide to Personal Excellence*. Second Edition. London: Sage Publications Ltd.

Nienaber, Ann-Marie; Hofeditz, Marcel; Romeike, Philipp Daniel (2015): Vulnerability and trust in leader-follower relationships. *Personnel Review*, 44(4), 567–591.

Niinivaara, Janne (2019): Itsensä johtaminen strategiana ja kokemuksena. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.): *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. [E-kirja] Viitattu 18.9.2020.

Nurkkala, Riitta (2018): *Psykologiset sopimukset akateemisessa johtamisessa. Tapausesimerkinä yliopistojen keskijohto*. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.

Organ, Dennis W. (2009): Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance* 10(2), 85-97.

Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2005): *Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä*. Juva: WS Bookwell Oy.

Parris, Denise Linda & Peachey, Jon Welty (2012): A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *Journal of Business Ethics* 113, 377–393.

Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (2019): Matkalla johtamisen psykologiaan. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.): *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. [E-kirja] Viitattu 2.9.2020.

Vakkala, Hanna & Palo, Miia (2016): Tietoperustaisuus ja tietokulttuuri johtamistyössä. Teoksessa Syväjärvi, Antti & Pietiläinen, Ville (toim.): *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy. (187–226).

Pursio, Hannu (2010): Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutari, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Puttonen, Sampsa; Hasu, Mervi & Pahkin, Krista (2016): *Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Työterveyslaitos. Helsinki.

Puusa, Anu & Ala-Kortesmaa, Sanna (2019): Vuorovaikutukselliset työyhteisötaidot asiantuntijatyössä. *Työelämän tutkimus*, 17(3), 187–201.

Rauramo, Päivi (2008): *Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta*. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rehnbäck, Katriina & Keskinen, Soili (toim.) (2005): *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla*. Kuntien eläkevakuutus.

Ribeiro, Neuza; Duarte, Ana Patricia; Filipe, Rita; Torres de Oliveira, Rui (2020): How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(2), 189–202.

Rissanen, Mikko & Kaseva, Elina (2014): *Menetetyn työpanoksen kustannus*. Sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosasto toimintapolitiikkayksikkö strateginen suunnittelu – ryhmä.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa (2010): *Valmentava johtajuus*. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ruokamo, Helena; Suhonen, Marjo & Paasivaara, Leena (2012): Luottamus terveydenhuollon projekteissa johtajan tulkintana. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 49, 196–208.

Räty, Tarja (2008): *Työyhteisötaidoilla tulosta*. Työturvallisuuskeskus TTK.

Sadri, Golnaz & Bowen, Clarke N. (2011): Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer* 43(10), 44–48.

Salanova, Marisa; Schaufeli, Wilmar B.; Xanthopoulou, Despoina & Bakker, Arnold B. (2010): The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. Teoksessa Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (toim.): *Work Engagement. A handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. 2010: Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Teoksessa Arnold B. Bakker & Michael P. Leiter (toim.): *Work Engagement. A handbook of Essential Theory and Research*. Hove: Psychology Press.
- Schaufeli, Wilmar B. & Bakker, Arnold B. (2004): Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 2004, 25(3), 293–315.
- Seeck, Hannele (2012): *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista Innovaatioteorioihin*. Gaudemus Oy.
- Salminen, Jari (2015): *Työntekijän vastuu ja työelämätaidot*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Stewart, Greg L.; Courtright, Stephen H.; Manz, Charles C. (2011): Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of Management* 37(1), 185–222.
- Suonsivu, Kaija (2014): *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. UNIPress.
- Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna (2019): Myönteisyys ja voimavaraisuus ihmisten johtamisessa. Teoksessa Pietiläinen, Ville & Syväjärvi, Antti (toim.): *Johtamisen psykologia*. Jyväskylä: PS-kustannus. [E-kirja] Viitattu 12.10.2020.
- Tietosuojalaki 1050/2018. Annettu Helsingissä 5.12.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2018/20181050> Viitattu 29.9.2020.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2018): *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi. [E-kirja] Viitattu 18.8.2020.
- Unsworth, Kerrie L. & Mason, K. Claire M. (2012): Help Yourself: The Mechanisms Through Which a Self-Leadership Intervention Influences Strain. *Journal of Occupational Health Psychology* 17(2), 235–245.
- Uutela, Ulla (2019): *Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa - Fenomenografinen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä*. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Rovaniemi.
- Valeau, Patrick J. & Paillé, Pascal (2019): The management of professional employees: linking progressive HRM practices, cognitive orientations and organizational citizenship behavior. *The International Journal of Human Resource Management* 30(19), 2705-2731.

van Beek, Ilona; Taris, Toon W; Schaufeli, Wilmar B. & Brenninkmeijer, Veerle (2012): Heavy work investment: its motivational make-up and outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 46-62.

Vermeeren, Brenda; Kuipers, Ben & Steijn, Bram (2014): Does Leadership Style Make a Difference? Linking HRM, Job Satisfaction, and Organizational Performance. *Review of Public Personnel Administration* 34(2), 174-195.

Vesterinen, Pirkko-Liisa (2010): Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Suutari, Marjaana & Vesterinen, Pirkko-Liisa (toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yukl, Gary (2010). *Leadership in organizations*. 7th edition. Pearson. Upper Saddle River, New Jersey.

## LIITE 1

### Teemahaastattelun runko

#### Yksilön työhyvinvointi

1. Määrittele omin sanoin yksilön työhyvinvointi.
2. Määrittele omin sanoin yksilön työpahoinvointi.
3. Millainen on mielestäsi yksilön työhyvinvoinnin tila tällä hetkellä organisaatiossa yksilötasolla?
4. Mitä työhyvinvointi merkitsee sinulle henkilökohtaisesti?
5. Alaistaidot ovat osa työhyvinvointia, miten käsität ne?
6. Mitä odotat alaisten alaistaidoilta?
7. Mikä on alaistaitojen tila tällä hetkellä organisaatiossa?
8. Määrittele omin sanoin alaistaitojen johtaminen
9. Millaiseksi koet alaistaitojen johtamisen tilan tällä hetkellä organisaatiossa?
10. Millaisena näet itsesi alaistaitojen johtajana?

#### Esimies-alaissuhteen laatu

1. Mitkä asiat vaikuttavat esimies-alaissuhteen laatuun (positiivisesti/negatiivisesti)?
2. Mitä vuorovaikutus merkitsee esimies-alaissuhteessa?
3. Mitä yhteistyö merkitsee esimies-alaissuhteessa?
4. Mitä roolit merkitsevät esimies-alaissuhteessa?
5. Mitä käsität psykologisilla sopimuksilla esimies-alaissuhteessa?
6. Millainen on hyvä esimies-alaissuhde?
7. Minkälaisia rooleja työpaikalta löytyy?

#### Kehittämismahdollisuudet

1. Miten esimies-alaissuhteen laatua voitaisiin parantaa
2. Miten alaistaidoilla voitaisiin parantaa esimies-alaissuhdetta?
3. Miten esimies-alaissuhdetta voitaisiin parantaa johtamalla alaistaitoja
4. Miten esimies-alaissuhteen avulla voitaisiin edistää yksilön työhyvinvointia?
5. Miten työhyvinvointia voitaisiin edistää alaistaitojen avulla?
6. Miten alaistaitojen johtamisella voitaisiin edistää työhyvinvointia/itsensä johtamista?

Haluatko lisätä jotain aiheeseen yleisesti?