



## **ASiantuntijoiden Työhyvinvoinnin Edistäminen Johtamisen Keinoin**

HR-asiantuntijoiden kokemuksia

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma, Tietojohtaminen ja johtajuus

2023

Johanna Kuisti

Tarkastajat: Tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula

Professori Kirsimarja Blomqvist

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet, Tietojohtaminen ja johtajuus

Johanna Kuisti

### **Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin edistäminen johtamisen keinoin – HR-asiantuntijoiden kokemuksia**

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2023

136 sivua, 13 kuvaa, 6 taulukkoa ja 6 liitettä

Tarkastajat: tutkijaopettaja Anna-Maija Nisula ja professori Kirsimarja Blomqvist

Avainsanat: työhyvinvointi, asiantuntija, HR, johtaminen, palveleva johtaminen, voimaannuttava johtaminen, välttelevä johtaminen

Pro Gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää, millaisen johtamisen HR-asiantuntijat kokevat edistävän työhyvinvointiaan. Työhyvinvoinnin heikentymisestä on uutisoitu jo monia vuosia ja viime aikoina yhdeksi heikentymisen syyksi on mainittu huono johtaminen. Työhyvinvointia on tutkittu paljon, mutta johtamisen vaikutusta työhyvinvoinnin kokonaisuuteen vähemmän. Tässä haluttiin tuoda esiin rajatun joukon avulla miten asiantuntijoiden työhyvinvointia voitaisiin parantaa johtamisen keinoin. Tutkielman viitekehys koostui seitsemästä asiantuntijatyön työhyvinvoinnin erityispiirteestä (työn imu, työn hallinta ja autonomia, työnkuvan ja tavoitteiden selkeys, luottamus, merkityksellisyys, oikeudenmukaisuus ja työtyytyväisyys) sekä kolmesta johtamistyylistä (palveleva, voimaannuttava ja välttelevä johtaminen), joista löytyi mahdollisesti asiantuntijoiden työhyvinvointia tukevia ominaisuuksia.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja se koostui kahdeksan HR-asiantuntijan haastattelusta, joissa kerättiin kokemuksia ja näkökulmia, millaista johtamista HR-asiantuntijat tarvitsevat voidakseen hyvin työssään ja mitä tekijöitä he pitivät työhyvinvoinnissa tärkeimpinä. Haastattelut tehtiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina ja aineiston analysointimenetelmänä oli teoriaohjaava sisällönanalyysi.

Tutkimustulokset tukivat aiempia tutkimuksia monin osin, ja asiantuntijatyössä autonomia, selkeät tehtäväkuvat ja luottamus näyttävät olevan työhyvinvoinnin kannalta keskeisiä tekijöitä. Palvelevassa ja voimaannuttavassa johtamisessa oli useita työhyvinvointia lisääviä piirteitä, kun taas välttelevä johtaminen ei tukisi sitä lainkaan. Huomionarvoista tutkimustuloksissa oli se, että toisin kuin usein saatetaan luulla, asiantuntijat tarvitsevat edelleen esihenkilön tukea ja johtamista, jotka voivat ilmetä esimerkiksi esihenkilön tavoitettavuutena, avoimena keskusteluna ja tarvittaessa myös asioihin puuttumisena.

## ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Knowledge management and leadership

Johanna Kuisti

### **Promoting knowledge workers' well-being at work through leadership methods – experiences of HR professionals**

Master's thesis

2023

136 pages, 13 figures, 6 tables and 6 appendices

Examiners: Associate professor Anna-Maija Nisula and professor Kirsimarja Blomqvist

Keywords: well-being at work, knowledge worker, HR, leadership, servant leadership, empowering leadership, laissez-faire leadership

The aim of this master's thesis was to explore how HR professionals feel they should be led to promote their well-being at work. The decline in well-being at work has been in the news for many years, and recently poor leadership has been cited as one of the reasons for the decline. Well-being at work has been studied a lot, but the impact of leadership on the whole of well-being at work has been studied less. Here, with a limited group of HR professionals, means of leading and how well-being at work could be improved are elicited. The framework of this thesis consisted of seven special features of well-being at work of knowledge workers (job engagement, work management and autonomy, clarity of job description and goals, trust, meaningfulness, justice, and job satisfaction) and three leadership styles (servant, empowering and laissez-faire leadership), which possibly supported well-being at work of knowledge workers.

The empirical part of the study was carried out as a qualitative study and consisted of interviews with eight HR professionals, in which experiences and perspectives were collected about what kind of leading HR professionals need in order to do well in their work and which factors they considered most important for well-being at work. The interviews were conducted as semi-structured thematic interviews and the material was analyzed by means of abductive content analysis.

The results of this study supported previous studies in many respects and for knowledge workers, autonomy, clear job descriptions, and trust seem to be key factors in terms of well-being at work. Servant leadership and empowering leadership had several features that increased well-being at work, while laissez-faire leadership would not support it at all. It was noteworthy that, contrary to what is often thought, knowledge workers still need the support and leadership of a supervisor, which can be manifested, for example, by the supervisor's availability, open discussion and, if necessary, also intervention.

## Sisällysluettelo

Tiivistelmä

Abstract

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkielman aihe ja ajankohtaisuus .....	7
1.2	Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkielman rajaukset.....	10
1.4	Keskeiset käsitteet.....	13
1.5	Tutkielman rakenne.....	16
2	Asiantuntijoiden työhyvinvointi.....	17
2.1	Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin erityispiirteet .....	17
2.1.1	Työn imu.....	18
2.1.2	Työn hallinta ja autonomia .....	21
2.1.3	Työnkuvan ja tavoitteiden selkeys.....	23
2.1.4	Luottamus .....	26
2.1.5	Työn merkityksellisyys.....	28
2.1.6	Oikeudenmukaisuus.....	30
2.1.7	Työtyytyväisyys.....	33
2.2	Työn vaatimusten ja voimavarojen JD-R malli .....	35
2.3	Yhteenveto työhyvinvoinnista .....	37
3	Asiantuntijoiden johtaminen .....	39
3.1	Palveleva johtaminen .....	41
3.2	Voimaannuttava johtaminen .....	44
3.3	Välittelevä johtaminen .....	46
3.4	Työhyvinvoinnin johtaminen .....	49
3.5	Yhteenveto johtamisesta .....	52
4	Tutkimusmenetelmät .....	54
4.1	Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat .....	54
4.2	Tutkimusprosessin kulku .....	57
4.3	Aineiston hankinta .....	58

4.4	Aineiston analyysi .....	61
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi .....	66
5	Tulokset .....	70
5.1	Esihenkilön toiminta .....	71
5.2	Työntekijän kohtelu .....	79
5.3	Työn hallinta ja sisältö .....	85
5.4	Yhteenveto tuloksista .....	95
6	Yhteenveto ja johtopäätökset .....	99
6.1	Pohdinta ja yhteenveto .....	99
6.2	Johtopäätökset .....	110
6.3	Tulosten käytännön suositukset .....	115
6.4	Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle .....	116
	Lähteet .....	119

## Liitteet

Liite 1. Kutsut haastatteluihin

Liite 2. Haastattelun runko

Liite 3. Analyysitaulukko 1: Esihenkilön toimintaan liittyvät merkinnät

Liite 4. Analyysitaulukko 2: Työntekijän kohteluun liittyvät merkinnät

Liite 5. Analyysitaulukko 3: Työn hallintaan ja sisältöön liittyvät merkinnät

Liite 6. Analyysitaulukko 4: Tulosten ulkopuolelle jääneet merkinnät

## Kuvaluettelo

Kuva 1: Työhyvinvoinnin erityispiirteet asiantuntijatyössä. ....	18
Kuva 2: Työn imun positiivinen kehä.....	20
Kuva 3: Esimerkkejä työn voimavaroista ja työn vaatimuksista.....	36
Kuva 4: Yhteenveto työhyvinvoinnin viitekehystä: mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja miten niihin vaikutetaan. ....	38
Kuva 5: Johtamiskäytäntöjen vaikutusten ketju, mukailen Purcell & Hutchinson (2007). 52	
Kuva 6: Johtamistyylien vaikutukset asiantuntijoiden työhyvinvointiin.....	53
Kuva 7: Tutkimusprosessin kulku. ....	57
Kuva 8: Haastateltavien kokemus HR-asiantuntijana koko uran aikana sekä työssäolo nykyisessä organisaatiossa.....	59
Kuva 9: Analyysin vaiheet, mukailen Tuomi & Sarajärvi (2018, 123).....	62
Kuva 10: Tulosten jäsentelyssä käytetyt teemat. ....	70
Kuva 11: Haastatteluissa esiin tulleet työn voimavarat. ....	96
Kuva 12: Johtamiskäytäntöjen vaikutuskeinot asiantuntijoiden työhyvinvointiin teorian ja tutkimustulosten mukaan. ....	100
Kuva 13: HR-asiantuntijoiden työhyvinvoinnin kulmakivet.....	114

## Taulukkuuettelo

Taulukko 1: Asiantuntijoiden määrän kasvu vuosina 2014–2019.....	11
Taulukko 2: Haastattelujen kestot ja aineiston sivumäärät.....	60
Taulukko 3: Esimerkki aineiston koodaamisesta.....	63
Taulukko 4: Esimerkki teemoittelusta. ....	65
Taulukko 5: Tutkimustulosten yläluokat ja alaluokat.....	66
Taulukko 6: Haastateltavien kolme tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää. ....	96

# 1 Johdanto

”Vastuu työhyvinvoinnista ulkoistetaan aika ajoin muualle: kun työntekijä voi huonosti, se on esimiehen syytä. Esimies puolestaan voi ajatella, että työt sujuisivat paremmin, jos vain työntekijä huolehtisi terveistä elämäntavoista. Terveissä ja kukoistavissa työyhteisöissä ymmärretään, että johtamisen suuri mahdollisuus on edistää kaikkea, mikä synnyttää työn imua niin että työntekijät haluavat ja pystyvät antamaan työpäivän aikana parhaansa.” (Hakanen 2014, 353–354.)

## 1.1 Tutkielman aihe ja ajankohtaisuus

Olen työskennellyt viime vuodet asiantuntijatehtävissä usean, erilaisen johtajan alaisuudessa. Työhyvinvointi on minulle hyvin tärkeää, ja olen huomannut, kuinka suuri vaikutus johtamisella on siihen. Johtamisen ja työhyvinvoinnin teemat kiinnostavat minua sekä henkilökohtaisesta että yrityksen näkökulmasta kuin myös yhteiskunnallisesta näkökulmasta. Viime keväänä 2022 useat työntekijäjärjestöt lakkoilivat, ja mediassa syynä näkyivät eniten palkkaukseen liittyvät ongelmat (JHL 2022; Yle 2022a). Toisinaan mainittiin myös ongelmat johtamisessa (Yle 2022b; Yle 2022c), mistä aiheutuu usein monia muitakin ongelmia liittyen esimerkiksi jaksamiseen tai työilmapiiriin. Itselleni tuli sellainen tunne, että hyvä johtajuus on ehkä hieman hukassa tänä päivänä. Kärjistetysti sanoen työntekijöitä johdetaan vanhanaikaisesti käskyttävällä johtamisella (Kauppalehti 2021), kun taas asiantuntijoita johdetaan myös vanhanaikaisesti tai sitten ei ollenkaan (Yle 2018). Pidetäänkö asiantuntijoita niin itsenäisinä, ettei heidän katsota tarvitsevan johtamista? Tai oletetaanko, että he eivät ehkä edes halua tulla johdetuiksi? Puhutaan sisäisestä yrittäjyydestä ja yrittäjähenkisestä työntekemisestä (Fennia 2020) ikään kuin nämä sulkisivat pois johtamisen tarpeen.

Mediassa kerrotaan, kuinka työhyvinvointi on heikentynyt viime vuosina, ja samaan aikaan siitä on alettu puhua enemmän. Perinteisesti työhyvinvoinnilla tarkoitettiin viime vuosisadalalla lähinnä työturvallisuutta, ja pohdittiin, miten työntekijöiden sairauslomia voitaisiin vähentää. Viime vuosina on havahduttu kuitenkin siihen, että henkisen rasituksen kasvaessa mielenterveyteen liittyvät sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet ovat lisääntyneet. Työterveyslaitos julkaisi maaliskuussa 2022 tiedotteen Miten Suomi voi? -tutkimuksestaan,

jonka mukaan työhyvinvointi kokonaisuutena on heikentynyt samalla kun työuupumusoireet ovat lisääntyneet (TTL 2022). Työ- ja elinkeinoministeriö puolestaan teettää vuosittain työolobarometrin, jolla saadaan ajantasaista tietoa palkansaajien kokemuksista työelämästä. Tarkastelussa ovat työn fyysinen ja henkinen rasittavuus ja vuodesta 2019 lähtien mukana on ollut kysymyksiä myös työuupumuksesta ja haitallisesta stressistä. Vuoden 2021 barometrin ennakkotietojen mukaan nuorimmat ja vanhimmat ikäryhmät kärsivät fyysisestä rasituksesta, ja kokemukset ovat pysyneet samalla tasolla 2000-luvulla. Samaan aikaan työn henkinen kuormitus on kuitenkin lisääntynyt selvästi. Tämä koskee varsinkin keskimmäisiä ikäryhmiä ja asiantuntijatehtävissä toimivia enemmän kuin työntekijöitä. Toisaalta raportissa tutkittiin työkykyä haittaavien asioiden lisäksi työhyvinvointia parantavia voimavaroja, kuten esimerkiksi työn yhteisöllisyyttä. Tässäkin keskimmäiset ikäryhmät sekä asiantuntijatehtävissä toimivat kokivat tilanteen huonommaksi kuin työntekijät. Työn merkityksellisyydessä ja työn vaikuttamismahdollisuuksissa tilanne oli kuitenkin päinvastainen. (TEM 2022.)

Työhyvinvoinnista puhuessa on hyvä myös miettiä, voiko työhyvinvointia erottaa muusta hyvinvoinnista. Tyypillisesti hyvinvointi jaetaan psyykkiseen, fyysiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin, joskus erikseen vielä taloudelliseen ja ammatilliseen hyvinvointiin. Hyvinvoinnin kokemus on kuitenkin yksilöllistä ja voi tarkoittaa eri ihmisille eri asioita. Tästä huolimatta on yleisesti hyväksyttyjä asioita, joiden on havaittu lisäävän hyvinvointia. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö määrittelee työhyvinvoinnin työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin kokonaisuudeksi, jota voidaan parantaa esimerkiksi hyvällä johtamisella (STM 2022).

Inhimillisten tekijöiden lisäksi Suomessa laki velvoittaa työnantajan huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista. Työsopimuslaki velvoittaa kohtelemaan työntekijöitä tasapuolisesti ja edistämään työnantajan ja työntekijöiden suhteita sekä työntekijän kehittymismahdollisuuksia (Työsopimuslaki 2001/55, 2. luku § 1–2). Työturvallisuuslaissa taas on työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite sekä muun muassa työn vaarojen selvittäminen ja arviointi, johon kuuluvat työn fyysiset ja psyykkiset kuormitustekijät (Työturvallisuuslaki 2002/738, § 8–10). Työterveyshuoltolaki määrittelee, mitä työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa on huomioitava, jotta voidaan edistää työntekijöiden terveyttä ja työyhteisön toimintaa (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, §11–12). Työhyvinvoinnista huolehtiminen ei kuitenkaan ole pelkästään työnantajan velvollisuus, vaan se on yhtäläillä työntekijän vastuulla. Selvyyden



ja vaikutusten tarkastelun vuoksi olisi hyvä, jos työpaikalla määritettäisiin keinot, joilla työhyvinvointia tuetaan. Näihin luetaan usein esimerkiksi työyhteisön työhyvinvointi, työn prosessit, työn mielekkyys, työntekijän yksilölliset kokemukset, työpaikan ilmapiiri sekä johtaminen. (Mielenterveyspooli 2020.) Vaikka johtaminen on mainittu erikseen, se vaikuttaa moneen asiaan. Sen vuoksi tässä tutkimuksessa keskitytään johtamiseen ja miten sillä vaikutetaan työhyvinvointiin.

## 1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Johtamista ja työhyvinvointia on tutkittu paljonkin, mutta käsitteiden laajuudesta johtuen tutkimusten painopisteet ovat liikkuneet hyvinkin erilaisissa aiheissa. Esimerkiksi Miao & Cao (2019) tutkivat johtamisen vaikutusta työhyvinvoinnin ja luovuuden väliseen yhteyteen, Nielsenin, Yarkerin, Brennerin, Randallin & Borgin (2008) tutkimuksessa osoitettiin transformationaalisen johtamisen vaikuttavan työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin työolosuhteisiin vaikuttamalla ja Wang, Kang & Choi (2021) löysivät tutkimuksessaan valmentavan johtajuuden olevan työhyvinvoinnin kautta yhteydessä tiedon jakamiseen. Johtamisen vaikutus työhyvinvointiin on usein yhdistetty myös työstä suoriutumiseen (muun muassa Nielsen, Nielsen, Ogbonnaya, Käsälä, Saari & Isaksson 2017). Johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin laajana käsitteenä (verrattuna rajatumpiin osiin, kuten esimerkiksi motivaatioon) on tutkittu jonkin verran ja esimerkiksi Grantin, Christiansonin & Pricen (2007) tutkimus toi esiin sen kuinka hyväksi tarkoitetuilla johtamiskäytännöillä on usein monenlaisia vaikutuksia ja yhden työhyvinvoinnin osa-alueen tullessa paremmaksi toinen osa-alue voi kärsiä. Työhyvinvointiin panostamisen tärkeydestä ollaan yleisesti samaa mieltä niin tutkijoiden, työnantajien kuin työntekijöiden keskuudessa, mutta esimerkiksi aiemmin mainitut tilastot Suomesta kertovat siitä, että tällä saralla on vielä paljon tehtävää. Tässä tutkimuksessa haluan nostaa esiin rajatun joukon avulla, mihin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin parantamisessa kannattaisi keskittyä ja millaisilla johtamisen keinoilla siinä voidaan onnistua.

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, miten johtamisella voidaan parantaa työhyvinvointia. Koska tutkimukseni kohdistuu HR-asiantuntijoihin, tutkin erityisesti asiantuntijatyötä tekevien työhyvinvointiin liittyviä erityispiirteitä. Selvitän ensin minkä piirteiden on todettu olevan merkityksellisiä nimenomaan asiantuntijoille verrattuna muunlaista työtä tekeviin. Pyrin myös selvittämään, voidaanko joitain tiettyjä johtamiskäytäntöjä pitää erityisen hyödyllisinä

asiantuntijoiden johtamisessa. Tutkin asiaa ensin selvittämällä millaisia tutkimuksia asiantuntijoiden työhyvinvoinnista on tehty ja mitä kirjallisuudessa kerrotaan niistä. Jatkan tutkimalla miten johtamisella voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Tämän jälkeen empiirisessä osassa haastattelen HR-asiantuntijoita kyselemällä heidän kokemuksiaan siitä, miten johtaminen vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa, ja pyrin saamaan ajatuksia ja näkökulmia, millaisella johtamisella HR-asiantuntijat voivat työssään hyvin.

Tutkimuskysymykseni on:

Millaisen johtamisen HR-asiantuntijat kokevat edistävän työhyvinvointiaan?

Alakysymykset ovat:

1. Mitkä työhyvinvoinnin piirteet ovat erityisen tärkeitä asiantuntijatyössä?
2. Mistä tekijöistä työhyvinvointia edistävä johtaminen koostuu asiantuntijatyössä?

Päätutkimuskysymys korostaa HR-asiantuntijoiden omaa kokemusta ja liittyy siten vahvasti tutkimuksen empiiriseen osioon. Päätutkimuskysymystä tukevat kaksi alakysymystä, joiden avulla etsin kirjallisuudesta perustan tutkimukselleni. Ensimmäinen alakysymys selvittää mitkä työhyvinvoinnin piirteet ovat aiemmissa tutkimuksissa nousseet esille nimenomaan asiantuntijatyöhön liittyvinä. Työhyvinvoinnin tekijöitä on tunnistettu niin paljon, että olisi mahdotonta huomioida aivan kaikkia eikä se olisi myöskään tarkoituksenmukaista. Toisen alakysymyksen tarkoituksena on tutkia erilaisia johtamistyyliä ja verrata niiden sopivuutta asiantuntijoiden johtamiseen niin, että työhyvinvoinnin näkökulma tulee huomioitua.

### 1.3 Tutkielman rajaukset

Työhyvinvointiin vaikuttaa hyvin moni asia. Työntekijä voi itse vaikuttaa työn mielekkyyden lisäämiseen esimerkiksi tuunaamalla omaa työtään lisätäkseen työn imua (muun muassa Zeijen, Peeters & Hakanen 2018) tai hallitsemalla ajankäyttöään (muun muassa Tammelin, Koivunen & Saari 2017; Hill, Gryzwacz, Allen, Blanchard, Matz-Costa, Shulkin & Pitt-

Catsoupes 2008). Tässä työssä keskitytään kuitenkin nimenomaan johtamisen vaikutuksiin; miten johtamalla voidaan parantaa työhyvinvointia.

Rajasin tutkimukseni koskemaan asiantuntijoita ja tälle on kaksi perustetta: oma taustani asiantuntijana ja siitä tuleva kiinnostus sekä asiantuntijoiden määrän kasvu. Käsittelen tutkimuksessani kaikkien työssäkävien sijaan asiantuntijoita, joiden joukko kasvaa jatkuvasti rutiinitöiden muuttuessa yhä enemmän automatisoiduiksi ja töiden vaatiessa syvempää osaamista ja tiedon soveltamista. Kuten taulukosta 1 käy ilmi, Tilastokeskuksen (2022) mukaan vuosien 2014 ja 2019 välillä työssäkävien määrä kasvoi 4,37 prosenttia, kun erityisasiantuntijoina työskentelevien määrä kasvoi 16,10 prosenttia ja asiantuntijoina työskentelevien 5,56 prosenttia.

Taulukko 1: Asiantuntijoiden määrän kasvu vuosina 2014–2019.

	2014	2019	kasvu
kaikki asiantuntijat	409 710	432 491	<b>5,56 %</b>
kaikki erityisasiantuntijat	435 101	505 151	<b>16,10 %</b>
kaikki työssäkäyvät	2 274 076	2 373 526	<b>4,37 %</b>

Tilastokeskuksen (2010) määritelmän mukaan erityisasiantuntijat muun muassa soveltavat työssään tieteellistä tietoa, kehittävät toimintamenetelmiä, neuvovat ja opettavat, ja mahdollisesti johtavat. Erityisasiantuntijat ovat yleensä saaneet korkeakoulutuksen. Asiantuntijan määritelmään taas kuuluu muun muassa hallinnon ja liike-elämän säännösten soveltamiseen liittyviä teknisiä tai muita tehtäviä, joiden vaatimustaso on matalampi kuin erityisasiantuntijoilla, tai myös työnjohdollisia tehtäviä. Tutkimuksessani puhun asiantuntijoista, vaikka kyse on tilastokeskuksen erittelyn mukaan sekä asiantuntijoista että erityisasiantuntijoista. Tässä kohtaa katson kuitenkin asiantuntija-nimityksen olevan riittävän selkeä, kun sillä tarkoitetaan tietotyötä tekevää henkilöä, jolla on oman alansa syvällistä osaamista. Huomioitavaa on myös se, että käsittelen työssäni organisaatioissa toimivia asiantuntijoita, jolloin esimerkiksi yrittäjät eivät ole mukana.

Jatkan rajaamalla asiantuntijoiden joukon vielä tarkemmin HR-asiantuntijoihin eli henkilöstöasioiden parissa työskenteleviin. Tämä rajausta johtuu siitä, että asiantuntijoiden kenttä on laaja ja siihen mahtuu hyvinkin erilaisissa tehtävissä toimivia, jolloin heidän odotuksensa johtamiselle ovat todennäköisesti erilaisia. Rajausta HR-asiantuntijoihin perustuu omaan taustaan HR-asiantuntijana, jolloin tehtäväkenttä on itselleni tuttu ja helpommin hahmotettavissa kuin täysin vieras ala. Lisäksi uskon verkostoistani olevan hyötyä työn empiiristä osiota ajatellen. HR-asiantuntijoihin keskittyminen on kiinnostavaa myös sen vuoksi, että HR on organisaatioissa tukifunktio, joka auttaa esimerkiksi esihenkilöitä työssään ja johon usein kuuluu työkykyjohtaminen, johon työhyvinvointi liitetään. Kun HR-asiantuntijat pitävät muista huolta, kuka pitää huolta HR-asiantuntijoista?

Toinen tärkeä tutkimuksen rajausta koskee johtamistyyliä, ja työn fokuksen kannalta myös johtamistyylien rajaaminen on tärkeää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 81–82). Vertailemalla erilaisia johtamistyyliä rajasin tutkimukseni käsittelemään palvelevaa johtamista, voimaannuttavaa johtamista sekä välttelevää johtamista, jotka vaikuttivat alustavaa selvitystä tehdessäni hyödyllisimmiltä tutkielman tavoitteelle ja joista viimeksi mainittu tuo aiheeseen erilaisen näkökulman. Kirjoitin näistä lyhyet kuvaukset seuraavaan alalukuun, jossa esittelen keskeisiä käsitteitä. Tutkimistani johtamistyyleistä jäivät pois muun muassa itsensä johtaminen, transaktionaalinen johtaminen ja transformationaalinen johtaminen. Esimerkiksi *käskyttävä johtaminen* jäi pois jo nimensä vuoksi. *Itsensä johtaminen* rajautuu pois, koska tässä työssä tutkitaan ulkopuolista johtamista. Itsensä johtamiseen kuuluu niin mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja omaan toimintaansa ja tunteisiin työssä kuin myös itsensä motivoiminen (Harari, Williams, Castro & Brant 2021). Stewartin, Courtrightin & Manzin (2011) mukaan itsensä johtamista ei voi pitää ulkopuolisen johtamisen korvaajana vaan se täydentää esimerkiksi voimaannuttavaa johtamista. Ulkopuolisen johtamisen käytännöt voivat vaihdella, mutta niitä tarvitaan kuitenkin tukemaan itsensä johtamista.

*Transaktionaalinen johtaja* puolestaan keskittyy enemmänkin alaisensa suoriutumiseen ja palkitsee tai rankaisee siitä (Houghton & Yoho 2005), jonka vuoksi en näe tämän johtamistyylin parantavan työhyvinvointia. Avolio, Bass & Jung (1999, 460) viittaavat tutkimukseensa Bassin aiempaan kirjaan (Bass 1990), jonka mukaan transaktionaalista johtamista on tutkittu ainakin 1940-luvulta lähtien, mikä viittaa siihen, ettei se johtamistyylinä todennäköisesti sovellu hyvin nykyiseen asiantuntijoiden johtamiseen. *Transformationaalinen johtaminen* sitä vastoin voisi soveltua asiantuntijoiden johtamiseen. Transformationaalisesta

johtamisesta puhutaan myös karismaattisena johtamisena, jolloin esihenkilö kannustaa ja inspiroi alaisiaan tekemään parhaansa tai jopa ylittämään itsensä (Houghton & Yoho 2005). Tällä on kuitenkin myös toinen puoli, kuten Franken & Felfen (2011, 309–310) tutkimus osoitti. Kannustaminen voi esihenkilön tarkoittamatta kääntyä vaativuudeksi, joka johtaa alaisen liialliseen kuormittumiseen. Tämä kääntöpuoli on usein läsnä asiantuntijatyössä, joten sen vuoksi transformationaalinen johtajuus jäi pois tutkimuksestani.

#### 1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ovat työhyvinvointi, asiantuntija ja johtaminen. Käyn nämä alla lyhyesti läpi. Katson tarpeelliseksi kertoa hieman myös tutkimuksen kohderyhmästä eli HR:stä, koska sen funktio organisaatioissa voi olla toisinaan epäselvä ja Hakala (2017, 34) ohjeistaa määrittelemään kaikki käsitteet, jotka eivät välttämättä ole lukijalle selviä.

#### **Työhyvinvointi**

Työhyvinvointi on termi, joka kattaa paljon asioita eivätkä tutkijat ole pystyneet muodostamaan sille yksiselitteistä määritelmää. Fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin ja terveyden lisäksi siihen katsotaan sisältyvän myös tyytyväisyys työhön ja elämään. Yksilöllisen työhyvinvoinnin lisäksi pitää puhua myös sosiaalisesta työhyvinvoinnista, ollaanhan työpaikoilla sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Schulte & Vainio 2010.) Toisaalta työhyvinvointi voi tarkoittaa yksinkertaisimmillaan työntekijöiden työssään kokemaa hyvinvointia, joka on lähellä sisäisen motivaation tunnetta (Miao & Cao 2019). Vaikka työhyvinvointi mielletään positiiviseksi mielentilaksi, Xanthopoulou, Bakker & Ilies (2012) huomauttavat, että se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät olisivat koko ajan positiivisia, vaan tunteukset voivat vaihdella niin päivän kuin ympäristönkin mukaan. Positiivisen mielentilan lisäksi työtyytyväisyys, työn imu ja onnellisuus lasketaan osaksi työhyvinvointia. Edellisiä täydentäen Kansainvälinen työjärjestö (ILO 2022) huomioi työhyvinvoinnin määritelmässä kaikki työhyvinvointiin liittyvät alueet työympäristön laadusta ja turvallisuudesta työpaikan ilmaperiin, ja siihen, miten työntekijät suhtautuvat työhönsä. Järjestö tunnistaa työhyvinvoinnin merkityksen organisaatioiden pitkäkestoiselle tehokkuudelle, ja pitää hyvää johtamista, viestintää ja kehittämistä tärkeinä keinoina parantaa ja ylläpitää työhyvinvointia.

## Asiantuntija

Englanninkielisessä tutkimuskirjallisuudessa asiantuntijatyön määritelmät vaihtelevat jonkin verran ja niissä näkyy myös työn kehittyminen. Aiemmin puhuttiin enemmänkin tuotantotyöhön sopivista termeistä ”valkokaulustyöläinen” (white collar) ja ”sinikaulustyöläinen” (blue collar). Valkokaulustyöllä on viitattu toimistotöihin tai vastaaviin, ja se on yleensä vähemmän fyysistä, siinä on vähemmän toistuvia rutiineja, se on itsenäisempää ja siinä tarvitaan enemmän tietoa ja sen soveltamista. (Hopp, Iravani & Liu 2009, 2.) Tässä tutkielmassa olen kuitenkin päätenyt käyttämään uudempaa termiä ”tietotyöläinen” (knowledge worker) etsiessäni asiantuntijoihin liittyvää kirjallisuutta, koska se kuvastaa selkeämmin, mistä asiantuntijatyössä on kyse.

Asiantuntija hallitsee tyypillisesti laajat tiedot joltakin alalta. Hän osaa soveltaa tietoa ja ratkaista ongelmia tietoihinsa perustuen (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010, 231). Työ sisältää yleensä suunnittelua, toteutusta, analysointia ja uuden oppimista ja on usein jokseenkin itsenäistä (Kubo & Saka 2002). Asiantuntijat voivat työskennellä organisaation eri tasoilla ja erilaisissa tehtävissä. He haluavat yleensä kehittyä työssään ja ratkaista ongelmia tai saattaa projekteja valmiiksi. Työn itsenäisyydestä huolimatta asiantuntijoita yhdistää vastavuoroisuus ja riippuvuus toisista asiantuntijoista varsinkin projekteissa, jotka vaativat monialaista lähestymistapaa (Tam, Korczynski & Frenkel 2002, 781). Asiantuntijat erottuvat ryhmänä muista työntekijäryhmistä luovuuden ja tavoitelähtöisyytensä vuoksi (Li, Castaño & Li 2018, 434) kuin myös siksi, että he ovat yleensä sitoutuneempia työhönsä (Benson & Brown 2007, 133). Tosin Tam et al. (2002, 776) huomauttavat, että vaikka sitoutuminen esimerkiksi vähentää poissaoloja, sillä ei ole todistettu olevan vaikutusta työtyytyväisyyteen, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin ja sitä myöten liittyy tähän tutkielmaan. Riippuu luonnollisesti tehtävästä, mutta asiantuntijatyön joustavuus (työnteon aika ja paikka) on lisääntymässä covid-19-pandemian jäljiltä.

## HR

HR:n (human resources) rooli organisaatioissa voi vaihdella paljonkin eikä aina ole selvää, mitä rooliin sisältyy, joten käyn lyhyesti läpi HR:n tyypilliset tehtävät. Muutama vuosikymmen sitten HR:n perustehtäviin kuuluivat yleensä rekrytointi, työsuhdeasiat ja mahdollisesti

palkanlaskenta. Kun 1990-luvulla organisaatiot alkoivat kiinnittää enemmän huomiota kustannustehokkuuteen ja kilpailuetuun, alettiin henkilöstöasioihin panostaa uudella tavalla ja HR:n rooli alkoi vähitellen muuttua pelkästä hallinnollisesta roolista strategisempaan (Beer 1997, 49–50). Tämä muutos on ollut tärkeä, sillä sitomalla HR:n tehtävät strategiaan, saadaan HR:n painopiste suunnattua organisaation kannalta keskeisiin asioihin, ja samalla myös henkilöstölle tuodaan esiin, mihin halutaan panostaa (Choi & Yoon 2015, 2635–2636). Kirjallisuudessa HR:n strategiseksi ydinrooleiksi on mainittu muun muassa HR-asiiantuntija, ihmillisen pääoman kehittäjä ja strateginen kumppani (Holbeche 2009, 21). Käytännössä nykyään Suomessa HR:n tehtäviin sisältyvät rekrytoinnin ja työsuhteasioiden hoitamisen lisäksi esimerkiksi henkilöstön kehittäminen, koulutukset, palkitseminen, henkilöstöpolitiikat, työkykyjohtaminen ja työnantajamielikuvan kehittäminen. HR-asiiantuntijat toimivat siis laajalla kentällä ja täyttävät asiantuntijan tunnusmerkit.

## Johtaminen

Johtamisen merkitys työhyvinvointiin on todettu useissa tutkimuksissa, vaikka sen vaikutusmekanismit eivät aina ole ihan selviä (muun muassa Skakon, Nielsen, Borg & Guzman 2010; Gilbreath & Benson 2004). Johtaminen on tyypillisesti jaettu ihmisten johtamiseen (leadership) ja asioiden johtamiseen (management). Näitä kahta on verrattu vuosien varrella ja on todettu, että asioiden ja ihmisten johtaminen ovat erilaisia prosesseja eikä ”leaderillä” välttämättä ole ”managerin” osaamista tai päinvastoin (Collin, Herranen, Paloniemi, Auvinen, Riivari, Sintonen & Lemmetty 2018), vaikka Yukl (2010, 25–26) tosin huomauttaa, että modernissa organisaatiossa johtamiseen pitäisi aina sisältyä myös kyky johtaa ihmisiä. Käytännössä ihmisten ja asioiden johtaminen kuitenkin limittyvät ja mukaan voisi ottaa vielä valmentavan johtamisen eli coachingin. Tässä tutkielmassa keskityn kuitenkin ihmisten johtamiseen.

Johtamistyyplejä on monia erilaisia ja jokaisessa on omia piirteitä. Tässä tutkielmassa keskityn kolmeen johtamistyyliin: palveleva johtaminen, voimaannuttava johtaminen ja vältelevä johtaminen. *Palvelevalle johtamiselle* on ominaista, että esihenkilö kokee palvelevansa alaistaan auttamalla tätä kehittymään, hyväksymällä tämän ja antamalla suuntaviivoja. Esihenkilö-alaisuudessa luottamus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä. (Van Dierendonck 2011.) *Voimaannuttavassa johtamisessa* keskeisintä on alaisen itsenäisyyden tukeminen

(Amundsen & Martinsen 2014). *Välittelevä johtaminen* voidaan nähdä positiivisena tai negatiivisena, mutta esimerkiksi Yang (2015) on nostanut esiin sen hyviä puolia silloin kun alaiset arvostavat vapautta eivätkä kaipaa esihenkilön puuttumista tehtäviinsä.

## 1.5 Tutkielman rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Aluksi johdannossa kerron työhyvinvoinnista ja siihen liittyvistä ajankohtaisista aiheista yleisesti tarkoitukseni suunnata lukijan ajatukset aiheeseen. Käyn läpi tutkielman kannalta keskeiset käsitteet ja esittelen myös tutkimuskysymykset sekä tutkielman rajaukset. Tämän jälkeen kahdessa pääluvussa seuraa kirjallisuuskatsaus, jonka olen jakanut kahteen osaan. Ensin käsittelen asiantuntijoiden työhyvinvointia ja siihen erityisesti liitettyjä työhyvinvoinnin piirteitä. Käyn myös läpi työhyvinvoinnin kannalta tärkeitä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Seuraavaksi käsittelen asiantuntijoiden johtamista yleisesti, esittelen kolme tutkielman aiheen kannalta kiinnostavaa johtamistyyliä ja kerron työhyvinvoinnin johtamisesta. Molempien kirjallisuuskatsaukseen kuuluvien lukujen lopussa on yhteenveto luvun aiheista.

Tutkielman teoreettisen osan jälkeen siirryn varsinaiseen tutkimukseen. Neljännessä luvussa käyn ensin läpi tutkimuksen lähtöasetelman ja perustelen valinnat tutkimusmenetelmille. Tämän jälkeen kerron, miten tutkimusprosessi eteni, miten keräsin empiirisen aineiston ja mitä keinoja käytin aineiston analysoimiseen. Arvioin lisäksi tutkielmani luotettavuutta ja eettisyyttä. Viidennessä luvussa käyn läpi tutkimustulokset jaoteltuna aineiston analysoinnissa muodostamieni kolmen pääteeman mukaan. Kuudennessa ja viimeisessä luvussa peilaan tutkimustuloksia teoriaan ja esittelen tutkielmani johtopäätökset. Lopuksi käyn läpi tutkielman käytännön hyötyjä ja pohdin rajoituksia sekä jatkokehitysideoita.



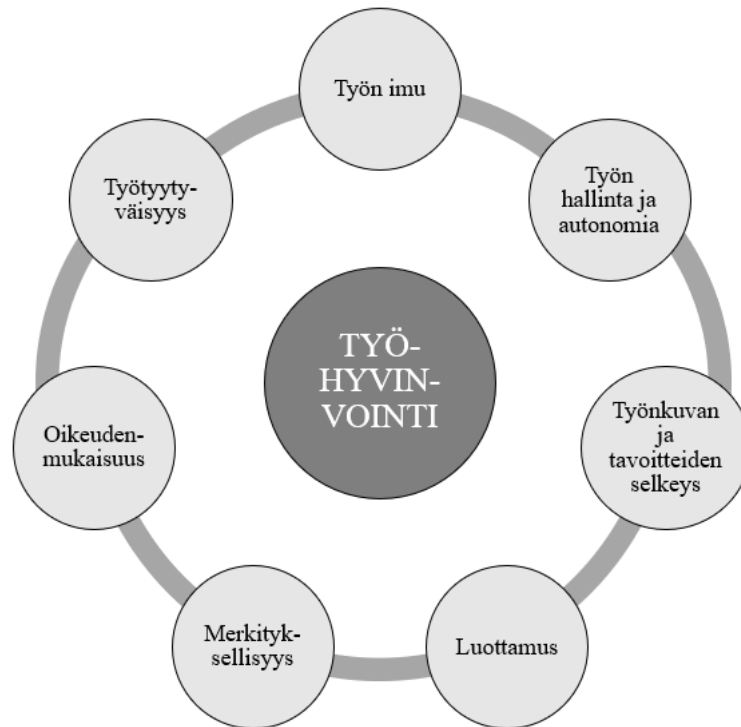
## 2 Asiantuntijoiden työhyvinvointi

Työn kirjallisuusosio on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäinen eli luku kaksi käsittelee työhyvinvointia, ja keskityn siinä niihin työhyvinvoinnin erityispiirteisiin, jotka liitetään asiantuntijatyöhön. Näiden jälkeen käsittelen vielä työn voimavaroja ja vaatimuksia. Toinen osa eli luku kolme koskee johtamista. Esittelen eri johtamistyyliä ja niiden yhteyttä työhyvinvointiin. Aiempia tutkimuksia etsiessäni käytin muun muassa hakusanoja work well-being, employee well-being, knowledge worker, leadership sekä näiden yhdistelmiä.

Työhyvinvointiin liitetään sellaisia käsitteitä kuten työn imu (Schaufeli, Salanova, Gonzáles-Romá & Bakker 2002), työtyytyväisyys (Xanthopoulou et al. 2012), merkityksellisyden kokemus (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010), työn hallinta (Poulsen & Ipsen 2017), motivaatio (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010), palautteen antaminen (van Dierendonck, Haynes, Borrill & Stride 2004) ja palkitseminen (Bilge, Virlanuta, Zungun, Barbuta-Misu, Comuk & Guven 2021). Käsittelen näitä ja muutamaa muuta työhyvinvoinnin piirrettä myöhemmin tarkemmin, koska aiheeseen liittyvää kirjallisuutta tutkiessani huomasin, että ne liitetään usein erityisesti asiantuntijatyöhön. Koska tutkimukseni koskee ulkopuolisen johtamisen vaikutusta työhyvinvointiin (ei siis sisäistä eli itsensä johtamista), jätin pois kuitenkin sellaiset asiat, joihin työntekijä voi parhaiten vaikuttaa itse. Seuraavaksi käsittelen työhyvinvoinnin osa-alueita ja sen jälkeen työn voimavarojen ja vaatimusten mallia eli JD-R mallia (job demands-resources model), jonka mukaan työn voimavaroilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin. Vaatimusten ja voimavarojen tasapainon voidaan sanoa olevan edellytys työhyvinvoinnille.

### 2.1 Asiantuntijoiden työhyvinvoinnin erityispiirteet

Käsittelen seuraavaksi työhyvinvoinnin erityispiirteitä, joiden on katsottu koskevan erityisesti asiantuntijatyötä (kuva 1). Näitä ovat työn imu, työn hallinta ja autonomia, työnkuvan ja tavoitteiden selkeys, luottamus, työn merkityksellisyys ja oikeudenmukaisuus. Otan mukaan myös työtyytyväisyyden, sillä vaikka se koskee yhtä lailla muitakin kuin asiantuntijatyössä olevia, on se kuitenkin keskeinen osa työhyvinvointia.



Kuva 1: Työhyvinvoinnin erityispiirteet asiantuntijatyössä.

Osa-alueet liittyvät vahvasti toisiinsa ja osin myös limittyvät, minkä vuoksi yllä olevassa kuvassa ne on yhdistetty samalle kehälle.

### 2.1.1 Työn imu

Asiantuntijatyöhön liitetään usein termi työn imu, jonka Schaufeli et al. (2002) määrittelevät positiiviseksi työhön liittyväksi olotilaksi, joka on suhteellisen pysyvä. Työn imun nähdään edustavan antiikin filosofiasta tullutta eudaimonista hyvinvointia, jonka mukaan onni on sen tekemistä, mitä on arvokasta tehdä ja millä on merkitystä itselle (Hakanen 2014, 341). Tämä aiheuttaa sen, että työn imua voi kokea, vaikka joutuisikin toisinaan kokemaan vastoin käymisiä, jotka kuuluvat elämään. Jokaiseen päivään kuuluu väistämättä hyviä ja huonompia hetkiä ja monenlaisia tunteita. Työn imun kääntöpuolena pidetään yleensä työuupumusta, vaikka työn imua kokeva voi tuntea samaan aikaan myös työuupumuksen oireita eli nämä eivät sulje toisiaan pois. Työn imu on myös hyvä erottaa flow'sta, jolla on samoja piirteitä työn imun kanssa, mutta se eroaa siitä kestollaan flow'n koskiessa yksittäisiä huippuhetkiä. (Schaufeli et al. 2002.)

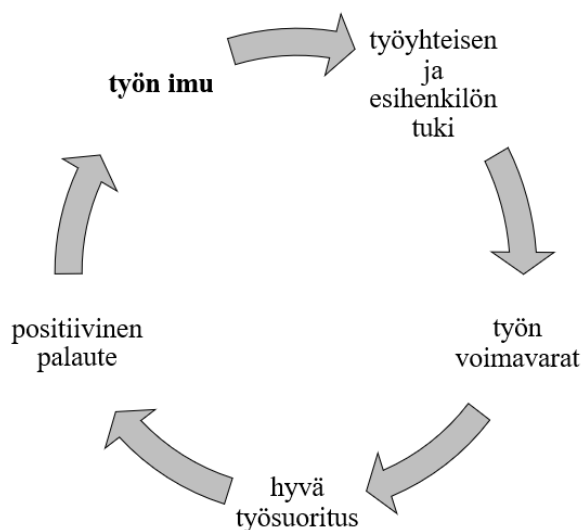
Schaufelin et al. (2002, 74–75) mukaan työn imulla on kolme ulottuvuutta: *tarmokkuus* (vigor), *omistautuminen* (dedication) ja *uppoutuminen* (absorption). Kiinnostavaa työtä tekevä henkilö on energinen, omistautuu työlleen ja unohtuu helposti työn ääreen. Työn imun vahvistaminen parantaa asiantuntijan työhyvinvointia, vaikka Hakanen (2014, 345) huomauttaakin, että se ei koske vain asiantuntijoita vaan työn imua voivat kokea kaikki työntekijäryhmät. Työn imun parantamiseen liitetään usein työn tuunaaminen, jolloin työntekijä muokkaa oma-aloitteisesti työtään itselleen sopivammaksi lisätäkseen työn mielekkyyttä (Wrzesniewski & Dutton 2001). Työn tuunaamista en kuitenkaan käsittele tutkimuksessani, koska siihen ei välttämättä tarvita ulkopuolista johtamista.

Itsenäisen työn tuunaamisen lisäksi Hakanen (2014, 353) toteaa työn imun voivan olla myös hyvän johtamisen tulosta. Johtamisella voidaan lisätä työn imua suoraan ja välillisesti luomalla psykologisesti turvallinen ilmapiiri, osoittamalla arvostusta alaisia kohtaan, motivoimalla ja kannustamalla. Schaufeli (2015, 453–455) edustaa hieman eri näkökulmaa, sillä hänen tutkimuksensa osoitti johtamisen vaikuttavan työn imuun vain välillisesti vahvistamalla työn voimavaroja JD-R mallin mukaisesti esimerkiksi esihenkilöltä saatavan tuen tai palautteen muodossa (JD-R mallista on lisää alaluvussa 2.2). Työn voimavarat ovatkin erityisen tärkeitä työn imulle varsinkin stressaavassa tilanteessa. Toisaalta työn voimavarojen ja vaatimusten pitää olla tasapainossa, koska esimerkiksi työn haastavuus tekee siitä tiettyyn pisteeseen asti mielenkiintoista ja mahdollistaa työntekijän ammatillisen kehityksen lisäten näin työn imua. (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou 2007.)

Johtamisen ja työn imun yhteyttä on selvitetty useissa tutkimuksissa, joista käy ilmi niiden positiivinen yhteys, oli se sitten suoraa tai välillistä. Vaikka työn imu mielletään yleisesti suhteellisen tasaiseksi ja pysyväksi olotilaksi, Tims, Bakker & Xanthopoulou (2011) korostavat työn imun kokemuksellisuutta ja kokemuksen vaihtelua päivittäin. Tämä vaihtelu voi johtua esihenkilön toiminnasta. Esimerkiksi työpäivän alussa saadut huonot uutiset helposti vaikuttavat esihenkilön toimintaan, mikä taas vaikuttaa työntekijän toimintaan ja tunteisiin ja työn imuun heikentävästi. Toisaalta työn imu lisääntyy työn voimavarojen myötä ja esihenkilön on tärkeää tukea työntekijän omia voimavaroja kuten optimismia. Zhu, Avolio & Walumbwa (2009, 609–612) olivat päätyneet samankaltaisiin tuloksiin hieman aiemmin. Heidän tutkimuksessaan kävi lisäksi ilmi, että esihenkilön toimintaan vaikutti myös hänen näkemyksensä alaisestaan, ja sen ollessa huonompi, esihenkilön tuki oli myös huonompaa ja vaikutus työn imuun negatiivista.

Työn imu on ollut tutkijoiden kiinnostuksen kohteena parikymmentä vuotta ja sitä on tutkittu eri johtamiskäytäntöjen kanssa. Useimmiten työn imun katsotaan lisääntyvän palvelevan johtamisen (Hakanen 2014) tai voimaannuttavan johtamisen (Park, Jeong, Yoon & Joon 2017) avulla. Parkin et al. (2017) tutkimuksen mukaan työn imu voi olla voimaannuttavan johtamisen tulosta, ja henkisen pääoman (psychological capital) lisääminen esimerkiksi tukemalla alaista ja tämän autonomiaa, lisää myös työn imua. Työn imua on kuitenkin tutkittu paljon myös transformationaalisen ja transaktionaalisen johtamisen yhteydessä. Esimerkiksi Popli & Rizvi (2016, 975–976) katsoivat näiden johtamistyylien edistävän työn imun kokemusta, kun esihenkilö osaa tunnistaa oikean tavan toimia erilaisissa tilanteissa ja alaistensa odotusten mukaisesti. Työn imua lisäsivät myös esihenkilöltä saatu palaute, mahdollisuus urakehitykseen ja työyhteisön tuki. Välttelevän johtamisen todettiin heikentävän työn imua etenkin hyvin koulutetuilla työntekijöillä, jolloin esihenkilön toiminta ei vastannut heidän odotuksiaan, kun tämä esimerkiksi viivytteli ja vältteli päätöksentekoa.

Työn imun kokemus on hyväksi niin työntekijälle kuin myös organisaatiolle, jossa hän työskentelee. Työn imua kokevat ovat yleisesti aikaansaavia, työhönsä sitoutuvia ja avuliaita, ja on tavallista, että heidän tunteensa tarttuvat myös kollegoihin työpaikalla. Heidän voidaankin katsoa olevan positiivisessa työhyvinvoinnin kehässä (kuva 2), jossa työn imun mahdollistavat työyhteisön ja esihenkilön tuki, jotka lisäävät voimavaroja. Tämä lisää työntekijän tahtoa tehdä työnsä hyvin, ja siitä seuraa yleensä positiivinen palaute, mikä puolestaan lisää työn imua.



Kuva 2: Työn imun positiivinen kehä.

Työn imu liittyy siten vahvasti työstä suoriutumiseen ja sitä kautta myös koko organisaation menestykseen. Kansanterveydellisestä näkökulmasta sen hyödyt näkyvät myös ennenaikaisen työkyvyttömyyseläkkeelle jäämisen sekä työttömäksi jäämisen riskin pienentymisenä (Hakanen, Rouvinen & Ylhäinen 2021). On kuitenkin hyvä huomata, että työn imun kokeminen ja varsinkin siihen liittyvä uppoutuminen voivat joskus johtaa myös työholismien puolelle ja esimerkiksi työn imuun liitetty sitoutuminen organisaatioon on tyypillistä myös työholismille (Hakanen, Rodríguez-Sánchez & Perhoniemi 2012).

### 2.1.2 Työn hallinta ja autonomia

Työn tekemisestä on tullut monimuotoisempaa eikä se ole varsinkaan asiantuntijatyössä enää välttämättä paikkaan ja aikaan sidottua kuten aiemmin. Työn sisältö on asiantuntijoilla yleensä vaihtelevaa eikä siinä ole niin selviä rajoja kuin esimerkiksi käsityöammateissa. Samoin aikaasteet vaihtelevat, koska usein työ sisältää sekä päivittäisiä tai viikoittaisia pakollisia tehtäviä että myös pidemmän aikavälin kehityshankkeita. Erilaisiin projekteihin osallistuminen vaikeuttaa työn suunnittelua, jos niiden aikataulut menevät ristikkäin. Monet projektit ovat myös riippuvaisia useista henkilöistä, jolloin aikataulujen hallinta koskee yhä suurempaa joukkoa. Jos asiantuntijalla lisäksi on vain vähän mahdollisuuksia vaikuttaa tekemäänsä työhön ja sen aikatauluihin, voi keskeneräisyyden sietäminen olla haasteellista. Työn hallinnassa tärkeintä onkin prosessien, työajan ja työkuorman hallinta.

Poulsen & Ipsen (2017) tutkivat esihenkilöistään erillään työskentelevien työhyvinvointia ja esihenkilöiden johtamiskäytäntöjä. Tutkijat rinnastivat nämä työntekijät asiantuntijatyötä tekeviin samankaltaisen tilanteen vuoksi eli esihenkilö ei ole läsnä eikä voi valvoa työtä koko ajan. Tulokset kertoivat, että perusasioiden pitää olla kunnossa ja että työntekijät voivat hyvin ja suoriutuvat hyvin, kun heille annetaan valtaa ja vastuuta omasta työstään. Tunne työn hallinnasta, eli minkä verran työntekijä voi vaikuttaa tehtäviensä sisältöön, määrään tai työtahtiin, on tärkeä. Toisaalta se vaatii työntekijältä myös itsensä johtamisen taitoa. Huono työn hallinta yhdistettynä stressiin, liian suuriin vaatimuksiin tai vastaaviin on aina riskitekijä. Työn hallinnalla on suora vaikutus myös kiireen tunteen kokemiseen, joka on yksi asiantuntijatyön merkittävimmistä kuormitustekijöistä.

Kiire voi olla joskus hyödyllistä, kun se on hallittua, sen kesto on rajattu ja työntekijällä on työyhteisön tuki. Työntekijä voi joskus vaikuttaa kiireen tuntuun hallitsemalla omaa

ajankäyttöään, mutta esimerkiksi liian vähäiset resurssit tai paine asiakkaan puolelta ovat sellaisia, joihin työntekijä ei voi itse vaikuttaa. Ei ole myöskään harvinaista, että työntekijällä on nimellisesti autonomia työssään. Todellisuudessa voi olla niin, että työ on ajallisesti ja myös tehtävien osalta fragmentoitunutta ja täynnä keskeytyksiä. Yhteen tehtävään keskittyminen voi olla mahdotonta, jos työntekijä saa usein yllättäviä tehtäviä, joiden vuoksi joutuu siirtämään muita tehtäviä. Asiantuntija voivat harvemmin delegoida tehtäviään, jolloin uudet tehtävät lisäävät työkuormaa ja aikapainetta. (Tammelin et al. 2017, 597–598.) Toisaalta jo pelkät keskeytykset työssä – myös muut kuin työhön liittyvät ja piristäväksi koetut – voivat olla haitallisia jaksamisen kannalta ja esimerkiksi sosiaalisen median käyttö kannattaisi rajata työn taukoihin (Zhou & Rau 2022).

Työajan hallinta on osa työn hallintaa ja se koskee niin työn alkamis- ja päättymisaikoja, työpäivän pituutta kuin työajan joustoja kuten osa-aikatyötä. Työajan joustojen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä (Viñas-Bardolet, Torrent-Sellens & Guillen-Royo 2018), ja ne ovatkin yleisesti käytettyjä asiantuntijatyössä. Käytännössä työajat eivät kuitenkaan ole aivan niin joustavia kuin puhutaan, tai ainakaan työntekijät eivät koe voivansa hyödyntää niitä niin paljon kuin haluaisivat. Tyypillisesti työstään vastuuta kantavat asiantuntijat laittavat työn helposti muun elämän edelle ja varsinkin kiireisiksi tiedettyinä aikoina jousto menee työnantajan hyväksi eikä tällöin myöskään lisää työntekijän työtyytyväisyyttä. Paradoksaalisesti myös työntekopaikan ollessa joustava ja työntekijän tehdessä töitä kotona, saattaa sekin pidentää työpäiviä. (Senthana, Varatharajan & Bigelow 2021.)

Työn hallintaan liittyy vahvasti työn itsenäisyys eli *autonomia* – toisinaan käytetään myös nimitystä itseohjautuvuus – joka lisää työn imua ja vähentää stressiä. Autonomialla tarkoitetaan esimerkiksi työntekijän itsenäisyyttä suunnitella työtään tai tehdä päätöksiä. Autonomiia lisäämällä yleensä parannetaan työntekijän työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia (Wang et al. 2021). Cho & Park (2011, 557) näkevät autonomian myös oleellisena osana luottamusta ja sen syntyä. Nyhan (2000, 92–93) kirjoittaa voimaannuttamisesta tarkoittaen sitä, että työntekijä saa lisää itsenäisyyttä työntekoon, kun on hyväksynyt siihen liittyvän vastuun. Tämä edellyttää sitä, että esihenkilö luottaa alaiseensa tarpeeksi ja haluaa osoittaa sen antamalla tälle enemmän itsenäisyyttä. Tästä seuraa yleensä se, että työntekijä ottaa omistajuuden omasta työstään ja hoitaa sen itsenäisesti. Voimaannuttamisen ja itsenäiseen työhön kannustavan otteen vuoksi autonomiaa tutkitaan usein voimaannuttavan johtamisen kanssa (Amundsen & Martinsen 2014).

Samalla linjalla edellisten kanssa ovat Poulsen & Ipsen (2017, 41), joiden – tämän alaluvun alussa mainitussa – tutkimuksessa etätyötä tekevät työntekijät kertoivat tarpeesta voida tehdä itsenäisiä päätöksiä työssään, ja he peräänkuuluttivat esihenkilöiden luottamusta alaisiaan kohtaan tämän mahdollistamiseksi. Sama koskee asiantuntijatyötä laajemminkin, tehdään työtä sitten etänä tai toimistolla. Ihmisellä on luonnostaan tarve olla itsenäinen ja tehdä itsenäisiä päätöksiä, mikä näkyy myös työpaikalla. Autonomia on Correia de Sousa & van Dierendonckin (2010, 233–235) mukaan yksi työhyvinvoinnin edellytyksistä, koska työnteko voi helposti kärsiä, jos työ on kovin byrokraattista eikä asiantuntijalla ole valtuuksia toimia itsenäisesti. Autonomian puute on myös ristiriidassa asiantuntijatyön käsitteen kanssa, sillä yksi asiantuntijatyön tunnusmerkeistä on nimenomaan autonomia (Benson & Brown 2007, 125). Asiantuntijat haluavat olla oman työnsä omistajia ja pystyä tekemään päätöksiä.

Autonomian vaikutus työhyvinvointiin asiantuntijatyössä on tullut esiin monissa muissakin tutkimuksissa, myös länsimaisen kulttuurin ulkopuolella. Japanilaisten rahoitusalaalla työskentelevien analyytikkojen parissa tehty tutkimus löysi aivan samanlaisia tuloksia kuin länsimaisten asiantuntijoiden tutkimuksissa on löytynyt. Kubon & Sakan (2002) tutkimuksessa autonomia työssä oli asiantuntijoille yksi merkittävimmistä työhyvinvoinnin edellytyksistä. Asiantuntijat kokivat osaamisensa tuovan organisaatiolle huomattavaa kilpailuetua ja halusivat myös menestyä jatkossakin esimerkiksi hankkimalla uutta tietoa. He myös hyväksyivät autonomian tuoman vastuun tekemisistään, niin kuin tapahtui Poulsenin & Ipseninkin (2017) tutkimuksessa. Yksi suurimmista menestyksen estäjistä Kubon & Sakan (2002) asiantuntijoiden joukossa oli antaa heille heidän työhönsä varsinaisesti kuulumattomia hallinnollisia tehtäviä, jotka vaikuttivat negatiivisesti motivaatioon. Edes suurella työmäärällä ja riskin ottamisella ei ollut yhtä suurta negatiivista vaikutusta. Oli myös selvää, että asiantuntijat eivät halunneet työskennellä tiukassa valvonnassa.

### 2.1.3 Työnkuvan ja tavoitteiden selkeys

Edellisessä alaluvussa kirjoitin työn hallinnasta. Selkeät työnkuvat ja tavoitteet ovat keskeisiä tekijöitä, jotta työtä ja työaika voidaan hallita. Asiantuntijatyön kompleksisuuden vuoksi työnkuvat voivat olla epäselviä ja työ voi tuntua epävarmalta. Näitä voidaan kuitenkin parantaa hyvällä ja selkeällä kommunikoinnilla sekä säännöllisellä palautteen

antamisella. Selkeä työnkuva auttaa työntekijää saavuttamaan tavoitteet, koska hän tietää mitä häneltä odotetaan ja mitä vaaditaan tavoitteiden täyttämiseksi. Näiden avulla hän pystyy valitsemaan parhaimmat toimintatavat ja työnteko on tehokkaampaa ja mielekkäämpää. Epäselvyydet työssä ja tavoitteissa, sekä myös työnjaossa ja vastuissa, lisäävät helposti työn kuormitusta.

Työelämä on nykyään hyvin verkottunutta ja asiantuntijoiden työ riippuu monesti muiden asiantuntijoiden työstä. Tämä riippuvuus saattaa aiheuttaa stressiä, jos jokainen ei ole täysin selvillä omasta roolistaan. Suoriutuakseen hyvin työntekijän pitää olla selvillä mitä hänen työhönsä kuuluu, miten se vaikuttaa muihin, kehen se vaikuttaa ja mitkä ovat hänen oikeutensa ja velvollisuutensa (Gilboa, Shirom, Fried & Cooper 2008). Joskus työntekijän rooli on epäselvä ja hän voi kokea ristiriitoja toisten odotusten vuoksi, jos esimerkiksi esihenkilö odottaa häneltä yhtä, kollega toista ja asiakas kolmatta asiaa. Tämä aiheuttaa turhautumista ja stressiä. Työnkuvan selkeys voidaan lukea työn voimavaraksi (ks. alaluku 2.2), jonka avulla työntekijä voi saavuttaa tavoitteensa ja pystyä paremmin vastaamaan eri sidosryhmien odotuksiin. (Karkkola, Kuittinen & Hintsu 2019.)

Sørensen & Holman (2014) kokeilivat tanskalaisissa organisaatioissa interventiota työterveyshuollon kanssa työhyvinvoinnin parantamiseksi, ja työn epäselvyyden ja epävarmuuden teemat näkyivät tuloksissa tärkeimpinä. Niiden parantamisen keinoiksi nähtiin esimerkiksi palautteen saaminen esihenkilöltä ja parempi tiedonjakaminen työpaikalla, joilla varmistettaisiin mitä jokaiselta odotetaan ja missä vaiheessa projektia mennään sekä mitä pitää priorisoida. Tutkimuksessa nähtiin tarve myös tehtävien ja prosessien selkeyttämiselle. Sen kääntöpuolena oli kuitenkin liiallinen formalisointi, joka voisi vaikeuttaa muun muassa tiedon jakamista. Poulsen & Ipsen (2017) saivat myös tutkimuksessaan selville, että epäselvät odotukset vaikuttivat negatiivisesti työhyvinvointiin; työntekijät toivoivat esihenkilöiltään selkeää kommunikointia.

Vaikka asiantuntijat kokevat yleensä haastavan työn mielenkiintoiseksi, vastuullisten tehtävien saaminen aiheuttaa lähinnä stressiä, jos vastuut ovat loppukädessä epäselvät (van Dierendonck et al. 2004, 166). Tämä näkyy muissakin tutkimuksissa, joissa toimiva esihenkilö-alaisuhde on yhdistetty niin työstä suoriutumiseen, työtyytyväisyyteen kuin myös työntekijän roolin ja häneen kohdistuvien odotusten selkeyteen (Gerstner & Day 1997). Humborstad & Kuvaas (2013, 373–374) tutkivat voimaannuttavaa johtamista ja heidän mukaansa epäselvyydet työntekijän roolin suhteen lisääntyvät, jos esihenkilöllä ja alaisella on



hyvin erilaiset käsitykset siitä, millaista voimaannuttamista alainen tosiasia odottaa. Kun alaisella on korkeat odotukset, tämä yleensä pystyy toimimaan itsenäisemmin ja etsii aktiivisesti omaa rooliaan. Organisaatioiden olisikin hyödyllistä kiinnittää huomiota erilaisten roolien epäselvyyksiin: mitä keneltäkin odotetaan ja miksi. Esihenkilö voi vähentää epäselvyyksiä kertomalla selvästi tavoitteet ja toimet, joita työntekijältä edellytetään sekä miten työntekijää ja työtä arvioidaan. Epäselvyys työnkuvassa on merkittävä stressitekijä. (Gilboa et al. 2008.)

Tavoitteiden selkeys voidaan nähdä myös keskeisenä luottamuksen syntymiselle (Cho & Park (2011, 557). Työntekijä pystyy tekemään sen mitä häneltä odotetaan vain jos hän tietää mitä odotukset ovat. Tehtävien ja tavoitteiden selkeys onkin lähtökohta sille, että työntekijä voi tehdä työnsä hyvin, koska vain silloin hän voi tietää, mitä häneltä odotetaan. Tämä on tärkeää myös esihenkilön näkökulmasta, jotta hänen on helpompi luottaa työntekijän tekevän mitä odotetaan, mikä puolestaan voi johtaa esihenkilön antamaan työntekijälle yhä suurempaa autonomiaa.

Asiantuntijatyössä työ on usein abstraktia, ja varsinkin jos työ on vain yksi osa suurempaa kokonaisuutta, on omaa etenemistä ja suoriutumista vaikea arvioida. Jotta palautteella olisi myönteisiä vaikutuksia, sen pitää olla täsmällistä ja liittyä suoraan tehtyyn työhön. Myös negatiivisen palautteen tarkoituksena on auttaa työntekijää parantamaan suoritustaan. Epäreiluksi koettu palaute heikentää työmotivaatiota.

Kaikilla työntekijöillä pitäisi olla oikeus *rakentavaan palautteeseen*, myös asiantuntijoilla, vaikka heidän työnsä on itsenäistä. Palautteen antaminen onkin yksi tärkeä osa esihenkilön toimintaa, jolla hän pystyy vaikuttamaan työntekijän työhyvinvointiin (van Dierendonck et al. 2004, 166). Rakentavan palautteen tarkoituksena on antaa työntekijälle käyttökelpoista tietoa, jonka avulla hän voi kehittää itseään tai toimintaansa. Palaute tähtää siten tulevaisuuteen ja pyrkii lisäämään työntekijän sisäistä motivaatiota, minkä tarkoitus puolestaan on lisätä työntekijän kiinnostusta tehtäviään ja kehittymistään kohtaan. (Zhou 2003.) Esihenkilön tuki ja palautteen antaminen on yhdistetty työntekijän halukkuuteen pysyä työssään, minkä vuoksi myös esihenkilöiden koulutuksissa siihen kannattaa kiinnittää huomiota (Joo, Hahn & Peterson 2015).

## 2.1.4 Luottamus

Luottamus liittyy moneen työhyvinvoinnin alueeseen ja se on tärkeä osa hyvää vuorovaikutusta. Luottamus syntyy, kun sanat ja teot – oli kyse esihenkilöistä tai kollegoista – kohtaavat, työntekijä tulee kohdelluksi oikeudenmukaisesti, jokaista arvostetaan ja ollaan avoimia. Luottamus on yksi yhteistyön onnistumisen edellytyksistä. Suomessa työpaikkojen hierarkia on usein matalampi kuin monissa muissa maissa ja esihenkilöiden ja alaisten suhteet epämuodollisia, minkä vuoksi luottamuksen täytyy olla korkea ja sitä pitää vaalia. Lisäksi asiantuntijatyössä luottamus on pohjana työntekijän autonomialle, varsinkin lisääntyneessä etätyössä, jossa esihenkilö ja alainen eivät kohtaa niin paljon kuin lähityössä. Luottamuksen synty on kuitenkin mahdollista niin lähi- kuin etätyössä.

Kirjallisuudessa luottamukselle löytyy monenlaista määritelmää ja sitä on tutkittu eri konteksteissa, joista tässä käsittelen esihenkilön ja alaisen välistä luottamusta ja sen vaikutusta työhyvinvointiin. Rousseau, Sitkin, Burt & Camerer (1998, 395) näkevät luottamuksen psykologisena tilana, joka yhdeltä osin muodostuu riskinotosta ja toiselta osin keskinäisestä riippuvuudesta aiheutuvista toimista. Rousseau et al. (1998, 399) jakoivat luottamuksen neljään luokkaan, joista suhteellinen luottamus (relational trust) soveltuu ihmisten väliseen luottamukseen. Suhteellisen luottamuksen mahdollistaa toistuva vuorovaikutus ja siitä syntyvät positiiviset vaikutukset. Tosin luottamus kestää myös sen, jos odotukset eivät täyty, kunhan molemmilla osapuolilla riittää hyvää tahtoa.

Dietz & Den Hartog (2006) liittävät luottamuksen kohteena olevaan henkilöön neljä ominaisuutta: hyväntahtoisuus, kyvykkyys, ennustettavuus ja integriteetti. Hyväntahtoisuus heijastaa ”kiltteyttä” toisia kohtaan sekä aitoa huolta heidän hyvinvoinnistaan, kyvykkyydellä tarkoitetaan osapuolen osaamista ja mahdollisuuksia hoitaa velvoitteensa, ennustettavuus liittyy toiminnan säännöllisyyteen ja jatkuvuuteen ja integriteetti rehellisyyteen ja suoraselkävyyteen. Toisaalta he jakoivat luottamuksen kolmeen eri muotoon: usko, päätös ja toiminta. Jako korostaa sitä, että luotettavuus ja luottamus ovat eri asioita, ja vaikka toinen nähtäisiin luotettavana, tähän ei silti välttämättä luoteta. Tällöin tehdään päätös luottamisesta ja sitä voi seurata luottaminen. Hyvä luottamus voi esihenkilö-alaissuhteessa johtaa esimerkiksi vähenevään valvontaan, mikä puolestaan lisää työntekijän työhyvinvointia mahdollistamalla suuremman autonomian.

Alaisen ja esihenkilön välisen luottamuksen pohjalla on aina kokemus oikeudenmukaisuudesta. Alainen voi luottaa esihenkilöönsä, jos hän kokee tulevansa arvostetuksi ja kohdelluksi oikeudenmukaisesti (Wat & Shaffer 2005). Cho & Park (2011, 557–558) puolestaan pitävät tavoitteiden selkeyttä ja autonomiaa luottamuksen peruspilareina. Lisäksi alaisen luottamus esihenkilöön voi lisääntyä kun esihenkilö luottaa alaiseensa ja kommunikoi ymmärrettävästi. Selkeä kommunikointi kertoo esihenkilön välittävän alaisistaan ja kantavan vastuun työstään. Näillä kaikilla on suuri merkitys työtyytyväisyyteen. Kun vielä luottamus kollegoiden välillä toimii, sitouttavat nämä yhdessä työntekijän organisaatioon. Tosin kollegoiden välisellä luottamuksella ei ole yhtä suurta vaikutusta kuin luottamuksella esihenkilöön. (Cho & Park 2011, 566–567.) Myös Yukl, O'Donnell & Taber (2009) peräänkuuluttavat vastavuoroisuutta yhdistäen sen LMX-malliin (leader-member exchange, ks. lisää s. 39–40) ja toteavat, että alaisen luottamus esihenkilöä kohtaan lisääntyy kun alainen on kokenut luottamusta esihenkilön taholta. LMX-mallissa luottamus on keskeinen tekijä esihenkilön ja alaisen välisessä vuorovaikutussuhteessa.

Kuten edellä on todettu, luottamus on yksi perusasioista hyvässä vuorovaikutussuhteessa ja vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin. Kirjoitin Poulsenin & Ipsenin (2017, 42–43) tutkimuksesta jo työn hallinnan kohdalla (alaluku 2.1.2). Kyseisessä tutkimuksessa haastateltiin työntekijöiden lisäksi esihenkilöitä, jotka myös nostivat luottamuksen hyvin tärkeäksi niin työhyvinvoinnin kuin työstä suoriutumisen kannalta. Se onkin edellytyksenä sille, että esihenkilö uskaltaa antaa työntekijälle valtaa tehdä töitä itsenäisesti. Toisaalta luottamuksen pitää olla molemminpuolista eli työntekijöiden on myös luotettava sekä itseensä ja kykyihinsä että esihenkilön luottamukseen. Luottamus myös mahdollistaa puhumisen vaikeammistakin asioista ja on tärkeää, että alainen voi kertoa esihenkilölleen jos jokin on vialla.

Osa tutkijoista nostaa esiin esihenkilön ja alaisen välisen suhteen merkityksen luottamuksen rakentamisessa. Gill (2008) näkee tärkeänä esihenkilön ja alaisen yhteistyön, jolloin yhdessä tekeminen ja yhteisen ymmärryksen saavuttaminen lähentää heitä tunnetasolla mahdollistaen luottamuksen. Samoin Nyhanin (2000, 89–91) mukaan esihenkilön ja alaisen välinen luottamus kehittyy nimenomaan heidän keskinäisessä suhteessaan ja edellyttää kummaltakin luotettavuuden ja turvallisuuden tunteita. Esihenkilö-alaisuudessa molemmat osallistuvat päätösten tekemiseen ja antavat palautetta toisilleen. Alainen voi myös odottaa esihenkilönsä toimivan reilusti ja avoimesti ja antavan alaiselleen mahdollisuuden tehdä työtä itsenäisesti. Luottamusta lisää myös se, että esihenkilö on selkeä kommunikoidessaan mitä alaiselta

odotetaan. Koska luottamus ei synny tyhjästä, uusikin esihenkilö-alaissuhde perustuu jonkinlaiselle tuntemukselle joko toisesta henkilöstä tai työstä.

Atkinson & Butcher (2003, 297–299) väittävät osin vastakkaisesti, että luottamus ei ole toimivan esihenkilö-alaissuhteen edellytys ja että täydellisen luottamuksen tai epäluottamuksen sijaan alustava luottamus (tentative trust) riittää. He myös huomauttavat, että luottamusta ylipäättään pitää tarkastella tietyssä sosiaalisessa kontekstissa eikä luottamuksen synnystä ja kehittämisestä voi sen vuoksi luoda yleispätevää teoriaa. Vaikka he tunnustavat luottamuksen merkityksen organisaatioiden toiminnassa, pitävät he silti naiivina luottamuksen syntymistä esihenkilö-alaissuhteessa. Luottamus on ennen kaikkea päätös, mikä on yhteistä Dietzin & Den Hartogin (2006) näkemyksen kanssa, vaikka kyseiset tutkijat eivät olekaan muuten samoilla linjoilla.

Luottamuksen puute näkyy organisaatioissa esimerkiksi epäoikeudenmukaisuutena, ihmisten välisenä kilpailuna tai töiden epätasaisena jakautumisena. Luottamusta voi heikentää myös esihenkilön odotusten ja asiantuntijan autonomian tarpeen ristiriita (Kubo & Saka 2002). Yhtenä tyypillisimmistä luottamuksen puutteen aiheuttamista seurauksista pidetään työntekijöiden vaihtuvuutta tai vähintään lähtöaikeita. Esihenkilön ja työyhteisön tuki ovat tärkeässä asemassa, kun työntekijä päättää ottaa riskin ja luottaa siihen, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan ja myös hänen hyvinvoinnistaan ollaan kiinnostuneita. Luottamuksen rikkoutuminen, tai jopa epäily siitä, johtavat helposti lähtöaikeisiin, ja luottamuksen takaisin saaminen on työlästä. (Paillé, Bourdeau & Galois 2010.) Luottamuksen palauttamisessa auttavat kuitenkin edellä mainitut luottamuksen kohteena olevaan henkilöön liitetyt ominaisuudet, joista varsinkin hyväntahtoisuus nousee esiin tärkeänä tekijänä (Dietz & Den Hartog 2006).

### 2.1.5 Työn merkityksellisyys

Työssä on mahdollista kokea merkityksellisyyden tunnetta silloin, kun työ tuntuu työntekijästä tärkeältä ja tarkoituksenmukaiselta. Merkityksellisyyden hakeminen on yksi ihmisen perustarpeista; olemassaololla on jokin tarkoitus. Merkityksellisyyden kokemiseen vaikuttavat monet asiat työpaikan arvoista ja tavoitteista työyhteisöön ja työn luonteeseen. Se ei siis rajoitu pelkästään työhön, vaikka työn tarkoitus ja motivaatio ovatkin merkittävässä osassa. Merkityksellisyys voi syntyä vaikka siitä, että organisaation tavoitteet ovat selvillä

ja työntekijä tietää ja tunnistaa oman roolinsa suuressa kuvassa. Työntekijä ei kuitenkaan todennäköisesti koe merkityksellisyyden tunnetta jatkuvasti, vaan se tulee ja menee muiden tunteiden tavoin. Usein se nousee esiin esimerkiksi jollain tavalla haastavissa tilanteissa, joissa oman työn arvo näkyy selvästi.

Ihmiselle on ominaista miettiä elämän merkitystä tai suppeammin sitä, mitä työ merkitsee. Merkityksellisen työn määritelmiä onkin kirjallisuudessa useita. Martela & Pessi (2018) tiivistivät ne tutkimuksessaan kolmeen teemaan: *arvokkuuteen* (significance), *hyvää tuottavaan päämäärään* (broader purpose) ja *itsensä toteuttamiseen* (self-realization). Näistä keskeisin on arvokkuus, jolla tarkoitetaan sitä, että työ on tekemisen arvoista, työssä itsessään on jotain arvokasta eikä sitä tehdä esimerkiksi vain palkan vuoksi. Työntekijä kokee sisäistä motivaatiota. Arvokkuus puolestaan voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Kun työntekijä arvioi onko hänen työnsä tekemisen arvoista, hän pohtii, onko sen päämääränä tuottaa jotain arvokasta. Yleensä kun työntekijä tuntee, ettei hänen työnsä ole merkityksellistä, tarkoittaa se nimenomaan sitä, että sillä ei ole myönteistä vaikutusta maailmaan. Esimerkiksi muiden auttaminen jollakin tavalla koetaan usein merkitykselliseksi. Tämän lisäksi työn arvokkuus tulee itsensä toteuttamisesta, työ on työntekijän arvojen ja mielenkiinnon mukaista ja tuntuu aidolta ja työntekijä pääsee toteuttamaan itseään.

Yhteenkuuluvuuden tunne yhdistetään usein merkityksellisyyden kokemiseen. Organisaatiossa tämä voi toteutua, kun tietyllä ryhmällä on samat tavoitteet, arvot ja tarkoitus, joiden esiintuominen auttaa työntekijää ymmärtämään oman työnsä tarkoituksen. Työntekijä tuntee myös kuuluvansa sosiaaliseen ryhmään ja ryhmäläiset voivat luoda yhteisen työidentiteetin. Halu kuulua joukkoon on ihmisille luontaista ja voi tuntua työntekijöistä rauhoittavalta ja kannustavalta. (Rosso et al. 2010, 111–112.) Erityisen tärkeää yhteenkuuluvuus on asiantuntijoille, jotka ovat yleensä opiskelleet pitkään tietoisesti valitsemaansa alaa, haluavat työskennellä alalla ja ovat kiinnostuneita siitä. He ovat usein tietoisia oman alansa merkityksestä ja tarvitsevat ympärilleen samanhenkisiä ihmisiä. Kuulumalla joukkoon he voivat jakaa kokemuksiaan ja tietoaan kollegoiden kanssa ja nähdä sekä yhdistää työnsä organisaatioitaan laajempaan kontekstiin. (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010, 233–235.)

Correia de Sousan & van Dierendonckin (2010, 232–233) mukaan työn merkityksellisyys asiantuntijoille johtuu pitkän opiskelun lisäksi myös työn abstraktisuudesta. Samoin työ voi olla jopa kutsumus. Koska asiantuntijat saavat usein tyydytystä työstään, tarvitsevat he kuitenkin riittävästi itsenäisyyttä voidakseen kokea työn merkitykselliseksi. Rosso et al. (2010)

tuovat esiin sen, että merkityksellisyys on henkilökohtaista ja työn näkemiseen merkityksellisenä vaikuttavat niin työntekijän arvot ja uskomukset kuin motivaatiokin. Toisaalta siihen liittyy paljon muutakin kuten työn tarkoitus, yhteenkuuluvuus ja ”tolkun tekeminen”, että työssä on järkeä. Hakanen (2014, 342) näkeekin merkityksellisyyden olevan yhä tärkeämpää nykyajan työelämässä ja lisäävän työn imua. Varsinkin nuoremmille työntekijöille työn merkityksellisyys on noussut vielä tärkeämmäksi kuin aiemmin ja se vaikuttaakin suuresti myös heidän työtyytyväisyyteensä. Työn merkityksellisyys on heille houkutin, koska he etsivät vanhempia sukupolvia enemmän työtä, jolla näkevät olevan merkitystä ja joka sopii heidän arvoihinsa. (Bilge et al. 2021.)

Tehtävien monipuolisuus ja tärkeys lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta (Grant et al. 2007). Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, lisää se yleensä hänen työtyytyväisyyttään ja sitoutumistaan, parantaa työsuoritusta ja saa hänet tuntemaan itsensä tärkeämmäksi. Hyvä palkka tai urakehitys eivät yksinään mahdollista samanlaista tunnetta. Ihanteellisessa asiantuntijat pystyvät yhteistyöllään luomaan merkityksiä ja parantamaan organisaation tavoitteita sekä niiden saavuttamista. (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010.) Yksi johtamisen tehtävistä onkin perustehtävän selventäminen ja tavoitteiden kirkastaminen ja niiden myötä merkityksen luominen (Tarkkonen 2012, 75–77).

### 2.1.6 Oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuus yhdistetään usein luottamukseen ja työtyytyväisyyteen ja näiden kautta myös työhyvinvointiin. Luottamuksesta kirjoitin alaluvussa 2.1.4 ja työtyytyväisyydestä on lisää alaluvussa 2.1.7. Oikeudenmukainen kohtelu on hyvän johtamisen kulmakiviä ja sen puute heikentää myös muita työhyvinvoinnin tekijöitä (Clay-Warner, Reynolds & Roman 2005). Oikeudenmukaiseen kohteluun katsotaan yleensä kuuluvan tasa-arvoisuus, kannustaminen ja palautteen antamisen sekä palkitseminen. Työntekijät reagoivat herkästi epäoikeudenmukaisuuteen työpaikoilla. Esihenkilön oikeudenmukainen toiminta luo alaisille luottamuksen tunnetta (Wat & Shaffer 2005), jonka vuoksi se on yksi keskeisimmistä asioista esihenkilötyössä. Esimerkiksi päätösten tekeminen voi olla esihenkilölle vaikeaa, mutta alaisten on helpompi ottaa ne vastaan, jos he voivat luottaa siihen, että ne ovat oikeudenmukaisia ja kaikkia kohdellaan tasapuolisesti. Joidenkin tutkimusten mukaan prosessin oikeudenmukaisuus on jopa tärkeämpää kuin lopputulos (Clay-Warner et al. 2005). Esihenkilö

voi joutua joskus toimimaan ylempien tahojen päätösten mukaan ja toimeenpanna asioita, joita ei olisi halunnut. Tällöin varsinkin prosessin läpinäkyvyys ja oikeudenmukaisuus sekä kunnioittava kohtelu ovat tärkeitä (Tenhiälä, Linna, von Bonsdorff, Pentti, Vahtera, Kivimäki & Elovainio 2013, 807).

Tutkimuskirjallisuudessa työpaikoilla toteutuva oikeudenmukaisuus jaettiin viime vuosisadan lopulla kahteen osaan: palkkioihin, etuihin ja palautteeseen liittyvän oikeudenmukaisuuden kokemukseen eli *jakavaan oikeudenmukaisuuteen* (distributive justice) ja prosesseihin, joiden perusteella palkkiot, edut ja palaute jaetaan eli *sääntöjen oikeudenmukaisuuteen* (procedural justice). (Clay-Warner et al. 2005.) Myöhemmin näistä on erotettu vielä *kohtelun oikeudenmukaisuus* (interactional justice), joka kuvastaa sitä miten työntekijöitä kohdellaan päätöksentekoprosessin aikana (Li & Cropanzano 2009). Nykyään sitä saatetaan kutsua myös *organisaation oikeudenmukaisuudeksi* (organizational justice). Prosessin aikaisen sääntöjen oikeudenmukaisuuden on monissa tutkimuksissa (muun muassa Clay-Warner et al. 2005) havaittu olevan tärkeämpää kuin itse lopputuloksen, joten organisaatioissa on hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi riittävään tiedotukseen, puolueettomuuteen ja johdonmukaisuuteen. Oikeudenmukainen prosessi saa työntekijät tuntemaan, että heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa (Moorman, Niehoff & Organ 1993).

Alaisten oikeudenmukainen kohtelu johtaa hyvässä tapauksessa vastavuoroisuuteen, jolloin alainen on valmiimpi antamaan organisaatiolle enemmän ja toimimaan odotusten mukaisesti. Collinsin & Mossholderin (2017) tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus oli tärkeämpää henkilöille, jotka ovat sitoutuneet organisaatioon, kuten asiantuntijat yleensä ovat. He myös muita todennäköisemmin identifioivat itsensä organisaation kautta, mikä vahvistaa koetun oikeudenmukaisuuden tunnetta ja tekee siitä tärkeämpää. Yhtenä yleisimmistä epäoikeudenmukaisuuksista työpaikalla pidetään suurta työmäärää ja töiden epätasaista jakautumista, joka yhdessä vähäisen tuen ja työtä kohtaan tunnetun tyytymättömyyden kanssa johtaa todennäköisesti työntekijän uuden työpaikan etsintään tai omien etujen ajamiseen (Bibi, Khalid & Hussain 2019). Asiantuntijatyössä asia vielä korostuu, koska työntekijät eivät useinkaan tiedä tarkasti mitä toiset tekevät, joten voidaan kuvitella toisten tekevän vähemmän kuin itse. Tässäkin läpinäkyvyydellä ja oikeudenmukaisella kohtelulla voidaan vähentää vääriä kuvitelmia. Lisääntyneellä etätyöllä voi olla tähän sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia: toisaalta työntekijät voivat keskittyä omaan työhönsä etänä ollessaan

eivätkä välttämättä vertaile niitä niin paljon, kun taas toisaalta tämä voi nimenomaan lisätä epäilyksiä muiden työnteosta.

Oikeudenmukaisuuden käsitykset vaihtelevat jonkin verran eri kulttuureissa (Shao, Rupp, Skarlicki & Jones 2013), tosin tästä on vastakkaisiakin tutkimuksia. Asiantuntijoiden liikkuvuuden yhä lisääntyessä tämä on tärkeää huomioida myös työpaikoilla ja keskustella siitä, millaista toimintaa pidetään oikeudenmukaisena. Näkökulmat voivat tosin vaihdella myös samanlaisista taustoista tulevilla, joten keskustelu on aina hyväksi. Li & Cropanzano (2009) vertasivat pohjoisamerikkalaisia ja itäaasialaisia työntekijöitä ja heidän mukaansa kulttuurilla on vaikutusta, koska individualistiset pohjoisamerikkalaiset reagoivat herkemmin epäoikeudenmukaisuuteen kuin työympäristönsä harmoniaa suojaavat itäaasialaiset. Lam, Schaubroeck & Aryee (2002) päätyivät kuitenkin tutkimuksessaan päinvastaiseen tulokseen ja heidän mukaansa kulttuurisia näkökulmia ei pidä liioitella, vaikkakin he olivat samaa mieltä oikeudenmukaisuuden toteutumisen tärkeydestä. Heidän tutkimuksensa paljasti, että oikeudenmukaisuus koetaan melko muuttumattomana eri maissa, mutta sitä pidetään tärkeämpänä matalan hierarkian työympäristöissä. Tämä tukee sitä, että oikeudenmukaisuus on asiantuntijatyössä erityisen merkittävää, sillä valta-asetelma esihenkilön ja asiantuntijan välillä on heikompi kuin korkean hierarkian työympäristöissä, ja asiantuntijat olettavat pystyvänsä vaikuttamaan asioihin ja tulevana kohdelluksi reilusti.

Oikeudenmukaisuuden puutteen kokemus vaikuttaa työhyvinvointiin myös konkreettisesti lisäämällä etenkin stressiin ja mielenterveyteen liittyviä sairauspoissaoloja. Tenhiälä et al. (2013) totesivat, että sekä sääntöjen että kohtelun oikeudenmukaisuus ja hyvät välit esihenkilöön vähensivät niin lyhyitä kuin pitkiäkin sairauspoissaoloja. Vanhemmille työntekijöille sääntöjen oikeudenmukaisuus oli tärkeämpää kuin nuorille, mutta he saattoivat kompensoida sen puutetta esimerkiksi suuremmalla autonomialla, jos se oli mahdollista. Suomessa oikeudenmukaista kohtelua työpaikoilla turvataan johdannossa mainituilla laeilla, mutta inhimillinen puoli on vähintään yhtä tärkeää. Yksinkertaisimmillaan oikeudenmukainen kohtelu voi tarkoittaa sitä, että työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla samanlaisissa tilanteissa (Työsopimuslaki 2001/55, 2. luku, § 2).



### 2.1.7 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys mielletään yleensä positiiviseksi asenteeksi työtä kohtaan tai työssä viihtymiseksi (Xanthopoulou et al. 2012). Työtyytyväisyys sekoitetaan toisinaan työhyvinvointiin, vaikka se on vain yksi osa työhyvinvointia. Tosin siihen vaikuttavat osin samat seikat kuin kokonaisvaltaisempaan työhyvinvointiin. Esimerkiksi edellisessä kappaleessa käsitelty oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä osa työtyytyväisyyttä päätöksenteon oikeudenmukaisen prosessin ollessa vielä tärkeämpää kuin itse päätösten lopputulosten (Clay-Warner et al. 2005). On hyvä huomioida, että työtyytyväisyys on siis muun muassa oikeudenmukaisuuden kokemuksen seuraus (Moorman et al. 1993), joten siihen voidaan vaikuttaa johtamisella. Työtyytyväisyyden on todettu vaikuttavan työntekijän lähtöaikeisiin ja poissaoloihin sekä työhön sitoutumiseen (Joo et al. 2015). Yleisesti työtyytyväisyyttä lisääviksi tekijöiksi katsotaan oman osaamisen hyödyntäminen ja kehittymismahdollisuudet sekä työstä saatava palaute. Johtamista tutkineissa artikkeleissa työtyytyväisyys on monesti yhdistetty palvelemaan johtamiseen (muun muassa Langhof & Guldenberg 2020).

Työhönsä tyytyväinen henkilö on myös sitoutunut työhön. Sitoutunut työntekijä suoriutuu työstään hyvin, kun taas vähemmän sitoutuneet etsivät tyypillisesti uutta työpaikkaa eivätkä ole yhtä tuottavia. Tämä tekee työntekijän sitouttamisesta erityisen tärkeää organisaatioille, sillä useiden tutkimusten mukaan työtyytyväisyys on sitoutumisen edellytys ja etenkin esihenkilön tuki lisää sitoutumista. Toisaalta vaikka työntekijä olisi tyytyväinen työhönsä, mutta esimerkiksi työtä on liikaa tai työpaikalla vallitsevat puolueelliset asenteet, ei työtyytyväisyys yksinään riitä pitämään työntekijää organisaatiossa, jos hän saa paremman tilaisuuden. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös hallinnollinen tuki, jonka vaikutus saattaa tulevaisuudessa kasvaa, kun yhä useammat tehtävät (työmatkojen varaukset, henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät yms.) siirtyvät jokaisen asiantuntijan itse hoidettavaksi, mikä vie aikaa varsinaiselta työltä. (Bibi et al. 2019.)

Luottamus on yksi keskeisistä työtyytyväisyyden tekijöistä. Organisaatioissa, joissa luotetaan esihenkilöihin ja johtamiseen, on tavallisesti myös hyvä ilmapiiri, mikä mahdollistaa yhteistyön tekemisen ja vähentää konflikteja. Nämä puolestaan lisäävät työntekijöiden tyytyväisyyttä. Luottamus lisää myös työntekijän omistautumista työlleen ja organisaatiolle ja sitä myöten edelleen työn imun kokemista. (Gill 2008.) Toimivaa esihenkilö-alaisuhdetta tutkittaessa on todettu myös LMX-mallin (ks. s. 39–40) eli niin kutsutun vuorovaikutteisen

johtajuuden lisäävän sekä tyytyväisyyttä esihenkilöä kohtaan että ylipäättään työtyytyväisyyttä (Gerstner & Day 1997).

Etätyön tekeminen on monissa tutkimuksissa yhdistetty työtyytyväisyyteen, ja osassa sen on todettu parantavan sitä, toisissa taas huonontavan. Positiivisena tekijänä nähdään varsinkin etätyön tuoma lisääntynyt autonomia, joka yleisesti parantaa työtyytyväisyyttä. Lisäksi joustot niin työntekopaikassa kuin -ajassa nähdään hyvänä. Negatiivisena tekijänä puolestaan pidetään ulkopuolisuuden tunnetta, eristäytymistä työyhteisöstä ja tuen puutetta. Näiden tekijöiden vaikutus kuitenkin vaihtelee työntekijän persoonan mukaan toisten tarvitessa enemmän itsenäisyyttä ja toisten sosiaalista kanssakäymistä. (Morganson, Major, Oborn, Verive & Heelan 2010.) Samoin on työpaikalla olevien tilojen suhteen; niiden vaikutus työtyytyväisyyteen vaihtelee työntekijöiden mieltymysten, tottumusten ja tilanteiden mukaan ja vaikutus jää muita tekijöitä pienemmäksi.

Palkan ja ulkoisten statussymbolien sanotaan vaikuttaneen enemmän vanhempien sukupolvien työtyytyväisyyteen, kun taas nuoremmille eri seikat saattavat olla tärkeämpiä. Tätä tukee osin esimerkiksi Bilgen et al. (2021) tutkimus Y-sukupolvesta (syntyneet vuosina 1980–1995), jonka mukaan työtyytyväisyyden saavuttamisessa heidän voimaannuttamisensa nousee keskiöön. Y-sukupolven työntekijöille on tärkeää kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi, ja he haluavat menestyä siinä mitä tekevät. Heidän työtyytyväisyytensä paranee kun he ovat motivoituneita ja voivat kehittyä työssään. He toivovat esihenkilöiden olevan heille mentoreita ja suunnannäyttäjiä. Kun he kokevat menestyvänsä, he ovat myös tyytyväisiä työhönsä ja haluavat pysyä siinä. Vanhemmista sukupolvista Y-sukupolven työntekijät eroavat eniten siinä, että kyseisen tutkimuksen mukaan esihenkilön vaatimaton käyttäytyminen ei lisää heidän työtyytyväisyyttään, vaan he odottavat tulevansa nähdyksi ja kuulluksi, ja saavansa vastuuta, mutta toisaalta heidän tulisi sallia tehdä myös virheitä.

Asiantuntijoiden työtyytyväisyyden tutkimuksissa palkka ei näytä nykyään olevan myöskään vanhemmille sukupolville erityisen merkittävä tekijä, vaikka se kuitenkin yleensä mainitaan niissä. Se saattaa johtua ainakin osin siitä, että palkalla on taipumus olla sitä tärkeämpää, mitä vähemmän sitä saa. Toisin sanoen asiantuntijat todennäköisesti ovat usein sellaisella palkkatasolla, jossa palkan merkitys on pienempi. Eurooppalaisten asiantuntijoiden työtyytyväisyyttä tutkittaessa muilla tekijöillä kuin rahallisella palkitsemisella oli suurempi merkitys. Asiantuntijat arvostivat urakehitystä, joustavuutta, työyhteisön tukea ja työn ja

vapaa-ajan yhteensovittamista. Toisaalta heidän kohdallaan esimerkiksi työn murehtiminen vapaa-ajalla heikensi työtyytyväisyyttä. (Viñas-Bardolet et al. 2018.)

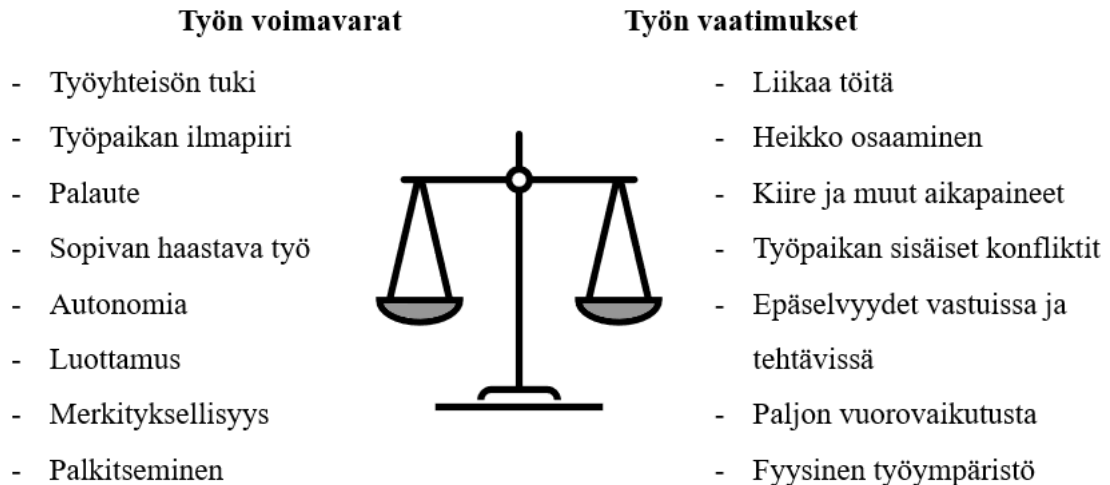
Samanlaisia tuloksia olivat saaneet Torrent-Sellens, Velazco-Portocarrero & Viñas-Bardolet (2016) tutkiessaan espanjalaisten asiantuntijoiden työtyytyväisyyden tekijöitä. Vaikka palkka mainittiin yhtenä tärkeänä tekijänä, nousivat siinäkin työhön liittyvät tekijät, kuten mahdollisuudet ylenemiseen ja sosiaaliset suhteet työpaikalla, tärkeämmiksi. Edelleen Bilgen et al. (2021) tutkimuksessa Y-sukupolven työtyytyväisyyteen vaikuttivat monet seikat työn houkuttelevuuden ja kehittymismahdollisuuksien ollessa tärkeimpiä, mutta palkka ja palkitseminen nousivat siinäkin esille. Palkitsemisen pitää vastata työntekijöiden odotuksia ja olla yksi motivaatiota lisäävistä tekijöistä.

## 2.2 Työn vaatimusten ja voimavarojen JD-R malli

Työhyvinvointia käsitellään usein vastakohtana työpahoinvoinnille, työn aiheuttamalla stressillä tai työuupumukselle. Nämä työhyvinvoinnin molemmat puolet huomioidaan työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa eli JD-R mallissa, joka auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin tekijöitä. Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001) kehittivät työn vaatimusten ja voimavarojen mallin, joka pohjautui viime vuosisadan lopun teoriaan työn vaatimusten ja työntekijän autonomian vaikutuksesta psyykkiseen jaksamiseen. Työn vaatimukset liittyvät esimerkiksi psyykkisiin ja sosiaalisiin odotuksiin ja voivat huonossa tilanteessa aiheuttaa työntekijälle liiallista stressiä ja jopa työuupumuksen. Vaatimuksiin luetaan muun muassa aikapaine ja suuri määrä vuorovaikutusta eri ihmisten kanssa. Vaatimuksista tulee haitallisia silloin kun työntekijä joutuu ponnistelemaan yli voimavarojensa pitkän aikaa. Toisaalta vaatimuksilla ei ole aina pelkästään negatiivisia vaikutuksia. Esimerkiksi Gilboa et al. (2008) totesivat, että vaikka ristiriidat työntekijän roolissa vievät työntekijän voimavaroja, ne voivat myös olla haasteita, joiden ratkaiseminen aiheuttaa työntekijälle myös tyydytystä.

Työn voimavaroilla pyritään pienentämään vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta, ja niihin luetaan muun muassa esihenkilön tuki, palaute ja työn hallinta. Voimavarat voivat olla työn fyysisiä, psykologisia tai sosiaalisia piirteitä. Ne motivoivat ulkoisesti työntekijää tekemään työnsä, mutta myös sisäisesti tyydyttämällä ihmisen perustarpeita muun muassa yhteenkuulumisesta ja itsenäisyydestä. (Demerouti et al. 2001.) Jatkotutkimuksessa Schaufeli & Bakker (2004) huomauttavat kuitenkin, että voimavarat ja vaatimukset eivät ole toistensa

vastakohtia ja esimerkiksi työn voimavaroihin kuuluva työn imu ei ole vastakohta työn negatiivisiin vaatimuksiin liittyvälle työuupumukselle, vaan ne ovat itse asiassa erilaisten työn voimavarojen ja vaatimusten prosessien ääripäitä. Niihin vaikuttavat kuitenkin osin samat tekijät. Kuvaan 3 on koottu erilaisia työn voimavaroja ja vaatimuksia.



Kuva 3: Esimerkkejä työn voimavaroista ja työn vaatimuksista.

Bakker et al. (2007, 280–282) tekivät tutkimuksessaan löydön, että työn voimavarat ovat sitä tärkeämpiä, mitä stressaavampi työtilanne on. Stressaavassa tilanteessa esihenkilön tuki, arvostus ja organisaation ilmapiiri auttavat työntekijää selviytymään hankalasta tilanteesta ja ajasta ja toimivat puskurina työn vaatimuksia vastaan. Esihenkilön tuki voi esimerkiksi auttaa työntekijää asettamaan vaatimukset perspektiiviin ja näin vähentää niistä tulevaa kuormitusta. Oleellista on kuitenkin, että työntekijää tuetaan oikealla tavalla. Työn voimavarojen ja vaatimusten vuorovaikutus ja tasapaino auttavat työntekijää kokemaan työn imua. Työhyvinvointiin panostettaessa organisaatio hyötyy työn voimavarojen lisäämisestä ja esimerkiksi sosiaalisen tuen vahvistaminen ja osallistava päätöksenteko lisäävät työn imua, kun taas työuupumuksen estämiseen näillä on vain pieni vaikutus (Schaufeli & Bakker 2004).

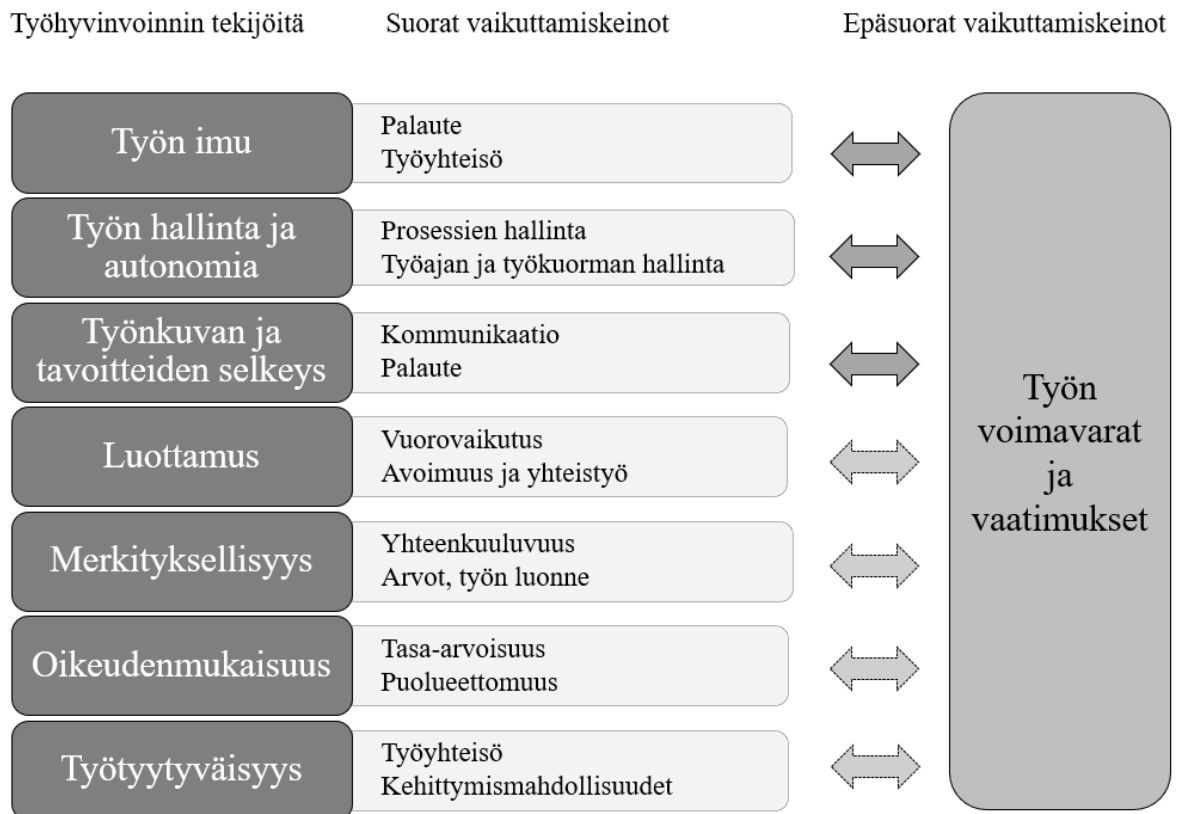
Schaufeli (2015) yhdisti johtamisen JD-R malliin ja totesi johtamisen vaikuttavan työn imuun työn voimavarojen kautta. Aiemmin vain jotkut johtamisen osa-alueet, kuten esimerkiksi esihenkilön tuki, oli luettu työn voimavaroihin. Johtamisella pitäisi kuitenkin pystyä tasapainottamaan työn vaatimuksia ja voimavaroja, ja tukea tällä tavalla työntekijöiden

työhyvinvointia. Arvostamalla ja inspiroimalla, lisäämällä alaisten autonomiaa ja luomalla yhteishenkeä esihenkilö voi lisätä alaistensa työn voimavaroja niin henkilötasolla kuin organisaatiotasolla. Henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi mahdollisuus työn hallintaan, työnkuvan selkeys ja tehtävien monipuolisuus, organisaatiotason puolestaan työpaikan ilmapiiri ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Tutkimus osoitti myös, että työn voimavarojen lisääminen vaikuttaa työhyvinvointiin enemmän kuin työn vaatimusten vähentäminen, joka tosin sekin on tärkeää, varsinkin tilanteissa, joissa työmäärä on liian suuri tai vaatimukset muuten liian korkeat työntekijän osaamiseen tai jaksamiseen nähden.

Asiantuntijatyö mielletään usein palkitsevaksi, koska työ sisältää paljon tiedon luomista ja soveltamista. Toisaalta se on myös kompleksista ja moni työhyvinvointia lisäävä tekijä saattaa helposti heilahtaa yli ja aiheuttaakin työpahoinvointia kuten stressiä. Tätä helpottaa työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainossa oleminen. Asiantuntijatyössä esimerkiksi työn vaativuus on tiettyyn rajaan asti myönteinen asia, kunhan työntekijä pystyy hallitsemaan sitä ja saa tukea esihenkilöltään sekä työyhteisöltä.

### 2.3 Yhteenvedo työhyvinvoinnista

Alla olevaan kuvaan (kuva 4) on kerätty tiivistetysti tärkeimmät asiantuntijoiden työhyvinvoinnin erityispiirteet ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Luottamus, oikeudenmukaisuus ja merkityksellisyys nousevat esiin usein työhyvinvoinnista puhuttaessa. Lisäksi perusasiat, kuten työn hallinta ja työnkuvan selkeys mainitaan toistuvasti ja niitä on myös tutkittu, mistä voi päätellä, että perusasioiden sujuminen ei ole itsestään selvää edes asiantuntijatyössä. Vaikka joustavuutta toivotaan niin työntekijöiden kuin työnantajien puolelta, pitää asioiden kuitenkin olla hallinnassa ja rajattuja. Näiden lisäksi asiantuntijoille autonomia on tärkeää ja sen vuoksi myös palautteen saamiselle on erityistä tarvetta, jotta suunta pysyisi oikeana. Etätöiden lisääntyessä organisaatioiden on hyvä kiinnittää huomiota yhteistyöhön ja yhteenkuuluvuuden rakentamiseen, koska se ei enää onnistu täysin samoilla keinoilla kuin kaikkien työskennellessä toimistoilla. Asiantuntijoilla työn imun kokemus on usein yksi hyvä – vaikka ei toki ainoa – mittari sille, miten töissä voidaan.



Kuva 4: Yhteenveto työhyvinvoinnin viitekehyksestä: mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja miten niihin vaikutetaan.

Autonomian ja joustavuuden tavoitteista huolimatta johtamiselle ja lähiesihenkilötyölle on edelleen tarvetta. Lisäksi työn voimavaroilla ja vaatimuksilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin joko suoraan tai välillisesti; tutkijoilla on tästä erilaisia näkemyksiä. Työn voimavarojen suurin vaikutus näkyy työn imussa, työn hallinnassa ja työnkuvan selkeydessä ja tätä on korostettu kuvassa 4 tummemmilla nuolilla. Käytännössä vaikutus on kaksisuuntaista työhyvinvoinnin tekijöiden ja työn voimavarojen ja vaatimusten välillä, minkä vuoksi kuvan nuolet ovat kaksisuuntaisia.

### 3 Asiantuntijoiden johtaminen

Työn jälkimmäisessä kirjallisuuskatsauksen osiossa käsittelemme asiantuntijoiden johtamista. Asiantuntijoilta odotetaan korkean osaamisen ja työn itsenäisyyden vuoksi itsensä johtamisen taitoa. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta ulkopuoliselle johtamiselle. Esihenkilön toiminnan on todettu vaikuttavan työntekijöiden työhyvinvointiin (Gilbreath & Benson 2004) ja voidaankin sanoa, että esihenkilö luo johtamisellaan pohjan myös asiantuntijan työhyvinvoinnille. Kun pohja on kunnossa, on työntekijän helpompi rakentaa sen päälle omaa työhyvinvointiaan. Vaikka asiantuntijoita työskentelee niin pelkkään asiantuntijapalveluiden myymiseen keskittyneissä asiantuntija-organisaatioissa kuin myös organisaatioissa, joiden painopiste on esimerkiksi tavaroiden tuotannossa, voidaan heitä pitää kuitenkin joukkona, jolla on samankaltaisia piirteitä organisaatiosta välittämättä. Toisinaan kuullaan väitettävän, että asiantuntijoita on vaikeaa johtaa (Li et al. 2018, 434). Väitteen takana on todennäköisesti ajatus siitä, että johtaminen nähdään vanhanaikaisena, perinteisesti tuotannon työntekijöihin kohdistuvana autoritäärisenä johtamisena, jota ei voi menestyksekkäästi soveltaa asiantuntijoiden johtamiseen. Moderni johtaminen onkin enemmän vuorovaikuttamista.

Edellisessä luvussa luottamus nousi työhyvinvoinnin erityispiirteistä yhdeksi keskeiseksi tekijäksi työhyvinvoinnille, mikä ei ole yllättävää, kun puhutaan ihmisten johtamisesta. Luottamus ei synny määräämällä, vaan lähtee siitä, että esihenkilö kohtelee alaisiaan oikeudenmukaisesti, kuuntelee heitä, antaa vastuuta, ottaa mukaan päätöksentekoon ja kommunikoi selkeästi. Hyvillä vuorovaikutustaidoilla voi saada aikaan paljon hyvää. Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole vain yksisuuntaista eli työntekijällä on myös vastuunsa, mistä muistutetaan nykyään puhutuissa työelämätaidoissa. Työntekijän hyvinvointi voi vaikuttaa esihenkilön käytökseen eli heidän välisensä suhde on kaksisuuntainen. Työntekijän negatiiviset tunteet voivat vähentää esihenkilöltä saatua tukea aiheuttaen negatiivisuuden kehän. Esihenkilön olisikin hyvä olla tietoinen tästä vaikutuksesta, jotta hän voisi rikkoa kehän. (van Dierendonck et al. 2004.) Lisäksi on hyvä huomioida, että esihenkilöihin kohdistetut odotukset ovat yleensä samanlaisia kuin mitä odotamme muutenkin kanssaihmisiltä: tukea, suoraselkäisyyttä ja rehellisyyttä (Collin et al. 2018, 230).

Hyvä johtaminen ei tarkoita sitä, että kaikkia alaisia johdetaan samalla tavalla, kunhan oikeudenmukaisuus toteutuu. *LMX-mallia* (leader-member exchange) eli vuorovaikutteisen

johtajuuden mallia mukailleen esihenkilön suhde jokaisen alaisen kanssa on väistämättä hie-  
man erilainen. Parhaassa tapauksessa osapuolet luottavat toisiinsa ja kunnioittavat toisiaan.  
Tästä usein seuraa se, että alainen saa ehkä kiinnostavampia tehtäviä, joista hän kiittää ole-  
malla luottamuksen arvoinen. Huonompi suhdekaan ei ole välttämättä huono, jos alaiselta ei  
odoteta mitään ylimääräistä eikä hän haluaisikaan muuta. (Yukl et al. 2009.) Hyvään suh-  
teeseen kannattaa kuitenkin pyrkiä, koska sillä on todettu olevan suuri vaikutus työhyvin-  
vointiin, työstä suoriutumiseen ja sitoutumiseen (Gerstner & Day 1997; Jian & Dalisay  
2017). Audenaertin, Vanderstraetenin & Buyensin (2017) mukaan vaikutus tulee voimaannuttamisen kautta, kun taas Thomas & Lankau (2009) näkevät sosiaalisen tuen merkittävimmäksi. LMX-mallissa korostuu esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus ja vastavuoroi-  
suus sekä luottamus (Barbuto & Wheeler 2006).

Johtamistyylejä on useita erilaisia, vaikka ne myös limittyvät osin. Mikään johtamistyyli ei  
yksinään ole kaikille sopiva kaikissa tilanteissa eikä yksikään esihenkilö todennäköisesti  
toimi koko ajan tarkalleen tietyn tyylin mukaisesti. Lisäksi on hyvä muistaa, että minkään-  
lainen johtaminen ei ole absoluuttisesti hyvää, vaan siinä on aina kyse henkilökohtaisesta  
kokemuksesta. Toki jotkut käytännöt ovat yleisesti hyväksyttävämpiä ja tehokkaampia kuin  
toiset. Käyn silti alla läpi kolme johtamistyyliä, *palvelevan, voimaannuttavan ja välttelevän*  
johtamisen. Valitsin nämä johtamistyyliä sen vuoksi, että vertaillessani eri johtamistyyliä  
niistä löytyi asiantuntijoiden työhyvinvointia mahdollisesti lisääviä piirteitä ja ne koskivat  
nimenomaan ulkoista johtamista (vrt. itsensä johtaminen). Lisäksi välttelevä johtaminen toi  
erilaisen näkökulman verrattuna palvelevaan ja voimaannuttavaan johtamiseen. Tarkemmat  
perustelut kirjoitin alalukuun 1.3 Tutkielman rajaukset.

Tarkoitukseni ei ole arvottaa johtamistyyliä ja valita yhtä toimivinta vaan poimia niistä  
parhaat puolet, joita voisi hyödyntää asiantuntijoiden työhyvinvoinnin lisäämiseksi. Ylei-  
sesti työhyvinvointia parantavia johtamiskäytäntöjä ovat esimerkiksi esihenkilön tuki, pa-  
lautteen antaminen sekä luottamuksen ja integriteetin osoittaminen, joiden merkitys eri joh-  
tamistyyleissä vaihtelee, kuten Skakon et al. (2010) totesivat kootessaan yhteen työhyvin-  
vointiin ja johtamiseen liittyviä empiirisiä tutkimuksia. Kolmen johtamistyylin jälkeen kä-  
sittelen vielä työhyvinvoinnin johtamista.



### 3.1 Palveleva johtaminen

Johtamisessa on viime vuosina alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota vuorovaikutteisuu- teen, ja asiantuntijatyön lisääntyessä myös johtamiseen, jossa vastuuta jaetaan ja esihenkilö toimii enemmänkin valmentajana. Johtajalta odotetaan erilaista otetta kuin aiemmin. Palveleva johtaminen on noussut ainakin kirjallisuudessa suosituksi, kun sen on todettu vaikutta- van monilla tavoin positiivisesti työhyvinvointiin ja sitä kautta organisaation suoriutumiseen. Palvelevassa johtamisessa painotus on nimenomaan palvelemisessä ja yrityksessä aut- taa alaisia (Stone, Russell & Patterson 2004; van Dierendonck 2011). Esihenkilö johtaa omalla esimerkillään kannustaen alaisiaan toimimaan samoin (Liden, Wayne, Liao & Meuser 2014). Palvelevalle johtajalle on ominaista, että halu palvella tulee luonnostaan en- simmäisenä ja vasta sen jälkeen halu johtaa (Bilge et al. 2021).

Johtamistyyliä eivät ole kiveen hakattu, vaan tutkijat ovat luonnehtineet niitä hieman eri tavoin. Palvelevaa johtajuutta oli tutkittu jo pidemmän aikaa, kun van Dierendonck (2011, 1232–1234) kokosi tutkimukset yhteen ja yhdisti 44 erilaisesta, tosin osittain limittäin me- nevästä, kuvauksesta kuusi palvelevan johtajan perusominaisuutta: voimaannuttaminen ja kehittäminen (empowering and developing people), nöyryys (humility), aitous (authenti- city), hyväksyntä (interpersonal acceptance), suunnan näyttäminen (providing direction) ja palveleminen (stewardship). Voimaannuttaminen ja kehittäminen liittyvät siihen, että työn- tekijää rohkaistaan päätösten tekemiseen ja tiedon jakamiseen, ja työntekijän kyvyt ja po- tentiaali tunnustetaan. Nöyryydellä tarkoitetaan esihenkilön ymmärrystä, että kaikki hyötyvät jokaisen asiantuntemuksen käytöstä eikä hän tuo esiin vain omia saavutuksiaan. Aitoudella viitataan siihen, että esihenkilö on oma itsensä ja se liittyy myös integriteettiin. Hyväksyn- nällä tarkoitetaan esihenkilön kykyä ymmärtää ihmisiä ja heidän tunteitaan ja se liittyy vah- vasti myös empatiaan. Suuntaa näyttämällä esihenkilö kertoo alaisilleen selvästi, mitä heiltä odotetaan. Palvelemalla esihenkilö ottaa vastuun kokonaisuuksista, mutta ei kontrolloi kaik- kea, vaan toimii roolimallina ja kannustaa toisia.

Samoja ominaisuuksia oli kuvattu jo aiemminkin, toisinaan hieman eri termeillä, ja esimer- kiksi Barbuton & Wheelerin (2006, 318) altruistinen kutsumus, jossa esihenkilö haluaa tehdä hyvää ja laittaa muiden tarpeet omiensa edelle, kuvastaa hyvin palvelevan johtamisen yti- meksi muotoutunutta ajatusta. Palvelevan johtajan ominaisuuksia on tutkittu edelleen ja esi- merkiksi Liden et al. (2014) lisäsivät listaan ongelmanratkaisukyvyyn ja substanssiosaamisen,

joiden avulla esihenkilö voi auttaa alaisiaan näiden ongelmissa. Bilge et al. (2021) näkevät ominaisuudet jokseenkin sisäsyntyisenä ja tuovat esiin myös palvelevan johtamisen haasteita. Heidän mukaansa palvelevan johtajan pitää olla tarpeeksi ”kova” ja sinnikäs, jotta hän jaksaa olla empaattinen ja edistää yhteistyötä, vaikka se on toisinaan vaikeaa ihmisten ollessa erilaisia ja suhtautuessa eri tavoin eri asioihin. Palvelevan johtamisen haasteena onkin se, että siihen tarvittavia ominaisuuksia (halu palvella, aitous ym.) ei ole kaikilla esihenkilöillä tai sellaiseksi haluavilla, ja koska ne eivät ole kykyjä, niitä ei voi täysin opetella.

Palvelevalla johtamisella on yhtäläisyyksiä muihinkin johtamistyyliihin. Van Dierendonck (2011) yhdistää palvelevan johtajan muihin johtajiin heidän halussaan vaikuttaa, mutta erottaa kuitenkin sillä, että palvelevaa johtajaa motivoi johtamisen lisäksi halu palvella. Autenttisen johtamisen kanssa yhteistä on aitous ja nöyryys, kun taas eettiseen johtamiseen sen yhdistävät voimaannuttaminen, nöyryys ja palveleminen. Voimaannuttavassa johtamisessa, josta kerron lisää seuraavassa alaluvussa, samaa on työntekijän näkökulman huomioiminen ja mukaan ottaminen. Kun sitten palvelevaa johtamista vertaa muihin johtamistyyliihin, eroja löytyy etenkin suhtautumisessa toisiin. Esimerkiksi transformationaalinen johtaminen nähdään karismaattisena, ja siinä esihenkilön vaikutus alaisiin ei lähde halusta kehittää alaisia heitä itseään varten, vaan organisaation tarkoitusta varten, ja organisaation tavoitteet menevät aina ihmisten edelle (Stone et al., 354). Samoin palvelevalle johtamiselle tyypilliset nöyryys ja aitous puuttuvat transformationalisesta johtamisesta (van Dierendonck 2011, 1235). Suurimpana erona muihin johtamistyyliihin pidetäänkin palvelevan esihenkilön aitoa kiinnostusta alaisiinsa ja näiden hyvinvointiin (Hakanen 2014).

Correia de Sousa & van Dierendonck (2010) pitävät palvelevaa johtamista erityisen sopivana asiantuntijoiden johtamiseen, koska palvelemaan johtajaan voidaan yhdistää varsinkin asiantuntijatyössä työhyvinvoinnin kannalta tärkeinä pidettyjä arvoja, kuten oikeudenmukaisuus, rehellisyys ja integriteetti, ja koska palvelevan johtamisen perusajatus soveltuu hyvin asiantuntijoille tärkeän merkityksellisyyden tukemiseen. Merkityksellisyyden luominen onkin yksi keskeisistä tavoista, joilla palveleva johtaja voi kasvattaa alaistensa motivaatiota (Stone et al. 2004, 356). Khanin, Mubarikin, Ahmedin, Islamin, Khanin, Rehmanin & Sohailin (2021) mukaan palvelevalla johtamisella työntekijät saadaan minä-keskeisyyden sijaan ajattelemaan muita, jolloin työ saa lisää merkityksellisyyttä kun sen koetaan auttavan ja hyödyttävän toisia. Lisäksi palvelevan esihenkilön antaessa alaisilleen mahdollisuuksia

kehittämiseen, lisää se heidän osaamistaan ja sitä myöten arvostusta itseään kohtaan, mikä taas johtaa merkityksellisyyden vahvistumiseen.

Khan et al. (2021) yhdistävät palvelevan johtamisen myös työn imuun. Mahdollistamalla merkityksellisyyden kokemuksen esihenkilö voi saada työn tuntumaan tärkeältä ja työn tukevan alaisten kehittymistä, jolloin he voivat kokea uppoutuvansa siihen enemmän. Samoilla linjoilla oleva Hakanen (2014, 353–354) näkee palvelevan johtamisen edistävän työn imua (ks. alaluku 2.1.1) ja sitä kautta työhyvinvointia sekä suoraan että välillisesti työn voimavarojen (ks. alaluku 2.2) kautta. Palveleva esihenkilö esimerkiksi kunnioittaa ja arvostaa alaisiaan ja heidän työtään ja antaa heille siitä palautetta. Toisaalta hän antaa alaisilleen myös vastuuta ja kannustaa heitä onnistumaan niin itsensä kuin organisaation hyväksi. Lähijohtamisen tärkeyttä ei pidä vähätellä asiantuntijatasollakaan, kuten Hakanen & van Dierendonck (2011) havaitsivat tutkimuksessaan. Siinä hyvinkin itsenäistä työtä tekevät tuomioistuinten tuomarit arvostivat työn itsenäisyydestä huolimatta hyvää lähiesihenkilösuhdetta, palautetta ja kannustamista. Koska johtavaan asemaan hakeutuu monenlaisia ihmisiä, Langhof & Guldenberg (2020, 55) suosittelevat organisaatioita testaamaan esihenkilötehtäviin hakevia palvelevaan johtamiseen soveltuvien ominaisuuksien osalta, jos tätä johtamismallia halutaan toteuttaa.

Palvelevalla johtamisella on todettu olevan monenlaisia hyviä vaikutuksia. Kool & van Dierendonck (2012) huomasivat, että palvelevan johtajan toteuttama oikeudenmukaisuus saa työntekijät sitoutumaan paremmin organisaatioon ja he suhtautuvat myönteisemmin muutoksiin. Langhofin & Guldenbergin (2020, 48–49) katsauksessa palvelevan johtamisen tutkimuksista tulee esiin muun muassa työtyytyväisyys, motivaatio ja luottamus esimerkeinä palvelen johtamisen seurauksista. Nämä taas johtavat parempaan suoriutumiseen, arvon luomiseen asiakkaalle ja tiedon jakamiseen, minkä merkitys korostuu asiantuntijatyössä. Barbuton & Wheelerin (2006) tutkimuksessa työntekijät ilmoittivat esihenkilön empatian vaikuttavan eniten heidän työtyytyväisyyteensä, kun esihenkilö loi emotionaalisesti turvallisen ilmapiirin ja työntekijät kokivat voivansa puhua hänelle niin henkilökohtaisista kuin työhön liittyvistä asioista. He olivat vastavuoroisuuden periaatteen mukaan myös valmiita antamaan itsestään enemmän, esimerkiksi tekemällä joskus ylitöitä, koska eivät tunteneet joutuvansa uhrautumaan. Palvelevalla johtamisella luodaan myös myönteistä ja avointa ilmapiiriä alaisten seuratessa esihenkilönsä esimerkkiä, mikä puolestaan saa aikaan hyvät mahdollisuudet niin työntekijän, tiimin kuin organisaation menestymiselle. Alaisten

seuratessa kunnioittamansa esihenkilön mallia, he auttavat ja tukevat myös toisiaan, ja vahvistavat näin yhteenkuuluvuuttaan. Palvelemisen kulttuuri on päätekijä siinä, miten palvelevalla johtamisella päästään hyvään suoriutumiseen. (Liden et al. 2014.)

### 3.2 Voimaannuttava johtaminen

Työn muuttuessa johtamisessa on alettu selvittää uusia tapoja, joilla työstä tulee tehokkaampaa. Samalla on tunnistettu hyvinvoivien työntekijöiden suoriutuvan työssään paremmin, jolloin työhyvinvointi hyödyttää koko organisaatiota. Asiantuntijatyössä tämä tarkoittaa muun muassa itseohjautuvuuden lisäämistä, koska sen on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä ja parantavan organisaation tulosta (Vecchio, Justin & Pearce 2010). Tämä voi toteutua voimaannuttavalla johtamisella, jossa pyritään vaikuttamaan työntekijän toimintaan työpaikalla jakamalla valtaa ja tukemalla heidän itsenäisyyttään (Amundsen & Martinsen 2014, 489). Vallan ja vastuun jakaminen ei kuitenkaan poista esihenkilön vastuuta alaistensa tekemisestä (Hakimi, van Knippenberg & Giessner 2010).

Voimaannuttavaa johtajuutta tutkineet Amundsen & Martinsen (2014, 488–489) pitävät alaisen itsenäisyyden tukemista keskeisenä. Tämä on tyypillistä asiantuntijatyössä, jossa henkilöillä on paljon osaamista, ja he voivat tehdä itsenäisesti omaa työtään koskevia päätöksiä. Voimaannuttavan johtamisen mukaisesti toimivan esihenkilön tärkeimmät tehtävät ovat vallan jakaminen alaisilleen, jotta he voivat työskennellä itsenäisesti, motivoiminen autonomian hyödyntämiseen ja kehityksen tukeminen, jotta he osaavat työskennellä itsenäisesti. Pelkkä muodollinen vallan jakaminen ei vielä riitä, jos alaiset eivät joko osaa tai halua työskennellä itsenäisesti. Näinkin voi olla, huolimatta siitä, että yleisesti asiantuntijat pyrkivät itsenäiseen työskentelyyn. Esihenkilön onkin huolehdittava siitä, että he jakavat riittävästi tietoa alaisilleen, jotta nämä voivat tehdä organisaatiolle hyviä päätöksiä (Hakimi et al. 2010, 702). Tämän lisäksi esihenkilön ja alaisen välisellä vuoropuhelulla on merkitystä, koska esihenkilön on oltava tietoinen alaisensa odotuksista, jotta hän osaa sopeuttaa voimaannuttavaksi tarkoitettut toimensa niiden mukaisiksi. Jos näin ei käy, voi alainen kokea esihenkilön toimivan kuten välttelevä johtaja (lisää alaluvussa 3.3), jota ei kiinnosta alaistensa kehitys. (Wong & Giessner 2018.)

Vaikka vallan jakaminen ja itsenäiseen toimintaan kannustaminen ovatkin keskeisiä voimaannuttavassa johtajuudessa, on siihen yhdistetty myös mahdollisuuksien näkeminen

pelkkien suoritusten sijaan, esteiden näkeminen haasteina ja osallistava päätöksenteko. Voimaannuttavalla johtamisella voidaan myös selkeyttää rooleja, jotka asiantuntijatyössä voivat olla toisinaan epäselviä, kunhan työntekijän ja esihenkilön odotukset voimaannuttamisen tarpeesta kohtaavat. Nämä odotukset myös määrittävät miten työntekijä suhtautuu voimaannuttavaan johtamiseen ylipäättään ja oleellista on, onko esihenkilö tietoinen näistä odotuksista. Voimaannuttavan johtamisen onnistuminen riippuu siten jossain määrin esihenkilön ja alaisen välisestä suhteesta, koska se edellyttää molemminpuolista sitoutumista. (Humbors-tad & Kuvaas 2013.)

Voimaannuttava johtaminen menee osittain päällekkäin palvelevan johtamisen piirteiden kanssa, kuuluhan voimaannuttaminen olennaisesti palvelevaan johtamiseen (Bilge et al. (2021). Voimaannuttavassa johtajuudessa on myös paljon samaa jaetun johtajuuden kanssa ja käsitteitä on ollut joskus vaikea erottaa toisistaan, koska myös jaetussa johtajuudessa on kyse vallan jakamisesta, tosin enemmänkin tiimitasolla kuin yksilötasolla. Samoin yhteistä on myös itsensä johtamisen kanssa, sillä voimaannuttava johtajuus edellyttää alaisten itseohjautuvuutta. (Vecchio et al. 2010). Vaikka voimaannuttavassa johtamisessa voidaan nähdä yhtäläisyyttä eettisen johtamisen kanssa, jossa johtaja toimii oikeaksi katsomansa eettisen koodiston mukaan ja haluaa tehdä oikein, eroaa eettinen johtaminen kuitenkin siinä, että esihenkilö ei välttämättä näe oikeaksi jakaa valtaa (Cheong, Yammarino, Dionne, Spain ja Tsai 2019, 36). Lisäksi pyrkiessään motivoimaan työntekijöitä, voimaannuttavan esihenkilön kannattaa yrittää luoda työpaikalle ilmapiiri, jossa työntekijät tuntevat inspiroituvansa. Tämä on yhteistä transformationaalisen johtamisen kanssa, erona kuitenkin se, että voimaannuttavan esihenkilön fokus on työntekijässä, ei organisaatiossa. Kun voimaannuttavaa johtamista verrataan muissakin asioissa transformationaaliseen johtamiseen tai LMX-malliin (ks. s. 39–40), on voimaannuttavan johtamisen todettu olevan toimivampi kun halutaan edistää työntekijän psykologista voimaantumista (Amundsen & Martinsen 2014).

Voimaannuttavan johtamisen soveltaminen edellyttää muutamia asioita sekä esihenkilöltä että alaiselta. Voidakseen tukea työntekijöitä ja auttaakseen näitä hyödyntämään autonomiaa, voimaannuttavan esihenkilön pitää olla selvillä työntekijöidensä kyvyistä. Vain silloin esihenkilö voi todella voimaannuttaa alaisiaan eli saada heidät luottamaan omiin kykyihinsä. Psykologisen voimaantumisen ja voimaannuttavan johtajuuden välinen yhteys onkin todettu monissa empiirisissä tutkimuksissa. Tosin pelkkä psykologinen voimaantuminen ei riitä itsenäiseen toimintaan, vaan työntekijän pitää myös osata johtaa itseään. (Amundsen &

Martinsen 2014, 490–491.) Tavoitteena on, että työntekijä oppii myös asettamaan itse tavoitteitaan organisaation tavoitteiden mukaisesti sekä kykenee ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti (Houghton & Yoho 2005).

Voimaannuttavan johtamisen hyödyt tulevat parhaiten esille asiantuntijatyössä, jossa työntekijöiden autonomian tukeminen vaikuttaa positiivisesti moneen asiaan. Työtyytyväisyyden ja työssä suoriutumisen lisäksi se lisää luovuutta työntekijöiden kontrolloimisen ollessa vähäistä, ja kannustaa työntekijöitä antamaan oman panoksensa organisaatiolle (Amundsen & Martinsen 2014). Voimaannuttaminen lisää myös henkistä pääomaa – positiivisia psykologisia voimavaroja kuten itseluottamusta ja sinnikkyyttä – ja sitä myöten työn imua sekä henkistä hyvinvointia, jolloin työntekijä on yleisesti tyytyväisempi elämäänsä. Henkiseen hyvinvointiin katsotaan sisältyvän muun muassa autonomian ja henkilökohtaisen kasvun, joihin voimaannuttavalla johtamisella tähdätään. (Park et al. 2017, 360–361.) Lisäksi voimaannuttavaa johtamista soveltava esihenkilö käyttää yleensä valmentavaa otetta ja tuo esiin arvostuksensa ja kiinnostuksensa alaistaan kohtaan, mikä lisää alaisen luottamusta esihenkilöä kohtaan ja tekee vuorovaikutuksesta helpompaa. Alaisen kehityksen tukeminen puolestaan voi sitouttaa tätä organisaatioon, mikä vähentää työntekijän lähtöhalukkuutta. (Kim, Beehr & Prewett 2018.)

Vaikka voimaannuttavaa johtamista voidaan pitää monin tavoin inhimillisenä ja tavoiteltavana, ei se ole silti ratkaisu jokaiseen tilanteeseen tai paikkaan. Cheong et al. (2019) ovat nostaneet esiin kulttuurin vaikutuksen. Voimaannuttavan johtajuuden kannalta on aivan eri asia, ollaanko länsimaisessa vai itäaasialaisessa yrityksessä, koska niiden kulttuurit eroavat paljon toisistaan ja johtamiseen kohdistuvat odotukset ovat erilaisia. Voimaannuttava johtaminen soveltuu paremmin matalan hierarkian kulttuuriin, jollaisia tyypillisesti on länsimaissa sekä asiantuntijatyössä. Houghton & Yoho (2005) tuovat myös esiin, että voimaannuttava johtaminen sopii parhaiten tilanteisiin ja paikkoihin, joissa työntekijän autonomiasta on hyötyä. Mikäli työntekijältä ei odoteta innovatiivisuutta tai oma-aloitteisuutta ja työ sisältää paljon rutiineja, ei voimaannuttavalle johtamiselle ole tarvetta.

### 3.3 Välttelevä johtaminen

Välttelevästä johtamisesta puhutaan myös puuttavana johtamisena ja siitä tehdyt tutkimukset ovat painottuneet valtaosin sen negatiivisiin puoliin. Kärjistetysti sanottuna johtajan

tehtävä on johtaa, joten välttelevä johtaminen on tehotonta, koska johtamista ei tapahdu. Kirjallisuudessa käytetty ranskankielinen termi ”laissez-faire” voidaan kääntää kehotukseksi ”antakaa tehdä” tai ettei asioihin puututa. Esimerkiksi Correia de Sousa & van Dierendonck (2010) arvostelivat välttelevää johtajaa ja painottivat tutkimuksessaan, ettei tietotyöläisen itsenäisyys tarkoita sitä, etteikö hän tarvitsisi johtamista. Yang (2015) esittää kuitenkin toisen näkökulman keskittyen välttelevän johtajuuden positiiviseen puoleen eli siihen, että alainen voi kokea luottamusta ja on tyytyväinen itsenäisyyteensä, kun esihenkilö ei puutu hänen tekemiinsä. Välttelevälle johtamiselle on tyypillistä, että se nähdään joko hyvänä tai huonona asiana, ja tähän vaikuttaa se, millaisia odotuksia alaisilla on.

Negatiivinen vaikutus niin alaisiin kuin yrityksen suoriutumiseen on tullut esiin useissa välttelevää johtamista koskevissa tutkimuksissa. Kun esihenkilöltä ei saa tukea ja palautetta, joutuu työntekijä tukeutumaan omiin henkilökohtaisiin resursseihinsa, jolloin työn vaatimukset voivat käydä liian raskaiksi (vrt. alaluku 2.2 työn voimavaroista ja vaatimuksista) ja johtaa jopa työuupumukseen. Tässä voi olla osatekijänä välttelevän käyttäytymisen siirtyminen esihenkilöstä työntekijöihin, jolloin yhteisöllisyys voi rikkoutua ja johtaa työntekijöiden vieraantumiseen toisistaan. (Usman, Ali, Yousaf, Anwar, Waqas & Khan 2020.) Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland & Hetland (2007) näkevät välttelevän johtamisen jopa haitallisena eikä pelkästään puuttavana. Heidän mukaansa välttelevä johtaminen aiheuttaa työpaikalla työnkuvien epäselvyyttä ja ristiriitoja, koska esihenkilö ei puutu asioihin, ei anna palautetta eikä palkitse. Esihenkilö ei vastaa alaistensa odotuksiin tai tarpeisiin, mikä on vielä haitallisempaa kuin jos esihenkilöä ei olisi lainkaan. Esimerkiksi palautteen puutteesta voi seurata, ettei työntekijä ole selvillä tavoitteistaan ja vastuistaan tai ei tiedä mihin hänen työnsä vaikuttaa. Tämä, yhdessä sen kanssa, ettei esihenkilö puutu alaistensa tekemisiin, voi puolestaan johtaa ristiriitoihin tiimin sisällä, vastuiden ja odotusten ollessa epäselviä. Lopulta koko työyhteisön ilmapiiri voi kärsiä.

Johtamistyytlejä on tutkittu usein johtajuuden ajatuksen tai johtajan ominaisuuksien näkökulmasta. Yang (2015, 1248–1249) otti toisenlaisen näkökulman ja keskittyi tutkimaan välttelevän johtajan käyttäytymistä. Hänen mukaansa välttelevä johtaminen ei välttämättä ole välinpitämättömyyttä tai tietämättömyyttä vaan se on strateginen valinta, jonka tarkoituksena on vähentää byrokratiaa ja lisätä työntekijöiden autonomiaa. Nimestään huolimatta välttelevä johtaja ei tosiasiaassa välttele alaisiaan, vaan antaa näille tilaa. Välttelevä johtaja tukee siten alaistensa autonomiaa, mikä on heille tärkeää (Amundsen & Martinsen 2014).

Yang (2015, 1251–1253) huomioi myös kontekstin vaikutuksen ja toteaa, että tilanteet ja ajat vaihtelevat eikä samanlaisena pysyvä johtaminen sovi kaikkiin tilanteisiin. Välttelevällä johtamisella päädytään todennäköisemmin hyviin tuloksiin silloin kun esihenkilön ja alaisen välille on jo syntynyt luottamuksellinen suhde. Lisäksi tähän vaikuttaa se, mitä työntekijä odottaa esihenkilöltään. Itseään johtava ja motivoiva, kyvykäs työntekijä ei välttämättä kaipaa esihenkilöltä apua työnsä hoitamiseen. (Ryan & Tipu 2013.)

Välttelevä johtaminen on tyypillisesti luokiteltu passiivisten johtamistyylien kategoriaan ja sen vaikutuksista huomioidaan usein vain negatiiviset puolet. Tosin aivan viime vuosina tutkijat ovat heränneet siihen, ettei asia ole niin mustavalkoinen. Välttelevä johtaminen on kuitenkin yhdistetty voimaannuttavaan johtamiseen mallissa, jossa nämä kaksi nähdään saman janan vastakkaisina päinä alaisen odotusten suhteen. Jos esihenkilön voimaannuttavaksi tarkoitettut toimet eivät kohtaa alaisen odotuksia, voi alaisista tuntua, ettei tämä ole sitoutunut heihin tai ole kiinnostunut heistä. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi silloin kun esihenkilö antaa alaisilleen tehtäviä ja vastuita, joihin heidän osaamisensa tai aikansa ei riitä. Alaiset voivat tällöin nähdä esihenkilön välttelevänä, tehottomana ja vastuuta pakoilevana. (Wong & Giessner 2018.) Aina ei myöskään ole selvää, milloin esimerkiksi työtehtävien delegointi nähdään hyvänä (esihenkilö arvostaa alaisen työpanosta antaen tälle valtaa ja vastuuta) ja milloin huonona (esihenkilö välttelee sekä töitään että alaisiaan). Tällöin nimenomaan alaisen tunne ratkaisee, millaisena hän saamansa tehtävän ja kohtelun kokee. On viitteitä siitä, että alaiset ottavat tehtävän vastaan positiivisemmalla mielellä, jos he luottavat esihenkilön substanssiosaamiseen. (Norris, Ghahremani & Lemoine 2021.)

Lisäksi välttelevää johtamista on verrattu voimaannuttavaan johtajuuteen myös siltä kannalta, että esihenkilön toiminnan tarkoitus on edistää alaisen autonomiaa, joka kuitenkin nähdään positiivisena asiana (Vecchio et al. 2010). Hieman ehkä yllättäen välttelevää johtamista on tutkittu myös palvelevan johtamisen kanssa. Liao, Lee, Johnson & Lin (2021) huomasivat, että toisinaan palveleva johtaminen saattoi kuluttaa esihenkilöä niin paljon, että tämä alkoi toimia välttelevän johtajan tavoin. Jos palvelevaa johtamista harjoittava esihenkilö joutuu ponnistelemaan paljon, esimerkiksi laittaessaan alaistensa tarpeet omiensa edelle ja käyttäessään paljon omia resurssejaan tukemalla heitä, johti tämä myöhemmin väsymykseen ja välttelevään johtamiseen yhdistettyyn vetäytymiseen, jolloin he eivät toimineet aktiivisesti esihenkilön roolissaan. Tutkimuksen mukaan tätä voidaan helpottaa esimerkiksi kouluttamalla esihenkilöitä ymmärtämään paremmin toisten ihmisten näkökulmia.



Kun puhutaan välttelevän johtamisen negatiivista seurauksista, Popli & Rizvi (2016, 975) huomasivat tutkimuksessaan välttelevän johtamisen heikentävän työn imua. Heidän mukaansa vaikutus oli suurempi korkeasti koulutetuilla, joiden kohdalla esihenkilön toiminta petti heidän odotuksensa. Ongelmiin puuttumattomuus ja päätösten pitkittäminen vaikuttivat negatiivisesti työn imun kokemiseen. Skogstad et al. (2007) löysivät vielä vakavampia seurauksia ja heidän mukaansa välttelevä johtaminen aiheuttaa työyhteisössä konflikteja, jotka voivat johtaa jopa kiusaamiseen (ahdistelu, loukkaukset, jonkun jättäminen yhteisön ulkopuolelle, työnteon vaikeuttaminen) työntekijöiden ollessa turhautuneita ja stressaantuneita. Pelkkä ongelmien käsittelemättä jättäminen ei välttämättä johda suoraan kiusaamiseen, vaan tilanteet yleensä eskaloituvat, varsinkin jos ilmapiiri on jo valmiiksi huono.

Välttelevä johtaminen voi lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja aiheuttaa positiivisia vaikutuksia, kun alaiset kaipaavat itsenäisyyttä työntekoon ja osaavat työnsä. Esihenkilöä ei nähdä tällöin poissaolevana, vaan päinvastoin hän luottaa alaisiinsa ja kunnioittaa heitä ja heidän taitojaan. Varsinkin itsenäisyyttä kaipaavalle asiantuntijalle tällainen toiminta on tärkeää ja voi johtaa parempaan suoriutumiseen paremman työhyvinvoinnin lisäksi. Konteksti on siis tärkeää huomioida, sillä erilaiset tilanteet hyötyvät erilaisesta johtamisesta. (Yang 2015.) Välttelevän johtamisen on todettu myös lisäävän alaisten kykyä innovoida. Tämä saattaa johtua siitä, että vaikka esihenkilö ei ole läsnä, kiinnostavat tehtävät motivoivat työntekijöitä ja he saattavat toimia yrittäjämäisemmin ottaen enemmän vastuuta. Näin myös välttelevä esihenkilö luo tavallaan innovoinnille otollisen ympäristön. (Ryan & Tipu 2013, 2126.)

### 3.4 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvointi ei ole itsestäänselvyys organisaatioissa vaan sitä pitää luoda ja edistää tarkoituksellisesti. Se vaatii työhyvinvoinnin merkityksen tunnistamista ja tunnustamista niin organisaation kuin yksittäisen työntekijän menestyksen kannalta. Esimerkiksi työpaikan sosiaalisen tuen ja työntekijän autonomian puutteen on todettu johtavan sairauspoissaoloihin, masennukseen ja muihin ongelmiin (Gilbreath & Benson 2004), minkä vuoksi työhyvinvointiin tähtääviä toimenpiteitä pitää suunnitella, toteuttaa ja arvioida. Työ ei ole koskaan valmis vaan se on jatkuvaa. Työhyvinvointi on koko työyhteisön asia, johon jokainen voi vaikuttaa, vaikka se lähteekin hyvästä johtamisesta. Vanhanaikaiselle johtamiselle, jossa

johtajan tärkein tehtävä oli johtaa ja valvoa alaisiaan, ei ole enää sijaa modernissa yhteiskunnassa. Päinvastoin nykyään osataan jo odottaa hyvää johtamista, jonka voisi tiivistää siihen, että hyvä johtaja auttaa alaisiaan kukoistamaan. Työhyvinvoinnin edistäminen on siihen mahdollisesti vaikuttavin keino.

Työhyvinvointia ei pitäisi kehittää muusta toiminnasta erillisenä vaan työhyvinvoinnin näkökulma pitäisi löytyä kaikessa johtamisessa. Sen ei pidä myöskään keskittyä vain työpaahoinvoinnin tai sairauslomien estämiseen tai vähentämiseen, vaan myös hyvän lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Vaikka johtamisella on suoria vaikutuksia työhyvinvointiin, heijastuu se myös välillisesti esimerkiksi työpaikan ilmapiirin kautta. Usein puhutaan työhyvinvoinnin kehittämisestä organisaation tuloksen parantamiseksi, mutta yhtä tärkeää on huomioida työhyvinvointi vastuullisena, kestävästä kehitystä tukevana toimintana. Grant et al. (2007, 52) jakoivat työhyvinvoinnin edistämiseksi tarkoitetut käytännöt kolmeen luokkaan:

- 1) psyykkiseen hyvinvointiin
- 2) fyysiseen hyvinvointiin
- 3) sosiaaliseen hyvinvointiin tähtäävät toimet.

Kaikkien tavoitteena on lisätä työntekijän työhyvinvointia ja samalla parantaa työstä suoriutumista ja organisaation toimintaa.

Vaikka työhyvinvointia olisi ideaalista kehittää joka saralla, on se käytännössä yleensä mahdotonta. Organisaatioissa keskitytään muutamiin asioihin kerrallaan, jolloin väkisin muut asiat jäävät huomioimatta. Jos esimerkiksi työtyytyväisyyttä lisätään palkitsemalla paremmin suoriutuvia työntekijöitä, se voi heikentää työntekijöiden välistä yhteistyötä ja lisätä kilpailua, heikentäen näin sosiaalista hyvinvointia. Parhaan lopputuloksen saavuttaakseen organisaatioiden olisikin resurssien rajoituksista huolimatta hyvä pyrkiä mahdollisimman kokonaisvaltaisiin toimiin. Jo vaikutusten miettiminen, keihin muutos vaikuttaa ja millä tavalla, voi auttaa alkuun, samoin kuin pitkän tähtäimen ajattelu. Lisäksi yksi tyypillisimmistä ongelmista on se, etteivät esihenkilöt läheskään aina tiedä mitä heidän alaisensa odottavat ja toivovat. (Grant et al. 2007.) Rohkea ja avoin keskustelu auttavat esihenkilöitä tekemään työhyvinvointia koskevia päätöksiä, joilla on toivotunlaiset vaikutukset.

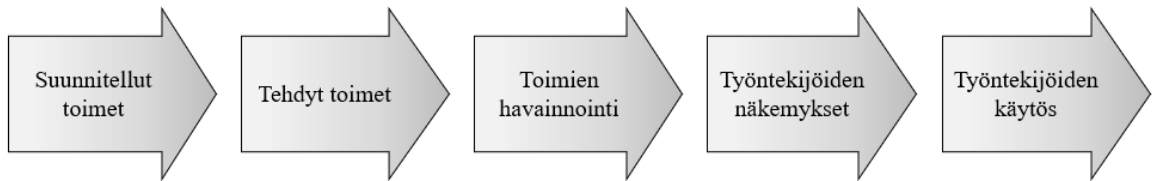
Työhyvinvoinnin johtaminen sisältää niin lakisääteisiä tehtäviä (ks. johdanto s. 8) kuin organisaation vapaaehtoisesti päättämiä työhyvinvointia edistäviä toimia. Tavoitteena on

kaikkien organisaation työntekijöiden työhyvinvointi, jonka taustana on ajatus hyvinvovasta työntekijästä tuottavana työntekijänä. Jokapäiväisessä arjessa työhyvinvointia voidaan parantaa hyvällä ja selkeällä vuorovaikutuksella. Esimerkiksi työn ja tavoitteiden selkeys on tärkeää työhyvinvoinnin kannalta. Vaikka työntekijä tietäisi tavoitteensa, ei hänelle ole välttämättä selvää miksi hän tekee tiettyä tehtävää, mihin se vaikuttaa ja onko sillä merkitystä.

Tarkkonen (2012, 75–77) on jakanut työhyvinvoinnin johtamisen viiteen perustoimintoon, joissa toteutuu moni asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvä asia:

- 1) Todellisen tilanteen on oltava tiedossa, jotta osataan keskittyä oikeisiin asioihin. Siinä auttavat esimerkiksi säännölliset keskustelut ja työhyvinvointikyselyt.
- 2) Johtamisella luodaan merkityksiä ja näytetään suunta. Johdonmukainen toiminta ja sanojen ja tekojen kohtaaminen synnyttävät luottamusta ja uskottavuutta.
- 3) Johtamisella mahdollistetaan työnteko määrittelemällä tavoitteita, keinoja ja periaatteita.
- 4) Työhyvinvointi ei synny itsestään vaan johtaminen on luontevasti läsnä työn tekemisessä ja esihenkilöltä saa tarvittaessa ohjausta, tukea ja palautetta.
- 5) Arviointia ei pidä unohtaa, koska vain sen avulla voidaan nähdä toimintojen vaikuttavuus ja oppia niistä.

Suunnitelmat työhyvinvoinnin lisäämiseksi ovat vasta alku niiden vaikuttavuudelle. Kuvassa 5 näkyy, mitkä vaiheet vaikuttavat siihen, miten suunnitellut toimet lopulta näkyvät työntekijöiden toiminnassa. Vaikka suunnitelmat toteutuisivat, voi niiden vaikutus jäädä tavoitteista. Tähän voi olla monia syitä, kuten esimerkiksi se, että implementointi ei syystä tai toisesta onnistu suunnitelmien mukaan tai ei tavoita kaikkia. Suuri merkitys on myös sillä miten työntekijät kokevat työhyvinvoinnin lisäämiseksi tarkoitettut asiat: ovatko ne motivoivia tai oikeudenmukaisia. Toimet voivat myös olla hyviä, mutta esimerkiksi koettu epäluottamus estää niiden vaikutuksen. Lähiesihenkilö on kriittisessä roolissa siinä, miten suunnitelmat toteutetaan käytännössä ja miten alaiset lopulta ne kokevat. (Purcell & Hutchinson 2007.)



Kuva 5: Johtamiskäytäntöjen vaikutusten ketju, mukailleen Purcell & Hutchinson (2007).

Lähtökohtana työhyvinvoinnin johtamiselle on tunnistaa alaluvussa 2.2 käsitellyt työn voimavarat ja työhyvinvointia uhkaavat tekijät. Tyypillisesti asiantuntijatyössä esimerkiksi työn hallinta voi olla monimutkaista. Työntekijällä voi olla näennäisesti mahdollisuus itseensä tekemiseen, mutta vastuuta voi olla liikaa ja liikkumavaraa käytännössä vähän. Työmäärä voi itsessään olla liian suuri, eikä se mahdollista työn rytmittämistä, jolloin raskaiden työjaksojen jälkeen seuraisi kevyempi työjakso. Tai ongelma voi olla työntekijän osaamisen puutteessa, jota etenkin asiantuntijatyötä tekevän voi olla vaikea myöntää. Osaamisen puute vie motivaation ja voi vähentää ammatillista itseluottamusta. Esihenkilöltä vaaditaan tarkkoja tuntosarvia, työntekijältä rohkeutta ja molemmilta luottamusta toiseen, jotta näistä asioista voidaan keskustella ja niitä voidaan pyrkiä parantamaan.

Työhyvinvoinnin johtaminen nähdään usein HR-ihmisten asiana vaikka tosiasiansa se koskee organisaatioissa kaikkia esihenkilöitä, koska henkilöstöasiat kuuluvat myös heille. Lähiesihenkilön rooli työhyvinvointia lisäävien käytäntöjen implementoinnissa on merkittävä heidän siirtäessään suunnitelmat käytäntöön. HR:ltä saatetaan organisaatioissa kaivata parempaa käytäntöjen ja politiikkojen kommunikointia, jotta lähiesihenkilöt tietävät varmasti mikä heidän roolinsa on esimerkiksi työhyvinvoinnin edistämisessä. (Harney & Jordan 2008.) Lopulta vastuu työhyvinvointia edistävästä käytännöistä on kuitenkin lähiesihenkilöillä ja liittyy suurempaan kokonaisuuteen johtamiskäytännöistä, joilla vaikutetaan työntekijöiden toimintaan ja näytetään, mihin suuntaan ollaan menossa (Purcell & Hutchinson 2007).

### 3.5 Yhteenveto johtamisesta

Edellä käsitellyt johtamistyyli sisälsivät monia piirteitä, joilla on tutkitusti positiivisia vaikutuksia asiantuntijoiden työhyvinvointiin. Palveleva johtaminen ja voimaannuttava

johtaminen sisältävät molemmat positiivisia vaikutuksia työhyvinvointiin. Ei kuitenkaan täysin ilman varauksia, koska työntekijät ovat kaikki yksilöitä eikä yksi ja sama malli toimi kaikille. Myös tilanteet ja työntekijöiden tarpeet ja toiveet vaihtelevat. Välttelevällä johtamisella oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia, riippuen tilanteesta ja työntekijöistä. Alla (kuva 6) nämä vaikutukset on kuvattu tiivistetysti.



Kuva 6: Johtamistyylien vaikutukset asiantuntijoiden työhyvinvointiin.

Esihenkilön harjoittama johtamistapa on hyödyllisintä mukauttaa tiimin ja sen yksilöiden tarpeisiin. Juuri työelämään astuneilla harjoittelijoilla on erilaiset tarpeet kuin pitkään työtä tehneillä. Myös persoonat vaikuttavat siihen, millaisena esihenkilön toimintaa pidetään. Tärkeintä onkin avoin vuoropuhelu esihenkilön ja alaisten kesken.

## 4 Tutkimusmenetelmät

Tässä luvussa esittelen aluksi tutkimusasetelman ja perustelen tutkimusmenetelmän. Seuraavaksi kuvaan tutkimusprosessin kulkua. Lisäksi kerron aineiston hankinnasta eli miten valitsin haastateltavat ja miten haastattelut toteutettiin. Näiden jälkeen kerron miten analysoin aineiston ja miten analyysi eteni. Lopuksi arvioin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisyyttä. Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena ja analyysimenetelmänä käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä.

### 4.1 Tutkimusasetelma ja menetelmävalinnat

Tässä tutkimuksessa lähdin selvittämään HR-asiiantuntijoiden kokemuksia johtamisen vaikutuksesta heidän omaan työhyvinvointiinsa. Halusin selvittää, mitä asioita he pitävät tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta ja miten johtamisella vaikutetaan siihen. Pyrin saamaan ajatuksia ja näkökulmia, millaisella johtamisella HR-asiiantuntijat voivat hyvin työssään. Teoreettinen viitekehys rakentui siten työhyvinvoinnin ja johtamisen ympärille. Valitsin tutkimusmenetelmäksi laadullisen tutkimuksen, koska sen avulla voidaan kuvailla tutkittavia tekijöitä ja koska tavoitteenani oli ymmärtää tutkimuskohdetta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98) ja ihmisten kokemuksia (Puusa & Juuti 2020, 71). Laadullinen ote soveltui tutkimukseeni hyvin myös sen vuoksi, että se mahdollisti aiheen laajan käsittelyn ja esimerkiksi poikkeavien tulosten mukaan ottamisen. Siihen liittyykin vahvasti tulkinnallisuus ja aikaan ja paikkaan sitoutuneisuus. (Puusa & Juuti 2020, 62.) Aineistonkeruun menetelmäksi soveltui parhaiten haastatteluiden tekeminen, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkija on tyypillisesti vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, vaikkakin tutkijan pitää pyrkiä olla vaikuttamatta aineistoon (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 31–32).

#### **Aineiston keruu**

Keräsin aineiston haastatteluilla. Hirsjärven et al. (2009, 164) mukaan laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä muun muassa aineiston kokoaminen luonnollisissa tilanteissa sekä aineiston hankinta sellaisella metodilla, jossa tutkittavien näkökulmat tulevat esiin.

Haastattelu on yksi tällainen metodi ja sitä on hyödyllistä käyttää silloin kun halutaan selvittää ihmisten ajatuksia, tunteita ja kokemuksia (Hirsjärvi et al. 2009, 185). Haastattelun etuna oli myös joustavuus. Haastattelutilanteessa olin haastattelijana vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa ja haastateltavat pystyivät esimerkiksi tekemään tarkentavia kysymyksiä tai saattoivat kertoa aiheesta enemmän kuin itse olisin osannut kysyä. (Hirsjärvi et al. 2009, 205.) Joustavuutta toi lisäksi se, että pystyin tarvittaessa muuttamaan kysymysjärjestystä haastattelun aikana (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85), mikä teki haastattelusta myös menetelmänä tehokkaan (Koskinen et al. 2005, 105). Toisaalta haastattelu oli työläs ja vei paljon aikaa niin haastatteluun valmistautuessa kuin aineiston käsittelyssä (Hirsjärvi et al. 2009, 206), mutta se oli vain huomioitava omassa aikataulussani.

Tutkimusaineisto koostuu kahdeksan HR-asiantuntijan haastattelusta. Aineiston kokoa suunniteltaessa Hakala (2017, 150) opastaa käyttämään kahta periaatetta: aineiston tulisi olla mahdollisimman pieni, mutta kuitenkin aiheen mukaan ja sen tarkoitukseen nähden riittävän suuri. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksenmukaista valita haastateltavat niin, että heillä on mahdollisimman paljon kokemusta aiheesta. Tuomi & Sarajärvi (2018, 99) puhuvat eliittiotannasta, kun tutkittavaksi valitaan vain parhaiksi oletettuja henkilöitä, jotka riittävän kokemuksen lisäksi osaavat esimerkiksi ilmaista itseään hyvin. Haastateltavat löysin verkostojeni ja sosiaalisen median avulla. Vaatimuksena oli vähintään kolmen vuoden kokemus asiantuntijatehtävistä HR:ssä.

## **Haastattelut**

Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja, joissa haastateltavilla oli vapaa sana, joskin haastattelijana pyrin luonnollisesti pitämään heidät aiheessa. Yksilöhaastattelua puolsi se, että aihe on henkilökohtainen ja haastateltavan oli voitava luottaa haastattelijaan ja anonymiteetin säilymiseen. Haastattelutyypeistä Tuomi & Sarajärvi (2018, 87–88) niputtavat puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun samaan sillä perusteella, että haastattelussa pysytään tietyissä, etukäteen valituissa teemoissa, jotka perustuvat tutkimuksen viitekehukseen eikä esimerkiksi kysymysten järjestyksen tarvitse välttämättä olla sama jokaisessa haastattelussa. Puusa (2020a, 111–113) kuitenkin erottelee nämä kaksi haastattelumuotoa toisistaan ja pitää teemahaastattelua huomattavasti vapaampana kuin puolistrukturoitua haastattelua. Teemahaastattelu edellyttää myös haastattelijalta hyvää aiheeseen perehtymistä, sillä

teemojen suunnittelu ennen haastattelua on tärkeää ja niiden avulla päästään käsiin aiheen osa-alueisiin ja niiden merkityksiin. Katson tutkimukseni sisältävän piirteitä molemmista haastattelumetodeista, joten Tuomea & Sarajärveä (2018, 87) mukailen tein puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Pyrin huomioimaan, että haastattelussa on kyse siitä, että haastattelija tulkitsee haastateltavan tulkintoja esillä olevasta aiheesta, jolloin haastattelijana pääsin välillisesti kiinni haastateltavan ajatuksiin ja kokemuksiin (Puusa 2020a, 103).

Teemahaastattelujen runko rakentui teorian pohjalta laatimiini kysymyksiin ja tavoitteena oli pystyä koostamaan haastatteluista vastaukset tutkimuskysymyksiini. Koska oli kyse puhutusta aineistosta tallensin haastattelut uskottavuuden lisäämiseksi. Toteutin haastattelut Microsoft Teamsin välityksellä ja tallentaminen sopi myös haastateltaville. Varmuuden vuoksi käytin myös puhelimen ääninauhuria, mikä osoittautui hyväksi ratkaisuksi, koska joissakin Teams-tallenteen kohdissa haastateltavan ääni puuroutui, mutta puhelimen ääninauhurin tallenteelta puheesta sai selvän. Haastattelujen tarkoitus oli selvittää, nouseeko esiin joitain toistuvia aiheita, joita haastateltavat asiantuntijat pitävät johtamisessa tärkeinä ja työhyvinvointiin vaikuttavina tai tuleeko esiin jotain ihan uutta, johon en aiempia tutkimuksia lukiessani törmännyt. Tavoitteena oli siis saada mahdollisimman laaja näkökulma aiheeseen.

## **Analyysi**

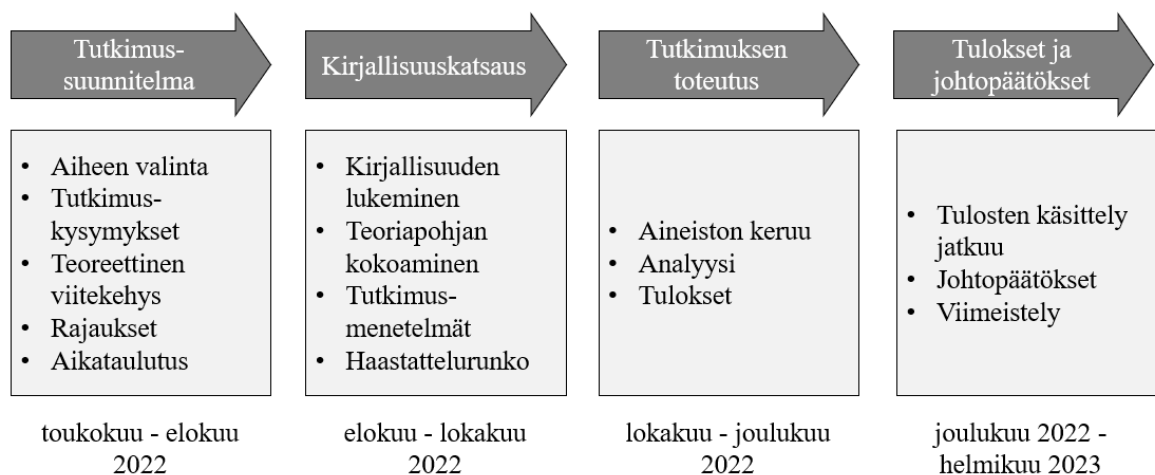
Haastatteluaineiston analyysimenetelmänä oli *teoriaohjaava sisällönanalyysi*, koska sisällönanalyysillä pyritään lisäämään tietoa aiheesta tiivistämällä ja selkeyttämällä, jolloin aiheesta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Analyysissä ensin tiivistetään ja luokitellaan aineisto, jota seuraa synteesi eli tutkimustiedon yhdistäminen, ja siitä seuraavat uudet näkökulmat, joista voidaan tehdä johtopäätöksiä. Analyysin uskottavuuden ja luotettavuuden vuoksi tehdyt tulkinnat on pystyttävä perustelemaan ja prosessi on hyvä kirjata ylös. (Puusa 2020b, 148–149.) Teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja siihen liittyvällä abduktiivisella päättelyllä pyritään yhdistelemään aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110). Kirjallisuudessa teoriaohjaavasta analyysistä puhutaan toisinaan myös teoriasidonnaisena analyysinä (Puusa 2020b, 150), mutta tässä työssä puhun teoriaohjaavasta analyysistä. Teoriaohjaava analyysi lähtee haastatteluaineistosta ja teoria tulee mukaan vasta analyysin loppuvaiheessa. Teoria ei siis määrittänyt



analyysiä, kuten teorialähtöisessä analyysimenetelmässä, mutta tuki sitä. Käytännössä analysoin aineiston ensin sen omilla ehdoilla ja peilasin sitä vasta sen jälkeen teoriaan.

## 4.2 Tutkimusprosessin kulku

Tutkimusprosessi kesti yhteensä yhdeksän kuukautta ja jakautui neljään laajempaan vaiheeseen: suunnitteluun, teorian laatimiseen, tutkimuksen toteutukseen ja tulosten raportointiin ja johtopäätöksiin. Prosessi on kuvattu alla olevaan kuvaan 7.



Kuva 7: Tutkimusprosessin kulku.

Tutkimusprosessi lähti käyntiin gradu-seminaarin alkaessa toukokuussa 2022 aiheen valinnalla ja tutkimuskysymysten määrittelyllä. Aiheen valintaan vaikuttivat oma kiinnostukseni sekä ajankohtaisuus. Tutkimuskysymykset hioutuivat ja tarkentuivat kesän aikana kun kirjoitin tutkimussuunnitelmaa ja tutustuin alustavasti aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Tutkielman viitekehys ja rajaukset muotoutuivat samalla ja auttoivat tutkimussuunnitelman kirjoittamisessa.

Tutkimussuunnitelma valmistui elokuussa ja sisälsi myös viikkokohtaisen aikataulun tutkimukselleni. Aikataulu osoittautui tärkeäksi ja myös haastavaksi syksyllä muiden kurssien alettua. Se oli kuitenkin hyödyllinen, ja sen avulla priorisoin opiskeluun liittyviä tehtäviä. Heti tutkimussuunnitelman valmistumisen jälkeen alkoi työskentely kirjallisuuden parissa ja sain kirjallisuuskatsauksen valmiiksi lokakuussa gradu-seminaarin aikataulun mukaisesti.

Pääsin tekemään myös tutkimuksen empiiristä osuutta lokakuussa. Laadin haastattelurungon ja apukysymykset kirjallisuuskatsauksen aikana tekemiäni muistiinpanojen pohjalta. Haastattelut pääsin tekemään kahden viikon aikana heti marraskuun alussa. Niitä seurasivat haastattelujen litteroinnit ja alustavat hahmotelmat analyysistä.

Varsinaiseen analyysiin ja tulosten raportointiin meni loppuvuosi 2022. Muutin ja hioin raportointirunkoa useaan otteeseen tuloksia kirjoittaessani, kun yhdistin luokitteluja ja tiivistin tekstiä. Vuodenvaihteessa oli viimein aika kirjoittaa yhteenveto ja johtopäätökset sekä pohdita tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä ja laatia jatkotutkimusehdotuksia. Viimeiseksi kirjoitin tiivistelmän. Otettuani hieman etäisyyttä koko tekstiin ja saatuani ohjaajani viimeiset kommentit, viimeistelin tutkimukseni helmikuussa.

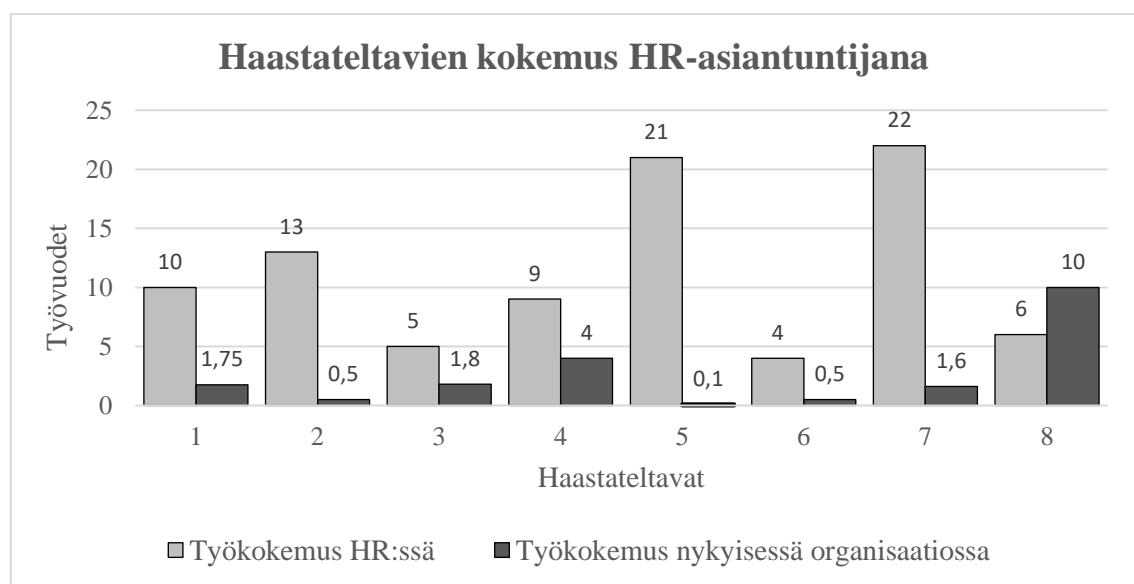
#### 4.3 Aineiston hankinta

Keräsin tutkimukseni aineiston haastatteluilla, koska se soveltui tutkimukseen, jossa halutaan saada esiin tutkittavien näkökulmia ja kokemuksia. Keräämäni aineisto oli siis luonteeltaan primäärinen, sillä sain sen suoraan tutkittavilta (Hirsjärvi et al. 2009, 186). Haastattelu-muoto oli yksilöhaastatteluna toteutettu teemahaastattelu, jolloin kysymykset liittyivät tutkimukseni teemoihin eli työhyvinvointiin ja johtamiseen. Valitsin kahdeksan haastateltavaa, ja valinnan kriteerinä oli, että jokaisella oli vähintään kolmen vuoden kokemus asiantuntija-tehtävistä HR:ssä. Lukumääräksi kahdeksan valikoitui sen vuoksi, että laadullisissa pro gradu -tutkielmissa pidetään yleisesti 6–10 haastattelua riittävänä määränä tutkimuksen tarkoitukseen nähden. Haastattelujen jälkeen totesin sen myös hyväksi määräksi sen perusteella, että monet asiat toistuivat useammassa haastattelussa, mutta silti jokainen haastateltava toi mukanaan jotain uutta, mitä toiset eivät olleet vielä maininneet. Lisäksi litteroinnin ja aineiston analyysin kannalta määrä oli kohtuullinen.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien joukko valitaan tarkoituksenmukaisesti satunnaisotannan sijaan eli varmistetaan heidän olevan sopivia puhumaan tutkimuksen aiheesta. Näin ollen haastateltavilla piti olla kokemusta HR-asiantuntijan työstä. En kuitenkaan halunnut rajata joukkoa liikaa edellyttämällä esimerkiksi kymmenen vuoden työkokemusta, koska vastausten kannalta oli hyödyllistä saada näkemyksiä myös hieman vähemmän aikaa kyseisissä tehtävissä toimineilta. Tavoitin haastateltavat verkostojeni ja sosiaalisen median kautta. Lähetin sähköpostilla osalle henkilöistä tiedustelut, olisivatko he kiinnostuneita

tulemaan haastateltaviksi, ja osaan sain kontaktin laittamalla ilmoituksen sosiaaliseen mediaan HR-ammattilaisten yhteisöön (kutsu ja ilmoitus ovat liitteessä 1). Sain nopeasti kaikki haastateltavat kokoon, sillä aihe tuntui olevan monelle tärkeä. Sovin sähköpostitse heidän kanssaan haastattelut pidettäväksi Microsoft Teamsin välityksellä, jolloin pystyin hyödyntämään Teamsin tallennus-toimintoa eikä ollut merkitystä missä päin Suomea haastateltavat asuivat. En lähettänyt kysymyksiä tai muutakaan materiaalia haastateltaville etukäteen, mutta kerroin mitä aiheita haastattelut koskivat ja myös, ettei haastatteluihin tarvitse valmistautua mitenkään. Usein suositellaan, ettei haastattelukysymyksiä lähetetä ennakkoon, jos haastateltava ei niitä välttämättä halua, sillä se voi jäykistää keskustelua, jos haastateltavalla on ikään kuin vastaukset valmiina (Koskinen et al. 2005, 123).

Haastateltavilla oli kokemusta HR-asiiantuntijana työskentelemisestä 4–22 vuotta, keskimäärin 11 vuotta. Joukkoon mahtui siis niin konkareita kuin uransa alkupuolella olevia. Yhtä 10 vuoden työsuhdetta lukuun ottamatta tämänhetkiset työsuhteet olivat lyhyempiä, niiden keston ollessa yhdestä kuukaudesta neljään vuoteen (kuva 8). Haastateltavien nimikkeitä olivat HR koordinaattori, HR Specialist, HR Business Partner, HR Manager ja työhyvinvointipäällikkö. Haastateltavat työskentelivät organisaatioissa, joiden koko vaihteli 200 työntekijästä 8000 työntekijään Suomessa. HR-funktioissa oli useampia työntekijöitä eli kukaan ei vastannut siitä yksin.



Kuva 8: Haastateltavien kokemus HR-asiiantuntijana koko uran aikana sekä työssäolo nykyisessä organisaatiossa.

Haastattelut toteutuivat kahdessa viikossa ajalla 1.11.–15.11.2022 suunnitelman mukaan, vaikka muutama pieni muutos aikatauluihin tulikin. Haastattelut olivat osin peräkkäisinä päivinä, ja pyrin tekemään litteroinnit mahdollisuuksien mukaan heti samana päivänä, mutta viimeistään muutaman päivän sisällä. Teams-kutsuissa olin varannut haastatteluille aikaa tunnin ja tämä riitti hyvin. Tallensin vain varsinaisen haastattelun ilman esimerkiksi alun esittelyä ja nämä tallennetut osat kestivät 25–51 minuuttia, keskimäärin 38 minuuttia. Litteroitua tekstiä niistä kertyi 8–16 sivua haastattelua kohden, yhteensä 94 sivua. (Taulukko 2.) Haastateltavat antoivat suostumuksensa haastatteluun sähköpostitse ja informoin heitä tietosuojakäytännöistä ja anonymiteetistä.

Taulukko 2: Haastattelujen kestot ja aineiston sivumäärät.

Haastateltava	Haastattelun kesto	Litteroidut sivut
Haastateltava 1	32 min	12 sivua
Haastateltava 2	45 min	16 sivua
Haastateltava 3	37 min	12 sivua
Haastateltava 4	41 min	10 sivua
Haastateltava 5	40 min	11 sivua
Haastateltava 6	51 min	14 sivua
Haastateltava 7	25 min	8 sivua
Haastateltava 8	35 min	11 sivua

Haastattelujen aikana sekä minä että haastateltava pidimme kamerat päällä yhtä haastattelua lukuun ottamatta, jolloin kamerat olivat pois päältä verkkoyhteyden parantamiseksi. Uskon että haastattelutilanteet koettiin rennoiksi ja luottamukselliseksi kasvokkain puhuessa, varsinkin koska viimeistään covid-19-pandemian aikana kaikki olivat jo tottuneet hoitamaan kaikenlaisia asioita virtuaalisesti. Uskon myös saaneeni hyvin rehellisiä vastauksia, koska en tehnyt tutkimusta millekään organisaatiolle eivätkä haastateltavien työnantajat tule vastauksissa esille.

Haastattelurungon laatiminen oli keskeistä haastattelujen onnistumiselle. Vaikka teoriaosuudessa käsittelen tiettyjä työhyvinvoinnin erityispiirteitä ja johtamistyylejä, en tuonut näitä

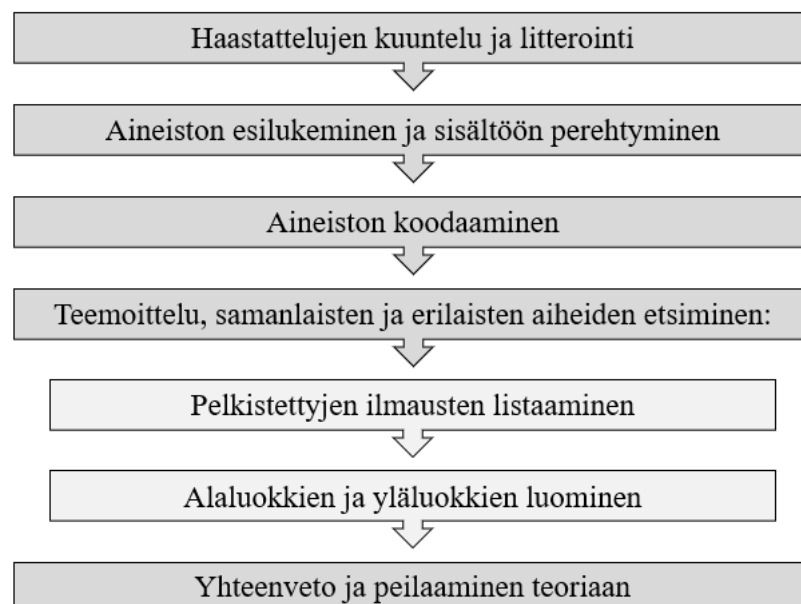
esiin kysymyksissä (liite 2), koska en halunnut vaikuttaa vastauksiin enkä johdatella haastateltavia. Näin en voinut muodostaa kysymyksiä suoraan teorian mukaiseksi, vaan halusin saada haastateltavilta heidän aitoja kokemuksiaan, joita voin tulkita analyysissä teorian avulla (Koskinen et al. 2005, 109–110). Haastattelukysymykset liikkuivatkin ylätasolla mahdollistaen vastausten vapauden ja monipuolisuuden. Hyvän rungon tarkoituksena oli pitää huolta siitä, että muistan kysyä kaikki tärkeät kysymykset, ja se teki myös haastattelutilanteesta toimivan ja sujuvan, niin että haastattelut etenivät loogisesti ja kiirehtimättä (Koskinen et al. 2005, 108–109). Vaikka haastateltavat olivat oman alansa ammattilaisia, pyrin kuitenkin varmistamaan, että kaikki ymmärsivät käsitellyt teemat samalla tavalla, jotta myös vastaukset liittyisivät kyseessä oleviin teemoihin. Tarvittaessa avasin teemoja haastattelujen alussa ja myös keskellä, jotta säästyttiin väärinymmärryksiltä. Esimerkiksi työn voimavarojen ja vaatimusten malli ei ollut kaikille tuttu, joten avasin sitä hieman. Haastattelut etenivät joustavasti, koska pystyin muokkaamaan tai yhdistelemään kysymyksiä saamieni vastausten mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85) enkä joutunut noudattamaan orjallisesti kysymysrunkoa.

Teemahaastattelun mukaisesti kysyin kaikilta haastateltavilta etukäteen laatimani kysymykset jossain kohdassa haastattelua. En rajoittanut puheenvuoroja, joten haastateltavat jatkoivat monesti jo seuraavaan kysymykseen oma-aloitteisesti. Pidin kuitenkin huolen siitä, että kaikki kysymykset tuli käytyä läpi. Tarkoitukseni oli tehdä ennakkohaastattelu harjoituksena, jotta olisin nähnyt kysymyksissä mahdollisesti olevat puutteet tai epäselvyydet (Hirsjärvi et al. 2009, 211) ja pystynyt vielä lisäämään tai poistamaan kysymyksiä (Koskinen et al. 2005, 128). Siihen ei lopulta ollut tilaisuutta, joten ensimmäinen haastattelu toimi samalla testinä. Helpotukseksi huomasin kuitenkin kysymysten toimivan eikä minun tarvinnut tehdä niihin muutoksia. Olin pohtinut millaisia vastauksia saan asettaessani jotkut kysymykset katsomaan asiaa ensin positiiviselta kannalta ja sitten negatiiviselta, mutta se toimikin hyvin ja auttoi tuomaan esiin uusia näkökulmia.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysissä pyritään tiivistämään aineisto pitäen samalla huolen siitä, että keskeinen informaatio säilyy mukana. Tiivistämistä seuraa luokittelu ja myöhemmin synteiesien laatiminen. Näiden avulla tutkija tulkitsee aineistoa ja voi tehdä siitä johtopäätöksiä. Analyysissä

totuudenmukaisuus ja läpinäkyvät ja perustellut ratkaisut ovat tärkeitä, jälkimmäisten lisä-  
 tessä myös tutkimuksen luotettavuutta. (Puusa 2020b, 148–149.) Analyysimenetelmänä käy-  
 tin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, jossa yhdistyvät aineistolähtöisyys ja teoria (Tuomi &  
 Sarajärvi 2018, 110). Perusteena teoriaohjaavaan analyysiin oli se, että analyysi ei perustu  
 yhteen tiettyyn malliin tai teoriaan, joten teoria ei määrittänyt analyysiä. Teoriaohjaava ana-  
 lyysi lähti haastatteluissa kerätystä aineistosta ja otin teorian mukaan loppuvaiheessa, jossa  
 peilasin aineistosta ilmenneitä asioita teoriaan. Olen kuvannut alle analyysin vaiheet (kuva  
 9) ja kerron niistä tarkemmin kuvan alla.



Kuva 9: Analyysin vaiheet, mukailten Tuomi & Sarajärvi (2018, 123).

Teoriaohjaavan analyysin mukaisesti aloitin analyysin avoimin silmin ja mielin, pyrkimyksenä olla rajoittamasta itseäni turhaan, jotta voin huomioida kaikki asiat, mikäli haastatteluissa tulisi esiin sellaisia asioita, joita en ole käsitellyt teoriassa. Aloitin litteroimalla haastattelut manuaalisesti. Litteroinnin voi sisällönanalyysissä tehdä hieman suurpiirteisemmin eli jokaista äännähdystä tai puhekielen tilkesanoja ei tarvitse merkitä (Karisto & Seppälä 2004, 94). Litteroinnin jälkeen luin aineiston läpi kokonaiskuvan saamiseksi ja tein samalla joitakin merkintöjä. Tämän jälkeen luin aineiston uudestaan ja koodasin sen helpottamaan varsinaista teemoittelua, jossa nostetaan esille keskeisimmät aiheet. (Puusa 2020b, 151–152.)

Koodatessani merkitsin aineistoon korostusvärillä kaikki kohdat, joissa tuli esiin vastausten pääkohtia ja numeroin ne yläindekseihin A1–H17. Merkinnöissä A tarkoitti ensimmäistä haastattelua, B toista haastattelua ja niin edelleen. Lisäksi numero 1 viittasi haastattelun ensimmäiseen vastaukseen tai kommenttiin, numero 2 seuraavana esiin tulleeseen vastaukseen ja niin edelleen. (Taulukko 3). Merkintöjen avulla oli helppo palata litteroinnin kyseiseen kohtaan, kun tunsin tarvetta varmistaa, mitä haastateltava oli kirjaimellisesti sanonut.

Taulukko 3: Esimerkki aineiston koodaamisesta.

Koodi	Tekstin sanoma	Tiivistys	Lisää työhyvinvointia K/E	Voimavara
G09	vaikka työstä nauttii, liiallinen työkuorma pilaa sen	liikaa töitä	E	
G10	mielekkään työn voi sanoa olevan voimavara	työn sisältö	K	on voimavara
G11	koen mahdollisuuden onnistua myös voimavaraksi	mahdollisuus onnistua omassa työssään	K	on voimavara
G12	resurssiongelmat tuovat kiirettä, kun työtä on liikaa	henkilöstöresurssit	E	
G13	esihenkilön pitää kuunnella ja tukea, olla myös itse valmis vastaanottamaan palautetta	esihenkilön tuki	K	
G14	kaikkia pitää kohdella tasapuolisesti	tasapuolisuus	K	
G15	mulla pitää olla tunne, että voin aina soittaa ja kysyä apua tai neuvoa esihenkilöltä	esihenkilö osaa auttaa	K	

Keräsin koodimerkinnot Exceliin alustavaa kartoitusta varten, jolloin ensimmäisessä sarakkeessa näkyi koodinumero, toisessa sarakkeessa haastattelusta poimimani vastaus muuttamalla sanalla ja kolmannessa sarakkeessa asian yksinkertaistus parilla sanalla. Lisäsin myös huomion lisääkö asia työhyvinvointia vai vähentääkö se sitä sekä oliko haastateltava maininnut sen olevan voimavara työssään, koska huomioin tuloksissa myös minkä asioiden haastateltavat kokivat olevan heille voimavaroja. Aiheen mukaisia merkintöjä tuli yhteensä

149. Jos jokin asia mainittiin yhdessä haastattelussa useampaan kertaan, merkitsin sen kuitenkin listalle vain kerran.

Aineiston analyysissä *teemoittelu* on tyypillinen tapa selvittää, mitä mistäkin aiheesta haastattelussa puhutaan, etsimällä eri teemoja kuvaavia näkemyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105–107). Teemoittelussa aineistosta yhdistellään samankaltaisuuksia tai säännönmukaisuuksia (Puusa 2020b, 152). Aloitin teemoittelun aakkostamalla Excel-listan kolmannen sarakkeen eli aiheen tiivistyksen mukaan. Tämän jälkeen pelkistin merkinnät yhdeksi, kuvaavaksi sanaksi. Näistä muodostuivat alaluokat, joita tuli yhteensä 28. Esimerkiksi merkinnät ”mahdollisuus onnistua omassa työssään” ja ”hyvä perehdytys tehtävään” yhdistyivät alaluokaksi ”onnistumismahdollisuudet” (liitteet 3–5).

Muodostin luokat aineiston perusteella pyrkien johdonmukaisuuteen ja informatiivisuuteen. Teoriaohjaava analyysi ei pakottanut vielä tässä vaiheessa miettimään, miten hyvin luokat sopivat tutkielman viitekehykseen. Huomioinkin, että osa luokista sopi viitekehykseen sellaisenaan, osa tuli aivan uutena (esimerkiksi psykologinen turvallisuus). Samalla ymmärsin, että vaikka olin poiminut haastatteluaineistosta ylös kaikki pääkohdat, ei se tarkoittanut sitä, että kaikki ovat tutkimuksen kannalta relevantteja. Kaikki kyllä liittyivät siihen, mitä haastateltavat pitivät työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisenä, mutta osaan ei johtamisella voitu niinkään vaikuttaa. Jätin pois tuloksista esimerkiksi työyhteisön tukeen ja organisaatiokulttuuriin liittyvät vastaukset (liite 6). En poistanut niitä kokonaan, koska ne taustoittivat joitain relevantteja kohtia. Teemojen sisäinen rakenne tulikin alaluokkien muodostamisessa hyvin esille samoin kuin niiden suhtautuminen toisiinsa (Puusa 2020b, 153).

Alaluokkien karsimisen jälkeen niitä jäi jäljelle 19. Jatkoin yhdistämällä alaluokat yläluokiksi ja nimeämällä ne mahdollisimman kuvaavasti ja napakasti. Esimerkiksi alaluokat ”autonomia” ja ”kiire” yhdistyivät yläluokaksi ”työn hallinta ja sisältö”, ja ”arvostus”, ”avoimuus” ja ”oikeudenmukaisuus” yhdistyivät yläluokaksi ”työntekijän kohtelu”. Jälkimmäisistä on esimerkki alla (taulukko 4), josta näkyy millaisia ilmauksia alaluokat sisälsivät. Kävin luokat läpi pariin kertaan huomioiden mitä aiheita niihin liittyi ja varmistaen, että luokitus oli edelleen looginen. Prosessin aikana luokittelu kirkastui.

*Kokonaiset analyysitaulukot löytyvät liitteistä 3–6.* Yhteen yläluokkaan eli teemaan liittyvät asiat ovat yhdessä liitteessä, jolloin viimeinen liite sisältää tuloksista pois jätetyt merkinnät. Analyysitaulukoissa on ensin koodimerkinnät, sitten käsitelty aihe ja sen pelkistys. Tätä



seuraa huomio siitä, lisääkö vai vähentääkö asia työhyvinvointia sekä mainitsiko haastateltava asian olevan voimavara työssään. Pelkistettyjä ilmauksia seurasi alaluokkien laadinta ja lopulta niiden kokoaminen yläluokiksi. Näin analyysitaulukoista näkyvät omat päättelyketjuni.

Taulukko 4: Esimerkki teemoittelusta.

Koodi	Tekstin sanoma	Aihe	Alaluokka	Yläluokka
E01	töissä pitää olla turvallista henkisesti ja ammatillisesti	psykologinen turvallisuus	psykologinen turvallisuus	esihenkilön toiminta
A07	tykkään työskennellä itsenäisesti	autonomia	autonomia	työn hallinta ja sisältö
B14	mun täytyy kokea, että voin vaikuttaa työhöni	työn hallinta	autonomia	työn hallinta ja sisältö
E12	saan muokata omaa työtäni, työtapoja ja ohjeistuksia	työn hallinta	autonomia	työn hallinta ja sisältö
C11	tehdään pienillä resursseilla, mikä lisää paineita	henkilöstöressurit	kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
D04	välillä saa olla kiirettä, mutta ei ikuisesti	kiire	kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
F12	on asioita, joita ei vaan pysty tekemään työajassa	liikaa töitä	kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
G09	vaikka työstä nauttii, liiallinen työkuorma pilaa sen	liikaa töitä	kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
C09	haluan, että työlläni on merkitystä, etten tee vain jotain turhaa	merkityksellisyys	merkityksellisyys	työn hallinta ja sisältö
B19	palautteen saaminen on myös voimavaratekijä, sen avulla voi oppia ja kehittyä	palautteen saaminen	palaute	työn hallinta ja sisältö
F13	palautteen saaminen on motivoivaa	palautteen saaminen	palaute	työn hallinta ja sisältö
C14	rooleihin ja tehtävänkuviin kaipaisin selkeyttä	epäselvät tehtävänkuvat	tehtävänkuva	työn hallinta ja sisältö

Yläluokkia muodostui lopulta yhteensä kolme. Nämä olivat esihenkilön toiminta, työntekijän kohtelu sekä työn hallinta ja sisältö. Yläluokkien muodostamisessa pidin mielessä alatuokimuskysymykset, joista varsinkin jälkimmäinen eli mistä tekijöistä työhyvinvointia edistävä johtaminen koostuu oli tässä kohdassa relevantti. Kokosin taulukkoon 5 yläluokat eli teemat ja niihin kuuluvat alaluokat. Tulosten raportoinnin runko muotoutui näiden luokitusten mukaan.

Taulukko 5: Tutkimustulosten yläluokat ja alaluokat.

Esihenkilön toiminta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmapiiri</li> <li>• Psykologinen turvallisuus</li> <li>• Esihenkilön tuki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehitysmahdollisuudet</li> <li>• Onnistumismahdollisuudet</li> <li>• Odotukset ja tavoitteet</li> </ul>
Työntekijän kohtelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arvostus</li> <li>• Avoimuus</li> <li>• Luottamus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeudenmukaisuus</li> <li>• Tasapuolisuus</li> <li>• Mikromanagementointi</li> </ul>
Työn hallinta ja sisältö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autonomia</li> <li>• Tehtäväkuva</li> <li>• Merkityksellisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Palaute</li> <li>• Kiire ja työn määrä</li> <li>• Kuormitustekijät</li> </ul>

Teemojen sisällöissä on osin päällekkäisyyksiä, ja luokittelu on jossain määrin keinotekoinen. Esimerkiksi luottamus vaikuttaa autonomiaan ja palaute onnistumismahdollisuuksiin, mutta ne ovat eri teemojen alla, koska katsoin yllä olevan luokittelun selventävän raportointia. Vedän kuitenkin kaiken lopulta yhteen johtopäätöksissä kuudennessa luvussa.

Tutkielman rajauksen ulkopuolelle jäi 9 alaluokkaa (liite 6), joiden joukossa oli esimerkiksi matalan hierarkian ja organisaation arvojen työhyvinvointia lisäävä vaikutus, koska näihin esihenkilöt eivät voi vaikuttaa suoraan johtamalla. Avaan yläluokkia ja niiden sisältöä enemmän tulosten raportoinnissa viidennessä luvussa.

#### 4.5 Tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden arviointi

Tutkimuksen uskottavuuden takaamiseksi on tärkeää tarkastella sen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Luotettavuutta

voidaan arvioida esimerkiksi tutkimusprosessin julkisuuden tai tutkimuksen johdonmukaisuuden mukaan. Prosessin julkisuus tulee esille siinä, millä tasolla tutkimuksen kaikki vaiheet on kerrottu. Sisäinen johdonmukaisuus puolestaan huomioi sen, että tutkimuksen osat eivät ole irrallisia vaan seuraavat loogisesti toisiaan ja muodostavat yhtenäisen kokonaisuuden. Laadullisen tutkimuksen kohdalla on hyvä arvioida myös tutkimuksen eettisyyttä, joten käsittelen alla näitä molempia.

### **Luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään usein käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä soveltuvat kuitenkin yleisesti paremmin kvantitatiivisiin tutkimuksiin. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta, joka tulee siitä, että kahdella mittauksella saadaan sama tulos. Koska ihmisten käyttäytyminen on kuitenkin sidottu kontekstiin, ei voida olettaa, että laadullisessa tutkimuksessa, jossa aineisto kerätään haastatteluin, voisi toinen tutkija saada täysin samat tulokset. (Aaltio & Puusa 2020, 179–180.) Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan arviota siitä, tutkitaanko nimenomaan sitä ilmiötä, jota pitikin tutkia. Käytännössä siis tutkimuksesta pitää selvittää, että tutkijan tekemät löydöt eivät perustu esimerkiksi virheellisiin haastatteluvastauksiin. (Koskinen et al. 2005, 254.) Luotettavuuden arviointi on kuitenkin käsitteenä laajempi kuin edellä mainitut ja soveltuu paremmin laadullisen tutkimuksen arviointiin tuomalla esiin tutkimuksen läpinäkyvyyden ja koherenssin.

Tutkimuksen tekijän pitää pystyä vakuuttamaan lukija osaamisestaan, joka näkyy oikeanlaisten ja perusteltujen lähestymistapojen ja menetelmien valinnassa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida parhaiten sen mukaan, kuinka tarkasti tutkimuksen kaikkien vaiheiden toteuttaminen on selostettu. Näitä ovat esimerkiksi millaisella aikataululla aineiston keruu tehtiin, haastatteluihin käytetty aika, haastattelupaikka, miten haastattelut toteutettiin niin menetelmänä kuin teknisesti, mahdolliset häiriötilanteet ja tutkijan omien virhetulkintojen mahdollisuuksien huomioiminen. (Hirsjärvi et al. 2009, 232; Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–165.) Edes haastatteluja aineiston keruun menetelmänä ei pidä ottaa itsensä selvyytenä, vaan menetelmän valinta pitää perustella tutkimuksen tavoitteen näkökulmasta, ja haastatteluprosessin kuvaus parantaa tutkimuksen luotettavuutta (Aaltio & Puusa 2020, 183). Tässä tutkimuksessa tavoitteenani on ollut kertoa ja kuvailla mahdollisimman

tarkasti niin perusteluni erilaisille päätöksille kuin myös miten esimerkiksi haastatteluprosessi sujui.

Koska aineiston keruu tehtiin haastatteluiden avulla ja haastatteluissa tutkija on vuorovaikutuksessa haastateltavien kanssa, on tutkijan pyrittävä olemaan mahdollisimman objektiivinen ja osattava reflektoida omaa vaikutustaan ja omia kokemuksiaan, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana (Aaltio & Puusa 2020, 178). Haastattelutilanteissa pyrin olemaan kommentoimatta haastateltavien vastauksia, jotta omat näkemykseni eivät vaikuttaisi niihin. Sen vuoksi en myöskään halunnut kysyä mahdollisesti johdattelevia kysymyksiä. Oman haasteensa tähän toi haastateltavien toimiminen samankaltaisissa tehtävissä kuin itse toimin, joten monet asiat olivat itsellenikin tuttuja ja niistä olisi ollut mielenkiintoista keskustella enemmänkin. Virallisen ja tallennetun haastattelun aikana pysyimme kuitenkin haastattelu-rungossa ja haastateltavat saivat olla äänessä.

Aineiston analyysissä käytetyssä sisällönanalyysissä edellytetään aina valintojen perustelemista ja yksityiskohtaisuutta. Jotta tutkimustuloksia voidaan ymmärtää ja pystytään arvioimaan niiden luotettavuutta, on analyysin osalta tärkeää kertoa miten tutkija päätyi valitsemiinsa luokitteluihin. Samoin tulosten tulkinnassa luotettavuus näkyy siinä, että raportissa kerrotaan miten tutkija on päätenyt johtopäätöksiin ja perustelee ne. Suorat sitaatit ovat hyödyllisiä, sillä lukija voi niiden avulla nähdä mitä haastateltava on tosiaan sanonut ja miten tutkija on sen tulkinnut. (Hirsjärvi et al. 2009, 232–233.) Lukijalle on siis annettava riittävästi tietoa tämän kaiken arvioimiseen. Haastatteluissa esiin tulleiden aiheiden läheisyys ja tuttuus olisi voinut johdatella minua huomioimaan eniten omaa kokemustani vastaavia vastauksia, mutta analyysin ja ajatuskulkujen läpinäkyvyydellä pyrin tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi varmistamaan mahdollisimman objektiivisen lähestymistavan. Läpinäkyvyyttä tuovat myös liitteissä 3–6 olevat analyysitaulukot.

## **Eettisyys**

Tutkimuksen eettisyyden arviointi nousee esiin laadullisessa tutkimuksessa, koska aineisto kerätään luonnollisissa tilanteissa tavalla, jossa haastateltava pääsee kertomaan oman tarinansa. Tutkijan pitääkin pohtia millaisia tutkimustuloksia hän voi tavoitella ja millä tavalla aineiston keruu on hyvä toteuttaa sekä miten valita tutkimuksen kohdejoukko. Jos asiaa katsotaan vielä syvemältä, on eettisyyttä pitänyt pohtia jo aiheen valinnassa; voiko aineiston

keruu jollain tavalla vahingoittaa haastateltavia. Haastateltavien vapaaehtoisuus ja anonymiteetin varmistus olivat tutkimuksen eettisyyden kannalta olennaisia seikkoja. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 147–149.) Koska en tehnyt tutkimustani millekään organisaatiolle, haastateltavat olivat täysin vapaaehtoisia eikä heillä ollut painetta osallistua. Anonymiteetti säilyi niin, että kysyin haastateltavilta vain tutkimuksen kannalta tärkeitä tietoja enkä kysynyt esimerkiksi missä organisaatiossa he työskentelevät. En kysynyt myöskään ikää tai sukupuolta, koska niillä ei ollut tutkimukselle merkitystä. Eettisyyden kannalta mitään tunnistettavia tietoja ei pidäkään raportoida (Koskinen et al. 2005, 283). Litteroinneissa käytin heistä nimitystä Haastateltava 1, 2 jne. Teams-tallennukset tuhosin litteroinnin jälkeen. Haastateltavat eivät myöskään kuulleet keitä muita olin haastatellut. Toisaalta tutkimuksen eettisyys liittyy myös luotettavuuteen ja koskee tutkimuksen laatua. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että käytetyt tutkimusmenetelmät ovat aiheeseen sopivia ja raportointi on toteutettu laadukkaasti. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 152–153.)

Tutkimuksen eettisyys edellyttää, että tutkimuksessa on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tämä tarkoittaa muun muassa tiedeyhteisön toimintatapojen noudattamista, johon kuuluvat muun muassa muiden tutkijoiden työn asianmukainen huomioiminen ja kestävä tiedonhankintamenetelmät. Rehellisyys on tärkeää tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tämä sisältää muun muassa sen, että tuloksia ei keksitä omasta päästä eikä niitä kaunistella. Niitä ei saa esittää harhaanjohtavasti tai vaillinaisesti, vaan kaikki menetelmät on kerrottava huolellisesti. Lisäksi tutkimus pitää toteuttaa ja raportoida yksityiskohtaisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. (Hirsjärvi et al. 2009, 23–26; Tuomi & Sarajärvi 2018, 150–151.) Pidän omaa toimintaani tutkimuksen toteuttamisessa kaikin puolin luotettavana ja eettisenä.

## 5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimushaastatteluista saamiani tuloksia. Aluksi käyn lyhyesti läpi, mitä työhyvinvointi yleisesti ottaen merkitsee haastattemilleni HR-asiantuntijoille. Sen jälkeen olen jakanut varsinaiset tulokset kolmeen alalukuun aineiston analyysissä muodostamieni teemojen mukaan, jotka ovat esihenkilön toiminta, työntekijän kohtelu sekä työn hallinta ja sisältö. Näiden teemojen sisällä käsittelen niissä tärkeimmiksi osoittautuneita työhyvinvointiin ja johtamiseen liittyviä tekijöitä (kuva 10). Luvun lopuksi teen yhteenvedon ja kerron mitä haastateltavat pitävät työssään voimavaroina. Kerään lisäksi yhteen haastateltujen näkemyksiä siitä, mikä on heidän mielestään työhyvinvoinnissa esihenkilön tai työnantajan ja mikä työntekijän omalla vastuulla sekä keinoja parantaa itse omaa työhyvinvointiaan.



Kuva 10: Tulosten jäsentelyssä käytetyt teemat.

Työhyvinvoinnin monet ulottuvuudet tulivat esiin haastattelun aloituskysymyksessä, jossa kysyin, mitä työhyvinvointi tarkoittaa haastateltaville henkilökohtaisesti. Se, että töissä on hyvä olla, korostui kaikissa vastauksissa. Hyvän olon tuojia olivat muun muassa kollegat ja mukava esihenkilö, onnistumisen tunteet ja se, että työpäivän jälkeen tuntuu hyvältä lähteä kotiin eikä ole aivan loppuun kulutettu.

*”Se [työhyvinvointi] koostuu siis tosi monenlaisista asioista, mutta niistä kaikista kun ne palaset on kohdallaan, niin siitä tulee just sitä iloa ja sel-laista, että on kiva mennä töihin. Ei harmita aamulla avata konetta ja tie-tää, että kollega tukee tai oma esimies tukee ja niin kuin pystyy vaikuttaa niihin asioihin.” (H2)*

*”Työhyvinvointi mahdollistaa työn tekemisen mahdollisimman hyvin.” (H4)*

*”Työhyvinvointi henkilökohtaisesti tarkoittaa, että töihin on hyvä mennä. Työt hoituu ihan siinä työpäivän puitteissa. Ja ehtii palautumaan vapaa-aikana.” (H7)*

Työn ilon koettiin tuovan jaksamista työhön ja sitä haastateltavat saivat muun muassa siitä, että heillä on mahdollisuus täyttää annetut tavoitteet. Palautuminen työpäivän aikana ja työpäivän jälkeen ovat tärkeitä uupumisen ehkäisemisessä, samoin se, että työt ehtii tehdä työpäivän aikana. Myös työnantajan tarjoamia hyvinvointipalveluja arvostettiin ja niistä mainittiin erikseen liikuntamahdollisuudet. Työajan joustot nähtiin yhtäläillä tarpeellisina, jotta työtä ja vapaa-aikaa on helpompi tasapainottaa ja tarvittaessa työaikoja pystyy muokkaamaan elämäntilanteen mukaan.

Seuraavaksi käsittelemme tuloksia haastatteluaineistosta muodostamieni kolmen yläluokan – tai teeman – mukaan.

## 5.1 Esihenkilön toiminta

*”Lähtökohtaisesti valitsen mieluummin esihenkilön kuin position.” (H8)*

Esihenkilön merkitys HR-asiantuntijoiden työhyvinvoinnille tuli selvästi esille kaikissa haastatteluissa. Osa haastateltavista eritteli esihenkilön toiminnan ja persoonan, sillä pelkkä hyvä johtaminen ei auta, jos esihenkilö nähtiin muuten esimerkiksi hankalana ihmisenä.

*”Tuommoinen epävakaa persoona [heikentää työhyvinvointia]. Et jos ei voi niinku ikinä tietää, että mitä tulee tai millaista palautetta tulee tai saako kysyä tänään jotain...” (H7)*

*”Liittyy enemmän siihen jo johtamistyyliin kuin sitten henkilön luonteen, että ei tarvitse olla samanlainen luonne välttämättä ollenkaan, mutta se, että niin kuin siinä tarvitaan semmoista tietynlaista asiallisuutta, että asiat hoituu silleen järkevästi. Ei tarvitse olla edes hauska.” (H3)*

Esihenkilön toivottiin toimivan jokseenkin samalla tavalla kuin mitä työntekijöiltä usein odotetaan eli että tämä olisi valmis uudistumaan ja uudistamaan sekä keskustelemaan. HR:n toiminta nähdään organisaatioissa hyvinkin erilaisena ja joissakin yrityksissä HR:n rooli voi olla kapea ja liittyä lähinnä rekrytointiin ja hallinnollisiin tehtäviin. Esihenkilöltä toivottiinkin rohkeutta ja halukkuutta uudistaa HR:n toimintaa eikä tyytyä tekemään niin kuin aina ennenkin on tehty, huolimatta siitä, että muutokset voivat aluksi herättää vastustusta muualla organisaatiossa. Tähän liittyi myös rohkeus tehdä päätöksiä. Yksi haastateltava mainitsi sen, miten esihenkilön kyvyttömyys tai haluttomuus tehdä päätöksiä aiheuttaa tiimissä epävarmuutta, sillä jonkun on kuitenkin tehtävä päätökset ja kannettava niistä vastuu. Vaikka esihenkilö kokisi olevansa yhtä tiimin kanssa, on hänen asemansa kuitenkin erilainen ja tuo mukanaan sekä oikeuksia että velvollisuuksia.

Johtamisen tarve tuli esiin samalla kun haastateltavat pitivät esihenkilön merkitystä työhyvinvoinnilleen suurena. Vaikka asiantuntijat haluavat tehdä itsenäistä työtä, ei heidän roolinsa yleensä salli täyttä itsenäisyyttä. Esihenkilön odotetaan toimivan roolimallina ja tiimin pitää voida luottaa siihen, että hän tarkoittaa mitä sanoo ja toimii niin myös käytännössä. Tällainen toiminta vahvistaa alaisten luottamusta esihenkilöön ja luo hyvän pohjan yhdessä toimimiselle.

## **Ilmapiiri**

Edellisen kappaleen esimerkkinä toimimiseen liittyy myös haastateltavien esiin tuoma työpaikan ilmapiiri ja miten esihenkilön toiminta näyttää siinäkin tietä tiimille. Esihenkilön katsottiin vaikuttavan ilmapiiriin suuresti niin positiivisesti kuin negatiivisestikin, vaikka toki siihen vaikuttavat myös koko tiimi sekä ympärillä oleva organisaatio. Esihenkilön toiminta kuitenkin ohjaa muun muassa sitä, kuinka avoimesti asioista voidaan puhua, miten toisia kannustetaan ja miten toimitaan yhdessä. Tähän liittyi myös se, kuinka vapaasti haastateltavat kokivat voivansa olla oma itsensä.



*”No just ilmapiirin luominen on aika pitkälti semmoinen, mitä se esihenkilö pystyy tekemään ja luomaan. ... Kyllä sen huomaa missä sitä viihtyy ja voi olla, niin kuin kokee, että voi olla oma itsensä.” (H5)*

Hyvänä ilmapiirinä pidettiin sellaista, missä voidaan keskustella kaikesta ja toimia avoimesti. Yhteisöllisyyttä oli lähdetty rakentamaan tiimin kesken esimerkiksi yhteisillä lounailla tai WhatsApp-ryhmillä, joissa puhutaan muistakin kuin työasioista. Covid-19-pandemian aiheuttama etätöihin siirtyminen oli osan mielestä huonontanut ilmapiiriä, osan mielestä sillä taas ei ollut vaikutusta. Joissakin haastateltavien tiimeissä esihenkilö oli pitänyt tiimin hyvin yhdessä etätöistä huolimatta ja yhteyttä pidettiin Teamsin avulla ja kamerat päällä useamman kerran viikossa. Toisissa puolestaan tiimin yhtenäisyys kärsi etätöiden ajasta, samoin kuin ilmapiiri. Tällaisissa tiimeissä toimistoille paluu paransi tilannetta tuomalla työn sosiaalisen puolen jälleen paremmin esiin. Osa haastatelluista mainitsi fyysiset kohtaamiset suureksi voimavaraksi työssään ja he kertoivat etäännyneensä työyhteisöstä etätöiden aikana niin paljon, etteivät tunteneet enää kuuluvansa työyhteisöön.

Yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen nähtiin siis parantavan ilmapiiriä. Toisaalta haastatelluilla oli kokemusta myös päinvastaisesta, jopa myrkyllisestä ilmapiiristä. Yksi haastateltavista kertoi aiemmasta työsuhteestaan, jossa ilmapiiri oli huono eikä hän kokenut tulevansa hyväksytyksi omana itsenään.

*”En ollut sitten tarpeeksi vahva, että oon sinänsä aika herkkä ihminen. En oo tarpeeksi kova ilmeisesti tonne bisnesmaailmaan tai kyseisen esihenkilön alaisuuteen.” (H5)*

Toinen haastateltava puolestaan kertoi esihenkilöstä, joka toimi aivan toisin kuin puhui ja oli käytökseltään arvaamaton. Tämä aiheutti tiimissä jatkuvaa epävarmuutta ja stressiä ja huononsi ilmapiiriä. Tiimi toimi keskenään hyvin, mutta ei päässyt kunnolla kukoistamaan, koska heillä ei ollut siihen mahdollisuutta esihenkilön tehdessä kaikki päätökset haluamallaan tavalla. Tämä passivoi tiimiä ja vei työmotivaatiota.

## **Psykologinen turvallisuus**

Yllä kuvattu esihenkilön toiminta söi tiimin psykologista turvallisuutta. Esihenkilön ollessa paikalla tiimin jäsenivät eivät uskaltaneet tuoda esiin omia ajatuksiaan. Kuten parissa

muussakin haastattelussa mainittiin, työpaikalla on kuitenkin tärkeää voida tuoda omia ajatuksiaan julki ja myös kyseenalaistaa muita, punnita asioita yhdessä ilman, että tarvitsee pelätä kenenkään kommentteja. Tähän tarvitaan myös molemminpuolista luottamusta, jota käsittelem tarkemmin alaluvussa 5.2. Yksi haastateltava luonnehti psykologisen turvallisuuden olevan sitä, että on henkisesti ja ammatillisesti turvallista. Tähän nähtiin kuuluvan myös se, että esihenkilölle voi puhua myös muista kuin työasioista.

*”Mutta siis se työturvallisuus henkiseltä puolelta, että voi kertoa, että nyt on paha mieli.” (H4)*

Psykologinen turvallisuus edellyttää luottamuksen lisäksi avoimuutta. Vaikka haastateltavat puhuivat siitä, kuinka työpaikalla pitää pystyä hoitamaan työt, nähtiin myös tarve inhimilliselle kohtaamiselle, jolloin voidaan iloita siskon lapsen syntymästä yhdessä tai ymmärretään kollegaa, joka käy läpi avioeroa. Niin sanottuja työ-minää ja koti-minää ei kuitenkaan voi täysin erottaa ja voidaan pohtia, pitäisikö niitä edes erottaa. Psykologisesti turvallisessa työpaikassa jokainen uskaltaa olla oma itsensä, kertoa ideoistaan, esittää mielipiteitä ja tulla hyväksytyksi.

### **Esihenkilön tuki**

Vaikka HR-asiantuntijat arvostavat työn tekemistä itsenäisesti, on esihenkilön tuella suuri merkitys ja sitä odotetaan. Usein riittää pelkästään se, että esihenkilö on tavoitettavissa ja hänen puoleensa voi kääntyä ongelmatilanteissa tietäen, että häneltä saa apua. Pari vastaajista mainitsi konkreettisen avun saamisen, jolloin esihenkilö pystyy neuvomaan heitä hankalassa tilanteessa eteenpäin. Yleisesti ottaen substanssiosaamista ei kuitenkaan pidetty välttämättömänä, koska haastateltavat olivat tottuneet rooleissaan tekemään työtä itsenäisesti ja myös etsimään itse ratkaisuja ongelmiin. Esihenkilöltä odotettu tuki ilmeni enemmänkin keskusteluna, jolloin hänen kanssaan voi yhdessä miettiä eri näkökulmia ja häneltä saa tukea tai tarvittaessa myös kriittistä pohdintaa käsiteltävänä olevaan asiaan.

*”Sillä on iso rooli, että hän [esihenkilö] kuuntelee ja on semmoinen sparraava keskustelukumppani.” (H1)*

*”Esimies on siinä varsin lähellä ja hänellä on ovi siinä auki, et aina kun tulee sellanen tilanne, niin ei muuta ku sisään.” (H5)*

Kahdenkeskiset säännölliset keskustelut nähtiin hyvinä paikkoina esihenkilö-alaisuuden syventämiselle. Vaikka arki on muuten usein hektistä, ja esihenkilöä ei ole aina helppo tavoittaa, ovat haastateltavat voineet luottaa siihen, että viimeistään näissä keskusteluissa he voivat tuoda itselleen tärkeitä asioita esiin. Yksi haastateltava toi esiin myös sen, että hän koki kahdenkeskisten keskustelujen olevan arvostuksen osoitus esihenkilöltä, koska tämä varaa säännöllisesti aikaa jokaiselle alaiselleen. Arvostuksesta kirjoitan lisää alaluvussa 5.2. Vastauksissa tulivat esiin myös empaattinen suhtautuminen ja se, että esihenkilö todella kuuntelee, mitä työntekijä puhuu, ja pystyy ottamaan vastaan, vaikka kyseessä olisi hankalakin asia.

Haastateltavat toivoivat esihenkilön luovan tiimilleen sellaisen tunteen, että aina kun tulee tarve, voi soittaa tai kysyä. Tällä tarkoitettiin työpäiviä, ei toki vapaa-aikaa. Haastateltavat pitivät tärkeänä vetää raja työn ja vapaa-ajan välille ja sama koski myös esihenkilön toimintaa. Esihenkilöltä toivottiin tukea sille, että työtä ei tarvitse tehdä vapaa-aikana, vaikka tämä olikin jonkinlaisena käytäntönä joissakin organisaatioissa.

*”Mä näen muissakin tiimeissä niitä, ketkä kaipaisi sitä esihenkilötasolta tai johdon tasolta, et sieltä tuettaisiin ja tultais vähän puuttumaan siihen, että ’hei mä nään, että sä aina teet tuolla iltaisin ja silloin ja tällöin ja miten se sun työkuorma’. Ja katsottaisiin vähän ja mitä voitais priorisoida, että puututtais myös semmoiseen, että ei anneta vaan olla.” (H6)*

Samoin tukea tarvitaan toisinaan myös töiden priorisoinnissa, jos työkuorma uhkaa painua kohtuuttomaksi. Haastateltavat ovat asiantuntijoiksi tyypillisesti tunnollisia työssään ja joskus voi olla vaikea nähdä tai tietää itse, voiko jotain jättää tekemättä.

*”Edellinen esimies oli siinä siis ihan äärimmäisen hyvä, että hän myös välillä sanoi, että ’hei, nyt sulla on liian monta asiaa sun pöydällä, et pysty tekee näitä kaikkia yhtä aikaa.’ Jos oli vaikka viisi asiaa, mitä olisi pitänyt edistää semmoisia isompia hankkeita, niin ’valitse näistä kaksi, tee toinen nyt ja tee toinen vaikka keväällä, ja sitten nämä kolme muuta juttua unohdetaan tässä vaiheessa’. Tietyllä tavalla sitten auttaa semmoisessa tilanteessa, kun pitää priorisoida. Ne antaa sen luvan, että on ihan ok, että sun ei tarvi tehdä näitä kaikkia, niin sillä on iso merkitys.” (H2)*

Osa haastateltavista odotti, että esihenkilö tukisi terveempää työkulttuuria, jolloin heidän ei tarvitsisi tuntea olevansa huonoja työntekijöitä, jos he pyrkivät tekemään työnsä työaikana. Samoin sillä oli vaikutusta haastateltujen kokemaan tyytyväisyyteen, jos esihenkilö kannusti tekemään työt riittävän hyvin eikä hiomaan niitä loputtomasti.

Esihenkilön tuki oli merkittävässä roolissa myös siinä, kun haastateltavat pyrkivät tekemään töitään itsenäisesti. Yksi haastateltava mainitsi esihenkilönsä tukevan tiimiään, jos nämä tuovat oma-aloitteisesti esiin, millaisia töitä haluaisivat tehdä. Tämä ei tietenkään onnistu aina, mutta isossa tiimissä on mahdollista suuntautua itseään kiinnostaviin asioihin, vaikka ei olisi sikaan tullut alun perin palkatuksi juuri siihen tehtävään. Tiimiläiset ovat voineet keskenään sopia ja auttaa toisiaan mahdollisissa tehtävänkuvan muutoksissa.

Tavoitettavuus, läsnäolo ja kuunteleminen nähtiin siis tärkeimpinä tapoina, joilla esihenkilö voi tukea alaisiaan. Etäällä pysyttelevää esihenkilöä ei halunnut kukaan haastateltavista. Esihenkilö, joka ei kuuntele eikä ymmärrä alaisiaan, nähtiin jopa haitallisena.

*”Ja muutenkin se haaste oli se, että esihenkilö ei tiennyt mitä mä teen ja vaikka mä kuinka kirjoitin hänelle listoja auki, että mitä kaikkea mä tein ja vaikka kuinka mä selitin mitä ne on. Mutta kun ei ole kiinnostusta, niin ei ole ymmärrystä.” (H4)*

Haastateltavat kuvasivat myös sellaisen esihenkilön etäiseksi, joka odottaa pelkkiä suorituksia alaisiltaan eikä ole kiinnostunut heistä muuten. Henkilökohtaisen tuen lisäksi esihenkilön odotettiin tukevan koko tiimiään, ja tuomaan esimerkiksi organisaation johtoryhmässä aktiivisesti esiin HR:n näkökulmia ja omalla toiminnallaan vahvistavan HR-käytäntöjä.

*”Meilläkin kun on aika laaja esihenkilöstöporras, noin 45 henkilöä, niin sitten vaikka on yhteisesti sovittu, että toimitaan työkykyriskeissä tietyllä tavalla, niin sitten osa esihenkilöistä ei toimi niiden mukaisesti, mikä varmaan on semmoinen perus HR:n ongelma.” (H8)*

Esihenkilön tuki koko HR:n toiminnalle nähtiin merkittävänä, sillä esimerkiksi HR:n aloitteesta tehtävät muutokset totuttuihin toimintatapoihin voivat saada ristiriitaisen vastaanoton organisaatioissa.

## Kehitys- ja onnistumismahdollisuudet

Haastatelluilla HR-asiantuntijoilla oli halua ja innostusta kehittää niin itseään kuin organisaation toimintaa, mikä edellyttää edellisessä kappaleessa esitettyä esihenkilön tukea. Työssä voi tulla useinkin vastaan uusia tilanteita, jotka hyvässä mielessä edesauttavat myös henkilökohtaista kehitystä.

*Tässä tulee kaikenlaisia välillä vähän vaikeitakin tilanteita, mistä pitää luovia. Mä oon kyllä aina pitänyt, että tässä on hirveän paljon mielenkiintoista ja tässä on niin paljon uutta aina mitä voi opetella ja oppia, ja ei ole koskaan valmis, sillä hyvällä tavalla. Niin aina löytää jotain uutta ihmeellistä, mihin voi sitte perehtyä.” (H6)*

*”Mä oon itse ainakin sellainen tosi kehittymisorientoitunut. Että kun täläkin hetkellä oon hypännyt vähän sellaiseen rooliin, että se ei ole kaikilta osin ihan täysin vielä semmoista syväosaamista, niin mä oon myös ihan tietoisesti halunnut tehdä niin, koska mä haluan oppia. Ja sitten välillä tulee niitä virheitä, mutta sitten siitä taas oppii, että ahaa, kerro mulle miten tämä prosessi menee? Okei se meneekin näin. No nyt mä tiedän jatkossa miten se toimii.” (H2)*

Haastateltavat kertoivat, kuinka avoin keskusteluyhteys esihenkilön kanssa avasi mahdollisuuksia uusille ideoille, oman itsensä ja prosessien kehittämiseksi. HR:n roolin muuttuessa organisaatioissa vähitellen hallinnollisesta strategisempaan suuntaan, nähdään kehittyminen jopa välttämättömänä. Kehitystoiveita ja -suunnitelmia tehdään haastateltavien organisaatioissa pidemmällä tähtäimellä.

*”Arvostan myös sitä, että jos esimerkiksi kehityskeskusteluissa puhutaan tulevaisuudesta, niin kuin enemmänkin kuin menneisyydestä, mun mielestä se on hyvä, että on semmoista jonkinäköistä ajatusta siitä, mitä tulevaisuudessa tullaan tekemään. Ja mitä pitäisi saavuttaa jatkossa. Että proaktiivista enemmänkin kuin reaktiivista se toiminta.” (H3)*

Esihenkilön tuki nähtiin tärkeänä myös siinä, että se loi haastateltaville mahdollisuudet onnistua. Yksi haastateltava toi esille oman kunnianhimon ja hän sai lisää motivaatiota siitä, että pystyy täyttämään hänelle asetetut tavoitteet. Toisaalta onnistumisen mahdollisuuksia

vähensi esimerkiksi kiire, johon tietynlaisissa tilanteissa esihenkilö pystyy halutessaan vaikuttamaan, kuten esimerkki tämän alaluvun alkupuolella kertoo.

*”Se on se esihenkilö keskeisessä roolissa. Tää on se, että muuten voi olla vaikka kuinka hyvä yritys ... mutta jos sulle ei anneta mahdollisuutta tehdä omaa työtä, ei se sitten onnistu.” (H7)*

*”Koen vastuuntuntoa omien töiden suorittamisesta ... Ja sitten kun on niin paljon ja niin kiire, niin mun sydäntä syö, kun pitäisi tehdä vähän sinne-päin ... Et sit mieluummin tekee vaikk siel vapaal pikkasen, et voi ite seistä tyytyväisenä oman työn tuloksen takana. Samaan aikaan haluais hirveästi tehdä hyvin ja kokee, ettei siihen anneta mahdollisuuttakaan.” (H6)*

Onnistumismahdollisuuksissa haastateltavat näkivät itsenäisen tekemisen keskeisenä tekijänä. Autonomiasta kirjoitan lisää alaluvussa 5.3.

### **Odotukset ja tavoitteet**

Onnistuakseen työssään HR-asiantuntijoiden pitää tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä heidän tavoitteensa ovat. Toisinaan tavoitteet tulevat suoraan annettuina joko esihenkilöltä tai esimerkiksi konsernilta, mutta toisinaan haastateltavat ovat päässeet itse määrittelemään tavoitteitaan. Näihinkin pitää silti olla esihenkilön tuki sekä ylipäätään suunta, mihin halutaan mennä.

*”... että realistiset odotukset on kerrottu, just että mitä odotetaan, että mikä se sun rooli on, mitä toivotaan, että saa aikaan.” (H2)*

Odotuksiin ja tavoitteisiin liittyvät lisäksi oleellisesti selkeät tehtäväkuvat ja vastuut, joista kirjoitan alaluvussa 5.3. Pahimmassa tapauksessa työntekijälle asetetut tavoitteet voivat jäädä täyttymättä sen vuoksi, että esihenkilöllä ja työntekijällä on erilaiset käsitykset työntekijälle kuuluvista vastuista. Yksi haastateltavista toi esille näihin liittyvän tiedon jakamisen ja kuinka tärkeää on sanoittaa tavoitteet täsmällisesti. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta voi olla merkitystä myös sillä, että työntekijä tietää, mihin kaikkeen tavoite liittyy ja ketkä muut ovat vaikuttamassa siihen.

Varsinkin aikaansaannosten määrään näyttää liittyvän usein epärealistisia odotuksia. Esihenkilöt eivät välttämättä tiedä, mitä kaikkea pyydettyihin tehtäviin sisältyy ja kuinka kauan ne vievät aikaa, ja jos kyseessä on uusi tai harvoin tehtävä asia, ei työntekijäkään ehkä osaa arvioida sitä etukäteen. Joskus tämä voi olla koko organisaation ongelma, jos tavoitteita on liikaa eikä niitä osata rajata tarpeeksi. Tämä voi johtaa sellaiseen organisaatiokulttuuriin, jossa kaikkien odotetaan venyvän ja joustavan.

*”... vaikka tekisit kuinka paljon ja miten pitkään, niin mikään ei riitä, että tavallaan helposti siinä kokee, että jää semmoiseen huonoon kehään, että no tein taas jonkun viikonlopun ja pääsin tässä projektissa nyt tuohon pisteeseen, mutta sitten tulikin jo seuraava ja seuraava ja odotukset kasvaa vielä ja ainahan se pystyy ja aina se sanoo kyllä.” (H6)*

Odotusten ja tavoitteiden muokkaaminen realistiseksi vaatii molemminpuolista avointa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijän välillä. Siihen esimerkiksi aiemmin mainitut kahdenkeskiset keskustelut voivat olla hyvä tilaisuus. Pari haastateltavaa toi esiin lisäksi sen, että esihenkilönkin on hyvä seurata tavoitteiden edistymistä ja yhdessä voidaan tehdä suunnitelmiin muutoksia, jos niiden toteutuminen ei vaikuta jostain syystä enää realistiselta. Tavoitteista ei siis kannata pitää liian tiukasti kiinni, jos edellytykset heikkenevät ja esimerkiksi aikataulua on mahdollista muokata.

## 5.2 Työntekijän kohtelu

Työhyvinvoinnin kannalta on suuri merkitys sillä, millä tavalla esihenkilö kohtelee alaisiaan. Seuraavaksi käsittelen sitä, miten arvostus, avoimuus ja luottamus vaikuttavat positiivisesti työhyvinvointiin. Tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu koskevat niin yksilöä kuin koko tiimiä. Mikromanagerointi puolestaan nousi haastatteluissa esiin selvänä yksittäisenä työhyvinvointia heikentävänä tekijänä.

### **Arvostus ja avoimuus**

Arvostukseen liittyy eri ulottuvuuksia: haastateltavat odottivat, että heitä arvostetaan niin työntekijänä kuin ihmisinä ja että myös heidän tekemäänsä työtä arvostetaan. Erityisen

tärkeänä haastateltavat näkivät sen, että heitä kohdellaan asiantuntijoina, koska sellaisia he ovat. Tämä edellyttää esihenkilöltä riittävää kiinnostusta työntekijän työtä kohtaan, mikäli hänellä itsellään ei ole juuri kyseistä substanssiosaamista.

*”Se arvostus. Olin sanomassa, että se mitä mä teen, niin sitä työtä arvostetaan, ettei silleen, että mun tarvii olla koko ajan puolustamassa. Ja toki mä ymmärrän, että mun pitää kertoa, että miksi joku asia on tärkeä tehdä, mutta myös se, että siellä ymmärretään, että mä oon se asiantuntija ja mulla on joku syy kun mä tuun tekeen tai pyytään jotain asiaa, ettei tarvii koko ajan tapella siitä, että onks tää tärkeää vai eiks se oo tärkeää.” (H1)*

Esihenkilö voi osoittaa arvostusta työntekijän asiantuntijuutta kohtaan esimerkiksi kysymällä neuvoja tai mielipiteitä ja antamalla työntekijälle tilaa tuoda uusia asioita esille. Toisaalta arvostuksen tai sen puutteen osoittaminen voi olla myös organisaatiossa tapana, ikään kuin osana organisaatiokulttuuria. Jo aiemmin mainittua esihenkilön tukea tarvitaan silloin, kun työntekijä kokee jäävänsä ilman arvostusta niin että se jopa vaikeuttaa hänen työntekoaan. Kun on kyse HR-asiantuntijoista, voidaan miettiä, onko ongelmana ylipäättään arvostuksen puute HR:n toimintaa kohtaan, mikä tuli esille osassa haastatteluita.

*”... että kun siellä on semmoinen kulttuuri, että päälliköt puhuu päälliköiden kanssa. Ja sitten kun olet asiantuntija titteliltään, niin sulta ei kysytä ennen kuin vasta siinä vaiheessa kun sä yrität sanoa, että anteeksi tän vois tehdä paljon fiksumminkin tai tätä ei pysty tekemään ollenkaan. Ja sit saa huutoa puhelimesta siitä, että kun se on mahdotonta.” (H4)*

Haastateltavat kokivat itsensä arvostetuksi, kun tunsivat olevansa hyväksytyjä tiimissään ja työyhteisössä. Tähän liittyivät omana itsenään oleminen ja mielipiteiden ja näkemysten arvostaminen, ja esihenkilön osalta lisäksi se, miten hän ottaa tämän vastaan työntekijänä. Parissa haastattelussa tuli esille termi empatiajohtaminen ja erilaisuuden arvostaminen.

*”Just johtajilla, tai no esimiehillä yleensäkin, voisi olla sellaista, mites se nyt sanotaankaan, siis tätä empatiajohtamista. Että ei se empatiajohtaminen tarkoita sitä, että päätä silitellään ... Myös se, että esimies osaisi katsoa sitä työntekijän näkökulmaa, että miksi tämä työntekijä toimii näin. ... Ja se, että sitten kun huomaa, että on erilaisia vahvuuksia ihmisillä, on*



*erilaisia persoonallisuuksia, on erilaisia tapoja toimia. Niin se, että niitäkin voisi nähdä voimavaroina, eikä vaan sitten heikkouksina.” (H5)*

Avoimuudessa haastateltavat näkivät olevan osittain kyse myös arvostuksesta. Asiantuntijatyötä tekeville oikean ja riittävän tiedon saaminen voi olla kriittistä tehtävien onnistumisen kannalta. Jos esihenkilö ei muista tai ymmärrä tai jostain syystä ei jopa halua jakaa tarpeeksi tietoa nähtiin sen heikentävän voimakkaasti arvostuksen tunnetta.

*”No välittömästi siis se, että jos en saa riittävästi tietoa tai koen, että mulle ei ole muistettu kertoa jotain, niin se siis [heikentää työhyvinvointia] ...” (H8)*

Lisäksi avoimuus ylipäättään koettiin hyvin tärkeäksi nimenomaan työntekeksen kannalta. Monet tehtävät vaativat useamman henkilön yhteistyötä ja ilman mukana olevien avoimuutta muuttuu tehtävä hankalaksi hoitaa. Haastateltavien kokemusten mukaan avoimuus lähtee yleensä esihenkilöstä: jos tämä toimii ja viestii avoimesti, asiat sujuvat hyvin. Toisaalta myös asioiden panttaaminen ja jopa tiedon pimittäminen seuraavat esihenkilöltä alaisille.

### **Luottamus ja mikromanagerointi**

Luottamuksen merkitystä esihenkilö-alaisuudessa ei voi liikaa korostaa ja se tulikin esille jokaisessa haastattelussa. Työntekijän luottamus esihenkilöä kohtaan on tietysti tärkeää, mutta vielä tärkeämmäksi nousi esihenkilön luottamus alastaan kohtaan, koska se vaikuttaa suoraan siihen, millaiset mahdollisuudet esihenkilö luo alaiselleen tehdä töitä. Haastateltavat katsoivat, että esihenkilöllä on valta-asema alaiseensa vaikka työtä tehtäisiinkin yhtenä tiiminä ja esihenkilö kokisi olevansa yhtäläinen osa tiimiä, joten hänellä on myös suurempi vastuu luottamussuhteen syntymisessä ja ylläpitämisessä.

*”Mutta onhan esihenkilöllä sitten iso rooli sen luottamussuhteen muodostamisessa. Mä näkisin siinä, et ehkä jopa isompi kuin työntekijällä, tai sen niin kuin avoimen keskustelukulttuurin luomisessa.” (H3)*

Esihenkilön ja alaisen välinen luottamus oli haastateltaville yksi tärkeimmistä työhyvinvoinnin tekijöistä, perusta, jolle rakennetaan hyvä vuorovaikutussuhde. Esihenkilön tulee luottaa alaiseensa, jotta hän voi antaa tälle työrauhan ja itsenäisyyttä tehdä työnsä parhaaksi katsomallaan tavalla. Kirjoitan tähän liittyen lisää autonomiasta alaluvussa 5.3. Lisäksi

luottamukselliset välit tuovat työntekijälle rohkeutta pyytää apua hankalissa tilanteissa tai kertoa vaikeistakin henkilökohtaisista asioista, jos niillä on vaikutusta työhön.

*”No sillä [luottamuksella] on hirvittävän iso merkitys. Että siinä kyllä esihenkilön ja mun yhteisessä vuorovaikutuksessa, niin siellä pitää olla ihan ykkösasiana se luottamus, et mä tiedän, et se esihenkilö luottaa mun. Ja mä voin luottaa häneen, että jos mä kerron hänelle vaikka jonkun henkilökohtaisen asian, niin mä voin luottaa siihen, että hän pitää sen omana tietonaan. Ja voi avoimesti puhua asioista.” (H2)*

Luottamukseen saatetaan suhtautua hieman eri tavalla eri aloilla riippuen muun muassa siitä, kuinka luottamuksellista tietoa työssä käsitellään. Haastateltavat puhuivat myös luottamuksesta tiimissä, ja siitä, kuinka HR-työssä luottamusta ja luottamuksellisuutta pidetään itseltään selvänä, käsitelläänhän työssä jatkuvasti henkilöihin liittyvää tietoa. Tällöin odotukset luottamuksesta esihenkilön kanssa voivat olla korkeammat kuin muissa tehtävissä.

Tärkeystään huolimatta luottamusta ei voi pitää itsestäänselvyytenä. Haastateltavat kokivat, että jos esihenkilö ei luottanut häneen, tämä paikkasi luottamuspulaansa muun muassa mikromanageroinnilla. Haastateltavat tarkoittivat sillä esihenkilön tarpeetonta tai liiallista työn valvontaa; mitä työntekijä tekee ja miten, sekä liiallisiin yksityiskohtiin puuttumista.

*”Hänen [esihenkilön] pitää luottaa mun. Se luottamus tarkoittaa sitä, että jos me sovitaan, että me tehdään jotkut asiat, niin mä haluan, että ne kerrotaan mulle selkeästi. Sen jälkeen jos mä tarviin, niin mä kysyn häneltä ohjeita, mutta se, että sitten niinku annetaan mun tehdä itsenäisesti se työ. Ei tarvitse olla semmoista jatkuvaa mikromanagerointia, sitä jatkuvaa kyselyä tai muuta, että missä mennään.” (H1)*

*”Mulla on kerran ollut sellainen esimies, joka puuttui siihen, et miltä mun kalenteri näyttää ja hän halusi tietää koko ajan missä mä meen. Mä olin tehnyt sitä samaa tehtävää aikaisemminkin, mutta esimies vaihtui, niin mä jotenkin koin sen semmoisena epäluottamuksen osoituksena.” (H2)*

Luottamuspulaa ja mikromanagerointia kokeneet haastateltavat pitivät oman osaamisen jatkuvaa todistamista ja mielipiteiden perustelua hyvin raskaina ja motivaatiota heikentävinä. Liiallinen kontrolli sai heidät helposti puolustuskannalle, mikä vaikeutti vuorovaikutusta

entisestään. Pidempään jatkuessaan se johti siihen, että työntekijät eivät enää tuoneet niin herkästi ideoitaan julki. Tyypillistä oli myös kalenterin vahtiminen (”miksi täällä on tällaisia merkintöjä” tai ”mihin tämä palaveri liittyy”) ja arjen itseohjautuvuuteen puuttuminen. Yksi haastateltava kertoi myös esihenkilön vaatineen tätä laittamaan hänelle aina kopion sähköposteista. Tämä vei haastateltavalta asiantuntijan auktoriteettia muun työyhteisön silmissä sen lisäksi, että se tuntui hänestä pahalta ja epäoikeudenmukaiselta.

### **Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus**

Esihenkilöön kohdistuvassa luottamuksessa oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden tunteella on suuri merkitys. Oikeudenmukaisuus näkyy arjen teoissa muun muassa siinä, että annetaan palautetta oikein perustein (tästä lisää alaluvussa 5.3) tai tehdään päätöksiä oikeiden tietojen perusteella. Läpinäkyvyys päätöksenteossa on yksi keino lisätä oikeudenmukaisuuden tunnetta. Lisäksi erityisen selvästi oikeudenmukaisuus näkyy silloin, kun tarvitaan joustoja. Sen lisäksi, että haastateltavat olivat suostuvaisempia venymään työssään tarvittaessa, kertoivat he oikeudenmukaisuuden auttavan suhtautumaan esihenkilön toimintaan muutenkin avoimemmin ja myönteisemmin, ja esimerkiksi korjaavan palautteen vastaanottaminen oli helpompaa.

*”Niin se [joustaminen puolin ja toisin] tuo ehkä sitä myös, tai tuokin sitä työhyvinvointia myös työntekijälle. Että jos työntekijä joustaa ja sitten huomaa, että työnantaja ei koskaan jousta tai esimies, niin kyllähän se pikkuhiljaa alkaa mennä siihen, että no selvä, ei mun tarvi, koska mä en saa ikinä tästä mitään takaisinkaan.” (H5)*

*”... ja se, että kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti. Kyllä se, että minusta tuntuu, että pystyy keskustella asiasta kuin asiasta, että on se sitten positiivinen tai negatiivinen asia, niin sen pystyy hyvin käydä kyllä läpi. Ja pystyn myös itse paremmin sitten vastaanottaa esimerkiksi sitä mahdollisesti ei niin positiivista palautetta.” (H5)*

Haastatteluissa työstä maksettava palkka, tai palkitseminen ylipäättään, tuli puheeksi ainoastaan oikeudenmukaisuudesta puhuttaessa ja siinäkin vain yhdeltä haastateltavalta, joka koki oikeudenmukaisuuden näkyvän selvästi palkitsemisessa.

*”No kyllä se palkitseminen tulee sit vielä tässä. Et tavallaan mä oon ite luonteeltani semmoinen, että mie odotan, että mulle maksetaan sen verran mitä ansaitseen ja niitä korotuksia tulee sen mukaan ... en välttämättä ole semmoinen tyyppi, joka osaa niitä pyytää. Ja sitten se, että koen sen, että mua kohdellaan järkevästi siellä työyhteisössä myös sen palkitsemisen kannalta.” (H8)*

Oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden käsitteet kulkivat haastatteluissa rinnakkain. Tasapuolisuuden odotukset tulivat esiin varsinkin silloin, jos puhuttiin siitä, miten esihenkilö kohtelee koko tiimiä, kun tiimissä on useampia henkilöitä.

*”... tasapuolisuus, semmoinen oikeudenmukaisuus, se on ihan todella tärkeitä, että vaikka olisikin sitten esihenkilöllä joku suosikki, mutta hän ei ainakaan näytä sitä, että tietyllä tavalla jokainen tiimiläinen voi luottaa siihen, että se mun esimies on oikeudenmukainen ja kohtelee mua ja muita yhtä hyvin.” (H2)*

Esihenkilön odotetaan kohtelevan kaikkia aina tasapuolisesti. Sen lisäksi, että ketään ei pitäisi suosia, toi pari haastateltavaa esiin myös sen, ettei esihenkilön pidä haukkua alaisiaan toisille tiimiläisille. Tällainen toiminta on omiaan murentamaan esihenkilöön kohdistuvaa luottamusta.

*”Sillä [tasapuolisuudella] on ihan järkyttävän iso merkitys siihen hyvinvointiin ja silloin kun ihminen alkaa voimaan huonosti, se voi olla ihan kiinni vaan siitä, että sä et tuu toimeen sun esimiehen kanssa tai se esimies jotenkin toimii semmoisella tavalla, että se henkilö kokee, että tää ei oo tasapuolista. Tai puututaan vaan yhden ihmisen tekemisiin eikä muiden, vaikka muiden mielestä siinä ei ole mitään vikaa siinä työsuorituksessa välttämättä.” (H2)*

Yllä olevien lisäksi esihenkilön oman egon korostaminen, varsinkin jos se tapahtui tiimin edun kustannuksella, oli vahvasti haastateltavien oikeudenmukaisuuden käsityksiä vastaan ja edelleen heikensi luottamusta esihenkilöön.

### 5.3 Työn hallinta ja sisältö

Työn hallinnan tarve kävi selväksi kaikkien haastateltujen vastauksissa. He halusivat määrittellä itse, mikä työssä on tärkeää ja milloin mitäkin kannattaa tehdä sekä miten työtä voi kehittää.

*”Ja se, että päivän mittaan saa sitten suunnitella itse omat työtehtävät, niin se on kyllä aika hyvä juttu. Tietysti sieltä tulee joka päivä tilanteita, mut ei tule esimiehen kautta saneltuna, että tänään teet tätä ja tota, vaan että sulla on tällainen juttu, teetkö sen tohon mennessä.” (H5)*

Käyn seuraavaksi läpi työn hallintaan liittyviä asioita, joista tärkeimmäksi nousi työntekijän autonomia. Tehtävänkuvan selkeys tuli myös usein esiin, samoin kuin osin siihen liittyvä palautteen antaminen. Merkityksellisyys puolestaan liittyi vahvasti työn sisältöön. Viimeiseksi käyn tässä alaluvussa läpi työn määrää ja kiireen tuntua sekä kuormitustekijöitä, jotka vaikeuttavat työn hallintaa.

#### **Autonomia**

Asiantuntijatyössä oletuksena on, että työntekijällä on niin paljon osaamista, että hän voi työskennellä mahdollisimman itsenäisesti. Tämä itsenäisyys – autonomia – liittyy osin siihen, mitä tehtäviä työntekijä tekee ja miten hän tekee nämä tehtävät sekä myös siihen, milloin hän ne tekee ja miten rytmittää työpäivänsä tai työviikon. Vaikka haastateltavat arvostivat tukea ja odottivat esihenkilön tukevan heitä tehtävissään, katsottiin tuen tarkoittavan esimerkiksi esihenkilön tavoitettavuutta ja apua tarvittaessa, mutta muuten he halusivat toimia vapaasti. Haastateltavat kuvailivat tavoitetilannetta niin, että esihenkilön kanssa sovietaan tehtävistä, tämä antaa työntekijälle aikaa ja tilaa tehdä ne, ja työntekijä esittelee valmiit tuotokset. Kaikilla on työrauha.

*”Saat itse tehdä päätöksiä siitä, että mikä siinä sun työtehtävässä on milloinkin tärkeää.” (H3)*

*”Esihenkilö tukee sopivalla tavalla, mutta mä myös tykkään itsenäisestä työskentelystä. En halua sitä, että liian paljon ohjataan ja ollaan siinä ihan iholla. Se pitää olla tasapainossa se tuki, mutta myös se, että*

*pääsääntöisesti mitä mä teen, niin se on itsenäistä työtä. ... Mä teen sitä omannäköisesti.” (H1)*

Vaikka tehtäviin ja työn rytmitykseen liittyvä autonomia toteutui osalla haastateltavista hyvin, kaipasi moni heistä lisää itsenäisyyttä päätöksentekoon. Haastateltavat pitivät joskus epäluottamuksen osoituksena sitä, että he joutuivat laatimaan perusteelliset selvitykset asioista, jotka piti saada viimeistelyä ja joiden piti olla jo selviä. Osin tämän nähtiin tosin johduttavan esihenkilön substanssiosaamisen puutteesta, jolloin tämä tarvitsi itse lisää tietoa tai asian kertaamista. Lisäksi haastateltavat kaipasivat enemmän työhönsä liittyvää päätösvaltaa, ettei kaikkeen tarvitsisi pyytää erikseen lupaa tai jonkinlaista kuittausta esihenkilöltä, kun tehtävän suuret linjat ja budjetti oli kuitenkin jo sovittu etukäteen ja työntekijät toimivat näissä puitteissa.

Asiantuntijaksi kasvetaan ajan myötä kokemuksen karttuessa. Haastatteluissa kävikin ilmi, miten esihenkilön luottamus (lisää alaluvussa 5.2) työntekijän osaamiseen antaa työntekijälle mahdollisuuden kehittyä roolissaan ja alallaan, kun hänen annetaan tehdä työtä itsenäisesti. Osaamisen puute ei ole autonomian este, jos esihenkilö luottaa siihen, että työntekijä pyytää tarvittaessa apua ja kysyy, jos ei tiedä jotain. Autonomia ei välttämättä edellytä heti tehtävän alussa jonkin asian täyttä hallintaa, jos sellainen edes on mahdollista.

*”Nykyään osaan jo aika hyvin seisoa omilla jaloilla ... mutta semmoinen rohkeuden kerääminen on vienyt kuitenkin vuosia. Ja sitten jotenkin se oman itsensä kehittäminen on tietysti aina hirveän turhauttavaa ja hemmetin hidasta, että millä lailla muutut semmoiseksi vaikuttajaksi, että pystyt sujuvasti perustelemaan siellä johtoryhmän pöydässä ja konsernissakin, miten asioita tehdään. Ja mulle ei ole kauhean luonteenomaista omien mielipiteiden tyrkyttäminen niin kutsutusti, se semmoinen myynnillinen puoli, että saa asioita menemään läpi, mutta se on ehkä semmoinen oma kehityskohta.” (H8)*

Autonomiaan liittyi oleellisesti mahdollisuus määritellä omat työaikansa organisaation yhteisten sääntöjen puitteissa. Kaikilla haastateltavilla oli käytössä liukuva työaika, osa työajanseurannan kanssa, osa ilman. Työtä tehtiin välillä toimistolla ja välillä etänä ja mahdollisuutta niiden omaan rytmittämiseen arvostettiin. Joissakin yrityksissä säännöt olivat kaikille yhteiset, toisissa esihenkilöt päättivät säännöistä yksin tai yhdessä tiiminsä kanssa.

*”Katson aina sen työpäivän mukaan, että meenkö mä tänään toimistolle vai oonko mä tänään etänä, että pyrin valitsemaan toimistopäivät silleen, että silloin olisi myös aikaa nähdä kollegoita ja vaihtaa kuulumisia. Sitten kun on sellaisia Teams-putki päiviä, että koko päivä on vielä semmoisia, että on suurin osa muistakin kollegoista etänä, niin kyllä mä semmoisina päivinä suosiolla jään kotiin.” (H2)*

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että autonomiaa työajan suhteen pidetään jo itsestään-selvyytenä ja covid-19-pandemian aikana tapahtunut siirtyminen etätöihin näytti sen, että työt hoituvat myös täysin etänä, jolloin työntekopaikan odotetaan jatkossa kuuluvan myös autonomian piiriin. Tästä haastatelluilla oli kuitenkin ristiriitaisia kokemuksia toisten saadessa tällä hetkellä päättää työntekopaikkansa täysin vapaasti, kun taas toisilla on esihenkilön taholta määritelty niin sanotut toimistopäivät.

### **Tehtäväkuva**

Tehtäväkuvan epäselvyys vaivasi useampaa haastateltavaa. He kokivat, että esihenkilön kanssa käydyistä keskusteluista huolimatta tehtäväkuvat olivat epäselviä varsinkin sen osalta, mitä kaikkea työhön sisältyy. Tähän oli monia syitä. Ensimmäinen liittyi siihen, kun työntekijä aloittaa uudessa työtehtävässä. Yksi haastateltava kertoi, että tehtävä ei vastannut sitä, mitä rekrytointitilanteessa oli kerrottu eikä hän saanut kunnollista perehdytystä. Toiselle ei edes annettu selkeää tehtäväkuvaa, saati sitten, että olisi koulutettu millään tavalla, vaan hän sai keksiä itse keinot, joilla selvisi.

*”Mie olin tosi hukassa, kun en tiennyt, että mitä multa odotettiin ja mikään mitä tein ei ollut riittävää, ja sitten ei saanut taas apuja siihen, että mitä olisi pitänyt tehdä eri tavalla tai toisin.” (H5)*

Toinen syy oli se, että haastateltava toimi uudenlaisessa roolissa, johon vasta haettiin rajoja. Tällainen tilanne voi olla toisinaan ahdistava epämääräisyyden vuoksi, mutta toisaalta se voi antaa työntekijälle myös mahdollisuuden tehdä roolista omannäköisensä. On kuitenkin tärkeää, ettei esihenkilö jätä työntekijää selviytymään yksin, jos tämä kaipaa tukea.

*”Millainen johtaminen heikentää työhyvinvointia? Epäselvät tehtäväkuvat. Meillä on semmoista tiettyä hämmäsyttä. Tällä hetkellä nyt*

*esimerkiksi mun roolissa, joka on tämä tuplarooli ... siinä voisi olla vähän enemmän sellaista selkeyttä. Siinä on tietysti se oma ongelmansa, että hirveen moneen on joutunut luomaan prosesseja, on ollut uudessa roolissa. Ja tälleen, että se niin kuin ajan kanssa sitten selkeytyy.” (H3)*

Kolmas syy liittyi epämääräisyyteen. Osalla haastateltavia oli kokemuksia siitä, etteivät he saaneet esihenkilöltään vastauksia siihen, mitä häneltä oikeasti haluttiin ja odotettiin. Odotuksista kirjoitin jo alaluvussa 5.1. Yksi haastateltava kertoi kuinka epäselvä viestintä oli johtanut isoon konfliktiin, koska esihenkilö ei ollut sanoittanut odotuksia kunnolla, mistä seurasi tulkintavirheitä ja vääränlainen lopputulos. Haastateltavat toivoivatkin, että esihenkilöt toisivat selkeämmin esiin odotuksensa, mikäli heillä on tarkka kuva siitä, millaista lopputulosta he odottavat.

*”Tehtävänannot on epämääräisiä. Että on sellaisia ilmaan heitettyjä pilviä, mistä pitäisi sitten jollain haavilla saada kiinni punainen lanka.” (H5)*

Hyviäkin kokemuksia haastatelluilla oli ja esimerkiksi alla olevan sitaatin kertonut henkilö sanoi hyvän esihenkilön olevan suurin syy, miksi hän viihtyy nykyisessä työssään.

*”Hän [esihenkilö] on oikein mulle semmoinen kirjaesimerkki siitä, miten hyvä johtaminen toimii. Vastuualueet on selvät. Ja ne tehtävien jaot ja roolit ja vastuut on mulle semmonen tosi merkityksellinen asia, että tiedät mitkä ne on ne raja-aidat minkä sisällä mie teen ja mitkä mulla on valtuudet siellä toimia.” (H8)*

Yhteenvedona autonomian ja tehtävänkuvan kannalta voidaan todeta, että haastateltavat haluavat tehdä työtä itsenäisesti, mutta tehtävänkuvan on oltava selkeä ja heidän pitää tietää, mitä heiltä odotetaan.

## **Palaute**

Yksi keino, jolla esihenkilö voi tuoda selkeyttä alaisensa tehtäviin, on antaa riittävästi palautetta. Haastateltavat kertoivat odottavansa palautetta ja kiitosta hyvin tehdystä työstä, sillä hyvän olon lisäksi se tuo mukanaan pystyvyyden tunteen ja vahvistaa ammatillista identiteettiä. Tosin hyväkään palaute ei toimi, jos palautteen saaja ei pidä sitä vilpittömänä tai koe saavansa kiitosta oikeasta asiasta. Yksi haastateltava mainitsi, että yleisluontoinen kiitos



asiasta, josta palautteen antaja ei ymmärrä, pikemminkin ärsyttää. Toisaalta haastateltavat halusivat myös ohjausta oikeaan suuntaan, jos eivät ole suoriutuneet odotusten mukaisesti, ja olivat valmiita kritiikkiin, kunhan se annetaan rakentavasti.

*”Mä myös odotan esimieheltä sitä palautetta, että jos joku ei ole mennyt ihan putkeen, että hän sen mulle kertois, ja kertois sit myös, että no miten me voidaan yhdessä miettiä, et mä voisin toimia paremmin. Tai jos on tullut jotain palautetta, niin haluan sen kuulla, jotta mä voin myös oppia ja kehittyä. Ja kaipaankin sitä, että mennäänkö oikeeseen suuntaan, että tietyllä tavalla sitten tuo sitä ohjausta tulevaan. ... Mutta kyllä sieltä pitää tulla myös sitten sitä, että tunnustetaan, et hei nää on näitä sun vahvuuksia tai näissä olet tosi hyvä.” (H2)*

*”Ja sitten toisaalta myös, jos joskus tarvii sitä rakentavaa palautetta tai tarvitsee jotakin palautusta priorisoinnin kannalta tai muuten, niin sitten se, että se tehdään rohkeasti ja sanotaan, että nyt keskityt väärin asioihin tai miten olet ajatellut hoitaa tämän, niin tarvitsee myöskin sitten arvostaa sitä semmoista palauttamista oikean asian äärelle, semmoista avointa kahden aikuisen yhteistyötä.” (H8)*

Palautteen antaminen ei läheskään kaikilla työpaikoilla ole tapana eikä sitä välttämättä edes oikein osata antaa. Kiitoksia annetaan säästeliäästi, ja haastateltavat mainitsivat, kuinka aina pitäisi olla tyytyväinen, kun ei tule mitään palautetta, koska se kertoo kaiken sujuvan hyvin. Moitteita esihenkilöt antavat herkemmin, mikä voi luoda työntekijälle valheellisen kuvan tämän suoriutumista.

*”Tässä roolissa koen tosi usein, että silloin kun tulee se palaute, niin se on lähinnä negatiivista aina, että silloin on mennyt joku pieleen ja sitten sä kuulet siitä, niin sä saat ehkä semmoisen vääristyneen kuvan, että kaikki mitä sä teet on jotenkin hirveän huonosti ja väärin.” (H6)*

Yksi haastateltava toi esiin hampurilais-mallin käyttämisen palautteenannossa. Hän kertoi kaiken palautteen tulleen samalla mallilla, mistä jäi aina päällimmäiseksi mieleen hämmennys. Hyvät asiat sekoittuivat huonoihin, ja varsinainen asia hukkuu.

*”Esihenkilö oli ... koulutettu käyttämään hampurilaispalaute-mallia. Kuten tiedät, sämpylä, pihvi, sämpylä. Ja mitä siitä jää käteen? Huono maku suuhun. Äärimmäisen epämiellyttävää, äärimmäisen ikävää. Ja tuottaa semmoista epäluottamusta. Joo sain jatkuvasti hampurilaiset, täydellillä hampurilais-mallilla palautetta koko viime syksyn ja voin sanoa että ei ollu kauheen hauskaa.” (H4)*

Rakentavalle palautteelle oli haastatelluilla tarve, oli se sitten positiivista tai negatiivista. Kiittävän palautteen saaminen on yleensä hyvin motivoivaa ja muutama haastateltava toivoi, että palautteen antamisesta tulisi normaali käytäntö työpaikoilla, joissa voitaisiin iloita yhdessä onnistumisista eikä oletettaisi, että jokainen kyllä tietää itse milloin on tehnyt hyvää työtä.

### **Merkityksellisyys**

Asiantuntijatyössä työn sisältöä pystytään usein räätälöimään työntekijän osaamisen ja mielenkiinnon kohteiden mukaisesti, millä lisätään työntekijän motivaatiota. Haastatteluissa tuli usein esiin haastateltavien halu kehittää itseään ja työtään sekä tarve pystyä vaikuttamaan omaan työhön ja tehtävänkuvaan ja tehdä samalla omaa työtään merkitykselliseksi. Esihenkilöllä on suuri rooli siinä, miten työntekijä pystyy näitä toteuttamaan.

*”Ja sitten tosiaan semmoinen, että esihenkilö saa mulle aikaiseksi semmoisen fiiliksen, että minä olen sen oman alaniantuntija ja hän joskus saattaa kysyä neuvoa tai mielipidettä ja antaa sitä tilaa myöskin tuoda niitä uusia asioita esille siinä organisaatiossa. Tulee semmoinen vaikuttamisen mahdollisuus.” (H8)*

Haastateltavat kokivat HR-työn yleisesti ottaen merkitykselliseksi ja tunsivat, että voivat tehdä siinä hyvää. Osa haastateltavista kertoi, kuinka työssä motivoi toisten auttaminen, kun pystyy tekemään konkreettisesti hyviä asioita. Ihmisten ongelmien ratkomine on usein mielekästä, myös silloin kun nämä eivät edes tiedä, mitä kaikkea taustalla tehdään asioiden sujumiseksi.

*”Voimavara tietysti HR:ssä mun mielestä lähtökohtaisesti on se, että tehdään ihmisille. Se on mun mielestä hirveän palkitsevaa, kun sä huomaat,*

*että sillä on joku, no se liittyy just siihen merkitykseen, että se on merkityksellistä.” (H6)*

*”Meidän tiimissä tosi vahvasti kehitetään koko ajan HR-prosesseja. ... Sillä omalla työllään on mahdollisuus saada asiat toimimaan paremmin ja viemään niitä eteenpäin. Eli pyritään tehostaa prosesseja ja katsoo, että miksi joku asia ei toimi ja mitä sille voisi tehdä, ja yhdessä ratkaistaan niitä ongelmia, pyritään luomaan sellainen sujuvampi toimintamalli kaikille.” (H2)*

Muutama haastateltava mainitsi, että merkityksellisyyteen vaikuttivat myös organisaation toimiala ja omien ja organisaation arvojen yhtenevyys. Hyvän tekemisen halu näkyi siinä, että kyseiset haastateltavat halusivat työskennellä jollain tavalla yhteiskunnallisesti tärkeällä alalla ja pystyä omalla tavallaan vaikuttamaan maailmaan. He halusivat olla myös ylpeitä työnantajastaan.

*”Se tuo myös sitä merkityksellisyyttä, että mä oon jotenkin itsekin innostunut siitä alasta, millä se yhtiö toimii ja missä sitä HR-työtä tekee.” (H2)*

Esihenkilön vaikutus merkityksellisyyden kokemukseen näkyi haastatteluisissa vain silloin, jos työtä ei koettu merkitykselliseksi. Usein syynä olivat esihenkilöltä tulevat tehtävät, joilla ei näyttänyt olevan mitään tarkoitusta tai ainakaan tarkoitus ei ollut auennut työntekijälle. Sama ongelma oli toisinaan organisaatioissa, joissa konsernitasolta annettiin tehtäviä kertomatta mihin niitä tarvittiin.

*”... en mä sellaista tykkää tehdä, missä on hyvin epämääräistä. Tuleeko kukaan sitä mun tuotosta missään koskaan hyödyntämään? Et siinä mielessä kyllä joskus on ollut sellaisia vaiheita, että tunnistaa tän bore out - ilmiön, että jos tuntuu, että se mitä tekee on tosi tylsää tai sellaista millä ei oo mitään merkitystä, niin siinä on tosi vaikea motivoida itseään sellaisiin tehtäviin.” (H3)*

Merkityksettömyys ei yhdelläkään vastaajalla liittynyt koko tehtäväkuvaan vaan yksittäisiin tehtäviin, joita oli toisinaan enemmän, toisinaan vähemmän.

## Kiire ja työn määrä

Työn hallintaan liittyy keskeisesti se, miten paljon työtä on, tuntuuko siltä, että kiire vaivaa jatkuvasti ja pystyykö työntekijä vaikuttamaan siihen itse. HR:ssä työtä tehdään vuosikellon mukaisesti, jolloin tietyt tapahtumat toistuvat joka vuosi samaan aikaan. Tämä oli haastateltaville tuttua, ja on hyväksyttävää, että välillä on tehtävä mahdollisesti pidempää työpäivää, jotta kaiken saa hoidettua. Lisäksi jokaisella on kuitenkin enemmän tai vähemmän erilaisia projekteja, joille pitää löytää riittävästi aikaa. Haastateltavat totesivatkin, että kausittaiset piikit työn määrässä ovat ymmärrettäviä, mutta jos työtä on jatkuvasti liikaa, vie se motivaatiota ja kuormittaa jaksamista, kun tuntuu, ettei saa koskaan mitään valmiiksi. Lähtökohtaisesti työt pitäisi kuitenkin pystyä hoitamaan normaalin työajan puitteissa.

*”Mun mielestä yksi hirveän tärkeä on ihan yleinen tää työkuorma, että se on kohtuullinen. Vaikka olisi muuten muut palikat hyvin, niin jos se työkuorma on liian iso, niin sit se kyllä yleensä se työhyvinvointi sakkaa aika nopeasti.” (H6)*

Haastatellut toimivat hieman erilaisissa rooleissa ja he, joiden työhön kuului paljon hallinnollisia tehtäviä, toivat esiin tasapainottelun vaikeuden, kun samaan aikaan pitäisi tehdä kehitysprojekteja ja hoitaa esimerkiksi työsuhteisiin liittyviä akuutteja asioita. Nämä haastateltavat sanoivat saavansa paineita esihenkilöiltä, jotka eivät täysin ymmärtäneet työn vaatimuksia. Haastateltavat kokivatkin vaikeaksi sanoittaa sen, miten täynnä niin sanotusti silppuisia tehtäviä heidän päivänsä olivat eikä niitä voinut suunnitella varmasti etukäteen, koska aina eteen tuli jotain kiireellistä.

*”Sen kanssa taistelen kyllä ihan joka päivä voisi sanoa, sen tasapainon kanssa, että mikä on niin kiireellinen, että tämä on pakko hoitaa tänään ja missä välissä ehtisin tehdä sitten sitä keskittymistä vaativaa. Ja sen selittäminen välillä on muille hirveän vaikeata, ketkä ei tämän tyyppistä työtä tee, niin heidän on vaikea asettua siihen asemaan ja ymmärtää, että minkä takia ne projektit ei välillä etene kun sieltä ajaa yli kiireellinen palkka-asia esimerkiksi.” (H6)*

Työn suuresta määrästä johtuva kiire oli kaikille haastateltaville tuttua. Yksi haastateltava kertoi tekevänsä tuplaroolia, jolloin työtä on myös lähes tuplasti. Toinen sanoi tulleen

sellaiseen tilanteeseen uudessa työpaikassa, jossa lähtevän työntekijän tilalle oli harkittu palkattavaksi kaksi uutta työntekijää laajan tehtäväkentän vuoksi, mutta olikin päädytty jatkaamaan yhdellä. Pienemmissä tiimeissä ongelmana saattoi olla työntekijöiden vaihtuvuus, jolloin lähteneen tilalle ei ehkä saatu heti uutta ja toisaalta uudella työntekijällä menee aikaa tehtäviensä oppimiseen.

*”Resurssiongelmat ... kun meillä on niin monta uutta, jotka eivät vielä osaa ja sitten yksi puuttuu, ja sitten tahattomasti se kuorma tulee niille, jotka osaa. Ja niitä ei nyt ihan hirveän monta olekaan meidän tiimissä.”*  
(H7)

Esihenkilöiltä odotettiin joustoa ja ymmärrystä poikkeaviin tilanteisiin, jotka saattavat toisiinsa kestää kauankin. Aina haastateltavat eivät ole sitä kokeneet esihenkilöiden taholta. Henkilöstöresurssien suunnittelussa haastateltavat peräänkuuluttivat inhimillisyyttä, jotta työstä saisi myös tarpeellisia voimavaroja eikä se vain kuluttaisi niitä. Lisäksi yksi haastateltava totesi saaneensa esihenkilöltään negatiivista palautetta sen vuoksi, ettei suostunut joustamaan tekemällä pidempää päivää säännöllisesti. Useamman haastateltavan vastauksista kävikin ilmi, että työn ja vapaa-ajan balanssi nousee tärkeämmäksi työkokemuksen karttuessa eivätkä työntekijät ole valmiita uhraamaan kaikkea jaksamistaan työlle.

Joskus pienet resurssit voivat kuitenkin tuoda mukanaan myös hyvää. Mikäli tiimi ja esihenkilö-alaissuhde toimivat hyvin, pakottaa tilanne kaikkia ottamaan enemmän vastuuta ja mahdollisesti astumaan mukavuusalueensa ulkopuolelle, mikä tuo kehitysmahdollisuuksia.

*”Kyllä se on vähän niinku sekä plussaa että miinusta, että meillä tehdään aika pienillä resursseilla isoja juttuja. Toisaalta sitten saa paljon vastuuta ja sitten myös ihan luontevasti silleen paljon myös mahdollisuuksia tehdä niinku päätöksiä, koska ei ole niin paljon ihmisiä, jotka niistä keskustelis. Mutta toisaalta se on myös sitten paikoin aika stressaavaa ja pitää tehdä pitkää päivää.”* (H3)

Kiire voi olla ongelmana muuallakin organisaatiossa ja vaikeuttaa yhteistyötä sidosryhmien kanssa. Mikäli esihenkilö on myös hyvin kiireinen, voi olla, ettei häneltä riitä tarpeeksi aikaa alaisilleen. Hän ei ehkä myöskään osaa ottaa vastaan työntekijän palautetta työn määrästä, varsinkin jos kokee itse paineita oman esihenkilönsä taholta.

*”Vaikea saada aikaa edes mun omalta esihenkilöltä, että me voitais jutella. Edes niinku tiukasti työasiaa, saatikka joskus jotain, että hei mitä sulle kuuluu -keskusteluja. Olis ihan hirveän tärkeätä, että sä voit sun tiimin kanssa kertoa että miten menee. ... Tuntuu olevan, et kaikilla on aina niin kiire, ettei ehditä kohdata toisia.” (H6)*

Kiireen tuntua olisi hyvä saada vähennettyä organisaatioissa, varsinkin jos sillä on totuttu lähinnä näyttämään, että kaikki ovat hyvin tärkeitä, koska heillä on kiire. Töiden liikakuorma on kuitenkin monelle todellista ja sitä olisi tärkeää pyrkiä kohtuullistamaan, jotta työntekijät jaksaisivat työssään paremmin.

### **Kuormitustekijät**

Työn sisältöön liittyvät kuormitustekijät liittyivät työn fragmentoitumiseen ja teknologian mahdollistamaan paineeseen jatkuvasti tavoitettavissa olemisesta. Osa haastateltavista koki työnsä sisältävän paljon silppua, yksittäisiä tehtäviä, joihin ei pysty varautumaan ja joista mainitsin jo edellä kiireen ja työn määrän kohdalla. Itse työt eivät olleet niinkään ongelma vaan esihenkilön epärealistiset odotukset siitä, mitä kaikkea työntekijä ehtii tekemään. Yksi haastateltava toi esiin sen, että hänen esihenkilönsä oli hyvin kehittämispainotteinen, eikä olisi halunnut alaisensa käyttävän niin paljon aikaa silpputyöhön, joka oli kuitenkin pakko hoitaa.

*”Mä koen kyllä hyvin haastavaksi sen, että ylipäätänsä työ on hyvin semmoista silppua, että on tosi paljon erilaisia prosesseja samanaikaisesti, mitä pitää kaikkia pitää vähän niitä naruja käsissä ja hallita ja niissä on tietty tiukat deadlinet ja sitä akuuttia semmoista tulipalojen sammuttelua. Mutta sitten samaan aikaan voi olla aika paljonkin niitä projekteja ja kehitystehtäviä, mitkä vaatii taas enemmän, ei sitä ad hoc, vastaat nopeasti ja reagoit heti, vaan sitä syventymistä ja saat olla omassa rauhassa ja tehdä ja keskittyä vaan siihen. Niin niiden kahden yhdistäminen tässä roolissa on yllättävän vaikeata.” (H6)*

Toisaalta toinen haastateltava toi esiin sen, että juuri silppu, ad hocina tehtävät työt, olivat kuormittavia nimenomaan siitä syystä, että niitä ei voinut suunnitella ja hallita. Haastateltava

pohtikin, että asiantuntijuus menee tavallaan hukkaan nopeisiin kysymyksiin vastatessa ja ohjeiden antamisessa, kun ne voisi hoitaa vähäisemmälläkin kokemuksella. Isommissa organisaatioissa tämä ei ehkä olekaan ongelma, mutta pienemmissä HR-funktioissa tehtävänkuva on hyvin laaja ja sisältää paljon erilaisia tehtäviä.

Työn fragmentoituminen näkyi haastateltavien vastauksissa myös siinä mielessä, että työtä, tietoa ja vaatimuksia tulee monesta kanavasta. Teknologia tulee helposti iholle ja moni haastateltava kertoikin esimerkiksi laittavansa sähköpostin, Teamsin ja muiden viestintäkanavien ilmoitukset pois päältä puhelimestaan iltaisin ja viikonloppuisin. Yksi haastateltava kertoi esihenkilönsä lähettävän sähköpostia ja WhatsApp-viestejä myös vapaa-ajalla ja koki sen erittäin kuormittavaksi, koska hän tunsu painetta olla koko ajan tavoitettavissa.

*”Koen välillä vähän pientä tuskaa tässä, että me oletetaan kun meillä on niin paljon näitä tekniikoita, teknologia mahdollistaa niin paljon tätä pikachattien viestintää ... ja sitten niitä viestintäkanavia on tosi paljon ja niistä ei välttämättä ole sovittu aina, että mitä milloinkin käytetään. Ja sitä viestiä tulee sitten joka tuutista ja eri suunnista.” (H6)*

Osa haastateltavista pohtikin, miksei esihenkilön ja tiimin kanssa voida rajoittaa sitä aikaa, jolloin voi lähettää työhön liittyviä viestejä. Toisaalta myös organisaatiotasolla peräänkukulutettiin rajojen asettamista muun muassa siihen, että missä ajassa on realistista odottaa vastausta sähköpostiviesteihin ja oletetaanko työntekijöiden vastaavan puhelimeensa vapaa-ajallaan.

#### 5.4 Yhteenveto tuloksista

Pyysin haastateltavia nimeämään kolme tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää sen jälkeen, kun he olivat kertoneet laajemmin omaan työhyvinvointiinsa liittyvistä asioista. Alla olevasta (taulukko 6) näkee, että eniten mainintoja saivat luottamus ja työyhteisö, kumpikin neljä mainintaa. Työyhteisön merkitys oli rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle, mutta huomioin sen tulosten raportoinnissa silloin kun esihenkilön koettiin vaikuttavan siihen. Vaikka vain puolet haastateltavista mainitsi luottamuksen kolmen tärkeimmän listalla, toivat kuitenkin kaikki haastateltavat sen esiin yhtenä työhyvinvoinnin tekijöistä.

Taulukko 6: Haastateltavien kolme tärkeintä työhyvinvoinnin tekijää.

Haastateltava	Tärkein tekijä	2. tärkein tekijä	3. tärkein tekijä
Haastateltava 1	luottamus	arvostus	yhteistyö
Haastateltava 2	motivaatio	työyhteisö	vaikutusmahdollisuudet
Haastateltava 3	työtehtävien sisältö	autonomia	avoin ilmapiiri
Haastateltava 4	työyhteisö	luottamus	psykologinen turvallisuus
Haastateltava 5	työtehtävien sisältö	työyhteisö	luottamus
Haastateltava 6	työkuorma	ilmapiiri	yrityksen arvot
Haastateltava 7	arvostus	luottamus	yrityksen arvot
Haastateltava 8	joustot työajoissa	esihenkilötyö	vaikutusmahdollisuudet

Arvostus ja avoin ilmapiiri löytyivät useamman kuin yhden haastateltavan kärkikolmikosta, samoin kuin se, että yrityksen arvot vastasivat omia arvoja. Työtehtävien sisältö ja siihen liittyvät vaikutusmahdollisuudet saivat niin ikään maininnat kahdelta haastateltavalta. Loput maininnat olivat yksittäisiä kärkikolmikossa, vaikka muuten löytyivätkin haastatteluista.

Vaikka haastateltavien nykyisissä töissä kaikki tärkeimmät tekijät eivät toteutuneet, koki jokainen **työn voimavarojen ja vaatimusten** olevan silti tällä hetkellä tasapainossa, yhdellä jopa kallellaan voimavaroihin päin, koska hän tunsu saavansa tehdä itsenäisesti merkityksellistä työtä. Kuvaan 11 on kerätty haastatteluissa mainitut työn voimavarat.



Kuva 11: Haastatteluissa esiin tulleet työn voimavarat.



Suurin osa työn voimavaroista oli sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa johtamisella, mikä vahvistaa esihenkilön merkitystä työhyvinvoinnille. Lisäksi kehitysmahdollisuudet, onnistumismahdollisuudet, luottamus, työn hallinta (sisältää muun muassa autonomia), merkityksellisyys ja työn sisältö ovat tyypillisiä asiantuntijatyössä, kun taas yhteisöllisyys on usein suuri voimavara kaikenlaisessa työssä.

### **Työhyvinvoinnin vastuut**

Työnantajalla on lakisääteisiä vastuita myös työhyvinvointiin liittyen, kuten kerroin johdannossa (s. 8). Haastatteluissa kysyin, mitkä asiat olivat haastateltavien näkemyksen mukaan työnantajan, tai esihenkilön, vastuulla ja mitkä työntekijän omalla vastuulla. Vastaukset olivat hyvin yhteneväisiä. Niissä korostuivat hyvään johtamiseen kuuluvat asiat, mutta myös jokaisen oma vastuu tunnistettiin.

Esihenkilön tärkeimpänä työhyvinvointiin liittyvänä tehtävänä haastateltavat näkivät olevan ihmisten johtaminen ja johtamisvastuun ymmärtäminen. Tämä edellyttää sitä, että esihenkilö varaa riittävästi aikaa johtamiselle ja toisaalta toimii, kuten yrityksessä on sovittu. Esihenkilön tulee huolehtia resurssien riittävydestä, minkä avulla hän luo onnistumismahdollisuuksia työntekijöilleen. Näitä mahdollisuuksia lisää myös se, että esihenkilö asettaa rajat ja tavoitteet ja viestii näistä selkeästi, huomioiden kuitenkin, että tavoitteet ja odotukset ovat realistisia. Tavoitteen saavuttamisessa auttaa, kun esihenkilö tunnistaa työntekijöiden vahvuudet ja hyödyntää niitä. Esihenkilö pyrkii luomaan avoimen keskustelukulttuurin ja toimii empaattisesti, myös silloin kun on tarve puuttua epäkohtiin. Hän tukee työntekijöitään ja etsii yhdessä työntekijän kanssa joustoja, jos niitä tarvitaan puolin ja toisin. Hyvässä luottamussuhteessa esihenkilö voi tunnistaa, jos joku ei pysty huolehtimaan töistään, kun tehtäviä on liikaa tai ne ovat liian vaativia.

Työntekijän omalla vastuulla työhyvinvoinnissa haastateltavat näkivät puolestaan tärkeimpänä omasta itsestä huolehtimisen: hyvä ravinto, riittävä uni ja kunnollinen palautuminen. Esihenkilön ei voi olettaa olevan ajatustenlukija, joten työntekijän pitää pystyä kertomaan tälle, jos joku asia ei ole kunnossa ja esimerkiksi töitä on liikaa. Haastateltavat näkivät hyvin tärkeänä myös omien rajojen vetämisen eli ettei itse lähde tekemään töitä iltaisin tai viikonloppuisin tai että työpäivän aikana tulee pidettyä pieniä taukoja, vähintäänkin lounastauko. Lisäksi jokaisella on oma vastuunsa työpaikan ilmapiiristä ja työyhteisön huomioimisesta.

Tietotyöntekijöillä erilaiset niska-hartiakivut ovat yleisiä ja vaikka työnantajalta olisi tullut ohjeita parempaan työergonomiaan, on sen toteutus kuitenkin työntekijän omalla vastuulla.

### **Työhyvinvoinnin edistäminen**

Haastateltavat pitivät omasta terveydestä huolehtimista tärkeänä työhyvinvoinnin edistäjänä ja myös toimivat käytännössä usein sen mukaan. Varsinaisesti työhyvinvoinnin parantamiseksi moni haastateltavista oli vetänyt omia rajoja esimerkiksi laittamalla ilmoitukset pois puhelimesta, jolloin ne eivät häirinneet työpäivän aikana (heidät sai kuitenkin kiinni tietokoneen pikaviestimien kautta, koska suurin osa päivistä kuluu näytön edessä) eivätkä varsinkaan vapaa-ajalla. Tärkeää oli myös pyrkiä pitämään työpäivät normaalin pituisina ja tehdä pidempiä työpäiviä vain, jos oli pakottava tilanne. Työn ja vapaa-ajan balanssi toistui puheissa usein. Työn joustoja hyödynnettiin muun muassa työskentelemällä etänä työmatkan jälkeen. Työpäiviä moni haastateltava pyrki aikatauluttamaan ja siinä auttoi kalenterin suunnittelu, mieluiten niin, ettei kalenteria edes suunnitella täyteen. Muutama haastateltava kertoi lisäksi pitävänsä itsensä ajan tasalla muun muassa lakimuutosten suhteen ja he kehittivät itseään myös kouluttautumalla.

Vaikka johtamisen merkitys työhyvinvoinnille tuli hyvin esille haastatteluissa, se ei kuitenkaan näkynyt yhtä selvästi, kun kysyin haastateltavilta, miten heidän työpaikoillaan tuetaan työhyvinvointia. Kaksi haastateltavaa kertoi, että heillä on alettu puhua muustakin kuin fyysisestä työhyvinvoinnista ja kaksi muuta kertoi, että heillä on sisäisiä koulutuksia myös työhyvinvointiin liittyen. Eniten työpaikoilla kuitenkin tarjottiin tukea liikuntaan, järjestettiin yhteisiä tapahtumia tai työterveyshuolto oli lakisääteistä kattavampi. Muutama haastateltava mainitsi, että heillä on työhyvinvointipäällikkö tai wellbeing-vastaava, joten työhyvinvoinnin näkeminen isona kokonaisuutena toivottavasti leviää useampiin organisaatioihin.

## 6 Yhteenveto ja johtopäätökset

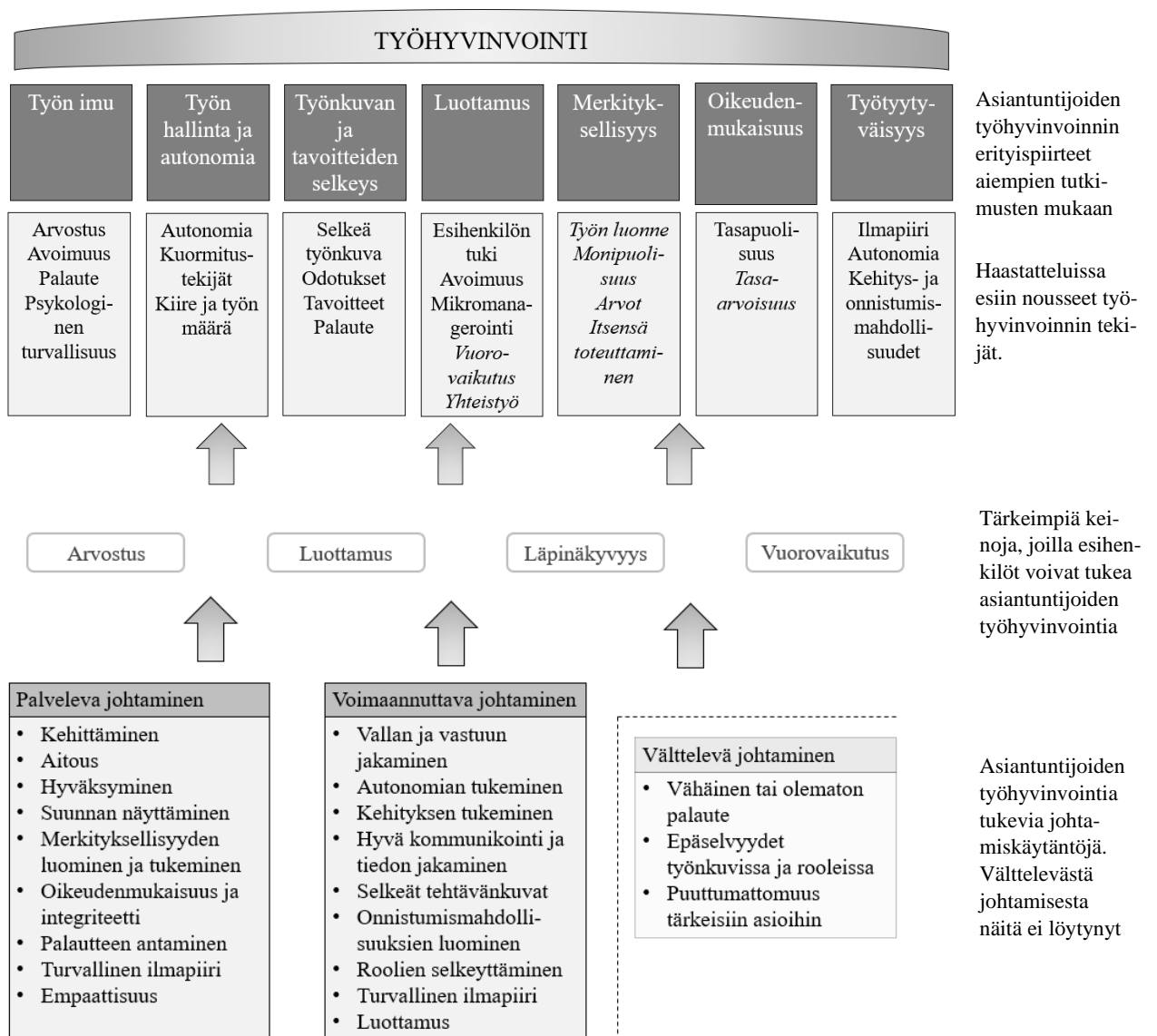
Hyvä johtaminen on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työhyvinvointia pidetään kuitenkin monesti työstä erillisenä asiana ja työhyvinvoinnin johtaminen erotetaan muusta johtamistyöstä, minkä vuoksi työhyvinvoinnin käsittely voi tuntua esihenkilöistä vaikealta. Lisäksi työhyvinvointia usein yksinkertaistetaan liikaa ja keskitytään virkistyspäiviin tai liikunnan tukemiseen, ja unohdetaan johtamistyö ja esimerkiksi luottamuksen ja työn hallinnan tukeminen. Työhyvinvoinnin edistäminen edellyttääkin sitä lisäävien ja heikentävien tekijöiden tunnistamista.

Tässä tutkielmassa halusin selvittää millaisen johtamisen HR-asiantuntijoina työskentelevät kokevat edistävän omaa työhyvinvointiaan. Pohdinnassa peilaan tuloksia kirjallisuuskatsauksessa käsittelemääni teoriaan. Sen jälkeen johtopäätöksissä pyrin vastaamaan tutkimuskysymyksiini ja mietin, millaisia päätelmiä voin niiden perusteella tehdä liittyen johdannossa esiin tuomiini työhyvinvoinnin ja johtamisen ongelmiin. Viimeiseksi esittelen miten tutkimusta voidaan hyödyntää käytännössä, mitä rajoituksia tutkimuksella on ja minkälaisia jatkotutkimusideoita kaikesta seurasi.

### 6.1 Pohdinta ja yhteenveto

Johtamisen vaikutusta asiantuntijoiden työhyvinvointiin on tutkittu tyypillisesti työstä suoriutumisen yhteydessä, jolloin työhyvinvointiin panostaminen oikeutetaan paremmilla suorituksilla (muun muassa Nielsen et al. 2017) tai keskitytään yhteen tai kahteen työhyvinvoinnin osa-alueeseen, kuten esimerkiksi merkityksellisyyteen (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010) tai oikeudenmukaisuuteen (Clay-Warner et al. 2005). Tässä työssä halusin selvittää minkä tekijöiden HR-asiantuntijoina työskentelevät kokevat lisäävän omaa työhyvinvointiaan ja miten siihen voidaan vaikuttaa johtamisella. Tämän vuoksi esimerkiksi työyhteisöön liittyvät tekijät rajautuivat pois. Rajasin tutkimuksen koskemaan HR-asiantuntijoita muun muassa sen vuoksi, että työskentelen itse HR:ssä, mutta myös siitä syystä, että HR:n rooli organisaatioissa on tukea muuta organisaatiota esimerkiksi työkykyjohtamisessa ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, joten aihe oli haastateltaville tuttu.

Kaikki kirjallisuuskatsauksessa käsittelemäni asiantuntijoiden työhyvinvoinnin erityispiirteet löytyivät myös haastateltavien vastauksista joko suoraan tai epäsuorasti. Haastateltavat toivat esiin kuitenkin myös teoriassa mainittuja tekijöitä tarkentavia ja laajentavia seikkoja, varsinkin sen osalta, miten johtaminen vaikuttaa niihin. Näin tutkimukseni tukee aiempia tutkimuksia ja tuo omat painotuksensa siihen, mihin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin johtamisessa on hyvä panostaa. Kuvassa 12 olen yhdistänyt teorian saamiini tutkimustuloksiin.



Kuva 12: Johtamiskäytäntöjen vaikutuskeinot asiantuntijoiden työhyvinvointiin teorian ja tutkimustulosten mukaan.

Yllä olevassa kuvassa yhdistin teoriasta poimimani asiantuntijoiden työhyvinvoinnin tekijät ja liitin niihin haastattelujen tulokset niin, että olen täsmentänyt jokaisen teoriasta tulleen

tekijän alle, mitä haastatteluissa tuli esille näihin liittyvinä osatekijöinä. Kursivoidut kohdat ovat sellaisia haastatteluissa esiin tulleita täsmäntäviä tekijöitä, joita en nostanut omiksi alaluokiksi aineiston analyysissä. Keskellä kuvaa on korostettuna tärkeimmät tuloksissa esiin tulleet asiat, joilla esihenkilöt voivat tukea alaistensa työhyvinvointia. Alaosaan olen koonnut palvelevan ja voimaannuttavan johtamistyylin niitä määritelmiä, jotka tukevat yllä olevia työhyvinvoinnin tekijöitä. Välttelevä johtaminen on jätetty erilleen, koska sen mukaan toimiminen ei edistäisi haastateltujen HR-asiantuntijoiden työhyvinvointia. Kuvasta käy ilmi, miten moniulotteisesta asiasta työhyvinvoinnissa on kyse, ja millaisilla johtamiskäytännöillä siihen voidaan vaikuttaa.

Käyn seuraavaksi läpi haastatteluissa saamiani vastauksia peilattuna aiempiin tutkimustuloksiin asiantuntijoiden työhyvinvoinnin erityispiirteistä. Selkeyden vuoksi ne ovat samassa järjestyksessä kuin kirjallisuuskatsauksessa.

## **Työn imu**

Työn imua on tutkittu paljon viimeiset 20 vuotta, siitä lähtien kun Schaufeli et al. (2002) julkaisivat työn imua käsittelevän tutkimuksensa, joka on toiminut sen jälkeen lähtökohtana monille muille tutkimuksille. Oli hieman yllättävää, ettei työn imu noussut suoraan esiin haastatteluissa. Toisaalta työn imun käsite ei välttämättä ole kovinkaan tunnettu edes HR-asiantuntijoiden keskuudessa, varsinkaan jos työhyvinvointi ei kuulu suoraan heidän työhönsä, tai sitten sitä ei yhdistetty johtamiseen. Työn imu on kuitenkin laaja käsite ja siihen liittyviä asioita haastatteluissa kävi ilmi. En esimerkiksi nostanut kirjallisuuskatsauksessa psykologista turvallisuutta esiin erikseen, mutta se oli yksi keinoista, joilla Hakasen (2014, 353) mukaan voidaan lisätä työn imua, ja haastateltavat pitivätkin sitä työhyvinvoinnille tärkeänä. Haastateltavat totesivat, että psykologisesti turvallisessa ympäristössä toimitaan avoimesta ja jokainen uskaltaa tuoda omia ajatuksiaan julki ja myös kyseenalaistaa toisia.

Schaufeli (2015, 453–455) puolestaan esitti, että johtamisella voidaan vaikuttaa työn imuun vain välillisesti työn voimavarojen kautta, esimerkiksi esihenkilön antaessa palautetta työntekijöilleen. Palaute olikin yksi useimmiten haastatteluista mainituista asioista, joita hyvältä esihenkilöltä odotettiin. Työn voimavarojen merkitys näkyi parhaiten juuri työn imuun liittyvissä vastauksissa, mistä voidaan todeta, että tässä tutkimuksissa käsitellyistä työhyvinvoinnin osa-alueista työn voimavarat vaikuttavat eniten nimenomaan työn imun kohdalla.

Haastateltavat siis pitivät työn imua tärkeänä työhyvinvoinnin kannalta, vaikka eivät käyttäneetkään varsinaista työn imun käsitettä.

Arvostuksen osoittaminen ja kannustaminen ovat Hakasen (2014) mukaan myös johtamisen keinoja, joilla voidaan edistää työn imun kokemista. Ne löytyivät myös haastateltujen vastauksista. Arvostus oli parilla haastatellulla jopa työhyvinvoinnin tärkeimpien tekijöiden kärkikolmikossa ja muutkin toivat sitä esille. Arvostuksella he tarkoittivat sitä, että haluavat kokea tulevansa arvostetuksi työntekijän lisäksi ihmisenä, ja odottivat myös, että heidän työtään arvostetaan. Asiantuntijatyössä oleville työn arvostus merkitsee paljon, koska he haluavat työskennellä nimenomaan asiantuntijaroolissa ja haastateltavat pitivät omaa työtään HR:ssä tärkeinä koko organisaation kannalta. Työn arvostus sekä työntekijän että esihenkilön puolelta edistää työhön uppoutumista ja lisää siten työn imua.

### **Työn hallinta ja autonomia**

Autonomia työssä on yksi asiantuntijatyön tunnusmerkeistä (Benson & Brown 2007, 125) ja sitä pidetään myös yhtenä työhyvinvoinnin edellytyksistä (Correia de Sousa & van Dierendonckin (2010, 233–235). Tarve hallita omaa työtään tuli selvästi esille haastatelluissa ja nostinkin sen tulosten käsittelyssä omaksi teemakseen. Jokainen haastateltava koki, että koska he ovat asiantuntijoita, täytyy heillä olla riittävästi osaamista tehdäkseen työnsä mahdollisimman itsenäisesti. Itsenäisyys sisältää vapautta määritellä osin työtehtävänsä, miten ne tekee ja milloin. Tämä on linjassa Poulsenin & Ipsenin (2017) tutkimuksen kanssa, jossa he totesivat asiantuntijoiden tarvitsevan työssään valtaa ja vastuuta, jotta voivat tehdä sen hyvin. Autonomia ei poista ohjeistusta, vaan haastateltavien mielestä työ sujui parhaiten, kun siitä sovittiin esihenkilön kanssa, jonka jälkeen asiantuntija sai tehdä työtään rauhassa.

Chon & Parkin (2011, 557) mukaan esihenkilön ja alaisen välillä on oltava luottamusta, jotta autonomia voisi toteutua. Haastateltavat kaipasivatkin enemmän valtaa, jotta voisivat tehdä muun muassa päätöksiä itsenäisemmin. Liiallinen byrokratia heikensi heidän työhyvinvointiaan, kun heillä ei ollut riittäviä valtuuksia toimia itsenäisesti. Tämä heikensi myös luottamusta. Asiantuntijatehtävissä toimivat eivät halua työskennellä tiukassa valvonnassa. Johtamiskäytännöissä autonomia yhdistetään yleensä voimaannuttavaan johtamiseen, sillä se on tämän johtamistyylin keskiössä (Park et al. (2017).

Haastateltavat kertoivat, että työn hallintaa vaikeuttivat työn fragmentointuneisuus ja teknologian tuoma viestintäkanavien runsaus. Zhou & Rau (2022) ovatkin nostaneet esiin, kuinka keskeytykset työssä ovat haitallisia ja niitä olisi hyvä pyrkiä vähentämään. Tämä on todennäköisesti ongelmana jo monissa muissakin töissä ja kaipaisi yhteisten sääntöjen lisäksi työntekijöiltä parempaa itseohjautuvuutta sekä mahdollisesti työnkuvien tarkistamista, mikäli niissä voisi keskittyä suurempiin kokonaisuuksiin, joita ei vastaavasti olisi niin monta.

Työn hallintaan liittyy työajan hallinta, minkä on todettu lisäävän työtyytyväisyyttä (Viñas-Bardolet et al. 2018) ja mikä oli lähes itsestäänselvyys haastateltaville. He pitivät työajan joustoja ja hallittavuutta jopa yhtenä työnteon keskeisistä ehdoista. Toisaalta esihenkilöltä, ja koko organisaatiolta, kaivattiin yhteisten sääntöjen sopimista esimerkiksi koskien työaikojen noudattamista. Covid-19-pandemian aikana tapahtunut etätöihin siirtyminen on lisännyt odotuksia myös sille, että työntekijät voivat itse päättää työntekemisen paikan. Organisaatioissa on erilaisia käytäntöjä ja joissakin tiimien esihenkilöt päättävät tiiminsä käytännöistä. Tässäkin asiassa yhdessä sopiminen tai vähintään sääntöjen avoin perustelu tuonee parhaan lopputuloksen, johon kaikki voivat sitoutua.

Senthanar et al. (2021) toivat tutkimuksessaan esiin, miten asiantuntijat joustavat helposti työnantajan suuntaan varsinkin kiireisinä aikoina. Tämä tuli myös esiin haastatteluissa, joissa tosin valtaosa kertoi rajoittavansa nykyään tietoisesti työpäivien pituutta ja totesivat, että työpäiviä on liian helppo pidentää, koska tehtävää olisi aina niin paljon. Pidemmän päälle se kuitenkin heikentää työhyvinvointia ja yleistä jaksamista. Kiireen tuntu ei välttämättä ole aina haitallista, kunhan sen kesto on rajattu ja työntekijä pystyy itse jotenkin hallitsemaan sitä. Jos kiire kuitenkin johtuu esimerkiksi liian pienistä resursseista, ei se ole enää työntekijän hallittavissa. (Tammelin et al. 2017, 597–598.) Työntekijät eivät myöskään yleensä voi delegoida omia tehtäviään muille, joten tässä kohtaa tarvitaan esihenkilön puuttumista tilanteeseen, kuten haastateltavat toivoivat. Muutenkin esihenkilön tukea ja ohjausta kaivattiin herkästi, kun työkuorma uhkaa kasvaa liian suureksi. Haastateltavat kertoivat kamppailevansa usein tunnollisuuden ja työn määrän kanssa, eikä esihenkilölle ole aina helppoa mennä kertomaan todellista tilannetta. Avoimuus ja hyvä ilmapiiri tekevät hankaliltakin tuntuvien asioiden esille ottamisesta helpompaa.

## **Työnkuvan ja tavoitteiden selkeys**

Selkeä työnkuva ja tavoitteet ovat lähtökohta sille, että työntekijä voi hallita työtään ja työaikaansa. Voidakseen tehdä työnsä hyvin työntekijän on tiedettävä mitä työhön kuuluu, ja mitkä ovat hänen oikeutensa ja velvollisuutensa (Gilboa et al. 2008). Haastatteluissa tuli esiin, että odotukset ja tavoitteet pitäisi kommunikoida selkeästi, samoin kuin tehtäväkuva, eikä näin aina ole. Työntekijän pitää tietää missä rajoissa voi toimia ja epäselvyydet näissä lisäävät työn kuormitusta.

Etukäteen annettujen ohjeiden ja muun jatkuvan kommunikoinnin lisäksi antamalla rakentavaa palautetta esihenkilö pystyy ohjaamaan alaisensa toiminnan suuntaa ja näin selkeyttää hänen työnkuvaansa. Palautteen antaminen on yksi keskeisimmistä toimista, joilla esihenkilö voi vaikuttaa alaisensa työhyvinvointiin (van Dierendonck et al. 2004, 166). Haastattelutavat toivoivat, että palautteen saaminen esihenkilöltä ja suunnan näyttäminen olisivat jatkuvaa, minkä lisäksi niille on erityistarve uudessa työpaikassa tai uudessa roolissa. Korjattavan palautteen lisäksi positiivinen palaute on tärkeää, sillä se vahvistaa työntekijän tunnetta omasta osaamisestaan.

Työnkuvan selkeyttä pidetään yhtenä työn voimavaroista ja se helpottaa eri sidosryhmien odotuksiin vastaamista (Karkkola et al. 2019), mikä on erityisen tärkeää HR-työssä, koska kaikilla rooleilla on tyypillisesti paljon sidosryhmiä, joilla on omat odotuksensa ja aikataulunsa. Esihenkilön epärealistiset odotukset siitä, mitä missäkin ajassa ja tilanteessa voi tehdä, tulivat haastatteluissa esiin ja aiheuttavat tyypillisesti kuormitusta. Toisaalta työntekijä ei aina itsekään osaa arvioida tarvittavaa aikaa jonkin tehtävän hoitamiseen, jolloin tarvitaan avointa vuorovaikutusta eri osapuolten välillä ja tarvittaessa halukkuutta ja kykyä suunnitelmien muutokseen.

## **Luottamus**

Luottamus kaikissa ihmissuhteissa on aina tärkeää, mutta työhyvinvoinnin kannalta se on tärkeää myös sen vuoksi, että se on pohjana autonomialle, työn hallinnalle ja oikeudenmukaisuuden kokemiselle. Haastatteluissa tuli esiin, että esihenkilön odotetaan toimivan reilusti, jolloin alaisen on helpompi luottaa tähän. Luottamus vahvistaa yhdessä toimimista ja on erittäin tärkeää esimerkiksi palautteen antamisessa ja myös vastaanottamisessa.



Esihenkilön luottamus puolestaan näkyy muun muassa siinä, että hän luottaa alaiseensa ja antaa tämän tehdä työtä itsenäisesti. Luottamuksen kohteen eli tässä tapauksessa esihenkilön voidaan nähdä tarvitsevan muutamia ominaisuuksia, jotka kävivät ilmi myös haastatteluissa. Näitä ovat Dietzin & Den Hartogin (2006) mukaan hyväntahtoisuus, kyvykkyys, ennustettavuus ja integriteetti.

Luottamusta lisää, jos työntekijä kokee esihenkilön arvostavan häntä ja kohtelevan häntä oikeudenmukaisesti (Wat & Shaffer 2005). Selkeä kommunikointi lisää myös luottamusta, samoin avoimuus. Esihenkilön ja alaisen yhteistyö on hyvä pohja luottamuksen rakentamiselle (Gill 2008). HR:ssä, ainakin pienehköissä tiimeissä, esihenkilö ja alaiset tekevät paljonkin yhteistyötä, mikä auttaa luottamuksen syntymisessä ja ylläpidossa ainakin silloin, kun esihenkilöllä on edellisessä kappaleessa mainittuja ominaisuuksia. Esihenkilön tuki, ja alaisen luottamus tähän tukeen, toistui jokaisessa haastattelussa työhyvinvoinnin kannalta keskeisimpinä asioina. Tuen ei tarvinnut välttämättä olla konkreettisesti muuta kuin että esihenkilö on tavoitettavissa ja hänen kanssaan voi keskustella.

Haastateltavat puhuivat myös luottamuksen puutteesta ja kuinka se tulee esiin esihenkilön liiallisena kontrollina. Lähes kaikilla haastatelluilla oli kokemusta mikromanageroinnista, joka koettiin epäoikeudenmukaiseksi ja vahvasti työhyvinvointia heikentäväksi. Se vähensi myös asiantuntijan arvovaltaa ja huononsi siten haastateltavien ammatillista itsetuntoa.

### **Merkityksellisyys**

Työ koetaan merkitykselliseksi, jos se tuntuu tärkeältä ja tarkoituksenmukaiselta. Haastateltavat kertoivat, että työn luonne on tässä suurin tekijä, mutta joillekin myös työpaikan arvot tai organisaation toimiala merkitsivät paljon. Bilge et al. (2021) näkivät, että työn merkityksellisyys ja organisaation ja asiantuntijoiden omien arvojen kohtaaminen nousevat nuoremmilla työntekijöillä tärkeämmäksi kuin vanhemmilla, mutta tässä tutkimuksessa haastatelluilla näitä eroja ei näkynyt. Tämä saattaa ainakin osittain selittyä sillä, että haastateltavat työskentelivät kaikki HR:ssä, jolloin he kokivat jo työn itsessään merkitykselliseksi.

HR-asiantuntijoilla työn merkityksellisyys näkyi monessa: työ tuntui tärkeältä, koska se mahdollisti monen asian sujumisen organisaatiossa, siinä autettiin työntekijöitä ja esihenkilöitä, ja työssä sai toteuttaa itseään. Nämä vastaavat täysin Martelan & Pessin (2018)

määritelmiä työn merkityksellisyydestä, jonka he katsoivat jakaantuvan kolmeen teemaan eli arvokkuuteen, hyvää tuottavaan päämäärään ja itsensä toteuttamiseen. Grant et al. (2007) määrittelivät työn merkityksellisyyden lisääntyvän, jos tehtävät ovat monipuolisia. Tämä näkyi myös haastatelluilla. Esihenkilön luottamuksella ja autonomian antamisella voidaan siten lisätä myös merkityksellisyyden kokemusta.

Vaikka työyhteisön merkitys jäi tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle, mainitsivat haastateltavat yhdeksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi työyhteisön ja yhteenkuulumisen tunteen. Tämä on Correia de Sousan & van Dierendonckin (2010, 233–235) mukaan tyypillistä asiantuntijoille, jotka mielellään jakavat tietoa ja keskustelevat kokemuksistaan kollegoidensa kanssa. Sitä vastoin Kubon & Sakan (2002) näkemys, jonka mukaan työn merkityksellisyyttä asiantuntijoilla vähentävät heidän työhönsä suoraan kuulumattomat hallinnolliset tehtävät, ei tullut haastatteluissa esiin. Haastateltavat mainitsivat, että työhyvinvointia heikensi, jos esihenkilö antoi tehtäviä, joiden merkitystä kenellekään tai millekään oli mahdotonta nähdä.

### **Oikeudenmukaisuus**

Clay-Warner et al. (2005) pitävät oikeudenmukaisuutta johtamisen kulmakivenä ja se näkyi tämän tutkimuksen haastatteluissakin. Haastateltavat totesivat, että heidän pitää kokea esihenkilön toiminta oikeudenmukaiseksi ja tasapuoliseksi, jotta voivat luottaa tähän. Saman olivat todenneet Wat & Shaffer (2005) tutkimuksessaan. Oikeudenmukaisuus näkyi esimerkiksi kommunikoinnissa, miten päätöksiä tehdään ja kuinka läpinäkyvästi toimitaan. Haastateltavien oli helpompi ottaa vastaan negatiivistakin palautetta, jos se koettiin oikeudenmukaiseksi. Tämä kävi yksiin sääntöjen oikeudenmukaisuuden kanssa, jonka mukaan prosessi on tärkeämpää kuin lopputulos (Clay-Warner et al. 2005; Tenhiälä et al. 2013, 807).

Oikeudenmukainen kohtelu johtaa vastavuoroisuuteen ja haastateltavat olivatkin valmiita joustamaan työtilanteen sitä vaatiessa. Tämä on linjassa Collinsin & Mossholderin (2017) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan oikeudenmukaisuuden odotukset kasvavat sen mukaan mitä sitoutuneempia työntekijät ovat. Haastateltavien vastauksista kävi selvästi ilmi, että he ovat erittäin sitoutuneita työhönsä ja näkivät tehtäviensä merkityksen, mikä puolestaan lisäsi valmiutta satunnaisiin joustoihin. Sitä vastoin yksikään haastateltavista ei tuonut esiin kokeneensa epäoikeudenmukaisuutta esimerkiksi töiden epätasaisessa jakautumisessa tiimissä, jota Bibi et al. (2019) pitivät työpaikkojen tyypillisenä ongelmana.

Tasapuolisuus ja tasa-arvoisuus katsottiin haastatteluissa rinnastettavaksi oikeudenmukaisuuteen ja se näkyi esimerkiksi siinä, että esihenkilö kohtelee kaikkia alaisiaan tasapuolisesti eikä nosta ketään, edes itseään, toisten yläpuolelle tai hauku ketään.

### **Työtyytyväisyys**

Työtyytyväisyys pitää sisällään monia tekijöitä, kuten esimerkiksi ilmapiirin, oikeudenmukaisuuden, sitoutumisen ja kehittymismahdollisuudet. Haastateltavat näkivät esihenkilön vaikuttavan hyvinkin paljon tiimin ilmapiiriin. Tähän liittyivät muun muassa kuinka avoimesti asioista voidaan puhua ja miten toimitaan yhdessä. Esihenkilön nähtiin toimivan roolimallina ja asettavan suunnan. Positiivisessa ilmapiirissä yhteistyö sujuu ja esihenkilön johtamiseen luotetaan.

LMX-mallin mukaan toimiminen voi lisätä tyytyväisyyttä esihenkilöä kohtaan (Gerstner & Day 1997), sillä siinä korostetaan esihenkilön ja alaisen välistä vuorovaikutusta (Barbuto & Wheeler 2006). Hyvä luottamuksellinen suhde todennäköisesti auttaa siinä, että esihenkilön on helpompi antaa alaiselleen haastavia tehtäviä. Toisaalta jos esihenkilö-alaisuhde ei ole hyvä, on työntekijän esimerkiksi vaikeampi ottaa vastaan negatiivista palautetta. Haastateltavat toivat esiin muun muassa, että palaute tuntui väärältä ja turhauttavalta, jos ei vaikuttanut siltä, että esihenkilö olisi ollut vilpitön ja tiennyt riittävästi asiasta, mikä korostaa hyvän vuorovaikutussuhteen merkitystä.

Autonomia, jota käsittelin jo aiemmin, lisää työtyytyväisyyttä asiantuntijoilla. Samoin työajan ja työntekopaikan hallinta, vaikka etätöillä onkin todettu sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työtyytyväisyyteen (Morganson et al. 2010). Tämä kävi ilmi myös haastatteluissa, joissa osa haastateltavista piti etätöitä työhyvinvointia lisäävänä ja osan mielestä se heikensi sitä silloin, kun se on ainoa vaihtoehto. Osa haastateltavista kertoi esihenkilön pitäneen covid-19-pandemian aikana tiimille paljon yhteisiä Teams-tapaamisia sekä painottaneen kameran päällä pitämisen tärkeyttä kommunikoinnissa, ja näillä keinoilla työhyvinvointi oli pysynyt hyvänä.

Työtyytyväisyyteen vaikuttivat kaikilla haastatelluilla pääosin samat asiat. Muun muassa mahdollisuus onnistua työssään ja kehittää itseään olivat suurimmalle osalle hyvin tärkeitä, mikä taas on linjassa Torrent-Sellensin et al. (2016) tutkimuksen kanssa. Yleisesti ottaen

kehitys- ja onnistumismahdollisuuksien antaminen nähtiin haastatteluissa asiaksi, johon esihenkilöllä on suuri vaikutus: miten alaisen annetaan tehdä työnsä ja millaisia tehtäviä hän voi tehdä.

### **Johtamiskäytännöt**

Kirjallisuuskatsauksessa käsittelemistäni kolmesta johtamistyylistä mikään ei täytä ”täydellisen” johtamisen tunnusmerkkejä eikä mikään niistä yksinään toimi haastattelemillani HR-asiantuntijoilla. Tämä ei myöskään ollut oletuksena aloittaessani tutkimuksen, vaan halusin löytää niistä hyödyllisiä piirteitä. Palvelevaan ja voimaannuttavaan johtamiseen sisältyy useita asiantuntijoiden johtamiseen sopivia piirteitä. Välttelevässä johtamisessa puolestaan oli vain vähän, jos ollenkaan, työhyvinvointia edistäviä piirteitä. Tähän vaikutti selkeästi se, että itsenäisyydestä huolimatta kaikki haastatellut HR-asiantuntijat odottivat ja arvostivat esihenkilön tukea, mitä välttelevä johtaja ei useinkaan tarjoa.

Van Dierendonckin (2011) tutkimukseen perustuvista *palvelevan johtamisen* tunnusmerkeistä kehittäminen, aitous, hyväksyntä ja suunnan näyttäminen tulivat useaan otteeseen esille haastatteluissa sellaisina ominaisuuksina, joita haastateltavat arvostivat. Asiantuntijoille itsensä ja työnsä kehittäminen olivat tärkeitä, joten esihenkilön pitää tukea sitä ja luoda siihen mahdollisuudet. Aitous ja vilpittömyys ovat lähtökohta hyvälle vuorovaikutussuhteelle, ja työntekijällä on helpommin mahdollisuus olla oma itsensä, kun myös esihenkilö on oma itsensä. Tähän liittyen haastateltaville oli hyvin tärkeää tulla hyväksytyksi omana itsenään. Suunnan näyttäminen nousi haastatteluissa esiin niin ohjeistamisen, työnkuvan selkeyden kuin kommunikaation osalta.

Muita palvelevaan johtajaan liittyviä ominaisuuksia ovat esimerkiksi oikeudenmukaisuus ja integriteetti (Correia de Sousa & van Dierendonck 2010), jotka tulivat haastatteluissa esiin HR-asiantuntijoiden työhyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Samoin kuin merkityksellisyys, jonka luomista Stone et al. (2004, 356) pitävät tärkeänä varsinkin motivaation kannalta. Linden et al. (2014) lisäsivät palvelevan johtajan ominaisuuksien listaan ongelmanratkaisu-kyvyn ja substanssiosaamisen. Nämä eivät tulleet selkeästi esiin haastatteluissa kuin kahden henkilön osalta, vaikka esihenkilöltä mahdollisesti odotetaan niitä, jos työntekijä tarvitsee tämän tukea.

Haastatteluissa puhuttiin empatiajohtamisesta, mikä Barbuton & Wheelerin (2006) tutkimuksessa vaikutti positiivisesti työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja auttoi luomaan psykologisesti turvallisen ilmapiirin. Lisäksi Hakanen (2014) on nostanut esiin työntekijöiden arvostamisen ja palautteen antamisen, jotka molemmat mainittiin useasti haastatteluissa ja niiden tärkeyttä tuotiin esiin.

*Voimaannuttavassa johtamisessa* työntekijöiden itseohjautuvuuden lisääminen on keskiössä (Hakimi et al. 2010), mikä sopii hyvin autonomiaa tavoitteleville asiantuntijoille poistamatta kuitenkaan esihenkilön vastuuta. Autonomian tukeminen puolestaan edellyttää alaisten kehityksen tukemista ja vallan jakamista (Amundsen & Martinsen 2014), jota haastateltavat odottivatkin. Luottamus on tärkeässä roolissa, jotta esihenkilö voi antaa valtaa ja vastuuta alaisilleen. Luottamuksellisen suhteen syntyä helpottaa, kun esihenkilö osoittaa arvostavansa alaistaan (Kim et al. 2018). Arvostus nousikin korkealle haastateltavien asettaessa työhyvinvoinnin tekijöitä tärkeysjärjestykseen.

Esihenkilön on kyettävä kommunikoimaan riittävän selkeästi ja antamaan tarpeeksi tietoa (Hakimi et al. 2010), ja näihin liittyen haastateltavat toivoivat esihenkilön auttavan heitä työssään luomalla onnistumiselle mahdollisuudet kertomalla odotuksista ja tavoitteista riittävän selkeästi kuin myös siitä, mitä kaikkea heidän tehtävänsä kuuluu. Lisäksi psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen, jota haastateltavat pitivät hyvin tärkeänä, sisältyy myös Amundsenin & Martinsenin (2014) voimaannuttavan johtamisen ajatukseen. Houghton & Yoho (2005) huomauttivat tutkimuksessaan, että voimaannuttava johtaminen ei välttämättä sovi kaikkeen työhön, jos työssä esimerkiksi ei odoteta oma-aloitteisuutta tai muita itsensä johtamisen keinoja. Näin ei kuitenkaan ole asiantuntijatyössä, ja voimaannuttavassa johtamisessa onkin paljon hyviä puolia, joita haastateltavat pitivät hyödyllisinä.

Valitsin tähän tutkimukseen *välttelevän johtamisen* siitä syystä, että esimerkiksi Yang (2015) pitää sen hyvinä puolina alaisten autonomian tukemista ja tilan antamista. Ajatukseksi oli, että asiantuntijatyössä olevat saattavat pyrkiä mahdollisimman suureen itsenäisyyteen ja vähäiseen töihin puuttumiseen. Ryan & Tipu (2013) olivat samoilla linjoilla todetessaan, että luottamuksellisessa suhteessa oleva osaava työntekijä ei odota esihenkilön puuttuvan työhönsä. Välttelevää johtamista on kuitenkin arvosteltu monissa tutkimuksissa ja muun muassa Correia de Sousa & van Dierendonck (2010) korostivat, että asiantuntijat tarvitsevat johtamista, vaikka haluavatkin olla samaan aikaan myös itsenäisiä. Tämä tuli haastatteluissa erittäin selväksi, koska esihenkilön eri lailla osoittamaa tukea pidettiin hyvin tärkeänä.

Autonomian tukeminen ei palvele alaisia, jos he jäävät paitsi kaikesta muusta tuesta. Tämän vuoksi välttelevästä johtamisesta ei tässä tutkimuksessa voi todeta olevan hyötyä asiantuntijoiden johtamisessa, koska sen mahdolliset hyödyt jäävät haittojen alle. Lisäksi haastatte- luissa kävi selväksi, että kukaan ei halunnut esihenkilöä, joka pysyttelee etäällä eikä ole kiinnostunut alaisensa tehtävistä tai kuulumisista.

Haastateltavat kertoivat lisäksi epäselvyyksistä tehtävänkuvuissaan ja odotuksissa ja toivoivat näiden selvittämiseksi muun muassa parempaa kommunikointia. Saman ongelman olivat ha- vainneet myös Skogstad et al. (2007), jotka tuomitsevat tutkimuksessaan välttelevän johta- misen jopa haitallisena, mikäli välttelevä esihenkilö ei puutu asioihin eikä anna palautetta. Haastateltavat odottivat esihenkilön kantavan nimenomaan esihenkilön roolista aiheutuvan vastuun eikä pakoilevan sitä, kuten Wong & Giessner (2018) kuvasivat välttelevää johtajaa tutkimuksessaan. Lisäksi HR:ssä esihenkilö on usein läheisessä yhteistyössä alaistensa kanssa ja tämän läheisyyden vuoksi alaisten odotukset saattavat olla korkeammalla, niin kuin Popli & Rizvi (2016) toteavat.

## 6.2 Johtopäätökset

Edellisessä alaluvussa peilasin tutkimustuloksia kirjallisuuskatsauksessa käsittelemääni teo- riaan ja sain todeta, että tutkimustulokset olivat hyvinkin yhtenevät aiempien tutkimusten kanssa. Työhyvinvointi sisältää paljon erilaisia tekijöitä, joten saatavilla on monenlaisia ja moneen eri tekijään keskittyviä tutkimuksia. Oman tutkimukseni kaltaisia tutkimuksia, joissa käsitellään työhyvinvointia ja johtamista yhdessä laajasti on kuitenkin vähemmän, luultavasti sen vuoksi, että laajuus ei mahdollista aiheiden syvempää käsittelyä. En silti ha- lunnut keskittyä vain yhteen työhyvinvoinnin tekijään, koska yhden tekijän parantaminen voi huonontaa toista, jolloin yhteisvaikutus ei välttämättä olekaan positiivinen. Lisäksi yh- teen asiaan keskittyminen vie katseen pois kokonaisuudesta ja työhyvinvoinnissa monet te- kijät ovat kietoutuneet toisiinsa. Oma tutkimukseni tukee monia aiempia työhyvinvoinnin ja johtamisen tutkimuksia ja ohjaa huomion erityisesti asiantuntijoihin, esihenkilöltä saatavan tuen vaikutukseen sekä siihen kuinka johtamisen perusasiat ovat edelleen tärkeitä työhyvin- vointia ajatellen.

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimuskysymykseen ja sitä tukeviin alatutkimuskysymyksiin:

*Millaisen johtamisen HR-asiantuntijat kokevat edistävän työhyvinvointiaan?*

*1. Mitkä työhyvinvoinnin piirteet ovat erityisen tärkeitä asiantuntijatyössä?*

*2. Mistä tekijöistä työhyvinvointia edistävä johtaminen koostuu asiantuntijatyössä?*

Molempiin alatutkimuskysymyksiin sain vastauksia aiemmista tutkimuksista, ja ne täydentyivät haastatteluista saaduilla vastauksilla. Päätutkimuskysymyksen vastaus rakentui haastatteluiden perusteella, koska se käsittelee nimenomaan HR-asiantuntijoiden kokemuksia.

Ensimmäisen alakysymyksen käsittelemiseen valitsin aiemmista tutkimuksista seitsemän asiantuntijoiden työhyvinvointiin liittyvää erityispiirrettä. Myöhemmin haastatteluissa työhyvinvoinnin tekijöitä, jotka lähes jokainen nimesi täysin tai melkein samalla tavalla, löytyi peräti 18 kappaletta ja jaoin ne tulosten raportoinnissa kolmeen teemaan: *esihenkilön toimintaan, työntekijän kohteluun ja työn hallintaan ja sisältöön*. Pohdinta-luvussa jaottelin nämä taas selkeyden vuoksi kirjallisuuskatsauksessa käsittelemieni otsikoiden mukaisesti, mutta sisältö pysyi samana. Aiheen laajuuden vuoksi tuloksia voidaan jaotella monin eri tavoin tarpeen mukaan.

Edellä mainittujen teemojen nimistä voidaan nähdä, että niissä on kyse johtamisen ja työn tekemisen perusasioista. Kun organisaatioissa puhutaan työhyvinvoinnin johtamisesta ja mietitään, miten työtyytyväisyyskyselyjen tuloksia saataisiin paremmiksi, unohdetaan helposti, että ratkaisu voisi löytyä nimenomaan perusasioista. Toimiva arki työpaikalla, hyvä suhde esihenkilöön ja kollegoihin sekä mahdollisuus tehdä työtä parhaaksi katsomallaan tavalla ovat työhyvinvoinnin perusasioita. Jos ne eivät toimi, ei liikuntaseteleillä tai kesäjuhilla paranneta työhyvinvointia. Perusasioiden merkitys saattaa nykyään unohtua muiden asioiden noustessa pinnalle, ja toisaalta organisaatioissa saatetaan varsinkin ylemmän johdon taholta olettaa, että perusasiat ovat kunnossa. Tästä päästään johdannossa esittämäni tilanteeseen, eli työhyvinvointiin panostamisesta huolimatta työhyvinvointi heikkenee ja huonosta johtamisesta tai johtamisen puutteesta aiheutuvat ongelmat lisääntyvät.

Haastateltavat kertoivat monista esihenkilön toimintaan liittyvistä asioista, kuten tuesta tai sen puutteesta, kehitys- ja onnistumismahdollisuuksien luomisesta ja ilmapiiriin vaikuttamisesta. Työntekijän kohtelu -teeman alle puolestaan sijoittuivat muun muassa arvostus,

avoimuus ja luottamus. Viimeisenä työn hallintaan ja sisältöön tulivat esimerkiksi autonomia, tehtäväkuva ja kuormitustekijät. Haastateltavilla oli näistä asioista paljon huonojakin kokemuksia ja se näkyi siinä, mitä kukin painotti. Työtä vaikutti olevan usein enemmän kuin normaalin työpäivän puitteissa ehtii tehdä ja se oli saanut jotkut tekemään päätöksen, että eivät enää tee pidempiä päiviä. Arvostuksen puute vaivasi joillakin työpaikoilla ja näkyi esimerkiksi siten, että asiantuntijan osaamista ei hyödynnetty tai hänen kanssaan ei edes keskusteltu työhön liittyvistä asioista.

Yksi suurimmista ongelmista oli epäselvyydet työnkuviissa, jolloin välttämättä kenellekään ei ollut selvää, mitä mihinkin rooliin sisältyy, jolloin myös odotukset ja tavoitteet saattoivat olla epärealistisia ja kuormittivat työntekijöitä. Tähän voi olla monia syitä, mutta ainakin pienemmissä tiimeissä HR:ssä se voi johtua osittain siitä, että jokaisen työnkuva on laaja eli jokaisella on vastuullaan monta isompaa ja pienempää kokonaisuutta. Ongelma on kuitenkin ratkaistavissa, mutta vaatii sekä esihenkilöltä että työntekijältä avoimuutta ja rohkeutta puhua hankalustakin asioista.

Toinen paljon mainintoja saanut ongelma oli luottamuksen puute, joka näkyi esihenkilön mikromanagementina. Jotain ilmiön yleisyydestä kertonee, että haastateltavat käyttivät nimenomaan sanaa ”mikromanagementi” vaikka se ei välttämättä ole terminä kovin yleinen. Mikromanagementi kuormittaa työntekijää monella tavalla: se saattaa sisältää tarkkojen se-  
lostuksien laatimista työpäivistä ja luvan kysymistä joka asiaan, vie työntekijältä auktoriteettia organisaation muiden jäsenten silmissä ja saattaa jopa viedä työntekijältä kehittymishaluja. Näiden perusteella *luottamus ja selkeä työnkuva nousevat tärkeimmiksi yksittäisiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi*. Lisään näihin vielä *autonomian*, sillä sen toteutuminen edellyttää esihenkilön luottamusta alaiseen ja haastateltaville oli erittäin tärkeää, että he saivat tehdä työt omalla tavallaan, rytmittää työpäivät ja työviikot ja ennen kaikkea saada *työrauhan* (kuva 13).

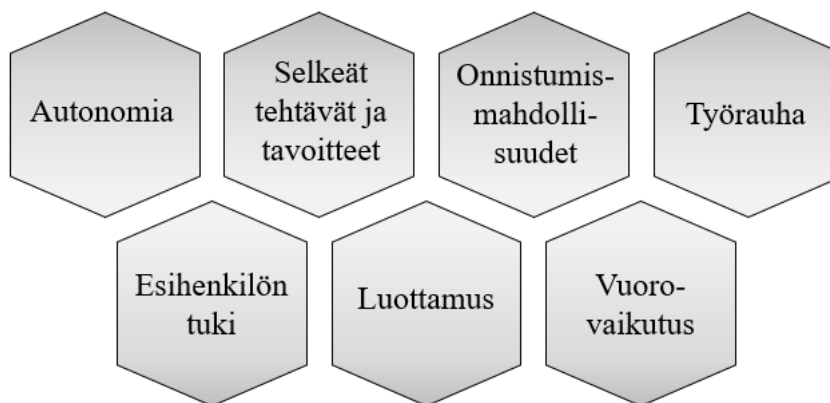
Toista alakysymystä varten käsitteelin ensin kirjallisuuskatsauksessa kolmea johtamistyyliä: palvelevaa, voimaannuttavaa ja välttelevää. Kahdessa ensin mainitussa oli selvästi monia asiantuntijoiden työhyvinvointia edistäviä piirteitä, kun taas välttelevästä johtamisesta oli kahtalaisia tuloksia. Palvelevaa ja voimaannuttavaa johtamista sovellettaessa asiantuntijoiden työhyvinvointia voidaan lisätä esimerkiksi luomalla psykologisesti turvallinen ilmapiiri, tukemalla työntekijän autonomiaa ja kehitysmahdollisuuksia, kommunikoidamalla selkeästi ja toimimalla empaattisesti. Näitä toimintatapoja kaipaivat myös haastateltavat. Välttelevän



johtajan tavoin toimivaa esihenkilöä ei halunnut kukaan, vaan esihenkilön odotetaan olevan läsnä tai ainakin tavoitettavissa.

Johtamiskäytännöistä muun muassa palautteen antaminen ja oikeudenmukaisesti toimiminen on tunnistettu positiivisesti työhyvinvointiin vaikuttaviksi, mutta tämän tutkimuksen tulokset tuovat aiempaa selvemmin esiin sen, että ne eivät riitä, vaan itsenäisestikin toimivat asiantuntijat tarvitsevat ja odottavat edelleen esihenkilön tukea ja johtamista. Tämä ei tarkoita käskyttämistä tai tiukkaa valvontaa, vaan tavoitettavuutta, avointa keskustelua, suunnan näyttämistä ja tiukassa paikassa myös asioihin puuttumista. Onkin mielenkiintoista, että esihenkilön tukeen liittyviä tekijöitä ei ole tutkittu paljon ainakaan asiantuntijatyön kontekstissa. Sitä vastoin itsensä johtaminen ja jaettu johtajuus ovat yhä enenevässä määrin tutkijoiden mielenkiinnon kohteina. Itseohjautuvuutta asiantuntijoiden joukossa olisikin hyvä lisätä ja siihen voitaisiin panostaa työhyvinvoinnissakin. Silti johtamisen perusasioiden pitää olla kunnossa, jotta itseohjautuvuus toimisi kaikkien osapuolten hyväksi eikä esimerkiksi kärjistäisi jo olemassa olevia, huonosta johtamisesta aiheutuvia ongelmia.

Päätutkimuskysymyksen tiivistetty vastaus on, että *HR-asiantuntijoiden työhyvinvointia voidaan johtamisen keinoin edistää luomalla työnteolle ja työssä onnistumiselle hyvät puitteet, rakentamalla luottamuksellinen esihenkilö-alaisuhde ja olemalla työntekijän tukena* (kuva 13). Vaikka johtamiskäytäntöjä on monia erilaisia, ja vaikka asiantuntijoiden määrä on kasvanut merkittävästi viime vuosikymmeninä ja kasvaa edelleen, näyttää siltä, että asiantuntijoiden johtaminen on ”hukassa”, kuten pohdin jo johdannossa. Esihenkilöiden ja johtajien olisi tärkeää määritellä, minkä verran valtaa ja vastuuta asiantuntijatehtävissä työskenteleville voi ja kannattaa antaa, ja toisaalta muistaa se, että asiantuntijoita pitää myös johtaa. Kuten haastateltavat totesivat, odottavat työntekijät esihenkilöltään, että tämä muistaisi ja huomioisi oman vastuunsa esihenkilönä. Organisaatioissa olisikin hyvä kouluttaa esihenkilöitä rooliinsa, varsinkin kun asiantuntijatyössä esihenkilö voi itsekin olla asiantuntija, joka on nostettu esihenkilön rooliin ilman valmiuksia tai taitoja toimia siinä.



Kuva 13: HR-asiiantuntijoiden työhyvinvoinnin kulmakivet.

Haastattelujen jälkeen jäin pohtimaan, että vaikka haastatellut HR-asiiantuntijat tunsivat voivansa kohtalaisen hyvin nykyisissä työpaikoissaan, eivät työsuhteet olleet vielä kestäneet kovinkaan kauan, yhtä lukuun ottamatta keskimäärin puolitoista vuotta. Ehkä HR:ssä ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota heidän omaan työhyvinvointiinsa. Kun kysyin haastatteluissa, miten työpaikoilla edistetään työhyvinvointia, vain pari mainitsi, että psyykkiseen työhyvinvointiin oli alettu kiinnittää huomiota. Kukaan ei sanonut, että johtaminen nähtäisiin osana työhyvinvointia ja sen edistämistä. Mediassakin jo vuosikausia paljon puhutun työhyvinvoinnin huonontumisen ei mahdollisesti osata vielä nähdä olevan myös johtamisen ongelma. Työhyvinvoinnin johtamisessa keskitytään hieman yksipuolisesti liikunnan tukemiseen, työterveyshuoltoon ja vastaaviin. Nekin ovat toki tärkeitä, mutta olisi aika huomioida ihmisen kokonaisvaltainen hyvinvointi, ja keskittyä työpaikoilla myös niihin asioihin, joihin siellä voidaan vaikuttaa suoraan esihenkilötyön kautta.

Johtamisen ja työhyvinvoinnin kehittäminen on haastavaa, mutta ei mahdotonta. Hankaluutena on se, että vaikka tutkimustulosten perusteella joitain käytäntöjä voidaan pitää parempina kuin toisia, on lopulta kyse ihmisten yksilöllisistä kokemuksista. Tässä tutkimuksessa yksikään haastateltava ei olisi halunnut välttelevän johtajan tavoin toimivaa esihenkilöä, mutta todennäköisesti sellaisiakin asiiantuntijoita on, jotka eivät kaipaa esihenkilön tukea tai puuttumista lainkaan. Joillekin esihenkilön tuki on tavoitettavuutta ja enemmänkin tuen mahdollisuutta ja toiselle se voi tarkoittaa sitä, että jokaisesta asiasta keskustellaan yhdessä. Lisäksi ihmisten tarpeet ja tilanteet (esimerkiksi onko uransa alussa vai konkari, onko työtä, tehdäänkö työtä yksin vai tiiminä, ollaanko toimistolla vai etänä) vaihtelevat eikä

kukaan varmasti kaipaa samanlaista esihenkilöä koko työuransa ajan. Johtaminen pitäisikin nähdä vuorovaikutuksena, jolloin esihenkilö pystyy huomioimaan alaisensa yksilöinä ja voi luoda heihin luottamukselliset suhteet, joissa molemmat toimivat avoimesti ja toisiaan kunnioittaen. Nykyaikaisen asiantuntijoiden johtamisen ei pitäisi olla tiukkaa valvontaa vaan alaisten tukemista.

### 6.3 Tulosten käytännön suositukset

Työhyvinvoinnissa ei voida panostaa kaikkeen mahdolliseen samaan aikaan, kuten ei missään muussakaan organisaation toiminnassa. Toisaalta työhyvinvointi on niin kokonaisvaltainen asia, että vaikka sen kehittämisessä keskityttäisiin yhteen tai kahteen asiaan kerrallaan, on hyvä tiedostaa samalla kokonaisvaikutukset. Organisaatiossa on mietittävä mitä osaluetta lähdetään missäkin vaiheessa kehittämään ja joka tapauksessa useampi asia voi olla samaan aikaan työn alla. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että HR:n kaltaisen asiantuntijatyön johtamisessa – ja mahdollisesti muunkinlaisen asiantuntijatyön johtamisessa – kannattaisi panostaa varsinkin esihenkilötyöhön ja sen tukemiseen, kun halutaan lisätä työhyvinvointia. Edelleen nykypäivänäkin ”perusasiat kuntoon” on relevantti tavoite organisaatioille.

Kaikille ja kaikkialla eivät tietenkään toimi samat keinot, minkä vuoksi esihenkilöitä olisi hyvä rohkaista keskustelemaan avoimemmin siitä, mitä alaiset odottavat heiltä. Tyypillisesti ongelmana on se, että esihenkilöt luulevat tietävänsä alaisten odotukset, mutta eivät tiedäkään (Grant et al. 2007). Esihenkilön olisikin hyvä kuunnella tarkalla korvalla mitä hänen alaisensa tarvitsevat. Toisaalta tämä edellyttää työntekijän puolelta rohkeutta puhua rehellisesti ja siihen tarvitaan luottamusta. Tilannetta helpottaa, jos organisaatiossa on avoin ilmapiiri.

Jos organisaation todellinen tilanne työhyvinvoinnin suhteen ei ole selvillä, ei voida keskittyä oikeisiin asioihin. Tässä voivat auttaa esimerkiksi kehityskeskustelut tai muut säännölliset esihenkilön ja alaisen väliset keskustelut sekä työilmapiiri-/työtyytyväisyyskyselyt. (Tarkkonen 2012, 75–77.) Usein työhyvinvointiin liittyvä koulutusvastuu on HR:ssä, jos organisaatiossa on herätty tällaiseen toimintaan. En kuitenkaan näe sen haittaavan HR-asiantuntijoiden hyvinvoinnin kannalta haluttua lopputulosta, koska HR:n pitäisi olla yhtä lailla

tuen tavoitettavissa kuin organisaation muutkin funktiot. Olisi tärkeää, että organisaatioissa ymmärrettäisiin, että tukiessaan muita myös HR:ssä työskentelevät tarvitsevat tukea.

Tämän tutkimuksen haastatteluissa kävi ilmi, että esihenkilöiden toivottiin huomioivan paremmin esihenkilön rooliin kuuluvia vastuita. Kiire ja suuret työmäärät saattavat viedä esihenkilön ajasta suurimman osan, mutta ne eivät kuitenkaan poista johtamisvastuuta. Organisaatioissa olisikin hyvä miettiä, onko esihenkilötyölle varattu tarpeeksi aikaa. Tai kun puhutaan resursseista, onko esihenkilöillä tarpeeksi roolinsa edellyttämää osaamista. Pari haastateltavaa kertoi, että heidän organisaatioissaan uudet esihenkilöt koulutetaan ja heille pidetään myöhemminkin info-tilaisuuksia. Tällaiset esimerkiksi ajankohtaisia asioita käsittelevät koulutukset ovatkin hyviä, varsinkin jos ne sisältävät myös johtamiseen liittyviä asioita. Lisäksi organisaatioissa voisi järjestää keskustelutilaisuuksia organisaatiokulttuurista; miksi jotkut asiat tehdään kuten tehdään ja pitäisikö niitä muuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi puhelimeen tai sähköpostiin vastaamisen käytännöt, milloin pitää olla tavoitettavissa ja miksi, ja pitääkö sääntöjen olla kaikille samat. Nämä kannattaa sitoa myös organisaation arvoihin, jolloin arvot eletään todeksi käytännössä.

Esihenkilötyöhön ja työhyvinvointiin kannattaa panostaa myös sen vuoksi, että yleisesti sanotaan esihenkilön olevan suurin syy vaihtaa työpaikkaa. Tämänkin tutkimuksen haastateltavista kaksi henkilöä sanoi suoraan esihenkilön olevan suurin yksittäinen tekijä työssä pysymisen tai lähtöaikeiden kannalta. Varsinkin asiantuntijatyössä rekrytointiprosessit voivat olla pitkiä ja kalliita, ja aina työntekijän vaihtuessa menetetään tietoa ja osaamista ja kestää aikansa ennen kuin uuden työntekijän potentiaalia päästään hyödyntämään täysillä. Lisäksi suuri vaihtuvuus vaikeuttaa pidempien projektien läpiviemistä ja voi johtaa esimerkiksi HR:ssä siihen, että työhyvinvoinnissa keskitytään pienempiin ja helpommin hallittaviin kokonaisuuksiin, vaikka tarve olisi pidemmän tähtäimen kehittämiseksi.

#### 6.4 Tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Tutkimuksellani on muutamia rajoituksia, joista selkein on suhteellisen pieni haastateltujen joukko. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tekemään yleistyksiä otoksen koon perusteella, vaan yritetään saada mahdollisimman hyvä käsitys tutkitusta aiheesta syvällisemmän tiedon avulla. Tutkimustulokset noudattelivat aiempia tutkimuksia, joita oli tehty asiantuntijoiden työhyvinvoinnista ja johtamisesta, joten uskon näiden

tutkimustulosten olevan jossain määrin yleistettävissä ainakin HR-asiantuntijoihin tai vastaaviin muihin asiantuntijajoukkoihin. HR:ssä asiantuntijat työskentelevät tyypillisesti läheisessä yhteistyössä esihenkilönsä kanssa, minkä vuoksi esihenkilön merkitys työhyvinvoinnille on todennäköisesti suurempi kuin tehtävissä, joissa esihenkilö on etäämmällä.

Toinen mahdollinen rajoitus tutkimukselle on oma roolini HR:ssä. Vaikka pyrin puolueettomuuteen, näkyy oma kokemukseni väistämättä jollakin tavalla siitäkin huolimatta, että halusin tuoda aihetta esiin laajasti. Esimerkiksi ulkopuolinen tutkija olisi voinut löytää tuloksiin erilaisia näkökulmia ja tehdä erilaisia johtopäätöksiä. Toisaalta luulen ymmärtäneeni haastateltuja paremmin ja saaneeni hyvin kiinni siitä, mitä he halusivat sanoa.

Kolmantena rajoituksena on aiheen laajuus, sillä halutessani saada kokonaiskuvan työhyvinvoinnin tekijöistä ja miten niihin voidaan vaikuttaa johtamisella, luovuin samalla mahdollisuudesta pureutua tekijöihin syvällisesti. Tämän vuoksi koenkin, että tästä voisi kehittää monenlaisia ideoita jatkotutkimuksille.

Kuten tässä tutkimuksessa tuli ilmi, myös asiantuntijat odottavat ja tarvitsevat esihenkilöltään tukea. Ihmisillä on kuitenkin hyvin erilaisia käsityksiä siitä, millaista tukea he haluaisivat, joten tätä olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin. Riippuvatko tuen määrä, laatu ja sisältö esimerkiksi ammattiryhmästä, sukupuolesta, uran vaiheesta tai jostain muusta? Eroavatko HR:n ja muiden niin sanottujen tukitiimien tarpeet organisaation muiden funktioiden tarpeista? Työhyvinvointia on tutkittu paljon esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan, opettamisen ja myynnin kontekstissa. Kuinka paljon eroja ja samankaltaisuuksia löytyy erilaisten asiantuntijajoukkojen välillä ja voiko asiantuntijoita kuitenkin käsitellä yhtenäisenä joukkona?

Demerouti et al. (2001) kehittivät työn voimavarojen ja vaatimusten mallin selkeyttämään työhyvinvoinnin tekijöitä. Työn voimavarat ja vaatimukset tulivat usein esille haastatteluissa ja kun ajatellaan työhyvinvointia ja johtamista, voisi JD-R mallia hyödyntää käytännön työssä, sillä se kertoo selvästi, millaisia vaikutuksia työn eri osatekijöillä on työntekijöihin. Täysin sama malli ei kuitenkaan sovi kaikille, joten olisi kiinnostavaa selvittää miten työn voimavaroja voisi lisätä ja kuormitustekijöitä vähentää johtamisen keinoin esimerkiksi tietyllä alalla.

Työhyvinvoinnin tekijöistä haastateltavat nostivat luottamuksen niin tärkeäksi, että sitä olisi syytä tutkia lisää, koska sillä on myös hyvin laaja vaikutus. Luottamusta tarvitaan, jotta esihenkilö uskaltaa antaa alaiselleen valtaa ja vastuuta eli asiantuntijoiden yleisesti kaipaamaa

autonomiaa. Luottamus mahdollistaa avoimet välit niin esihenkilö-alaisuudessa kuin koko tiimissä. Luottamus syntyy ja vahvistuu oikeudenmukaisesta kohtelusta. Nähdäkseni luottamusta pidetään liian helposti itsestäänselvyytenä, mitä se ei käytännössä ole. Luottamusta on tutkittu eri konteksteissa melko paljon, mutta olisi mielenkiintoista selvittää esimerkiksi kuinka paljon luottamus esihenkilö-alaisuudessa vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja lähtövaihtuvuuteen. Jos sanotaan, että työntekijä vaihtaa työpaikkaa esihenkilön vuoksi, onko kyse yleensä luottamuksen puutteesta vai jostain muusta? Miten luottamusta voisi edistää tai jopa korjata, jos se on jo rikkoutunut?

Viimeiseksi jatkotutkimusehdotukseksi nostan esihenkilön näkökulman. Esimerkiksi Grantin et al. (2007, 58) mukaan johtajat ovat tietoisia siitä, miten heidän toimintansa vaikuttaa alaisten työhyvinvointiin, mutta eivät ole välttämättä motivoituneita huomioimaan niitä. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten esihenkilöt saataisiin motivoitua kiinnostumaan alaisensa työhyvinvoinnista. Olisi myös hyvä selvittää, näkevätkö esihenkilöt samat asiat tärkeinä työhyvinvoinnin kannalta kuin alaiset ja jos eivät, niin miksi. Ja koska esihenkilöt ovat niin tärkeässä roolissa työhyvinvoinnin edistämisen suhteen, olisi hyvä tutkia sitäkin, millaista tukea he tarvitsevat, jotta voisivat toimia paremmin työhyvinvoinnin hyväksi.

## Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Amundsen, S. & Martinsen, Ø. L. 2014. Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership quarterly*, 25 (3), 487–511.
- Atkinson, S. & Butcher, D. 2003. Trust in managerial relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 18 (4), 282–304.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A. & Buyens, D. 2017. When affective well-being is empowered: the joint role of leader-member exchange and the employment relationship. *International journal of human resource management*, 28 (15), 2208–2227.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72 (4), 441–462.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E. & Xanthopoulou, D. 2007. Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99 (2), 274–284.
- Barbuto, J. E. & Wheeler, D. W. 2006. Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31 (3), 300–326.
- Bass, B. M. 1990. Bass and Stogdill's handbook of leadership. New York: Free Press.
- Beer, M. 1997. The transformation of the human resource function: Resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36 (1), 49–56.
- Benson, J. & Brown, M. 2007. Knowledge workers: What keeps them committed; what turns them away. *Work, Employment and Society*, 21 (1), 121–141.

- Bibi, A., Khalid, M. A. & Hussain, A. 2019. Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International journal of educational management*, 33 (5), 848–859.
- Bilge, H., Virlanuta, F. O., Zungun, D., Barbuta-Misu, N., Comuk, P. & Guven, E. T. A. 2021. Generation Y's Perception of Servant Leadership and Job Satisfaction. *Economies*, 9 (1), 24.
- Cheong, M., Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Spain, S. M. & Tsai, C. 2019. A review of the effectiveness of empowering leadership. *The Leadership quarterly*, 30 (1), 34–58.
- Cho, Y. & Park, H. 2011. Exploring The Relationships Among Trust, Employee Satisfaction And Organizational Commitment. *Public Management Review*, 13 (4), 551–573.
- Choi, M. & Yoon, H. J. 2015. Training Investment and Organizational Outcomes: a Moderated Mediation Model of Employee Outcomes and Strategic Orientation of the HR Function. *International journal of human resource management*, 26 (20), 2632–2651.
- Clay-Warner, J., Reynolds, J. & Roman, P. 2005. Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models. *Social Justice Research*, 18 (4), 391–409.
- Collin, K., Herranen, S., Paloniemi, S., Auvinen, T., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2018. Leadership as an Enabler of Professional Agency and Creativity: Case Studies from the Finnish Information Technology Sector. *International journal of training and development*, 22 (3), 222–232.
- Collins, B. J. & Mossholder, K. W. 2017. Fairness Means More to Some Than Others: Interactional Fairness, Job Embeddedness, and Discretionary Work Behaviors. *Journal of management*, 43 (2), 293–318.
- Correia de Sousa, M. & van Dierendonck, D. 2010. Knowledge workers, servant leadership and the search for meaning in knowledge-driven organizations. *On the Horizon*, 18 (3), 230–239.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512.
- Dietz, G. & Den Hartog, D. 2006. Measuring Trust inside organisations. *Personnel Review*, 35 (5), 557–588.



- Fennia. 2020. Sisäinen yrittäjyys on sekä työnantajan että -tekijän etu – löydätkö itsestäsi yrittäjämäistä asennetta? [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.fennia.fi/sisaltostudio/sisainen-yrittajyys-on-seka-tyonantajan-etta-tekijan-etu-loydatko-itsestasi>
- Franke, F. & Felfe, J. 2011. How Does Transformational Leadership Impact Employees' Psychological Strain? Examining Differentiated Effects and the Moderating Role of Affective Organizational Commitment. *Leadership*, 7 (3), 295–316.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. 1997. Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82 (6), 827–844.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. 2008. A Meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61 (2), 227–271.
- Gilbreath, B. & Benson, P. G. 2004. The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work & Stress*, 18 (3), 255–266.
- Gill, A. S. 2008. The role of trust in employee-manager relationship, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (1), 98–103.
- Grant, A. M., Christianson, M. K. & Price, R. H. 2007. Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21 (3), 51–63.
- Hakala, J. T. 2017. Tulevan maisterin graduopas. Helsinki: Gaudeamus.
- Hakanen, J. 2014. Onnellinen työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa: Uusimaa-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hakanen, J., Rodríguez-Sánchez, A. & Perhoniemi, R. 2012. Too good to be true? Similarities and differences between engagement and workaholism among Finnish judges. *Ciencia & Trabajo*, 14, 72–80.
- Hakanen, J. J., Rouvinen, P. & Ylhäinen, I. 2021. The Impact of Work Engagement on Future Occupational Rankings, Wages, Unemployment, and Disability Pensions – A Register-Based Study of a Representative Sample of Finnish Employees. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 13 (4), 1626.

- Hakanen, J. & van Dierendonck, D. 2011. Servant Leadership and life satisfaction: the mediating role of justice, job control, and burnout. *The International journal of servant-leadership*, 7 (1), 253–261.
- Hakimi, N., Van Knippenberg, D. & Giessner, S. 2010. Leader Empowering Behaviour: The Leader's Perspective. *British Journal of Management*, 21 (3), 701–716.
- Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L. & Brant, K. K. 2021. Self-leadership: A Meta-analysis of over Two Decades of Research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 94 (4), 890–923.
- Harney, B. & Jordan, C. 2008. Unlocking the black box: line managers and HRM-Performance in a call centre context. *International journal of productivity and performance management*, 57 (4), 275–296.
- Hill, J., Gryzwacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz-Costa, C., Shulkin, S. & Pitt-Catsouphes, M. 2008. Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11 (2), 149–163.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos*. Helsinki: Tammi.
- Holbeche, L. 2009. *Aligning human resources and business strategy. Second edition*. Oxford: Elsevier.
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R. & Liu, F. 2009. Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production and operations management*, 18 (1), 1–32.
- Houghton, J. D. & Yoho, S. K. 2005. Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged? *Journal of leadership & organizational studies*, 11 (4), 65–83.
- Humborstad, S. I. W. & Kuvaas, B. 2013. Mutuality in leader–subordinate empowerment expectation: Its impact on role ambiguity and intrinsic motivation. *The Leadership quarterly*, 24 (2), 363–377.
- ILO, International Labour Organization. 2022. Workplace well-being [Verkkodokumentti]. [Viitattu 18.7.2022] Saatavilla: [https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS\\_118396/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/safework/areasofwork/workplace-health-promotion-and-well-being/WCMS_118396/lang--en/index.htm)

- JHL. 2022. Kunta-alalle ennennäkemättömän suuri lakkovaroitus: Kymmenen kaupunkia lakkoon toukokuun alussa, mikäli sopua ei synny. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://www.jhl.fi/2022/04/14/kunta-alalle-ennennakemattoman-suuri-lakkovaroitus-kymmenen-kaupunkia-lakkoon-toukokuun-alussa-mikali-sopua-ei-synny/>
- Jian, G. & Dalisay, F. 2017. Conversation at Work: The Effects of Leader- Member Conversational Quality. *Communication Research*, 44 (2), 177–197.
- Joo, B., Hahn, H-J. & Peterson, S. L. 2015. Turnover intention: the effects of core self-evaluations, proactive personality, perceived organizational support, developmental feedback, and job complexity. *Human resource development international*, 18 (2), 116–130.
- Karisto, A. & Seppälä, U. 2004. *Maukas gradu. Valmistusvihjeitä tutkielman tekijöille*. Tampere: Vastapaino.
- Karkkola, P., Kuittinen, M. & Hintsala, T. 2019. Role clarity, role conflict, and vitality at work: The role of the basic needs. *Scandinavian journal of psychology*, 60 (5), 456–463.
- Kauppalehti. 2021. Myös duunareilla on oikeus hyvään johtamiseen – motivointi on avain hyvään tekemiseen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/myos-duunareilla-on-oikeus-hyvaan-johtamiseen-motivointi-on-avain-hyvaan-tekemiseen/6a48cc31-c7f9-42b9-b5d2-de97a2ae735a>
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., Khan, E., Rehman, A. & Sohail, F. 2021. My meaning is my engagement: exploring the mediating role of meaning between servant leadership and work engagement. *Leadership & organization development journal*, 42 (6), 926–941.
- Kim, M., Beehr, T. A. & Prewett, M. S. 2018. Employee Responses to Empowering Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of leadership & organizational studies*, 25 (3), 257–276.
- Kool, M. & van Dierendonck, D. 2012. Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25 (3), 422–433.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

- Kubo, I. & Saka, A. 2002. An Inquiry into the Motivations of Knowledge Workers in the Japanese Financial Industry. *Journal of Knowledge Management*, 6 (3), 262–71.
- Lam, S., Schaubroeck, J. & Aryee, S. 2002. Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross national study. *Journal of Organizational Behaviour*, 23 (1), 1–18.
- Langhof, J. G. & Guldenberg, S. 2020. Servant Leadership: A systematic literature review - toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34 (1), 32–68.
- Li, A. & Cropanzano, R. 2009. Do East Asians respond more/less strongly to organizational justice than North Americans? A meta-analysis. *Journal of Management Studies*, 46 (5), 787–805.
- Li, Y., Castaño, G. & Li, Y. 2018. Linking leadership styles to work engagement: The role of psychological capital among Chinese knowledge workers. *Chinese management studies*, 12 (2), 433–452.
- Liao, C., Lee, H. W., Johnson, R. E. & Lin, S.-H. 2021. Serving You Depletes Me? A Leader-Centric Examination of Servant Leadership Behaviors. *Journal of management*, 47 (5), 1185–1218.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C. & Meuser, J. D. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57 (5), 1434–1452.
- Martela, F. & Pessi, A. B. 2018. Significant Work Is About Self-Realization and Broader Purpose: Defining the Key Dimensions of Meaningful Work. *Frontiers in Psychology*, 9.
- Miao, R. & Cao, Y. 2019. High-Performance Work System, Work Well-Being, and Employee Creativity: Cross-Level Moderating Role of Transformational Leadership. *International journal of environmental research and public health*, 16 (9), 1640.
- Mielenterveyspooli. 2020. Työhyvinvoinnin ensiapupaketti. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://mielenterveyspooli.fi/materiaalipankki/tyohyvinvoinnin-ensiapupaketti/>

Moorman, R.H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. 1993. Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal*, 6 (3), 209–225.

Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. 2010. Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), 578–595.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Käsälä, M., Saari, E. & Isaksson, K. 2017. Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work and stress*, 31 (2), 101–120.

Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., Randall, R. & Borg, V. 2008. The Importance of Transformational Leadership Style for the Well-Being of Employees Working with Older People. *Journal of advanced nursing*, 63 (5), 465–475.

Norris, K. R., Ghahremani, H. & Lemoine, G. J. 2021. Is it Laissez-Faire Leadership or Delegation? A Deeper Examination of an Over-Simplified Leadership Phenomenon. *Journal of leadership & organizational studies*, 28 (3), 322–339.

Nyhan, R. C. 2000. Changing the Paradigm: Trust and Its Role in Public Sector Organizations. *American Review of Public Administration*, 30 (1), 87–109.

Paillé, P., Bourdeau, L. & Galois, I. 2010. Support, Trust, Satisfaction, Intent to Leave And Citizenship at Organizational Level. A Social Exchange Approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 18 (1), 41–58.

Park, J. G., Jeong, S. K., Yoon, S. W. & Joo, B. 2017. The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & organization development journal*, 38 (3), 350–367.

Popli, S. & Rizvi, I. A. 2016. Drivers of Employee Engagement: The Role of Leadership Style. *Global business review*, 17 (4), 965–979.

Poulsen, S. & Ipsen, C. 2017. In Times of Change: How Distance Managers Can Ensure Employees' Wellbeing and Organizational Performance. *Safety science*, 100, 37–45.

- Purcell, J. & Hutchinson, S. 2007. Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human resource management journal*, 17 (1), 3–20.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Organisaatiokulttuurinäkökulma esimerkkinä laadullisen tutkimuksen yleistymisestä. Teoksessa: Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudeamus.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91–127.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S. & Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23 (3), 393–404.
- Ryan, J. C. & Tipu, S. A. A. 2013. Leadership effects on innovation propensity: a two-factor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66 (10), 2116–2129.
- Schaufeli, W. 2015. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20 (5), 446–463.
- 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 (3), 293–315.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzáles-Romá, V. & Bakker, A. 2002. The measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3 (1), 71–92.
- Schulte, P. & Vainio, H. 2010. Well-being at work – overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work Environment and Health* 36 (5), 422–429.
- Senthanar, S., Varatharajan, S. & Bigelow, P. 2021. Flexible Work Arrangements and Health in White-Collar Urban Professionals. *New solutions*, 30 (4), 294–304.

- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. & Jones, K. S. 2013. Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 39 (1), 263–301.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. 2010. Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work Stress*, 24, 107–139.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, S. M., & Hetland, H. 2007. The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12 (1), 80–92.
- Stewart, G. L., Courtright, S. H. & Manz, C. C. 2011. Self-Leadership: A Multilevel Review. *Journal of management*, 37 (1), 185–222.
- STM. 2022. Työhyvinvointi. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://stm.fi/tyohyvinvointi#:~:text=Ty%C3%B6hyvinvointi%20on%20koko-naisuus%2C%20jonka%20muodostavat,vaikuttaa%20muun%20muassa%20ty%C3%B6ss%C3%A4%20jaksamiseen>.
- Stone, A. G., Russell, R. F. & Patterson, K. 2004. Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership and Organization Development Journal*, 25 (4), 349–361.
- Sørensen, O. H. & Holman, D. 2014. A participative intervention to improve employee well-being in knowledge work jobs: A mixed-methods evaluation study. *Work and stress*, 28 (1), 67–86.
- Tam, M., Korczynski, M. & Frenkel, S. 2002. Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers in Large Corporations. *Journal of Management Studies*, 39 (6), 775–801.
- Tammelin, M., Koivunen, T. & Saari, T. 2017. Female Knowledge Workers and the Illusion of Working-Time Autonomy. *International journal of sociology and social policy*, 37 (9/10), 591–604.
- Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Helsinki: Unipress.

- TEM. 2022. Työolobarometri 2021: Ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2022:23. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-610-9>
- Tenhiälä, A., Linna, A., von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimäki, M. & Elovainio, M. 2013. Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of managerial psychology*, 28 (7/8), 805–825.
- Thomas, C. H. & Lankau, M. J. 2009. Preventing burnout: the effects of LMX and mentoring on socialization, role stress, and burnout. *Human resource management*, 48 (3), 417–432.
- Tilastokeskus. 2022. Työssäkäynti. Työssäkäynti 2020, ammatti ja sosioekonominen asema. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/tilasto/tyokay>
- Tilastokeskus. 2010. Ammattiluokitus 2010. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.stat.fi/fi/luokitukset/ammatti/>
- Tims, M., Bakker, A. B. & Xanthopoulou, D. 2011. Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22 (1), 121–131.
- Torrent-Sellens, J., Velazco-Portocarrero, J. & Viñas-Bardolet, C. 2016. Knowledge-Based Work and Job Satisfaction: Evidence from Spain. *Journal of the knowledge economy*, 9 (2), 575–612.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- TTL. 2022. Työuupumus on kasvanut - työhyvinvointi kaipaa tukea juuri nyt. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyouupumus-kasvanut-tyohyvinvointi-kaipaa-tukea-juuri-nyt>
- Työsopimuslaki. 2001/55. Työsopimuslaki. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>
- Työterveyshuoltolaki. 2001/1383. Työterveyshuoltolaki. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>
- Työturvallisuuslaki. 2002/738. Työturvallisuuslaki. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 17.5.2022]. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>



- Usman, M., Ali, M., Yousaf, Z., Anwar, F., Waqas, M. & Khan, M. A. S. 2020. The relationship between laissez-faire leadership and burnout: Mediation through work alienation and the moderating role of political skill. *Canadian journal of administrative sciences*, 37 (4), 423–434.
- van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228–1261.
- van Dierendonck, D., Haynes, C., Borrill, C. & Stride, C. 2004. Leadership behaviour and subordinate well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (2), 165–175.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. 2010. Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership quarterly*, 21 (3), 530–542.
- Viñas-Bardolet, C., Torrent-Sellens, J. & Guillen-Royo, M. 2018. Knowledge Workers and Job Satisfaction: Evidence from Europe. *Journal of the knowledge economy*, 11 (1), 256–280.
- Wang, W., Kang, S.-W. & Choi, S. B. 2021. Effects of Employee Well-Being and Self-Efficacy on the Relationship between Coaching Leadership and Knowledge Sharing Intention: A Study of UK and US Employees. *International journal of environmental research and public health*, 18 (20), 10638.
- Wat, D. & Shaffer, M. 2005. Equity and relationship quality influences on organizational citizenship behaviors: The mediating role of trust in the supervisor and empowerment. *Personnel review*, 34 (4), 406–422.
- Wong, S. I. & Giessner, S. R. 2018. The Thin Line Between Empowering and Laissez-Faire Leadership: An Expectancy-Match Perspective. *Journal of management*, 44 (2), 757–783.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26 (2), 179–201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B. & Ilies, R. 2012. Everyday working life: Explaining within-person fluctuations in employee well-being. *Human relations*, 65 (9), 1051–1069.
- Yang, I. 2015. Positive effects of laissez-faire leadership: conceptual exploration. *The Journal of Management Development*, 34 (10), 1246–1261.

- Yle. 2022a. Huutava työvoimapula ja paikallaan jonnaava palkka – tämän takia kunta-ala lakkoilee nyt. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12426877>
- Yle. 2022b. "Naisvaltaisen terveydenhuoltoalan lakkotoimet menevät luihin ja ytimiin" – tutkijan mukaan hoitajalakosta puhutaan moralisoivaan sävyyn. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12387541>
- Yle. 2022c. "Nyt on joustamiset joustettu", sanoo kättilö Eeva Hiila – kolme hoitajaa avaa palkkakuittinsa ja kertoo, miksi hoitoala on valmis lakkoon. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-12356880>
- Yle. 2018. Työpaikan tehottomin osa saattaa olla oma pomosi – Suomen parhaina työpaikkoina pidetään yrityksiä, joissa ei ole esimiehiä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 16.5.2022]. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-10453540>
- Yukl, G., O'Donnell, M. & Taber, T. 2009. Influence of leader behaviors on the leader-member exchange relationship. *Journal of managerial psychology*, 24 (4), 289–299.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in Organizations*. Seventh edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Zeijen, M. E. L., Peeters, M. C. W. & Hakanen, J. J. 2018. Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human resource management journal*, 28 (2), 357-373.
- Zhou, J. 2003. When the Presence of Creative Coworkers Is Related to Creativity: Role of Supervisor Close Monitoring, Developmental Feedback, and Creative Personality. *Journal of Applied Psychology*, 88 (3), 413–422.
- Zhou, X. & Rau, P.-L. P. 2022. Digital interruptions permeating work-nonwork boundaries: Effect of interruption values on knowledge workers' emotional experiences. *Current psychology: (New Brunswick, N.J.)*.
- Zhu, W., Avolio, B. J. & Walumbwa, F. O. 2009. Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34 (5), 590–619.

Liite 1. Kutsut haastatteluihin

**Sähköposti verkostoilleni:**

Hei,

opiskelen Lappeenrannan-Lahden Teknillisessä Yliopistossa LUT:ssa ja olen tekemässä gradua, jonka aiheena on johtamisen vaikutus työhyvinvointiin HR-asiantuntijoilla. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja sitä varten haastattelen HR-asiantuntijoita. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisen johtamisen HR-asiantuntijat kokevat edistävän työhyvinvointiaan. Sinulla on useamman vuoden kokemus alalta, joten voisinko haastatella sinua?

Teen haastattelut Teamsin välityksellä. Sinun ei tarvitse valmistautua haastatteluun etukäteen. Kestoltaan haastattelu on enintään 1 tunti. Jos sinulle sopii, tallennan haastattelun. Tulen tekemään haastattelut viikoilla 44–46.

Haastattelut ovat täysin luottamuksellisia eikä tutkielmassa julkaista mitään yksilöitäviä tietoja. Saatan käyttää sitaatteja vastauksista, mutta niitä ei voi yhdistää vastaajaan, joten anonyymiteetti säilyy.

Jos suostut haastatteluun, ehdotatko sinulle sopivaa haastattelu-aikaa.

Terveisin, Johanna

**Ilmoitus sosiaalisessa mediassa:**

Moi,

opiskelen Lappeenrannan-Lahden Teknillisessä Yliopistossa LUT:ssa ja olen tekemässä gradua. Aiheena on johtamisen vaikutus työhyvinvointiin HR-asiantuntijoilla. Tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena ja sitä varten haastattelen HR-asiantuntijoita. Jos sinulla on jo muutaman vuoden kokemus alalta, voisinko haastatella sinua?

Tulen tekemään haastattelut Teamsin välityksellä viikoilla 44–46 eli 31.10 alkaen. Sinun ei tarvitse valmistautua haastatteluun etukäteen. Kestoltaan haastattelu on enintään 1 tunti.

Jos haluat lisätietoja tai suostut haastatteluun, voit lähettää minulle sähköpostia osoitteeseen xx, niin katsotaan yhdessä sopiva haastattelu-aika.

## Liite 2. Haastattelun runko

### Taustakysymykset

- Kuinka kauan olet toiminut asiantuntijatehtävissä HR:ssä?
- Kuinka kauan olet työskennellyt tämänhetkisessä organisaatiossa? Minkä kokoinen organisaatio on henkilömäärältään?
- Minkälainen HR-funktio organisaatiossasi on, ja mikä on oma roolisi?

### Työhyvinvointi

- Mitä työhyvinvointi tarkoittaa sinulle?
- Minkä tekijöiden koet lisäävän työhyvinvointiasi?
  - Mitkä kolme asiaa nostaisit äsken kertomistasi tärkeimmiksi?
- Mitkä tekijät vähentävät työhyvinvointiasi?
- Miten koet työn voimavarojen ja vaatimusten olevan omassa työssäsi tällä hetkellä: ovatko ne tasapainossa vai kallellaan toiseen suuntaan?
  - Mitä voimavaroja ja vaatimuksia tunnistat työssäsi?
- Millaiseksi arvioit oman työhyvinvointisi juuri nyt? Pyritkö tietoisesti edistämään työhyvinvointiasi?

### Johtaminen

- Millaisen johtamisen koet lisäävän työhyvinvointiasi?
- Millaisen johtamisen koet vähentävän työhyvinvointiasi?
- Miten työpaikallasi edistetään työhyvinvointia?
- Mikä on mielestäsi esihenkilön/työnantajan vastuu henkilöstön työhyvinvoinnissa? Entä henkilön oma vastuu?

Haluatko kertoa vielä jotain muuta aiheeseen liittyvää, mitä en osannut kysyä tai mikä jäi sanomatta?

### Liite 3. Analyysitaulukko1: Esihenkilön toimintaan liittyvät merkinnät

Taulukon selitys löytyy sivuilta 64–65.

Merkintä	Tekstin sanoma	Tiivistys	Lisää työhyvinvointia K/E	Voimavara	Alaluokka	Yläluokka
A03	hyvä esihenkilö lisää työhyvinvointia	hyvä esihenkilö	K		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
C18	on hyvä, jos esihenkilö on valmis muutoksille ja uudistuksille	esihenkilö avoin uudelle	K		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
D05	hyvän esihenkilön merkitys korostuu työhyvinvoinnissa, tämän pitää ymmärtää alaisen työtä	hyvä esihenkilö	K		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
F22	esihenkilö johtaa omalla esimerkillään, mitä hän puhuu se myös toteutuu	esihenkilö johtaa esimerkillä	K		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
F24	koen vaikeana, jos esihenkilö ei pysty tekemään päätöksiä	esihenkilö ei osaa tehdä päätöksiä	E		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
G01	esihenkilön toiminta ja persoona vaikuttaa eniten työhyvinvointiini	esihenkilön toiminta ja persoona	K	on voimavara	esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
G17	jos esihenkilö on personaltaan epävakaa, ei koskaan voi tietää voiko häneen olla yhteydessä	esihenkilön epävakaa persoona	E		esihenkilön toiminta	esihenkilön toiminta
A04	esihenkilö kuuntelee	esihenkilö kuuntelee	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
A05	esihenkilö sparraa ja hänen kanssaan voi keskustella	esihenkilö sparraa ja keskustelee	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
A06	esihenkilöltä saa tukea ja apua	esihenkilöltä saa tukea ja apua	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
B21	joskus on hyvä jos esihenkilö esim. priorisoi ja "antaa luvan" ettei kaikkea tarvitse ehtiä	esihenkilön tuki	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
C10	esihenkilöni tukee oma-aloitteisuuttani	esihenkilön tuki	K	on voimavara	esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
C15	esihenkilön kanssa tärkeintä on avoin keskusteluyhteys	esihenkilön kanssa avoin keskusteluyhteys	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
C17	esihenkilön pitää olla saatavilla, jos tarvitsen tukea	esihenkilön tuki	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
E04	esihenkilön pitää olla tavoitettavissa, jos ei fyysisesti läsnä	esihenkilön tuki	K	on voimavara	esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
E15	esihenkilön kanssa voi keskustella mistä vaan	esihenkilön kanssa avoin keskusteluyhteys	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
F20	esihenkilötasolta voitais joskus puuttua liiallisiin työmääriin ja ottaa aikaa alaisen kanssa keskusteluun sekä tukea tiimiä organisaation sisällä	esihenkilön tuki	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
F23	etäällä pysyvä esihenkilö heikentää työhyvinvointia, ei ymmärrä alaisiaan tai kuuntelee heitä	esihenkilö pysyy etäällä	E		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
G13	esihenkilön pitää kuunnella ja tukea, olla myös itse valmis vastaanottamaan palautetta	esihenkilön tuki	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
G15	mulle pitää olla tunne, että voin aina soittaa ja kysyä apua tai neuvoa esihenkilöltä	esihenkilö osaa auttaa	K		esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
H10	esihenkilötyö on voimavara	esihenkilön tuki	K	on voimavara	esihenkilön tuki	esihenkilön toiminta
A13	myrkyllisessä työilmapiirissä en jaksaisi olla	huono ilmapiiri	E		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
B03	töissä on kannustava ilmapiiri	yhteistyö	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
B11	kannustava ilmapiiri on tärkeä	kannustava ilmapiiri	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
C02	henkinen puoli, hyvä ilmapiiri on tärkeää	ilmapiiri	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
E07	avoin keskusteluilmapiiri on tärkeä	avoin ilmapiiri	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
F05	yleisesti hyvä ilmapiiri on tärkeää ja esihenkilöllä on iso osan luomisessa	ilmapiiri	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
F15	työyhteisöön kuuluminen ja hyvä ilmapiiri on iso voimavara	ilmapiiri	K	on voimavara	ilmapiiri	esihenkilön toiminta
B07	esihenkilö kannustaa ja innostaa	innostus omaa työtä kohtaan	K		ilmapiiri	esihenkilön toiminta
B08	on hyvä, että on kehitysmahdollisuuksia, kun itse olen tosi kehitysorientoitunut	kehitysmahdollisuudet	K	on voimavara	kehitysmahdollisuudet	esihenkilön toiminta
F16	tässä työssä voi aina oppia uutta	kehitysmahdollisuudet	K	on voimavara	kehitysmahdollisuudet	esihenkilön toiminta
H11	on mahdollisuus kehittyä ja kehittää prosesseja	kehitysmahdollisuudet	K	on voimavara	kehitysmahdollisuudet	esihenkilön toiminta
E17	esihenkilö kertoo selvästi, mitkä on odotukset ja tahtotila	selkeät odotukset	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
F02	pitää olla selkeät vastuut, mitä sulta odotetaan	selkeät odotukset	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
F11	mulle annetaan välillä epärealistisia tavoitteita töissä	realistiset odotukset	E		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
H03	haluan tietää mitä multa odotetaan	selkeät odotukset	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
C16	arvostan, että esihenkilön kanssa suunnitellaan tulevaisuutta yhdessä ja mitä pitäisi saavuttaa	suunnitellaan tulevaisuutta	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
F03	pitää olla myös tavoitteita, mitä kohti mennään	selkeät tavoitteet	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
H02	mulle on tärkeää tietää, mitkä on mun tavoitteet	selkeät tavoitteet	K		odotukset ja tavoitteet	esihenkilön toiminta
B18	yksi voimavarakelijä on mahdollisuus onnistua omassa	mahdollisuus onnistua omassa	K	on voimavara	onnistumismahdollisuudet	esihenkilön toiminta
E02	työn ilo ja onnistumisen tunteet tuo työhyvinvointia	työn ilo ja onnistumisen tunteet	K		onnistumismahdollisuudet	esihenkilön toiminta
E05	työssä onnistumisen kannalta perehdytyksen täytyy toimia	perehdytys tehtävään	K		onnistumismahdollisuudet	esihenkilön toiminta
G11	koen mahdollisuuden onnistua myös voimavaraksi	mahdollisuus onnistua omassa	K	on voimavara	onnistumismahdollisuudet	esihenkilön toiminta
H04	pitää olla mahdollisuus onnistua työssään	mahdollisuus onnistua omassa	K		onnistumismahdollisuudet	esihenkilön toiminta
B17	pitää olla turvallinen olo, että mut hyväksytään tällaisena kuin olen	psykologinen turvallisuus	K		psykologinen turvallisuus	esihenkilön toiminta
D08	työturvallisuus henkiseltä puolelta, pitää voida puhua avoimesti	psykologinen turvallisuus	K		psykologinen turvallisuus	esihenkilön toiminta
E01	töissä pitää olla turvallista henkisesti ja ammatillisesti	psykologinen turvallisuus	K		psykologinen turvallisuus	esihenkilön toiminta
H08	turvallisessa ympäristössä voi kyseenalaistaa ja viedä myös omia ideoitaan yhteiseen pöytään	psykologinen turvallisuus	K		psykologinen turvallisuus	esihenkilön toiminta

## Liite 4. Analyysitaulukko 2: Työntekijän kohteluun liittyvät merkinnät

Taulukon selitys löytyy sivuilta 64–65.

Merkintä	Tekstin sanoma	Tiivistys	Lisää työhyvinvointia K/E	Voimavara	Alaluokka	Yläluokka
A02	miten kohdellaan ja arvostetaan työntekijää	arvostus ihmisiä kohtaan	K		arvostus	työntekijän kohtelu
A09	haluan, että mun työtä arvostetaan, ettei tarvitse olla koko ajan puolustamassa	arvostus työtä kohtaan	K		arvostus	työntekijän kohtelu
B10	pitää olla sellainen tunne, että mun näkemyksiä arvostetaan	arvostettu työntekijänä ja kollegana	K		arvostus	työntekijän kohtelu
C04	haluan tulla työntekijänä kuulluksi	arvostettu työntekijänä ja kollegana	K		arvostus	työntekijän kohtelu
H15	haluan tulla kohdatuksi oman alan asiantuntijana	arvostus	K		arvostus	työntekijän kohtelu
C03	avoimuus lisää työhyvinvointia, en halua että asioita pimitetään	avoimuus, läpinäkyvyys	K		avoimuus	työntekijän kohtelu
F09	viestimän pitää olla avointa	avoimuus	K		avoimuus	työntekijän kohtelu
H09	avoimuuden puute ja tiedon pimentäminen ovat mulle myrkyä	avoimuuden puute	E		avoimuus	työntekijän kohtelu
A08	luottamus on yksi isoimmista jutuista, mun pitää tuntea, että muhun luotetaan	luottamus	K		luottamus	työntekijän kohtelu
B06	pitää voida luottaa esihenkilöön ja koko yksikköön ja esihenkilön muhun, luottamus on perusarvo	luottamus	K		luottamus	työntekijän kohtelu
C08	luottamus vaikuttaa siihen, miten mielelläni menen töihin, jos ei luoteta, se heikentää motivaatiota	luottamus	K		luottamus	työntekijän kohtelu
D07	mun virhe oli luottaa esihenkilöön ja kertoa asioista, luottamus on kaiken a ja o	luottamus	K	on voimavara	luottamus	työntekijän kohtelu
E03	työyhteisössä täytyy olla luottamusta ja esihenkilöön täytyy voida luottaa	luottamus	K		luottamus	työntekijän kohtelu
G04	mun täytyy tuntea, että muhun luotetaan, en halua joutua todistelemaan omaa osaamistani ja itseäni koko ajan	luottamus	K		luottamus	työntekijän kohtelu
H12	muhun luotetaan ammattilaisena	luottamus	K	on voimavara	luottamus	työntekijän kohtelu
A18	en jaksa mikromanagerointia, sitä jatkuvaa kyselyä	mikromanagerointi	E		mikromanagerointi	työntekijän kohtelu
B22	mikromanagerointi on hirveää, konen sen epäluottamuksen osoituksena	mikromanagerointi	E		mikromanagerointi	työntekijän kohtelu
D11	ehdottomasti ei saa mikromanageroida, se vie asiantuntijan auktoriteettia	mikromanagerointi	E		mikromanagerointi	työntekijän kohtelu
G16	liiallinen kontrollointi on pahin, miten voi johtaa	liiallinen kontrolli	E		mikromanagerointi	työntekijän kohtelu
H17	esihenkilön ei pitäisi puuttua arjen itseohjautuvuuteen, mikromanagerointi ei sovi mulle yhtään	mikromanagerointi	E		mikromanagerointi	työntekijän kohtelu
B13	esihenkilön pitää johtaa oikeudenmukaisesti ja ajatella tiimin etua	oikeudenmukaisuus	K		oikeudenmukaisuus	työntekijän kohtelu
F19	työpaikalla olisi hyvä tehdä yhdessä selkeät pelisäännöt, jolloin ketään ei esim. kuormitettaisi työajan ulkopuolella	selkeät pelisäännöt työpaikalla	K		oikeudenmukaisuus	työntekijän kohtelu
H05	odotan, että mua kohdellaan myös palkitsemisen suhteen oikeudenmukaisesti	palkitseminen	K		oikeudenmukaisuus	työntekijän kohtelu
B12	esihenkilön täytyy olla tasapuolinen eikä puutu vain yhden ihmisen työhön	tasapuolisuus	K		tasapuolisuus	työntekijän kohtelu
D12	esihenkilön pitää olla kaikille tasapuolinen	tasapuolisuus	K		tasapuolisuus	työntekijän kohtelu
E14	kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti	tasapuolisuus	K		tasapuolisuus	työntekijän kohtelu
G14	kaikkia pitää kohdella tasapuolisesti	tasapuolisuus	K		tasapuolisuus	työntekijän kohtelu

## Liite 5. Analyysitaulukko 3: Työn hallintaan ja sisältöön liittyvät merkinnät

Taulukon selitys löytyy sivuilta 64–65.

Merkintä	Tekstin sanoma	Tiivistys	Lisää työhyvinvointia K/E	Voimavara	Alaluokka	Yläluokka
A07	tykkään työskennellä itsenäisesti	autonomia	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
B02	tykkään, että voin itse rytmittää työpäivän ja työskennellä itsenäisesti	autonomia	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
C07	haluan, että voin päättää itse mitä priorisoin työssäni ja on tilaa toimia itsenäisesti	autonomia	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
E19	voin suunnitella omat tehtäväni ja aikataulutuksen	autonomia	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
H06	mulla täytyy olla kaikki se tieto, jota tarvitsen työn tekemiseen	autonomia	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
B14	mun täytyy kokea, että voin vaikuttaa työhöni	työn hallinta	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
D09	tehtävän sisällön pitää olla se mitä on sovittu, koska siihen olen sitoutunut	työn hallinta	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
E12	saan muokata omaa työtäni, työtapoja ja ohjeistuksia	työn hallinta	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
G02	on mahdollisuus vaikuttaa mitä teet ja milloin	työn hallinta	K	on voimavara	autonomia	työn hallinta ja sisältö
B04	ei harmita avata konetta aamulla, kun voin töissä vaikuttaa asioihin	vaikuttamismahdollisuudet	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
G08	haluan vaikuttaa omaan työhöni, toimenkuvaan ja tekemisiin	vaikuttamismahdollisuudet	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
H16	pystyn vaikuttamaan omaan työhöni	vaikuttamismahdollisuudet	K		autonomia	työn hallinta ja sisältö
B15	en halua työskennellä niin, että kuormitun jatkuvasti	liikaa töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
D03	hyvä olisi, että töitä olisi sopivasti	töitä sopivasti	K		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
E10	töitä tehdään tiukalla aikataululla kun resurssit on pienet	liikaa töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
F06	työkuorman pitäisi olla kohtuullinen	liikaa töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
F12	on asioita, joita ei vaan pysty tekemään työajassa	liikaa töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
G09	vaikka työstä nauttii, liiallinen työkuorma pilaa sen	liikaa töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
G12	ressurssiongelmat tuovat kiirettä, kun työtä on liikaa	henkilöstöressurssit	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
A14	töitä en enemmän kuin ehdin tehdä, kiire tulee vuosikellon ulkopuolelta	kiire	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
C12	kiire on usein kausittaista	kiire, paljon töitä	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
D04	välillä saa olla kiirettä, mutta ei ikuisesti	kiire	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
E11	on paljon päivittäisiä työtehtäviä, mitkä tehdään kiireellä	kiire	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
F14	kaikki päivät sammutellaan tulipaloja ja on kauhea kiire, pitää jatkuvasti yrittää priorisoida	kiire	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
C11	tehdään pienillä resursseilla, mikä lisää paineita	henkilöstöressurssit	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
F21	tiimin resurssit on niin tiukilla, ettei muilta tai esihenkilöltä voi oikein edes kysyä mitään	henkilöstöressurssit	E		kiire ja työn määrä	työn hallinta ja sisältö
D14	kuvitellaan, että ad hocit ei muka kuormita	työn vaatimukset	E		kuormitustekijä	työn hallinta ja sisältö
F17	silppua on tosi paljon, samoin kehitystehtäviä, eikä millekään ole kunnolla aikaa	työn vaatimukset	E		kuormitustekijä	työn hallinta ja sisältö
F18	työt ja viestintä on pirstaloitunut, vaatimuksia tulee joka puolelta	työn pirstaleisuus	E		kuormitustekijä	työn hallinta ja sisältö
B05	mitä teen työssä on itselleni merkityksellisiä asioita, haluan ratkaista ongelmia	merkityksellisyys	K	on voimavara	merkityksellisyys	työn hallinta ja sisältö
C09	haluan, että työlläni on merkitystä, etten tee vain jotain turhaa	merkityksellisyys	K		merkityksellisyys	työn hallinta ja sisältö
F08	työn merkityksellisyttä edistää, jos omat ja yrityksen arvot on linjassa	merkityksellisyys	K	on voimavara	merkityksellisyys	työn hallinta ja sisältö
G06	työn merkityksellisyttä lisää, että voi olla ylpeä työnantajastaan	merkityksellisyys	K		merkityksellisyys	työn hallinta ja sisältö
A17	haluan selkeät ohjeet työlleni, jos odotetaan jotain tiettyä	selkeät ohjeet	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
B19	palautteen saaminen on myös voimavaratekijä, sen avulla voi oppia ja kehittyä	palautteen saaminen	K	on voimavara	palaute	työn hallinta ja sisältö
D13	palaute on hyväksi, paitsi jos se annetaan hampurilaismallilla	palautteen saaminen	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
E13	esihenkilöltä odotan johdonmukaisuutta	selkeät ohjeet	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
E16	esihenkilö antaa palautetta rakentavasti	palautteen saaminen	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
F13	palautteen saaminen on motivoivaa	palautteen saaminen	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
G05	pitää saada riittävästi palautetta	palautteen saaminen	K		palaute	työn hallinta ja sisältö
H13	palautteen saaminen vahvistaa itseluottamusta, joskus rakentavaa palautetta tarvitaan vaikka kun pitää keskittyä oikeisiin asioihin	palautteen saaminen	K	on voimavara	palaute	työn hallinta ja sisältö
C14	rooleihin ja tehtävänkuvien kaipaissa selkeyttä	epäselvät tehtävänkuvat	E		tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö
E09	tehtävänantojen täytyy olla selkeät, ei sellaisia mistä joutuu etsimään punaista lankaa	epäselvät tehtävänkuvat	E		tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö
F04	tehtävänkuvissa ei pitäisi olla hämmäsyttä, vaan selvästi pitäisi tietää mitä sun työhön kuuluu	selkeä tehtävänkuku	K		tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö
H14	tehtävien jaot, roolit ja vastuut on hyvin tärkeät	selkeä tehtävänkuku	K		tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö
F07	työtehtävien mielekkäisyys on iso juttu	työtehtävien sisältö	K		tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö
G10	mielekkään työn voi sanoa olevan voimavara	työn sisältö	K	on voimavara	tehtävänkuku	työn hallinta ja sisältö

## Liite 6. Analyysitaulukko 4: Tulosten ulkopuolelle jääneet merkinnät

Taulukon selitys löytyy sivuilta 64–65.

Merkintä	Tekstin sanoma	Tiivistys	Lisää työhyvinvointia K/E	Voimavara	Alaluokka	Yläluokka
B09	en pystyisi tekemään työtä, jos se olisi omien arvojeni vastaista	työpaikan arvot	K		arvot	organisaatio
D10	yrityksen arvoilla on merkitystä ja niiden pitäisi toteutua käytännössä	arvot	K		arvot	organisaatio
E08	arvojen pitää näkyä jokapäiväisessä työssä	arvot	K		arvot	organisaatio
G07	omien ja yrityksen arvojen pitää kohdata	arvot	K		arvot	organisaatio
B20	tämänhetkistä työhyvinvointia heikentää jatkuva niska-hartia jumi	fyysinen työergonomia	K		ergonomia	organisaatio
C01	ergonomian ja työvälineiden on oltava kunnossa	ergonomia	K		ergonomia	organisaatio
A10	matala hierarkia lisää viihtymistä	matala hierarkia	K		hierarkia	organisaatio
F10	jos on korkea hierarkia, ei uskalleta kysyä muilta	hierarkia	E		hierarkia	organisaatio
B01	työssä on iso plussa, että on mahdollista työskennellä etänä	työn joustot	K		joustot työssä	organisaatio
A12	työn joustot ja etätömahdollisuus on tärkeitä	työn joustot	K		joustot työssä	organisaatio
A15	olen päättänyt, etten enää tee suuria määriä ylitoita	työajan hallinta	K		joustot työssä	organisaatio
C06	joustava työaika on ehdottoman tärkeä	joustot työajoissa	K		joustot työssä	organisaatio
E18	liukuva työaika auttaa oman elämän aikatauluttamisessa	joustot työajoissa	K		joustot työssä	organisaatio
H01	mulle on tärkeää, että työ joustaa elämäntilanteen ja tarpeen mukaisesti	joustot työajoissa	K		joustot työssä	organisaatio
A01	yrityskulttuuri tukee johtamista	yrityskulttuuri, tukee johtamista	K		organisaatiokulttuuri	organisaatio
D06	organisaatiokulttuurin pitää mahdollistaa työhyvinvointi	organisaatiokulttuuri	K		organisaatiokulttuuri	organisaatio
A16	yrityksen pitää tasapainon yksityiselämän ja työn kanssa	työn ja vapaa-ajan tasapaino	K		työn ja vapaa-ajan tasapaino	organisaatio
B16	pitää olla mahdollisuus työn ja vapaa-ajan tasapainoon	työn ja vapaa-ajan tasapaino	K		työn ja vapaa-ajan tasapaino	organisaatio
C13	olen tarkka työn ja vapaa-ajan rajoistani	työn ja vapaa-ajan tasapaino	K		työn ja vapaa-ajan tasapaino	organisaatio
D02	työn ja vapaa-ajan pitää olla tasapainossa	työn ja vapaa-ajan tasapaino	K		työn ja vapaa-ajan tasapaino	organisaatio
A11	avokonttori vähentää viihtymistä	avokonttori	E		työtila	organisaatio
C05	liikuntamahdollisuudet ja wellbeing palvelut on hyvä juttu	wellbeing palvelut	K		wellbeing palvelut	organisaatio
D01	hyvät ihmissuhteet töissä on työn voimavara	työyhteisö	K	on voimavara	työyhteisön tuki	työyhteisö
G03	tiimi ja kollegat ympärillä lisäävät myös työhyvinvointia	työyhteisö	K	on voimavara	työyhteisön tuki	työyhteisö
E06	omalta työporukalta voi aina kysyä	työyhteisön tuki	K	on voimavara	työyhteisön tuki	työyhteisö
F01	tiimin tuki on mulle tärkeää	työyhteisön tuki	K		työyhteisön tuki	työyhteisö
H07	tiimiltä on hyvä varmistaa olenko menossa oikeaan suuntaan	työyhteisön tuki	K		työyhteisön tuki	työyhteisö