



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Narratiivinen tutkimus esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön sopivuudesta työhyvinvoinnin näkökulmasta

Hallintotieteet, johtamisen psykologia
Pro gradu -tutkielma

Katja Auvinen

2026
Lapin yliopisto



LAPIN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF LAPLAND

Lapin yliopisto

Tiedekunta: Yhteiskuntatieteiden tiedekunta

Työn nimi: Narratiivinen tutkimus esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön sopivuudesta työhyvinvoinnin näkökulmasta

Tekijä: Katja Auvinen

Koulutusohjelma: Hallintotieteen, johtamisen ja soveltavan psykologian koulutus

Ohjaaja: Yliopistonlehtori Virpi Tökkäri

Työn laji: Pro gradu -tutkielma

Sivumäärä: 77 sivua

Vuosi: 2026

Tiivistelmä:

Tässä tutkielmassa on selvitetty esihenkilöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön sopivuudesta työhyvinvoinnin näkökulmasta intensiivistyvässä työelämässä. Teoreettinen viitekehys muodostuu ponnistusten ja palkkioiden mallista (Effort-Reward Imbalance, ERI model), työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallista (Job Demand-Control-Support model, JDCS model) sekä uudemmissa työhyvinvoinnin tutkimuksista. Tutkielma on aineistolähtöinen. Aineisto on koottu viiden, eri toimialoilla esihenkilöasemassa julkisella ja yksityisellä sektorilla toimineen henkilön puolistrukturoiduista yksilöhaastatteluista. Tutkielmassa on käytetty narratiivisia menetelmiä aineiston analyysissä sekä raportoinnissa.

Tuloksissa esihenkilöiden työhyvinvoinnin kokonaisuus näyttäytyy hyvin vaihtelevana ja on voimakkaasti riippuvainen työskentely-ympäristöstä sekä tilanteesta. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä esihenkilöillä mainitaan esimerkiksi onnistumiset, työn sujuminen, hyvä johdettava tiimi, kehittämiseen liittyvät tehtävät sekä luottamukselliset suhteet johdettaviin. Työn liiallinen määrä ja vaativuus, palkitsevuuden ja arvostuksen puute, työn mielekkyyden puute, lukuisat muutokset, eri tahojen ristiriitaiset odotukset, tuen puute sekä resurssipula ovat yleisiä työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä tuloksissa. Esihenkilötyön sopivuutta lisäävät esimerkiksi sosiaalisuus ja kehittämishakuisuus. Työn sopivuus työhyvinvoinnin näkökulmasta on tuloksissa kuitenkin melko rajoittunutta. Analyysin perusteella inhimilliseen johtamiseen pyrkivät, tunnolliset esihenkilöt kokevat voimakasta stressiä arvoristiriidoista ylemmän johdon sekä organisaatiokulttuurin kanssa. Voimakkaita tunnollisuuden piirteitä omaavan henkilön sopivuus esihenkilötyöhön on työhyvinvoinnin näkökulmasta melko heikko, sillä työn liialliset vaatimukset saavat tunnollisen henkilön työskentelemään yli voimavarojensa. Esihenkilötyö koetaan muunlaista työtä stressaavampana ja työhyvinvointi paremmaksi muissa kuin esihenkilötehtävissä. Tuloksissa yleisenä trendinä on se, ettei esihenkilöksi ryhtyminen ollut haastateltavien oma idea. Esihenkilötehtävät ovat merkittävässä asemassa urapoluilla edettäessä.

Työelämän käytäntöjen näkökulmasta voisi olla hyödyllistä tehdä jatkotutkimuksia ja toimia, joilla taataan organisaatioiden toimivuus, edistetään työhyvinvointia ja varmistetaan inhimillisyyden säilyminen intensiivistyvässä työelämässä. Lisäksi voisi kehittää asiantuntijaurapolkuja, jotta uralla eteneminen ei tapahdu pääasiassa esihenkilötehtävien kautta.

Avainsanat: työhyvinvointi, esihenkilöt, työn sopivuus, narratiivinen tutkimus

Sisällys

1	Johdanto	5
2	Teoreettinen viitekehys	9
2.1	Ponnistusten ja palkkioiden malli: ERI-malli	9
2.2	Työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli: JDCS-malli	10
2.3	Mallien valinta	12
2.4	Työhyvinvoinnin ajankohtainen tutkimus	14
2.5	Työn sopivuuden käsitteestä	15
3	Metodologia	16
3.1	Aineiston esittely ja hankinta	16
3.2	Narratiiviset metodit	17
3.3	Tulosten muodostus ja esittäminen	20
3.4	Tutkimuksen laatu	25
4	Tulokset ja johtopäätökset esihenkilötyössä koetusta työhyvinvoinnista	29
4.1	Tulosrungosta	29
4.2	Polku esihenkilöksi	29
4.3	Henkilösuhteiden muutos	31
4.4	Esihenkilötehtävän odotustenmukaisuus	32
4.5	Tehtävänkuva ja työn määrä	33
4.6	Tuen saaminen esihenkilön työhön	36
4.7	Eri tahojen odotukset	39
4.8	Arvostus ja palkitsevuus	41
4.9	Persoonallisten piirteiden vaikutus työn sopivuuteen työhyvinvoinnin näkökulmasta	42
4.10	Organisaation ja sen kulttuurin vaikutus työhyvinvointiin	47
4.11	Ihmisten johtamisen merkityksellistäminen	50
4.12	Työhyvinvointi esihenkilönä ja muissa tehtävissä	54
4.13	Työhyvinvoinnin yleiskuva	59

4.14	Esihenkilöiden suhteet ympäristöön ja sidosryhmiin	62
5	Pohdinta	64
5.1	Tuloksista	64
5.2	Käytännön sovellukset ja suositukset	65
5.3	Tutkielman arviointi	66
	Lähteet	69
	KUVA 1. SIEGRISTIN PONNISTUSTEN JA PALKKIOIDEN MALLI (KINNUNEN & FELDT, 2005; SIEGRIST, 1996).	10
	KUVA 2. TYÖN VAATIMUSTEN, HALLINNAN JA SOSIAALISEN TUEN MALLI (JOHNSON & HALL, 1988; KINNUNEN & FELDT, 2005).	12
	KUVA 3. ESIHENKILÖIDEN SUHTEET YMPÄRISTÖÖN JA SIDOSRYHMIIN.	63

1 Johdanto

Työolosuhteilla on merkittävä vaikutus koettuun kokonaishyvinvointiin, sillä työssä olevat kuluttavat huomattavan osan elämästään työssä. Työolot vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja niillä on keskeinen merkitys työssä jaksamiselle sekä työntekijöiden suoriutumiselle työssään. Näin koettu työhyvinvointi vaikuttaa myös organisaatioiden tuottavuuteen. (Ilmakunnas & Böckerman, 2020.) Hyvinvoiva henkilöstö on siis organisaation tehokkuuden edellytys (Virtanen & Stenvall, 2019). Menestyvällä organisaatiolla on enemmän valmiuksia parantaa työoloja esimerkiksi taloudellisten resurssien myötä. Työolojen merkitys sekä työmarkkinoiden toiminnalle että kansantaloudelle on korostumassa. Julkisen talouden rakenteellisen epätasapainon vuoksi sekä työhön osallistumista että työn tuottavuutta on parannettava. (Ilmakunnas & Böckerman, 2020.) Tätä todellisuutta on Suomen julkisen sektorin työpaikoilla eletty jo tovi. Yksityisen sektorin globalisoituminen ja kilpailun kiristyminen sekä näistä johtuva koko ajan kasvava tehokkuusvaatimus on enää harvalle vieras asia. Nämä työelämän muutosvoimat vaikuttavat työhyvinvointiin kaikilla suomalaisilla työpaikoilla voimakkaasti.

Käynnissä olevassa Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -hankkeessa tutkitaan vuodesta 2019 alkaen työhyvinvoinnin tilaa ja kehittymistä. Pitkittäistutkimuksen uusimmat tulokset on julkaistu 5.3.2026. Tutkimustulosten mukaan suomalaisten työn kuormitustekijät ovat kasvaneet ja voimavaratekijät heikentyneet. Tulevaisuusodotukset ovat muuttuneet epävarmemmiksi ja kielteisemmiksi samalla kun työuupumusoireilu on lisääntynyt ja työkyky heikentynyt. (Kaltiainen & Hakanen, 2026.) Lehto ja Viitala (2016) tutkivat työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden välisiä haasteita kuntasektorilla esihenkilöiden, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. Tutkimuskyselyyn vastasi 547 henkilöä, jotka edustivat ylintä johtoa, esihenkilöitä, henkilöstöammattilaisia sekä luottamusmiehiä. Tuloksissa lukuisat uudistukset sekä säästö- ja tehostamispaineet näyttäytyvät ongelmina. Taloudellinen resurssivaje ja työhyvinvoinnin tärkeys merkityksellisenä osana henkilöstöjohtamisen toimintakenttää tunnistettiin kaikissa vastaajaryhmissä. (Lehto & Viitala, 2016.)

Modernin yhteiskunnan elämäntahdin kiihtyminen on tuonut mukanaan työn vaatimusten intensiivistymistä sekä jatkuvia muutoksia. Työn intensiivistyminen eli kiihtyminen tarkoittaa työmäärän kasvua, työtahdin nopeutumista, työn tekemistä liian pienellä henkilöstömäärällä sekä työn suunnittelun, uuden oppimisen ja urasuunnittelun vaatimusten lisääntymistä. Mikko Taipale tutki väitöstutkimuksessaan näiden tekijöiden aiheuttamia eettisiä haasteita ja vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin. Voimakas työn intensifikaatio ja organisaatiomuutoksiin liittyvä huoli

olivat yhteydessä voimakkaaseen stressiin. Tätä yhteyttä välitti osittain kokemus heikosta muutosjohtamisesta. (Taipale, 2024.) Intensiivistyneessä työelämässä on siis vaikeuksia pysyä mukana sekä työntekijöillä, että johtavassa asemassa olevilla. Tutkimuksessa ryhmä, joka kohtasi työssään usein eettisiä dilemmoja, raportoi eniten työuupumusta (Taipale, 2024). Minkkinen ym. (2019) tutkivat työn intensiivistymisen yhteyttä työuupumukseen. Tutkimuksen tuloksissa vahvasti intensiivistynyt työ oli yhteydessä voimakkaampaan uupumusasteiseen väsymykseen ja kynnistymiseen. Tutkimustulosten perusteella työn kiihtyvällä tehostumisella voi olla merkittäviä riskejä henkilöstön hyvinvoinnille. (Minkkinen ym., 2019.)

Yksityiseltä sektorilta tutut kovenevat tuloksellisuusvaatimukset ovat tulleet jäädäkseen myös julkiselle sektorille (Lehto & Viitala, 2016). Thanem ja Elraz toivat kirjallisuuskatsauksessaan esille, kuinka vähän suuri osa työhyvinvoinnin tutkimuksesta tunnistaa, miten stressi, työuupumus ja muut mielenterveyden ongelmat liittyvät työelämässä vallitsevaan kapitalistiseen työhön. Vielä vähemmän huomiota on kiinnitetty kapitalististen, epäterveellisten työolosuhteiden vastustamisen mahdollisuuksiin. Sen sijaan tutkimuksissa tarkastellaan organisaatioiden ja johtamisen vaikutusta, sekä uusliberalistisia näkökulmia, kuten yksilön vastuuta, valinnan vapautta sekä itsensä johtamista. (Thanem & Eleaz, 2022.) Thanem ja Elraz (2022) linjasivat, että nykyinen työpahoinvoinnin kriisi vaatii lisää empiiristä tutkimusta ja teoreettista tietoa. Nostan keskusteluun samoja näkökulmia kuin Thanem ja Elraz (2022), sillä työntekijöiden ja johtamisen keinot eivät näytä enää riittävän työhyvinvoinnin ylläpitämiseen nykyisen työelämän vaatimuksissa. Tehokkuusvaatimukset, joita työntekijöille asetetaan eivät ole vähentyneet teknologian kehityksen myötä kuten jo teollistumisen alussa odotettiin, vaan päinvastoin lisääntyneet. Suunta on se, että pitää tehdä koko ajan entistä enemmän ja tehokkaammin vähenevin resurssein. Voitontavoittelua ei vaikuta suitsivan mikään talousjärjestelmässä, joka perustuu kasvuun, ja joka kuluttaa sekä luonnonvaroja että ihmistä. Psykkisistä syistä jäädään työkyvyttömyyseläkkeelle yhä useammin ja nuorempana (Eläketurvakeskus, 2019; Eläketurvakeskus, 2020; Julkisan koulutettujen neuvottelujärjestö, 2021; Karkiainen, 2020; Sinisalo, 2023). Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahonen (Nieminen, 2015) totesi, että työpaikat ja suomalainen yhteiskunta menettävät joka vuosi yli 20 miljardia puutteellisen työkyvyn vuoksi. Summa tulee sosiaali- ja terveysministeriön 2014 laatimasta arviosta menetetyistä työpanoksesta aiheutuvista minimikustannuksista (Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014). Uudempaa arviota ei ole tätä kirjoittaessani julkaistu. Ahosen mukaan työhyvinvointiin kannattaa panostaa ja sen hyöty on laskettavissa rahassa.

Työhyvinvoinnin merkitys osana ihmisten hyvinvoinnin kokonaisuutta siis lisääntyy työelämän tehokkuusvaatimusten kiihtyessä. Ihmisten johtaminen tällaisessa ympäristössä on haasteellinen tehtävä. Aivan kuten työntekijöihin, myös heitä johtaviin esihenkilöihin kohdistuu kovia paineita.

Tutkimuksin on osoitettu, että johtavassa asemassa olevien kokema työperäinen stressi johtaa osaltaan autoritaariseen johtamiskäyttäytymiseen, jolla on todettu olevan kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin (Cao ym., 2026). Hyvinvoivalla esihenkilöllä on myös enemmän voimavaroja vastaanottaa haasteita ja saada aikaan tuloksia (Lehtiniemi, 2020). Miten Suomi voi? - tutkimushankkeen tuloksista voi todeta esihenkilöiden työkyvyn heikentyneen ja työuupumusoireiden lisääntyneen (Kaltainen & Hakanen, 2026). Ilmakunnaksen ja Böckermanin mukaan (2020) työhyvinvoinnista huolehtiminen on arvo itsessään sekä oikeudenmukaisen yhteiskuntapolitiikan perusta. Elävätkö tämäntyyppiset arvot nykytyöpaikoillamme? Kysymys on relevantti sekä työelämän, että yksilöiden näkökulmasta, sillä työhyvinvointiin vaikuttavat niin monet voimat monista suunnista. Näiden voimien kielteisiä vaikutuksia yksilöiden työhyvinvoinnille ja sitä myötä organisaatioille ja yhteiskunnalle on erittäin haastavaa hallita ja tässä tieteellisen tutkimuksen tuottama tieto voi olla avuksi.

Työurani aikana olen ollut hyvin monien esihenkilöiden johdettavana erilaisissa työtehtävissä ja organisaatioissa sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla. Olen saanut kokemusta myös ihmisten johtamisesta työnjohdollisesta näkökulmasta. Mielessäni on jo pitkään kytenyt kysymys siitä, miten hallinnollinen esihenkilö voi johtaa työntekijöiden sekä omaa työhyvinvointiaan nykytyöelämän vaativassa ympäristössä ja miten esihenkilöt kokevat työhyvinvointinsa siinä. Halusin tutkia, miten esihenkilötyöhön on päädytty, miten työ on vastannut odotuksia, miten tehtävässä on voitu ja kuinka sopivaksi työ on koettu hyvinvoinnin näkökulmasta.

Tutkimuskysymykseni:

Millaisia ovat esihenkilötyön työhyvinvoinnin kertomukset?

Miten esihenkilöiden kokema sopivuus esihenkilötyöhön ilmenee kertomuksissa?

En halunnut rajata kysymyksiäni tai näkökulmaani kovin tarkoin johonkin tiettyyn tai tiettyihin seikkoihin, vaan halusin nimenomaan kuulla, mitä asioita haastateltavat nostavat tarinoissaan esiin. Tämän vuoksi tutkielmani ei ollut kovin helposti käsiteltävä, sillä rajaaminen oli haastavaa. Tästä aiheutui lisätyötä, mutta halusin pitäytyä siitä huolimatta tavoitteessani rikastaa tutkimustietoa ilman, että tutkijaroolissa voimakkaasti rajoitan, mitä on tärkeää nostaa tässä hetkessä tästä aihepiiristä esiin. Näin haastateltavat päättivät sen itse. Haastattelin viittä esihenkilöasemassa toiminutta henkilöä puolistrukturoiduissa yksilöhaastatteluissa.

Tarkastelen tutkimustuloksia työhyvinvoinnin teorioiden valossa. Ensimmäinen käyttämästäni työhyvinvoinnin malleista on Siegristin (1996) ponnistusten ja palkkioiden malli (Effort-Reward Imbalance, ERI model), joka perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen ihmisten välisessä

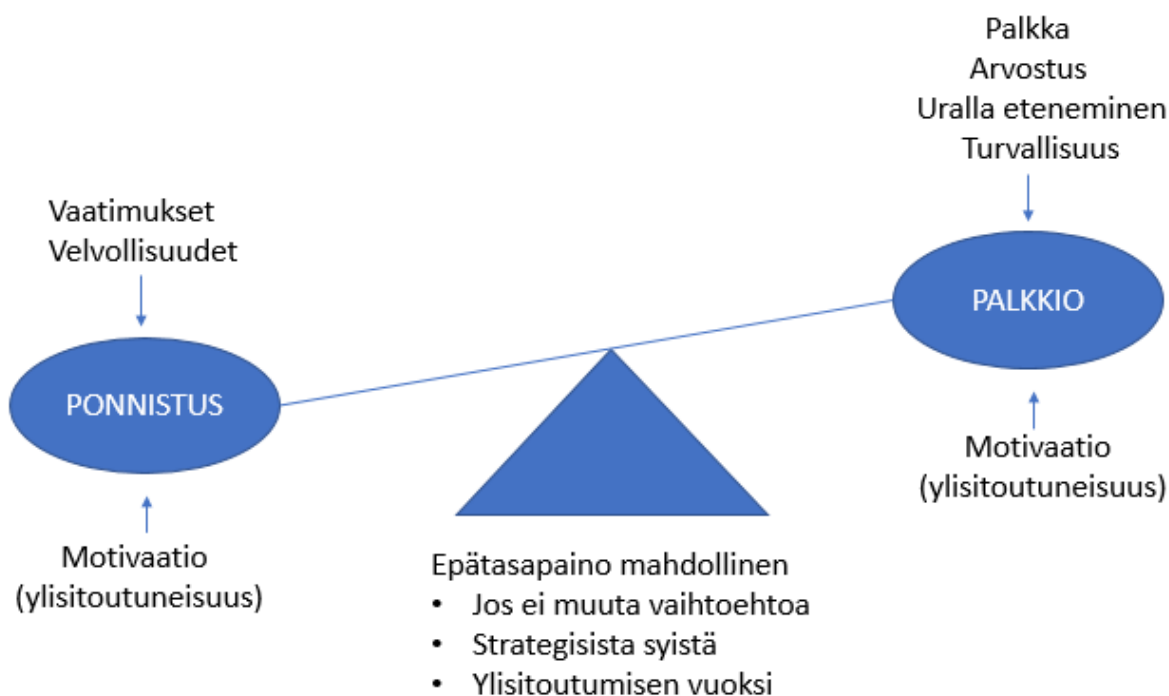
käyttäytymisessä työelämässä. Mallin mukaan työntekijä panostaa työhönsä ponnistuksiaan kuten aikaansa ja energiaansa, minkä vastapainoksi hän odottaa palkkioita. Toinen soveltamani työhyvinvoinnin malli on työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (Job Demand-Control-Support model, JDCS model), joka kuvaa työkuormitusta työn hallinnan ja työn vaatimusten, sekä saadun sosiaalisen tuen keskinäisillä suhteilla (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Olen valinnut nämä mallit viitekehykseen kattaakseni riittävällä tasolla useat työhyvinvoinnin keskeisimmistä aihealueista. Malleissa on joitakin samoja ulottuvuuksia keskenään, mutta ne myös täydentävät toisiaan monilta osin, sillä niiden sisällöt ja näkökulmat poikkeavat toisistaan. Kerron mallien valinnasta lisää luvussa Teoreettinen viitekehys. Peilaan tuloksia myös uudempiin työhyvinvoinnin tutkimuksiin. Käytän tutkielmassani narratiivisia menetelmiä aineiston analyysissä sekä raportoinnissa. Etsin myös muita narratiivisia tutkimuksia, joissa olisi käsitelty samoja teemoja, joita aineistossa ilmeni. Tämä osoittautui varsin haasteelliseksi. Esihenkilöiden ja johtavassa asemassa olevien työhyvinvoinnin tutkimusta on ylipäättään melko niukalti. Etsinkin lopulta tutkimuksia aiheittain. Silti joidenkin käsittelemieni näkökulmien aiheista uudemman tutkimuksen löytäminen osoittautui melko haastavaksi. Kerron seuraavassa luvussa sovellettavista tutkimuksista ja teorioista tarkemmin.

2 Teoreettinen viitekehys

2.1 Ponnistusten ja palkkioiden malli: ERI-malli

Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli (Effort-Reward Imbalance, ERI model) perustuu sosiaaliseen vastavuoroisuuteen ihmisten välisessä käyttäytymisessä työelämässä. Työntekijä panostaa työhönsä ponnistuksiaan kuten aikaansa ja energiaansa, minkä vastapainoksi hän odottaa palkkioita. Mallin avulla voi määrittää haitallisia terveysvaikutuksia stressaavissa työtilanteissa, joissa työntekijän ponnistelut ovat suurempia kuin työstä saatavat palkkiot. Muuttujia, joilla mallissa mitataan palkkioita ovat esimerkiksi palkka, arvostus, uralla etenemismahdollisuudet ja työn turvallisuus. Työntekijän ponnistuksia mallissa mitataan ulkoisilla tekijöillä kuten työn aiheuttamat vaatimukset ja velvollisuudet sekä sisäisillä tekijöillä kuten työntekijän henkilökohtaiset selviytymismekanismit. Tällainen selviytymismekanismi voi olla esimerkiksi työntekijän vahva kontrollitarve vaativassa työtilanteessa. Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhdan työssä on todettu lisäävän voimakkaita kielteisiä tunteita, jotka pitkittyessään johtavat autonomisen hermoston kiihtymiseen ja sydän- ja verisuonitautien riskin lisääntymiseen. (Siegrist, 1996.)

ERI-mallissa (kuva 1) suuret ponnistelut ja vähäiset palkkiot aiheuttavat työntekijälle stressiä (Siegrist, 1996). Siegrist (1996) olettaa ammatillisten roolien pysyvyyteen kohdistuvien uhkien aiheuttavan pysyvää henkistä kärsimystä. Palkkioiden vähäisyyttä ja työntekijän kokemaa turvattomuutta työssä esiintyy tilanteissa, joissa työntekijän työroolia muutetaan pakotetusti, etenemismahdollisuuksia ei ole tai työntekijää pidetään työssä, joka ei vastaa hänen koulutustaan. Tällaisissa tilanteissa, joissa työntekijä joutuu antamaan työlleen suuren panoksen ilman vaikuttamismahdollisuuksia työhön ponnistusten ja palkkioiden vastavuoroisuus ei toteudu. Vaativa ja epävarma työ ilman etenemismahdollisuuksia aiheuttaa työntekijälle stressiä. Riittämätön palkkaus sekä arvostuksen ja hyväksynnän puute yhdistettynä raskaisiin ponnisteluihin luovat stressaavat työolosuhteet, joissa työntekijä kokee todennäköisesti toistuvasti uhkaa, vihaa ja masennusta. Tästä aiheutuu työntekijälle pysyvä autonomisen hermoston aktivaatiotila, joka voi johtaa sairastumiseen. (Siegrist, 1996.)



Kuva 1. Siegristin ponnistusten ja palkkioiden malli (Kinnunen & Feldt, 2005; Siegrist, 1996).

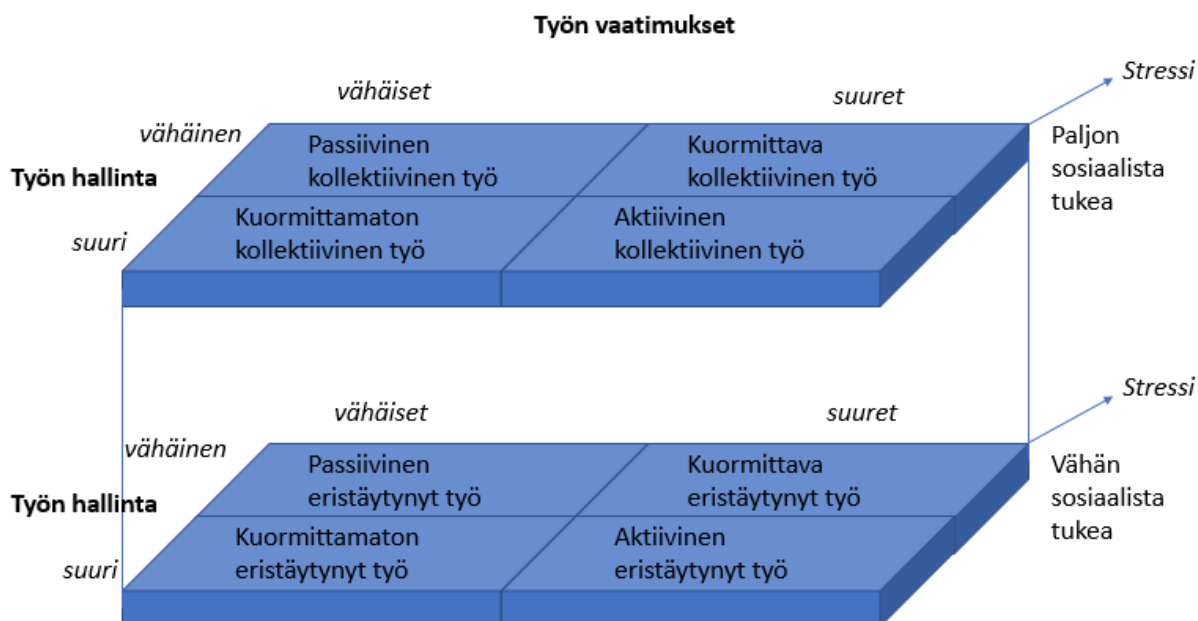
2.2 Työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli: JDCS-malli

Johnsonin, Hallin, Karasekin ja Theorellin työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli eli JDCS-malli (Job Demand-Control-Support model, JDCS model) kuvaa työkuormitusta työn hallinnan, työn vaatimusten sekä saadun sosiaalisen tuen keskinäisillä suhteilla. Mallissa työn hallintaan sisältyy työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin sekä työn sisältöön, mahdollisuudet osallistua työtään koskevaan päätöksentekoon sekä työn monipuolisuus. Työn vaatimuksiin mallissa kuuluvat esimerkiksi työn määrällinen ylikuormitus, aikapaineet sekä rooliristiriidat. Sosiaalisella tuella tarkoitetaan esimerkiksi esihenkilön ja työtovereiden arvostusta, tukea ja kannustusta. Mallissa työt jaetaan erilaisiin luokkiin sen mukaan, missä määrin työ on hallittavissa ja kuinka suuret työn vaatimukset ovat sekä sen mukaan kuinka paljon sosiaalista tukea on saatavissa. (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990.)

Työhyvinvointia selittäviä hypoteeseja on kaksi: kuormitushypoteesi ja aktiivisen oppimisen hypoteesi. Kuormitushypoteesin mukaan kuormittavassa työssä työn vaatimustaso on korkea ja hallintamahdollisuudet vähäiset. Mallin mukaan kuormittava työ altistaa työntekijän stressille sekä stressiperäisille sairauksille kuten sydän- ja verisuonitaudeille. Jos työn vaatimustaso on matala ja hallintamahdollisuudet ovat suuret, on työ kuormittamatonta ja työntekijällä esiintyy stressiä keskimääräistä vähemmän. Eli mitä suuremmat työn vaatimukset ovat ja mitä vähemmän on työn hallintaa, sitä enemmän työntekijä kokee stressiä. Aktiivisen oppimisen hypoteesin mukaan työ on

joko aktiivista tai passiivista. Aktiivisessa työssä työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat suuret. Vaikka aktiivinen työ vaatii ponnisteluja, on työntekijällä kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja tulla kuulluksi työyhteisössä. Mallissa aktiivinen työ mahdollistaa parhaat edellytykset työntekijän oppimiselle, työssä kehittymiselle sekä työmotivaatiolle. Passiivisessa työssä työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat vähäiset. Passiivinen työ passivoi työntekijää, työmotivaatio vähenee ja työssä kehittyminen sekä oppiminen vaikeutuvat. Pitkään jatkuva passiivinen työ voi heikentää opittuja tietoja ja taitoja. (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990.)

Sekä kuormitushypoteesi että aktiivisen oppimisen hypoteesi jakautuvat sosiaalisen tuen määrän mukaan kahteen erilaiseen tilanteeseen. Esimerkiksi kuormittava työ voi olla kollektiivista tai eristäytynyttä. Kuormittavassa kollektiivisessa työssä työntekijä saa paljon sosiaalista tukea työn vaatimusten ollessa suuret ja työn hallinnan vähäistä. Kuormittavassa eristäytyneessä työssä sosiaalista tukea on saatavilla vähän, työn vaatimukset ovat suuret ja työn hallinta vähäistä. Kuormittava eristäytynyt työ on erityisen haitallista työntekijän hyvinvoinnille. Työn hallinnan ja sosiaalisen tuen ollessa suurta ja työn vaatimusten ollessa vähäiset, työ on kuormittamatonta, kollektiivista työtä. Jos työn hallinta on suurta, mutta työn vaatimukset sekä sosiaalinen tuki ovat vähäisiä on työ kuormittamatonta ja eristäytynyttä. Myös aktiivinen työ jaetaan kollektiiviseen työhön, jossa työntekijä saa paljon sosiaalista tukea sekä eristäytyneeseen työhön, jossa sosiaalisen tuen määrä on vähäinen. Kollektiivisessa, aktiivisessa työssä työn hallinta ja vaatimukset sekä sosiaalinen tuki ovat runsaita. Kollektiivinen ja aktiivinen työ edistää parhaiten työntekijän oppimista, työmotivaatiota ja työssä kehittymistä. Kun työn vaatimukset ja hallinta ovat vähäisiä, mutta sosiaalinen tuki runsasta työ on passiivista ja kollektiivista. Kun työn hallinta, vaatimukset sekä sosiaalinen tuki ovat vähäisiä työ on passiivista ja eristäytynyttä. Työn hallinnan ja vaatimusten ollessa suuria ja sosiaalisen tuen vähäistä on kyseessä aktiivinen, eristäytynyt työ. JDCS-malli (kuva 2) on kehitetty Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan mallin pohjalta (Job Demand-Control model, JDC model). JDC-mallin teoria on muutoin sama kuin JDCS-mallin, mutta siinä ei ole huomioitu sosiaalisen tuen ulottuvuutta. (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990.)



Kuva 2. Työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen malli (Johnson & Hall, 1988; Kinnunen & Feldt, 2005).

2.3 Mallien valinta

Erilaisia työhyvinvoinnin teorioita ja malleja on lukuisia. Viitekehykseen valitsemani mallit ovat keskeisiä työhyvinvoinnin kansainvälisessä tutkimuksessa. Mallit ovat niin sanottuja interaktiomalleja, joissa yhdistyvät stressitekijät ja -reaktiot, mutta ne eivät sinänsä käsittele stressiä prosessina. (Kinnunen & Feldt, 2005.) Malleissa on samankaltaisuuksia, mutta myös eroja. Mallien samankaltaisuudet painottavat niiden merkitystä työhyvinvoinnin tutkimuksessa. Malleissa kuitenkin tarkastellaan työhyvinvointia erilaisista näkökulmista ja ulottuvuuksista. Ne täydentävät toisiaan siten, että hyvin suuri osa työhyvinvoinnin keskeisimmistä peruskysymyksistä tulee katetuksi.

Mallit ovat saaneet osakseen niin tutkimuksellista tukea kuin kritiikkiäkin, mikä kuuluu tiedemaailmaan. Mallien toimivuuden kritiikkiin liittyy erilaisia vaikuttimia. Kritiikki kohdistuu esimerkiksi siihen, että malleista puuttuu joitakin elementtejä. Malleissa ei käsitellä yksilön elintapoja, muiden elämänalueiden kuin työn kysymyksiä eikä fyysisiä työolosuhteita kuten esimerkiksi ergonomiaa. Näitä osa-alueita ei tässä tutkielmassa muutoinkaan käsitellä, sillä niitä ei aineistossa ilmene. Mallit eivät keskity tarkastelemaan laajasti arvoja tai persoonallisuutta, joita taas tässä tutkielmassa käsitellään. Valitsemalla laadullisuuden, aineistolähtöisyyden ja narratiivisuuden sekä laajentamalla analyysissä teemoja aineiston mukaan sain mukaan sellaisetkin asiat, joita käyttämissäni työhyvinvoinnin malleissa ei ole tuotu esiin kovin selkeästi. Näihinkin teemoihin pystyin käyttämiäni työhyvinvoinnin malleja soveltamaan rikkomatta teorioiden perusolettamuksia. Erilaisten mallien käytön laadun keskiössä onkin mallien soveltamisen tapa. Käyttämieni

työhyvinvoinnin mallien eduksi voi laskea sen, että malleissa huomioidaan psyykkisten vaikutusten lisäksi myös työhyvinvoinnin fyysisiä vaikutuksia. Näin työhyvinvoinnin asiat saavat ansaitsemaansa ja tarvitsemaansa painoarvoa.

Mallien keskinäisessä vertailussa JDCS-malli (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) keskittyy vaatimusten ja hallinnan suhteeseen eli siihen, minkälainen työ on ja mistä työntekijä voi työn suhteen päättää. ERI-malli (Siegrist, 1996) keskittyy työstä saatavien ponnistusten ja palkkioiden suhteeseen eli siihen, kuinka paljon työhön panostetaan ja kuinka paljon siitä saadaan. JDCS-mallissa on huomioitu ERI-mallia selkeämmin työn hallinta ja sosiaalinen tuki. ERI-mallissa työn hallinta ei ole pääulottuvuus, vaikka se laajasti ajateltuna sisältyy malliin. Työn hallinta voidaan nähdä palkkiona ja toisaalta myös ponnisteluna hallita työtä tai kantaa suurta vastuuta ilman riittäviä resursseja. Sosiaalinen tuki on ERI-mallissa osa arvostusta, joka sisältää tuen esihenkilöiltä ja työtovereilta. ERI-mallissa toimii sosiaalinen vastavuoroisuus; jos työntekijä kokee, ettei saa työyhteisöltä tukea panostaan vastaavasti, syntyy stressiä aiheuttava epätasapaino. Ylisitoutuneisuus on yksi ERI-mallin pääulottuvuuksista. JDCS-malli ei varsinaisesti painota persoonallisuuteen liittyviä asioita. Niitä voi kuitenkin soveltaa mallin välittävinä tekijöinä esimerkiksi siten, että tunnollisuus voi lisätä stressin ja paineen tunnetta vaativassa työssä. En halunnut laajentaa tutkielman teoriapohjaa enempää, vaan jätän persoonallisuusteorioiden käytön jatkotutkimuksille. Mallien erona on myös se, että JDCS-mallissa ei huomioida palkkaa tai arvostusta.

Lukuisissa JDCS-malliin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) perustuvissa tutkimuksissa on sekä mallia puoltavia, että sen hylkääviä tuloksia. On kuitenkin mahdollista, että ristiriitaiset tulokset kertovat myös tehtyjen tutkimusten heikkouksista. Mallia on arvosteltu työn piirteiden pelkistämisestä sekä kapea-alaisuudesta. Lisäksi on epäilty työn hallinnan alakäsitteiden samanarvoisuutta. (Kinnunen & Feldt, 2005.) JDCS-malli on kuitenkin pitänyt pintansa erittäin hyvin monien sitä uudempien työstressimallien rinnalla, mikä osaltaan kertoo siitä, että tutkijat pitävät yleisesti työn hallintaa ja vaatimuksia sekä sosiaalista tukea keskeisinä työhyvinvoinnin tekijöinä (Feldt ym., 2017; Kinnunen & Feldt, 2005). ERI-malli (Siegrist 1996) ennustaa tutkimusten mukaan hyvin sydänsairauksia ja niiden riskitekijöitä. Tutkimuksista pääosa on ollut pitkittäistutkimuksia, jotka puoltavat poikkileikkaustutkimuksia vahvemmin ERI-mallin ennustekykyä. On esitetty kysymys siitä, ennustaako ERI-malli työhyvinvointia vai ennustaako heikoksi koettu työhyvinvointi sitä, että työntekijä kokee ponnistelevansa kovasti, mutta saavansa vähän palkkioita työstään. (Kinnunen & Feldt, 2005.) Jälkimmäinenkin vaihtoehto on varmasti validi, mutta se ei vähennä ERI-mallin ennustetehoa, vaan molemmat väittämät voivat olla totta yhtä aikaa. Toinen malli toimii toista paremmin tietyissä käyttötarkoituksissa. On myös paljon asioita, joihin molemmat mallit pätevät. Käyttämällä useampaa mallia tarkastelen asioita yhtä mallia laajemmin. Mitään malleja tai teorioita

on haastavaa julistaa täysin päteviksi tai epäpäteviksi, saati kaiken kattaviksi. Malleilla ja teorioilla on kaikilla oma näkökulmansa sekä hyvät puolensa ja heikkoutensa.

2.4 Työhyvinvoinnin ajankohtainen tutkimus

Klassisten työhyvinvoinnin teorioiden rinnalla olen soveltanut tuloksiini myös uudempaa tutkimusta. Pyrin etsimään käsittelemistäni työhyvinvoinnin aiheista kertomuksellista eli narratiivista tarkastelua hyödyntäviä tutkimuksia, sillä käytän narratiivisia metodeja tässä tutkielmassa itsekin. Etsin uusia tutkimuksia tarjolla olevista relevanteista tietokannoista: Finna, LucFinna, Scopus ja Web of Science. Tämän tutkielman tiedonhaun tekemisen aikaan tekoälyä ei vielä ole laajasti käytössä tieteellisessä tiedonhankinnassa. Osoittautui melko haasteelliseksi löytää työhyvinvoinnin tutkimuksia, jotka olisi tehty nimenomaan esihenkilöiden näkökulmasta. Työhyvinvoinnin tutkimus painottuu pääasiassa työntekijöiden näkökulmaan. Etenkin narratiivisia tutkimuksia löytyi melko niukasti, eivätkä niiden aihepiirit tai näkökulmat olleet kovin samanlaisia kuin tässä tutkielmassa. Aineistossani ilmeni myös sellaisia aiheita ja näkökulmia, joista tutkimusta löytyi ylipäättään hyvin niukalti tai ei lainkaan. Tämä kaikki viittaa kuitenkin siihen, että tällä tutkielmalla voi olla jotain uutta annettavaa tieteen kentälle.

Tutkielmassani käsitellään melko suuri määrä erilaisia aiheita. Vastaavia tutkimuksia, jotka yhdistäisivät nämä samat asiat ei löytynyt, minkä vuoksi etsin aiheittain erilaisia tutkimuksia, joissa käsitellään aineistossani esiintyviä asioita. Näin ollen tutkimuksia, joihin viitataan on runsaasti ja sovellan niitä vain tietyissä osissa tätä tutkielmaa, joten lukemista helpottaakseni ja toistoa välttääkseni en avaa näitä kaikkia tutkimuksia tässä luvussa vaan kerron niistä lyhyesti niitä soveltamissani kohdissa tulosluvussa. Laadullisessa tutkimuksessa on mahdollista lähteä liikkeelle ilman perinteistä teoreettista osiota, jossa kerrotaan ennen tuloksia, mitä ilmiöistä ennestään tiedetään (Sarajärvi, 2002). Näin voidaan toimia esimerkiksi silloin kun lähdetään tutkimaan jotakin uutta tai vähän tunnettua asiaa (Sarajärvi, 2002). Yksi esimerkki tällaisesta ratkaisusta on Anneli Sarajärven (2002) tutkimus ”Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitajakoulutuksen aikana”. Sarajärvi on kirjoittanut myös laadullisen tutkimuksen menetelmäkirjallisuutta. Kun tutkimuksen teoriaosuus kirjoitetaan viimeiseksi, on se luontevaa sijoittaa suoraan tuloslukuun keskustelemaan tulosten kanssa. Toimintatapa sopii myös tähän tutkimusraporttiin siksi, että tässä tutkitaan niin monia ilmiöitä, että alkuun sijoitettuna perinteinen kirjallisuuskatsaus muodostuisi liian pitkäksi ja raskaaksi luettavaksi. Raportin rakenne muistuttaakin niin sanottua vetoketjurakennetta, jolla pyrin luettavuuteen, johdonmukaisuuteen ja toiston välttämiseen. Avaan siis tässä luvussa ainoastaan ennalta valitut työhyvinvoinnin mallit, omat teoreettiset ajatusrakennelmani sekä lyhyesti yhden uuden tutkimuksen, johon viittauksia on selkeästi eniten.

Useimmin vertailukohtia löytyi Eija Pienimäen (2024) väitöskirjasta. Pienimäki tutki diskurssianalyysin keinoin kuntien lähiesihenkilöiden työtä. Pienimäen kiinnostuksen kohteena on se, millaisia rooleja ja jännitteitä kuntien lähiesihenkilöt rakentavat puheessaan työstään. Tutkimus sivuaa myös kuntien lähiesihenkilöiden kehittymistä tehtäväänsä. Pienimäen aineistossa on haastateltu yksilö- ja ryhmähaastatteluin 43 lähiesihenkilöä kuudesta eri kunnasta. Vaikka Pienimäki ei tutkinut yksinomaan työhyvinvointia, on hänen tutkimuksessaan paljon esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyviä tuloksia. Koska Pienimäen tuloksista monet käsittelevät samoja aiheita, joita olen tutkinut tässä tutkielmassa, olen tehnyt runsaasti viittauksia Pienimäen tutkimukseen.

2.5 Työn sopivuuden käsitteestä

Työn sopivuus on keskeinen käsite tässä tutkielmassa. Käytän termiä sopivuus, sillä se viittaa laajempaan kokonaisuuteen kuin esimerkiksi soveltuvuus, joka viittaa enemmän taitojen ja kykyjen suuntaan. Sopivuus on myös soveltuvuutta henkilökohtaisempi käsite viitaten yksilön omaan kokemukseen ja näkemykseen. Kirjallisuudessa esiintyy käsite person-job fit (PJF). Kyseinen käsite on määritelty usein yksilön ja tietyn työtehtävän vaatimusten yhteensopivuudeksi (Lewis ym., 2007). PJF-käsitteellä tarkoitetaan erityisesti sitä, missä määrin yksilön pätevyys, taidot, tiedot ja kyvyt vastaavat työtehtävän vaatimuksia (O'Reilly ym., 1991). PJF:n peruserä on, että työntekijöiden henkilökohtaiset pyrkimykset ja kokemukset antavat muodon heidän omalle versiolleen todellisuudesta, mukaan lukien kognitiot ja tunteet, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen ja lopulta affektiiviseen organisaatiositoutumiseen (Farzaneh ym., 2014; Sekiguchi, 2006). PJF:n sovellukset eri tutkimuksissa ovat keskittyneet työhyvinvoinnin osalta usein työtyytyväisyyteen ja muutamiin muihin työhyvinvoinnin osa-alueisiin. Tässä tutkielmassa käytän työn sopivuuden käsitettä tarkoittaen sillä työn ja työntekijän yhteensopivuutta ainoastaan, mutta kattavasti työhyvinvoinnin kokonaisuuden näkökulmasta: Miten haastateltavat kokevat esihenkilön työn sopineen heille työhyvinvoinnin eri näkökulmista kattaen kaikki aineistosta esille nousseet työhyvinvoinnin aihealueet. Samaa PJF-käsitteen kanssa on, että kyse on yksilön ja työtehtävän yhteensopivuudesta huomioiden henkilökohtaiset pyrkimykset ja kokemukset, kognitiot ja tunteet. PJF-käsitteen pätevyys, taidot, tiedot ja kyvyt ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja käsittelen niitä tässä tutkielmassa lähinnä ihmisten johtamisen osaamisen näkökulmista. En siis käsittele esimerkiksi talouden tai liiketoiminnan johtamisen taitoja, sillä sellaisia haastateltavat eivät nostaneet esille. Työn sopivuuden person-job fit -käsite on siis näiltä osin hieman erilainen kuin tässä tutkielmassa käyttämäni työn sopivuuden käsite. Olen kuitenkin tehnyt PJF-viittauksia (Du ym., 2023) tulosluvussa niiltä osin, kuin näkökulma on tilanteeseen soveltunut.

3 Metodologia

3.1 Aineiston esittely ja hankinta

Varmistaakseni aineiston monipuolisuuden etsin haastateltavia erilaisista organisaatioista ja eri toimialoilta ympäri Suomea. Kriteerinä oli, että haastateltavaksi päätyvät henkilöt omaavat kokemusta nimenomaan hallinnollisen esihenkilön tehtävästä. En siis ottanut haastatteluun pelkän työnjohdollisen vastuun sisältävissä rooleissa kuten tiiminvetäjinä tai projektipäälliköinä toimineita. Haastattelin viittä henkilöä, jotka ovat toimineet tai toimivat hallinnollisessa esihenkilöroolissa, jossa työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu lakisääteisesti vastuualueeseen. Haastateltavista kaksi oli naisia ja kolme miehiä. Tutkimukseen osallistuneiden esihenkilökokemukset kattoivat laajasti sekä julkisen että yksityisen sektorin eri toimialoja: hallinnon, akateemisen kentän, sosiaali- ja terveydenhuollon sekä liikenteen ja kuljetuksen. Haastateltavat rekrytoitiin valtakunnallisesti koko Suomen alueelta.

Suurin osa haastatelluista oli entisiä esihenkilöitä. Pidän entisiä esihenkilöitä tutkielman näkökulmien vuoksi erittäin sopivina haastateltavina, koska he olivat saaneet ajallista ja näin psyykkistä etäisyyttä johtamiskokemuksiinsa ja pystyivät siten tarkastelemaan asioita ikään kuin enemmän ulkopuolisin silmin. Näillä haastateltavilla oli kokemus työstä työntekijän näkökulmasta ennen ja jälkeen esihenkilökokemuksensa ja näin he pystyivät paremmin vertailemaan sopivuuttaan esihenkilön tehtävään oltuaan esihenkilökokemuksen jälkeen myös muunlaisissa tehtävissä. Entiset esihenkilöt ovat näiden kokemustensa myötä voineet saada lisäymmärrystä siitä, miten juuri heidän tapauksessaan työhyvinvointi koostuu ja miten se heihin vaikuttaa. Saatuaan etäisyyttä esihenkilökokemukseensa haastateltavien saattoi olla myös helpompi kertoa esihenkilökokemukseen liittyvistä raskaista tai aroistakin asioista. Ajallinen etäisyys voi mahdollistaa kokemusten syvällisemmän ymmärtämisen ja hyväksymisen, ja tapahtumat saavat mahdollisuuden asettua osaksi omaa ammatillista tarinaa. Narratiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena tietää, miten kertoja tulkitsee kerrontahetkellä menneisyyttään (Hänninen, 2018). En kuitenkaan halunnut rajata haastateltavia pelkästään entisiin esihenkilöihin, jotta saan myös tuoreimpia kokemuksia esihenkilötyöstä mukaan aineistoon.

Keräsin aineiston puolistrukturoiduilla yksilöhaastatteluilla. Puolistrukturoidun haastattelun ideana on, että kysymykset laaditaan ennakoon ja esitetään kutakuinkin samassa muodossa kaikille haastateltaville, mutta vastaamisen tapa on vapaa (Hyvärinen ym., 2021). Minulla oli siis valmiit kysymykset haastatteluihin, mutta annoin haastateltavien kertoa vapaasti asioista, joita heille tuli mieleen haastattelutilanteessa. Tällä pyrin tukemaan aineistolähtöisyyttä, sillä tutkittavat liittyvät

usein tutkittaviin ilmiöihin erilaisia puolia ja näkökulmia kuin tutkija (Ronkainen ym., 2013). Jotkut kysymykset olivat sellaisia, että tunnistin niiden vaativan hieman miettimisaikaa, joten lähetin ne etukäteen haastateltaville, jotta he voisivat perehtyä niihin ja orientoitua aiheeseen ennen haastattelua muistelemalla ja pohtimalla aihepiiriin liittyviä asioita omaan tahtiinsa. Tämä osoittautui hyväksi valinnaksi ja sain kuvan, että valinta teki aineistosta rikkaan.

Anonymiteetin ja tietosuojan varmistamiseksi kerron haastateltavien taustatiedot yksilöimättä niitä tiettyyn haastateltavaan ja jätän kertomatta joitakin tunnistettavia seikkoja raportissa. Aineisto on myös anonymisoitu siten, ettei kenenkään tarina tule kokonaisena esille, eikä siitä voi näin päätellä henkilöllisyyttä. Käytännössä tämä tarkoittaa myös, että sitaatit ja otteet tarinoista on sekoitettu. En siis käytä narratiivisissa tutkimuksissa usein käytettäviä pseudonyymejä. Näin yhden henkilön tarinaa ei voi muodostaa kokoamalla pseudonyymien tarinan otteita tuloksista. Sen sijaan kerron anonymin tarinaottein yhtä yhteistä tarinaa, johon tulokset sijoittuvat.

3.2 Narratiiviset metodit

Esittelen tässä luvussa narratiivisen tutkimuksen perusteita painottaen niitä elementtejä, joita olen käyttänyt tutkielmassani. On huomionarvoista, että narratiivisissa tutkimuksissa yleisesti käytetään käsitteitä kuten narratiivi, kertomus ja tarina tarkoittaen joskus samaa ja joskus eri asioita lähteen mukaan (Tökkäri, 2012). Määrittelen siksi tarpeen mukaan tässä luvussa myös narratiivisen metodologian käsitteet, joita käytän. Kerron tässä luvussa myös, miten narratiivisuus ilmenee tässä tutkielmassa ja miksi päädyin käyttämään narratiivisia metodeja.

Narratiivisessa tutkimuksessa kertomus ja kerronnallisuus ovat tärkeitä (Ronkainen ym., 2013). Heikkisen (2018) mukaan suomen kielessä narratiivisuus voidaan kääntää kertomuksellisuudeksi tai kerronnallisuudeksi. Kerronnallisuus viittaa kertomisen prosessiin ja kertomuksellisuus lopputulokseen eli kertomukseen. Kerronnallinen tutkimus on tutkimusta, joka kohdistaa huomionsa kertomuksiin ja kertomiseen tiedon välittäjänä ja rakentajana. Kerronnallinen tutkimusote liittyy tietämisen tapaan sekä tiedon luonteeseen. Kertomuksen käsitettä voidaan käyttää myös kuvattaessa tutkimusaineiston luonnetta. (Heikkinen, 2018.) Kertomus muodostuu siten, että ihminen rakentaa tietonsa aiemman tietonsa ja kokemuksensa varaan ja kertoo kokemastaan juonellisesti siten, että muut voivat eläytyä kokemukseen (Vilka, 2021). Kertomuksellisuus on ihmiselle lajityyppillinen tapa hahmottaa todellisuutta ja itseään sekä koota ja muodostaa tietoa ympäröivästä todellisuudesta (Heikkinen, 2018). Narratiivisen tutkimuksen näkökulmasta kerronnallisuus on ihmiselle keskeinen keino ymmärtää yhteiskuntaa, itseään ja elämää. Tunteet ja merkitykset yhdistyvät kertomuksissa. Kertomuksissa on juoni ja erilaisia toimijoita. Kerrontaan

sisällytetään jokin näkökulma, josta käsin tapahtumat kuvataan. Narratiivisuutta voidaan käyttää keinona subjektiivisten kokemusten ja elämysten tavoittamiseksi. (Ronkainen ym., 2013.) Squiren, Andrewsin ja Tamboukoun (2008) mukaan narratiivit sisältävät merkityksiä ja muuttuvat ajan myötä. Narratiivit ilmaisevat, esittävät ja uudelleenmuotoilevat kokemuksia (Squire ym., 2008).

Narratiiveissa eri aikoina tapahtuneet asiat nivotaan yhteen tarinan keinoin (Bruner, 1986). Käytän käsitettä tarina viitaten tähän tutkielman aineistoon. Tarina on tapahtumarakenne, tapahtumien tai tapahtumakulun kuvaus (Heikkinen, 2018). Tarina etenee ajallisesti tapahtumasarjana (Vilkkä, 2021). Narratiivisin metodein voi siis kuvata ajallisesti pitkiä ilmiöitä.

Käytän tutkielmassani kokemuksen näkökulmaa. Kokemusnäkökulma eroaa faktanäkökulmasta siten, että todellisuuden ajatellaan olevan moninainen ja subjektiivinen eikä universaali ja yksittäisistä ihmisistä riippumaton. Kokemusnäkökulman mukaisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut yksilöllisistä kokemuksista ja niiden saamista merkityksistä. Kokemuksen tutkimuksessa halutaan löytää tie tutkittavan kokemuksiin ja tunteisiin. (Jokinen, 2021.) Kokemus narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa tarkoittaa paitsi yksilöllistä merkityksenantoa, myös kielellisyyden kautta yhteisöön sidoksissa olevaa maailman rakentamista ja ymmärtämistä. Ihmisen kokemukseen kuuluu tässä näkökulmassa oman, sisäisen ja yksilöllisen kokemuksen lisäksi ympäristö. Narratiivisia menetelmiä sovelletaan usein kokemuksen tutkimukseen. Narratiivinen menetelmä sopii tutkimukseen, jossa aineiston kokemukset ilmenevät ajassa muuntuvina kertomuksina eivätkä vain yksittäisinä tunteina ja ajatuksina. (Tökkäri, 2018.) Narratiivisessa tietämisen tavassa tietoa jäsennetään laajempina kokonaisuuksina. Esimerkiksi hyvin muodostettu argumentti eroaa hyvästä tarinasta. Argumentti voi vakuuttaa todenperäisyytensä. Tarina taas on uskottavampi ja sen draama mukaansatempaavampi. (Bruner, 1986.) Tarina paitsi kertoo selville saadut asiat tutkittavasta aiheesta, se samalla tavallaan perustelee, miksi kyseessä olevat asiat ovat kuten ovat, koska se sisältää tietoa kokemusta edeltävältä ajalta sekä ympäristöstä. Tarina sovittaa tulokset kontekstiin siten, että uusi tieto on helpompi ymmärtää ja hyväksyä.

Aineiston analyysissä olen käyttänyt elementtejä sellaisista narratiivisista metodeista kuin tyyppitarina, juonianalyysi, identiteettien analyysi sekä suhteiden analyysi. Narratiivisessa analyysissä voidaan muodostaa tiivistäen tarinoiden tai kertomusten juonista kaikille tutkittaville yhteinen, kokoava tyyppitarina (Hänninen, 2018). Juonianalyysi keskittyy tarinoissa esiintyviin muutoksiin sekä tarinan draaman kaareen. Juonianalyysi soveltuu muutoksista kertoviin kokemuksen tutkimuksiin, joiden tarinoissa on ajallisia ulottuvuuksia. Juonianalyysin tuloksena voi esittää tapahtumasarjoja, joissa yhdestä tilanteesta siirrytään toiseen. Eräs juonianalyysin muoto on identiteettien analyysi, jossa tarkastellaan identiteettien rakentumista ja rakentamista, kohteena esimerkiksi ammatti-identiteetti. Suhteiden analyysillä voi tarkastella tarinoiden henkilöiden välisiä suhteita ja miten

tutkittavat kokevat henkilöiden sijoittuvan erilaisiin ryhmiin vuorovaikutusympäristössä. (Tökkäri, 2020.)

Narratiivisessa psykologiassa merkittävän vaikuttajan Dan P. McAdamsin (2012) mukaan ihmiset rakentavat ja sisäistävät tarinoita ymmärtääkseen elämäänsä. McAdams (1997) näkee kaikki ihmiset tarinankertojina. McAdamsin (1997) persoonallisuusteoriassa on syvälliseen ihmisen tuntemiseen liittyvä narratiivinen taso, jolla muodostuu yksilön identiteetti ja elämäntarina. McAdamsin teoriassa identiteettikertomus on tarina, johon ihminen yhdistää menneen, nykyisen ja tulevan elämänsä. Identiteettikertomus on tarinamuotoinen tapa ilmaista identiteetti. Se sisältää yksilön elämäntarinan sekä hänen tulkintansa omasta elämästään. (McAdams, 1997.) Identiteetti muodostuu paitsi henkilön omista ajatuksista ja tunteista, myös ympäristön normeista ja käytännöistä. Näin identiteetti kertoo henkilön kokemusten lisäksi myös yhteisöistä, joissa hän on elänyt ja elää. Identiteetti voi koostua useista, eri elämänalueita koskevista osaintiteeteistä. (Tökkäri ym., 2017.) Osaintiteetti voi olla esimerkiksi ammatillinen. Tökkäri ym. (2017) tutkimuksessa tällä menetelmällä tutkittiin millaisena ihminen käsittää itsensä osana työyhteisöä sekä miten hän liittyy johtajuuden, työhyvinvoinnin ja työturvallisuuden kertomuksiinsa. Menetelmä sopii tutkimukseen työhyvinvoinnin kokemuksista sekä niiden muuttumisesta ajassa (Tökkäri ym., 2017). Koska identiteettikertomus kertoo yksilöiden kokemusten lisäksi myös ympäristöstä, voidaan tällä menetelmällä löytää aineistosta yhteneviä sekä uniikkeja tarinoita työympäristöstä. Näin aineistosta saadaan näkyviin käsityksiä siitä, miten erilaiset ihmiset kokevat samanlaisen työympäristön samoin sekä eri tavoin. Esimerkkejä identiteettikertomuksista narratiivisissa tutkimuksissa voi tarkastella Pauli Kallion (2014) väitöskirjasta ”Esimiehen muuttuvat identiteetit” sekä Päivi Frantsin (2013) väitöskirjasta ”Johtajuutta etsimässä”.

Tutkielmani on aineistolähtöinen enkä ollut aluksi valinnut menetelmään liittyvää taustafilosofiaa. Valitsemani tutkimusaihe ja -aineisto vaikuttivat menetelmän valintaan. Narratiivisuus alkoi tuntua sopivalta, kun olin kerännyt aineiston ja analyysivaihe oli alkamassa. Narratiivinen suuntaus on sopiva menetelmä silloin, kun tutkija näkee kokemukset ennemmin ajassa muuttuvina kertomuksina kuin esimerkiksi yksittäisinä ajatuksina (Tökkäri, 2018). Muita kriteerejä ovat esimerkiksi kielellisyys ja kokemusten yhteisöllisyys (Tökkäri, 2018). Tutkielman aineisto on narratiivisesta näkökulmasta rikas, sillä siitä ilmenee, miltä asiat ovat haastateltavista tuntuneet, miten tapahtumat ovat edenneet sekä miten haastateltavat ovat kehittyneet tapahtumien edetessä. Narratiivinen tutkimus ei tarjoa tarkkaa, vaiheistettua analyysimenetelmää, vaan analyysin toteutustapa riippuu tutkimuksen tekijästä (Squire ym., 2008). Narratiivinen analyysi siis muotoutuu tutkijan ja tutkimuksen mukaisesti (Hyvärinen, 2010), mistä koin olevan hyötyä tässä tutkielmassa. Narratiivinen analyysi sopii tutkielman aiheeseen siksi, että sillä voi tutkia kokemusten muutoksia tarinoiden edetessä ja

haastateltavien roolien vaihtuessa. Lisäksi narratiivisessa analyysissä haastattelukysymysten laajat aiheet eivät ole ongelma. Käytin narratiivisia metodeja myös siksi, että niiden avulla voi säilyttää tarinoiden yksityiskohtia ja henkilökohtaisia kokemuksia muita metodeja paremmin. Narratiivisten metodien avulla halusin myös säilyttää mahdollisimman pitkälle arvokkaita ja merkityksellisiä asioita myös tutkielman laadun kannalta. Halusin saada tutkimusraporttiin mukaan otteita haastateltavien tarinoista, sillä ne taustoittavat ja perustelevat väitteitäni ja johtopäätöksiäni. Tarinat sisältävät erittäin kuvaavia seikkoja, jotka muutoin olisivat jääneet lukijalta piiloon. Tarinamuotoisessa kerronnassa haastateltavien kokemuksiin liittyvät tunteet välittyvät paremmin kuin täysin pelkistetyssä ja yleistetyssä raportointitavassa. Muissa menetelmissä pidemmälle menevä pelkistäminen olisi mielestäni hukannut aineistosta liikaa asioita. Tarinoiden tapahtumat eivät ole neutraaleja, vaan niissä on tunne- ja arvolatauksia (Hänninen, 2018). Haastatteluaineistossa oli lisäksi nähtävissä kaikille haastatelluille yhteinen draaman kaari, jonka halusin jollakin tavalla säilyttää näkyvissä.

Tässä tutkielmassa narratiivisuus ilmenee siis aineiston analyysissä sekä tulosten raportoinnissa. Narratiivinen analyysi ei painotu niinkään aineiston luokitteluun, vaan sen muodostamaan kertomukseen, joka tuo esiin aineiston keskeisiä teemoja (Heikkinen, 2018). Teemoilla tarkoitan yhteisiä aihealueita, joihin olen jaotellut haastateltavien tarinoissa esiin tulleet toistuvat aiheet. Narratiivisessa analyysissä voidaan siis tuottaa uusi kertomus aineiston kertomuksien perusteella (Heikkinen, 2018). Haastateltavien tarinoista muodostuu samaa juonenkulkua noudatteleva yhteinen tyyppitarina. Tarinan tapahtumat eivät ole toisistaan irrallisia, vaan liittyvät toisiinsa syinä ja seurauksina (Hänninen, 2018). Tuon tulosten raportoinnissa esille otteita haastateltavien henkilökohtaisista tarinoista. Tarinoissa haastateltavat kertovat itsestään ja muista, sekä siitä, miten haastatteluissa ilmenneet asiat ovat vaikuttaneet heihin ja heidän elämäänsä (Hyvärinen, 2021). Tarinoissa ilmenevät haastateltavien identiteettikertomukset (McAdams, 2012), joissa haastateltavat kertovat esihenkilönä olemisen kokemuksiin, ajatuksiin ja tunteitaan menneessä, nykyisessä sekä tulevassa ajassa. Tarinoihin sisältyy kokemuksia liittyen ympäristön normeihin ja käytäntöihin. Haastateltavat kertovat ammatillisen osidentiteetin osalta elämäntarinaansa ja tulkintaansa siitä. Tulosluvussa tyyppitarina etenee narratiivisella draaman kaarella, joka alkaa siitä, miten esihenkilötyöhön on päädytty, jatkuen erilaisten työssä koettujen teemojen kautta siihen, miten työstä on mahdollisesti päädytty pois ja halutaanko esihenkilötehtävissä olla tulevaisuudessa.

3.3 Tulosten muodostus ja esittäminen

Aineisto on analysoitu ja tulokset raportoitu narratiivisin metodein. Lähestyn tutkimusongelmaa aineiston kautta haastateltavien kokemuksiin perustuen ja peilaan tuloksia työhyvinvoinnin

teorioihin. Teoreettisessa viitekehyksessä käytän kahta keskeistä työhyvinvoinnin mallia: Siegristin (1996) ponnistusten ja palkkioiden mallia (Effort-Reward Imbalance, ERI model) sekä työn vaatimusten, hallinnan ja sosiaalisen tuen mallia (Job Demand-Control-Support model, JDCS model) (Johnson & Hall 1988; Karasek 1979; Karasek & Theorell 1990). Yhdistämällä työhyvinvoinnin kaksi teoriaa viitekehykseen, saatoinkin varmistua siitä, suuri osa työhyvinvoinnin keskeisistä perusasiasiaista tulee otetuksi huomioon. Viitekehyksessä on lisäksi uudempia työhyvinvoinnin tutkimuksia. Mukana on myös työhyvinvoinnin narratiivista tutkimusta. Työhyvinvoinnin narratiivinen tutkimus tarkastelee sitä, miten ihmiset rakentavat työhyvinvointiin liitettyjä merkityksiä kertomalla tarinaansa. Työhyvinvointia on tutkittu laadullisesti, eritoten narratiivisesti suhteellisen vähän. Eräs esimerkki narratiivisten metodien käytöstä työhyvinvoinnin tutkimuksessa on Marjalan (2009) väitöskirja ”Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina”. Väitöskirjan päätavoitteena on ymmärryksen ja tiedon kasvattaminen työhyvinvoinnista yksilöllisesti koettuna ja kerrottuna ilmiönä. Marjala pitää työhyvinvoinnin kokemuksellista ymmärtämistä sekä yhteiskunnallisesti, että inhimillisesti merkittävänä päämääränä. (Marjala, 2009.) Mielestäni narratiiviset metodit mahdollistavat tämän päämäärän saavuttamista osaltaan hyvin.

Laadullisuus, aineistolähtöisyys ja narratiivisuus antavat aineistolle mahdollisuuden koostua vapaasti ilman valmiita vaihtoehtoja. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi valmiilla kyselylomakkeilla. Niissä vastaaja joutuu valitsemaan tutkijan antamista vaihtoehtoista, jolloin on olemassa riski, että tutkijan käsitykset voivat jollakin tavalla rajoittaa tai jopa vääristää aineistoa. Määrällisen tutkimuksen vastaukset saattavat muodostua niin, että tutkija ja vastaaja ymmärtävät kielellisesti tai käsitteellisesti asioita eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa aiheita ja vastausvaihtoehtoja ei ole tutkijan toimesta määritelty niin tarkoin. Haastateltaville voi jättää tilaa kertoa asioista omin sanoin ja heitä voi johdattaa kysymyksillä kertomaan lisää (Aaltonen & Leimurmäki, 2010). Haastateltavani kertoivat pitkiä ja monisyisiä tarinoita. Usein sainkin samaan kysymykseen melko erilaisia vastauksia. Haastattelussa vastaaja kertoo juuri sen, mitä hänellä tulee asiasta mieleen. Halusin antaa tutkielmassani mahdollisuuden sille, että esihenkilötyöhön liittyvät työhyvinvoinnin kokemukset nousevat esille mahdollisimman autenttisine. Haastatteluissa pystyin tarkentamaan asioita ja kysymään haastatelluilta, olivatko ehdottamani tulkinnot oikeansuuntaisia. Narratiiviset analyysi- ja raportointimenetelmät antavat mahdollisuuden sille, että aineistossa esiintyvät kokemukset tulevat esille mahdollisimman autenttisine ja runsaina. Tarinamuoto antaa tilaa erilaisille tunteille ja sävyille. Tarinamuodolla saa myös näkyviin asioiden kehittymisen ajassa.

Kertomuksien analyysiin ei ole yhtä vakiintunutta metodologia tai mallia ennalta sovittuine vaiheineen, vaan kyse on aina tutkijan käytössä olevien välineiden soveltamisesta kulloinkin käsillä olevaan aineistoon tavalla, joka perustuu tutkimuskysymyksiin (Hyvärinen, 2010). Tässäkin tutkielmassa

analyysitapa tuli luoduksi analyysiprosessin myötä. Käytin aineiston käsittelyssä aineistolähtöistä, temaattista narratiivista analyysia. Ennen varsinaisia analyysitoimenpiteitä tutustuin litteroituun haastatteluaineistoon lukemalla ja silmäilemällä sitä useita kertoja.

Analyyysin vaiheet:

Vaihe 1: Aineiston jäsentely teemoihin

Vaihe 2: Analyysikysymysten muodostaminen

Vaihe 3: Henkilökohtaisten tarinoiden muodostaminen

Vaihe 4: Tyyppitarinan muodostaminen

Vaihe 5: Suhteiden analyysi

Vaihe 6: Tulosten pohdinta, tulkinta ja johtopäätösten teko

Vaihe 1: Aineiston jäsentely teemoihin

Aluksi hahmotin aineistoa läpikäymällä, millaisia asioita aineistossa toistui. Teemoja syntyi yhdistelemällä toistuvia ilmiöitä aihealueittain. Kävin aineiston läpi merkiten, mihin teemaan aineiston osat kuuluvat. Aineistosta nousi sellaisia teemoja, joita olin osannut odottaa siellä olevan, mutta myös sellaisia, joiden runsautta ja yleisyyttä en ollut osannut odottaa sekä lisäksi sellaisia, joita en ollut osannut odottaa lainkaan. Odotettavissa oli, että aineistossa esiintyy työhyvinvoinnin teorioiden perusaiheita, jotka esiintyvät soveltamissani työhyvinvoinnin malleissa. Tällaisia olivat tuen saaminen esihenkilön työhön, työn määrä, eri tahojen odotukset, arvostuksen saaminen työssä, työn palkitsevuus, voimavarat, työn vaativuus sekä vaikuttamismahdollisuudet. Näiden lisäksi aineistosta nousi voimakkaasti muutamia hieman odottamattomampia aiheita, jotka toistuivat haastateltavien tarinoissa. Muodostin teemoja myös niistä. Tällaisia teemoja olivat persoonallisten piirteiden vaikutus työn sopivuuteen ja työhyvinvointiin, organisaatiokulttuurin vaikutus työhyvinvointiin sekä ihmisten johtamisen merkityksellistäminen. Tarinoiden draaman kaarta piirsivät seuraavat teemat: polku esihenkilöksi, henkilösuhteiden muutos, esihenkilötehtävän odotustenmukaisuus, tehtäväkuva sekä työhyvinvointi esihenkilönä ja muissa tehtävissä. En kokenut tarpeelliseksi luokitella tai koodata aineistoa enempää. Teemojen ulkopuolelle ei jäänyt merkittävästi aineistoa, sillä en halunnut olla tutkijana rajoittamassa mitkä asiat on tärkeää nostaa käsittelyyn. Esille ei myöskään tullut juurikaan epärelevantteja asioita, jotka olisi pitänyt aiheeseen liittymättöminä rajata pois.

Vaihe 2: Analyysikysymysten muodostaminen

Laadullisessa, aineistolähtöisessä tutkimuksessa analyysikysymykset muodostetaan aineiston perusteella. Haastattelukysymykset vaikuttavat luonnollisesti siten, että aineisto sisältää niitä asioita, joita on kysytty. Haastattelukysymykset kuten analyysikysymyksetkin tähtäävät siihen, että tutkimuskysymyksiin saadaan vastaus. Näistä syistä monet laadullisten tutkimusten analyysikysymykset ovat usein, kuten tässäkin tutkielmassa osittain samankaltaisia haastattelukysymysten tai tutkimuskysymysten kanssa. Analyysikysymyksistä kaksi viimeistä on muodostettu puhtaasti aineistossa voimakkaasti ilmenneiden aihealueiden perusteella. Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun välineenä on tutkija itse ja näin ollen aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa tutkimusprosessin edetessä (Kiviniemi, 2018). Tutkielmassani avaan näkökulmia siihen, miten haastateltavat ovat kokeneet työhyvinvointinsa esihenkilötehtävissä, missä määrin ihmisten johtamistehtävä ollut työhyvinvoinnin näkökulmasta odotusten mukainen ja vastainen sekä missä määrin haastateltavat kokevat johtamistehtävän olleen heille sopiva työhyvinvoinnin näkökulmasta. Muodostin analyysikysymyksiä aineistolle löytämieni teemojen ja valitsemieni näkökulmien ohjaamana:

Miten haastateltava päätyi esihenkilöksi?

Miten tietoisia haastateltavat olivat esihenkilötyön sisällöstä ja vaatimuksista tehtävään ryhtyessään?

Millaiseksi haastateltava on kokenut työhyvinvointinsa esihenkilötehtävässä?

Miten esihenkilön tehtävä sopii haastateltaville työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Mitä ihmisten johtaminen haastateltaville merkitsee?

Millainen esihenkilö haastateltava haluaa olla ja millaiset mahdollisuudet siihen on?

Vaihe 3: Henkilökohtaisten tarinoiden muodostaminen

Muodostin haastatteluaineistosta jokaiselle haastateltavalle juonellisen, henkilökohtaisen tarinan, johon sisältyi heidän esihenkilöidentiteettinsä kehityksen elementtejä McAdamsin (2012) identiteettikertomusmetodiin liittyvän osaidentiteetin tapaan. Kaikkiin tarinoihin muodostui samankaltainen draaman kaari. Jokaisen haastateltavan tarinassa kuvasin aluksi, miten he ovat päätyneet esihenkilön tehtävään. Halusin selvittää, oliko esihenkilöksi ryhtyminen haastateltavan oma idea, oliko siihen hakeuduttu aktiivisesti vai oliko tehtävään esimerkiksi ajaututtu ulkoisten tekijöiden seurauksena. Monista haastatelluista tuli esihenkilötehtävässään entisten kollegoidensa esihenkilö. Näitä kokemuksia kuvasin tarinoissa seuraavaksi. Kolmantena aiheena tarinoissa on se, oliko haastateltavilla ollut odotuksia esihenkilötehtävien suhteen ja miten nämä odotukset olivat

täyttyneet sekä oliko tehtävässä ilmennyt jotain odotusten vastaista. Tämän jälkeen tuli esille erilaisia kokemuksia, joiden haastateltavat arvioivat vaikuttaneen työhyvinvointiinsa esihenkilön tehtävissä. Tarinoiden lopuksi kuvasin vielä sitä, miten esihenkilötehtävistä oli päädytty pois ja olivatko haastateltavat halukkaita toimimaan esihenkilön tehtävissä tulevaisuudessa. Lopuksi tiivistin henkilökohtaisia tarinoita lyhyemmiksi niin, että säilytin tutkimuskysymysten kannalta olennaisen tiedon.

Vaihe 4: Tyyppitarinan muodostaminen

Hahmotin, millainen tarinallinen draaman kaari toistui kaikkien haastateltavien tarinoissa. Se näytti olevan samanlainen lähes kaikilla. Rakensin henkilökohtaisista tarinoista yhden, kokoavan tyyppitarinan tarinoiden yhteisen draaman kaaren ja teemojen pohjalta. Tyyppitarinan runko hahmottuu tulostuluvun alalukujen otsikoissa.

Vaihe 5: Suhteiden analyysi

Muodostin narratiivisen suhteiden analyysin esihenkilöiden suhteista vuorovaikutusympäristöönsä. Olen kuvannut tämän tulostuluvussa kuvassa 3 sosiaalisena verkostona, jossa ilmenevät esihenkilöiden kokemat suhteet ympäristöön ja sidosryhmiin.

Vaihe 6: Tulosten pohdinta, tulkinta ja johtopäätösten teko

Pohdin tuloksia työhyvinvoinnin teorioita ja muuta tutkimustietoa soveltaen. Tein tulkintoja ja johtopäätöksiä tulosten merkityksistä.

Haastattelujen analysoinnissa ei ole olemassa yhtä yleispätevää polkua aineiston luennasta johdonmukaiseen ja systemaattiseen analyysiin ja aineiston tulkintaan. Tutkijan valitsema näkökulma sekä tutkimuskysymysten asettelu vaikuttavat aineiston lähestymistapaan. (Ruusuvuori ym., 2010.) Etenkin narratiivinen analyysi on tutkija- ja tutkimuskohtainen (Hyvärinen, 2010; Squire ym., 2008). Aineiston luokittelun, analysoinnin ja tulkinnan painotus vaihtelee tutkimuksesta toiseen tutkijan tutkimusvälineistöstä, tyylistä ja tutkimuskohteesta riippuen. Analyysin vaiheissa palataan usein taaksepäin analyysiprosessin aikana ja eri vaiheita tehdään myös päällekkäin. (Ruusuvuori ym., 2010.) Näin tapahtui tässäkin tutkielmassa palatessani yhä uudelleen tutkimuskysymyksiin. Laadulliselle analyysille onkin tyyppillistä, että aineisto keskustelee tiiviisti tutkimuskysymysten kanssa (Ruusuvuori ym., 2010).

Kynnys siirtymisessä aineistonkeruusta analyysiin on laadullisessa haastattelututkimuksessa usein korkea (Ruusuvuori ym., 2010). Analyysin alussa minulla ei ollut vielä varmuutta siitä, sisältääkö aineisto uutta tietoa tai vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ruusuvuoren ym. (2010) mukaan tutkimusta

tehdessä käy usein niin, että aineisto tuntuu aluksi vääränlaiselta ja suorastaan käyttökelttomalta. Palaamalla yhä uudelleen tutkielmasuunnitelmaani analyysin edetessä, vakuutuin siitä, että aineisto on rikas ja vastaa asettamiini tutkimuskysymyksiin. Analyysia piti malttaa tehdä johdonmukaisesti ja luottaa siihen, että aineisto aukeaa matkan varrella riittävän hyvin. Analyysiprosessi ei ollut helppo eikä vähätöinen. Se ei myöskään ollut jäykkä eikä ennalta päätetty. Prosessi vaati lujaa luottamusta onnistumiseen, vaikka en alkuvaiheessa kovinkaan tarkoin voinut tietää, minkälainen lopputulos tulisi olemaan. Minulla oli kuitenkin voimakas intuitio siitä, mitä ajatuksia minun on seurattava. Lähestyin aineistoa useista eri näkökulmista ja mietin jokaisen asian kohdalla, mihin kaikkeen se liittyy ja mitä kaikkea se kertoo. Suuri osa asioista liittyi useisiin teemoihin yhtä aikaa ja jouduin päättämään missä kohtaa painotan mitäkin asiaa. Halusin välttää toistamasta samoja asioita useissa eri paikoissa liiaksi. Oli ratkaistava, miten aiheita hallitsee ja jaottelee sekä valittava, mihin päätyvät asiat, joka voisivat olla monessa kohdassa yhtä aikaa. Toinen tutkija tai lukija saattaa huomata, että olisi itse voinut päätyä toisenlaisiin ratkaisuihin. Laadullinen aineisto ei ole kuitenkaan tässäkin tapauksessa vain jotain tiettyä ja eksaktia, vaan tuloksia voi käsitellä ja joutuu käsittelemään monessa eri kohdassa monilta eri näkökannoilta. Yhtä oikeata tapaa ei välttämättä ole. Koko todellisuuden selvittämisen ollessa mahdotonta, vastuullisen ja tietoa refleктоivan tietämisen kannalta on selkeämpää tarkastella asioita tietyistä, asetetuista näkökulmista (Ronkainen ym., 2013). Tutkimuksellisenä vastauksena todellisuuden monimuotoisuuteen toimi siis tietoinen näkökulmien asettaminen (Ronkainen ym., 2013).

Tulosluvussa esitän tulokset sekä niistä tekemäni tulkinnat ja johtopäätökset tyypittarinan muodossa soveltaen työhyvinvoinnin teoreettisia malleja ja muuta tutkimustietoa. Olen tuonut näkyviin katkelmia haastateltavien tarinoista, koska ne ovat erittäin kuvaavia ja perustelevat näin väitteitäni ja johtopäätöksiäni. Lukija saa tästä raportista parhaan annin lukemalla sen kokonaisuudessaan, sillä kun kaikkia asioita ei toisteta joka kohdassa uudelleen, hahmottuu perusteita väitteille ja johtopäätöksille myös muualla kuin juuri siinä kohden, missä väite tai johtopäätös esitetään.

3.4 Tutkimuksen laatu

Tutkijan on oltava valppaana koko tutkimusprosessin ajan ja tarkkailtava toimintaansa, jotta tutkimuksen laatu säilyy hyvänä läpi prosessin. En tunnista suuria ongelmia tutkielmani laadun ja eettisyyden suhteen pidettyäni hyvät tieteelliset käytännöt kirkkaana mielessäni koko prosessin ajan. Hyvät tieteelliset käytännöt tarkoittavat tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa, niiden esittämisessä sekä tutkimuksen ja tulosten arvioinnissa. Tutkimus on siis suunniteltava, toteutettava ja raportoitava yksityiskohtaisesti ja tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä

tavalla. Lisäksi on noudatettava tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluvaa avoimuuden periaatetta. Näillä asioilla viitataan tutkimuksen validiteettiin eli pätevyyteen. Validiteetti viittaa myös siihen, kuinka hyvin tutkimus kuvaa tutkittavaa ilmiötä. (Ronkainen ym., 2013.)

Olen tehnyt analyysia systemaattisesti ja järjestelmällisesti sekä pyrkinyt kuvaamaan analyysiprosessin mahdollisimman tarkoin. Toin tekstiin kuvaavia aineisto-otteita todentamaan, millaisesta aineistosta olen tekemiini tulkintoihin ja johtopäätöksiin päätenyt. Tarinaa voidaan analysoida poimimalla aineistosta tiettyä teemaa tai käsitettä ilmentäviä lausumia ja erittelemällä niitä suhteessa tarinan tapahtumiin (Hänninen, 2018). Käyttämäni analyysimetodi on siis eräänlainen temaattinen, narratiivinen analyysi. Vertailevana esimerkkinä lukija voi tutustua esimerkiksi Auvisen (2013) väitöskirjaan ”Narratiivinen johtajuus: Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä”, jossa on käytetty narratiivisen aineiston analyysissa teemoittelua. Narratiivinen analyysi voi rakentua aika vapaasti tutkijan, tutkimuksen ja kulloisenkin tutkimusprosessin mukaan (Hyvärinen, 2010; Squire ym., 2008). Narratiivisen analyysin rikkaus, mutta myös haaste onkin juuri se, että tutkija voi muotoilla sen itse. Tällöin analyysin luonteeseen voi kuulua, että se rakentuu ja suostuu avautumaan tutkijallekin ainoastaan prosessin kautta. Prosessiin liittyy ajoittainen epävarmuus lopputuloksesta, mutta myös toistuvat oivallukset. Analyysin tekeminen oli prosessioppimista. Prosessiin täytyi luottaa ja vasta sen edetessä pystyi vaihe vaiheelta näkemään seuraavien vaiheiden muodostumisen.

Analyysiprosessin alussa pinnalla oli kysymys, tuottaako tutkielmani uutta tietoa. Johtajien ja esihenkilöiden työhyvinvoinnista on kyllä tutkimuksia ennestäänkin, vaikkakin niukalti. Etenkään laadullista tutkimusta esihenkilöiden työhyvinvoinnista ei kuitenkaan ole vielä kovin runsaasti. Uutta tietoa tässä tutkielmassa tuottavat ennen kaikkea sen näkökulmat. Näkökulman valinta määrittää sen, mitä on mahdollista nähdä (Ronkainen ym., 2013). Näkökulma toimii myös tärkeänä rajaamisen työkaluna. Kun aineistoon sai välillä ajallista etäisyyttä ja keskittyi siihen sitten vain jostain tietystä näkökulmasta, se näytti erilaiselta ja siitä alkoi saada enemmän irti kuin aluksi vaikutti. Prosessi osoitti, ettei tutkimuksen tekemistä kannata suunnitella liikaa, sillä matkan varrella niin paljon voi muuttua. Halusin myös jättää tilaa luovuudelle ja antaa tutkimuksen muodostua ilman, että pakotan sen johonkin tiettyyn muotoon. Tunnistin, että muutoin jotain tärkeää menetetään. Vaikka tämä tie oli haasteellinen, se kannatti. Kokeneempi tutkija olisi kenties voinut tehdä lopullisempia valintoja jo aikaisemmassa vaiheessa.

Tutkielman eettisyyttä voi yhtäältä tukea se, että narratiivinen tutkimus kunnioittaa ihmisen ominaislaatua ja antaa haastateltaville mahdollisuuden ilmaista itseään omalla äänellään. Toisaalta narratiivisissa tutkimuksissa saattaa joskus olla liian tunnistettavia tapahtumakulkuja, vaikka henkilö-

ja muut tunnistetiedot olisikin poistettu. (Hänninen, 2028.) Tämän vuoksi päädyin tulosten esitysmuotoon, jossa ei ole nimetty mitkä tarinan osat kuuluvat kullekin haastateltavalle. Tuloksissa aineisto on siis sekoitettu. Kokonaisena luettavissa on vain kaikille yhteinen perustarina.

Lukijan huomio saattaa kiinnittyä siihen, että käyttämäni työhyvinvoinnin klassiset teoriat eivät ole kovin uusia. Käyttämäni teoriat eivät iästään huolimatta ole vanhentuneita vaan edelleen erittäin relevantteja ja kattavat yhdessä merkittävän osan työhyvinvoinnin perusteista. JDCS-mallia (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) sovelletaan uudemmissa työhyvinvoinnin tutkimuksissa edelleen kuten esimerkiksi Asselmann ja Specht vuonna 2023 ja Frantsi 2013. Siegristin (1996) ERI-mallia ovat soveltaneet esimerkiksi Feldt ym. vuosien 2013 ja 2016 tutkimuksissaan sekä Tolonen ym. vuonna 2021. Olen perustellut valintojani luvussa Mallien valinta. Tutkielman aineisto sisältää myös muita kuin klassisten teorioiden teemoja. Narratiivisuus avaa myös työhyvinvoinnin tarkastelulle uusia näkökulmia. Mielestäni laajemmat tarkastelunäkökulmat lisäävät tutkimuksen rikkautta, uskottavuutta ja käyttömahdollisuuksia.

Laadullisessa tutkimuksessa on kyse vähitellen tapahtuvasta ilmiön käsitteellistämisestä. Aineistokeskeisyydestä huolimatta tutkija ei ole koskaan täysin perspektiivitön vaan esimerkiksi teoreettiset näkökulmat, ja tutkijan vähitellen käsitteellistyvät näkemykset tarkasteltavan ilmiön luonteesta ovat mukana suuntaamassa tutkimuksen kulkua. Tässä mielessä tutkijan kokemattomuudesta voi olla jopa hyötyä, sillä se estää tämänkaltaisen kaavoihin kangistumisen. Aineistosta nousevien näkökulmien suhdetta teoreettisiin näkökulmiin voi pitää vuorovaikutteisena. (Kiviniemi, 2018.) Kuten Ruusuvuori ym. tuovat esille Haastattelun analyysi -teoksessa (2010), tutkijaa voi lähteä analyysin alussa ohjaamaan omat odotukset siitä, mitä aineistosta tulisi ilmi. Asia, johon itsekkin jouduin kiinnittämään erityistä huomiota, oli se, mitä mahdollisesti oletin aineistosta löytäväni. Käsitin, että se saattoi olla myös osin tiedostamatonta, joten tarkkailin itseäni sen suhteen, etten lähde viemään asioita tiettyyn suuntaan. Lukemalla aineistoa avoimin mielin, välttämättä aktiivisesti ajattelemasta mitä voisin odottaa löytäväni, teemoja muodostui aineistolähtöisesti. Laatua tukevana tekijänä pidän sitä, että pystyin haastatteluissa tarkistamaan tulkintojeni oikeellisuutta ja näin vahvistamaan tutkielman luotettavuutta.

Huomasin ajatteluni olevan aluksi myös hieman teorialähtöistä, mikä johtuu varmasti osaltaan siitä, että mietin pitkään, lähdenkö tekemään tutkielmaa aineisto- vai teorialähtöisesti. Lisäksi käyttämäni työhyvinvoinnin teoriat ovat minulle aika tuttuja. Monet teemoista asettuivat työhyvinvoinnin teorioiden teemoihin melko suoraan siitä huolimatta, että kyseenalaistin voimakkaasti tällaisen automaation. Päädyin lopulta käyttämään työhyvinvoinnin käsitteitä osassa otsikoita. Huolimatta siitä, että teemat muodostuivat aineistolähtöisesti, koin selkeäksi tavaksi otsikoida ne termein, jotka

löytyvät teorioista. Näin tutkimusraporttia on helppo käyttää ja ymmärtää. Tämä valinta ei kuitenkaan tee tästä tutkielmasta teorialähtöistä. Valinnan puolesta puhuu myös aineiston luonne, joka on siten monitahoinen, että yksi asia tai ote tarinasta liittyy hyvin moneen teoria-aiheeseen. Oli löydettävä jokin selkeä tapa jäsentää asioita. Raporttiin sai tällä tavalla selkeyttä ja ryhtiä. Mielestäni olisi myös ollut hieman teennäistä ja epäselvää nimetä teemoja muulla tavalla. Koen tärkeämmäksi tutkielman tuottaman tiedon käytettävyyden, kuin tutkimusraportin terminologian omaperäisyyden.

Tutkijasubjektin vaikutusta ei voi poistaa täysin millään menetelmällä, sillä tutkimus on menetelmän seuraamisen ja loogisen päättelyn lisäksi myös oivaltamista, tulkintaa, vakuuttumista sekä ymmärryksellä tehtyjä valintoja (Ronkainen ym., 2013). Mikäli aihe on tutkijalle hyvin tuttu, on tulkintaa käytettäessä oltava erityisen tarkkana, ettei tutkija tule tulkinneeksi omia kokemuksiaan aineistoon kuuluvien kokemusten sijaan (Tökkäri, 2018). Olen pitänyt omat kokemukseni ihmisten johtamisesta ja johdettavana olemisesta tietoisesti irrallaan tästä tutkielmasta, vaikka niiden sekä opintojeni kautta idea tähän tutkielmaan on todennäköisesti syntynyt. Kokemuksistani on kuitenkin ollut monenlaista hyötyä esimerkiksi teorioiden soveltamisessa käytäntöön ja todelliseen maailmaan. Kokemukseni auttavat ymmärtämään haastateltavien kokemuksia. Kun tutkijalla on omia kokemuksia tutkittavasta asiasta, tulevat teoriat ikään kuin eläviksi ja osaksi elettävää elämää.

Lukija saattaa kiinnittää huomiota tutkielman näkökulmiin ja pitää niitä joiltakin osin hieman ideologisina tai arvosidonnaisina. Tunnistan oman tutkijapositioni ja siihen liittyvän arvosidonnaisuuden riskin. On kuitenkin huomattava, että esimerkiksi analyysissa korostuva inhimillinen näkökulma nousee suoraan aineistosta. En ollut suunnitellut tällaista näkökulmaa, mutta nostin sen esille siinä voimakkuudessa kuin se aineistossa esiintyy - kuten muutkin aineistossa ilmenneet asiat. Ideologista tutkimusta on tutkimus, joka ei tunnista näkökulmaisuuttaan ja esittää tuottamansa tiedon universaalina totuutena (Ronkainen ym., 2013).

Me ihmiset koemme asiat eri tavoin. Annamme myös koetuille ja kerrotuille asioille erilaisia, yksilöllisiä merkityksiä. Tulkitsemme uusia asioita ja kokemiamme tapahtumia omien aiempien kokemustemme valossa ja olemme tätä taustaa vasten niistä jotakin mieltä. Yksittäinen ilmiö voi siis tuottaa hyvin erilaisia tarinoita, jopa samalta kertojalta (Squire ym., 2008). Kertoja on narratiivisessa tutkimuksessa voimakkaana vaikuttajana tutkimustuloksiin monin eri tavoin. On myös muistettava, etteivät tutkimusaineistot koskaan edusta puhtaasti todellisuutta, vaan kyseessä on lopulta aina vain kerätty aineisto (Ronkainen ym., 2013). Narratiivisessa kokemuksen tutkimuksessa on huomioitava, että tulokset edustavat esitettyä ihmisen kokemusta, johon on vaikuttanut kertojan ja hänen yhteisönsä lisäksi tutkija. Kyseessä on monisyinen, mielipiteitä herättävä, mutta rikas tapa tehdä tutkimusta.

4 Tulokset ja johtopäätökset esihenkilötyössä koetusta työhyvinvoinnista

4.1 Tulostulosta

Seuraavissa alaluvuissa esittelen tutkielman tulokset ja tekemäni johtopäätökset. Vertailen tuloksia muihin esihenkilöiden työhyvinvointia samankaltaisista näkökulmista tarkastelleisiin tutkimuksiin. Tulokset etenevät teemoittain kaikkien haastateltavien tarinoista yhdistettynä tyyppitarinana. Tyyppitarina alkaa esihenkilötyöhön päättämisestä, jatkuu erilaisten työssä esiintyvien ilmiöiden kautta tehtävästä pois päättämiseen ja muihin tehtäviin siirtymiseen, mikä oli aineistossa tyyppillinen tarinankulku. Teemat ja tarinan eteneminen ilmenevät alalukujen otsikoissa. Tuon näkyviin myös yksittäisten haastateltavien tarinoiden osia ja aineisto-otteita, jotka kuvaavat autenttisesti haastateltavien kokemuksia. Olen kertonut luvussa Tulosten muodostus ja esittäminen tarkemmin tyyppitarinan ja teemojen muodostuksesta.

4.2 Polku esihenkilöksi

Aineistossa yleisenä trendinä on se, ettei esihenkilöksi ryhtyminen ollut haastateltavien oma idea.

”No se tapahtui vähän silleen sattumalta, että en niinku varsinaisesti hakenut esihenkilötehtäviin.”

Haastateltavista yksi oli hakeutunut nykyiseen esihenkilötehtäväänsä omasta aloitteestaan. Aiempaan esihenkilön tehtäväänsä häntäkin oli pyydetty hänen sijaistettuaan tehtävässä ensin. Muita haastateltavia oli pyydetty esihenkilön tehtäviin tai kehoitettu hakemaan avoinna ollutta esihenkilön paikkaa. Esihenkilön työtä oli esimerkiksi ehdotettu uralla etenemisen keinona. Esihenkilötyöhön ryhtyminen koettiin yhtäältä luonnollisena tai mahdollisuutena.

”Se oli semmoinen luonnollinen siirtymä sitten kun ne hommat oli jo tiedossa ja osasi ne niin sitten vaihdettiin vähän nimikettä ja jäin siihen esihenkilöksi.”

Toisaalta osa koki pyynnöt työhön ryhtymisestä määräyksinä tai muutoin siten, ettei vaihtoehtoja tilanteessa ollut. Yksi haastateltava ei kertomansa mukaan kokenut voivansa kieltäytyä tehtävästä, koska organisaatiossa oli tuohon aikaan käynnissä muutosneuvottelut ja hän koki, että kieltäytymisellä olisi voinut olla huonoja seurauksia hänen urapolulleen.

”Se esitettiin mulle kyllä pyyntönä, mutta mä tunsin sen henkilön, joka mun esimies oli, että kyllä se oikeasti taisi olla määräys kuitenkin. Ja kyllä se vähän semmoiselta tuntui, ettei siitä oikein arvannut kieltäytyä. Että kyllä se ehkä vähän semmoinen pakon sanelema juttu oli, että mä siihen hommaan aloin. Siinä ikään kuin kysyttiin minun suostumusta, mutta toisaalta ei sitten kuitenkaan kysytty. Kyllä se oli vähän silleen, että siihen nyt oli pakko vähän niinku ryhtyy.”

Muutosneuvottelut voivat saada henkilöstön pelkäämään työpaikkansa puolesta, sillä niihin liittyy usein henkilöstövähennyksiä. Nykytyöelämän tehokkuusvaatimukset lisäävät muutoksia ja niistä koituva työn epävarmuus turvattomuuden tunteita. Näin voidaan joutua tilanteisiin, joissa ei uskalleta vaikuttaa roolinvaihdoksiin. Esihenkilön tehtävään hakeutuminen on myös tapa edetä uralla, mutta tässä aineistossa esiintyy niukalti tahtotilaa edetä esihenkilötehtävien kautta.

Aineistossa siis esihenkilötehtävään hyvin usein pyydetään tai jopa määrätään. ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan palkkioiden vähäisyyttä ja työntekijän kokemaa turvattomuutta työssä esiintyy tilanteissa, joissa työntekijän työroolia muutetaan pakotetusti. Tämä lisää työssä koettavaa stressiä. Työntekijä joutuu antamaan työlleen suuren panoksen ilman vaikuttamismahdollisuuksia työhön, jolloin ponnistusten ja palkkioiden vastavuoroisuus ei toteudu. ERI-mallissa palkkioksi luettu uralla eteneminen ei toimi palkkiona silloin, kun se ei ole omaehtoista. Lisäksi arvostus voidaan tulkita riittämättömäksi, koska henkilön omaa tahtotilaa, mieltymyksiä, suunnitelmia ja arvoja ei huomioida riittävästi pakotetuissa roolimutoksissa. Tällöin myös motivaatio voi laskea. (Siegrist, 1996.) Pakotetut roolimutokset vähentävät autonomiaa työssä ja näin työn hallintaa, lisäten stressiä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Työnantajan direktio-oikeus muuttaa työtehtäviä yksipuolisilla päätöksillä voi siis heikentää työhyvinvointia merkittävästi.

Pienimäen (2024) väitöksessä kuntien esihenkilötyöstä esihenkilönä toimiminen vaikutti olevan omien valintojen tulos. Pienimäen (2024) aineistossa oli myös tyypillistä, että esihenkilöksi ryhtyminen ei ollut haastateltavien ensisijaisena tavoitteena vaan pikemminkin halu saada haastavampia ja vastuullisempia tehtäviä, uteliaisuus sekä halu kehittää omaa alaa. Pienimäen haastateltavat kuvailivatkin esihenkilötehtävän tulleen ikään kuin kylkiäisenä jonkin muun uuden tehtävän mukana. (Pienimäki, 2024.) Pienimäen aineistossa esihenkilöksi päätyminen vaikuttaa olevan uralla etenemisen sivutuote, kun taas tämän tutkielman aineistossa sitä on ehdotettu tai se on osoitettu haastateltaville. Du ym., (2023) tutkivat työtyytyväisyyttä ja työn sopivuutta (person-job fit) uran itsejohtamisen näkökulmasta huomioiden työn vaatimukset. He löysivät positiivisen yhteyden työtyytyväisyyden ja työn sopivuuden välillä. Uran itsejohtamisella havaittiin välittävä rooli tässä yhteydessä. (Du ym., 2023.)

Haastattelemillani esihenkilöillä oli hyvin erilaisia ja jopa ristiriitaisia ajatuksia ja tunteita esihenkilöksi pääytymisestä. Aiempi tutkimus huomioon ottaen voidaan todeta, että uralla edetessä kohdalle voi osua esihenkilötehtävä, vaikka se ei oma, ensisijainen toive olisikaan. Tutkimusnäyttö antaa siis ymmärtää, että esihenkilötehtävä on merkittävässä asemassa uralla etenemisen poluissa. Lisäksi vaikuttaa siltä, että mikäli kyseessä on oma valinta, on työhyvinvointi esihenkilötehtävissä parempi.

4.3 Henkilösuhteiden muutos

Useista haastateltavista tuli entisten kollegojensa esihenkilöitä. Haastateltavien tähän liittyvät kokemukset vaihtelivat. Jotkut kokivat, ettei tilanne aiheuttanut kovin suuria ongelmia. Eräs haastateltava arveli entisten kollegojen epäilleen hänen esihenkilötaitojaan. Toisen kokemus oli, että asioiden sujuminen otti oman aikansa uusien roolien vastuiden ja velvollisuuksien läpikäymisen jälkeen. Yhdelle haastateltavista kokemus muodostui haastavammaksi. Hän sai johdettavakseen työtoverin, jonka kanssa hänellä oli ystävyys suhde myös vapaa-ajalla. Suhde muuttui pelkäksi työtoveruudeksi ja molemmat joutuivat opettelemaan uuden roolin. Esihenkilönä haastateltava joutui tekemään selväksi uudet työroolit. Haastateltava koki helpommaksi johtaa ihmisiä, jotka ovat etäisempiä ja joiden kanssa ei ole aiemmin ollut kollega tai ystävä. Haastateltava ei kokenut haluavansa joutua enää vastaavaan tilanteeseen:

”En lähtisi enää esihenkilöksi sellaiselle, jonka kanssa suhde on muutakin kuin puhtaasti ammatillinen.”

Pienimäen (2024) haastateltavat kuvasivat omien työtovereiden esihenkilöksi ryhtymisen suurena roolin muutoksena, joka koettiin haasteelliseksi. Oman aseman muutos herätti paljon pohdintaa johdettavien suhtautumisesta itseän. Pienimäen (2024) aineistossa koettiin helpommaksi tilanteet, joissa esihenkilön tehtävään on tultu organisaation ulkopuolelta.

Henkilösuhteiden muutokset vaikuttavat sekä yksilön työn kuormitustekijöihin että sosiaalisiin suhteisiin. Entisten kollegoiden voi olla haastavaa ottaa vastaan esihenkilön uutta roolia ja esihenkilön velvollisuutena on ponnistella uusien roolien selkeyttämiseksi johdettavilleen. Tästä aiheutuu kuormitusta, jolloin työn vaatimukset voivat kasvaa liikaa ja vaikuttaa hyvinvointiin kielteisesti (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Tämänkaltaiset roolimutokset voivat vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti myös sosiaalisen tuen vähenemisen vuoksi (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Entisten kollegoiden sosiaalinen tuki myös muuttuu. Kyseessä ei voi roolimutosten jälkeen olla enää vertaistuki. Mikäli johdettavien on hankala hyväksyä entisen kollegan johtavaa roolia, työn palkkiona pidettävää arvostusta ei ole riittävästi (Siegrist, 1996). Rooliristiriidat sekä vähäinen sosiaalinen tuki kuluttavat voimavaroja. Työ muuttuu vähemmän kollektiiviseksi ja enemmän eristäytyneeksi ja työn hallinta on liian rajallista. (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990.) Entisten kollegoiden johtamiseen ryhtymisen vaikutukset työhyvinvointiin kuitenkin riippuvat tilanteesta ja siitä, miten henkilöt sen kokevat. Yhtäältä roolimutokset saattavat sujua ilman suuria vaikeuksia, mutta toisaalta ne voivat myös aiheuttaa merkittävää työhyvinvoinnin heikkenemistä. Ihmisten voi olla ainakin aluksi hankalaa suhtautua omiin tai toisten uusiin rooleihin, jotka poikkeavat

voimakkaasti aiemmista. Asetelma, jossa vertainen nousee organisaation hierarkiassa yläpuolelle valtaa käyttävään asemaan voi tuntua haastavalta. Kaikkiaan entisten kollegoiden johtaminen näyttäytyy tämän tutkielman aineistossa kuitenkin suhteellisen ongelmattomana ilmiönä. Voikin olla, että asia on vaikeampi johdettaville kuin esihenkilölle, eivätkä johdettavat tuo aina esiin esihenkilölle kaikkia ajatuksiaan asiasta. Tästä aiheesta oli haastavaa löytää muuta tutkimustietoa.

4.4 Esihenkilötehtävän odotustenmukaisuus

Monille haastateltavista esihenkilön tehtävä osoittautui olevan suurimmaksi osaksi odotusten mukainen. Aineistossa esiintyi kuitenkin myös vaihtelua sen suhteen, miten asia koettiin. Jotkut kuvasivat, että heille selvisi vasta tehtävässä ollessaan, mihin he olivat ryhtyneet siirtyessään esihenkilöksi.

”Muistan ajatelleeni, sitten kun olin siinä tehtävässä, että mihinkä mä nyt oikein olen joutunut. Mutta ei sitä oikein voinut peruuttaakaan enää, että se sitten vaan piti hoitaa se tehtävä.”

Yhdelle haastateltavista luotiin johdon taholta kuvaa siitä, ettei mikään muutu roolinvaihdoksessa, vaikka esihenkilötyö toi tullessaan useita uusia päällekkäisiä rooleja. Näin hänellä ei ollut mahdollisuutta saada tietoa siitä, millaista työ tulisi olemaan. Jos johto ei toimi vastuullisesti ja rehellisesti siirtäessään ihmisiä uusiin tehtäviin ja rooleihin, voi siitä olla haittaa työhyvinvoinnille. Esihenkilöksi ryhtyvälle olisi työhyvinvoinnin näkökulmasta suotava mahdollisuus punnita roolinvaihdosta realististen tietojen valossa, jotta hän voisi arvioida omaa sopivuuttaan tehtävään ennalta. Työhyvinvoinnin toteutumiseksi tarvittavat vaikuttamisen mahdollisuudet ja työn hallinta eivät ole riittävällä tasolla, mikäli ei ole mahdollista ennalta arvioida tulevaa tehtävää esimerkiksi omien mieltymyksien, taipumusten ja osaamisen näkökulmasta (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Muutosten suuri määrä koettiin odotusten vastaisena. Eräs haastateltava kertoi, että hänen johtamansa yksikön tehtävät ja johdettavat vaihtelivat eikä hän aina tiennyt, mikä hänen yksikköönsä siirrettyjen työntekijöiden tehtävänkuva on, kun henkilöitä siirrettiin hänen johdettavakseen tehtävineen. Näin hän joutui ohjaamaan työtä, johon ei kokenut omaavansa osaamista. Muutokset aiheuttavat yleensä lisätoita. On pidettävä toimintaa yllä ja yhtä aikaa suunniteltava ja toteutettava muutokset, sekä harjaannuttava tekemään asiat muutosten edellyttämällä, uudella tavalla. Näin runsaat muutokset lisäävät työn vaativuutta ja kuormitusta mikä voi heikentää työhyvinvointia stressin lisääntyessä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

Vahvasti odotusten vastaista haastateltaville oli myös se, kuinka yksin esihenkilö jäi monissa vaikeissa tilanteissa. Tätä asiaa tarkastelen lähemmin luvussa Tuen saaminen esihenkilön työhön. Monilla haastateltavista vaikutti olevan suhteellisen kattava käsitys esihenkilön vastuulle yleisesti kuuluvista tehtävistä. Kuitenkin esiin nousi myös rooliin liittyviä odottamattomia asioita, joiden määrä ei välttämättä ollut kaikkien kohdalla suuri, mutta vaikutus työhyvinvointiin merkittävä. Tämä tulee myös esille luvussa Tuen saaminen esihenkilön työhön, jossa käsitellään esihenkilön yksinäistä roolia. Esihenkilötyön odotustenmukaisuudesta oli haastavaa löytää muita tutkimuksia. Laajempi tutkimusnäyttö antaisi paremman kuvan asiasta.

4.5 Tehtävänkuva ja työn määrä

Enemmistö haastateltavista koki työn määrän liialliseksi. Kaikilla haastateltavilla oli esihenkilötyön rinnalla myös muita tehtäviä. Osalla säilyivät lisäksi jotkin heidän vastuullaan ennen esihenkilötehtävää olleet tehtävät. Erilaisia tehtäviä tuli myös ajan myötä lisää. Tehtäviin sisältyi usein monia erilaisia rooleja ja vastuita. Töitä oli paljon ja työtehtävät haastavia sisältäen laajoja vastuualueita ja tehtäväkokonaisuuksia. Työn rajaaminen oli monella haasteellista. Kaikille esihenkilöille vastuualueet eivät olleet aina selkeitä.

”Siinä oli sitten kaikkea mahdollista maan ja taivaan väliltä.”

”Mulla oli jo monta roolia ja kaikissa omat vaatimukset.”

Töiden runsas määrä vaikutti useiden haastateltavien työhyvinvointiin. Eräs haastateltava kertoi, että hän koetti selviytyä kaikista tehtävistä sinnikkyydellään, mutta työpäivistä muodostui liian pitkiä, kiireisiä ja raskaita. Hän teki töitä myös viikonloppuisin ja koki tehtävän loppuaikoina olevansa uupunut. Toinen haastateltava kertoi, että hänen työssään vaaditaan usein nopeaa reagointia ja kiireellisiä toimenpiteitä vaativia asioita saattaa olla tehtävänä yhtä aikaa. Haastateltava pohtikin, priorisoiko ylempi johto asiat eri tavalla vai eikö johto tiedä, mitä kaikkea on työn alla. Liiallinen työmäärä johti työpäivien venymiseen yksityiselämän kustannuksella. Hän koki sisäistä ristiriitaa tilanteissa, joissa työtä oli enemmän kuin aikaa sen tekemiseen tarvittiin, eikä hän näin voinut hoitaa työtehtäviä niin laadukkaasti kuin olisi omien tavoitteidensa ja näkemystensä mukaisesti halunnut.

Useat erilaiset roolit ja vastuut sekä töiden raskaus ja runsas määrä aiheuttivat kiirettä ja kuormittivat aineiston perusteella haastateltavia. Työt tulivat joidenkin haastateltavien vapaa-aikaan. Töitä tehtiin myös puolikuntoisena. Aineistossa näkyi kuitenkin myös halu tehdä esihenkilötyön rinnalla asiantuntijatehtäviä. Hallinnollisen työn määrä oli useilla suuri ja se vei aikaa henkilöstöjohtamiselta. Jotkut kokivat hallinnolliset työt tylsinä ja ihmisten kanssa työskentelyn sekä uuden luomisen esimerkiksi kehittämistehtävien muodossa mielekkäämpänä. Työpaikkakulttuurissa

näkyi se, miten ahkeruus ja huolellisuus saatettiin palkita johdon taholta lisätöillä. Toisaalta tämä koettiin myös johdon osoittamana arvostuksena ja luottamuksena.

Aineiston perusteella vaikuttaa siltä, että työnantajat teettävät esihenkilöillä niin paljon töitä kuin he suostuvat tekemään. Voimakas työn intensifikaatio on yhteydessä koetusta huonosta omatunnosta aiheutuvaan voimakkaaseen stressiin (Taipale, 2024). Esihenkilöiden erilaiset piirteet ja toimintatavat tulevat tässä relevanteiksi vaikuttimiksi työn rajaamiseen ja siten työhyvinvointiin. Joustavuus ja tunnollisuus työtehtävien tekemisessä korostuu tässä aineistossa ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaisena henkilökohtaisena selviytymismekanismina, jonka tarkoitus on koettaa hoitaa kaikki annetut työtehtävät laadukkaasti ajallaan huolimatta siitä, että töitä on enemmän kuin työajalla ehtii tehdä. Aineistossa työn vaativuus, suuri määrä ja vähäiset vaikuttamismahdollisuudet työhön kuluttavat huomattavan paljon esihenkilöiden voimavaroja (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Ylikuormitus näkyy usean haastateltavan tarinassa voimakkaasti. Työn vaatimukset ja monipuolisuus ovat usean haastateltavan tapauksessa liiallisia (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Esihenkilöt joutuvat antamaan työlleen suuren panoksen ilman riittäviä vaikuttamismahdollisuuksia, jolloin ponnistusten ja palkkioiden vastavuoroisuus ei toteudu ja tästä aiheutuu stressiä ja haitallisia terveysvaikutuksia (Siegrist, 1996).

Myös Pienimäen (2024) tutkimuksessa esihenkilöiden työ näyttäytyi laajana, pirstaleisena ja moninaisena, minkä he kokivat sekä hyväksi, että huonoksi puoleksi työssään. Pienimäen tuloksissa näkyy samankaltaisuus tämän tutkielman tuloksiin, joissa tulee esille yhtäältä työn liiallinen monipuolisuus, mutta toisaalta myös halu tehdä asiantuntija- ja kehittämistöitä esihenkilötehtävien rinnalla. Kuten tämän tutkielman, myös Pienimäen (2024) haastateltavilla oli edelleen vastuullaan samoja asiantuntijatehtäviä kuin ennen esihenkilötehtävää. Pienimäen tutkittavat tunnistivat myös työssään lukuisia erilaisia rooleja. Esihenkilöiden kokemusten kuvauksissa rakentui kolme tunnistettavaa pääroolia, joita olivat johtaja, asiantuntija ja muu toimija. Nämä roolit jakautuivat edelleen rooleiksi, joita oli kahdeksan, sekä niiden alarooliksi, joita tutkimuksessa löytyi jopa 19 kappaletta. Pienimäen tutkimuksessa nousi esiin myös ajan puute esihenkilön työssä. Pienimäen haastateltavat kuvasivat, että laajan ja moninaisen tehtäväkentän vuoksi aikaa kului kiireellisiin ja tärkeisiin, mutta johtamisen kannalta pitkällä aikavälillä toisarvoisiin tehtäviin, minkä he kokivat aiheuttavan riittämättömyyden tunnetta ja turhautumista tehtävässään. (Pienimäki, 2024.) Sekä Pienimäen (2024), että tämän tutkimuksen esihenkilöt arvottivat ihmisten johtamisen tärkeämmäksi, kuin hallinnolliset työt.

Pirttilän ym. (2019) tutkimuksessa selvitettiin suomalaisten johtajien kokemuksia johtamiseen liittyvistä huolista. Merkittävänä huolena tuloksissa oli resurssien, kuten ajan, työvälineiden tai

henkilökunnan puute. Esihenkilöt myös kokivat aikansa kuluvan väärin asioihin tarkoittaen hallinnollisia tehtäviä. He kokivat taitojensa kuluvan hukkaan, kun työajasta suuri osa kului tällaisiin rutiiniluonteisiin tehtäviin. (Pirttilä, ym. 2019.) Kokemus kiireestä sekä hallinnollisten tehtävien työllistävyydestä ja niiden arvottamisesta saivat siis edelleen vahvistusta.

Ottman-Salmisen ym. (2024) tutkimuksessa osastonhoitajat kokivat työssään niin ikään riittämättömyyttä ja kiirettä. He kokivat myös vaikutusmahdollisuutensa vähäisiksi, koska ylempi johto oli määritellyt työn tavoitteet valmiiksi. Vastuualueet koettiin osin epäselviksi. Osastonhoitajien työ oli myös ajoittain vaikeaa tasapainottelua työyhteisön hyvinvoinnin ja talousasioiden haasteissa. Myös Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimusaineistossa liiallinen työn määrä kuormittaa esihenkilöitä (Kaltainen & Hakanen, 2026).

Monet esihenkilön työkuvaan ja työn määrään liittyvät tulokset saivat vahvistusta muiden tutkimusten tuloksista. Tällaisia olivat esihenkilön työssä koettu kiire, roolien liiallinen monipuolisuus, vaikutusmahdollisuuksien puute, vastuiden epäselvyys sekä se, että hallinnollisten töiden koettiin vievän aikaa tärkeämmiltä ja mielekkäämmiltä asioilta kuten ihmisten ja heidän työhyvinvointinsa johtamiselta, asiantuntijatoilta ja kehittämiseltä. Kaikkiaan esihenkilön tehtävästä piirtyy tutkimusnäytön perusteella kuva raskaasta ja kuormittavasta työstä. Työ oli hyvin usein liian vaativaa. Työtä oli määrällisesti liikaa sen tekemiseen varattuun aikaan nähden. Näin syntyi jatkuva kiire, joka tarkoittaa käytännössä jatkuvaa ylikuormitusta ja stressiä. Tämän seurauksena työtä tehtiin vapaa-aikana sekä sairaana. Esihenkilön työhön näytti liittyvän suuri määrä erilaisia tehtäviä, vastuita ja rooleja. Työ oli siis hyvin pirstaleista ja nämä erilaiset roolit ja vastuut olivat vaativia. Työn monipuolisuus oli liiallista (Siegrist, 1996) ja vastuu useista haastavista osa-alueista aiheutti ylikuormitusta. Työtä ei pystynyt rajaamaan itse oikein miltään osin. Esihenkilöt kokivat myös arvostiririitaa, sillä henkilöstöjohtaminen kärsi työn liiallisesta määrästä ja juuri ihmisten johtamiseen olisi haluttu panostaa. Tästä seurasi työn hallinnan puutteita, jotka lisäävät stressiä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Jotkut, lähinnä hallinnolliset tehtävät koettiin myös osin tylsiksi tai turhiksi, sekä hyvin työllistäviksi. Tämä laski motivaatiota (Siegrist, 1996). Kokonaisuutena arvioiden vaikutus- ja hallintamahdollisuudet olivat riittämättömät ja työn vaatimukset liian suuret (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Hallintamahdollisuuksia heikensi edelleen vastuiden epäselvyys. Tällaiset osatekijät heikentävät työhyvinvointia voimakkaasti ja jatkuvasti, mikä taas näkyy työn tuloksissa ja vaikuttaa myös työn ulkopuolella esimerkiksi ihmissuhteisiin. Esihenkilöiden heikkenevä työhyvinvointi näkyy myös johdettavien suuntaan monin tavoin. Mikäli työntekijöiden työhyvinvointia ei ole aikaa ja voimia johtaa, alkaa sekin rapautua. Työhyvinvointi on kriittinen tekijä, joka vaikuttaa suoraan organisaation tulokseen (Baptiste, 2008).

4.6 Tuen saaminen esihenkilön työhön

Esihenkilötyön tukiverkoston voi kuulua esimerkiksi ylempi johto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojelu sekä vertaiset eli toiset esihenkilöt. Tuen ilmenemismuotoja voivat olla esimerkiksi keskustelutuki kuten asioiden jakaminen, emotionaalinen tuki, huolien purkaminen, kannustus, rinnalla kulkeminen sekä tiedollinen tuki kuten henkilöstöhallinnon ohjeistukset ja esihenkilötyön työkalut (Peltomäki ym., 2023). Kysyin haastateltaviltani, miten he kokivat saaneensa tukea esihenkilön työssä.

Monet haastateltavista kaipasivat enemmän tukea esihenkilön työhön. Yksi haastateltava kertoi saaneensa tukea ylemmältä johdolta päätöksentekoon. Yllätyksiä tuotti usealle haastateltavalle se, miten yksin esihenkilönä saattoi jäädä etenkin silloin kun tuen tarve olisi suurin. Tällaisia tilanteita olivat esimerkiksi työntekijöiden voimakas kritiikki organisaation toimintatapoja kohtaan, työntekijöiden ongelmat, erilaiset ristiriitatilanteet työntekijöiden kanssa sekä asiakkaiden aiheuttamat vakavat turvallisuusuhat.

”Se tuli yllätyksenä, että jäi jotenkin vähän kädettömäksi tällaisiin hankaliin tilanteisiin. Että on niin kun ne organisaation toimintamallit ja ohjeet ja sitten joku kritisoi niitä kovasti, mutta itse ei pysty oikeastaan muuta kuin toistelemaan sitä mikä on sen organisaation tapa toimia.”

Tuen puute johti erään haastateltavan kohdalla siihen, ettei hän enää tukea pyytänytäkään. Hän koki esihenkilön roolin varsin yksinäiseksi.

”En usko tänä päivänäkään, että olisin saanut mitään tukea sieltä ylempää, jos olisin lähtenyt sitä etenkin aktiivisesti pyytämään, kun mä tosiaan tiesin sen, mikä se vastaus siellä tulee olemaan. Siellä oli vähän semmoinen tyyli, että heitettiin mereen, että opettelepa uimaan.”

Toisen haastateltavan työhyvinvointiin vaikuttivat negatiivisesti työntekijöiden erilaiset ongelmat. Etenkin johdettavien mielenterveysongelmat kuormittivat häntä erityisen paljon. Tilanteet olivat todella vakavia ja kiusallisia. Tämä yhdistettynä liialliseen työmäärään uuvutti haastateltavaa voimakkaasti.

”Tuntui, että jossain vaiheessa se kamelin selkä katkeaa.”

Ongelmien selvittelyt veivät paljon aikaa. Haastateltavan aikaa ja energiaa ei lopulta riittänyt kaikille johdettaville riittävästi. Haastateltava ei aluksi saanut mitään tukea näihin tilanteisiin, vaikka hän koetti sitä aktiivisesti hakea johdolta ja henkilöstöhallinnosta. Hän koki epäreiluksi sen, että hänet jätettiin yksin näissä asioissa eikä häntä autettu. Vasta kun hän hakeutui itse työterveyslääkärin vastaanotolle, alkoi työterveyshuolto ja henkilöstöhallinto ottaa vastuuta tilanteissa.

Vaikkeiden tilanteiden selvittelyn kanssa samaan aikaan haastateltavien kokonaistyydytys oli usein suuri. Vähäinen sosiaalinen tuki yhdistettynä kuormittavaan työhön lisää stressiä ja heikentää työhyvinvointia (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Useilla aineistossa esiintyvillä työpaikoilla työhyvinvoinnin kulttuuri oli melko kehittymätön eikä esihenkilöille ollut järjestetty tukea henkilöstöhallinnon, ylemmän johdon tai vertaisten taholta. Etenkin yksityisellä sektorilla taloudellinen tulos ajoi prioriteeteissa yli inhimillisten tarpeiden. Usean haastateltavan tarinassa esihenkilön työ näyttäytyi kuormittavana ja tuen puutteen vuoksi eristäytyneenä, mikä JDCA-mallin mukaan on erityisen haitallista hyvinvoinnille (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Peltomäki ym. (2023) tutkivat hoitotyön johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle. Tuloksissa korostui sosiaalisen tuen merkityksellisyys johtamistyölle sekä toisaalta tuen kokeminen riittämättömänä. Peltomäen ym. (2023) mukaan johtajien sosiaalisen tuen tarpeet on tärkeää huomioida sekä kehittää tukijärjestelmiä. Sosiaalisen tuen merkitys johtamistyön tukena korostuu vaativissa ja kompleksisissa toimintaympäristöissä (Peltomäki ym., 2023), jollaisia aiemmissa luvuissa käsiteltyihin aiheisiin viitaten esihenkilöiden työympäristöt ovat. Keskustelutuen koettiin Peltomäen ym. (2023) tuloksissa antaneen uusia näkökulmia haastaviin johtamistyön tilanteisiin. Vertaistuki koettiin voimaannuttavana ja jaksamista tukevana. Tärkeänä nähtiin myös kokemus huomioiduksi ja kuulluksi tulemisesta ylemmän johdon taholta. Tutkimuksessa johtajat kokivat, että sosiaalisen tuen tarvetta ei ollut huomioitu riittävästi ja johtajien jaksamiseen luotettiin liikaa. Tutkimuksesta ilmeni myös johtajien sosiaalisen tuen tarpeiden kartoittamisen tärkeys. (Peltomäki ym., 2023).

Lehdon ja Viitalan (2016) tutkimuksessa kysyttiin johdon, esihenkilöiden, henkilöstöhallinnon ja työntekijöiden näkemyksiä työhyvinvointiin. Esihenkilöiden vastuu työhyvinvoinnin johtamisessa korostui myös Lehdon ja Viitalan tutkimustuloksissa. Henkilöstöammattilaisten rooli työhyvinvoinnin edistämässä jäi tutkimuksen tuloksissa yllättävän vähälle huomiolle. Lehto ja Viitala toteavatkin, että esihenkilöt tarvitsevat enemmän tukea työhyvinvoinnin johtamiseen. Lehto ja Viitala peräänkuuluttavat esihenkilöiden tukitoimina osaamisen kehittämistä sekä johtamisjärjestelmien työkaluja. (Lehto & Viitala, 2016.)

ERI-mallissa sosiaalinen tuki nähdään osana arvostusta. Kun työn vaatimukset ovat suuret ja sosiaalisen tuen puute laskee arvostuksen tasoa ovat ponnistukset ja palkkiot epäsuhdassa, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. (Siegrist, 1996.) Työn imu (work engagement) tarkoittaa aidosti myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Työn imulle on ominaista tarmokkuus, työlle omistautuminen ja työhön uppoutuminen. (Schaufeli & Bakker, 2004; Hakanen, 2011.) Kinnunen, Feldt ja Mäkilangas (2008) tutkivat Siegristin (1996) ERI-mallin avulla vaatimusten ja palkkioiden

epäsuhtauden, ylisitoutumisen ja organisaatiolta saadun tuen yhdistettyjä vaikutuksia työn vaihtoaikomuksiin ja työn imuun suomalaisilla johtajilla. Tulokset osoittivat, että näiden tekijöiden vaikutus oli merkittävä työn vaihtoaikomuksiin. Vaatimusten ja palkkioiden epäsuhtauden sekä työn vaihtoaikoiden suhde oli vahvin olosuhteissa, joissa esiintyi huomattavaa ylisitoutumista ja organisaatiolta saatua tukea oli vähän. (Kinnunen ym., 2008.)

Tappuran (2017) tutkimuksessa esihenkilöille ensisijainen ja tärkein tuen lähde oli heidän oma esihenkilönsä, jolta saadun tunnustuksen koettiin edistävän työhön sitoutuneisuutta. Joillakin esihenkilöillä ylemmän johdon tuen puute, etäisyys tai konfliktit ylemmän johdon kanssa heikensivät sekä esihenkilöiden, että heidän johdettaviensa työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tappuran mukaan esihenkilöiden kaikilla organisaatiotasolla on tärkeää saada ylimmältä johdolta jatkuvaa tukea työhyvinvoinnin johtamiselle. (Tappura, 2017.)

Kaikissa näissä tutkimuksissa oli samansuuntaisia löydöksiä kuin tämän tutkielman tuloksissa. Tuki esihenkilöille näyttäytyi tärkeänä, mutta usein riittämättömänä mikä heikensi esihenkilöiden työhyvinvointia. Tuen vaikutus tuli esille myös esimerkiksi Luszczynskan ja Cieslakin vuoden 2005 tutkimuksessa. Myös Ottman-Salmisen ym. (2024) tutkimuksessa esihenkilöt kokivat olevansa johtamisvastuussaan yksin. Samaten Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimusaineistossa liian vähäinen tuki kuormittaa esihenkilöitä (Kaltiainen & Hakanen, 2026).

Pienimäen (2024) tuloksissa esiintyi myös esihenkilöiden kokemuksia, joissa haastateltavat olivat kokeneet olleensa hyvin paljon yksin asioidensa kanssa esihenkilön työssä. He olivat kehittäneet omia selviytymiskeinojaan erilaisiin johtamistilanteisiin ja olivat ylpeitä selviytymisestään, jonka kokivat kuitenkin olevan itsestäänselvyys tehtävässä (Pienimäki, 2024). Tutkimusnäyttö herättää kysymyksen siitä, alkavatko esihenkilöt pitää tehtävän perusvaatimuksena, että siitä selvitään yksin, kun he kokevat tuen puutteen olevan sääntö eikä poikkeus. Ihminen kehittää omat selviytymiskeinonsa tilanteisiin, joissa muitakaan vaihtoehtoja ei ole. Pienimäen (2024) haastateltavien puheessa oli sekä tyytymättömyyttä organisaation tukeen, että tyytyväisyyttä siihen, että sitä oli saanut, kunhan sitä oli osannut pyytää. Tässäkin ilmenee ylemmän johdon luottamus esihenkilöiden jaksamiseen ja yksin työstä selviytymiseen. Ylempi johto siis luottaa siihen, että esihenkilö pyytää apua, jos sitä tarvitsee. Kuten tämän tutkielman aiemmista tuloksista näemme, esihenkilöt eivät välttämättä pyydä apua, kun ovat kokeneet tai havainneet, ettei sitä saa.

Esihenkilöiden sosiaaliseen tukemiseen ei tutkimusnäytön perusteella panosteta organisaatioissa riittävästi. Tämän tutkielman, kuten muidenkin tutkimusten tuloksissa näyttäytyy voimakkaasti tuen puute erilaisissa organisaatioissa ja tästä syntyvä esihenkilöiden pakotettu yksin selviämisen kulttuuri, joka verottaa esihenkilöiden työhyvinvointia jatkuvasti. Tutkimuksissa nousi yleisenä

kokemuksena esille tuen tärkeys ja merkitys esihenkilöille. Riittävä tuki esihenkilöille olisi organisaatioidenkin näkökulmasta kannattava panostus, eikä sen järjestämiseen tarvita aina välttämättä suuria resursseja. Nykytyöelämän haasteissa organisaatioiden kannattaisi panostaa etenkin vertaistukeen ja kehittää järjestelmiä ja prosesseja, joilla sitä voi hallinnoida. Tällaista tukea voi hyödyntää niukkojen resurssienkin aikoina ja tiukoissa taloustilanteissa, sillä se ei vaadi merkittäviä taloudellisia tai muitakaan lisäpanostuksia. Työhyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät toisiinsa erityisesti lähijohtamisen, luottamuksen ja psykologisen hyvinvoinnin kautta (Baptiste, 2008). Ennaltaehkäiseviin, vähän resursseja vaativiin toimiin panostettaessa on mahdollisuus välttää suuremmat ongelmat, jotka voivat koitua henkilöstön ja esihenkilöiden työhyvinvoinnin sekä koko organisaation kannalta kohtalokkaiksi.

4.7 Eri tahojen odotukset

Haastateltavat olivat esihenkilön tehtävässään ylemmän johdon ja johdettaviensa vaatimusten ja odotusten kohteena. Monien työssä odotuksia oli myös esimerkiksi asiakkailta. Tarinoista ilmenee, kuinka ristikkäisiä eri tahojen asettamat odotukset ja vaatimukset olivat. Johto vaati tuloksellisuutta ja tehokkuutta, johdettavat inhimillistä johtamista ja asiakkaat laadukasta palvelua. Kaikkia tahoja ei haastateltavien mukaan voinut pitää tyytyväisenä. Tällainen vaatimusten ristipaine kuluttaa esihenkilöiden voimavaroja ja on haitallista työhyvinvoinnille (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Esihenkilöiden tehtävänkuvat olivat laajoja, työtä oli määrällisesti paljon ja ylempi johto priorisoi tekemistä ottamatta huomioon esihenkilöiden työkentän kokonaisuutta. Omien töiden rajaaminen ja priorisointi ei vaikuttanut riittävästi työn hallintaan, koska erilaisia vaatimuksia oli liikaa yhtä aikaa. Tästä seurasi esihenkilöille kuormitusta ja työpäivien venymistä. Joskus johdon toimeksiannot olivat epätarkoituksenmukaisia. Yksi haastateltavista koki ylemmän johdon toimenpiteet kuormittavina ja motivaatiota heikentävänä silloin kun johdon, tiimin sekä omien näkemysten välillä oli ristiriitaa. Ylemmästä johdosta tuli joskus tehtävänantoja ja määräyksiä toimia tavoilla, joiden hän tiesi kuluttavan resursseja turhaan, sillä niiden tarkoitus, toteutustapa sekä ajoitus ei omasta ja tiimin mielestä olleet järkeviä.

”Se on semmoinen vähän niinku puun ja kuoren välissä -olotila, että tässä nyt pitää vetää tää homma. Sehän on myös näin karrikoiden sanoen roolin vetämistä. Koska jos ei itsekään usko täysin siihen asiaan, niin mä väittäisin, että kyllä se näkyy ulospäin, vaikka sitä koittaa peitellä.”

Esihenkilö joutuu edustamaan organisaatiota, usein huolimatta siitä, mitä mieltä itse on sen toimintatavoista ja arvoista. Väliportaan esihenkilöillä ei useinkaan ole valtaa kovin yksilöllisiin ratkaisuihin. Lisäksi esihenkilön täytyy toiminnassaan ajatella kaikkia johdettaviaan myös

yhdenvertaisuuden näkökulmasta. Esihenkilö joutuu kantamaan johdettaviensa tunnekuormaa, eikä voi välttämättä asioille aina juuri muuta tehdä. Tämä voi aiheuttaa kuormitusta ja motivaation laskua, mikä vähentää työstä saatavia palkkioita, jolloin ponnistukset ovat palkkioita suuremmat ja tämä epätasapaino aiheuttaa stressiä (Siegrist, 1996).

Eräs haastateltava kuvasi olleensa esihenkilönä vaatimusten ristitulella. Johdon tulosvaatimuksena oli tietty kateprosentti. Tuottoa oli tultava tietty euromäärä suhteutettuna henkilömäärään. Johdettavilla oli omat odotuksensa ja asiakkaiden suunnasta tuli myös paljon vaatimuksia.

”Tuntuu, että joka paikasta tuli sellaista, että jokainen vetää eri suuntaan ja teki miten hyvänsä, niin kaikki ei ollut kuitenkaan tyytyväisiä.”

Etenkin yksityisellä sektorilla aineistossa näkyy taloudellisen tuloksen ja tehokkuuden vaatimus, joka syö pohjaa inhimilliseltä työhyvinvoinnin johtamiselta. Haastateltavien tarinoissa näkyy, kuinka inhimillinen johtaminen on tukenut johdettavien työhyvinvointia. Toisaalta se on heikentänyt haastateltavien hyvinvointia, sillä työpaikkojen kulttuuri ei ole tukenut inhimillistä johtamista riittävästi. Aineistossa tuli esille esihenkilöiden halu olla johdettaviensa tukena ja tavoitettavissa. Ihmisten kanssa kanssakäyminen toi työhön palkitsevuutta, mikä lisäsi työhyvinvointia (Siegrist, 1996). Toisaalta se kuitenkin vei aikaa ja aiheutti kuormitusta. Kuormitusta aiheutui ensinnäkin siitä, että tehtävää oli paljon, eikä aika riittänyt kaikkeen. Toiseksi kuormitusta aiheutti se, että johdettavia ei aina pystynyt auttamaan haluamallaan tavalla, mikä aiheutti esihenkilöille sisäistä ristiriitaa. Haastateltavien kokema työn vaativuus, jossa kuormitus on suuri ja työn hallinnan tunne sekä vaikuttamismahdollisuudet pienet johti stressin lisääntymiseen (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

Pienimäen (2024) tutkimuksessa esihenkilöt olivat kokeneet hyvin erilaisia odotuksia erilaisten johdettavien taholta. Ottman-Salmisen ym. (2024) pitkittäistutkimuksessa osastonhoitajat kokivat vaativaksi johtamistyössään tasapainottelun työntekijöiden ja työyhteisön odotusten ja haasteiden ristitulella. Pirttilän ym. (2019) tutkimuksessa suomalaisten johtajien johtamiseen liittyvistä huolista merkittävä huolenaihe oli johdettavien ja ylemmän johdon vastakkaisten odotusten ristitulella toimiminen. Eri tahojen ristikkäiset odotukset vaikuttavat olevan yleisesti esihenkilötehtävissä toimiville erittäin merkittävä työhyvinvointiin vaikuttava ja kuormitusta aiheuttava tekijä. Useissa eri tutkimuksissa tulee jopa esille sama ilmaisu, jolla tätä tekijää kuvataan olemisena odotusten tai vaatimusten ristitulella. Tutkimusnäyttö osoittaa, että esihenkilö jää roolissaan yksin sovittelemaan eri tahojen ristikkäisiä toiveita ja odotuksia toisiinsa. JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) mukaisesti eri tahojen ristikkäiset odotukset aiheuttavat stressiä ja vähentävät työn hallinnan mahdollisuuksia. Tilanteesta syntynyttä stressiä ei myöskään lievitä

minkään tahon tuki silloin kun vaatimukset ovat ristikkäiset. Näin sosiaalinen tuki puuttuu ja työ painottuu kuormittavaksi ja eristäytyneeksi. (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990.)

Aito keskusteluyhteys ylimmästä johdosta läpi organisaation työntekijöihin saakka voisi selkeyttää laajemmin osapuolille eri tahojen odotuksia ja niiden syitä. Eri tahojen kuuleminen voisi tukea hyödyllisempää linjanvetoa tilanteissa, joissa odotukset ovat ristikkäisiä. Johto voisi saada arvokasta tietoa johtamiseen ja työntekijät pääsisivät vaikuttamaan linjauksiin. Näkyväksi tehdyt syyt odotuksiin voisivat edistää osapuolten kompromissihalukkuutta ja työhyvinvointia kaikilla tasoilla. Organisaation toiminta perustuisi myös vahvemmin tiedolla johtamiseen, mikä tukisi organisaation menestystä.

4.8 Arvostus ja palkitsevuus

Arvostus ja palkitsevuus ovat työstä saatavia palkkioita (Siegrist, 1996). Palkitsevuutta esihenkilöiden työssä lisäsivät mielekkäiksi koetut työtehtävät, kuten uusien asioiden kehittäminen. Palkitsevuuden kokemuksia vähensi hallintobyrokratia. Tehtävänkuvaan liittyviä asioita on käsitelty laajemmin luvussa Tehtävänkuva ja työn määrä. Esihenkilön palkkaa ei koettu palkitsevana. Jotkut haastateltavat saivat työssään arvostuksen ja palkitsevuuden kokemuksia johdettaviensa antamasta positiivisesta palautteesta. Yksi haastateltava kertoi, ettei kokenut esihenkilön työssä lainkaan palkitsevuuden kokemuksia. Arvostuksen kokemuksia vähensi ylemmän johdon palautteen vähäinen määrä ja saadun palautteen teennäisyys.

”Tuli semmoista näennäistä palautetta niin en antanut sille mitään arvoa, jos tietää kuitenkin, että ei voi luottaa, että etteikö siinä ole niinku kirjoitettu vaan sen takia että pitää näyttää, että kommentoidaan jotain.”

Erään haastateltavan kokemuksen mukaan arvostus kohdistuu usein lähinnä niihin, jotka tekevät työtä paljon ja huolellisesti, mutta tätä arvostusta ei aina kuitenkaan pueta sanoiksi. Toisen haastateltavan kokemuksen mukaan organisaatioissa on usein palkittu hyvän työn tekeminen antamalla lisää töitä. Haastateltavat toivoivat ylemmältä johdolta enemmän arvostuksen näyttämistä.

Aineistossa on kaikkiaan hyvin vähän arvostuksen ja palkitsevuuden kokemuksia. Niitä enemmän korostuvat voimavaroja kuluttavat tekijät, mikä kertoo esihenkilön työn vaativuudesta ja raskaudesta. ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan riittämätön palkkaus sekä arvostuksen puute yhdistettynä raskaisiin ponnisteluihin luovat stressaavat työolosuhteet, joissa työntekijä kokee todennäköisesti toistuvasti uhkaa, vihaa ja masennusta. Tämä voi aiheuttaa pysyvän autonomisen

hermoston aktivaatiotilan, joka voi johtaa sairastumiseen (Siegrist, 1996). Arvostuksen tai sen ilmaisun puuttuminen antaa johdolta signaalin siitä, että hyvää työpanosta pidetään itsestäänselvyytenä. Näin siis ponnisteluista ei palkita ja ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukainen työhyvinvointia heikentävä epäsuhta toteutuu.

Tappuran (2017) laaja väitöskirja käsittää useita osatutkimuksia monilta eri ammattialoilta sekä yksityiseltä että julkiselta sektorilta. Tutkimuksessa esihenkilöiden ylemmältä johdolta saatua tunnustusta, kuten palkkioita pidettiin työhön sitoutumista edistävänä ja työhyvinvoinnin johtamiseen motivoivana. Joillakin esihenkilöillä ylemmän johdon arvostuksen puute heikensi sekä esihenkilöiden, että koko yksikön tai osaston työhyvinvointia ja tuottavuutta. Tutkimuksen tulosten perusteella esihenkilöiden kaikilla organisaatiotasoilla on erittäin tärkeää nauttia ylimmän johdon jatkuvaa arvostusta. (Tappura, 2017.)

Tästä aiheesta löytyi tutkimustietoa erittäin vähän. Sekä tämän tutkielman, että Tappuran (2017) tuloksissa nousee esiin arvostuksen ja palkitsevuuden vähäinen toteutuminen työpaikoilla sekä se, että esihenkilöt pitävät arvostusta ja työn palkitsevuutta tärkeänä. Molemmista tuloksista näkyy arvostuksen ja palkitsevuuden tärkeä rooli työhyvinvoinnille. Tulosten taustavaikuttimena saattaa osaltaan olla suomalainen kulttuuri, jossa kiitoksia ei ole ollut tapana sanoittaa, vaikka saatetaan hiljaisesti arvostaa toisia ja heidän tekemisiään. Tämän kulttuurin aktiivinen muuttaminen arvostuksen sanoittamisen suuntaan voisi lisätä työhyvinvointia.

4.9 Persoonallisten piirteiden vaikutus työn sopivuuteen työhyvinvoinnin näkökulmasta

Aineisto sai pohtimaan, kuinka paljon esihenkilöiden persoonalliset piirteet vaikuttavat työhyvinvointiin. Kaikki haastateltavat eivät kokeneet olevansa esihenkilönä täysin itselleen sopivassa tehtävässä siitä näkökulmasta minkälaisiksi he kokivat itsensä ihmistyyppiltään, persoonaltaan tai työskentelytyyliltään. Työn sopimattomuudesta aiheutui stressiä. Haastateltavat kokivat olevansa epämukavuusalueellaan useissa esihenkilön velvollisuuksiin kuuluvissa tehtävissä.

Yksi haastateltavista koki olevansa tyyppiltään asijahtaja eikä kokenut sopivansa henkilöstöjohtajaksi. Hän ei kokenut henkilöstöjohtamista vahvuusalueekseen. Hän kertoi ottaneensa asioita liian henkilökohtaisesti mikä oli aiheuttanut hänelle paljon stressiä. Hän ei kokenut osanneensa tukea kaikkia johdettaviaan riittävästi tai viedä eteenpäin kaikkia asioita, joita olisi halunnut. Moni haastateltava kertoi pitävänsä sosiaalisesta kanssakäymisestä esihenkilön työssä. Eräs haastateltava kertoi halunneensa olla tavoitettavissa oleva, kuunteleva esihenkilö, joka on läsnä, pyrkii auttamaan ja jonka kanssa voi keskustella matalalla kynnyksellä ja purkaa huoliaan. Hän kertoi pitävänsä esihenkilötehtävässä ihmisten auttamisesta ja siitä, että johdettavat tulivat keskustelemaan hänelle

huolistaan, vaikka se toisaalta kuormitti häntä. Kuormitus johtui yhtäältä siitä, että tehtäviä oli paljon ja usein toistuvat keskustelut johdettavien kanssa keskeyttivät muut työt. Toisaalta hän koki epämukavuutta silloin, kun ei voinut auttaa johdettaviaan. Tästä aiheutui ristiriita, koska hän halusi olla hyvä esihenkilö, mutta koki, ettei vallinneissa olosuhteissa pystynyt sitä olemaan. Haastateltava koki, että oli parempi, että johdettavat tulivat juttelemaan kuin että eivät olisi tulleet, mutta rajaveto keskusteluihin käytettävästä ajasta oli kuitenkin kiireiden vuoksi hankalaa.

Esihenkilö ei aina voi täyttää johdettaviensa toiveita ja odotuksia. Tilanteet, joissa johdettavat pyysivät lomaa tai palkankorotusta, koettiin usein rasittavina, paineisina ja ikävinä etenkin silloin, kun toiveita ei voinut täyttää. Esihenkilöillä oli halu noudattaa oikeudenmukaisuutta ja täyttää johdettavien toiveet. Kun tämä ei ollut aina mahdollista, siitä aiheutui esihenkilöille sisäistä ristiriitaa ja epämukavuuden tunteita. Epämukavuutta koettiin myös tilanteissa, joissa esihenkilö joutui esimerkiksi määräämään henkilön johonkin tehtävään tai pyytämään sairauslomatodistuksia, joita johdettavat eivät olleet toimittaneet. Epämukavuutta koettiin, kun esihenkilö joutui käyttämään määräysvaltaa ja tuottamaan johdettavilleen pettymyksiä. Syiksi mainittiin halu tulla toimeen ihmisten kanssa, sovinnollisuus, miellyttämisenhalu sekä se, että esihenkilö toivoi ihmisille hyvää.

”Pidän itseäni sillä tavalla miellyttämisen haluisena ihmisenä, että ei niin kun halua ehdoin tahdoin hakea mitään ristiriitatilanteita. Elikkä mä välttelen konfliktitilanteita. Olen sovintohakuinen.”

Eräs haastateltava kertoi olevansa introvertti. Esihenkilötyössä on kuitenkin paljon sosiaalisia kontakteja ja esillä olemista. Haastateltava koki pystyvänsä adaptoitumaan tehtävään, mutta soveltuvansa kuitenkin paremmin tehtäviin, joissa on vähemmän sosiaalisia kontakteja kuin esihenkilön tehtävässä. Yksi haastateltava koki, että hänen ominaisuutensa kuten kiltteys, kunnianhimo, sinnikkyys ja usko itseen saivat johdon antamaan hänelle hyvin haasteellisia tehtäviä. Hän myös koki, että johto luotti hänen pystyvän niihin.

”Mä olin kuitenkin aika kunnianhimoinen vielä silloin nuorena ja vähän semmoinen periksiantamaton ja vähän sellainen, että kyllähän mä nyt tähän pystyn.”

Hän kertoi halunneensakin haasteellisia tehtäviä ja pitäneensä niistä, mutta hänen johdettavakseen myös siirrettiin henkilöitä, joiden johtamiseen liittyi suuria haasteita.

”Ehkä mä olin vähän liian kiltti siinä mielessä, etten mä pistänyt hanttiin.”

Vaikka haastateltava ei pelännyt haastavia tehtäviä, hän koki, että hänen johdettaviensa ongelmatilanteet olivat sellaisia, ettei niiden ratkominen ollut hänen vahvuusalueitaan lainkaan. Hän kuitenkin suoriutui tehtävistä hyvin ja sai tilanteiden hoitamisesta paljon hyvää palautetta. Tästä huolimatta hän koki tilanteet erittäin epämiellyttäväiksi ja niiden hoitaminen tuntui epävarmalta ja

epämukavalta. Tämän kaltaisissa tilanteissa yksilö joutuu työskentelemään voimavarojensa äärirajoilla, koska työ aiheuttaa suuria vaatimuksia ja selviytyminen työstä vaatii suuria ponnistuksia (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Hyvistä tuloksista huolimatta työn sopivuus työhyvinvoinnin näkökulmasta on tällöin heikko.

Se, ettei voi olla oma itsensä vaan joutuu jatkuvasti venymään rooleihin, jotka eivät ole itselle luontevia voi viedä epämukavuusalueelle. Jatkuva joustaminen omilta mukavuus- ja vahvuusalueilta kertoo työn sopimattomuudesta. Haastateltavien tarinoissa toistuivat työn sopimattomuudesta johtuvat epämukavuuden tunteet. Aineistosta ilmenee, että epämukavuusalueella olemisen kokemus oli negatiivinen ja se heikensi voimavaroja. Epämukavuutta esiintyi esimerkiksi tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat, etteivät työhön liittyvät tehtävät olleet omien vahvuuksien alueella tai arvojen mukaisia. Työn liiallinen määrä häiritsi sellaisten tehtävien hoitamista, joihin omat taipumukset olivat sopivat. Kiireen takia niitä ei pystynyt hoitamaan riittävällä tasolla, jolloin kiireen lisäksi syntyi stressiä myös riittämättömyyden tunteesta ja arvovierasta alueella, jotka he kokivat vahvuuksinaan ja miellyttävänä tekemisenä kuten tässä aineistossa esiintyvän inhimillisen johtamisen. Epämukavuusalueelle menemiseen kannustetaan usein kehittymisen nimissä. Epämukavuusalueella käyminen sopivina annoksina tukeekin kehittymistä, mutta jatkuva, pakotettu epämukavuusalueella oleminen sen sijaan vaatii ylimääräistä ponnistelua, joka aiheuttaa ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan kroonista stressiä, kuluttaa voimavaroja ja heikentää työhyvinvointia. Kaikkiaan esihenkilötehtävässä on paljon epämukavuusalueelle asti ulottuvaa venymistä tässä aineistossa.

Aineistossa ilmeni runsaasti tilanteita, joissa työtä oli niin paljon, ettei sitä ehtinyt tekemään normaalin työajan puitteissa. Työn aiheuttamat vaatimukset olivat tilanteissa hyvin suuret ja joidenkin esihenkilöiden henkilökohtaisena selviytymismekanismina oli joustaa ja tehdä työtä myös vapaa-ajalla sekä sairaana, mikä pitkällä aikavälillä vaikuttaa heikentävästi hyvinvointiin (Siegrist, 1996). Samankaltaisia tuloksia sai väitöskirjassaan myös Frantsi (2013). Frantsin tutkittavat käyttivät työhön vapaa-aikaansa iltaisin ja aamuisin, usein yöunen kustannuksella. ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan ylisitoutuminen voi heikentää työhyvinvointia horjuttamalla ponnistusten ja palkkioiden tasapainoa. Voimakas työn intensifikaatio on yhteydessä voimakkaaseen omantunnon stressiin eli koetusta huonosta omatunnosta aiheutuvaan stressiin (Taipale, 2024). Taipaleen tarkoittama omantunnon stressi vaikuttaa korostuvan tunnollisilla ihmisillä, mikä heikentää työhyvinvointia merkittävästi, koska työtä ei ole jatkuvassa kiireessä mahdollista tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Tunnollinen henkilö voi kokea ulkopuolelta tulevien vaatimusten lisäksi sisäistä pakkoa suorittaa kaikki annetut tehtävät annetussa aikataulussa ja vieläpä laadukkaasti. Näin tunnollisuus voi lisätä stressiä vaativassa työssä (Siegrist, 1996). Ylemmän johdon tulisi antaa keskijohdolle enemmän tukea

priorisointiin sekä kannustaa avun pyytämiseen. Esihenkilöiden saamaa tukea käsittelevässä luvussa jo todettiin Peltomäen ym. (2023) tutkimustulokset, joissa johtajien jaksamiseen luotettiin liikaa. Kinnusen ym. (2008) tutkimuksessa todettiin vaatimusten ja palkkioiden epäsuhtan sekä työn vaihtoaikoiden suhteen osoittautuminen vahvaksi olosuhteissa, joissa esiintyi huomattavaa ylisitoutumista ja liian vähän tukea. Suhde vaatimusten ja palkkioiden epäsuhtan ja vähentyneen työn imun kesken vahvistui ylisitoutuneilla johtajilla. (Kinnunen ym., 2008.) Feldt ym. (2013) tutkivat ERI-mallin avulla suomalaisten johtajien ylisitoutumista ja työhyvinvointia. Tulokset osoittivat, että johtajat, joilla ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta sekä ylisitoutuminen olivat voimakkaita, kokivat enemmän uupumusta ja stressiä, sekä vähemmän palautumista muihin verrattuna. (Feldt ym., 2013.) ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan ylisitoutuminen liittyy motivaatioon. ERI-mallissa ylisitoutuminen nähdään persoonallisuutta kuvaavana ominaisuutena, jonka pohjalla on kunnianhimo sekä tarve tulla tarve tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Ylisitoutuminen on yksi olennainen tekijä ponnistusten ja palkkioiden epätasapainon syntyisessä. (Siegrist, 1996.) Ylisitoutuminen voidaan nähdä ERI-mallia (Siegrist, 1996) soveltaen myös yksilön selviytymiskeinona vaativassa työtilanteessa, jossa tunnollinen henkilö koettaa täyttää liiallisia vaatimuksia ponnistelullaan. Lanajin ym. (2021) tutkimustuloksissa vahva identifioituminen esihenkilön rooliin oli yhteydessä uhrautuvaan käyttäytymiseen, mikä taas oli yhteydessä tehtävästä suoriutumiseen ja koettuun prososiaaliseen vaikutukseen. Vahva identifioituminen rooliin oli yhteydessä myös voimavarojen ehtymiseen sekä konflikteihin kotiympäristössä. Nämä vaikutukset olivat vahvimpia esihenkilöillä, jotka raportoivat muita korkeampia työriippuvuuden tasoja. Voimakkaasta identifioitumisesta tehtävään oli siis sekä haittaa että hyötyä. (Lanaj ym., 2021.) Kaikkiaan tutkimusnäyttö vaikuttaa siltä, että voimakkaita tunnollisuuden piirteitä omaavan henkilön sopivuus esihenkilön työhön on työhyvinvoinnin näkökulmasta melko heikko, sillä työn kovat vaatimukset saavat tunnollisen henkilön työskentelemään jatkuvasti yli voimavarojensa.

Persoonallisuuden vaikutusta johtamistyyliin on tutkittu. Tutkimusten tuloksista löytyy yhteneväisyyttä keskenään sekä verrattuna tämän tutkielman tuloksiin. Kangin ym. (2023) tutkimuksessa tutkittiin persoonallisuuden eroja työntekijöillä, työnjohtajilla, johtajilla ja yrittäjillä. Työnjohtamistehtävissä toimivilla todettiin runsaasti tunnollisia piirteitä. Damti ja Hochman (2022) osoittivat sovinnollisuuden ja tunnollisuuden piirteiden vahvan kytköksen eettiseen johtamistyyliin. Anderson ja Sun (2024) ovat kehittäneet tuoreen mallin, jolla voi tarkastella persoonallisuuspiirteiden vaikutuksia johtamistyyliin. Mallissa todetaan esimerkiksi tunnollisuuden johtavan järjestelmällisyyteen, tuottavuuteen ja vastuullisuuteen. Sovinnollisuuden todetaan johtavan myötätuntoon, luottamukseen ja kunnioittavuuteen. (Anderson & Sun, 2024.) Tämän tutkielman tulokset ovat hyvin samankaltaisia kolmen edellä mainitun tutkimuksen tulosten kanssa. Tässä

aineistossa korostuvia esihenkilöiden piirteitä ovat tunnollisuus, vastuullisuus, kunnianhimo, sinnikkyys ja sovinnollisuus. Lisäksi aineistossa korostuu työpaikkojen työhyvinvoinnin kulttuuri, jossa ylempi johto vaikuttaa johtavan työhyvinvointia sangen puutteellisesti, minkä vuoksi äsken mainittuja piirteitä omaavat esihenkilöt väsyvät työssään. Aineiston tarinoissa esiintyy paljon tilanteita, joissa haastateltavien inhimillinen työote näkyy hyvänä johtamisosaamisena ja tuottaa hyvinvointia johdettaville. Esihenkilöt kokivat vastuullisuutta omien johdettaviensa työhyvinvoinnista. He joutuivat usein liiallisesti kuormitetuiksi, kun ylin johto merkityksellisti ihmisten johtamisen haastateltavia vähemmän inhimillisellä tavalla, jolloin esihenkilöiden laadukkaasti työn tekemisen ja työhyvinvoinnin johtamisen edellytykset kapeutuivat voimakkaasti. Organisaation arvostaessa taloudellisia seikkoja inhimillisyyden kustannuksella inhimillinen johtaminen tehdään aineistossa haastavaksi ja paikoin mahdottomaksi. Tästä arvotiridiidasta koettiin haastateltavien tarinoissa aiheutuvan merkittävää haittaa työhyvinvoinnille. Esihenkilöt eivät siis saaneet riittävää tukea inhimilliseen johtamiseen ja muodostunut arvotiridiita aiheutti voimakasta stressiä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Huhtala ym. (2011) tutkivat johtajien työn eettistä kuormittavuutta sekä sen yhteyksiä työhyvinvointiin. Eettisesti kuormittaviksi tilanteiksi määriteltiin esimerkiksi tilanteet, joissa johtaja joutuu syystä tai toisesta toimimaan sääntöjen, normien tai arvojen vastaisesti. Eettisistä ongelmista aiheutui ristiriitakokemuksia. Eettisesti haastavia tilanteita kokeneet johtajat raportoivat kokeneensa melko paljon tai erittäin paljon stressioireita, kuten jännittyneisyyttä, levottomuutta, ahdistuneisuutta ja univaikeuksia. Eettisesti haastavissa tilanteissa koettu stressi oli yhteydessä korkeaan työuupumukseen ja matalaan työn imuun. Tuloksissa suurin osa johtajista oli kohdannut työssään eettisesti haastavia tilanteita, mutta enemmistölle ne eivät olleet usein toistuvia. Tutkimuksessa vain neljäsosa johtajista koki eettisesti haastavat tilanteet psyykkisesti stressaavina. Tutkimusryhmä ehdotti, että jatkotutkimuksia olisi syytä tehdä siitä, mitä ovat ne johtajat, jotka kokevat eettisten haasteiden takia stressiä ja mitä he, jotka eivät koe stressiä näissä tilanteissa. (Huhtala ym., 2011.) Tämän tutkielman tulokset ilmentävät sitä, että inhimilliseen johtamiseen pyrkivät, tunnolliset esihenkilöt kokevat voimakasta stressiä arvotiridiitatilanteissa. Ilmiö heikentää työhön sopivuutta, sillä inhimillisten arvojen toteuttaminen esihenkilön työssä vaikuttaa tuloksien perusteella olevan melko haastavaa.

Kaikkiaan aineistossa esiintyvät persoonallisuuden ilmentymät kuten tunnollisuus, sinnikkyys ja inhimillisyys sopivat joiltakin osin hyvin esihenkilön tehtäviin etenkin johdettavien työhyvinvoinnin näkökulmasta. Näistä piirteistä on hyötyä tehtävistä suoriutumisen kannalta ja ne johtavat inhimilliseen johtamistyyliin. Kuitenkin aineistossa korostuu voimakkaasti se, että nämä piirteet heikentävät esihenkilöiden työn sopivuutta ja työhyvinvointia aiheuttaen liikaa stressiä esimerkiksi liiallisen työnteon, epä mukavuusalueella toimimisen ja arvotiridiitojen muodossa organisaatioiden

liiallisissa vaatimuksissa ja kovassa arvomaailmassa. Näille havainnoille antaa tukeaan myös muu tutkimusnäyttö.

4.10 Organisaation ja sen kulttuurin vaikutus työhyvinvointiin

Tarkastellessani haastateltavien työhyvinvointia, kiinnitin huomioni siihen, mitä tarinoissa tulee esille työskentelyorganisaatioista ja niiden olosuhteista. Organisaatio voi tarjota lähiyhteisön, jossa yksilöt etsivät merkitystään, muodostavat identiteettiään ja tavoittelevat hyvää eli omien arvojensa mukaista elämää, samalla kun he pyrkivät kohti organisaation asettamia tavoitteita. Organisaation eettisyydellä viitataan yhteisiin käsityksiin oikeasta ja väärästä toiminnasta. (Pihlajasaari, 2016.) O'Reilly ym. (1991) määrittelevät organisaation sopivuuden yksilölle tarkoittavan yksilön arvojen ja organisaation arvojen vastaavuutta.

Eräs haastateltavista kertoi organisaation painottaneen voimakkaasti taloudellisen tuloksen tekemistä eikä juuri lainkaan ihmisten hyvinvointia tai jaksamista. Kiinnostus työhyvinvointiin liittyviin, inhimillisiin arvoihin ulottui organisaatiossa lähinnä huomion kiinnittämiseen henkilöstön motivaatioon, muttei juurikaan muuhun.

”Siinä aukesi silmät, että miten siellä puhuttiin ihmisistä pelkkinä numeroina ja suorituksena. Jotenkin niinku että me ei oltaisi edes ihmisiä, että me ollaan vaan jotain tulonlähteitä, niin mulla loppu täysin motivaatio siihen organisaatioon.”

Haastateltava hakeutui työskentelemään toiseen organisaatioon, koska koki ilmapiirin silloisessa organisaatiossa huonoksi ja johtamiskulttuurin raa'aksi.

”Sehän ei ollut enää ollenkaan mukavaa siellä olla töissä. Kiireellä sieltä piti päästä pois ja olen kyllä tosi onnellinen, kun pääsin. Siinä niinku kilahti arvot täysin ristikkäisiäksi, että en kokenut, että voin enää siellä olla.”

Voimakkaat arvoristiriidat voidaan kokea kuormitustekijöinä, jotka lisäävät työn vaativuutta ja vähentävät työstä saatavia palkkioita, jolloin työn aiheuttama stressi lisääntyy (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

Toinen haastateltava kertoi, että hänen työskennellessään esihenkilönä organisaatiossa oli vallalla työkulttuuri, jossa töitä tehtiin yleisesti kellonajoista riippumatta; myös vapaa-ajalla. Näin toimi myös ylempi johto. Organisaatio ei siis tukenut normaalityöajoissa pysymistä vaan kannusti liialliseen työntekoon hyvinvoinnin kustannuksella (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Kun organisaatiosta esitetään esimerkin näyttämällä odotus työajan ylittämisestä, tulee työstä liian vaativaa ja voimavaroja liiaksi kuluttavaa (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Haastateltavan siirryttyä pois esihenkilön

roolista hänen parantuneeseen vointiinsa vaikutti roolinvaihdon lisäksi se, että organisaation kulttuuri muuttui terveemmäksi eikä liiallista työntekoa organisaatiossa esiintynyt enää niin yleisesti.

Kolmannen haastateltavan toimiessa esihenkilönä kolmeen eri otteeseen eri organisaatioissa oli hänen kokemuksensa omasta työhyvinvoinnistaan vaihdellut radikaalisti. Haastateltava kuvasi yhden organisaation esihenkilökokemustaan työhyvinvoinnin näkökulmasta erittäin hyväksi, toisen hyväksi ja kolmannen erittäin heikoksi. Heikkoon työhyvinvointiin vaikuttivat esimerkiksi henkilöstön keskiekiset voimakkaat kiistat sekä puutteellinen työhyvinvoinnin johtaminen.

Haastatteluissa tuli esille, että mikäli esihenkilön työtä ei pystynyt tekemään haluamallaan tavoite- tai laatutasolla organisaatiosta johtuvista syistä, alkoi se vähentää innostusta ja motivaatiota työssä. Lisäksi työhyvinvointiin vaikutti heikentävästi se, mikäli kehittämisessä tarvittavat resurssit olivat niin rajoitetut, ettei realistisia toteuttamismahdollisuuksia ollut. Etenkin yksityissektorin esihenkilötehtävissä korostui uhka muutoksista ja resurssien vähenemisestä, mikä loi haasteita henkilöstön motivoimiseen pitkäjänteiseen toiminnan suunnitteluun. Tällöin työhyvinvoinnin näkökulmasta kärsivät esimerkiksi työn palkitsevuus (Siegrist 1996) sekä vaikuttamismahdollisuudet (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Yksi haastateltava koki kehityskeskustelumallin hyödyttömänä sekä itselleen, että hänen johtamilleen henkilöille. Hän koki myös palkkausjärjestelmän toimimattomana, sillä se mahdollisti johdettavien epäoikeudenmukaisen kohtelun eikä sen avulla voinut palkita johdettavia hyvistä suorituksista. Haastateltava ei voinut toimia arvojensa mukaan oikeudenmukaisesti, mistä aiheutui turhautumista ja työhyvinvoinnin heikkenemistä. Yksittäisellä esihenkilöllä on harvoin mahdollisuuksia vaikuttaa kehityskeskustelumalleihin tai palkkajärjestelmiin etenkin suurissa organisaatioissa kovinkaan merkittävästi, jolloin vaikuttamisen mahdollisuudet työhyvinvoinnin kohentamiseen voivat jäädä liian pieniksi (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Jotkut haastateltavat toivat esille, että saatu koulutus tehtävään oli joko suppeaa tai sitä ei ollut lainkaan. Puutteet osaamisessa vähentävät työn hallintaa sekä kokemuksena, että konkreettisesti. Tällöin työn vaatimukset ovat korkeat ja hallintamahdollisuudet heikot. Olosuhteissa täyttyvät JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) kuormitushypoteesin kriteerit.

Työhyvinvointia parantavana organisaatiosidonnaisena seikkana aineistossa mainittiin hyvä yhteistyö johdettavan tiimin kanssa. Tiimin hyvä ja monipuolinen osaaminen sekä joustavuus tuki esihenkilön toimintaa. Palautteenanto sekä inhimillinen kohtelu toimi tiimin kanssa molempiin suuntiin. Hyvä yhteistyö johdettavien kanssa voi tukea voimavaroja, arvostuksen kokemuksia, työn palkitsevuutta

sekä tuen saamista ja näin luoda hyvää työhyvinvointia esihenkilölle usealla tavalla (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996).

Pihlajasaari (2015) kirjoitti väitöskirjassaan eettisen organisaatiokulttuurin vaikutuksesta työhyvinvoinnin tukemiseen ja johtajien sitoutumiseen. Aiheesta tehtiin useita osatutkimuksia. Aineistossa, jossa oli työntekijöitä sekä johtajia laajasti eri organisaatioista eettisellä organisaatiokulttuurilla oli merkitystä henkilöstön työhyvinvoinnille. Kun eettinen kulttuuri arvioitiin hyväksi, vastaajat kokivat vähemmän eettistä kuormittuneisuutta. Vastaavasti kun organisaatioiden eettisyys arvioitiin heikommaksi, voimistuivat stressin kokemukset. (Pihlajasaari, Feldt, Lämsä, Huhtala & Tolvanen, 2013; Pihlajasaari, Feldt, Mauno & Tolvanen, 2013.) Kangas ym. tutkivat 2010 organisaatiokulttuurin eettisyyttä suomalaisten johtajien silmin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tuloksissa johtajat kokivat organisaationsa kulttuurin keskimääräisesti ottaen melko eettiseksi. Ylimmän tason johtajat arvioivat eettistä organisaatiokulttuuria myönteisimmin. Tämän tutkijat arvioivat johtuvan esimerkiksi siitä, että ylimmällä johdolla on mahdollisuus vaikuttaa muita enemmän organisaatiokulttuuriin. Rahoitus- ja vakuutuslalla arviot eettisestä organisaatiokulttuurista olivat myönteisimpiä, ja teollisuus-, energia- ja rakennusalalla sekä julkisessa hallinnossa kielteisimpiä. Julkisen hallinnon kielteisten arvioiden taustalla saattavat olla tutkijoiden mukaan esimerkiksi jatkuvat muutokset sekä julkishallintoon istutettu yksityiseltä sektorilta peräisin oleva tulosohejaus. Hyvin eettiseksi organisaatiokulttuurin kokevien työhyvinvointi oli muita parempi. Organisaation tuki arvioitiin organisaatiokulttuurin osa-alueista kielteisimmin ja se oli voimakkaimmin yhteydessä johtajien työhyvinvointiin. Tutkijat arvioivat, että taloustilanteen vaikutukset saattavat näkyä näissä kielteisissä arvioissa. Tulokset kertovat työelämän tahdin kiristymisestä. Kangas ym. toteavat, että johtajilla tulisi olla riittävästi resursseja eli aikaa, budjetoituja varoja, tarvittavat työvälineet sekä tietoa ja valtaa toteuttaa työtehtäviään eettisesti. (Kangas ym., 2010.) Myös Huhtalan ym. (2022) pitkittäistutkimuksen tuloksista ilmeni yhteys esihenkilöiden hyvinvoinnin ja koetun organisaatiokulttuurin eettisyyden välillä. Vahvasti eettisessä organisaatiokulttuurissa työskentelevät esihenkilöt kokivat muita vähemmän eettisiä pulmia ja stressiä ja olivat työhönsä sitoutuneimpia. Heikoimman arvion organisaatiokulttuurin eettisyydelle antaneet esihenkilöt taas raportoivat eniten stressiä ja uupumusta. (Huhtala ym., 2022.) Tätä aiempi tutkimus (Huhtala ym., 2016) tuotti samansuuntaisia tuloksia. Organisaatiokulttuurin heikko eettisyys tuotti siinäkin johtajille haasteita työhyvinvointiin kuten kyynisyyden lisääntymistä työtä kohtaan sekä työn imun vähenemistä. Vahvasti eettinen organisaatiokulttuuri taas oli yhteydessä hyvään työhyvinvointiin. (Huhtala ym., 2016.) Samaten Hiekkataipaleen (2018) tutkimustuloksissa organisaation eettisten hyveiden puuttuminen lisäsi keskijohdon kyynisyyttä, moraalista irrottautumista sekä eettistä kuormittuneisuutta.

Työhyvinvointi on siis voimakkaasti organisaatiosidonnainen asia. Organisaation sopivuus yksilölle lisää työtyytyväisyyttä (Dhir & Dutta, 2020; Kaur & Kang, 2021) ja innovatiivisuutta (Suwanti & Udin, 2020). Organisaatiokulttuuri vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten esihenkilötyötä voi organisaatiossa tehdä. Haastateltavien tarinoista ilmeni, että esihenkilön työssä työhyvinvointi voi vaihdella erittäin voimakkaasti työskentelyorganisaation olosuhteiden mukaan. Organisaatio sanelee joko konkreettisesti tai vähintään kulttuurinsa kautta raamit johtamiselle, kuten sen minkälaiset ovat toimintatavat, minkälaisilla resursseilla työtä tehdään, mitkä ovat tavoitteet, arvot, visio ja strategia. Aineiston tarinoissa organisaatiokulttuurin työhyvinvointia heikentävät tekijät liittyivät usein arvoriitituihin. Jos esihenkilön ja organisaation arvot ovat erilaiset, arvoriititua koskee väistämättä myös sitä, miten omaa esihenkilötyötä voi toteuttaa. Omien arvojen vastainen toiminta voi korostua esihenkilötehtävissä, joissa joutuu tekemään aktiivisia päätöksiä toisten ihmisten asioista ja vaikuttamaan heidän hyvinvointiinsa. Ylemmän johdon kovat arvot sekä heikko työhyvinvoinnin johtaminen heikensivät paitsi esihenkilöiden myös heidän johdettaviensa työhyvinvointia. Esihenkilöille aiheutuu omien arvojen vastaisesta toimimisesta eettistä kuormitusta (Pienimäki 2024). Organisaatiokulttuurin eettisyyden vaikutusta esihenkilöiden työhyvinvointiin tukee myös muu tutkimusnäyttö. Vahva eettinen kulttuuri tukee eettistä päätöksentekoa ja vahvistaa esihenkilöiden luottamusta omiin kykyihinsä ratkaista eettisiä ongelmia. On erityisen tärkeää, että ylin johto näyttää esimerkkiä toimimalla eettisesti, ylläpitää avointa keskustelukulttuuria, tekee päätöksiä mahdollisimman läpinäkyvästi ja rankaisee epäeettisestä toiminnasta. (Hiekkataipale, 2018.) Työelämän tahdin kiristymisestä johtuva resurssipula sekä siitä seurannut etiikan kärsiminen organisaatioissa tuli esille paitsi tässä myös muissa tutkimuksissa. Haastateltavien tarinoissa tuli erittäin niukasti esille organisaatiokulttuuriin liittyviä positiivisia asioita. Keskijohto voi olla aktiivinen toimija, joka muokkaa organisaation eettistä kulttuuria (Hiekkataipale, 2018). Esihenkilöt eivät voi kuitenkaan tehdä tätä yksin ympäristössä, joka ei tue tässä tehtävässä. Eettisen johtamisen tukemista aineistossa ei juurikaan esiinny. Aineistossa korostuvat organisaatioiden negatiiviset vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin, jolloin organisaatioiden sopivuus esihenkilöille työhyvinvoinnin näkökulmasta on tässä aineistossa melko heikko.

4.11 Ihmisten johtamisen merkityksellistäminen

Haastatteluissa korostui yleisesti pyrkimys kohti välittävää, inhimillistä johtamistyyliä, jossa huolehditaan työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tämä ilmeni esimerkiksi lähtökohtaisena luottamuksena ja autonomian mahdollistamisena sekä pyrkimyksenä olla tavattavissa ja tukena johdettaville.

Yksi haastateltavista kertoi, että hän koki esihenkilötehtävissä mieluisana ja mielekkään kanssakäymisen ihmisten kanssa. Hän keskusteli paljon johdettaviensa kanssa. Hänelle oli hyvin tärkeää olla johdettavien tavoitettavissa ja tukena. Hän kertoi toivovansa, että kaikilla olisi hyvä olla ja haluavansa toimia niin, että ihmiset voivat hyvin. Jotkut johdettavat hakivatkin runsaasti ja aktiivisesti häneltä tukea ja esittivät myös kritiikkiä. He hakeutuivat usein keskustelemaan ja purkamaan tuntojaan. Hän sai hyvää palautetta kehityskeskusteluissa johdettaviltaan, jotka olivat kokeneet, että hänelle voi tulla puhumaan asioista.

”Mä en halunnut olla semmoinen esihenkilö, joka työntää ovesta ulos, että ei mulla ole nyt aikaa. Halusin olla sellainen esihenkilö omille alaisille kuin minkälaisen mä toivoisin itsellenikin. Että kyllä mä itsekin arvostan sellaista esimiestä, jolle pystyy menemään jutteleen ja jolla on ovi aina kuvaannollisesti tai konkreettisesti auki.”

Toinen haastateltava kertoi myös omaavansa inhimillisen johtajan piirteitä ja että hänelle ihmisistä välittäminen ja johdettavien työhyvinvoinnista huolehtiminen on luontaista. Hänkin oli saanut positiivista palautetta johdettaviltaan esihenkilötyöstään. Hän oli saanut myös kyselyjä, pääsisikö hänen johdettavakseen.

”Vaikka en mä mitään erityistä tee, annan vaan niille vapauden ja luotan.”

Kolmas haastateltava kertoi, ettei haluaisi, että työhyvinvointi jäisi vain puheiden tasolle vaan tehtäisiin oikeasti työhyvinvointia parantavia toimenpiteitä. Hän painotti, että johdettaviin ihmisiin panostaminen kannattaa aina. Hänen mielestään johtamisessa pitää käyttää riittävästi aikaa pohtia johdettaviensa henkilökohtaisia ominaisuuksia ja osaamista, jotta kaikki pääsevät tekemään pääsääntöisesti sellaista työtä, jossa he ovat vahvuusalueellaan. Hän kertoi haluavansa ehdottomasti välttää omassa johtamistyössään työntekijöiden hyvästä työstä palkitsemisesta lisätöillä, sillä hän tunnisti, että tällainen toimintatapa ajaa työorientoituneita ihmisiä työuupumukseen suorituspaineiden alla. Haastateltava kertoi näkevänsä esihenkilön työn vuoropuheluna ja tiimityönä.

”Se on onneksi tai ainakin toivon, että se on takana, että esihenkilö istuu jossain norsunluutornissaan ja antaa sieltä määräyksiä ja käskyjä.”

Inhimillinen johtaminen näkyy aineistossa myös esimerkiksi haluna olla johdettavilleen oikeudenmukainen sekä palkita hyvästä työstä. Moni sai johdettaviltaan hyvää palautetta inhimillisestä johtamistyylistä mikä loi motivaatiota esihenkilötyöhön. Aineistossa on myös monia muita ilmentymiä inhimillisestä johtamisesta monissa kohdin tätä tutkimusraporttia. Kun inhimillinen johtaminen sai toteutua, se näytti lisäävän sekä esihenkilöiden, että johdettavien työhyvinvointia. Johdettavat antoivat inhimillisestä johtamisesta hyvää palautetta, mikä lisää työn palkitsevuutta ja esihenkilöiden kokemaa arvostusta työssä (Siegrist, 1996). Siegristin (1996) mallin mukaisesti ponnistukset tuottavat näin palkkioita, mikä tukee työhyvinvoinnin tasapainoa. Lisäksi esihenkilöt

saavat näin johdettaviltaan sosiaalista tukea työlleen (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Työhön sitoutumista ja työhyvinvointia voidaan edesauttaa kiinnittämällä huomiota siihen, että esihenkilöt kokevat työnsä merkitykselliseksi (Lehtiniemi ym., 2020). Aineiston inhimillisen johtamisen ilmiöt kertovat haastateltavien arvoista kumpuavasta ihmisten johtamisen merkityksellistämisestä. Aineiston esihenkilöt siis vaikuttavat arvottavan ihmisten johtamisen inhimillisesti merkitykselliseksi. Haastateltavien inhimillinen arvomaailma näkyy siinä, millä tavalla he haluavat johtaa työhyvinvointia. Työ, jossa voi johtaa inhimillisellä tavalla koetaan aineistossa mielekkääksi. Toisaalta esiin nousee työpaikkojen heikohko työhyvinvoinnin kulttuuri, joka ei aina riittävästi mahdollista inhimillistä johtamista. Useassa kohdassa tarinoita korostuu se, miten esihenkilöt arvottavat ihmisten ja heidän työhyvinvointinsa johtamisen ratkaisevasti inhimillisemmin kuin kyseisen organisaation ylempi johto. Tästä ristiriidasta näyttää aiheutuvan haittaa esihenkilöiden työhyvinvoinnille. Aineiston kaikissa esihenkilötehtävissä ei esiinny mahdollisuuksia vaikuttaa omaan johtamistyyliin riittävästi siten, etteivät esihenkilöt kokisi työssään tätä arvoristiriitaa. Näin mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin sekä työn sisältöön eivät ole riittävät, työn hallinnan mahdollisuus kärsii ja tästä aiheutuva stressi heikentää esihenkilöiden työhyvinvointia (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Pienimäen (2024) haastateltavat puhuivat myös omista johdettavistaan hyvin kunnioittavasti ja arvostavasti. He kuvasivat henkilöstönsä tukemisen tärkeäksi ja halusivat auttaa henkilöstöään onnistumaan. Esihenkilötyön vahvoina arvoina näyttäytyivät oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus, sekä asettuminen niin sanottuun vertaispositioon johdettavien kanssa. Pienimäen haastateltavat ilmaisivat haluavansa toteuttaa johtamistyötä nykyaikaisen käsityksen mukaisena hyvänä johtamisena. Pienimäki totesi, että ihmiskeskeinen johtaminen tukee esihenkilön työhyvinvointia. Pienimäen väitöksen tuloksissa esihenkilöiden laaja tehtäväkenttä ja johdettavien suuri lukumäärä estivät esihenkilöiden kokemuksissa riittävän ajan antamisen johdettaville tavalla, jota esihenkilöt itse olisivat halunneet tai kokivat tarpeelliseksi. Pienimäen haastateltavat sanoittivat henkilöstöjohtamisen paineiseksi ja stressaavaksi ja kokivat riittämättömyyden tunteita. (Pienimäki, 2024.) Ottman-Salminen ym. (2024) tutkivat osastonhoitajien arvoja sairaalaorganisaatiossa. Tuloksissa keskeisinä arvoina osastonhoitajien johtamistyössä näyttäytyivät ihmislähtöisyys ja vastuullisuus. Osastonhoitajat halusivat johtaa innostaen ja valmentaan sekä huomioida johdettavien yksilöllisyyden, vaikka se koettiin haasteellisenä. Pienimäen (2024) ja Ottman-Salmisen (2024) tulokset kertovat tämän tutkielman tulosten kanssa samaa tarinaa pyrkimyksestä inhimilliseen johtamiseen, sen hyvistä vaikutuksista työhyvinvointiin, sen toteuttamisen vaikeudesta nykytyöpaikoilla sekä tästä aiheutuvasta stressistä esihenkilöille.

Koska pidän tähän tutkielmaan haastateltaviksi päätyneitä esihenkilöitä inhimillisinä johtajina ja sitä sattumana, että juuri tällaisia esihenkilöitä päätyi haastateltavakseni, jäin pohtimaan, miten näin on käynyt myös Pienimäen (2024) tutkimuksessa, jossa haastateltavia on moninkertainen määrä tähän tutkielmaan verrattuna. Pienimäki pohtii tutkimuksensa laatua kommentoidessaan samaa asiaa. Hän toteaa, että on mahdollista, että tutkimukseen osallistuvilla on voinut olla jonkinlainen tarve antaa johtamisestaan hyvä kuva tietäessään, että heitä haastattelee henkilöstöjohtaja, ja että tutkimuksen aiheena on johtaminen. Pienimäki pitää todennäköisenä, että hänen haastateltavakseen on päätenyt itsereflektioon kykeneviä, johtamistehtäväänsä sitoutuneita ja motivoituneita esihenkilöitä.

Pienimäki toteaaakin, että on vaikeaa saada tutkimustietoa sellaisista johtajista, jotka tiedostavat, ettei heidän toimintatapansa ihmisten johtamisessa ole yleisesti hyväksyttyjä. (Pienimäki, 2024.)

Rossin ym. (2025) narratiivisessa tutkimuksessa tunnistettiin erilaisia esihenkilöiden työhyvinvointitoimijuuden tyyppejä, joita olivat edistävä, vastustava, epävarma ja ulkoistava työhyvinvointitoimijuus. Työhyvinvointia tarkasteltiin tutkimuksessa sitä koskevana tekoina, päätöksinä ja asenteina. Edistävän työhyvinvointitoimijuuden ryhmään kuuluvat esihenkilöt osoittivat kiinnostusta ja aktiivista toimijuutta työyhteisön hyvinvoinnin tukijana ja kehittäjänä. (Rossi ym., 2025.) Tutkielmani haastateltavat voisivat ominaisuuksiensa puolesta kuulua tällaiseen edistävän työhyvinvointitoimijuuden ryhmään. Vastustavan työhyvinvointitoimijuuden ryhmään kuuluvat esihenkilöt Rossin ym. (2025) tutkimuksessa eivät osoittaneet pitävänsä työhyvinvoinnin kehittämistä tarpeellisenä. Epävarman työhyvinvointitoimijuuden ryhmäläiset eivät tuoneet selkeästi esiin suhtautumistaan työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Ulkoistavan työhyvinvointitoimijuuden edustajat tunnistivat työhyvinvoinnin merkityksen, mutta siirsivät puheissaan vastuun työhyvinvoinnista muille ihmisille ja organisaatiolle. Heidän kokemuksensa oli, ettei heillä ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työhyvinvointiin ulkoisten syiden takia. (Rossi ym., 2025.) Rossin ym. (2025) tuloksista voimme nähdä, kuinka eri tavoin esihenkilöt voivat arvottaa ja kokea työhyvinvoinnin merkitystä ihmisten johtamisessa. Intensiivistyvässä työelämässä piilee riski, että inhimillisten esihenkilöiden suhtautuminen työhyvinvoinnin johtamiseen muuttuu ulkoistavan työhyvinvointitoimijuuden suuntaan, koska nykytyöelämä tekee työhyvinvoinnin johtamisesta liian haastavaa. Heikentynyt työhyvinvointi johtaa usein kynnistymiseen ja uupumiseen mikä voi ajaa esihenkilöitä siirtämään vastuuta työhyvinvoinnin johtamisesta muualle kokiessaan, etteivät itse pysty siihen vaikuttamaan.

Ihmisten hyvinvoinnista vastaaminen on vaativaa, etenkin, jos ei voi vaikuttaa asioihin, joita siihen liittyy. Sen lisäksi, että voi joutua toimimaan johdettavien arvojen vastaisesti voi joutua toimimaan myös vastoin omia arvojaan. Nykytyöelämän tehokkuusvaatimukset voivat tehdä esihenkilön tehtävästä erittäin haastavan. Jos esimerkiksi työtä on enemmän kuin resursseja, resursseja ei saa

lisää eikä töitä voi jättää miltään osin tekemättä on työhyvinvointi pitkällä aikavälillä lähtökohtaisesti mahdotonta riippumatta esihenkilön johtamisesta. Näin voi käydä esimerkiksi julkisen sektorin työpaikoilla, joilla hoidetaan lakisääteisiä tehtäviä. Aineiston kaltainen inhimillinen lähestymistapa johtamiseen vaikuttaa olevan esihenkilölle yhtäältä kuormittavaa nykytyöelämän olosuhteiden takia. Toisaalta se johtaa sekä esihenkilöiden, että johdettavien parempaan työhyvinvointiin toisin kuin johtamistyyli, jossa ihmisiä ei kohdata ja huomioida inhimillisinä olentoina, vaan keskiössä ovat esimerkiksi tulostavoitteet.

Inhimillinen johtamistyyli voi saada ihmisistä esiin sellaisia puolia, jotka tuovat työnantajalle hyötyä työn laadussa ja tehokkuudessa. Tämä vaatii kuitenkin aikaa ja tosiasia on, että sitä on nykyään entistä harvemmassa organisaatiossa riittävästi kestävän, inhimilliset arvot huomioonottavan toiminnan rakentamiseen. Nykytyöelämässä menetetään nopeiden voittojen ja tehokkuuden tavoittelussa pitkäjänteisen inhimillisen johtamisen hyödyt, jotka toisivat tuloksia ja tehokkuutta pysyvämmiin. Pysyvyys rakentuu inhimillisessä johtamistyyliä henkilöstön hyvään työhyvinvointiin. Kuten eräs haastateltava totesi, vain hyvinvoiva ihmisten johtaja voi huolehtia laadukkaasti johdettavien työhyvinvoinnista. Uupuneet ihmiset jäävät sairauslomille ja vaihtavat jopa työpaikkaa, jolloin organisaatiot menettävät rahaa työntekijäresurssien puuttuessa, osaamisen kadotessa organisaatiosta sekä uusien työntekijöiden perehdyttämisessä. Mikäli tulokset saavutettaisiin inhimillisellä tavalla, näitä menetyksiä ei tapahtuisi. Organisaation käytäntöjen tulisi keskittyä henkilöstön hyvinvointiin saavuttaakseen kestävää suorituskykyä (Baptiste 2008). Inhimillinen johtamistapa on siis pitkällä aikavälillä taloudellisesti tuloksellisempi kuin nopeita voittoja tavoitteleva johtamistyyli.

4.12 Työhyvinvointi esihenkilönä ja muissa tehtävissä

Haastateltavat kertoivat työhyvinvoinnistaan verraten sitä esihenkilötehtävissä ja muissa tehtävissä. Eräs haastateltava kertoi haluavansa toimia siten, että ihmiset voivat hyvin, mutta tarkensi hänelle sopivan paremmin sellaisen tehtävän, jossa se ei ole hänen työnsä pääsisältö.

”Mä koen sen semmoisena helpotuksena, että mä vältyn semmoisilta epä mukavuusalueelle meneviltä kokemuksilta.”

Toinen haastateltava ei saanut esihenkilötyössä palkitsevuuden tai onnistumisen kokemuksia. Nykyisessä työssään hän kertoi näitä kokemuksia saavansa esimerkiksi asioiden loppuunsaattamisen ja uuden oppimisen muodossa. Esihenkilötyössä hän koki, että edessä oli aina vain uusia ongelmia. Hänen nykyisiin tehtäviinsä sisältyy ihmisten ja asioiden johtamista, mutta ei hallinnollista esihenkilövastuuta johdettavista. Haastateltava kertoi pitävänsä nykyisistä tehtävistään ja sopivansa

niihin paljon paremmin. Esihenkilön tehtävään verrattuna hän viihtyy nykyisissä tehtävissään paremmin ja kokee vähemmän painetta työstä. Nykyisen tehtävän aikana hän on saanut takaisin normaalin vapaa-ajan sekä arkisin, että viikonloppuisin ja kertoi voivansa huomattavasti paremmin kuin esihenkilöaikoina. Yksi haastateltavista kiteytti esihenkilötyön ja muunlaisen työn eroja siten, että on huomattavasti helpompaa ja vähemmän kuormittavaa tehdä töitä rajatummalla tehtävänkuvalla ja johtaa vain itseään, kuin johtaa sekä itseään, että muita tehtävänkuvan ollessa muutoinkin laaja. Hän koki vastuun johdettavien työstä, työhyvinvoinnista ja jaksamisesta aiheuttavan stressiä esihenkilön työssä. Pyydettyessä vertailemaan työhyvinvointia esihenkilönä ja muunlaisissa tehtävissä kaksi haastateltavaa eivät korostaneet esihenkilötyöroolin lisäponnisteluja asiantuntijatehtäviin verrattuna. Kuitenkin he kertoivat viihtyvänsä ja voivansa paremmin toisenlaisissa tehtävissä.

”Nykyisin mä oon ihan eri planeetalla. Hyvinvointi on kasvanut ihan Megalos-luokkaan.”

Esihenkilön työssä koettiin kuormittavana esimerkiksi vastuu johdettavien työstä ja työhyvinvoinnista sekä hallinnolliset tehtävät ja byrokratia. Esihenkilön työ oli läsnä myös vapaa-ajalla. Sellainenkin työ, jossa ei ole hallinnollista esihenkilön vastuuta, mutta jossa johdetaan ihmisiä ja asioita koettiin vähemmän stressaavana kuin hallinnollisen esihenkilön työ. Parempi vointi muissa kuin esihenkilötehtävissä ilmeni huolettomampana ja rauhallisempana olona. Työ koettiin vähemmän paineisena ja helpompana kun työnkuva on rajatumpi, eikä ole vastuuta johdettavista ja koko johdettavan yksikön kokonaisuudesta, vaan tarvitsee vastata vain omasta työstään ja johtaa itseään. Muunlaisessa kuin esihenkilön työssä koettiin olevan myös enemmän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön. Suuri osa haastateltavista koki esihenkilötyön olevan muunlaista työtä stressaavampaa ja työhyvinvointi koettiin yleisesti muunlaisessa työssä paremmaksi kuin esihenkilönä. Tulokset kertovat muun kuin esihenkilötyön vaatimusten sopivammasta tasosta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että esihenkilön työssä usean haastateltavan kohdalla on toteutunut JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) kuormitushypoteesi, jossa työn vaatimustaso on korkea ja hallintamahdollisuudet vähäiset, jolloin kuormittava työ altistaa työntekijän stressille sekä stressiperäisille sairauksille. Lisäksi useissa tapauksissa esihenkilön työhön sai liian vähän tukea, jolloin kuormittavasta työstä tulee myös eristäytynyttä. Kuormittava, eristäytynyt työ on erittäin haitallista hyvinvoinnille (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Pienimäen (2024) tuloksissa esihenkilöasema ei ollut haastateltavien ensisijainen tavoite työuralla, mutta he ilmaisivat tyytyväisyyttä tehtävään ryhtymisestään. Haastateltavat kuvasivat työtään merkityksellisenä, palkitsevana ja mielekkäänä. (Pienimäki, 2024.) Pienimäen haastateltavissa on

asiantuntijatyössä olleita ja esihenkilötyön rinnalla asiantuntijatyötä tekeviä esihenkilöitä kuten tässäkin tutkielmassa. Lisäksi Pienimäen aineistossa on suorittavaa työtä tehneitä ja esihenkilötyön rinnalla tekeviä esihenkilöitä. Tulkitsen, että esihenkilötyön ja suorittavan työn välillä on työn luonteessa ja vaativuudessa suurempi ero kuin esihenkilötyön ja asiantuntijatyön välillä. Näin ollen tulkitsen edelleen, että tämä voi vaikuttaa siihen, että Pienimäen aineistossa ollaan tyytyväisempiä esihenkilötyöhön kuin tämän tutkielman aineistossa, jonka haastateltavista suuri osa on palannut asiantuntijarooliin työssään oma-aloitteisesti. Pienimäen (2024) aineiston esihenkilöt ovat lähteneet tavoittelemaan urakehitystä ja haasteita aktiivisesti ja esihenkilötyö on uskoakseni lähempänä sitä kuin suorittava työ, jota he ovat tehneet ennen esihenkilöasemaa. Tämän tutkielman haastateltavat ovat tehneet ennen ja jälkeen esihenkilötyön vaativaa asiantuntijatyötä, jossa he ovat saaneet käyttää taitojaan ja saaneet haasteita, minkä tulkitsen tuottavan sellaista tyydytystä työstä, jota Pienimäen haastateltavat ovat kenties saaneet esihenkilötehtävässään, mutta eivät välttämättä suorittavissa tehtävissään.

Asselmannin ja Spechtin (2023) tutkimuksessa verrattiin esihenkilöiden ja ei-esihenkilöiden koettua hyvinvointia. Esihenkilöiden hyvinvointia tutkittiin sekä ennen esihenkilötyötä että sen aikana. Tuloksissa esihenkilöt olivat ei-esihenkilöitä tyytyväisempiä elämäänsä, vähemmän surullisia sekä vuosia ennen esihenkilötehtävää, että siinä aloittamisen jälkeen. Esihenkilöiden tyytyväisyys elämään parani hieman viisi vuotta ennen esihenkilötehtävää ja viisi vuotta sen aloittamisen jälkeen. Esihenkilötehtävässä aloittamisen jälkeen onnellisuus, surullisuus ja ahdistuneisuus eivät muuttuneet, mutta vihaisuus lisääntyi. Asselmannin ja Spechtin (2023) mukaan monien vaikuttimien ollessa läsnä esihenkilöksi ryhtyminen voi myös heikentää hyvinvointia. Esihenkilön tehtävään kuuluu etuja kuten statusta, valtaa sekä parempi tulotaso. Tehtävässä on kuitenkin myös stressiä aiheuttavia asioita kuten suuri vastuu, paljon työtä, suuret aikapaineet sekä edustustehtäviä. (Asselmann & Specht, 2023.) Asselmann ja Specht (2023) totesivatkin JDC-mallia (Karasek, 1979) soveltaen, että esihenkilöksi ryhtyminen voi heikentää koettua hyvinvointia työn kasvaneiden vaatimusten myötä, mutta myös lisätä sitä työn hallinnan lisääntyessä. Hallinnalla he tarkoittavat lisääntyntä valtaa. Asselmann ja Specht (2023) totesivat, ettei uralla eteneminen tee ihmistä onnelliseksi. Väitteeseen on helppo yhtyä, koska heidän tuloksissaan esihenkilöys lisäsi hyvinvointia vain marginaalisesti ja toisaalta se myös vähensi sitä. Lisäksi esihenkilöiden hyvinvointi oli ollut ei-esihenkilöitä parempi jo vuosia ennen esihenkilötehtävää. Kyseisessä tutkimuksessa tutkittavien hyvinvointiin ovatkin todennäköisesti vaikuttaneet merkittävästi asiat, joita tutkimus ei käsittele. Tutkimuksessa keskitytään varsin yleisiin hyvinvoinnin mittareihin kuten onnellisuuteen tai ahdistukseen. Tämänkaltaisia aiheita tutkittaessa olisi täsmällisempää keskittyä työhyvinvointiin ja jättää muut elämän osa-alueet sekä näin niihin liittyvät elämän tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät tutkimuksen

ulkopuolelle. Asselmannin ja Spechtin (2023) tuloksissa ja tutkimusasetelmassa on eroja tähän tutkielmaan verrattuna. Merkittävä ero on se, että Asselmann ja Specht (2023) eivät erota muuta elämää työelämästä ja muuta hyvinvointia työhyvinvoinnista tutkimuksessaan. Toinen keskeinen ero tutkimusasetelmassa on se, että Asselmannin ja Spechtin (2023) tutkimuksessa on ollut mukana vain edelleen esihenkilötehtävissä olevia henkilöitä. Tässä tutkielmassa taas suuri osa haastateltavista ei ole enää esihenkilötehtävissä.

Miten suomi voi? -hankkeessa (Kaltiainen & Hakanen, 2026) tehdään vertailua työhyvinvoinnissa esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kyseessä on tarkastelu, jossa ei verrata samojen henkilöiden työhyvinvointia eri tehtävissä, vaan suoraan eri henkilöstöryhmien, eli työntekijöiden ja esihenkilöiden välillä. Kaltiaisen ja Hakasen (2026) tutkimuksessa esihenkilöillä oli työntekijöitä enemmän itsenäisyyttä, oppimismahdollisuuksia ja oman työn myönteisten tulosten näkemistä työssä. Esihenkilöt kokivat työntekijöitä vähemmän huolta ja tietämättömyyttä oman työn tulevaisuudesta. Heillä oli työntekijöitä enemmän myönteisiä odotuksia, työn ja omien arvojen yhteensopivuutta, kuulluksi tulemistä työyhteisössä sekä toivoa. Esihenkilöt kokivat työntekijöitä vähemmän toimintatapojen ja sääntöjen kankeutta sekä työssä tylsistymistä. Toisaalta esihenkilöillä oli työntekijöitä enemmän työn määrän liiallisuutta, työriippuvuutta, sairaana työskentelyä sekä sellaisten tunteiden näyttämistä työssä, jotka eivät vastaa koettuja tunteita. Työntekijöitä vähemmän esihenkilöillä oli tukea työtovereilta ja omalta esihenkilöltä. He kokivat myös työn ja muun elämän tasapainon työntekijöitä heikompana. (Kaltiainen & Hakanen, 2026.) Tuloksissa on sekä samankaltaisuuksia, että eroja tämän tutkielman tulosten kanssa. Molempien tutkimusten aineistossa esihenkilöillä työn määrä on liiallinen ja työtä tehdään työajan ulkopuolella, eikä työ ja muu elämä ole tasapainossa. Samaa tuloksissa on myös vähäinen tuki vertaisilta ja ylemmältä johdolta. Toisin kuin Kaltiaisen ja Hakasen (2026) tuloksissa oppimismahdollisuuksia ja oman työn myönteisten tulosten näkemistä koettiin tämän tutkielman tuloksissa ehkä enemmän muissa kuin esihenkilön tehtävissä. Päinvastainen tulos on se, että Kaltiaisen ja Hakasen (2026) aineistossa esihenkilöt kokevat työntekijöihin verrattuna vähemmän huolta. Tässä tutkielmassa erittäin selkeä tulos on, että esihenkilön tehtävässä huolta koetaan enemmän kuin muissa tehtävissä. Kaltiaisen ja Hakasen (2026) tutkittavat esihenkilöt kokevat työntekijöitä enemmän omien arvojen yhteensopivuutta. Tässä tutkielmassa taas korostuu erittäin voimakkaasti ja laajasti esihenkilön tehtävässä koettu arvostiriita ja siitä aiheutunut työhyvinvoinnin heikkeneminen.

Kaikkiaan työhyvinvointia esihenkilötehtävissä ja muissa tehtävissä vertailevia tutkimuksia on todella vähän. Edellä esitellyissä tutkimuksissa on melko perustavanlaatuisia eroja tähän tutkielmaan nähden. Lisäksi niiden tulokset ovat niin vaihtelevia, ettei yhtenäisiä johtopäätöksiä voi juuri tehdä.

Tämän tutkielman aineistossa muu kuin esihenkilön työ on työhyvinvoinnin näkökulmasta selkeästi sopivampaa työtä suurimmalle osalle haastatelluista.

Suuri osa haastateltavistani on hakeutunut pois esihenkilön tehtävistä. Syiksi he mainitsivat esimerkiksi huonon työilmapiirin, taloudellisten asioiden painottamisen inhimillisten sijaan, liian suuren työmäärän sekä johdettavien vaikeat ongelmat, joita oli liian raskasta hoitaa.

Kokonaistuloksista on luettavissa myös lukuisia muita esihenkilön tehtävässä negatiivisina koettuja asioita, joiden vaikutusta ei voi kiistää. Kaikkiaan esihenkilön työ piirtyy hyvin vaativana ja raskaampana kuin muu työ kuten edellä todetaan. Kysyttäessä haluaisivatko haastateltavat jatkaa esihenkilötehtävissä tai palata esihenkilötehtäviin he vastasivat ehdollisesti tai kieltävästi. He eivät siis olleet kovin kiinnostuneita jatkossa esihenkilötehtävistä. Yksi haastateltava ei hakeutuisi niihin enää lainkaan ja muutkin vain erityisin ehdoin: mikäli kyseessä olisi ainoa saatavilla oleva työ, työn kautta tulisi muutakin mielekästä urakehitykseen, organisaatiossa olisi kehittymisen ja uudistumisen kulttuuri sekä hyvät työskentelyolosuhteet. Yksi jatkaisi esihenkilönä vain nykyisen tiiminsä kanssa, koska kokisi liian raskaana alkaa rakentamaan yhteistyötä alusta uuden tiimin kanssa.

Haastateltavista kaksi mainitsi, ettei esihenkilön työstä maksettava palkka houkuttelisi heitä hakeutumaan uudelleen esihenkilön tehtävään. Kokonaisuutena voi arvioida, että ponnistusten ja palkkioiden epätasapaino edistää aineistossa esihenkilön työstä siirtymistä muunlaiseen työhön (Siegrist, 1996). Myös Kinnusen ym. (2008) tutkimuksessa vaatimusten ja palkkioiden epäsuhtaan sekä ylisitoutuneisuuden (Siegrist, 1996) vaikutus työn vaihtoaikaisiin todettiin johtajilla merkittäväksi. Organisaation tuki nähtiin puskuritekijänä vaihtuvuuden ehkäisyssä. (Kinnunen ym., 2008.) Stenmanin ym. (2020) tutkimuksessa tarkasteltiin työn intensifikaation yhteyttä suomalaisten johtajien työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoaikatuksiin. Tutkittavista noin kolmannes kuului ryhmään, joka koki eniten työn intensifikaatiota, kuten työtahdin kiristymistä, työn suunnittelun vaatimusten sekä tieto- ja taitovaatimusten lisääntymistä. Tähän ryhmään kuuluvilla oli merkitsevästi enemmän työuupumusta verrattuna muihin aineiston johtajiin, ja he olivat muita todennäköisemmin hakeutumassa vähemmän vaativiin tehtäviin. (Stenman ym., 2020.)

Kangas ym. (2018) tutkivat pitkittäistutkimuksessaan eettisen organisaatiokulttuurin vaikutusta suomalaisten johtajien vaihtuvuuteen. Tuloksissa todettiin, että eettinen organisaatiokulttuuri vähentää johtajien vaihtuvuutta. Kun esihenkilöt ja ylempi johto toimivat yhdenmukaisesti ja kommunikoivat avoimesti, vaihtuvuuden todettiin vähenevän. Johtajat pitivät organisaatiolta eettiseen toimintaa saatavaa tukea ja riittäviä resursseja tärkeinä. Vaihtuvuuden syinä raportoitiin muun muassa tyytymättömyys työhön ja organisaatioon, heikentynyt työhyvinvointi ja työmotivaatio, arvostetut, organisaatiomuutokset sekä liiallinen työmäärä. (Kangas ym., 2018.) Pihlajasaari ym. (2014) tutkivat myös eettisen organisaatiokulttuurin yhteyttä johtajien työpaikan

vaihtoon. Tuloksista kävi ilmi, että puutteet organisaatiokulttuurin eettisyydessä kytkeytyivät johtajien lisääntyneisiin työpaikanvaihtoaikaisiin. Johtajien työpaikanvaihdot lisääntyivät, jos ylemmän johdon toiminta ei vastannut eettisiä odotuksia. Pihlajasaari ym. (2014) totesivat mahdolliseksi, että ylimmän johdon heikko esimerkki saa johtajat epäröimään omien arvojensa yhteensopivuutta organisaatioon ja että tällaisen arvoriistiriidan ratkaisuksi saattaa muodostua työpaikanvaihto. (Pihlajasaari ym., 2014.)

Lehtiniemen ym. (2020) tutkimuksessa kävi ilmi, että mitä vahvemmin yksilö kokee itsensä synnynnäiseksi johtajaksi, omaa halua toimia johtamistehtävissä ja pyrkii niihin, sitä varmemmin hän myös pyrkii nykyistä vaativampiin johtotehtäviin. Vastaavasti mitä vähemmän tällaisia asioita yksilö kokee, sitä varmemmin hän pyrkii siirtymään nykyistä vähemmän vaativiin johtotehtäviin. Samassa tutkimuksessa todettiin, että työn merkitykselliseksi kokeminen kytkeytyi todennäköisyyteen pysyä nykyisissä johtotehtävissä. (Lehtiniemi ym., 2020.) Lehtiniemen tutkimustulokset kuvaavat hyvin johtamistehtävän sopivuuden asteita ja vaikuttimia. Tämän tutkielman aineistosta ei välity todella vahvaa halua johtamistehtäviin, millä voi osaltaan olla Lehtiniemen ym. (2020) tuloksia soveltaen yhteys siihen, että suuri osa haastateltavistani on siirtynyt pois esihenkilön tehtävistä. Kuten tämän tutkielman, myös Lehtiniemen ym. (2020) tuloksissa työn merkityksellisyys nousee tärkeäksi vaikuttimeksi.

Näissä vaihtuvuuteen liittyvissä tutkimuksissa esiintyy hyvin samankaltaisia tuloksia esihenkilötehtävistä pois siirtymisen sekä työhyvinvoinnin heikkenemisen syinä kuin tässä tutkielmassa. Esihenkilön työ koettiin vaativaksi ja työmäärä liian suureksi. Arvoriistiriidat ja puutteet organisaatioiden eettisyydessä toistuvat myös vaihtuvuuden syinä. Työhyvinvointi koettiin paremmaksi muissa kuin esihenkilön tehtävissä. Esihenkilön tehtävistä halutaan siis vaihtaa toisenlaisiin tehtäviin melko samanlaisista syistä.

4.13 Työhyvinvoinnin yleiskuva

Kokonaisuutena hyvinvointi esihenkilön työssä koetaan aineistossa erittäin vaihtelevasti haastateltavien välillä, mutta myös yksittäisten haastateltavien tarinoissa, koska hyvinvointi esihenkilötehtävissä vaihteli eri tilanteissa suuresti. Kysyttäessä kokonaishyvinvointia esihenkilön tehtävissä yksi haastateltava kuvaili sitä pääsääntöisesti hyväksi ja toinen melko huonoksi. Muiden vointi oli vaihdellut erittäin hyvän ja erittäin huonon välillä.

Eräs haastateltava kertoi pitäneensä esihenkilön tehtävistä ja koki esihenkilön tehtävän kokonaisuutena positiivisesti. Kuitenkin hän kertoi monista raskaista kokemuksistaan, jotka heikensivät hänen työhyvinvointiaan. Näitä kokemuksia on avattu muualla tässä raportissa. Toinen

haastateltava kertoi, että alkuun asiat sujuivat esihenkilötehtävässä pitkään hyvin ja tuolloin hän koki työhyvinvointinsa erittäin hyväksi. Myöhemmin tilanne kuitenkin muuttui ja raskaat, vaikeat kokemukset työpaikalla heikensivät hänen työhyvinvointiaan. Kolmas haastateltava kertoi voineensa melko huonosti esihenkilötehtävässä:

”Kyllä mä aika pahoin voin, varsinkin kun näin jälkikäteen ajattelee verrattuna nykyiseen. Että oli se vähän turhan kuormittavaa. Se oli vaan aina kauhean raskasta. Mä muistan, kun mun joku ystävä sanoi, että siihen aikaan, kun mä olin esihenkilönä niin mä en oikein hymyillyt niin kun vapaa-aikanakaan, että mä oikein nauranut koskaan, että mä olin aina jotenkin niin kauhean stressaantunut.”

Neljäs haastateltava koki työhyvinvointinsa esihenkilötyössä pääpiirteissään vaihtelevaksi. Hän kuvasi työhyvinvointiaan esihenkilötehtävässä keskimääräiseksi raskaampine ja kevyempine päivineen. Hän koki esihenkilötyön mielekkääksi, mutta koki kuormituksen lisääntyneen viime vuosina. Esihenkilötyö oli läsnä myös vapaa-ajalla, jolloin hänen mielessään oli ollut esimerkiksi henkilöstöön liittyviä kuormittavia tilanteita, organisaatiouudistuksiin liittyviä asioita sekä toimialaan liittyviä vaativia ja haastavia tilanteita. Hän myös kohtasi vapaa-ajallaan työhön liittyviä asioita ilman, että pystyi siihen itse vaikuttamaan. Muussa kuin esihenkilön työssä hän ei ollut kokenut työn tunkeutumista vapaa-ajalle ainakaan yhtä suuressa mittakaavassa.

”Semmoinen mitä monesti on kaivannut, että kun oven laittaa kiinni niin olisi aina semmoinen tilanne, että ei tarvitsisi miettiä isommasti niitä asioita.”

Haastateltavien tarinoissa tuli esiin monenlaisia työn vaativuuteen ja voimavaroihin liittyviä seikkoja ja tapahtumia. Voimavaroja vähentävinä tekijöinä tarinoissa esiintyy esimerkiksi työn liiallinen määrä, ylemmän johdon tuen puute, vaikuttamismahdollisuuksien puute, työn liiallinen vaativuus, palkitsevuuden ja arvostuksen puute, työn mielekkyyden puute, eri tahojen ristiriitaiset odotukset, resurssipula, lukuisat muutokset, työpaikan huono ilmapiiri, organisaation työhyvinvoinnin kulttuurin puutteet, arvostiridiidat, ylemmän johdon heikot työhyvinvoinnin johtamisen taidot sekä johdettavien vaikeat tilanteet ja haastava käytös. Esihenkilön tehtävässä koettiin myös paljon riittämättömyyden tunnetta. Riittämättömyyden tunne voi saada ihmisen ponnistelemaan liian pitkiä aikoja voimavarojensa yli, mistä voi aiheutua terveydelle haitallista stressiä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Voimavaroja liiallisesti kuluttava työ heikentää työhyvinvointia ja uhkaa sekä psyykkistä, että fyysistä terveyttä (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Siegrist, 1996). Aineiston liiallisen kuormituksen ääriesimerkkejä olivat työpaikoilla esiintyneet vakavat ongelmat, joihin liittyi rikosoikeudellisia kysymyksiä sekä henkistä ja fyysistä väkivaltaa. Voimavaroja lisäävinä tekijöinä tarinoissa mainittiin esimerkiksi onnistumiset, työn sujuminen, hyvä johdettava tiimi, uuden luominen, visioiden toteutuminen, luottamukselliset suhteet johdettaviin ja hyvät esihenkilöt.

Koko aineiston kokonaistyöhyvinvointia JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) avulla arvioiden kuormitushypoteesin edellytykset täyttyvät usein. Kuormittavassa työssä työn vaatimustaso on korkea ja hallintamahdollisuudet vähäiset. Kuormittava työ altistaa työntekijän stressille. Kuormittava työ on aineistossa usein myös eristäytynyttä, jolloin sosiaalisen tuen määrä työssä on vähäinen. Kuormittava, eristäytynyt työ on erittäin haitallista työhyvinvoinnille. Aineistossa ei esiinny selkeästi tilannetta, jossa työn vaatimustaso olisi matala ja hallintamahdollisuudet suuret. JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) mukaisen aktiivisen oppimisen hypoteesin voisi arvioida täyttyneen aineistossa paikoitellen, sillä osa haastateltavista koki työn vaatimusten olleen osan ajasta hallinnassa siten, että he kokivat työhyvinvointinsakin tuona aikana hyväksi. Mallin mukaista passiivista työtä ei aineistossa esiinny. Passiivisessa työssä työn vaatimukset ja hallintamahdollisuudet ovat vähäiset. JDCS-mallin (Johnson & Hall, 1988; Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990) kollektiivisen työn edellytykset jäivät aineistossa usein täyttymättä ylemmän johdon puutteellisen tuen vuoksi. Joissakin kohdin aineistoa esihenkilöillä esiintyi kollektiivisuutta johdettavien kanssa.

ERI-mallin (Siegrist, 1996) mukaan kokonaisuutena arvioiden ponnistukset olivat aineistossa usein suuremmat kuin palkkiot. Näitä tilanteita oli enemmän kuin niitä, joissa palkkiot ja ponnistukset olisivat olleet tasapainossa. Aineistosta on haastavaa löytää tilanteita, joissa palkkiot olisivat olleet ponnistuksia suuremmat. ERI-mallissa (Siegrist, 1996) yhtenä ulottuvuutena esitetty ylisitoutuneisuus näkyy myös aineistossa työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä. Ylisitoutumisen yhdistyttyä liiallisiin työn vaatimuksiin tuloksena oli työhyvinvoinnin heikentyminen. On kuitenkin syytä noudattaa varovaisuutta asioiden selittämisessä ylisitoutuneisuudella, sillä intensiivistyneessä työelämässä ylisitoutuneisuus esiintyy ikään kuin perusvaatimuksena jo pelkän liiallisen työmäärän muodossa. Tällöin esihenkilön vaihtoehdot ja vaikuttamismahdollisuudet olosuhteisiin ovat hyvin vähäiset. Liian raskaassa työssä olevien tunnollisten ihmisten vastuuttaminen heikosta työhyvinvoinnista ei ratkaise ongelmia. Työhyvinvoinnin kehittämisessä ja ylläpidossa tarvitaan kaikkien osapuolten panos. Organisaation vastuu on aina yksilön vastuuta suurempi, sillä organisaatiolla on merkittävästi enemmän valtaa ja vaikutusmahdollisuuksia kuin yksilöllä.

Pulkkisen ja Pekkarisen (2025) tuoreessa tutkimuksessa tutkittiin julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointia vuosina 2018–2022 Suomessa. Vastaavalla valtakunnallisesti kattavalla aineistolla ei ole Suomessa aiemmin tutkittu julkisen alan esihenkilöiden työhyvinvointia. Tuloksissa neljä viidestä esihenkilöstä koki henkisen työkykynsä hyväksi. Kuitenkin lähes 60 % esihenkilöistä koki työnsä henkisesti raskaaksi. Kokemus henkisestä työkyvystä on heikentynyt merkitsevästi. Aiempaa useampi esihenkilö myös koki, ettei omaa hyviä voimavaroja kohdata muutoksia ja haasteita työssä. Ero oli tilastollisesti merkitsevä. Suurin osa esihenkilöistä oli kokenut työssään innostusta ja työn iloa, mutta

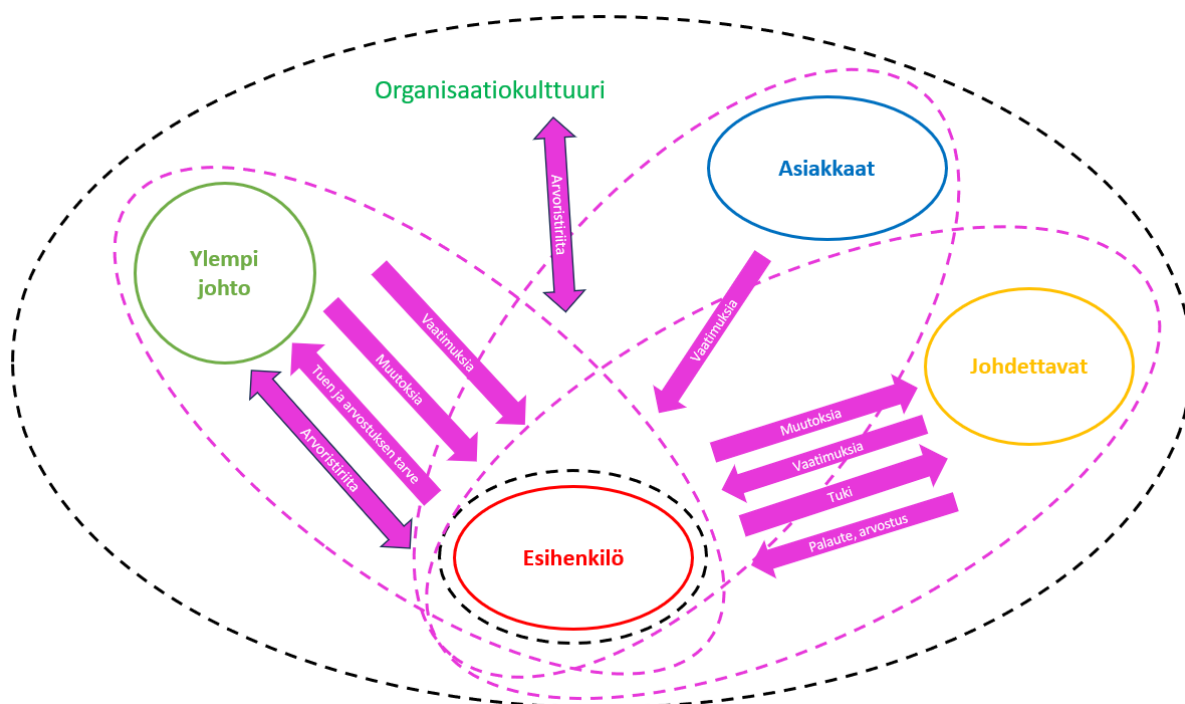
esihenkilöiden kokemus työn ilosta ja innostuksesta oli heikentynyt merkitsevästi. Julkisen alan esihenkilöistä lähes jokainen koki työnsä merkitykselliseksi. (Pulkkinen & Pekkarinen, 2025.) Pulkkisen ja Pekkarisen (2025) tutkimusnäyttö osoittaa suomalaisen julkisen sektorin esihenkilöiden hyvinvoinnin olevan vielä suhteellisen hyvällä tasolla, mutta asiaan on erittäin tärkeää kiinnittää huomiota nyt kun merkkejä sen heikentymisestä alkaa näkyä. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -pitkittäistutkimuksen (Kaltiainen & Hakanen, 2026) kevään 2026 aineistossa esihenkilöiden työkyky on heikentynyt ja työuupumusoireet lisääntyneet aiempaan verrattuna. Heidän kokemuksensa kuulluksi tulemisesta työssään on heikentynyt. Esihenkilöillä on työssään aiempaa enemmän monia voimavaroja, mutta liiallinen työn määrä ja vähäisempi tuki kuormittavat heitä. (Kaltiainen & Hakanen, 2026.) Näiden tutkimusten tuloksissa voi havaita samankaltaisuuksia tämän tutkielman tulosten kanssa.

Tämän tutkielman aineistossa kokonaistyöhyvinvointi koetaan niin monin tavoin, että sen perustella on haastavaa tehdä johtopäätöksiä. Yhtäältä esille nousi paljon kuormittavuutta, mutta toisaalta myös seesteisempiä aikoja esihenkilön työssä. Haastateltavat kertoivat enemmän negatiivisia kuin positiivisia kokemuksia. Laajempi tutkimusaineisto antaisi kattavamman kuvan asiasta. Varmaa on kuitenkin se, että esihenkilöiden työhyvinvoinnissa on kyse erittäin merkityksellisestä asiasta paitsi työelämän, myös koko yhteiskunnan kannalta, sillä se vaikuttaa koko työväestön hyvinvointiin. Kyseessä on paitsi esihenkilöiden, myös heidän johdettaviensa terveys sekä niihin liittyvät kustannukset.

4.14 Esihenkilöiden suhteet ympäristöön ja sidosryhmiin

Kuvaan narratiivisen suhteiden analyysin avulla esihenkilöiden sijoittumista vuorovaikutusympäristöönsä. Kuvassa 3 on kuvattu katkoviivalla ympyröiden sosiaaliset ryhmät, joihin esihenkilöt kokivat kuuluvansa. Kuviossa on merkitty nuolilla joitakin aineiston vuorovaikutuksessa ilmenneitä teemoja.

Suhdeverkoston suurimpaan kokonaisuuteen kuuluvat kaikki ryhmät. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa verkoston kaikkiin ryhmiin. Esihenkilöt muodostavat omat ryhmänsä ylemmän johdon, johdettaviensa sekä asiakkaiden kanssa. Yhdessä ryhmistä esihenkilöt ovat yksin. Tällä kuvaan aineistossa ilmi tullutta yksinäisyyden kokemusta esihenkilöroolissa. Esihenkilöiden asemoituminen kuviossa muihin toimijoihin nähden kuvaa työssä koettua painetta eri suunnista sekä vaikuttamismahdollisuuksien puutetta.



Kuva 3. Esihenkilöiden suhteet ympäristöön ja sidosryhmiin.

5 Pohdinta

5.1 Tuloksista

Tämän tutkielman tavoitteena oli kerätä uutta tietoa esihenkilöiden työhyvinvoinnista ja esihenkilötyön sopivuudesta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Edeltävää tutkimustietoa vastaavista aiheista on niukalti. Tutkielman tulokset ja aiempi tutkimus tukevat pitkälti toisiaan. Kokemukset hyvinvoinnista esihenkilötyössä ovat tuloksissa hyvin moninaisia. Kokonaisuutena haastateltavat kuvasivat esihenkilön työtä toisaalta melko positiivisessa hengessä, mutta esille tuli laajemmin negatiivisia kokemuksia. Työhyvinvointi esihenkilön työssä vaihteli voimakkaasti tilanteen mukaan. Siihen kuinka sopivaksi haastateltavat kokivat hallinnollisen ihmisten johtamistehtävän itselleen erityisesti työhyvinvoinnin näkökulmasta tuli esiin runsaasti erilaisia ajatuksia ja kokemuksia. Sain mahdollisuuden tarkastella, miten haastateltavien persoonalliset piirteet ja organisaatio vaikuttavat työn sopivuuteen työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi pääsin tutkimaan esihenkilöiden merkityksenantoa ihmisten johtamiselle.

Moni haastateltava löysi esihenkilön työstä positiivisia puolia, joista he pitivät ja joiden he kokivat lisäävän työn sopivuutta heille. Työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä mainittiin esimerkiksi onnistumiset, työn sujuminen, hyvä johdettava tiimi, uuden luominen, visioiden toteutuminen ja luottamukselliset suhteet johdettaviin. Esihenkilötyön sopivuutta lisäsi esimerkiksi se, että pitää ihmisten kanssa tekemisissä olemisesta, toiminnan kehittämisestä ja luovuuden käyttämisen mahdollisuuksista sekä monien eri asioiden edistämisestä samanaikaisesti. Rohkeudesta ja nopeudesta päätöksenteossa koettiin olevan hyötyä esihenkilön työssä.

Työhyvinvointia heikentävinä tekijöinä tuli esille esimerkiksi työn ja roolien liiallinen määrä, työn mielekkyyden ja vaikutusmahdollisuuksien puute sekä liiallinen muutosten määrä ja resurssipula. Esihenkilöihin kohdistuneet eri tahojen ristiriitaiset odotukset aiheuttivat stressiä työssä. Työ oli vaativaa ja raskasta eikä siihen saanut riittävää tukea. Arvostuksen ja palkitsevuuden kokemukset olivat melko harvinaisia. Tulokset osoittivat esihenkilön tehtävän sopivan heikosti tunnolliselle henkilölle. Kohtuuttoman suuri työmäärä johti liialliseen työnteekoon. Tulosten perusteella esihenkilöiden työhyvinvointi riippui paljolti myös organisaatiosta ja työolosuhteista.

Organisaatioiden eettisyys on kärsinyt työelämän tahdin kiristyessä ja tuloksissa ilmeni varsin voimakkaita arvostiritoja esihenkilöiden ja organisaatioiden välillä. Organisaatioiden työhyvinvoinnin johtamisen kulttuuri oli puutteellista. Tuloksissa näkyy useassa kohdin se, miten esihenkilöt arvottivat ihmisten johtamisen eri tavoin kuin organisaatiot. Haastateltujen tyypilliset piirteet kuten inhimillisyys, tunnollisuus ja sovinollisuus ilmenivät inhimillisenä johtamisena, joka

vaikutti sekä esihenkilöiden että johdettavien työhyvinvointiin positiivisesti. Esihenkilöihin inhimillinen johtaminen vaikutti myös negatiivisesti, koska organisaatioiden tuki inhimillisyydelle puuttui. Tarinoissa ilmeni paljon esihenkilön työssä koettua epämukavuusalueella toimimista. Työn sopivuus työhyvinvoinnin näkökulmasta esiintyy tuloksissa melko rajallisena. Monet haastateltavista kokivat sopivansa paremmin muihin kuin hallinnollisen esihenkilön tehtäviin. Tuloksien yleinen trendi on se, ettei esihenkilöksi ryhtyminen ollut haastateltavien oma idea. Yleinen kokemus oli myös se, että esihenkilötyö koettiin stressaavampana kuin muunlainen työ ja työhyvinvointi paremmaksi muissa kuin esihenkilötehtävissä. Useimmat haastateltavista eivät olleet kovin kiinnostuneita esihenkilön tehtävistä tulevaisuudessa. Esihenkilötehtävät vaikuttavat kuitenkin olevan merkittävässä asemassa uralla etenemisessä.

Tutkija ei voi koskaan olettaa, että tulokset kertovat juuri siitä, mitä on päätetty tutkia (Ronkainen ym., 2013). Osa tuloksista oli odotettuja, kuten esimerkiksi se, että esihenkilöillä oli paljon töitä. En osannut odottaa, että aineisto tulee sisältämään niin paljon persoonallisten piirteiden vaikutuksia työhyvinvointiin. Minulla ei myöskään ollut selkeitä ennako-odotuksia siitä, miten haastateltavat olivat päätyneet tehtäviinsä tai miten työ oli heille sopinut. Oli hieman yllättävää, kuinka yksinäistä ja vaativaa esihenkilön työ lopulta on, kuten myös se, miten vähän esihenkilötehtäviin haluttiin jatkossa. Odottamatonta oli myös se, että aineisto antoi mahdollisuuden tarkastella ihmisten johtamisen merkityksellisyyttä esihenkilöille.

5.2 Käytännön sovellukset ja suositukset

Yleisesti tutkimustieto voi auttaa päätöksenteossa, toimia keskustelun avaajana, antaa tukea ihmisten itseyttämiselle sekä sosiaaliselle toiminnalle. Uuden tiedon avulla voi innovoida, suunnitella uusia toimintatapoja ja arvioida vanhoja. (Ronkainen ym., 2013.) Teoriatasolla tulosten merkitys voisi olla alkusysäys esihenkilöiden hyvinvoinnin tutkimiseen uusista näkökulmista. Käytännön tasolla tutkielman tuloksia voidaan hyödyntää organisaatioissa herättämään keskustelua ja uudistamaan näkökulmia ihmisten johtamiseen, rekrytointiin, sisäiseen liikkuvuuteen sekä organisaatiokulttuurin kehittämiseen. Keräämieni tietojen valossa voisi esimerkiksi pohtia, keitä ja miten valitaan johtamaan ihmisiä, kuinka paljon ja minkälaisia odotuksia esihenkilöille asetetaan, kuinka esihenkilöitä tuetaan, miten organisaation työhyvinvoinnin kulttuuria voisi kehittää ja miten organisaatioissa merkityksellistetään ihmisten johtamista eri organisaatiotasolla.

Sekä esihenkilöiden, että johdettavien työhyvinvointia lisäävä inhimillinen johtaminen ei tutkimukseni perusteella vaikuta kovin vaikealta tai monimutkaiselta, mutta sen toteuttaminen nykytyöelämän ympäristössä sen sijaan erittäin haastavalta. Vaikka työhyvinvoinnin teemat näkyvät

nykytyöelämässä jo paremmin kuin aikaisemmin, niin sanotut kovat arvot ovat kuitenkin johtamisessa vallalla etenkin yksityisellä sektorilla, jolla organisaatioiden olemassaolo perustuu kasvuun, tuloksiin ja mahdollisimman suureen tehokkuuteen. Tehokkuusajattelun mentaliteetti on tullut läsnä olevaksi todellisuudeksi myös julkiselle sektorille. Tulokset herättävät huolta työhyvinvoinnin yleisestä kehityssuunnasta. Menestyäkseen itse, esihenkilön on toimittava sovitun strategian mukaisesti, vaikka se sotisi työhyvinvoinnin lainalaisuuksia ja hänen omia arvojaan vastaan. Jos pehmeämpiä arvoja edustavat ihmisten johtajat voivat huonosti tai eivät muutoin viihdy esihenkilötehtävissä, millaiset johtajat meitä jatkossa johtavat ja minkälaiset ovat tässä todellisuudessa työhyvinvoinnin toteutumisen mahdollisuudet? Olisi tärkeää kehittää inhimillisen johtamisen mahdollisuuksia nykytyöelämässä.

Urakehitys on vielä liiaksi sitoutunut esihenkilörooleihin. Esihenkilötyö on oma, itsenäinen osaamisalueensa, johon kaikki, jotka haluavat edetä urallaan eivät sovellu tai toivo päätyvänsä. Esihenkilötyön merkitys työntekijöiden työhyvinvointiin on tärkeää ymmärtää. Työelämään tulisi kehittää monipuolisemmin etenemismahdollisuuksia kuten asiantuntijaurapolkuja. Tämä varmistaisi, että tehtäviin valitaan niin osaamisen kuin työhyvinvoinnin kannalta sopivimmat henkilöt, mikä parantaisi myös työn tuloksellisuutta.

Jatkotutkimuksissa voisi tutkia esiin nostamiani aiheita ja näkökulmia laajemmalla aineistolla kuten esihenkilöiden työhön sopivuutta työhyvinvoinnin näkökulmasta soveltamalla työhyvinvoinnin ja persoonallisuuspsykologian teorioita yhdessä. Näkisin hyödyllisenä jatkotutkimusaiheena myös ihmisten johtamisen merkityksellistämisen vaikutukset esihenkilöiden työhyvinvointiin. Jatkotutkimuksiin voitaisiin myös selvittää, kuinka sitoutunutta esihenkilötehtäviin urakehitys vielä on ja missä määrin on jo olemassa sellaisia urakehityksen asiantuntijapolkuja, joissa uralla pääsee etenemään myös muiden kuin hallinnollisten esihenkilötehtävien kautta. Näistä tärkeistä aiheista saatua tietoa voitaisiin käyttää työhyvinvoinnin kehittämiseen.

5.3 Tutkielman arviointi

Tutkielman aihe muodostui yhtäältä omien työkokemuksieni ja soveltavan sekä johtamisen psykologian opintojeni myötä syntyneestä huolesta ihmisten hyvinvoinnin mahdollisuuksista nykyajan hektisessä työelämässä. Toisaalta aihevalintaan vaikutti se, että työhyvinvointia on tarkasteltu tutkimuksissa enimmäkseen työntekijöiden näkökulmasta. On huomionarvoista, että esihenkilöiden työhyvinvointi heijastuu suoraan ja voimakkaasti myös työntekijöiden hyvinvointiin. Tavoitteenani oli nostaa esiin, millaisia ovat polut esihenkilörooleihin, missä määrin esihenkilötyö on odotusten mukaista ja kuinka sopivaksi työ koetaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tällaisista

näkökulmista ole paljoa tutkimusta, joten koen aihevalinnan, tutkimusongelman sekä näkökulmien muotoilun onnistuneiksi. Halusin, että haastateltavat saavat nostaa aihepiiristä vapaasti esiin juuri ne asiat, jotka he kokevat tärkeiksi. Näin koen tutkielman hyödylliseksi ja merkitykselliseksi. Käyttämäni työhyvinvoinnin teorit toimivat odotuksiani paremmin tulosten tarkastelussa. Valitsemieni teoreettisten mallien avulla sain katetuksi riittävästi työhyvinvoinnin perusasioita. Narratiivisten menetelmien käyttö osoittautui hedelmälliseksi tavaksi säilyttää raporttiin saakka aineiston rikkaus ja tuoda lukijalle näkyväksi haastateltujen kokemukset mahdollisimman aitoina. Kattavan aineiston ja menetelmien monipuolisuuden ansiosta tutkimuskysymykset saivat hyvin vastauksia. Aineisto on tutkimuksen luonteesta (pro gradu) johtuen pieni, joten tulosten yleistämisen mahdollisuudet ovat rajalliset. Tutkimusraportti on ehkä tavanomaisesta kaavasta hieman poikkeava, sillä alussa ei ole perinteistä teoriaosuutta, jossa kerrottaisiin mitä tutkittavasta aiheesta jo tiedetään. Päädyin toteutuneeseen ratkaisuun, sillä mielestäni raportti toimii tässä tapauksessa näin parhaiten. Vähäisen ja repaleisen edeltävän tutkimustiedon muokkaaminen toimivaksi teoriaosuudeksi olisi vaatinut paljon taustoitusta, joka ei olisi tuonut raporttiin lisäarvoa vaan pidentänyt sitä oleellisesti ja heikentänyt lukukokemusta. Tällä rakenteella toistoa on mahdollisimman vähän ja vertailtava tutkimustieto on suoraan tulosluvussa keskustelemassa tulosten kanssa, mikä lisää luettavuutta.

Narratiiviset menetelmät vahvistavat osaltaan tutkielman luotettavuutta, sillä niiden avulla tulokset voidaan raportoida hyvin aitoina ja alkuperäisinä. Tällöin tutkijan mahdollisuudet rajata tulkintavirheiden vuoksi pois liikaa tai vääriä asioita pienenevät. Tämä tarkoittaa kuitenkin käytännössä myös sitä, että tietosuoja ja eettisyyttä on painotettava raportoinnissa erityisesti. Päädyin haastateltavien anonymiteetin varmistamiseksi raportointimuotoon, jossa yksittäisen haastateltavan tarinaa ei tule ehjänä esille, jolloin sillä perusteella ei voi päätellä kenestä on kyse. Varmistin tutkielman laadun ja eettisyyden myös systemaattisella työskentelytyylillä sekä tiedostamalla omaan tutkijapositioni mahdollisesti liittyvät ennakkokäsitykseni ja -odotukseni. Tiedostin myös prosessin aikana omat arvoni ja asenteeni tutkijasubjektina. Pysin tietoisesti eliminoimaan näitä inhimillisiä tekijöitä itsereflektion avulla koko tutkimusprosessin ajan.

Valitsemani työskentelytapa ei ollut helpoin mahdollinen. Laadullisen tutkimuksen prosessinomainen luonne on se, että tutkimuksen vaiheet eivät välttämättä ole etukäteen jäsenneltävissä vaan erilaiset menetelmälliset ratkaisut voivat selvitä ja tulla valituiksi tutkimuksen edetessä (Kiviniemi, 2018). Näin tutkimuksen elementit muotoutuvat ja limittyvät toisiinsa vähitellen tutkimuksen kuluessa (Kiviniemi, 2018). Tämä on aloittelevalle tutkijalle yhtäältä vapauttavaa, koska ei tarvitse heti alussa tietää kaikkea. Toisaalta se on haasteellista, koska kokeneisuus helpottaisi valintojen tekemistä. Ensimmäistä pro graduaan tekevä joutuu etsimään hapuillen sopivia ratkaisuja. Tämän sain kokea lähdettyäni tekemään tätä tutkielmaa melko intuitiivisesti, tietämättä valmiiksi kaikkia

etenemistapoja tai sitä, millainen tutkielmasta lopulta tulee. Tutkimusten lopputuloksia ei tosin voi kukaan tietää etukäteen, muutenhan tutkimuksia ei tarvitsisi tehdä.

Lähteet

- Aaltonen, T. & Leimumäki, A. (2010). Kokemus ja kerronnallisuus – kaksi luentaa. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 119–152). Vastapaino.
- Anderson, M. H. & Sun, P. Y. T. (2024). Re-Envisioning a Hierarchy of Leadership Behaviours Using Insights from the Psychological Literature on Personality Traits. *Journal of management studies*, 61(4), s. 1165–1191. <https://doi.org/10.1111/joms.12922>
- Asselmann, E. & Specht, J. (2023). Climbing the Career Ladder Does Not Make You Happy: Well-being Changes in the Years Before and After Becoming a Leader. *Journal of happiness studies*, 24(3), s. 1037–1058. <https://doi.org/10.1007/s10902-023-00630-w>
- Auvinen, T. (2013). *Narratiivinen johtajuus: Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä*. (Jyväskylä studies in business and economics, 119) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5030-9>
- Baptiste, N. R. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management Decision*, 46(2), s. 284–309. <https://doi.org/10.1108/00251740810854168>
- Bruner, J. S. (1986). *Actual minds, possible worlds*. Harvard University Press.
- Cao, W., Liu, H., Zhou, J. & Jiang, X. (2026). How does perceived job stress induce authoritarian leadership behavior? The role of recovery level and proactive personality. *Journal of managerial psychology*, 41(1), s. 74–86. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2024-0629>
- Damti, S. & Hochman, G. (2022). Personality Characteristics as Predictors of the Leader's Ethical Leadership in Regular Times and in Times of Crisis. *Sustainability*, 14(16), s. 9800. <https://doi.org/10.3390/su14169800>
- Dhir, S. & Dutta, T. (2020). Linking supervisor-support, person-job fit and person-organization fit to company value. *Journal of Indian business research*, 12(4), s. 549–561. <https://doi.org/10.1108/JIBR-04-2019-0124>

- Du, Y., Li, J. & Xu, Q. (2023). Are you satisfied when your job fits? The perspective of career management. *Baltic journal of management*, 18(5), s. 563–578.
<https://doi.org/10.1108/BJM-09-2022-0353>
- Eläketurvakeskus. (4.4.2019). Työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään yhä useammin masennuksen vuoksi. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttomyyselakkeelle-siirrytaan-yha-useammin-masennuksen-vuoksi/>
- Eläketurvakeskus. (8.4.2020). Mielenterveyden sairaudet yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/mielenterveyden-sairaudet-yleisin-tyokyvyttomyyselakkeelle-siirtymisen-syy/>
- Farzaneh, J., Dehghanpour, Farashah A. & Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), s. 672–691.
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0118>
- Feldt, T., Huhtala, M., Kinnunen, U., Hyvönen, K., Mäkikangas, A. & Sonnentag, S. (2013). Long-term patterns of effort-reward imbalance and over-commitment: Investigating occupational well-being and recovery experiences as outcomes. *Work and stress*, 27(1), s. 64–87.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2013.765670>
- Feldt, T., Hyvönen, K., Mäkikangas, A., Rantanen, J., Huhtala, M. & Kinnunen, U. (2016). Overcommitment as a predictor of effort-reward imbalance: evidence from an 8-year follow-up study. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 42(4), s. 309–319.
<https://doi.org/10.5271/sjweh.3575>
- Feldt, T., Kinnunen, U. & Mauno, S. (2017). Työstressin teoreettisia malleja. Kolme klassikkoa ja yksi tulokas. Teoksessa A. Mäkikangas, S. Mauno & T. Feldt (toim.), *Tykkää työstä. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 39–71). PS-kustannus.
- Frantsi, P. (2013). *Johtajuutta etsimässä: Naislähijohtajan identiteettitarinan rakentuminen siivoustoimialalla*. (Jyväskylä studies in business and economics, 129) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-5316-4>
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Työterveyslaitos.

- Heikkinen, H. L. T. (2018). Kerronnallinen tutkimus. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 170–187). PS-kustannus.
- Hiekkataipale, M. (2018). *Between a rock and a hard place: Middle managers' ethical decision making and behaviour in the organisational context*. (Jyväskylä studies in business and economics, 186) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-7382-7>
- Huhtala, M., Kaptein, M. & Feldt, T. (2016). How perceived changes in the ethical culture of organizations influence the well-being of managers: a two-year longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), s. 335–352.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1068761>
- Huhtala, M., Kaptein, M., Muotka, J. & Feldt, T. (2022). Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years. *Journal of Business Ethics*, 177(2), s. 421–442. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04744-0>
- Huhtala, M., Lähteenkorva, L. & Feldt, T. (2011). Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus*, 9(2), s. 136–152.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202005153240>
- Hyvärinen, M. (2010). Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 90–118). Vastapaino.
- Hyvärinen, M. (2021). Kertomuksen tutkimus. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 22.08.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. (2021). Haastattelut. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 22.08.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Hänninen, V. (2018). Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 188–208). PS-kustannus.

- Ilmakunnas, P. & Böckerman, P. (2020). *Työhyvinvointi kannattaa: Työolot, työtyytyväisyys ja tuottavuus*. (Edistys-Raportti; Nro 5). Teollisuuden palkansaajat TP ry.
<http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:aalto-202403142659>
- Johnson, J. & Hall, E. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78(10), s. 1336–1342. <https://doi.org/10.2105/AJPH.78.10.1336>
- Jokinen, A. (2021). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat. Teoksessa J. Vuori (toim.), *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Haettu 22.08.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>
- Julkisalan koulutettujen neuvottelujärjestö (8.4.2021) Keva: *Mielenterveyssyistä alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden kasvu taittui julkisaloilla*. <https://www.juko.fi/ajankohtaista/keva-mielenterveyssyista-alkaneiden-tyokyvyttömyyseläkkeiden-kasvu-taittui-julkisella-alalla/>
- Kallio, P. (2014). Esimiehen muuttuvat identiteetit: *Narratiivinen tutkimus keskijohdon identiteeteistä ja samastumisesta organisaatiomurroksessa*. (Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Education, Humanities, and Theology, 54) [väitöskirja, Itä-Suomen yliopisto]. UEF eRepo Itä-Suomen yliopiston julkaisuarkisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1366-1>
- Kaltainen, J. & Hakanen, J.J. (2026). *Miten Suomi voi?* [tutkimusdata]. Työterveyslaitos.
<https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>
- Kang, W., Guzman, K. L. & Malvaso, A. (2023). Big Five personality traits in the workplace: Investigating personality differences between employees, supervisors, managers, and entrepreneurs. *Frontiers in psychology*, 14, s. 976022.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.976022>
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A., & Feldt, T. (2010). *Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma*. Jyväskylän yliopisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3977-9>
- Kangas, M., Kaptein, M., Huhtala, M., Lämsä, A.-M., Pihlajasaari, P. & Feldt, T. (2018). Why Do Managers Leave Their Organization?: Investigating the Role of Ethical Organizational Culture in Managerial Turnover. *Journal of Business Ethics*, 153(3), s. 707–723.
<https://doi.org/10.1007/s10551-016-3363-8>

- Karasek, R. A., Jr. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), s. 285–308.
<https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.
- Karkiainen, A. (1.6.2020). Mielenterveys-syistä yhä useampi työkyvyttömyys-eläkkeelle. *Työeläke*. 6.
<https://tyoelakelehti.fi/2020/06/mielenterveyssyista-yha-useampi-tyokyvyttomyyselakkeelle/>
- Kaur, N. & Kang, L. S. (2021). Person-organisation fit, person-job fit and organisational citizenship behaviour: An examination of the mediating role of job satisfaction. *IIMB management review*, 33(4), s. 347–359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Kinnunen, U. & Feldt, T. (2005). Stressi työelämässä. Teoksessa T. Feldt, U. Kinnunen, & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina: Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet* (s. 13–37). PS-Kustannus.
- Kinnunen, U., Feldt, T. & Mäkikangas, A. (2008). Testing the Effort-Reward Imbalance Model Among Finnish Managers: The Role of Perceived Organizational Support. *Journal of occupational health psychology*, 13(2), s. 114–127. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.2.114>
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin* (s. 73–87). PS-kustannus.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S. & Chawla, N. (2021). The Self-Sacrificial Nature of Leader Identity: Understanding the Costs and Benefits at Work and Home. *Journal of applied psychology*, 106(3), s. 345–363. <https://doi.org/10.1037/apl0000505>
- Lehtiniemi, K., Nieminen, V., Auvinen, E. & Feldt, T. (2020). Identiteettipohjainen johtamismotivaatio ja työn merkityksellisyys: yhteydet johtajien urasuunnitelmiin. *Psykologia*, 55(4), s. 227–243.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-202501151244>
- Lehto, K. & Viitala, R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä?”: työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* 35(2), s. 117–131.
<https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/98464>

- Lewis, S., Gambles, R. & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: An international perspective. *International journal of human resource management*, 18(3), s. 360–373. <https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Luszczynska, A. & Cieslak, R. (2005). Protective, promotive, and buffering effects of perceived social support in managerial stress: The moderating role of personality, *Anxiety, Stress, and Coping*, 18(3), s. 227–244. <https://doi.org/10.1080/10615800500125587>
- Marjala, P. (2009). *Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina: Narratiivinen arvointitutkimus*. (Acta Universitatis Ouluensis C Technica, 315) [väitöskirja, Oulun yliopisto]. OuluREPO Oulun yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789514290244>
- McAdams, D. P. (1997). *The stories we live by: Personal myths and the making of the self*. Guilford Press.
- McAdams, D. P. (2012). Exploring Psychological Themes Through Life-Narrative Accounts. Teoksessa J. A. Holstein & J. F. Gubrium (toim.), *Varieties of narrative analysis* (s. 15–32). Sage.
- Minkkinen, J., Mauno, S., Feldt, T., Tsupari, H., Auvinen, E., & Huhtala, M. (2019). Uhkaako työn intensiivistyminen työhyvinvointia?: intensiivistymisen yhteys työuupumukseen opetus- ja tutkimustyössä. *Psykologia*, 54(4), s. 255–273. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v54i4.74217>
- Nieminen, A. (2015). Työhyvinvoinnissa piilee miljardin säästöt. *Opettaja*, 23, s. 8–9. <https://www.opettaja.fi/digilehti/23-2015/1-101>
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management journal*, 34(3), s. 487–516. <https://doi.org/10.5465/256404>
- Ottman-Salminen, M., Wiili-Peltola, E., Rannisto, P. & Kaunonen, M. (2024). Osastonhoitajien johtamistyön arvoja sairaalaorganisaatioissa, pitkittäistutkimus. *Hoitotiede*, 36(1), s. 51–64. <http://www.urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202407167634>
- Peltomäki, H., Kuha, S. & Kanste, O. (2023). Hoitotyön johtajien kokemuksia sosiaalisesta tuesta johtamistyölle sairaalaorganisaatiossa. *Hoitotiede*, 35(3), s. 240–252. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/137291>
- Pienimäki, E. (2024). *Pelkkää hallinnollisten asioiden hoitoa vai sellaista oikeaa johtamista: Diskurssianalyttinen tutkimus kuntien lähijohtajien työstä*. (Acta Wasaensia, 542)

[väitöskirja, Vaasan yliopisto]. OSUVA Vaasan yliopiston julkaisuarkisto.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-162-4>

Pihlajasaari, P. (2015). *Eettinen organisaatiokulttuuri: Yhteydet työhyvinvointiin ja työpaikan vaihtoihin*. (Jyväskylä studies in education, psychology and social research, 542) [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6410-8>

Pihlajasaari, P. (2016). Eettinen organisaatiokulttuuri tukee työhyvinvointia ja sitouttaa johtajia. *Psykologia*, 51(3), s. 213–217. <https://doi.org/10.62443/psykologia.v51i3.145016>

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Lämsä, A.-M., Huhtala, M. & Tolvanen, A. (2013). Henkilöstön eettinen kuormittuneisuus ja sen yhteydet eettiseen organisaatiokulttuuriin kaupunkiorganisaatiossa, suunnittelutoimistossa ja pankissa. *Hallinnon tutkimus*, 32(2), s. 75–94. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201602191625>

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S. & Tolvanen, A. (2013). Resurssien ja toimivaltuuksien puute eettisen kuormittuneisuuden riskitekijänä kaupunkiorganisaation sosiaali- ja terveyspalveluissa. *Työelämän tutkimus*, 11(3), s. 209–222. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201602191623>

Pihlajasaari, P., Feldt, T., Mauno, S., Lämsä, A.-M. & Huhtala, M. (2014). Seurantatutkimus eettisen organisaatiokulttuurin yhteydestä johtajien työpaikan vaihtoon. *Psykologia*, 49(4), s. 267–282. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-202507096106>

Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M. & Feldt, T. (2019). Mikä johtamisessa huolestuttaa?: Johtajien kokemuksia fokusryhmäkeskusteluissa. *Työelämän tutkimus*, 17(1), s. 39–55. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ju-201904022027>

Pulkkinen, J. M. & Pekkarinen, L. (2025). KATSAUS: Esihenkilöiden työhyvinvointi julkisen alan työssä. *Hallinnon Tutkimus*, 44(2), s. 4. <https://doi.org/10.37450/ht.160980>

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Yläne, S., & Paavilainen, E. (2013). *Tutkimuksen voimasanat* (1.–2. painos). Sanoma Pro.

Rossi, M., Vähäsantanen, K., & Pyykkönen, S. (2025). Työhyvinvointitoimijuus esihenkilötyössä: tarinoita uuden toimijuuskäsitteen taustalle. *Aikuiskasvatus*, 45(1), s. 6–19. <https://doi.org/10.33336/aik.126142>

- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi* (s. 9–36). Vastapaino.
- Sarajärvi, A. (2002). *Sairaanhoidon opiskelijoiden hoitotyön näkemyksen muotoutuminen sairaanhoitajakoulutuksen aikana*. (Acta Universitatis Ouluensis D, 674) [väitöskirja, Oulun yliopisto]. OuluREPO Oulun yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:9514266749>
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sekiguchi, T. (2006). How organizations promote person-environment fit: Using the case of Japanese firms to illustrate institutional and cultural influences. *Asia Pacific journal of management*, 23(1), s. 47–69. <https://doi.org/10.1007/s10490-006-6115-y>
- Siegrist, J. (1996). Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), s. 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Sinisalo, T. (25.4.2023). Yhä useamman työkyvyttömyyseläkkeen takana on mielenterveysongelma [blogikirjoitus]. <https://www.sttk.fi/2023/04/25/yha-useamman-tyokyvyttomyyselakkeen-takana-on-mielenterveysongelma/>
- Sosiaali- ja terveysministeriö. (2014). *Menetetyn työpanoksen kustannukset*. Haettu 9.5.2026 osoitteesta <https://stm.fi/menetetyn-tyopanoksen-kustannukset>
- Squire, C., Andrews, M. & Tamboukou, M. (2008). Introduction: what is narrative research? Teoksessa M. Andrews, C. Squire & M. Tamboukou (toim.), *Doing Narrative Research* (s. 1–21). Sage.
- Stenman, J., Itkonen, H., Auvinen, E., Huhtala, M., Mauno, S. & Feldt, T. (2020). Työn intensifikaation profiilit suomalaisilla johtajilla: yhteydet työhyvinvointiin ja työnkuvan vaihtoaatuksiin. *Työelämän tutkimus*, 18(2), s. 135–153. <https://doi.org/10.37455/tt.94882>
- Suwanti, S. & Udin, U. (2020). Investigating the Relationship between Person-Organization Fit, Person-Job Fit, and Innovative Work Behavior: The Mediation Role of Organizational Citizenship Behavior. *Calitatea*, 21(176), s. 36–41. <https://research.ebsco.com/c/23dr3h/viewer/pdf/3bnrsgccoj?route=details>
- Taipale, M. (2024). *Eettiset haasteet ja työhyvinvointi intensivistiväessä työelämässä: Tutkimuskohteena terveydenhuollon ja opetusalan ammattilaiset*. (JYU Dissertations, 815)

- [väitöskirja, Jyväskylän yliopisto]. JYX Jyväskylän yliopiston julkaisuarkisto.
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-86-0261-3>
- Tappura, S. (2017). *The management of occupational health and safety: Managers' perceptions of the challenges, necessary support and organisational measures to support managers*. (Talouden ja rakentamisen tiedekunta, 23) [väitöskirja, Tampereen teknillinen yliopisto]. Trepo Tampereen yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-4056-1>
- Thanem, T. & Elraz, H. (2022) From stress to resistance: Challenging the capitalist underpinnings of mental unhealth in work and organizations. *International Journal of Management Reviews*, 24(4), s. 577–598. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12293>
- Tolonen, I., Saarinen, A., Keltikangas-Järvinen, L., Siira, V., Kähönen, M. & Hintsanen, M. (2021). Rewards of Compassion: Dispositional Compassion Predicts Lower Job Strain and Effort-Reward Imbalance Over a 11-Year Follow-Up. *Frontiers in psychology*, 12, s. 730188. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730188>
- Tökkäri, V. (2012). *Käsittämätöntä! Mielekkyyden luomisen keinot ja funktiot työyhteisön kertomuksissa*. (Acta Electronica Universitatis Lapponiensis, 95) [väitöskirja, Lapin yliopisto]. LAUDA Lapin yliopiston julkaisuarkisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-201205241143>
- Tökkäri, V. (2018). Fenomenologisen, hermeneuttis-fenomenologisen ja narratiivisen kokemuksen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa J. Toikkanen & I. A. Virtanen (toim.), *Kokemuksen tutkimus: VI, Kokemuksen käsite ja käyttö* (s. 64–84). Lapland University Press.
- Tökkäri, V. (2020). *Pieni opas kokemuksen tutkimukseen* [Kokemuksen tutkimus -kurssin digitaalinen kurssimateriaali]. Lapin Yliopisto.
- Tökkäri, V., Iivari, P., Maaninka, T. & Rahkola, M. (2017). *Osallistavalla johtamisella työhyvinvointia ja turvallisuutta hiihtokeskuksissa*. Lapin yliopisto
- Vilka, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä: Ratkaisut tutkimuksen umpikujiin*. PS-kustannus.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2019). *Julkinen johtaminen*. (2., uudistettu laitos.). Tietosanoma.