

”Pari vuotta sitten otettiin organisaatioissa digiloikka ja nyt ollaan ottamassa arvoloikka.”

- Johtamiskokemuksiin vaikuttavat tekijät ja niiden yhteys johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin Lähtijät-podcastin kertomusten perusteella

Laura Lasanen
Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro Gradu -tutkielma
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, Lapin Yliopisto
Syksy 2022

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: ”Pari vuotta sitten otettiin organisaatioissa digiloikka ja nyt ollaan ottamassa arvoloikka” -Johtamiskokemuksiin vaikuttavat tekijät ja niiden yhteys johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin Lähtijät -podcastin kertomusten perusteella

Tekijä/-t: Laura Lasanen

Koulutusohjelma/oppiaine: Hallintotieteet, johtamisen psykologia

Työn laji: Pro gradu -tutkielma/Maisteritutkielma X Lisensiaatintutkimus__

Sivumäärä, liitteiden lukumäärä: 54

Vuosi: 2022

Tiivistelmä:

Työelämä ja sen johtaminen elävät suurta murrosaikaa. Koronapandemia ja siitä syntynyt suuri irtisanoutumisaalto ovat sysänneet liikkeelle suuren muutoksen. Työn tekemisen tapa ja arvot, joiden varaan työn tekemistä rakennetaan ovat muuttumassa ja tähän muutokseen tulisi vastata erityisesti johtamisen keinoin. Työn merkityksellisyyden ja kokemuksellisuuden painottuminen näkyvät muun muassa työntekijöiden muuttuneina odotuksina ja vaatimuksina työpaikkaa ja esihenkilötyötä kohtaan. Johtajat ovat suuren muutos- ja onnistumispaineen alla tämän kaiken keskellä.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia johtamiskokemukseen vaikuttavia tekijöitä ja niiden yhteyttä johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin. Tutkimuksen aineistona toimii Lähtijät-podcast. Se on podcast irtisanoutumisista ja niiden syistä ja se on tehty työstään irtisanoutuneiden henkilöiden haastatteluihin pohjautuen. Tutkimus on narratiivinen tutkimus ja analyysitapana on käytetty narratiivista kategorista sisällönanalyysia.

Johtamiskokemuksiin vaikuttavat tekijät jakautuvat tutkimusaineiston perusteella kolmeen pääkategoriaan. Nämä ovat johtajan ominaisuuksiin liittyvät tekijät, työpaikan arkeen liittyvät tekijät sekä arvopohjaan liittyvät tekijät. Johtajan ominaisuuksiin liittyvissä tekijöissä olennaisiksi nousevat johtajan taito johtaa työyhteisöä, johtajan suoriutuminen käytännötyössä sekä johtamisen johtaminen. Työpaikan arkeen liittyvien tekijöiden tarkastelussa korostuu työntekijöiden johtajalta saama tuki työlleen, työn kuormitustekijät sekä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen. Arvopohjaan liittyvissä tekijöissä olennaista näyttäisi olevan yrityksen arvojen näyttäytyminen sen arjessa, esihenkilön arvot omassa työssään sekä työntekijöiden arvokokemukset.

Tutkimustulokset osoittavat, että ihmiset kestävät huonoa johtajuutta yllättävän pitkään ja vaikenevat ongelmista vielä työpaikasta irtisanoutumisen jälkeen. Lisäksi on nähtävissä, että yksittäinen negatiivista työntekijäkokemusta muodostava tekijä synnyttää ympärilleen lieveilmiöitä, mikä usein huonontaa tilannetta entisestään. Erityisesti arvopohjainen irtisanoutuminen näyttää olevan kasvussa, tämä näyttäisi tutkimustulosten perusteella johtuvan siitä, että työntekijöiden arvot ovat kehittyneet ja muuttuneet viime vuosien aikana johtamisarvoja nopeammin.

Avainsanat: Johtaminen, kokemuksellisuus, koronapandemia, suuri irtisanoutumisaalto, narratiivinen tutkimus, narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2 AIEMMAT TUTKIMUKSET AIHEESTA.....	8
2.1 Johtamistyön moniulotteinen kenttä.....	8
2.2 Haitallinen johtajuus	12
2.3 Johtamisen kokemuksellinen luonne työntekijöiden näkökulmasta	16
2.4 Johtaminen muuttuvassa ajassa	20
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT	26
3.1 Tutkimusaineisto	26
3.2 Narratiivisen tutkimuksen lähtökohdat	27
3.3 Narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi	29
4 TULOKSET	33
4.1 Johtajan ominaisuuksiin liittyvät tekijät.....	33
4.2 Työpaikan arkeen liittyvät tekijät.....	36
4.3 Arvopohjaan liittyvät tekijät.....	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
6 POHDINTA	48
LÄHTEET	51

1 JOHDANTO

“If we win the hearts and minds of employees, we’re going to have better business success.” — Mary Barra, CEO, General Motors

Ihmisten johtaminen on sekä yksilö- että ryhmätasolla tapahtuvaa johtamistyötä, jossa keskeisinä elementteinä on tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio sekä vaikuttaminen. Ihmisten johtamisessa pyritään suuntaamaan yksilöiden työskentelyä ja siten mahdollistamaan heidän onnistumisensa. Johtajan tehtävänä on tarjota parhaat mahdollisuudet onnistumiseen muun muassa palkitsemisen, selkeän tavoiteasettelun sekä tarvittavan tuen varmistamisen keinoin. Lisäksi ihmisten johtamisessa avainasemassa on työyhteisön ilmapiiri sekä yhteistyö. (Jylhä & Viitala 2019.)

Pitkään vallalla ollut omaksuttu ajattelutapa johtamisesta on ollut, että johtaminen on yksilöllistä työtä, jonka onnistumisen avaimina ovat toimineet johtajan kyvyt. Tällaisessa ajattelutavassa unohdetaan kuitenkin ottaa huomioon johtamistyön vuorovaikutuksellinen luonne. Jo 1960-luvulta asti on tiedetty, että johtajan ominaisuudet ja kyvyt eivät kuvaa riittävän kattavasti johtamisen moniulotteista kenttää ja sen haasteita. 1970-luvulla alettiin kiinnittää enemmän huomiota johtajan ja työntekijöiden välisten tekijöiden yhteyttä yrityksen menestymiseen. Vaikka alkoi muodostua ymmärrystä siitä, että muun muassa työntekijöiden motivaatio ja työasenne vaikuttavat johtamisen onnistumiseen, ei tälle ilmiölle löydetty selkeitä vastauksia. 1980-luvulla johtamistutkimus alkoi kiinnittää huomiota johtamistyön sosiaaliseen puoleen. Tämän jälkeen johtamistyötä on alettu ymmärtää aiempaa moniulotteisempana ja kiinnittää huomiota siihen, millaisesta kokonaisuudesta onnistunut johtamistyö muodostuu. (Juuti 2010, 38–40).

Tämän kehityksen myötä johtamisen ymmärrys ja tutkimus on siirtymässä aiempaa inhimillisempään suuntaan. Tämä tarkoittaa, että sekä johtajat että työntekijät ymmärretään kokonaisvaltaisemmin myös työpaikalla. (Ropo 2011,

211.) Marika Fredriksson ja Toni Saarivirta (2015, 17–18) nostavat esiin muutoksen, joka on tapahtunut johtamistavoissa. Aiempi autoritaarinen johtamistapa on saanut väistyä demokraattisempien johtamistapojen tieltä. Heidän mukaansa nykypäivän johtamisessa korostuvat vuorovaikutus, sosiaaliset ja tunnetaidot sekä johtajan kyky ottaa työntekijöiden yksilöllisyys ja yksilölliset tarpeet huomioon. Lisäksi johtajuudessa on alettu kiinnittää huomiota myös työntekijöihin erilaisten tiimien jäseninä. Työ on muuttunut viime vuosien aikana entistä pirstaleisemmaksi ja kiireisemmäksi, ja tämä on pakottanut myös johtajuutta muutokseen.

Työn merkityksellisyys syntyy sekä yksilöllisinä psykologisina prosesseina että sosiaalisena prosessina siinä ympäristössä, jossa työtä tehdään (Tammeaid 2020, 80–81). Johtajuustutkimuksen positivistinen tiedontuottamistapa on voinut vääristää johtajuuden ja siihen liittyvien ilmiöiden ymmärtämistä. On tärkeää, että näkökulmaa laajennetaan. Johtajuustutkimus on muuttumassa johtajaan ja hänen ominaisuuksiinsa keskittyvästä näkökulmasta suhdekeskeiseen näkökulmaan. Tämä kertoo siitä, että johtajuutta aletaan ymmärtää aiempaa enemmän vuorovaikutuksessa syntyvänä ilmiönä. (Ropo 2011, 192.)

Koronapandemian vyöryminen päälle vuoden 2019 lopulta alkaen oli suuri shokki koko maailmalle. Elämä pysähtyi hetkessä ja ihmiset linnoittautuivat koteihinsa. Pandemian aikana myös työelämä muuttui merkittävästi. Kaikki työt, mitä oli mahdollista hoitaa muualla kuin työpaikoilla, siirrettiin tehtäväksi kotoa käsin. Tämä yhtäkkinen muutos pakotti ihmiset sopeutumaan erilaiseen työtapaan. Muutos ei kuitenkaan vaikuttanut vaan yksittäiseen ihmiseen ja hänen työhönsä, vaan muutoksessa oli mukana myös johtajat ja koko työyhteisö ja siten laajemmin myös työkulttuuri.

Nyt pandemiatilanteen rauhoittuessa, erilaiset tavat tehdä työtä etsivät paikkaansa. Laajasti näyttäisi yleistyneen hybridityöskentely, jossa työntekijä tekee osan ajasta töitä kotoaan ja osan työpaikallaan. Työyhteisön näkökulmasta osittainen etätyöskentely voi muodostua todella suureksi haasteeksi. Vain osan työyhteisön työntekijöistä ollessa fyysisesti läsnä työpaikalla, koko työyhteisön sosiaalisten suhteiden vahvistaminen on mahdotonta. Lisäksi kaikkien

työntekijöiden kokemusten, tilanteen sekä mielipiteen huomioiminen on johtajan näkökulmasta suuri haaste silloin, kun työntekijät tekevät hybridityötä.

The Great resignation eli suuri irtisanoutumisaalto on ilmiö, jonka arvellaan olevan seurausta koronaviruspandemiasta ja sen aiheuttamista rajoitustoimenpiteistä, kuten karanteeneista ja etätyömääräyksistä. Irtisanoutumisaallon ajatellaan alkaneen vuoden 2021 alkupuolella. Se lähti liikkeelle Yhdysvalloista ja sen vaikutukset ovat näkyneet myös Euroopassa. Ilmiössä on kyse selkeästi normaalia suuremmista irtisanoutumismääristä. Esimerkiksi Yhdysvalloissa lyhyen ajan sisällä irtisanoutuneita on ollut lähes 50 miljoonaa henkilöä. Suuren irtisanoutumisaallon sanotaan olevan ekonominen ja psykologinen ongelma, joka koskee organisaatioiden ohella koko maailmaa. (Kettler ym. 2022,1; Serenko 2022, 2.)

Suuriirtisanoutumisaalto on kiistatta muokannut ajatusmalleja siitä, mitkä asiat tekijät tekevät työstä merkitystä ja edistävät henkilön hyvinvointia. On tärkeää ymmärtää, että työn merkityksellisyys tuottaa henkilölle sellaista kokonaisvaltaista hyvinvointia, joka voi näkyä kaikilla elämänosa-alueilla (Steger 2016, 73). Vaikuttaisi siltä, että johtamistyö ei ole tavoittanut täysin mahdollisesti käynnissä olevaa työn merkityksellisyyden muutosta. Tästä seurauksena voi olla ilmiöitä, jotka näyttäytyvät haitallisena johtajuutena. Haitallinen johtajuus voi ilmentyä monella eri tavalla, esimerkiksi toksisena käyttäytymisenä, jossa johtaja kohtelee työntekijöitä työhyvinvointia haittaavalla tavalla tai jopa erittäin epäasiallisesti. Haitallista johtajuutta käsittelen tarkemmin luvussa kaksi.

Tutkimukseni oletuksena on, että työn merkityksellisyyden muutoksen tavoittaminen edellyttää kokemuksellisuutta ymmärtävää lähestymistapaa johtamisessa. Kerron tarkemmin tähän tutkimukseen valitsemastani kokemuksellisesta lähestymistavasta luvussa kaksi. Tutkimukseni on aiheeltaan varsin ajankohtainen. Ajankohtaiset tutkimustulokset osoittavat, että työelämässä ja sen merkityksellisyydessä ja erityisesti tämän merkityksellisyyden johtamisessa on käynnissä muutos, jota on tarpeen tutkia enemmän.

Relevantin tutkimustiedon avulla johtamiskäytäntöjä voidaan kehittää siten, että ne vastaavat niihin tarpeisiin, jotka työelämässä tällä hetkellä korostuvat. Lähtijät - podcast on tarttunut näihin ajankohtaisiin aiheisiin ja käsittelee johtamista ja sitä,

mitkä asiat johtamisessa johtavat työntekijöiden irtisanoutumisiin. Podcast käsittelee aihetta ajankohtaisten kokemusten avulla ja nostaa ennakkoluulottomasti esiin haasteita, joita johtamisessa esiintyy ja jotka ovat pitkään olleet vaiettuja. Olen valinnut Lähtijät -podcastin tutkimukseni aineistoksi, sillä koen sen avoimellaan ja ajankohtaisuudellaan tarttuvan aiheeseen, josta on tarpeen saada enemmän tietoa ja josta on tärkeää puhua ääneen. Aiemman tutkimustiedon ja podcastin tarjoaman aineiston avulla tutkin johtamisesta johtuvia irtisanoutumisia ja työntekijöiden kokemuksia johtamisesta. Tutkimukseni on narratiivinen tutkimus, jonka analyysitapana on narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi. Tutkimuskysymykseni ovat:

- *Millaisista tekijöistä työntekijöiden kokemukset johtamisesta muodostuvat Lähtijät -podcastin kertomusten perusteella?*
- *Millä tavalla nämä kokemukset ovat yhteydessä johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin?*

2 AIEMMAT TUTKIMUKSET AIHEESTA

2.1 Johtamistyön moniulotteinen kenttä

Viime vuosina työelämässä on korostunut jatkuva muutos, ja tämä on sysännyt ihmisten johtamista kohti johtamisideologiaa, jossa johtajan tehtävät painottuvat muun muassa työntekijöiden voimaannuttamiseen, jatkuvaan kehittymiseen sekä rohkeaan luovuuden käyttämiseen. (Jylhä & Viitala 2019). Arja Ropo (2011, 201–204) korostaa 2000-luvulla tapahtunutta muutosta johtajuuden vaatimuksissa. Suurin muutos Ropon mukaan on tapahtunut perinteisestä hierarkkisesta ja johtajakeskeisestä toiminnasta siirtymisessä yhdessä tekemisen ja jaetun johtajuuden malliin. Jaettu johtajuus voi tarkoittaa muun muassa sitä, että johtamistehtävät on organisaatiossa jaettu useamman ihmisen vastuulle yksittäisen johtajan sijasta. Tämän muutoksen myötä johtajuudesta on tullut aiempaa enemmän sosiaalisissa prosesseissa rakennettavaa ja siten myös vaatimukset johtajuudelle ovat muuttuneet.

Eila Jylhä ja Riitta Viitala (2019) korostavat johtajan kompetenssien merkitystä johtajuudessa. Aiemmin ajateltiin, että johtajaksi synnyttään, mutta nykykäsityksen mukaan johtajuudessa onnistumiseen tarvittavia tietoja ja taitoja voi opetella ja kehittää. Michael S. Campion ym. (2007, 155–158) ovat tarkastelleet samaa asiaa ja luokitelleet johtajuuden taidot neljään osa-alueeseen: kognitiivisiin taitoihin, ihmissuhdetaitoihin, liiketoimintataitoihin sekä strategisiin taitoihin. Kognitiivisiin taitoihin kuuluu muun muassa uuden tiedon omaksumisen kyky sekä kokonaisuuksien hahmottaminen. Ihmissuhdetaidoissa tärkeää on ihmisten käyttäytymisen tulkitseminen sekä hyvät vuorovaikutustaidot. Liiketoimintataidot puolestaan koostuvat johdettavan yrityksen toimintakentän ymmärryksestä sekä sen osa-alueiden erityispiirteiden hallinnasta. Strategisissa taidoissa korostuu innovatiivisuus, yrityksen tulevaisuuden kehityksen hahmottaminen sekä tavoitteiden saavuttamisen keinojen osaaminen. Näiden johtajuustaitojen painotukset voivat vaihdella johtajien välillä, mutta lähtökohta on, että johtajalla on ainakin jonkinlainen ymmärrys kaikista osa-alueista.

Matti Pelkonen ja Pekka Ruohotie (1990, 166–167) puhuvat siitä, että usein etsitään vastauksia kysymykseen, millainen on menestyvä johtaja. Heidän mukaansa tähän on selkeä vastaus: menestyviä johtajia yhdistää erilaisuus. Johtajan menestystä voidaan mitata monista erinäkökulmista, mutta myös työyhteisöjä ja johtajia on hyvin paljon erilaisia. Olennaista on johtajan ja yrityksen yhteensopivuus. On siis ymmärretty, että jokainen johtaja on yksilö ja jokaisella johtajalla on yksilölliset ominaisuutensa. Vaikka johtajuudessa korostuu yksilölliset ominaisuudet, on onnistuneen johtajan piirteitä pyritty määrittämään myös yleisellä tasolla. Kaija Suonsivu (2011, 134–137) on nostanut esiin pitkän listan onnistuneen johtajan ominaisuuksia. Hänen mukaansa hyvä johtaja keskittyy olennaiseen ja hahmottaa kokonaiskuvan pitkällä aikavälillä. Hän uskaltaa tehdä vaikeita päätöksiä, luo tilaa avoimelle keskustelulle sekä on valmis uusiutumaan. Hyvä johtaja osaa luoda toimivan ilmapiirin työyhteisöön ja varmistaa henkilöstövoimavarojen riittävyden sekä henkilöstön motivaation ja sitoutumisen. Hyvä johtaja toimii joustavasti ja herättää luottamusta. Johtaja pitää myös huolta siitä, että työntekijöiden ammattitaito ja työn vaatavuus ovat tasapainossa.

Myös Kari Neilimo (2012, 67–69) pohtii, mistä hyvän johtamisen voidaan ajatella koostuvan. Hän korostaa sitä, että käsitykset johtamisesta muodostuvat voimakkaasti henkilön omasta kokemustaustastaan sekä näkökulmastaan käsin. Tämän vuoksi hyvää johtajuutta on vaikea määritellä yksiselitteisesti. Usein hyvä johtaminen yhdistetään yrityksen menestykseen, mutta tämä ei aina ole luotettava mittari. Vaikeuksissa kamppailevaa yritystä voidaan johtaa hyvin ja menestyvän yrityksen sisällä voi olla paljonkin huonoa johtajuutta. Neilimo nostaa esiin sen, että johtajuutta arvioitaessa usein keskiöön nousee johtajan piirteet, kuten karisma ja visiointikyky. Neilimo korostaa mielestäni todella tärkeää näkökulmaa johtajuuden arvioinnissa: jokaisen henkilön yksilöllisen kokemusmaailman. On täysin ymmärrettävää, että jokainen yksilö kokee johtajan ja johtajuuden omista lähtökohdistaan käsin. Jonkun ihailema johtaja voi olla toiselle ihmiselle täysin vääränlainen johtaja. Sen lisäksi, että meidän aiemmat kokemuksemme vaikuttavat mielipiteeseemme, myös persoonallisuudellamme on suuri vaikutus. Myös henkilökiemiat ovat tekijä, jota ei tulisi jättää huomiotta.

Miten johtaja sitten voi ottaa kaikkien kokemukset ja persoonallisuuden piirteet huomioon omassa työssään? Vastaamalla tähän kysymykseen voisi

todennäköisesti ratkaista kaikki ongelmat johtajuudessa. Kari Neilimo (2012, 72–73, 75) kertoo, että hyvän johtajuuden ytimessä on tällä hetkellä vuorovaikutusjohtamisen doktriini. Se perustuu neljälle perusajatukselle, joita ovat luottamus ja karisma, motivointi, älyllinen stimulointi sekä yksilöllisyys. Näiden perusteella hyvä ihmisjohtajuus kiteytyy siihen, että johtaja pystyy viemään aktiivisesti yhteistä tahtoa eteenpäin, samalla inspiroimaan työyhteisöä ja rohkaisemaan työntekijöitä käyttämään luovuttaan jokaisen persoonallisuuden piirteitä hyödyntäen. Neilimo nostaa esiin huolen siitä, että kyseinen doktriini painottaa johtajan kykyyn ymmärtää työyhteisön jäsenien ajattelua ja persoonallisuutta. Lisäksi johtajan tulisi hallita myös tunnetyön johtaminen. Vaatimusten lista hyvälle johtamiselle on näin ollen todella pitkä ja vaativa.

Erika Sauer (2012, 27–28) tuo esille erityispiirteitä suomalaisessa johtamiskulttuurissa. Sauerin mukaan suomalaiset ovat auktoriteetteja kunnioittavia, minkä vuoksi myös johtaminen on säilynyt pitkään melko muuttumattomana. Sauerin mukaan Suomessa johtajalta odotetaan hyvin vahvasti asijaohjauksen kykyä, hänen odotetaan osoittavan korkeaa työmoraalia ja kovaa ammattitaitoa. Suomalaisen johtamisen erityispiirteenä on pitkään nähty myös keskustelun vähäisyys. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, etteikö johtaja kuuntelisi työntekijöitään. Sauer korostaa, että suomalaiset johtajat ovat tunnettuja siitä, että he tekevät päätöksiä hyvin suoraselkäisesti kuulemansa perusteella. Suomessa hyvin harvoin kyseenalaistetaan johtajan tekemiä päätöksiä tai sitä, miten hän on tiettyyn päätökseensä päätenyt.

Suomalaista johtajuutta leimaa se, ettei johtajan vaikeuksista tai epävarmuudesta puhuta avoimesti. Monet johtajat välttelevät riskienottoa tai suurien muutosten tekemistä niiden epäonnistumisen aiheuttamien pelon ja häpeän tunteiden vuoksi. (Sauer 2012, 32–33). Erika Sauer (2012, 33–34) korostaa sitä, että Suomessa häpeäkulttuuri on hyvin kehittynyttä. Tieto epäonnistumisesta leviää nopeasti ja normista poikkeavaa käytöstä paheksutaan helposti. Tämä johtaa siihen, että uudenlaisia toimintatapoja ei uskalleta testata. Tähän kuitenkin näyttäisi hitaasti tulevan muutosta, kun yritysten toiminnan kansainvälistyminen on selvässä kasvussa. Tätä kautta uudenlaiset toimintatavat tulevat väkisin osaksi myös suomalaista johtamiskulttuuria.

Pauli Juuti (2010, 38–39) nostaa johtamistutkimukseen oman näkemyksensä keskustelevan johtajuuden tärkeydestä. Keskustelun kautta johtaja voi ylläpitää yhteistä todellisuutta ja myös kehittää sitä. Juuti korostaa viime vuosikymmenten aikana tapahtunutta muutosta ajatuksessa siitä, mikä johtaa onnistuneeseen johtamiseen. 1980-luvulta asti on alettu ymmärtää, että johtaminen on sosiaalisessa vuorovaikutuksessa tapahtuvaa, eikä onnistuneeseen johtamiseen riitä pelkästään johtajan omat vahvuudet tai erikoispiirteet. Yhä enemmän ymmärretään johtaminen isompana ilmiönä, jonka onnistuminen ei ole pelkästään johtajan omissa käsissä. Juuti uskoo, että johtajuuden tarkastelussa tulisi ottaa huomioon psykodynaaminen, kulttuurinen sekä vuorovaikutteinen näkökulma. Kulttuurinen näkökulma auttaa ymmärtämään sitä, millainen yleinen mielikuva ja mahdollisesti ennakoasenteet johtamisesta on. Kulttuuri opettaa meille myös käsitystä siitä, mikä on reilua ja oikeudenmukaista ja näitä asioita me odotamme myös johtajilta. Psykodynaamiset prosessit luovat haasteita erityisesti ongelmatilanteissa, joissa on luontevaa heijastaa omia kielteisiä tunteita johtajaan. Juutin mukaan vuorovaikutuksessa on eniten mahdollisuuksia johtajuuden kehittämiseksi.

Luottamukselle ja arvostukselle rakentuva vuorovaikutus voi olla suurena tekijänä erilaisten ongelmien ratkaisemisessa. Toisaalta huono vuorovaikutus voi jo itsessään aiheuttaa kuilun työntekijän ja johtajan välille. Juuti (2020, 42–43) väittää, ettei vuorovaikutus kuitenkaan välttämättä ole merkittävin asia johtajuuden onnistumisessa. Juutin mukaan työntekijöille tärkeitä asioita ovat varmuuden ja merkityksen tunteet, ja ihmiselle on luontaista alistua auktoriteettiin. Jouko Lönnqvist (2005, 160–161) on samaa mieltä ja korostaa, että mitä enemmän organisaation voimanlähteenä on henkilöstön osaaminen, sitä tärkeämpää on johtajan kyky ymmärtää ja tulkita työyhteisön jäseniä. Tämän haasteena on jatkuvassa muutoksessa oleva työelämä, jossa muutoksia voi tapahtua nopeallakin aikataululla. Johtajien kasvavana haasteena on sopeutua muutoksiin nopeasti, jotta he voivat auttaa työyhteisöä sen sopeutumisessa.

Jotta johtamista ja sen vaikutuksia työyhteisöön voidaan ymmärtää, on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaisia piirteitä johtaminen saa aikaan työyhteisöissä ja sen jäsenissä. Seuraavassa kappaleessa tarkastelen haitallista johtajuutta ja sitä, mitkä tekijät siihen johtavat. Haitallinen johtajuus on useimmiten sidoksissa

johtajan taitojen puutteisiin sekä johtamistehtävän haasteelliseen kenttään. Haitallista johtajuutta on äärimmäisen tärkeää tarkastella, sillä voi olla merkittäviä vaikutuksia koko organisaation toimivuuteen sekä työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutumiseen. Jotta organisaation toimintaa ja johtamista voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti, ei voida käydä keskustelua vain hyvistä johtamiskäytännöistä. On tärkeää avata keskustelua myös siitä, mitä silloin työyhteisössä tapahtuu, kun johtaminen on haitallista.

2.2 Haitallinen johtajuus

Johtajalla on suuri merkitys työyhteisön toimivuuden kannalta niin hyvässä kuin pahassakin. Matthew Clark (2014, 3–4) nostaa esiin, että ihmisillä on pääsääntöisesti luottamus siihen, että heitä kohdellaan työpaikoilla hyvin ja oikeudenmukaisesti. Ja näin yleensä onkin. Mutta niissä tilanteissa, joissa organisaatiossa tai tiimissä on valloillaan heikko johtamistapa, koko työyhteisön toiminta häiriintyy. Heikkoon tai jopa huonoon johtamiseen voi johtaa Clarkin mukaan johtajan vaillinaiset johtamistaidot, egoismi tai itsevalta-ajattelu. Clark muistuttaa, että tällaisella jopa toksisella johtamisella on aina merkittäviä seurauksia organisaation toiminnalle. Donald Sullin ym. (2022) tutkimus osoittaa, että monimuotoisuuden ja tasa-arvoisuuden sekä yhteenkuuluvuuden puute yhdistävät yrityksiä, joissa on valloillaan toksinen kulttuuri. Tällaisessa kulttuurissa on hyvin tavallista, että johtaja ei anna tunnustusta eikä palkitse hyviä työntekijöitä.

Matthew Clark (2014, 3–7) painottaa monien asioiden vaikuttavan johtajan kykyihin. Johtajan itsetunnolla voi olla merkittävä vaikutus hänen johtamistapaansa. Liian korkea itsetunto voi johtaa siihen, että johtaja arvottaa itsensä huomattavasti työntekijöitään korkeammalle. Liian alhaisesta itsetunnosta kärsivä johtaja puolestaan voi siirtää päätöksen tekoa toisten hartioille eikä siten ota vastuuta hänelle kuuluvista tehtävistä. Johtajan kyvyttömyys toimia eettisesti ja vahvasta arvopohjasta käsin vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen. On huomattavaa, että vaikka johtaja omaisi kaikki yllä mainitut piirteet, ne eivät riitä, mikäli johtajalla ei ole kykyä ja taitoa hoitaa johtamistehtäväänsä. Johtamistaidon

puute vaikuttaa voimakkaasti työntekijöiden kykyyn suoriutua työstään. Lisäksi johtamistaidoton johtaja purkaa taitojen puuttumisesta syntyvän turhautumisen usein työntekijöihin muun muassa epäasiallisena käyttäytymisenä, kuten huutamisena.

Myös Peter Holland (2020, 1041–1042) nostaa esiin huolen siitä, että johtajien epäasiallinen käyttäytyminen on yleistynyt ilmiö. Hän puhuu työpaikkakiusaamisesta, joka voi näyttäytyä esimerkiksi työntekijöiden nöyryyttämisenä, ahdisteluna tai loukkaamisena. Lisäksi on havaittavissa joidenkin työntekijöiden syrjintää, jota toteutetaan yleisimmin esimerkiksi huhujen levittämällä, ylenpalttisella kritisoinnilla ja liiallisella työmäärän kasaamisella tietyille työntekijälle. Erityisen huolestuttavan tästä ilmiöstä Hollandin mukaan tekee sen, että tällainen johtajan käyttäytyminen voi tarttua myös työyhteisössä muihin ihmisiin ja siten johtaa hyvin vakaviin ongelmiin koko työyhteisössä.

Jouharah M. Abalkhail (2022, 301–302, 309–312) on tutkinut ilmiötä nimeltään *dysfunctional leadership*. Viittaa tässä tutkimuksessa ilmiöön termillä toimintahäiriöinen johtajuus. Abalkhailin mukaan toimintahäiriöinen johtajuus on ilmiönä ollut kasvussa viime vuosina. Toimintahäiriöisessä johtajuudessa johtaja käyttää valtaansa väärin kohtelemalla alaisiaan vahingollisin tavoin. Abalkhail korostaa ilmiön tarkastelun tärkeyttä, sillä usein kiinnitetään huomiota onnistuneeseen johtamiseen ja sen piirteisiin. Abalkhailin tutkimuksessa toimintahäiriöiseen johtajuuteen liitetään loukkaava käytös, työntekijöiden syrjiminen ja suosiminen sekä työntekijöiden itsetunnon heikentäminen. Johtajan loukkaavan käytöksen koetaan aiheuttavan ahdistusta ja pelkoa työpaikalla. Usein loukkaavaan käytöksen liittyy vahvasti johtajan kyvyttömyys tunnustaa virheitään sekä kunnian ottaminen itselleen tilanteissa, jossa se kuuluisi oikeasti alaiselle. Työntekijöiden syrjiminen näyttäytyy useimmiten kokouksista ulkopuolelle jättämisenä tai työntekijän huomiotta jättämisenä johtajan puolelta. Työntekijöiden suosiminen taas ilmenee usein siten, että sitä ansaitsemattomat työntekijät saavat ylennyksiä tai pääsevät koulutuksiin, vaikka työyhteisössä olisi heitä paremmin suoriutuneita tai paremmin näitä etuja ansainneita työntekijöitä. Työntekijöiden itsetunnon heikentämistä johtajat tekevät jättämällä työntekijän ponnistuksia tai onnistumisia huomioimatta. Toinen hyvin yleinen tapa heikentää työntekijän itsetuntoa, on arvostella tai kritisoida häntä toisten työntekijöiden kuullen.

Toimintahäiriöisen johtajuuden tutkimuksessa Jouharah M. Abalkhail (2022, 312–316) tarkastelee myös tällaisen johtajan toimintatapojen vaikutuksia työntekijöihin. Hän toteaa, että toimintahäiriöisen johtajuuden alla työskentelevät työntekijät vaihtavat herkemmin työpaikkaa. Usein tähän johtaa huonon johtajuuden aiheuttama loppuun palaminen, sillä työntekijät kokevat vaikeuksia täyttää heille asetettuja odotuksia. Se voi johtaa myös työstä ja ammattitaidosta vieraantumiseen, jolloin koetaan voimattomuutta sekä etsiä uutta työtä että suorittaa nykyistä työtä kunnolla. Näin ollen työntekijän kyky hoitaa työtään hyvin heikkenee merkittävästi. Toimintahäiriöistä johtajuutta kokeneilla työntekijöillä on myös alhaisempi työsitoutuneisuus, kuin muilla. Sen vaikutus voi näkyä työntekijöillä sekä psyykkisinä että psykologisinä ongelmina. Vaikutukset ulottuvat usein myös työntekijän perhe- ja vapaa-ajan elämään, sillä turhautuneisuutta puretaan useimmin lähipiiriin.

Toimintahäiriöisen johtajuuden ohella on tärkeää tutkia myös toksista johtajuutta. Ivana Milosevic ym. (2020, 130–131) ovat tutkineet toksisen johtajuuden luonnetta ja sen vaikutuksia ympärillä oleviin ihmisiin. Heidän tutkimuksensa osoittaa, että siinä missä osaamaton johtaja aiheuttaa ongelmia työpaikalla tahattomasti, toksinen johtaja voi pyrkiä luomaan ongelmia tarkoituksellisesti. Tahallisen ongelmien luomisen myötä toksinen johtaja voi itse esiintyä ongelmien ratkaisijana ja täten vahvistaa valta-asemaansa organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan toksisen johtajuuden erityispiirre on se, että toksisella johtajalla näyttäisi useimmiten olevan seuraajia, jotka mahdollistavat toksisen johtajuuden ylläpitämisen. Seuraajia voi syntyä muun muassa toksisen johtajan tavasta miellyttää organisaatiossa korkeassa asemassa olevia henkilöitä, jotka taas puolestaan tukevat toksista johtajaa, jota pitävät hyvänä johtajana. Yhtä aikaa on nähtävissä, että työntekijät pyrkivät mahdollisimman pitkään kestämään toksista johtajaa muun muassa yrittämällä minimoida toksisen johtajuuden vaikutukset työlleen. Tätä näyttäisi tapahtuvan erityisesti silloin, kun työntekijä kokee olevansa sitoutunut ja motivoitunut työnsä ja uransa suhteen.

Johtamistutkimuksia lukiessani huomaan, että keskustelua käydään todella vähän niistä paineista, joiden alla johtajat työskentelevät. Osaamisen vaatimukset vaikuttavat olevan todella korkealla ja tulosvastuullisuus varjostaa työtä jatkuvasti. Lisäksi tutkimukset tuovat ilmi, että johtajan tulee pystyä ottamaan huomioon sekä

työyhteisö kokonaisuutena että siinä työskentelevät ihmiset yksilöinä. Pohdin, että yksilöiden tarpeet ja tavat voivat vaihdella hyvin paljon toisistaan ja tämä luo aivan erityisen haasteen ihmisten johtamiselle. Ihmiset tuovat tarpeitaan myös hyvin eritavoin esille, mikä tekee työstä todennäköisesti entistä vaikeampaa. Hyvin vähän puhutaan siitä, millaista tukea johtajat saavat omalle työllensä ja millainen tuki heitä auttaisi onnistumaan tässä paineistetussa asemassa.

Erityisesti haitallista johtajuutta tarkastellessani mieleeni nousee johtamisen arvokysymykset. Myös Johanna Kujala ym. (2012. 10–11) ovat tarttuneet tähän aiheeseen ja korostavat sitä, että jokainen johtaja joutuu ennemmin tai myöhemmin pohtimaan omia arvojaan. Johtaja on jatkuvassa ristipaineessa ja tämän vuoksi hänen on pystyttävä tarkastelemaan niitä elämän arvojaan, jotka ohjaavat hänen toimintaansa ja joiden avulla hän voi edesauttaa omaa jaksamistaan. Arvokysymys on johtajan näkökulmasta hyvin monimutkainen, sillä johtajan ja yrityksen arvojen pitäisi olla linjassa keskenään, jotta johtaja pystyy näitä arvoja ilmentämään työssään myös työntekijöille. Näkemykseni mukaan johtajalla ei ole mahdollisuuksia onnistua työssään, mikäli hän kokee suurta arvoriitaa omien arvojensa ja yrityksen arvojen välillä.

Haitallisella johtajuudella ja sen eri muodoilla on aina kohderyhmä, joihin haitallinen toiminta vaikuttaa. Työntekijät kokevat usein haitallisen johtamisen suorat vaikutukset. Miten haitallinen johtaminen pääsee sitten työelämässä valloilleen? On mahdollista, että johtamistyössä ei tunnisteta sitä, millä tavalla työntekijät kokevat erilaiset tilanteet tai sitä ei pidetä riittävän merkityksellisenä asiana. Joidenkin johtajien kohdalla voi mahdollisesti olla kyse siitä, että johtaja ei tunnista omaa kokemuksellista maailmaansa eikä siten osaa ottaa työntekijöiden kokemuksia huomioon. Johtamisesta ja erityisesti haitallisesta johtamisesta puhuttaessa työntekijöiden kokemukset ja johtamisen kokemuksellinen luonne ovat kuitenkin äärimmäisen tärkeitä asioita, sillä johtaminen on vuorovaikutustyötä, joka kohdistuu aina työntekijöihin.

2.3 Johtamisen kokemuksellinen luonne työntekijöiden näkökulmasta

Kuten aiemmat tutkimukset osoittavat, on äärimmäisen tärkeää tarkastella työntekijöiden kokemuksia kokonaisuutena niin johtamisesta kuin työyhteisön toimivuudesta. Johtajalla on tässä kaikessa hyvin merkittävä rooli, mutta ei tule unohtaa koko organisaation roolia siinä, että positiivinen työntekijäkokemus on osa organisaation strategiaa ja ennen kaikkea jokapäiväisiä toimintamalleja. Johtamista ja erityisesti sen haasteita tarkasteltaessa on näkemykseni mukaan otettava huomioon työntekijöiden kokemukset ja niistä johtuva johtamisen kokemuksellinen luonne. Johtamisen keskiössä oleva vuorovaikutus on jokaisen omiin kokemuksiin ja tuntemuksiin pohjautuvaa ja siten vuorovaikutuksella on jokaiselle yksilölliset kokemuspinnat. Erityisesti viime vuosina työntekijäkokemuksen merkityksestä on alettu puhua enemmän ja tutkimuksia aiheesta tehdään jatkuvasti lisää. Huomaan, että työntekijäkokemuksen on alettu ymmärtää olevan hyvin isossa roolissa siinä, miten työntekijä kokee sekä työyhteisön että johtamisen. Näkemykseni mukaan työntekijäkokemus vaikuttaisi olevan myös kriittinen tekijä siihen, miten työntekijä viihtyy työpaikallaan ja on vaikuttajana myös siihen, kun työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa.

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus (2021, 120–122,124) määrittelevät työntekijäkokemuksen olevan ajatuksia ja tunteita työstä, työympäristöstä sekä organisaatiosta työnantajana. Nämä ajatukset ja tunteet muodostuvat vuorovaikutuksessa työntekijän ja työnantajan välillä. Työntekijäkokemus muodostuu sekä yksittäisistä hetkistä että henkilön muodostamasta kokonaisarviosta näiden vuorovaikutushetkien pohjalta. Kokemus on ilmiö, joka on sekä subjektiivinen että ainutkertainen, mutta yhtä aikaa samaistuttava ja universaali (Toikkanen & Virtanen 2018,9). Työntekijäkokemusta kehitettäessä keskitytään erityisesti henkilön kokemuskokonaisuuden parantamiseen. Työntekijäkokemus kuuluu osaksi ihmiskokemusta. Ihmiskokemuksella tarkoitetaan kaikkia tunteita ja ajatuksia, joita ihmiselämän aikana koetaan. Huhta ja Myllyntaus nostavat esiin argumentin, jonka mukaan työpaikalla pitäisi siirtyä keskittymään enemmän ihmiskokemukseen, kuin työkokemukseen. Heidän mukaansa ihmiskokemus tuo laajemmin arvoa yksilölle, sillä se käsittää

kokemuksen laajempänä ilmiönä kuin työntekijäkokemus. Usein nämä menevätkin limittäin eikä niitä ole aina helppo erottaa toisistaan.

Nitu Ghosh ja Urmila Itam (2020, 42–43) puolestaan näkevät työntekijäkokemuksen olevan kokonaisvaltaista lähestymistä siihen, miten yritykset voivat tunnistaa parempia toimintatapoja. Tällä nähdään olevan myös vahva linkki siihen, millaiseksi asiakaskokemus yrityksestä muodostuu. Jotta työntekijäkokemusta voidaan hyödyntää yrityksen kehittämisessä, tulee tunnistaa ne asiat, jotka työntekijäkokemukseen vaikuttavat. Ghosh ja Itam listaavat tärkeimpinä työntekijäkokemukseen vaikuttavina tekijöinä kuuluvuuden tunteen, työn tarkoituksellisuuden, saavutukset, onnellisuuden sekä tarmon.

Sylvie Vincent-Höper ym. (2017, 270–271) näkemyksen mukaan työntekijän hyvinvointia mittaavia tekijöitä on hankala yksioikoisesti määritellä. Tähän syynä voi olla se, että kokemus hyvinvoinnista on niin yksilökohtainen, että sille on vaikea löytää sellaisia mittareita, joiden sisään kaikkien kokemukset varmasti sijoittuvat. Samaa mieltä ovat myös Nitu Ghosh ja Urmila Itam. Heidän mukaansa työntekijäkokemuksen määrittämisen lisäksi suuri haaste on sen ylläpitäminen. (Ghosh & Itam 2020, 46–47.) Heidi Kaihuan ym. (2020, 26–31) tekemässä positiivisen työntekijäkokemuksen oppaassa esimiehille korostetaan esihenkilön roolia työyhteisön ja työntekijöiden ymmärtämisessä. Erityisesti esihenkilön vuorovaikutustaitojen korostetaan olevan suuressa roolissa työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Merkittävä osa vuorovaikutusta on Kaihuan ym. mukaan esihenkilön ja työntekijän välinen luottamus. Onnistuneessa vuorovaikutus- ja luottamussuhteessa työntekijän hyvinvointi työpaikalla lisääntyy. Opas korostaa erityisesti sitä, että työhyvinvointi ja positiivinen työntekijäkokemus on kuin palapeli, joka koostuu monesta eri osasta ja vaatii jatkuvaa ylläpitoa.

Josh Plaskoff (2017, 137–140) kirjoittaa artikkelissaan työntekijäkokemuksesta uutena lähestymistapana ihmisten johtamiseen. Hänen mukaansa työntekijäkokemuksella on suora suhde työntekijän tyytyväisyyteen, sitoutuneisuuteen sekä työsuoritukseen. Plaskoffin mukaan yrityksen ja sen johdon tulee pystyä ymmärtämään ja eläytymään työntekijöihinsä sekä yksilöinä että osana työyhteisöä. Erityisen tärkeää on kyky tarkastella työntekijää työyhteisön näkökulmasta. Hän toteaa, että johtajan tulisi tutkia ja ymmärtää

työntekijän tarpeita, mikä johtaa parempaan yrityskulttuuriin ja sitä kautta työntekijöiden parempaan sitoutumiseen sekä työtulokseen.

Mielestäni Josh Plaskoffin artikkeli on loistava esimerkki siitä, millaisia paineita työntekijäkokemuksen korostaminen luo johtajille. Johtajien tulisi ymmärtää ja tuntea työntekijänsä ydintä myöten ja samalla pystyä integroimaan jokainen työntekijä kokonaisvaltaiseksi työyhteisön jäseneksi. Johtajan tulisi myös pystyä tekemään työyhteisöstä sellainen paikka, jossa jokainen voi saavuttaa täyden potentiaalinsa ja olla samalla täysipainoinen työyhteisön jäsen. Mutta millainen superihminen pystyy tekemään tämän kaiken? Työntekijäkokemuksesta puhuttaessa käydään paljon keskustelua siitä, että mikä rooli johtajalla on työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Mutta entäpä työntekijän oma rooli ja panos tässä prosessissa? Minä uskon, että työntekijällä itsellään on vähintään yhtä suuri vastuu kokemuksen muodostamisessa kuin johtajallakin. Työntekijäkokemus määrittyy voimakkaasti vuorovaikutuksen kautta ja onnistunut vuorovaikutus vaatii aina kaksi sitoutunutta osapuolta.

Kun otetaan huomioon työntekijäkokemuksen yksilöllisyyttä korostava luonne, täytyy ottaa huomioon myös yksilöllisyyden mukanaan tuomat haasteet. Sama kokemus voi olla yhdelle positiivinen ja toiselle negatiivinen kokemus. Millä tavoin johtaja voi vaikuttaa yksilöllisiin kokemuksiin ja kuinka pitkälle tällaista vaatimusta voidaan johtamiseen viedä? Ennen kaikkea huomiota tulisi kiinnittää siihen, millaiset mahdollisuudet johtajalla on kehittää työntekijäkokemusta. Pelkästään johtajan ominaisuuksien varaan työntekijäkokemusta ei voi laskea, vaan tarvitaan kokonaisvaltaisempaa työskentelyä positiivisen työntekijäkokemuksen muodostumiseen ja erityisesti sen ylläpitämiseen.

Josh Plaskoff (2017, 140) esittää onnistuneen työntekijäkokemuksen vaativan koko organisaation osallistumista sen kehittämiseen. Tämä on hieman ristiriidassa sen kanssa, että hän kuitenkin korostaa johtajan merkitystä työntekijäkokemuksen kannalta. On totta, että hyvän ilmapiirin luominen on koko työyhteisön vastuulla ja johtajan tehtävä on edistää hyvää ilmapiiriä työyhteisössä. Jään pohtimaan, että onnistuuko työntekijäkokemus ottamaan huomioon jokaisen ihmisen kokemusten yksilöllisyyden. Jokainen työyhteisön jäsen kokee asiat omista lähtökohdistaan eikä näin ollen työyhteisön ilmapiirin parannustarpeista ole yksimielistä

näkemyistä. Myös Nitu Ghosh ja Urmila Itam (2020, 39) puhuvat koko työyhteisön osallistamisen puolesta ja toteavat, että työntekijäkokemuksen huomioimisella yrityksen strategiasuunnitelmassa on positiivisia vaikutuksia yrityksen työntekijöiden työsuorituksiin. Ottamalla työntekijäkokemus osaksi strategiatyöskentelyä voidaan varmistaa se, että työntekijäkokemukseen panostetaan yrityksessä myös käytännön tasolla ja että jokainen työyhteisön jäsen on tietoinen siitä, millä tavoin yritys panostaa työntekijöidensä hyvinvointiin.

Hellman ym. (2019, 1–7) ovat tutkineet miten systemaattinen työyhteisön tukemisen malli vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Sen tavoitteena oli ymmärtää ja tutkia työntekijäkokemusta työskentelytilanteissa. Tutkimuksessa haluttiin siirtää katse yksilöstä työyhteisöön ja se tehtiin toteuttamalla systemaattista työyhteisötyöskentelyä kahden vuoden ajan. Tutkimuksen tuloksissa todetaan, että tällaisen työskentelyn avulla työntekijä alkoi nähdä itseään enemmän osana työyhteisöä ja tällä oli positiivinen vaikutus työntekijän työtahtiin sekä -motivaatioon. Työyhteisölähtöinen ajattelu lisäsi myös työntekijöiden ymmärrystä heidän työnsä merkityksestä koko organisaatiolle. Sen vaikutukset näkyivät myös priorisoinnin selkeytymisenä. Työntekijät kokivat, että heidän oli mallin avulla helpompi järjestää ja priorisoida työtään. Lisäksi tutkimuksen aikana havaittiin, että yhteisönäkökulma auttoi työntekijöitä ymmärtämään organisaatioprosesseja paremmin ja ottamaan yhteistä vastuuta tavoitteisiin pääsemisen edistämiseksi. Lisäksi työyhteisön sisäinen kommunikaatio parani selkeästi.

Edellisessä kappaleessa esiin tuodun tutkimuksen perusteella on aiheellista pohtia, että onko työelämä viety liikaa yksilöä korostavaan malliin? Kun johtajuudessa korostetaan vuorovaikutusta ja työyhteisöön luotavan yhteishengen merkitystä, niin eikö työntekijäkokemuksen yksilöllisyys vie työntekijöiden näkemystä täysin vastakkaiseen suuntaan? Ja millä tavalla johtaja voi johtaa työyhteisön yhteisiä päämääriä ja hyvinvointia, mikäli työntekijöiden keskuudessa on vallalla keskittyminen yksilön kokemuksiin. Eero Riikonen (2012, 58–60) nostaa esiin huolensa siitä, että keskustelua käydään paljon positiivisista johtamiskokemuksista, mutta negatiivisista kokemuksista vaietaan. Hänen mukaansa työelämä ja ihmiset arvot ja tarpeet eivät ole tasapainossa. Riikonen arvelee vaikenemisen johtuvan pelosta ja vaikuttamismahdollisuuksiin uskomisen puutteesta. Riikonen pohtii, pitäisikö koko työelämää ja esimerkiksi

palkkausjärjestelmää kehittää enemmän työhyvinvointia ja työntekijäkokemusta huomioonottavaksi. Olennaista on, että työntekijät kokevat organisaation olevan yhtä sitoutuneita heihin kuin he ovat organisaatioon, muutoinkin kuin vain tulostavoitteiden näkökulmasta.

Yksi olennaisimmista työntekijäkokemukseen vaikuttavista asioista on näkemykseni mukaan yrityksen arvot ja se, miten ne kohtaavat työntekijän omien arvojen kanssa. Usein puhutaan siitä, miten yrityksellä on näennäiset strategiaan kirjatut arvot, mutta niitä ei joko osata tai haluta tuoda osaksi yrityksen arkea. Tällaisessa tilanteessa ongelmat näyttäytyvät muun muassa Riikosen esiin nostamana vaikenemisena. Ajankohtaiset tutkimukset osoittavat selvästi, että työntekijäkokemus on hyvin tärkeä johtamisen osa-alue, joka sekä hyvässä että pahassa vaikuttaa koko työyhteisön toimivuuteen. Johtamisen kokemuksellisuuden ja työntekijäkokemuksen ymmärtäminen on entistä tärkeämpää tänä päivänä, kun koronapandemia ja sen seuraukset ovat mullistaneet työelämää. Johtamisessa on otettava huomioon se, että työntekijöiden arvomaailma on mullistunut koronapandemian aiheuttamien muutosten myötä. Tämän vuoksi on äärimmäisen tärkeää tarkastella johtamista ja sen kokemuksellisuutta myös ajankohtaisen tilanteen näkökulmasta.

2.4 Johtaminen muuttuvassa ajassa

Koronapandemia on vaikuttanut merkittävästi työelämään viime vuosien aikana. Pandemian seuraukset, kuten työelämän siirtyminen etätyöskentelyksi monilla aloilla on koetellut johtamistyötä monin tavoin. Vaikka pandemian kanssa on tutkimukseni teon aikana jo opittu elämään, vaikutukset ovat silti vielä nähtävissä ja osin varmasti myös vasta muotoutumassa. Nyt vuonna 2022 pandemiatilanteen ollessa jo helpompi, on alettu tutkia sitä, miten pandemia vaikutti työhön ja sen johtamiseen sekä johtamiskokemuksiin. Sreejith Balasubramanian ja Cedwyn Fernandes (2022, 2–3) ovat tutkineet kriisijohtamista koronapandemian aikana. Heidän mukaansa kriisijohtamisesta on vasta vähän tutkimuksia.

Balasubramianin ja Fernandesin (2022, 6–7,9) mukaan pandemian kaltaisen kriisiajan johtamisessa olennaista on johtajan kyky huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista. Työntekijöistä huolehtiminen ja myötätunto työntekijöiden kokemuksiin kriisissä ovat tärkeitä yhteisöllisyyden tunteen ylläpitäjiä. Lisäksi on äärimmäisen tärkeää, että johtaja pitää työntekijöitään ajan tasalla siitä, että mikä yrityksen tilanne on epävarmana aikana ja mitkä yrityksen toimintasuunnitelmat ovat. Vaikka kriisin keskellä ajatukset kääntyvät helposti selviytymiseen ja kriisin hetkeen, taitava johtaja osaa pitää sekä oman että työntekijöidensä katseen myös tulevaisuudessa. Tärkeää on myös, että työntekijöillä on mahdollisuus olla vaikuttamassa siihen, miten tilanne yhdessä hoidetaan ja että työntekijöiden näkemykset tulevat johtotasolla kuulluksi. Näin voidaan yhdessä rakentaa kriisin jälkeistä aikaa kestäväälle pohjalle koko työyhteisön voimin.

Maral Bapapour Chafi ym. (2022, 1–2) ovat tehneet kattavan tutkimuksen siitä, millaiselta työelämä näyttää koronapandemian jälkeisenä aikana ja mitä se tarkoittaa johtamisen kannalta. He tarkastelevat tutkimuksessaan erityisesti sitä, millä tavoin työn tekemisen tavat ovat muuttuneet. Näkyvin muutos työelämälle on siirtyminen etätyöskentelyyn tai osittaiseen etätyöskentelyyn eli hybridityöhön. Chafin ym. mukaan etä- ja hybridityöskentely luovat uudenlaisia haasteita johtamistyölle. Vaikka etätyöskentelyllä on ollut paljon positiivisia vaikutuksia, kuten työntekijöiden itsenäisyyden ja työn joustavuuden lisääntyminen, haitalliset vaikutukset voivat heidän mukaansa olla merkittävämpiä. Haitallisina vaikutuksina nähdään muun muassa sosiaalinen eristäytyminen, työpäivien rajan hämärtyminen sekä esihenkilöiden valvonnan väheneminen.

Etätyöskentelyssä johtajien suurin haaste on työntekijöiden tukeminen ja työyhteisön turvallisen ja avoimen ilmapiirin ylläpitäminen. Etä- ja hybridityöskentelyn lisääntyessä johtajien on entistä vaikeampaa havaita mahdollisia haasteita ja vaikeuksia, joita työntekijät kohtaavat niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässään. Tämä luo haitallista etäisyyttä johtajan ja työntekijän väliseen suhteeseen sekä johtamiskokemuksiin. Lisäksi johtajan on hyvin haastavaa pitää yllä tiivistä työyhteisökulttuuria, jossa kaikki työntekijät kokevat olevansa sen tasa-arvoisia jäseniä. Tällöin on mahdollista, että kaikki työyhteisössä eivät koe voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka voi osaltaan

lisätä tyytymättömyyttä työpaikkaa ja sen toimintakulttuuria kohtaan. (Chafi ym. 2022, 2, 9–12., Kane ym. 2021, 12–13.)

Esihenkilötyön näkökulmasta lähityöskentely on huomattavasti parempi ratkaisu erityisesti esimerkiksi silloin, kun työyhteisö ja sen kulttuuri tarvitsevat vahvistusta tai työyhteisöön on liittynyt uusia työntekijöitä. Tasa-arvoisuuden johtaminen on yksi etätyön merkittävistä haasteista. Chafi ym. korostavat tutkimuksessaan, että etä- ja hybridityön vaikutukset työyhteisölle ja sen johtamiselle ovat vielä epäselviä ja siitä tarvitaan lisää tietoa. Tällä hetkellä johtajat kamppailevat valvonnan ja vapauden kysymysten äärellä johtamistyössään. Johtajat tarvitsisivat apua erityisesti luottamukseen perustuvan johtamismallin kehittämisessä ja käyttöönotossa. (Chafi ym. 2022, 12–14.)

Aaron De Smetin ym. (2021, 1–2) mukaan näyttäisi siltä, että johtajat olisivat valmiita palaamaan takaisin työpaikoille, mutta työntekijät eivät. Tämä aiheuttaa entistä suuremman kuilun johtajan ja työntekijöiden välille. Aaron De Smet ym. ovat huolestuneita siitä, että tutkimustulokset osoittavat johtajien tietämättömyden siitä, mitä työntekijät tällä hetkellä haluavat ja tarvitsevat voidakseen hyvin työssään. On luonnollista, että johtajat epävarmana aikana keskittyvät huolehtimaan käytännön asioista, mutta unohtavat kuunnella työntekijöitään ja heidän toiveitaan. Jotta johtajat voisivat rakentaa työyhteisön toimintamalleja pidemmällä aikavälillä, heidän tulisi ottaa työntekijät osaksi kehitystä ja rakentaa organisaatiokulttuuria heidän kanssaan yhteistyössä. Aaron De Smetin ym. mukaan tällä hetkellä uusia työskentelytapoja rakennetaan lähinnä sille toiveikkaalle ajatukselle, että työelämä voisi vielä palata pandemiaa edeltävään malliin. Tämä ei kuitenkaan ole enää mahdollista.

Selvää on, että pandemiaa edeltävään aikaan ei ole enää paluuta työpaikoilla (Kane ym. 2021, 12). Tämän asian tiimoilta Malik Salwar (2021, 1) korostaa, että olennaista tänä uutena aikana on vahva arvoperustainen johtajuus ja taito panostaa työntekijöiden osaamiseen ja sitoutuneisuuteen sekä kokemuksiin. Robert J. Ryan (2021, 28–29) puolestaan painottaa sitä, miten johtajien tulee olla aktiivinen osa muutosta pandemian jälkeistä työelämää rakennettaessa. Ongelmana Ryanin mukaan näyttäytyy, että samalla kun johtajien oletamus on, että työntekijät palaavat pääsääntöisesti tekemään lähityötä, erityisesti

milleniaaleista lähes 90 prosenttia ajattelee täysin päinvastoin. Lisäksi Ryan nostaa esiin, että pandemian jälkeistä aikaa näyttäisi hallitsevan laskeva luottamus johtajia kohtaan. Nyt Ryanin mukaan johtajien on tärkeää kuunnella työntekijöitään ja ottaa heitä mukaan päätöksentekoon. Johtamisen kokemuksellisen luonteen vuoksi olisi entistä tärkeämpää, jotta uutta arvoperusteisempaa johtamistapaa kehitettäisiin erityisesti työntekijäkeskeisistä lähtökohdista.

Vuonna 2019 alkanut koronapandemia on muuttanut koko maailmaa ja niin on käynyt myös työelämälle ja sille, miten ihmiset suhtautuvat työhönsä ja sen vaikutuksiin henkilökohtaisessa elämässä. Gabriela Ksinan Jiskrovan (2022, 525) mukaan ihmiset ovat karanteenien ja etätyöaikojen jälkeen työpaikoilleen energisenä palaamisen sijasta alkaneet pohtia enemmän erilaisia tapoja tehdä töitä ja rakentaa uraa. Koronan aiheuttamat epävarmat ajat näyttäisivät olevan ainakin osatekijä Yhdysvalloissakin tapahtuneeseen Great resignationiin eli suureen irtisanoutumisaaltoon. Jiskrova nostaa mahdolliseksi syiksi ihmisten elämän prioriteettien muuttumisen tai havahtumisen huonoihin työoloihin. Nämä ovat vasta arvioita, joihin vastauksia saadaan todennäköisesti vasta vuosien päästä. Se mikä kuitenkin tiedetään, on, että pandemia muuttaa työelämää pysyvästi.

Suuren irtisanomisaallon arvellaan johtuvan erityisesti siitä, että ihmiset ovat arvioineet elämänsä ja arvojansa laajasti erilaisten rajoitusten aikana, kun elämä pysähtyi kotiin pitkäksi aikaa. Erityisesti suhde ja suhtautuminen työhön sai uusia ulottuvuuksia tänä aikana. On herätty laajasti siihen, että tyydyttävä työura ei koostu pelkästään hyvästä ja riittävästä palkasta, vaan odotukset työelämälle ovat kasvaneet samalla, kun prioriteetit pandemian aikana ovat muuttuneet. (Serenko 2022, 2–3.)

Karolina Kettler ym. (2022, 3–6) nostavat artikkelissaan esille sukupolvien erojen merkityksen suuressa irtisanoutumisaallossa. Tämän hetken työikäisten ikäluokka, 80-luvulla syntyneistä nuorempiin, keskittyy selvästi aiempia sukupolvia enemmän itsensä toteuttamiseen ja mielihyvään myös työelämässä. Tutkimuksen mukaan suurimpia irtisanoutumisen syitä tälle uudelle sukupolvelle ovat arvostuksen puutteen kokeminen niin työyhteisössä kuin esimiehen osalta sekä kuulumisen tunteen puuttuminen työpaikalla. Samaan aikaan esimiesten käsityksenä

vaikuttaisi olevan, että irtisanoutumiseen johtaa useimmin palkan riittämättömyys, työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen ongelmat sekä huono fyysinen ja psyykinen vointi. Koen hyvin huolestuttavana sen, että työntekijöiden ja johtajien näkemykset siitä, mikä tekee työelämästä hyvää ovat hyvin erilaiset. Miksi viesti ei ole mennyt perille johtajille asti siitä, mitä ihmiset työssään kaipaavat voidakseen hyvin? Ja millä tavalla saataisiin aikaan yhteinen näkemys ja tavoitteet?

Myös Kettler ym. (2022, 7) nostavat esiin saman huolen näistä näkemuseroista. Heidän mielestään johtajien tulisi nyt keskittyä siihen, mitä ihmiset kaipaavat työelämältään. Se on ainoa tapa saada uusia työntekijöitä ja saada nykyiset pysymään työssään. Johtamisen tavan täytyy siis muuttua ja työelämän sopeutua pandemian jälkeiseen uudenaikaiseen työelämään. On hyvin tavallista, että yritykset mainostavat joustavuutta ja itsensä kehittämisen mahdollisuuksia uusia työntekijöitä rekrytoidessaan. Usein nämä asiat jäävät kuitenkin toteutumatta yrityksen arjessa. On siis selvää, että myös käytännön tapojen on muututtava. Ajassa, jossa työntekijät haluavat tuntea arvostusta ja mahdollisuutta vaikuttaa, tulisi uudenlaista toiminta- ja johtamistapaa rakentaa yhdessä työntekijöiden kanssa.

Liz Fosslien (2021) tarkastelee irtisanoutumisaaltoa työyhteisöjen näkökulmasta ja tuo esiin suurten irtisanoutumismäärien haasteita työyhteisöille ja niiden johtamiselle. Fosslien kertoo, että jatkuvien työntekijävaihdosten vuoksi myös yrityksen vanhat työntekijät kokevat irrallisuutta suhteessa työyhteisöönsä. He kokevat osaavansa työtehtävänsä, mutta yhteisöllisyyden näkökulmasta he ovat samalla viivalla uusien työntekijöiden kanssa. Etätyöskentely vaikeuttaa muuttuvan työyhteisön yhdistämistä ja kuuluvuuden tunteen vahvistamista. Johtajien haastavana tehtävänä on Fosslienin mukaan rakentaa sellaista organisaatiota, jossa kaikki työntekijät tietävät, että mikä organisaatiossa on tärkeää ja millaisia odotuksia työntekijöitä kohtaan johtajilla on. Fosslien korostaa sitä, että nyt johtajien on hyvin tärkeää keskittyä koko organisaatioon ja siihen, miten kaikki työntekijät saadaan otettua mukaan toimintaan, kun uudenlaista työtapaa ja työyhteisöä rakennetaan.

Yksi suurimmista koronapandemian jälkivaikutuksista ja irtisanoutumisaaltoonkin vaikuttaneista tekijöistä on työn tekemisen tapojen muuttuminen. Pitkän

etätöajanjakson jälkeen vaikuttaa siltä, että ihmiset eivät ole valmiita palaamaan takaisin pitkiin päiviin toimistolla ja aikaa vieviin automatkoihin aamuin illoin. Vaikka vaikuttaa siltä, että esimiehet odottavat työntekijöiden palaavan työpaikoilleen energiaa pursuten, tätä ei ole tapahtunut. Todennäköistä on, että hybridityömalli on tullut jäädäkseen, ainakin suurin osa työkäisistä toivoo asian olevan näin. Mutta mitä se tarkoittaa johtajille ja heidän työlleen? (Hopkins & Figaro 2021, 393–394.)

Näen suuren ristiriidan siinä, että tällä hetkellä korostetaan samaan aikaan sekä hybridi- ja etätöön teon painottumista että tarvetta saada aikaan merkityksen ja yhteenkuuluvuuden tunteita työpaikalla. Näiden molempien tarpeiden tyydyttäminen samanaikaisesti on suuri haaste. Suurimmalla osalla johtajista ei todennäköisimmin tällä hetkellä ole vielä työkaluja näiden vaatimusten tulokselliseen toteuttamiseen muuttuneessa työympäristössä. Koronapandemia on sysännyt meidät ennen kuulumattoman nopeasti uudelleenlaiselle aikakaudelle, eivätkä käytännöt ole pysyneet muutoksen mukana. Yksi suurimmista johtajuuteen liittyvistä haasteista on muutoksessa ajan tasalla pysyminen. Nyt edessä on äärimmäisen iso haaste, kun yhtä aikaa murroksessa on sekä ihmisten arvomaailma että tapa työskennellä. Ehkä tarpeen olisi kääntää katseet siihen, miten johtajia autetaan onnistumaan tässä muutostilanteessa ja mitä työkaluja he tarvitsevat onnistuakseen.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA MENETELMÄT

3.1 Tutkimusaineisto

Lähtijät -podcast tarkastelee syitä ihmisten irtisanoutumisten taustalla. Podcastin perustajia ja tekijöitä ovat Minna Ruusuvuori, Liisa Holma sekä Ulla Jones. Podcastin ensimmäiset viisi jaksoa julkaistiin keväällä 2022 ja toinen osa julkaistiin syksyllä 2022. Podcastin ensimmäinen osa käsittelee irtisanoutumisia johtajuuden näkökulmasta ja toinen osa yrityskulttuurin näkökulmasta. Otan tässä työssä tarkasteluun podcastin ensimmäisen osan eli johtajuuden. Podcastia varten on haastateltu yli 60 työstään irtisanoutunutta henkilöä. Podcastiin on kerätty näiden haastattelujen pohjalta tarinoita, joissa tuodaan esille yleisimmin haastatteluissa esiin tulleet kokemukset. Tarinat on aina yhdistelty useamman haastateltavan tarinoista siten, että yksittäiset ihmiset eivät ole tunnistettavissa niistä. Ensimmäisen osan jaksot ovat aiheeltaan työn kuormittavuus ja loppuun palaminen, johtamisosaamisen puute, toksinen johtajuus sekä hyvä johtajuus.

Olen päätenyt käyttämään Lähtijät-podcastia tutkimukseni aineistona, sillä se tarjoaa kattavan näkemyksen johtamisen tilasta tänä päivänä, erityisesti irtisanoutumiseen johtavien tekijöiden näkökulmasta. Olen ottanut yhteyttä podcastin tekijöihin ja saanut luvan podcastin käyttämiseen tutkimuksessani. Tutkimuksessa ei rikota minkäänlaisia anonymiteetin tai hyvän eettisen toimintatavan rajoja, sillä kukaan haastatelluista ei kerro tarinaansa podcastissa omalla nimellään tai äänellään. Podcastin kaikki kokemustarinat ovat useammasta kokemuksesta koostettuja eikä sieltä näin ollen pysty tunnistamaan yksittäisten haastateltavien tarinoita. Lisäksi koostetut tarinat ovat podcastissa aina sen tekijöiden lukemia.

Lähtijät-podcast käsittelee hyvin ajankohtaista aihetta. Kuten aiemmin jo toin esille, suuri irtisanoutumisilmiö on nähtävissä myös Suomessa ja on äärimmäisen tärkeää tarttua tähän ilmiöön ja tarkastella syitä sen taustalla. Myös Suomessa kuten muuallakin maailmassa työnteon tavat ja ihmisten arvomaailma työtä koskien ovat selvästi muuttumassa ja yhteiskunnan tulisi pystyä vastaamaan

näihin muutoksiin. Ihmisten arvomuutosten myötä myös johtajuus on selvästi murroksessa ja uusi tapa johtaa ihmisiä muodostumassa. Nyt onkin äärimmäisen tärkeää pysähtyä tarkastelemaan sitä, millaista johtajuutta ihmiset tässä ajassa tarvitsevat voidakseen hyvin työpaikoillaan ja millaisilla johtamisen keinoilla suuria irtisanoutumismääriä voitaisiin hillitä. Lähtijät -podcast antaa hyvän katselmuksen siihen, millaisia ihmisten kokemukset johtamisesta tällä hetkellä ovat ja mitkä kokemukset ovat avainroolissa siinä, kun ihminen päättää vaihtaa työpaikkaa johtamisen vuoksi.

Tutkimusaineiston haastateltavat ovat kertoneet podcastia varten kokemuksiaan siitä, mikä heidän kohdallaan johtamisessa on ollut sellaista, että se on johtanut haastateltavan irtisanoutumiseen. Podcastissa on käytetty erilaisia asiantuntijoita aihetta kehystämään. Lisäksi podcastin tekijät jakavat podcastissa myös omia kokemuksiaan aiheisiin liittyen. Vaikka aineiston käytössä keskityn haastateltujen kokemuksiin, asiantuntijoiden sekä tekijöiden koonnit aiheesta luovat aiheelle tarpeellisia kehyksiä ja yhteenvetoja ja tämän vuoksi en ole tutkimusta aloittaessani rajannut aineistosta mitään osia pois. Tutkimuksen edetessä tekemiäni rajauksia käsittelen tarkemmin analyysikappaleessa.

Tutkimuksessani käytetyt viisi podcast-jaksoa ovat yhteensä 3 tuntia ja 46 minuuttia pitkiä. Aloitin aineistoon tutustumisen kuuntelemalla ensin jokaisen jakson yhtäjaksoisesti. Tämän jälkeen kuuntelin jaksot uudelleen siten, että kirjoitin kaiken jaksojen puheen eli litteroin aineiston samalla. Litteroinnin toteutin siten, että kuuntelin jaksoa aina vähän matkaa eteenpäin, pysäytin sen ja kirjoitin kuuntelemani ylös. Tämä oli hieman haastavaa, sillä podcastissa puhuu kolme sen tekijää vuorotellen ja välillä päällekkäinkin ja puhe on varsin nopeaa. Jouduin usein palaamaan takaisin päin, jotta sain puheen litteroitua sen varmasti oikeaan muotoon. Yhteensä litteroitua aineistoa tuli yhteensä 64 sivua.

3.2 Narratiivisen tutkimuksen lähtökohdat

Narratiivinen tutkimus eli kertomusten tutkimus on osa sosiaalista ja kulttuurista todellisuutta ja sen rakentumista. Narratiivisessa tutkimuksessa on kyse ihmisten

kertomuksista, niiden paikasta ihmisten elämässä ja maailman jäsentämisessä. Kertomuksen tutkimus on tärkeää, sillä ihmisen identiteetti muodostuu suurilta osin kertomuksina ja nämä kertomukset ohjaavat ihmisen tulevaisuutta. Kertomus on osa ihmisen ymmärrystä ja tietämystä maailmasta. Kertomuksilla on merkittäviä tehtäviä ihmisen elämässä. Kertomukset muun muassa ohjaavat eettistä näkökulmaa sekä toimivat vuorovaikutuksen välineinä. Kertomuksen tutkimuksen vahvuus on siinä, miten sen avulla voidaan rakentaa ymmärrystä ja yhteyttä erilaisten kokemusten ja tilanteiden välille. Yksilöllisillä kertomuksilla on aina kulttuurinen yhtymäkohta. Tämän vuoksi erityisen tärkeää on avata kertomusten sosiaalisesti jaettu kerroksia. (Hyvärinen 2006, 1–3.)

Narratiivinen tutkimus on laadullista tutkimusta, jossa ymmärretään, että luotettavan tiedon tuottamiseen ei ole vain yhtä oikeaa tapaa. Narratiivisessa lähestymistavassa oleellista on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja huomata yksityiskohtien merkitys. (Pinnegar & Daynes 2007, 19–28.) Narratiivisessa tutkimuksessa kertomukset ymmärretään tiedon välittäjinä ja rakentajina. Kertomuksia voidaan käyttää narratiivisen tutkimuksen materiaalina tai tutkimuksen tavoitteena voi olla tuottaa kertomuksia tutkittavasta ilmiöstä. (Heikkinen 2007, 142–143.)

Narratiivinen lähestymistapa sopii erinomaisesti sellaisiin tutkimuskohteisiin, jossa ihmisen rooli nähdään aktiivisena ja merkityksiä antavana toimijana. Sen lähtökohta on ajatus siitä, että kertomukset ovat ihmiselle luontainen tapa jäsentää itseään ja kokemuksiaan. Ne ovat keino rakentaa ja ymmärtää omaa sisintään ja kokemusmaailmaansa. Narratiivinen tutkimus tuottaa tietoa ilmiöistä ihmisten omien kokemusten ja kertomusten kautta. Narratiiviseen tutkimukseen osallistuminen voi olla tutkittavalle jopa terapeutin kokemus. (Laitinen & Uusitalo 2008, 111–112, 116.)

Narratiivisen tutkimuksen analyysia aloitettaessa täytyy ensiksi määrittää tutkimuksen tavoite, halutaanko kiinnittää huomiota kertomuksen sisältöön vai sen muotoon. Eli halutaanko tarkastella sitä, mistä ihmiset kertovat vai sitä, miten he kertovat kokemuksistaan. Narratiivista aineistoa voi lähestyä hyvin erilaisilla tavoilla. Voidaan esimerkiksi lähteä jaottelemaan kertomuksia niiden

juonirakenteen mukaan tai voidaan tarkastella aineiston kertomuksia niiden lopputuleman näkökulmasta. (Laitinen & Uusitalo 2008, 130–132.)

Kategorinen aineiston analyysitapa on Amia Lieblichin ym. (1998, 112) esittelemä tapa, joka muistuttaa perinteistä sisällönanalyysia. Se sopii käytettäväksi, kun tutkitaan jotain ihmisryhmää koskevaa ilmiötä. Tässäkin analyysitavassa voidaan tarkasteluun valita joko sisältö tai muoto. Muotoa analysoidessa kiinnitetään erityisesti huomiota muun muassa erilaisten mielikuvien ja sanamuotojen käyttöön. Sisällön analyysissa kertomusten sisältö luokitellaan eli kategorisoidaan aineistosta esiin nousevien ilmaisujen perusteella.

Tässä tutkimuksessa olen päätenyt käyttämään narratiivista kategorista sisällönanalyysia. Se sopii näkemykseni mukaan erinomaisesti tutkimustehtävääni siten, että tutkimukseni tarkoituksena on tutkia ihmisten kertomusten sisältöjä ja löytää kertomuksista niitä tekijöitä, jotka yhdistävät ihmisten kokemuksia johtamisesta ja sen vaikutuksista irtisanoutumispäätökseen. Tutkimukseni keskittyy nimenomaan kokemuksiin ja tämän vuoksi olen päätenyt käyttämään narratiivista kategorista sisällönanalyysia. Mikäli olisin halunnut tarkastella ilmiötä yleisemmän keskustelun kautta, olisin voinut valita jonkin toisen analyysitavan ja lähteä suoraan erottelemaan ja teemoittelemaan sisältöä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella ilmiötä tietyn ihmisryhmän kokemusten ja kertomusten kontekstissa. Narratiivisen kategorisen sisällönanalyysin kautta pystyn hyvin nostamaan esille niitä kokemusten teemoja, joita aineistosta nousee esiin ja siten pureutumaan siihen, mitkä tekijät irtisanoutuneiden henkilöiden kokemuksissa ovat merkittäviä juuri johtamisesta johtuvien irtisanoutumisten näkökulmasta.

3.3 Narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi

Narratiivisessa kategorisessa sisällönanalyysissa huomiota kiinnitetään erityisesti kertomusten sisältöihin. Sen tarkoituksena on löytää tutkimustehtävän kannalta olennaiset tekijät kertomusten sisältä. Tarkoituksena ei siis ole tarkastella kertomuksia omina kokonaisuuksinaan, vaan löytää niiden sisällöistä merkittäviä yhteisiä tekijöitä. (Lieblich ym. 1998, 16, 112.) Narratiivinen kategorinen

sisällönanalyysi sopii näkemykseni mukaan erinomaisen hyvin tämän tutkimuksen analyysitavaksi, sillä sekä podcastin että tämän tutkimuksen tavoitteena ei ole tarkastella yksittäisiä kertomuksia ja niissä esiin nousevia kokemuksia, vaan löytää niitä yhdistävät tekijät ja pilkkoa auki niitä tekijöitä, joiden pohjalta nämä kokemukset muodostuvat tutkittavan ilmiön näkökulmasta. Tavoitteena on täten ymmärtää, että millaisista tekijöistä tutkittava ilmiö muodostuu ja mitkä tekijät nousevat esille useammassa kokemuksessa siten, että niistä muodostuu sitä tekijää koskeva kategoria. Seuraavaksi kerron siitä, millä tavalla tässä tutkimuksessa narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi on toteutettu.

Suoritin kategorisen sisällönanalyysin Amia Lieblichin ja hänen kollegoidensa (1998, 112–115) mallin mukaisesti. Heidän mallissaan narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi sisältää neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe on aineiston rajaaminen tutkimustehtävään sopivaksi. Aloitin ensin litteroimalla aineiston. Tämän jälkeen luin aineiston useampaan kertaan läpi ja lähdin mielessäni hahmottelemaan yhteyksiä eri tarinoiden välillä. Tämän jälkeen aloin merkitä aineistoon kohtia, joissa puhutaan tutkimustehtäväni kannalta merkittävistä asioista sekä rajaamaan ulos kohtia, jotka eivät ole tutkimukseni kannalta olennaisia. Tällaisia kohtia oli esimerkiksi sellaiset kohdat, joissa podcastissa käsiteltiin aihetta laajemmin ilmiön kontekstissa. Nämä kohdat eivät sovi tutkimukseni narratiiviseen lähestymistapaan, joten tällaiset kohdat rajasin tutkimukseni ulkopuolelle.

Toinen vaihe narratiivisessa kategorisessa sisällönanalyysissä on kategorioiden määrittelemisen aineiston perusteella (Lieblich ym. 1998, 113). Tein kategorisointia siten, että lähdin tarkastelemaan ensimmäisessä vaiheessa merkitsemiäni asioita suhteessa toisiinsa. Värikynien avulla lähdin karkeasti kategorisoimaan aineistoani siten, että väritin samalla värillä sellaiset aineistosta nousseet teemat, jotka mielestäni menevät saman kategorian alle. Ensin väritin punaisella kaikki sellaiset kohdat, joista nousi esiin selkeästi kokemuksia johtajan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin tai johtamistaitoihin liittyen. Tämän jälkeen lähdin tarkastelemaan vihreän värikynän kanssa sitä, millaisissa kohdissa korostui erityisesti työntekijöiden kokemukset työpaikan arkeen liittyvissä asioissa. Tällaisia oli esimerkiksi työntekijöiden kohtaaminen yksilöllisesti sekä tuensaantimahdollisuudet työyhteisössä. Tämän jälkeen luin aineiston vielä

kertaalleen läpi ja huomasin, että arvoihin liittyviä kokemuksia on runsaasti jäljellä. Päätin värittää kaikki arvokysymyksiin liittyvät kokemukset keltaisella.

Kolmannessa vaiheessa määritetään kategoriat (Lieblich ym. 1998, 114). Tässä kävin läpi vielä aiemmassa vaiheessa tekemäni jaon ja että kaikki värittämäni kohdat sopivat varmasti niille valitsemaani kategoriaan. Joitakin kokemuksia oli hankala asettaa vain yhden kategorian alle, sillä kokemukset olivat varsin moniulotteisia. Tällaisissa tilanteissa pyrin jakamaan kokemuksen kahteen kategoriaan, mikäli se selvästi toi esiin molempia. Tutkimusaineiston tarjoamat kokemukset ovat varsin laajoja ja monitahoisia kokemuksia, ja siten yhden kokemuksesta sisältä saattoi löytyä useita teemoja. Tämän jälkeen kävin aineiston läpi varmistaakseni, että mitään tutkimuksen kannalta olennaista ei ole jäänyt kategorisoinnissa pois tutkimuksesta. Kun olin varma, että kaikki tutkimuksen kannalta olennaiset kokemukset ovat mukana aineistossa ja että olen asettanut kaikki kokemukset oikeisiin kategorioihin, siirryin analyysin viimeiseen vaiheeseen.

Analyysin viimeisessä vaiheessa kategorioiden sisältöä syvennetään ja lähdetään muodostamaan johtopäätöksiä syntyneiden kategorioiden pohjalta. Tämän vaiheen tarkoituksena on tarkastella syntyneitä kategorioita ja löytää vahvoja yhteyksiä kategorioiden sisältä. Tämän vaiheen jälkeen tutkimustietoa voidaan lähteä kirjoittamaan auki ja tekemään ne johtopäätökset, joita kategorisoitu aineisto tarjoaa. (Lieblich ym. 1998, 114–115.) Tässä analyysin viimeisessä vaiheessa jaoin pääkategoriat ensin alakategorioihin. Jokaisessa pääkategoriassa on kolme alakategoriaa. Tämä ei ollut suunniteltua, vaan alakategorioiden määrät syntyivät aineiston perusteella. Tämän jälkeen palasin takaisin aiemman tutkimustiedon pariin ja tarkastelin keräämiäni tuloksia niiden tarjoaman viitekehyksen valossa. Tämän tarkastelun kautta alkoi muodostua johtopäätöksiä siitä, millä tavalla nämä löytämäni tekijät ovat yhteydessä johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin.

Täysin ongelmaton narratiivinen kategorinen sisällönanalyysi ei ole. Lieblich ym. (1998, 126) nostavat esiin, että joissain tapauksissa sisältöön keskittyvää analyysia käytettäessä joudutaan jättämään kokonaiskokemukseen liittyviä tekijöitä tutkimuksen ulkopuolelle. Toisaalta narratiivinen tutkimus on aina

kokonaiskokemusten tarkastelua ja siten kategorinen sisällönanalyysi sisältää myös kokonaisuuden tarkastelua. Tutkijan tulee siis osata erottaa kategorioinnin kannalta keskeiset tekijät kokonaisvaltaisten kokemusten sisältä. Tätä tutkimusta tehdessäni olen tunnistanut tämän haasteen. Osa tutkimusaineistossa esiin tulleista kokemuksista ovat olleet luonteeltaan sellaisia, jotka eivät ole sopineet kategorisointiin. Tällaisia ovat olleet tarinat tai keskustelut, joissa ei ole noussut esiin mitään tiettyjä tekijöitä, jotka ovat vaikuttaneet haastateltavan kokemukseen tai jotka ovat tarkastelleet ilmiötä liian yleisellä tasolla. Tällaiset osat olen jättänyt käsittelemättä tässä tutkimuksessa, sillä tutkimuksen tarkoituksena on löytää nimenomaan niitä tekijöitä, joita haastateltavat nostavat esiin.

Seuraavassa luvussa eli tulokappaleessa käyn läpi tekemiäni kategorioita ja niistä syntyneitä tuloksia. Pääkategorioita syntyi aineistosta yhteensä kolme kappaletta ja niistä jokaisella on kolme alakategoriaa. Tulosten pääkategoriat ovat johtajan ominaisuuksiin liittyvät tekijät, työpaikan arkeen liittyvät tekijät sekä arvopohjaan liittyvät tekijät. Olen käyttänyt kategorioita havainnollistamaan taulukoita, joista käy ilmi sekä pääkategoriat että niiden alakategoriat ja aineistosta esiin nostamani lainauksia, jotka havainnollistavat sitä, millaisista kokemuksista nämä kategoriat muodostuvat. Tulokappale koostuu täten niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat ihmisten kokemuksiin johtamisesta. Tulosluvun jälkeen johtopäätösluvussa käsittelem sitä, millä tavalla nämä tekijät tutkimustulosten näkökulmasta ovat yhteydessä johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin.

4 TULOKSET

4.1 Johtajan ominaisuuksiin liittyvät tekijät

Pääkategoria	Alakategoria	Kertomukset
Johtajan ominaisuuksiin liittyvät tekijät	Johtajan taito johtaa työyhteisöä	<p><i>"Tehdään sellaisista ihmisistä johtajia, joiden vahvuudet ei ole siellä ihmisten johtamisessa"</i></p> <p><i>"Kun sä olet johtaja, sä oot ottanu tietyllä tavalla sen vastuun, että sä menet myös niitä epämukavia tilanteita kohta"</i></p> <p><i>"He ottivat ilolla vastaan korkean aseman, mutta eivät sitoutuneet sen tuomiin vastuisiin..."</i></p> <p><i>"Johtaminen on ammatti, joka vaatii opiskelua"</i></p> <p><i>"Ei ole ehkä sosiaalisia taitoja osallistaa koko porukkaa"</i></p> <p><i>"Johtaja voi viedä porukoitansa vaan niin pitkälle, kuin missä hän itse on."</i></p>
	Johtajan suoriutuminen käytännön työssä	<p><i>"Että ne roolikuvaukset, vastuut, velvollisuudet on aidosti kuvattu"</i></p> <p><i>"Johdolta vaadittaisiin paljon enemmän priorisointia..."</i></p> <p><i>"Perehdytystä ei oltu järjestetty lainkaan"</i></p> <p><i>"Tehtävä on varmistaa, että niillä sun ihmisillä on ne työvälit toteuttaa sitä työtään"</i></p> <p><i>"On kiroilua suoraan ihmisille päin naamaa, on huutamista, julkista negatiivisen palautteen antoa, haukkumista, pelolla johtamista"</i></p> <p><i>"Selkeyden luominen on isossa roolissa siinä"</i></p> <p><i>"Selkeyden luominen ja fokuksen antaminen"</i></p> <p><i>"meidän johtajina on autettava niitä ihmisiä kukoistamaan"</i></p>
	Johtamisen johtaminen	<p><i>"Meillähän ei ole yrityksissä johtamisen johtamista laisinkaan."</i></p> <p><i>"Yrityksen pitäisi tehdä jonkinlainen lupaus siitä, että miten meillä johdetaan ihmisiä."</i></p> <p><i>"johtajat on aikamoisen prässin alla."</i></p> <p><i>"Johtajatkin voivat huonosti"</i></p> <p><i>"Kouluttamista ja mahdollisuutta kehittyä johtajana, niin niitä pitää tarjota"</i></p> <p><i>"Johtoryhmällä on kollektiivinen vastuu huolehtia vuorovaikutuskulttuurista"</i></p> <p><i>"johtaminen ei ole vain se yks johtaja, vaan se on se systeemi, missä johdetaan ja miten johdetaan"</i></p>

Johtajan ominaisuuksiin liittyvien tekijöiden kategoriassa esiin nousi erityisesti johtajan taito johtaa työyhteisöä, johtajan suoriutuminen käytännötyössä sekä johtamisen johtaminen. Johtamistaidot nousivat voimakkaasti esiin erityisesti siitä näkökulmasta, onko johtajalla johtamistaitoja tai ylipäätään halua ja motivaatiota menestyä ihmisten johtajana. Erityisesti ongelmana näyttäytyy se, että johtamistehtäviin usein edetään sen vuoksi, että se on monessa paikassa ainoa mahdollinen positio, johon edetä kokemuksen ja työvuosien karttuessa. Tällöin ajaututaan tilanteeseen, jossa esimiehenä toimii henkilö, jolla ei ole taitoa toimia hyvänä esimiehenä tai paloa edetä juuri johtamistehtäviin. Tällaisessa tilanteessa johtamisen ongelmat näkyvät muun muassa taidottomuutena kohdata ihmisiä ja edistää yhteisön hyvinvointia sekä mahdollisesti joidenkin johtamistehtävien välttelyä tai laiminlyöntinä.

Lähtijät -podcastissa tuodaan useaan kertaan esille näkökulma siitä, että johtamisammattiin ei synnytä, vaan se vaatii opiskelua sekä jatkuvaa itsensä reflektointia. Tutkimustulokset nostavat esiin useita kokemuksia siitä, miten johtaja ei tunne itseään riittävän hyvin, jolloin epävarmuus itsestä heijastuu myös johtamistaitoihin. Tämä näkyy usein esimerkiksi tiettyjen henkilöiden suosimisena ja samalla joidenkin toisten huomiotta jättämisenä. Usein tilanne näyttää olevan myös se, että johtaja kyllä haluaisi onnistua työssään, mutta hänellä ei ole riittäviä taitoja. Taitojen puute näkyy muun muassa epärealistisina odotuksina ja vaatimuksina työntekijöille sekä hankalissa tilanteissa hermostumisena ja tämän hermostumisen purkamisena työntekijöihin. Näissä tutkimusaineistosta esiin nousseissa kokemuksissa on käytännön esimerkkejä siitä, miten haitallinen johtajuus näyttäytyy työpaikan arjessa. Podcastin mukaan johtaja toimii yrityksen työntekijöiden mallina ja esikuvana, ja tämän vuoksi johtajan ominaisuudet heijastuvat suoraan koko työyhteisöön ja työntekijöiden suoriutumistasoon. Puutteelliset johtamistaidot ja siitä johtuvat erilaiset johtamisessa näkyvät haasteet vaikuttavat olevan merkittävä tekijä työntekijöiden negatiivisiin kokemuksiin johtamisessa.

Käytännön johtajuuden merkittävimmät haasteet tutkimustulosten mukaan liittyvät voimakkaasti siihen, miten johtaja jäsentää ja priorisoi työtä ja täten ohjaa työyhteisön työskentelyä. Erityisen tärkeää johtajan olisi tuntea työyhteisönsä ja työntekijänsä ja käyttää tätä tietoa hyväkseen työn organisoinnissa. Lisäksi

johtajan tulisi pitää huolta siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus menestyä työssään. Tähän kuuluu esimerkiksi kunnollinen perehdytys sekä työntekijöiden jatkuva tukeminen. Podcastissa korostetaan, että hyvä johtaja on aina työntekijöidensä työtilanteen tasalla ja antaa jatkuvaa tukea työntekijöilleen.

Podcastissa esiin nousseita negatiivisia kokemuksia kertoessaan esiin nousi valitettavan monen haastateltavan kokemukset johtajan epäasiallisesta käytöksestä. Haastateltavat kertoivat kokemuksiaan johtajan haitallisesta käytöksestä, joka ilmenee muun muassa siten, että johtajat saattavat huutaa työntekijöille jopa julkisesti ja täten nolata työntekijän. Tällöin työntekijät eivät koe luottamusta johtajaa kohtaan, eivätkä siten pysty suoriutumaan työstään parhaalla mahdollisella tavalla. Toinen työssä suoriutumiseen liittyvä haaste näyttäisi olevan johtajan kyky tarjota työntekijälle työvälineet toteuttaa työtään hyvin. Tähän kuuluu muun muassa selkeiden työtehtävien ja niihin liittyvien ohjeiden anto sekä yksilöllisten vahvuuksien tunnistaminen sekä hyödyntäminen. Ilman näitä työkaluja työntekijä jää työnsä ja sen priorisoinnin kanssa yksin ja joutuu kiinnittämään huomiota omassa työssään asioihin, joiden kuuluisi olla johtajan vastuulla.

Tutkimusaineistosta tulee ilmi suuri huolenaihe siitä, että Suomessa ei ole lainkaan johtamisen johtamista. Johtajat kokevat valtavaa painetta työssään, eikä tukea tai keinoja tämän paineen kestämiseen tule johtajille käytännössä lainkaan lukuun ottamatta johtajan synnynnäistä resilienssiä. Yritysten tulisi pystyä määrittelemään millaista johtamista heidän organisaatiossaan arvostetaan ja korostetaan ja mitä asioita he johtajalta odottavat. Johtamisen tulisi olla osa yrityksen strategiaa ja sitä tulisi aktiivisesti kehittää. Johtamisen johtamisen puute on voimakkaasti ristiriidassa sen näkemyksen kanssa, että johtajaksi ei synnytä, vaan se on työ, jossa täytyy jatkuvasti kouluttautua ja pyrkiä kehittymään. Podcastissa nostetaan esiin koko yrityksen ja erityisesti johtoryhmän vastuu johtamiskulttuurista, sen jatkuvasta kehittämisestä sekä tarvittavan tuen antamisesta johtajalle.

Johtamisen johtamisen puutteessa herää huoli siitä, että kuka yrityksissä puuttuu huonoon tai toimimattomaan johtamiseen, joka aiheuttaa työntekijöille negatiivisia kokemuksia ja pahimmillaan irtisanoutumisia. Usein myös johtaja tarvitsee tukea työssään ja mahdollisuuksia reflektoida omaa johtamistaan. Mikäli työntekijät eivät

uskalla ottaa asioita puheeksi eikä johtajalla ole sellaista esimiestä, joka tarttuisi ongelmiin, jää tilanne usein selvittämättä. Johtamisesta syntyvään negatiiviseen kokemukseen liittyviä tekijöitä tarkastellessa herää kysymys siitä, että kuinka paljon ylipäättään yksittäisellä johtajalla on mahdollisuuksia ja kykyä muuttaa näitä kokemuksia positiivisiksi. Voiko johtaja yksin määrittää johtamisen tasoa ja tapaa?

Johtamisesta johtuvia irtisanoutumisia ei voida aina laittaa vain yhden johtajan vastuulle. Sellaisessa organisaatiossa, jossa huono johtaminen pääsee valloilleen, on usein ongelmia koko yrityksen johtamiskulttuurin organisoinnissa ja onnistumisessa. On muistettava, että johtaja on vain yksi osa yritystä ja esimerkiksi yritysten hallituksilla ja johtoryhmillä on myös vastuu siitä, millainen toimintakulttuuri heidän yrityksessään vallitsee. Tutkimustuloksissa nousee hyvin voimakkaasti esille se, että johtamisen johtamisen puute on suuri haaste sekä johtajille itselleen että yrityksille.

Tutkimukseni nostaa esiin merkittävän määrän johtamiseen liittyviä kokemuksia ja niitä tekijöitä, joista nämä kokemukset muodostuvat. Se osoittaa, että johtamiseen liittyvät kokemukset ovat hyvin monimuotoisia ja yksilöllisiä. Kuitenkin yksilöllisissä kokemuksissa näyttäisi olevan hyvin paljon yhtenäisiä tekijöitä, joista työstään irtisanoutuneiden ihmisten kokonaiskokemus muodostuu. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijöiden kokemukset johtamisesta linkittyvät hyvin vahvasti myös niistä johtuviin irtisanoutumisiin.

4.2 Työpaikan arkeen liittyvät tekijät

Pääkategoria	Alakategoria	Kertomukset
Työpaikan arkeen liittyvät tekijät	Työntekijöiden johtajalta saama tuki työlleen	<p><i>"johtaminen on itseasiassa teema,..., jota kautta se työntekijäkokemus hyvin vahvasti määrittyy."</i></p> <p><i>"Psykologinen turva on pohja, jonka päälle rakennetaan.."</i></p> <p><i>"Esimiehen olisi pitänyt suhtautua vakavammin hänen kommentteihinsa väsymisestä."</i></p> <p><i>"Kiireessä kenelläkään ei ollut koskaan aikaa opastaa"</i></p> <p><i>"Esimiehen tehtävä on olla koko ajan pulssilla siitä, että miten se työntekijä niinku näkee sen"</i></p>

		<i>oman tilanteensa” ”Ympäristö ei tukenut ihmisiä onnistumaan parhaalla mahdollisella tavalla”</i>
	Työn kuormitustekijät	<i>”Yritys tarvitsee paljon enemmän joustavuutta ja reagoitakykyä.” ”Työnkuva ei kehittynyt suunniteltuun suuntaan” ”koki, että johtamisen puutteen luoma tyhjiö vei häneltä intoa ja tarmoa työhön” ”Mä oon aina pelännyt, että sen minkä taakseen jättää, sen edestään löytää.”</i>
	Työntekijöiden yksilöllisyyden huomioinen	<i>”Ihmiset haluavat osallistua omaa työtään koskevaan päätöksentekoon” ”He haluaa tulla johdetuksi ihmisenä” ”lähtemistä, joka johtuu siitä, että muutkin lähtee.” ”Jokainen meistä tarvii yksilönä rohkeuden lisäksi lisää taitoja puuttua epäasialliseen käytökseen” ”Jatkuva oman työn reflektointi”</i>

Tutkimusaineisto osoittaa, että työpaikan arkeen liittyvillä tekijöillä on hyvin suuri merkitys johtamista tarkasteltaessa. Tässä kategoriassa kolme selkeää alakategoriaa ovat työntekijöiden johtajalta saama tuki työlleen, työn kuormitustekijät sekä työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen. Työntekijöiden johtajalta saamaansa tukea tarkasteltaessa esiin nousee voimakkaasti se, miten tärkeää johtajan on olla ajan tasalla työntekijöidensä tilanteen suhteen. Tämä voi tarkoittaa sekä työtilannetta että työntekijän henkilökohtaisen elämän ajankohtaisia tapahtumia. Tähän liittyy myös termi psykologinen turvallisuus, joka podcastissa nähdään vahvasti johtajan vastuulla olevana asiana. Johtajan tulisi pystyä luomaan sellainen psykologinen turvallisuus työpaikalle, jossa työntekijöiden on turvallista kertoa esimerkiksi vaikeuksista pärjätä työmäärän kanssa tai muista haasteista. Podcastin haastatteluista käy ilmi, että negatiivisesti johtamisen kokeneet ihmiset eivät ole tulleet kuulluiksi tai heidän esiin tuomiinsa haasteisiin ei ole vastattu konkreetian tasolla. Psykologisen turvallisuuden näkökulmasta on tärkeää huomata, että hankalista johtamiskokemuksista kertoneista haastateltavista suurin osa ei ole kokenut työpaikan ilmapiiriä turvalliseksi nostaa kuormittavia tekijöitä esille työpaikalla.

Kuormitustekijät ja niistä selviytyminen näyttäisivät olevan voimakkaasti liitoksissa johtamiseen. Esiin nousi kokemuksia muun muassa siitä, että työnkuva ei ollutkaan sitä, mitä oli yhdessä sovittu työntekijän aloittaessa uudessa työssä. Saattoi olla esimerkiksi enemmän töitä kuin oli tarkoitus tai sellaisia ylimääräisiä tehtäviä, jotka veivät todella paljon työntekijän aikaa eikä varsinaisille töille jäänyt riittävästi aikaa. Näitä kokemuksia yhdistää se, että tilanne muuttui kuormittavaksi silloin, kun esihenkilöltä ei saanut tilanteeseen tukea. Joissain tapauksissa esihenkilö ei tehnyt tilanteeseen minkäänlaista muutosta, vaikka työntekijä kertoi avoimesti omasta tilanteestaan ja siitä, mikä hänen kokemuksensa tästä tilanteesta on. Toisaalta heikko tai olematon esihenkilötyö vaikutti suuresti työntekijöiden kokemuksiin, sillä he kokivat jäävänsä täysin yksin kuormittavan tilanteen kanssa eikä apua ollut saatavilla.

Tuen saamiseen työssä liittyy vahvasti työntekijän yksilöllisyyden huomioiminen ja se, millaista tukea kukin työntekijä haluaisi saada ja millaisesta tuesta yksittäinen työntekijä eniten hyötyy. Tuen puuttuessa työntekijä ymmärrettävästi kokee tilanteen omien kokemustensa kautta ja hänellä voimakkaimpina tunteina on kuulluksi tulematta jääminen ja yksin jääminen vaikeassa tilanteessa. Tässä tekijässä mielestäni on kuitenkin hyvin tärkeää ottaa huomioon myös se, että aina johtajakaan ei pysty näissä tilanteissa auttamaan työntekijää niin paljon, että työntekijä voi kokea tulleetensa aidosti kuulluksi ja autetuksi. On tilanteita, joissa työtaakka on yksinkertaisesti hyvin suuri ja työntekijän töitä ei ole mahdollista siirtää toisille työntekijöille edes osittain. Mikäli johtajalla ei ole lupaa tai mahdollisuutta palkata lisää työntekijöitä, tilanne on mahdoton myös hänelle.

Johtamisesta johtuvissa irtisanoutumisissa on nähtävissä myös joukkopaineen vaikutukset. Tutkimustuloksissa tulee ilmi, että ihmiset voivat hyvin pitkään olla huonon johtajan alaisina, mutta tämä usein muuttuu siinä hetkessä, kun ensimmäinen työntekijä nostaa kädet pystyyn ja irtisanoutuu. Tällöin irtisanoutumista seuraa usein myös muita irtisanoutumisia. Ikään kuin ihmiset voimaantuisivat siitä, että joku ensimmäinen uskaltaa todeta, että tämä ei käy ja tekee ensimmäisenä vaikean päätöksen irtisanoutua.

Useiden työntekijöiden kokemuksista kävi ilmi, että he toivovat tulevansa johdetuiksi ihmisinä ja yksilöinä. Tämä tarkoittaa sitä, että he saavat osallistua

työn suunnitteluun ja siihen, miten organisaatiossa toimitaan. Lisäksi on tarpeen, että työntekijä pystyy refleктоimaan omaa työtään. Tätä varten on tärkeää, että työntekijä saa yksilöllistä palautetta esihenkilöltään. Huonoissa johtamiskokemuksissa korostuu työntekijöiden pelko puuttua työpaikan epäkohtiin. Tämä johtuu useimmiten aiemmista huonoista kokemuksista siinä, miten tällaiset asiat on otettu vastaan johtajan tasolta ja miten ne ovat vaikuttaneet yhteistyöhön jatkossa. Työntekijät vaikuttaisivat myös pelkäävän leimaantuvansa hankalaksi työntekijäksi työyhteisössään. Työntekijöiden resilienssistä kertoo se, että näyttäisi olevan runsaasti sellaisia tilanteita, joissa työntekijät pyrkivät jaksamaan työpaikoillaan siihen asti, kunnes eivät enää yksinkertaisesti kykene siihen. Tällaisissa tilanteissa työntekijät saattavat irtisanoutua ilman minkäänlaista tietoa uudesta työpaikasta tai tulevaisuuden näkymistä.

Suomalaisessa työelämässä vaikuttaisi elävän edelleen voimakkaana vaikenemisen kulttuuri. Työpaikan ongelmista ei joko haluta tai uskalleta puhua ja siten ne näyttäisivät pääsevän kasvamaan, kun niihin ei puututa. Tutkimusaineisto osoittaa, että työntekijät eivät edes lähdön hetkellä ota puheeksi esimerkiksi kohtaamaansa epäasiallista käytöstä tai epärealistisia odotuksia, vaikka juuri nämä asiat olisivat olleet syynä irtisanoutumisiin. Vaikuttaa siltä, että pelätään näiden asioiden vaikuttavan omaan maineeseen tai että esiin nostetut asiat kääntyvät jotenkin työntekijää itseään vastaan. On mahdollista, että tällainen vaikenemisen kulttuuri vain pahentaa johtajuuteen liittyviä ongelmia ja niistä johtuvia irtisanoutumisia. Työpaikoilla on vaikeaa korjata siellä olevia ongelmia, mikäli niistä vaietaan. On myös huomattavaa, että työntekijöillä ei näyttäisi olevan luottamusta siihen, että asioita pyrittäisiin muuttamaan sellaisessa tilanteessa, jossa työntekijä kertoo avoimesti kokemuksestaan haasteista.

Aiemmat tutkimukset (Holland 2019; Ropo 2011) tuovat vahvasti esille sen, että tutkimukseni tuloksissa esiin tulleet työntekijöiden kokemuksiin vaikuttavat tekijät eivät ole työelämässä täysin uusia ilmiöitä. Erityisesti johtajan taidot ja kyky johtaa työntekijöitään tehokkaasti ja inhimillisesti näyttäisivät nousevan esiin jo aiemmissa tutkimuksissa. Johtajan taidoilla ja työntekijöiden kokemuksilla nähdään voimakas yhteys, sillä ne vaikuttavat siihen, millaiseksi työntekijän ja johtajan vuorovaikutus muodostuu. Tutkimukset ihmisten johtamisesta paljastavat, että merkittävä osa johtamisesta on vuorovaikutustyötä, joka taas osaltaan luo

pohjaa myös muulle yhteistyölle. Johtajan taitojen puute näyttäisi aiempien tutkimusten perusteella johtavan erilaisiin ongelmiin johtamisessa, joka taas näyttäytyy konkreetian tasolla myös minun tutkimuksessani. Tutkittavien kokemuksissa nousee esiin useita sellaisia tapauksia, joissa työntekijä on kokenut jonkinasteista epäasiallista käytöstä johtajan puolelta. Erityisesti tutkimukset toimintahäiriöisestä ja toksisesta johtamisesta korostavat sitä, että epäasiallinen käytös on useimmiten tulosta johtajan epävarmuudesta joko itseään tai ammattitaitoaan koskien.

4.3 Arvopohjaan liittyvät tekijät

Pääkategoria	Alakategoria	Kertomukset
Arvopohjaan liittyvät tekijät	Yrityksen arvot ja niiden näyttäytyminen yrityksen arjessa	<i>"Nyt ollaan ottamassa arvoloiikka.."</i> <i>"Oltais nyt edes niinku avoimia niistä arvoista, että mitkä ne on, että jos yritys sanoo jotain, niin sitten eletään niitä toteen"</i> <i>"on velvollisuus kertoa mihin suuntaan me ollaan menossa"</i>
	Esihenkilön arvot omassa työssään	<i>"On johdettu nimenomaan arvojen kautta, ei ikään kuin sen juuri sillä hetkellä päällä olevan tilanteen kautta."</i> <i>"Johtajat olivat henkisesti ulkoistaneet arvojen ja kulttuurin rakentamisen"</i> <i>"omalla esimiehellä ja johtajalla voi olla ihan valtavan iso sitouttava merkitys"</i>
	Työntekijöiden arvokokemukset	<i>"Lähtijät toivovat, että organisaation arvot vastaisivat heidän omia arvojaan"</i> <i>"Oon löytänyt itseni tilanteesta, jossa mun arvot ei kohtaakaan sen organisaation arvoja.."</i>

Johtamiseen liittyvissä kokemuksissa korostuu arvojen merkitys monelta eri näkökannalta. Yrityksen arvoihin näyttäisi liittyvän sellainen haaste, että on paljon yrityksiä, joilla arvot on kyllä määritelty, mutta ne eivät näy yrityksen käytännön toiminnassa. Podcastissa nousee esille, että on paljon tilanteita, jossa yrityksen arvoista puhutaan uusia työntekijöitä rekrytoidessa ja täten työntekijäehdokkaalle

luodaan mielikuva yrityksestä, joka toimii voimakkaasti hyvien arvojen pohjalta. Sitten työn alettua työntekijä huomaa, että todellisuudessa nämä arvot jäävät pelkän puheen tasolle, eivätkä ohjaa toimintaa niin voimakkaasti kuin on annettu olettaa. Näitä tilanteita usein leimaa myös se, ettei työntekijöitä oteta osaksi arvotyöskentelyä eivätkä työntekijät koe olevansa ajan tasalla yrityksen toimintaa ohjaavista arvoista.

Tutkimusaineistosta tulee esille kokemuksia siitä, että esihenkilö noudattaa tiukasti omia arvojaan työssään. Tällöin haastavia kokemuksia ovat aiheuttaneet sellaiset tilanteet, joissa esihenkilön olisi pitänyt pystyä laajentamaan omaa näkökantaansa ja soveltaa käytöstään joko vallitsevaan tilanteeseen tai yksittäisen työntekijän tilanteeseen. Tällöin työntekijän ja esihenkilön välille syntyy arvoriiriä, joka taas vaikuttaa voimakkaasti työntekijän kokemukseen johtamisesta. Tämä asia linkittyy vahvasti myös yrityksen arvoihin ja siihen, millä tavalla yrityksen arvot on onnistuttu saamaan osaksi johtajan työtä. Mahdollisia syitä tällaiselle arvoriiridalle voi olla esimerkiksi se, että johtaja ei osaa kehittää ja ylläpitää arvoja, jotka podcastin haastatteluiden perusteella ovat työntekijöille tärkeitä. Johtaja voi olla kyvytön hahmottamaan sekä yrityksen että työntekijän arvoja ja niiden merkitystä työssään.

Tutkimusaineisto osoittaa, että vaikka enemmän on huonon johtajuuden vuoksi irtisanoutumista, on myös hyvistä johtajista johtuvaa lähtemistä. Haastateltavat kertovat kokemuksistaan, jossa he ovat halunneet hyvän johtajan vaihtaessa työpaikkaa seurata tätä uuteen työpaikkaan. Tämä kertoo siitä, että ihmiset pitävät johtamisen merkitystä hyvin merkittävänä tekijänä työpaikalla viihtymisen kannalta. Toisaalta sen voidaan nähdä kertovan myös hyvien johtajien vähäisyydestä. Se korostaa myös luottamuksen sekä arvojen kohtaamisen tärkeyttä työntekijän ja johtajan välillä. Parhaimmillaan luottamus näyttäytyy voimakkaasti ihmisiä sitouttavana tekijänä, jota työntekijät arvostavat jopa työtään ja työpaikkaansa korkeammalle.

Arvot ovat äärimmäisen tärkeä osa-alue johtamiskokemuksissa, sillä ihmiset ovat alkaneet elää voimakkaammin arvojaan tukevaa elämää ja kiinnittämään omien arvojen toteutumiseen enemmän huomiota. Podcastin kokemuksista käy selvästi ilmi se, että ihmiset eivät enää arvota esimerkiksi palkkaa yhtä korkealle kuin

aiemmin. Syyt irtisanoutua pohjaavat hyvin harvoin enää työstä saatavaan korvaukseen. Työntekijät kaipaavat aiempaa enemmän sitä, että heidän omat arvonsa ja yrityksen arvot kohtaisivat ja että he voisivat siten tehdä heidän arvojensa kanssa yhteensopivaa työtä. Tässä merkittävänä tekijänä on myös esihenkilötyöhön liittyvillä arvoilla ja sillä, miten ne näyttäytyvät organisaatiossa. Tämän vuoksi arvot ovat hyvin tärkeä osa sitä, millä tavalla negatiiviset kokemukset johtajuutta kohtaan muodostuvat ja näyttäytyvät työntekijöiden kokemusmaailmassa.

Tutkimukset koronapandemian vaikutuksista työntekijöiden arvoihin ja sitä kautta suureen irtisanoutumisaaltoon vaikuttaisivat tulevan todeksi myös tämän tutkimuksen tulosten valossa. Työntekijöiden arvojen muutos heijastuu suoraan siihen, mitä he työelämältään ja esihenkilöiltään odottavat. Näyttäisi siltä, että tässä uudessa ajassa tarvitaan entistä enemmän selkeää arvostrategiaa ja toimintaa niiden pohjalta. Johtajilta tarvitaan enemmän ymmärrystä siitä, mistä hyvä työntekijäkokemus muodostuu ja mitkä asiat toimivat työntekijöitä sitouttavina. Sekä tutkimukseni että aiempien tutkimusten valossa tällainen työ ei riitä tapahtuvaksi pelkästään johtajatasolla, vaan tarvitaan selkeää strategia- ja arvotyöskentelyä organisaatiotasolla. Tämä on paras tapa saada yhtenäistä muutosta toimintaa ohjaaviin arvoihin koko organisaatiossa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulokset osoittavat, että ihmiset kestävät huonoa johtajuutta yllättävän pitkään. On nähtävissä, että työntekijät eivät irtisanoudu yhden ongelman ilmaantuessa, vaan useimmiten kyse on joko todella isosta, työhön vaikuttavasta ongelmasta tai siitä, että ongelmia alkaa kasaantua niin paljon, että työntekijöiden jaksamisen raja ylitetään. Tutkimus osoittaa kuitenkin sen, että yksittäisillä tekijöillä on vaikutusta työntekijän kokonaiskokemukseen. Huomattavaa on, että nämä tutkimuksessa esiin tulleet negatiivisia kokemuksia aiheuttavat tekijät ovat harvoin yksittäisiä ja muista riippumattomia, vaan aiheuttavat usein laajemman ongelmakokonaisuuden työpaikalle.

Työpaikoilla vallitseva vaikenemisen kulttuuri näyttäisi olevan merkittävä tekijä siinä, millaisiksi työntekijät kokevat vaikutus- ja suoriutumismahdollisuutensa työpaikoilla. Morrisonin (2014, 185–186, 188) tutkimus työntekijöiden äänestä ja erityisesti vaikenemisestä tuo esiin, että työntekijän puhumisella vaikuttaisi olevan negatiivinen vaikutus hänen urakehitykselleen. Vaikenemisen murtamisessa on täten olemassa oikea huoli siitä, miten se vaikuttaa työntekijään. Toisaalta Morrison nostaa esiin sen, että johtajat useimmiten tulkitsevat vaikenemisen tyytyväisyytenä, millä myös on haitalliset vaikutukset työyhteisölle. Vaikenemiselle ominaista on myös tämän tutkimuksen tulosten valossa erityisesti se, että pelätään asioiden puheeksi ottamisen mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Huomioitavaa tietenkin on, että myös johtajan mahdollisuudet kehittää sekä työyhteisön että omaa toimintaansa jäävät varsin pieniksi, kun asiat eivät tule johtajan tietoon. Pohdittavaksi jää, olisiko tilanne johtamiseen liittyvien haasteiden osalta erilainen, jos tämä vaikenemisen kulttuuri opittaisiin rikkomaan ja työntekijät voisivat avoimemmin kertoa omista kokemuksistaan ja tarpeistaan työpaikoilla. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että vaikeneminen vaikuttaa johtamiseen ja siitä johtuviin irtisanoutumisiin monella eri tasolla.

Johtamiseen liittyvien negatiivisten kokemusten luonne näyttäytyy hyvin moniulotteisena. Yksittäinen ongelma tuottaa työpaikalla lieveilmiöitä, jotka taas laajentavat ongelmaa entisestään. Jo yksittäinen ongelma, esimerkiksi

arvoristiriidat, aiheuttavat työntekijöille hankalan tunneilmapiirin ja heikentävät psykologista turvallisuutta työpaikoilla. On täten nähtävillä, että yhdestä ongelmasta voi syntyä laajempi kokonaisuus, joka taas johtaa irtisanoutumisiin. Erityisesti tunneilmapiiri ja psykologinen turvallisuus linkittyvät koronapandemian jälkeiseen aikaan ja siihen, mitä muutoksia se on saanut aikaan ihmisten tarpeissa suhteessa työelämään. Johtaminen näyttäisi kehittyvän hitaammin, kuin työntekijöiden tarpeiden muutos on kehittynyt ja tämä on varmasti suuri tekijä johtamisesta johtuvia irtisanoutumisia tarkasteltaessa. Seuraavana haasteena johtamisen kehittämisen kannalta on se, miten nämä muuttuneet tarpeet ja uusien arvojen korostuminen saadaan luontevaksi osaksi jokapäiväistä ihmisten johtamisen kulttuuria ja organisaatioiden arvoja.

Tutkimuksen merkittävä tulos on se, että johtamiseen liittyvät ongelmat eivät johda irtisanoutumisiin nopealla aikataululla tai yhtäkkisesti. Toki poikkeuksia varmasti on. Tutkimus osoittaa, että ihmiset uskovat muutokseen hyvin pitkänkin aikaa, eivätkä lähde työpaikastaan ensimmäisen ongelman ilmaantuessa. Tilannetta pyritään ymmärtämään ja kestämään niin pitkään, kuin se omien voimavarojen puitteissa on mahdollista. Lisäksi näyttäisi siltä, että työntekijät kaipaavat työkavereidensa tukea irtisanoutumispäätöksen tekemisessä. Tästä kertoo erityisesti se, että useimmiten tilanne on huono pitkään, kunnes yksi työntekijä irtisanoutuu ja tämä aiheuttaa dominoefektin, jossa myös liuta muita yrityksen työntekijöitä irtisanoutuu. Tämän perusteella on perusteltua argumentoida, että johtamiseen liittyviä irtisanoutumisia ei tehdä helposti eikä kevyin perustein. Myös muuan muassa Ivana Milosevicin ym. (2020, 129–130) tutkimus osoittaa, että työntekijät pyrkivät omalla toiminnallaan minimoimaan huonon johtamisen työyhteisössään ja tällä tavoin takaamaan työnteon jatkamisen omassa organisaatiossaan. Heidän mukaansa irtisanoutuminen on usein viimeinen vaihtoehto, kun kaikkea muuta on jo kokeiltu.

Monet tutkimuksessani esiin nousseista johtamiseen liittyvistä negatiivisista kokemuksista sekä lopulta irtisanoutumisen syistä liittyvät johtajan kykyyn ohjata ja tukea työntekijöitään heidän työssään. Työntekijät kokevat jäävänsä yksin työtaakkansa ja sen organisoinnin kanssa ja tämä johtaa valitettavan usein työntekijöiden uupumukseen, jonka takia he lähtevät etsimään itselleen uutta työpaikkaa. Kyvyttömyys ohjata työntekijöitä voi johtua siitä, että meillä Suomessa

on runsaasti johtajia, jotka ovat uralla edetessään päätyneet johtamistehtäviin, sillä se on ollut ainoa mahdollinen kehityssuunta heidän urallaan. Edelleen hyvin vähän johtajiksi päädytään siten, että on nimenomaan haluttu johtajiksi ja käyty sitä varten johtamiskoulutus. Tällöin on mahdollista, että johtaja itse olisi kyllä motivoitunut pärjäämään hyvin johtamistehtävässään, mutta hänellä ei ole siihen riittäviä työkaluja. Johtajan osaamattomuus taas johtaa työntekijöiden kannalta hankaliin ja kuormittaviin tilanteisiin, mikä osaltaan muodostaa kokemuksen johtamisesta negatiiviseksi. Toisaalta näyttäisi myös siltä, että johtajan osaamattomuus johtaa haitallista johtajuutta ilmentäviin toimintatapoihin johtajan osalta. Johtajan osaamattomuuden ratkaisemiseksi apu voisi löytyä johtamisen johtamisesta, mikä nousee esiin myös tutkimusaineistosta. Jeswald W. Salacuse (2006, 4) nostaa esiin, että johtamisen johtaminen on hyvin tärkeää johtajuudelle, joka on vuorovaikutustyöskentelyä. Ongelmallista on kuitenkin se, ettei suurimmassa osassa organisaatioissa ole tätä mahdollistavaa henkilöstörakennetta.

Johtamisen johtamisen puute on minun näkemykseni mukaan äärimmäisen tärkeä osa-alue johtamiskokemuksia tarkastellessa. Johtajat toimivat äärimmäisen vaativissa ja monipuolisissa tehtävissä, joissa taitoa ja tietoa vaaditaan valtava määrä. Lisäksi ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat hyvin merkittävässä osassa johtajuuden onnistumisessa. Tähän haasteensa luo myös alati kasvavat organisaatiokoot ja siten johdettavien runsas määrä yhtä johtajaa kohti. Mahdollisuudet työntekijöiden yksilölliseen kohtaamiseen ovat hyvin rajalliset. Johtajan tulisi pystyä refleктоimaan omaa johtajuuttaan ja saada mahdollisuuksia tehdä muutoksia johtamistyyliinsä sen ollessa tarpeen. Lisäksi arvioin tutkimustulosten pohjalta, että myös johtamistyö tarvitsisi jonkinasteista valvontaa, jotta esimerkiksi haitalliset johtamistavat saataisiin kitkettä yrityksen käytännöistä pois. Mutta mistä johtajat voisivat saada tukea johtamiselleen ja paikan, jossa voivat aidosti tarkastella sitä, millaista johtamista juuri he pystyvät työyhteisölle tarjoamaan? Tässä olisikin kehittämisen paikka, jotta johtajat voisivat saada tukea ja mahdollisuuksia kehittää johtajuuttaan. Tämän uskoisin vähentävän johtamisesta johtuvia irtisanoutumisia huomattavasti.

Johtamisesta johtuvat irtisanoutumiset sekä tekijät, jotka siihen johtavat voivat olla myös osa isompaa ongelmaa. Johtajat ovat koko ajan valtavien paineiden alla niin

yrittäjien toimintaan kuin ihmisten johtamiseen liittyen. Voi olla, että johtamisesta johtuvat irtisanoutumiset ovat osa isompaa ketjureaktiota, jossa johtaja voi huonosti paineiden alla ja purkaa tämän paineensa väärällä tavalla työntekijöihin, jotka sitten irtisanoutuvat. Työntekijöiden vaihtuessa johtaminen vaikeutuu ja siten johtaja on entistä hankalammassa tilanteessa sekä työn että ihmisten johtamisen saralla. Tällöin johtajalla ei ole resursseja eikä ehkä mahdollisuuttakaan pysähtyä tarkastelemaan toimintaansa ja muuttamaan sitä. Näin syntyy oravanpyörä, josta johtajan on mahdoton irtautua.

Tutkimusten tulosten perusteella erityisesti arvopohjaisiin syihin perustuva irtisanoutuminen on lisääntynyt viime vuosien, erityisesti koronapandemian aikana. Jään pohtimaan, että onko koronapandemian ja sen aiheuttaman suuren irtisanoutumisilmiön mukanaan tuoma arvomuutos tapahtunut niin nopeasti, että yritykset ja johtajat eivät ole pysyneet siinä mukana. Yhtäkkiä ihmisten arvot ja odotukset myös yritystä ja sen arvomaailmaa kohtaan ovat muuttuneet, eivätkä johtajat osaa välttämättä vastata tähän oikein. Monet aiemmat tutkimukset ovat tarkastelleet sitä, mitä työntekijät tarvitsevat koronapandemian jälkeisenä aikana voidakseen työssään hyvin (Sarwar 2021; Chafi ym. 2021). Hyvin vähän on tarjolla tutkimustietoa siitä, mitä keinoja johtajilla tässä samassa tilanteessa on.

Voidaan katsoa, että johtajuus tulee olemaan aivan uudenlaisten haasteiden edessä tulevina vuosina, kun ihmiset kokevat suurta tarvetta työelämän muutokselle aiempaan verrattuna. Kaikki tämä luo suurta haastetta tulevaisuuden johtamiselle. Tämän tutkimuksen tulosten pohjalta on selvästi nähtävissä, että ihmiset reflektivat omaa työtään, johtamista ja työpaikan kulttuuria aiempaa enemmän ja pohjaavat päätöksiään myös enemmän tälle reflektoinnille. Tämä koskee myös sitä, mihin irtisanoutumispäätös lopulta perustuu. Lisäksi työelämä vaikuttaisi muuttuvan koko ajan pirstaleisemmaksi ja työntekotavat muuttuvan voimakkaasti.

Johtamista ja siihen liittyviä kokemuksia tarkasteltaessa huomioon on otettava myös sekä työyhteisöjen että yhteiskunnan toimintaa ohjaava toimintakulttuuri. Vaikuttaisi siltä, että tällä hetkellä on valtava tarve näiden asioiden laajemmalle tarkastelulle ja avoimelle keskustelulle. Millä tavalla yritykset voisivat ottaa paremmin huomioon ihmisten muuttuneita tarpeita ja halua rakentaa sekä

henkilökohtainen että työelämä erilaiselle arvopohjalle. Tämä ei ole vain yksittäisten johtajien kesken käytävä keskustelu, vaan tämä vaatisi uudenlaisen aikakauden tarpeita huomioivan yhteiskunnallisen keskustelun, jonka pohjalta yritykset voisivat lähteä tukemaan johtajia uudenlaisten johtamishaasteiden äärellä.

Suomalaiset näyttäytyvät tutkimuksen tulosten valossa hyvin työpaikkauskollisina ja kestävätkä huonoa johtajuutta pitkään ennen irtisanoutumispäätöksen tekemistä. Tämä on tietenkin johtajien näkökulmasta hyvin armollista, sillä johtajalla on mahdollisuus kehittää johtajuuttaan ja saada ajan kanssa anteeksi käytöstään, jolla on ollut negatiivisia vaikutuksia työntekijöiden hyvinvointiin. Tämä kuitenkin vaatisi sitä, että asioita uskallettaisiin ottaa esille ja puhua siitä, millaista johtamista ihmiset tarvitsevat ja millaisena he työpaikassaan johtamisen kokevat. Jotta tähän saataisiin aikaan muutosta, olisi tarpeen tutkia enemmän sitä, miksi Suomessa vallitsee niin voimakas vaikenemisen kulttuuri ja millä tavalla sitä voitaisiin lähteä purkamaan.

6 POHDINTA

Tutkimusprosessin haastavin vaihe oli aiempien tutkimusten löytäminen. Vaikka johtamiseen liittyvää tutkimusta sekä työntekijäkokemuksiin perustuvaa tutkimusta löytyy, harvassa tutkimuksessa näyttäisi olevan tutkittu näiden kahden asian välistä vuorovaikutusta. Tämä osoittaa sen, että tällaiselle tutkimukselle ja keskustelulle on tarvetta. Aineiston analysointivaiheen koin kaikkein mielekkäimpänä vaiheena tässä tutkimuksessa. Kategorisen sisällönanalyysin valittuani aineiston käsittely tuntui luontevalta ja kategorioiden löytäminen aineistosta jopa helpolta. Valitsemani analyysitapa sopii todella hyvin tutkimuksen aineistoon ja selkeä analyysimalli selkeytti todella paljon aineiston läpikäyntiä ja tutkimuksen kannalta merkittävien asioiden löytämistä aineistosta.

Tutkimuksen aineisto keskittyy työntekijöiden negatiivisiin kokemuksiin, joten myös tämän takia tutkimuksessa tulee hyvin vähän esille työntekijöiden positiivisia kokemuksia ja niiden vaikutuksia. Merkittävää kuitenkin on, että negatiivisia kokemuksia esiin tuoneet haastateltavat kertovat myös positiivisten kokemusten sitouttavasta merkityksestä. Tutkimuksen käsitellessä nimenomaan irtisanoutuneita henkilöitä tutkimustulosta voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen anonymiteettisyyden lähtökohta takaa sen, että haastateltavat eivät ole halunneet lähteä herjaamaan mitään tiettyä työpaikkaa tai johtajaa, vaan ovat aidosti halunneet kertoa omista kokemuksistaan suhteessa johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin. Podcastin tekijät korostavat podcastissaan, että he ovat nostaneet podcastiin sellaisia kokemuksia, joita tuli useammalta kuin vain yhdeltä haastateltavalta. Podcastin haastattelujen suuri määrä ja yleisimpien kokemusten nostaminen esille podcastissa tekevät aineistosta luotettavan tutkimuskohteen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esiin ja ymmärtää niitä johtamisen kokemuksen tekijöitä, joita työntekijöille muodostuu erityisesti negatiivisissa johtamiskokemuksissa ja tarkastella sitä, miten nämä kokemukset vaikuttavat johtamisesta johtuviin irtisanoutumisiin. Tutkimukseni osoittaa, että kokemukset johtamisesta ovat hyvin moninaisia ja usein kietoutuvat myös toisiinsa erityisesti

irtisanoutumisen syitä tarkasteltaessa. Tutkimuksessa nousee esiin sellaisia aiheita, joiden jatkotarkastelu on sekä tarpeen että ajankohtaista.

Tutkimuksessani esiin nousut vaikenemisen kulttuuri ja sen vaikutukset hyvinvointiin työpaikoilla olisi näkemykseni mukaan hyvin tärkeä tutkimusaihe. Sillä näyttäisi olevan vaikutusta niin johtajien kuin työntekijöiden toimintaan ja kokemuksiin ja vaikuttavan näin Suomalaiseen työkulttuuriin myös laajemmin. Aihetta tulisi tutkia muun muassa siitä näkökulmasta, että mistä vaikenemisen kulttuuri on syntynyt ja mikä sitä pitää yllä. Myös sen vaikutuksista olisi tärkeää saada tietoa. Tietoa lisäämällä vaikenemisen kulttuuria voitaisiin lähteä purkamaan ja tätä kautta päästäisiin kohti avoimempaa työelämää.

Johtajien taidot sekä heidän saamansa tuki työlleen nousi tutkimuksessani hyvin merkittävään rooliin siinä, millaisena johtaminen koetaan. Mielestäni olisi äärimmäisen tärkeää tutkia sitä, millä tavalla meidän yhteiskunnassamme ja organisaatioissamme tuetaan johtajia heidän työssään onnistumisessa. Myös johtamiselle tarvitaan johtamista, jonka avulla johtajat voivat reflektoida ammattitaitoaan ja myös saada apua ja tukea sitä tarvitessaan. Olisi mielestäni tärkeää tutkia sitä, millaista tukea johtajat tällä hetkellä saavat ja millaista tukea he itse kokevat tarvitsevänsä, jotta voivat menestyä tehtävässään. Tarkastelemisen arvoista olisi myös se, että onko Suomessa tarvetta lähteä panostamaan johtamisen johtamiseen ja millaista lisäarvoa se toisi johtamiselle nimenomaan sen onnistumisen näkökulmasta.

Lähtijät -podcast ja tutkimukseni luovat tärkeää arvoa johtamiskeskustelulle. Erityisesti vaikenemisen kulttuurin näkökulmasta negatiivisten kokemusten ja todellisuuksien irtisanoutumisten takana on äärimmäisen tärkeää nostaa julkiseen keskusteluun. Vaikka työelämässä on tärkeää antaa painoarvoa positiivisille ja toimiville asioille, ei ongelmilta voi sulkea silmiään. Ilman aitoa keskustelua johtamisen ongelmista, ei kehitystä voida viedä eteenpäin. Toivon, että lisääntyvän keskustelun avulla myös työntekijät alkavat rohkaistua kertomaan avoimemmin omista kokemuksistaan ja siten työelämää voidaan kehittää myös työntekijöistä lähtevänä haluna ja keskusteluna. Vaikenemisen kulttuuri ruokkii itse itseään ja usein siirtyy työntekijältä toiselle. Vaatii rohkeita yksilöitä aloittaa vaikea keskustelu ja siinä Lähtijät -podcast on onnistunut erinomaisen hyvin.

Yksi merkittävimpiä sekä yhteiskuntaan että myös tähän tutkimukseen vaikuttavia asioita on koronapandemia ja sen väistämättömät vaikutukset myös työelämään. Tutkimukseni osoittaa, että arvomuutos on nopealla tahdilla tapahtumassa ja organisaatioilla ja niiden johtamistavoilla on vaikeuksia pysyä muutosten mukana. Tutkimuksia syntyy jatkuvasti koronan vaikutuksista työelämään sekä suuresta irtisanoutumisallosta myös täällä Suomessa. Seuraavaksi olisi tärkeää tutkia sitä, että mitä tämä kaikki tarkoittaa yritysten arjessa ja työntekijöiden kokemuksissa työelämästään. Millä tavalla työelämästä saadaan ehjempi ja sujuvampi tällaisena epävarmana ja jopa kaoottisenakin aikana? Ja millä keinoin työntekijöissä tapahtunut arvoloikka saataisiin tapahtumaan myös johtamisen tasolla?

LÄHTEET

- Abalkhail, Jouharah M. (2022). *Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders*. <https://www.emerald.com/insight/1362-0436.htm>. Viitattu 9.11.2022.
- Bakasubramanian, Sreejith & Fernandes, Cedwyn (2022). *Confirmation of a crisis leadership model and its effectiveness: Lessons from the COVID-19 pandemic*. <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/23311975.2021.2022824?needAccess=true>. Viitattu 18.11.2022.
- Campion, Michael S. & Morgeson, Frederick P. & Mumford, Troy V. (2007). *The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984307000069?via%3Dihub>. Viitattu 23.11.2022.
- Chafi, Maral Bapabour & Hultberg, Annemarie & Yams, Nina Bozic (2022). *Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment*. https://www.researchgate.net/publication/357380747_Post-Pandemic_Office_Work_Perceived_Challenges_and_Opportunities_for_a_Sustainable_Work_Environment. Viitattu 18.11.2022.
- Clark, Matthew (2014). *Dysfunctional leadership*. https://www.researchgate.net/publication/313508722_Dysfunctional_Leadership. Viitattu 22.11.2022.
- De Smet, Aaron & Dowling, Bonnie & Mysore, Mihir & Reich, Angelika (2021). *It's time for leaders to get real about hybrid*. <https://www.proquest.com/docview/2638053843?accountid=11989>. Viitattu 21.11.2022.
- Figaro, Kimberly A. Dr. & Hopkins Joseph C. Dr (2021). The Great Resignation: An Argument for Hybrid Leadership. Teoksessa *International Journal of Business ana Management Research*. Volume 9, Issue 4. Forex Publication. 393-400.
- Fredriksson, Marika & Saarivirta, Toni (2015). *Johtaminen eilen ja tänään – johtamisen rooli oppimisen mahdollistajana*. Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 17(1). 7–20.
- Fosslien, Liz (2021). *It's time to Re-Onboard Everyone*. <https://www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles/2021/8/17/its-time-to-re-onboard-everyone>. Viitattu 21.11.2022.
- Ghosh, Nitu & Itam, Urmila (2020). *Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking*. https://www.researchgate.net/publication/339301817_Employee_Experience_Management_A_New_Paradigm_Shift_in_HR_Thinking. Viitattu 22.11.2022.

- Heikkinen, Hannu L. T. (2007). Narratiivinen tutkimus -todellisuus kertomuksena. Teoksessa Aaltola, Juhani & Valli Raine (toim.): *Ikkunoista tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. PS-kustannus. Jyväskylä. 142–158.
- Hellman, Therese & Molin, Fredrik & Svartengren, Magnus (2019). *A Qualitative Study on Employees` Experiences of a Support model for Systematic Work Environment Management*.
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6801862/>. Viitattu 22.11.2022.
- Holland, Peter (2020). *The impact of a dysfunctional leader on the workplace: a new challenge for HRM*. Teoksessa: *Personnel Review*, Vol. 49, No.4. Emerald Publishing Limited. 1039–1052.
- Huhta, Miikka & Myllyntaus, Visa (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent. Helsinki.
- Hyvärinen, Matti (2006). *Kertomuksen tutkimus*. <https://docplayer.fi/412868-Kertomuksen-tutkimus-matti-hyvarinen.html>. Viitattu 23.11.2022
- Jiskrova, Gabriela Ksinan (2022). *Impact of COVID-19 pandemic on the workforce: from psychological distress to the Great Resignation*. 525–526.
<https://jech.bmj.com/content/76/6/525.abstract>. Viitattu 13.12.2022.
- Juuti, Pauli (2010). *Johtamiseen liittyy sekä hyviä että huonoja puolia*. Teoksessa *Juuti, Pauli & Rovio Esa (toim.) 2010: Keskusteleva johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu. 37–53.
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta (2019). *Johtaminen; Keskeiset käsitteet, toiminta ja trendit*. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>. Viitattu 20.12.2022.
- Kaihua, Heidi & Kemi, Jenni & Tapaninen, Mirva & Vähäkuopus, Mari (2020). *Positiivinen työntekijäkokemus. Opas esimiehille*. Lapin ammattikorkeakoulun julkaisuja Sarja D. Muut julkaisut 4/2020.
- Kane, Gerald C. & Nanda, Rich & Phillips, Anh & Copulsky, Jonathan (2021). *Redesigning the Post-Pandemic Workplace*.
<https://sloanreview.mit.edu/article/redesigning-the-post-pandemic-workplace/>. Viitattu 18.11.2022.
- Kettler, Karolina & Kuzior, Aleksandra & Rab, Lukasz (2022). *Great Resignation – Ethical, Cultural, Relational, and Personal Dimensions of Generation Y and Z Employees` Engagement*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/11/6764>. Viitattu 13.12.2022
- Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (2012). Yhtä totuutta ei ole. Teoksessa Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.): *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino. Tampere. 9–14.
- Laitinen, Merja & Uusitalo Tuija (2017). Narratiivinen lähestymistapa traumaattisten elämäkokemusten tutkimisessa. Teoksessa Kaasila, Raimo &

- Rajala, Raimo & Nurmi, Kari E. (toim.): *Narratiivikirja. Menetelmiä ja esimerkkejä*. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi. 106–151.
- Lieblich, Amia & Tuval-Mashiach, Rivka & Zilber, Tamar (1998). *Narrative research. Reading, Analysis and Interpretation*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Lönnqvist, Jouko (2005). Johtajan haasteet ja paineet. Työelämä muuttuu – muuttuuko johtaminen? Teoksessa Hyyppä, Harri & Miettinen, Asko (toim.): *Johtajuus ja organisaatiodynamiikka*. Metanoia instituutti. Oulu. 160-171.
- Milosevic, Ivana & Maric, Stefan & Lončar, Dragan (2020). Defeating the Toxic Boss: The Narrative of Toxic Leadership and the Role of Followers. Teoksessa *Journal of Leadership & Organizational Studies 2020, Vol. 27(2)*. Sage Publishing. 117-137.
- Morrison, Elizabeth W. (2014). *Employee voice and silence*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/48230841/Morrison_2014_Employee_Voice_and_Silence_Annual_Review-libre.pdf. Viitattu 20.12.2022.
- Neilimo Kari (2012). Hyvän johtamisen lähteillä. Teoksessa Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.): *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino. Tampere. 67–76.
- Peltonen, Matti & Ruohotie, Pekka (1990). *Ihmisten johtaminen*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Helsinki.
- Pinnegar, Stefinee & Daynes, J. Gary (2007). Locating Narrative Inquiry Historically: Thematics in the Turn to Narrative. Teoksessa Clandinin, D. Jean: *Handbook of narrative inquiry*. Sage Publications. Thousand Oaks. 3-34.
- Plaskoff, Josh (2017). *Employee experience: the new human resource management approach*. <https://www.proquest.com/docview/1948745171/fulltextPDF/48AD1A590D3743BPQ/1?accountid=11989>. Viitattu 10.11.2022.
- Riikonen, Eero (2012). Suuri kilpailu – Luovuutta vai tehokkuutta? Teoksessa Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.): *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino. Tampere. 48–64.
- Ropo, Arja (2011). Johtajuuden ilmiö – Johtajaominaisuuksista kokemuksellisiin konstruktioihin. Teoksessa Virtanen Turo ym: *Suomalainen hallinnon tutkimus: Mistä, mitä, minne?* Tampere University Press. 191–217.
- Ryan, Robert J. (2021). *Post-Pandemic Leadership Requires Being Part Of The Change*. <https://www-proquest-com.ezproxy.ulpland.fi/docview/2563517448?pq-origsite=primo>. Viitattu 18.11.2022.
- Salacuse, Jeswald W. (2006). *Leading Leaders. How to manage smart, talented, rich and powerful people*. <https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=dEsVgSRaxoUC&oi=fnd&pg=PR11&dq>

=leading+leaders&ots=c_HxRDbRVN&sig=zCLd9SCeGliyPnOzEW3sapkunUI&redir_esc=y#v=onepage&q=leading%20leaders&f=false. Viitattu 20.12.2022.

Salwar, Malik (2021). *The evolving role of leadership in the post-pandemic world*. <https://www-proquest-com.ezproxy.ulapland.fi/docview/2516262310?pq-origsite=primo>. Viitattu 18.11.2022.

Sauer, Erika (2012) Suomalaisen johtamisen hyveet ja paheet. Teoksessa Kujala, Johanna & Myllykangas, Päivi & Sauer, Erika (toim.): *Kokemus johtaa!* Tampereen yliopistopaino. Tampere. 27–37.

Serenko, Alexander (2022). *The Great Resignation: The Great Knowledge Exodus or the Onset of the Great Knowledge Revolution?* Journal of Knowledge Management 05/22. Emerald Publishing Limited.

Steger, Michael 2016: *Creating meaning and purpose at work*. https://www.researchgate.net/publication/310598648_Creating_Meaning_and_Purpose_at_Work. Viitattu 20.12.2022.

Sull, Donald & Sull, Charles & Zweig, Ben (2022). *Toxic Culture is Driving the Great Resignation*. <https://www.acmpnorcalchapter.org/changemanagement-articles>. Viitattu 21.11.2022.

Suonsivu, Kaija (2011). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista*. Unipress. EU.

Vincent-Höper, Sylvie & Teezen, Friederike & Gregersen, Sabine & Nienhaus, Albert (2017). Leadership and employee well-being. Teoksessa Burke, Ronald J. & Page, Kathryn M. (toim.): *Research handbook on work and well-being*. Edward Elgar publishing. Cheltenham. 269-291.