



## **Positiivinen johtaminen osana sitouttamista**

Krista Gustafsson

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Tradenomin tutkinto

## Tiivistelmä

**Tekijä**

Krista Gustafsson

**Tutkinto**

Tradenomi

**Raportin/Opinnäytetyön nimi**

Positiivinen johtaminen osana sitouttamista

**Sivu- ja liitesivumäärä**

56 + 15

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista osana sitouttamista. Tavoitteen selvittämiseksi tutkittiin, miten esihenkilöt ymmärsivät positiivisen johtamisen ja mitkä positiivisen johtamisen osa-alueet toteutuivat jo tutkimus-hetkellä. Lisäksi tutkittiin, mitkä tekijät vaikuttivat sitouttamiskeinojen valintaan ja mitkä sitouttamiskeinot koettiin parhaiten toimiviksi ja mitkä heikoimmin toimiviksi. Opinnäytetyön aihe oli merkityksellinen ja ajankohtainen, sillä sitouttaminen on yritystoiminnan yksi tärkeimmistä peruspilareista.

Teoreettinen viitekehys muodostettiin sitouttamisesta ja positiivisesta johtamisesta. Työ rajattiin tutkimaan aiheita esihenkilön näkökulmasta. Sitouttamisen laaja kokonaisuus rajattiin viiteen esihenkilötyön sitouttamiskeinoon. Näitä olivat luottamus, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys, työn imu ja psykologinen pääoma. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua kyselylomaketta, joka julkaistiin sosiaalisen median kanavassa. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin esihenkilöt. Tulosten analysointiin käytettiin Webropol -ohjelmaa. Tuloksia havainnollistettiin Microsoft Excel -ohjelman avulla luotujen taulukoiden ja kaavioiden avulla.

Tutkimustulokset ovat osoittaneet, että positiivisen johtamisen osa-alueita hyödynnetään aktiivisesti osana sitouttamista. Esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista osana sitouttamisesta erityisesti luottamuksen rakentamisessa, myönteisen työilmapiirin ylläpitämisessä ja esimerkillä johtamisessa. Taustamuuttujilla ei ole havaittu olevan tilastollisesti merkitsevää vaikutusta sitouttamiskeinojen valintaan. Esihenkilöiden omalla sitoutumisen tasolla ja mielipiteellä hyvästä esihenkilöstä, on havaittu olevan yhteyttä valittuihin sitouttamiskeinoin. Tutkimustuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, pienen otannan vuoksi.

Tutkimuksesta saaduista vastauksista on huomattu, että sitouttamiskeinojen sisältöä ja merkityksellisyyttä tulee korostaa. Ratkaisu tähän voisi olla sitouttamisopas, johon kootaan esihenkilötyölle olennaista tietoa sitouttamisen merkityksestä, esihenkilön roolista sitouttajana, sitouttamiskeinojen monipuolisuudesta ja käytännön vinkkejä. Sitouttamisopas voitaisiin liittää osaksi muuta perehdytysmateriaalia.

Ensimmäisenä jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa tutkimus uudestaan siten, että riittävän suuri otoskoko varmistetaan. Toisena jatkotutkimusehdotuksena on toteuttaa aiheesta kvalitatiivinen tutkimus, jonka avulla olisi mahdollista tutkia aihetta tai sen kohdetta syvällisemmin. Ja mahdollisesti työntekijän näkökulmasta. Kolmantena jatkotutkimusehdotuksena on tutkia sitouttamista palvelevan johtajuuden näkökulmasta.

**Asiasanat**

Positiivinen johtaminen, sitouttaminen, esihenkilö, positiivinen psykologia

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset .....	2
1.2	Keskeiset käsitteet .....	3
2	Esihenkilö sitouttajana.....	4
2.1	Sitouttamisen merkitys .....	4
2.2	Luottamuksen rakentaminen .....	7
2.3	Vuorovaikutustaidot ja yhteisöllisyys .....	9
2.4	Psykologinen pääoma.....	11
2.5	Työn imu .....	13
3	Positiivinen johtaminen.....	16
3.1	Positiivinen esihenkilö .....	16
3.2	Myönteinen tunneilmasto .....	19
3.3	Myönteinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja yhteistyö .....	21
3.4	Vahvuuksien hyödyntäminen .....	22
3.5	Myönteiset käytänteet .....	24
4	Tutkimuksen toteutus .....	26
4.1	Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta.....	26
4.2	Tutkimuksen vaiheet .....	27
4.3	Käytetyt analysointitavat .....	29
5	Tutkimustulosten esittely .....	33
5.1	Taustatiedot.....	33
5.2	Positiivinen johtaminen .....	36
5.3	Sitouttamiskeinojen valintaan vaikuttavat tekijät.....	41
5.4	Sitouttamiskeinot.....	44
6	Pohdinta.....	48
6.1	Johtopäätökset.....	48
6.2	Luotettavuuspohdinta.....	52
6.3	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset .....	54
6.4	Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi .....	55
	Lähteet .....	57
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Saateviesti kyselylle.....	60
	Liite 2. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta .....	61
	Liite 3. Kyselylomake.....	62
	Liite 4. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 13.....	70
	Liite 5. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 16.....	72

Liite 6. Merkitsevyystasotestien tulokset.....	73
Liite 7. Merkitsevyyserot: sitouttamiskeinot – hyvän esihenkilön piirteet.....	74

## 1 Johdanto

Työ on tärkeä osa hyvää elämää. Parhaimmillaan työ tuottaa tekijälleen merkityksellisyttä, innostumista ja kokonaisvaltaista hyvinvointia kaikille elämän osa-alueille (Wentström 2020, 47). Esihenkilötyön yksi tärkeimmistä tehtävistä on löytää oikeat työntekijät. Ja yksi haastavammista tehtävistä on sitouttaa heidät. Sitoutuminen on intohimoa ja halua tehdä parhaansa. Sitoutuminen on myös riski, jonka ottaminen vaatii suotuisat olosuhteet. Ja näihin olosuhteisiin esihenkilö pystyy vaikuttamaan.

Positiivinen johtaminen on ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa, jossa tavoitteena on henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen sekä oman parhaan potentiaalin löytäminen. Positiivinen esihenkilö tähtää toiminnallaan koko työyhteisön hyvinvointiin työn imun ja innostuksen kautta. Positiivinen johtaminen perustuu oikeanlaiseen tahtotilaan ja toimeenpanoon. (Wentström 2020, 13).

Opinnäytetyön aiheena on positiivinen johtaminen osana sitouttamista. Aihe valikoitui oman mielenkiinnon ja aiheen merkityksellisyyden perusteella. Tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista sitouttamisessa. Työ rajattiin tutkimaan aihetta esihenkilön näkökulmasta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Kohderyhmänä toimivat esihenkilöt. Tiedonkeruu toteutettiin puolistrukturoidulla kyselylomakkeella, jota jaettiin sosiaalisessa mediassa.

Oli mielenkiintoista tutkia, miten positiivinen johtaminen toteutui esihenkilötyössä ja millaiset sitouttamisen keinot koettiin toimiviksi. Johtajuus on sitouttamisen yksi tärkeimmistä kulmakivistä ja sen vaikutus ulottuu pitkälle. Sitouttaminen vähentää työvoiman vaihtuvuutta, lisää tuottavuutta ja parantaa palvelun laatua. Tällä puolestaan on vaikutusta asiakkaiden sitouttamiseen ja täten mahdollisesti jopa korkeampaan liikevaihtoon. Sitoutuminen vastaa henkilökohtaisen yhteyden tarpeeseen kuulua työyhteisöön, jossa saa tukea, tunnustusta, luottamusta ja mahdollisuuden kehittyä sekä kasvaa. (Wilson 2008, alaluku Preface). Sitouttaminen on haaste, johon positiivinen johtaminen vastaa.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Opinnäytetyön aiheena on positiivinen johtaminen ja sitouttaminen. Aiheet ovat omia kiinnostukseni kohteita sekä esihenkilöille aina hyödyllisiä. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista sitouttamisessa. Tavoitteen saavuttamiseksi tarkastellaan, miten esihenkilöt ymmärtävät positiivisen johtamisen ja mitkä osa-alueet toteutuvat tällä hetkellä. Lisäksi tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilöiden sitouttamiskeinojen valintaan sekä mitkä esihenkilötyön sitouttamiskeinot koetaan paremmin toimiviksi ja mitkä heikoimmin toimiviksi.

Opinnäytetyön pääongelma:

### Miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista sitouttamisessa?

Opinnäytetyön alaongelmat:

1. Miten esihenkilöt ymmärtävät positiivisen johtamisen ja mitkä osa-alueet toteutuvat tällä hetkellä?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilön sitouttamiskeinojen valintaan?
3. Mitkä esihenkilötyön sitouttamiskeinot koetaan paremmin toimiviksi ja mitkä heikoimmin toimiviksi?

Opinnäytetyön alaongelmien yhteys teoreettiseen viitekehykseen, kyselytutkimuksen kysymyksiin ja saatuihin tutkimustuloksiin on esitetty peittomatriisissa (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Teoreettinen viitekehys	Lomakkeen kysymykset	Tutkimustulokset
Alaongelma 1: Miten esihenkilöt ymmärtävät positiivisen johtamisen ja mitkä osa-alueet toteutuvat tällä hetkellä?	3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5	12, 13, 14, 15	5.3
Alaongelma 2: Mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilön sitouttamiskeinojen valintaan?	2.1, 2.5, 3.5	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	5.4

Alaongelma 3: Mitkä esihenkilötyön sitouttamisen keinot koetaan paremmin ja mitkä heikoinn toimiviksi?	2.2, 2.3, 2.4, 2.5	10, 11	5.5
---	--------------------	--------	-----

Peittomatriisissa alaongelmien yhteys kyselylomakkeen kysymyksiin on tuotu esille kyselylomakkeen numerointia hyödyntäen ja teoreettiseen viitekehukseen sekä tutkimustuloksiin alalukujen numeroita käyttäen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääaiheesta, jotka ovat sitouttaminen ja positiivinen johtaminen. Sitouttaminen on laaja kokonaisuus, joten aihetta tutkitaan esihenkilön näkökulmasta. Esihenkilötyössä hyödynnettävät sitouttamiskeinot on rajattu viiteen; luottamuksen rakentaminen, vuorovaikutustaidot ja yhteisöllisyys, psykologinen pääoma ja työn imu. Positiivinen johtamista tutkitaan esihenkilön näkökulmasta.

## 1.2 Keskeiset käsitteet

**Esihenkilö** käsittää kokonaisuutena jokaisen esihenkilön, jolla on johdettavia tiimissään. Esihenkilö voi tässä tapauksessa kuulua ylimpään johtoon, keskijohtoon tai lähijohtoon.

**Positiivinen johtaminen** on myönteistä ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa, minkä päämääränä on henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen, myönteinen muutos ja oman parhaan mahdollisen potentiaalin löytäminen (Wenström 2020, 13, 40).

**Psykologinen pääoma** on ihmisen asenteeseen, käytökseen ja suoritukseen liittyvä positiivinen tila (Alessandri, Consiglio, Luthans, & Borgogni 2018, 33). Työyhteisön pääoma koostuu aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista, joista voidaan muodostaa neljä pääomalajia; *taloudellinen, sosiaalinen, psykologinen ja inhimillinen* (Leppänen & Rauhala 2012, 49).

**Sitoutuminen** on intohimoa, motivaation voimaa ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä ilmenee halukkuutena tehdä parhaansa oman itsensä, esihenkilönsä ja koko organisaation hyväksi (Wilson 2008, alaluku Preface).

**Sitouttaminen** koostuu keinoista ja käytänteistä, joiden avulla sitoutumista pyritään edistämään (Castellano 2013, luku 5).

## 2 Esihenkilö sitouttajana

Johtaminen on yksi merkittävimmistä sitouttamisen keinoista ja sen vaikutus on monialainen (Wilson 2008, alaluku Introduction). Tässä luvussa käsitellään sitouttavan johtajuuden elementtejä ja niiden merkitystä sitoutumisen edistämiseksi. Lisäksi syvennytään viiteen eri esihenkilötyön sitouttamiskeinoon.

### 2.1 Sitouttamisen merkitys

Organisaatiot ovat täynnä työyhteisössä piilevää potentiaalia, jonka esille tuomisessa esihenkilöllä on merkittävä rooli. Useat tutkimukset osoittavat, että sitoutumisen ja johtamisen välillä on korrelaatio. Parhaimmillaan sitouttava esihenkilö kykenee luomaan myönteisiä ja merkityskeskeisiä suhteita työntekijöihinsä, minkä avulla aukeaa mahdollisuus täyden potentiaalinsa löytymiseen sekä parhaaseen suorituskykyyn. Nykyinen työmaailma tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia ja tuo samalla uudenlaisia haasteita myös johtamismalleihin. Sen lisäksi että esihenkilöiden tulee olla halukkaita muokkaamaan omia johtamistapojaan, on myös kyettävä luomaan kilpailuetua sitouttamalla organisaation parhaat työntekijät. (Bailey, Madden, Alfes & Fletcher 2017, 39; Wilson 2008, alaluku Preface.)

Bailey ym. (2017, 34–35) tutkimusten mukaan sitoutuminen voidaan määritellä työhön suunnattuna aktiivisena ja positiivisena mielentilana, jonka edistämisen tulisi olla yksi esihenkilön perustehtävistä. Hyppäsen (2013, 156) mukaan sitoutumisen edistäminen on tärkeää yhteisten ja yksilöllisten tavoitteiden saavuttamisen ja itsenäisen työnteon kannalta. Työpaikassa viihdytään ja työtä tehdään innolla, kun organisaation missioon ja visioon uskotaan. Aktiivisella sitouttamisella on merkittävä vaikutus työn mielekkyyteen, työtyytyväisyyteen ja työssä suoriutumiseen. Sitouttaminen parantaa stressinsietokykyä, lisää muutostajoustavuutta ja kykyä kohdata konflikteja sekä haastavia tilanteita. Lisäksi työmoraaali vahvistuu ja työn laatuun kiinnitetään enemmän huomiota työtehtävästä riippumatta. Sitoutunut työyhteisö luo kilpailuedun säästämällä liiketoiminnan resursseja. Sitouttaminen vähentää työvoiman vaihtuvuutta, lisää tuottavuutta ja parantaa palvelun laatua. Tällä on vaikutusta asiakkaiden sitouttamiseen ja täten mahdollisesti jopa korkeampaan liikevaihtoon. (Bailey ym. 2017, 40; Wilson 2008, alaluku Preface.)

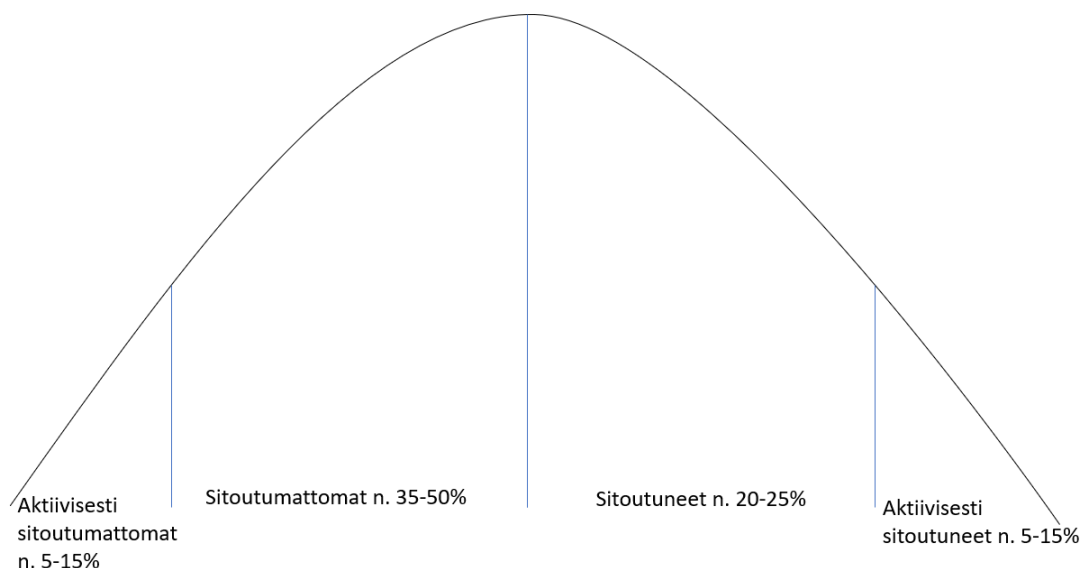
Työ ei ole enää pelkästään työ sen tekijälle, vaan työltä halutaan enemmän ja sille ollaan myös valmiita antamaan enemmän, mikäli työ koetaan merkitykselliseksi. Kun työntekijä saa tunnustusta tekemästään työstä ja kykenee osallistumaan sekä vaikuttamaan työssään erinäisiin asioihin, paranee työn tehokkuus. Tarve löytää työlle merkitys ja kyky vaikuttaa asioihin johtaa halun sitoutua. Sitoutuminen vastaa henkilökohtaisen yhteyden tar-



peeseen kuulua työyhteisöön, jossa saa tukea, tunnustusta, luottamusta ja mahdollisuuden kehittyä sekä kasvaa. Jos esihenkilö suhtautuu työntekijöihinsä vain osana tuloskeskeistä liiketoimintaa ei yhteyttä synny. Tämä johtaa lopulta siihen, ettei todellista sitoutumista tapahdu. (Wilson 2008, alaluku Preface.) Ghadin, Fernandon & Caputin (2013, 545) mukaan sitoutumattomuutta on mahdollista vähentää myös kouluttamalla esihenkilöitä transformationaaliseen johtamiseen, joka perustuu Brandtin (24.3.2021) mukaan sekä johtajan että johdettavan henkistä tasoa nostattavaan vuorovaikutukseen.

Sitouttamisen lisäksi on tärkeää, että esihenkilö ymmärtää millainen vaikutus on organisaation toimintaan niillä työntekijöillä, jotka eivät sitoudu. Sitoutumaton työntekijä ei viihdy työssään ja keskittyy mieluummin muihin asioihin kuin itse työntekoon. Tällä voi olla vaikutusta muun muassa siihen, että tuottavuus vähenee, koko työyhteisön työmoraali vahingoittuu ja kiinnostuksen puute heijastuu myös asiakasrajapintaan. Lisäksi sitoutumaton työntekijä käyttää enemmän sairauslomia ja kasvattaa täten henkilöstökustannuksia. Hän irtisanoutuu suuremmalla todennäköisyydellä kuin organisaatioon sitoutunut työntekijä. Organisaation maksimaalisen suorituskyvyn ja tavoitteiden saavuttamisen vuoksi esihenkilö ei voi luottaa ainoastaan jo sitoutuneiden työpanokseen vaan sitoutuneita työntekijöitä tarvitaan aina lisää. (Rheem 6.9.2018; Wilson 2008, alaluku Preface.)

Sitoutuminen on jokaisen työntekijän oma valinta, mutta esihenkilöllä on paras mahdollisuus vaikuttaa sitoutumisen tasoon, joita on Wilsonin (2008, luku 1) mukaan kolme. Rheemin (6.9.2018) mukaan sitoutumisen tasoja on neljä ja jokaiseen tasoon kuuluvilla työntekijöillä on aina tasolle tyypilliset piirteet, joihin esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota (kuva 1).



Kuva 1. Sitoutumisen neljä tasoa (mukaillen Rheem 6.9.2018)

*Aktiivisesti sitoutumattomalla* tasolla vallitsee negatiivisuus ja välinpitämättömyys. Töihin saavutaan, tehdään mahdollisimman vähän ja poistutaan. Aktiivisesti sitoutumaton kokee olevansa tunteettoman esihenkilön sekä huonon työympäristön uhri, jolla ei ole merkitystä ja joka ei saa tarvitsemaansa henkilökohtaista huomiota. Käytännössä tasolle tyypilliset piirteet ilmenevät yleisenä negatiivisuutena, valittamisena, vastaanhangotteluna ja palautteen huomiotta jättämisenä. Yleinen tyytymättömyys tuodaan vahvasti esille ja pyritään sen avulla jopa käännyttämään muita työyhteisön jäseniä samankaltaiseen ajattelutapaan. Aktiivisesti sitoutumattomia on tutkimuksen mukaan tyypillisesti noin 5–15 % työyhteisössä olevista työntekijöistä. (Rheem 6.9.2018; Wilson 2008, luku 1.)

*Sitoutumattomuus* on neutraali taso, jossa ei aktiivisesti pyritä sitoutumaan tai irrottautumaan vaan ikään kuin ajelehditaan virran mukana. Tällä tasolla ei varsinaisesti aseteta organisaatiota vastaan, mutta ei myöskään nähdä ylimääräistä vaivaa oman itsensä, kollegan tai asiakkaiden eteen. Nykyajan työvoimasta suurin osa, tyypillisesti noin 35–50 % on sitoutumattomuuden tasolla. Tällä tasolla piilee valtava sitouttamisen potentiaali. Sitoutumaton työntekijä ei ole turhautunut tai kyllästynyt työhönsä vaan neutraali asenne johtuu siitä, ettei työstä innostumisen ja työn imun tunnetta ole syntynyt. Nämä ovat tunteita, joihin esihenkilö voi vaikuttaa ja tämän tason työntekijöihin tulisikin panostaa eniten. (Rheem 13.9.2018; Wilson 2008, luku 1.)

*Sitoutuneella* tasolla hyödynnetään omia vahvuuksia parhaan mahdollisen suorituskyvyn saavuttamiseksi ja luodaan aktiivisesti ihmissuhteita muihin työyhteisön jäseniin. Tavoitteet asetetaan korkealle ja annettuihin työtehtäviin pyritään syventymään, jotta niiden toteuttamisessa kyetään loistamaan. Sitoutuminen ilmenee positiivisena, proaktiivisena, energisena ja innostuneena asenteena työntekoa kohtaan. Sitoutunut työntekijä haluaa itse kehittyä ja menestyä sekä pyrkii lisäksi edesauttamaan omalla toiminnallaan koko työyhteisön menestymistä. Sitoutuneita työntekijöitä on noin 20–25 % työvoimasta ja heitä voidaan ajatella yrityksen suoritusasteen selkärangana, joihin tulee panostaa. Arvostus, luottamus, myönteinen vuorovaikutus, sopivasti haastavat työtehtävät ja ennen kaikkea työssä innostuminen ovat esihenkilön valttikortteja työntekijän sitoutumistason ylläpidossa. (Wilson 2008, luku 1; Rheem s.a.)

*Aktiivisesti sitoutuneella* tasolla olevat työntekijät muodostavat tutkimusten mukaan noin 5–15 % yrityksen työntekijöistä. Tällä tasolla olevat työntekijät ovat äärimmäisen sitoutuneita, mikä ilmenee luovuutena, tuottavuutena ja siinä, että työnteosta nauttiminen näkyy vahvasti myös muille. Tällä tasolla koetaan valtavaa intohimoa ja merkityksellistä yhteyttä siihen mitä tehdään ja kenen kanssa. Aktiivisesti sitoutuneella työntekijällä on huomattavasti enemmän psykologisia resursseja käytettävänä, minkä avulla vastoinkäymisistä

tai muista haastavista tilanteista kyetään pääsemään helpommin yli. Aktiivisesti sitoutuneet ovat motivaation lähteitä vähemmän sitoutuneille kollegoilleen ja lisäävät myös heidän sitoutumisensa tasoa omalla toiminnallaan. (Rheem s.a.)

Sitouttava esihenkilö uskoo työntekijöihinsä ja kykenee vaikuttamaan heidän valintaansa nähdä vaivaa niin itsensä kuin koko organisaation vuoksi. Kun esihenkilö kykenee käyttämään sitouttamiseen oikeita työkaluja, hän onnistuu inspiroimaan työntekijöitään saavuttamaan enemmän. On kuitenkin olennaista, että sitouttamaan pyrkivä esihenkilö on myös itse sitoutunut ja ymmärtää sitouttamisen merkityksen sekä siihen tarvittavat keinot. (Wilson 2008, luku 1.)

## **2.2 Luottamuksen rakentaminen**

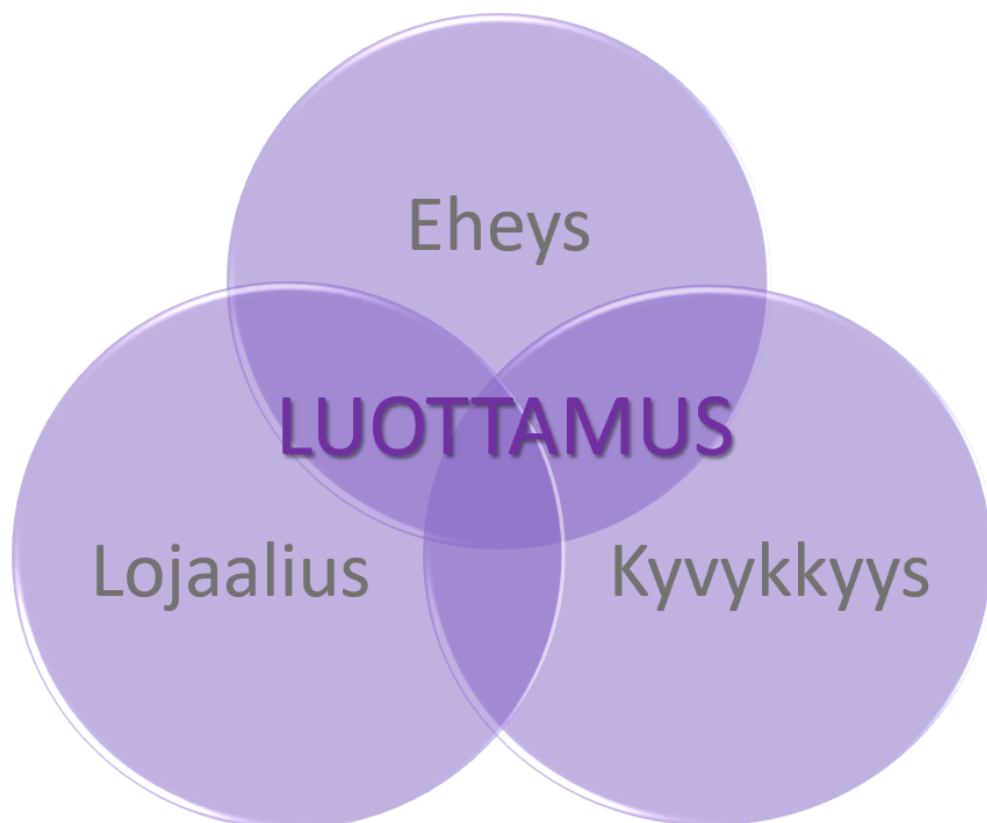
Tutkimukset osoittavat, että luottamus esihenkilöön edistää sitoutumisen tasoa positiivisesti (Bailey ym. 2017, 39). Kun luottamus toimii, se vapauttaa työskentelemään tiiviisti yhdessä, mutta luottamuksen puute johtaa jatkuvaan varovaisuuteen. Sitoutuminen on työntekijälle riski, jonka ottaminen vaatii luottamusta esihenkilöön. Sitoutunut työntekijä välittää ja yrittää tehdä parhaansa, vaikka riskinä on epäonnistuminen ja vastakaikua vaille jääminen. Luottamuksen rakentaminen on sitouttavan esihenkilötyön tärkein peruspilari, joka koostuu työntekijän arvojen, tarpeiden ja toiveiden tiedostamisesta. Luottamuksen toimiminen puolestaan edellyttää, että toiminta fokusoidaan yhteisen hyvän edistämiseen sekä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Evans 2020, alaluku What Is Trust?; Wilson 2008, luku 2.)

Luottamus esihenkilöön lisää työntekijöiden työssä kukoistamista, joka ilmenee työyhteisössä sujuvana yhteistyönä, tiedon ja taidon jakamisena, avoimena keskusteluna ja tehokkuutena. Tämä vähentää myös esihenkilön tarvetta valvoa taukoamatta työntekijöidensä toimintaa. Lisäksi luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä kasvattaa yhteistyötä, vaalii luovuutta, mahdollistaa laadukkaan palautteen jakamisen sekä edesauttaa dynaamista ja vastavuoroista suhdetta. Luottamus vähentää myös epävarmuutta ja edistää turvallisuuden tunnetta. (Wenström 2020, 222; Wilson 2008, luku 1.)

Wenströmin (2020, 221) mukaan esihenkilö voi luottamuksen avulla saada aikaan merkittäviä vaikutuksia ja tuloksia työyhteisössä. Luottamuksella on vaikutusta yksilön, ryhmän ja täten koko organisaation välisiin suhteisiin. Esihenkilön rooli luottamuksen rakentajana on merkittävä, sillä alati muuttuvissa työmaailman pyörteissä luottamusta voidaan kuvata työyhteisön liimana. Kun työntekijät luottavat sekä esihenkilöönsä että toisiinsa, he uskal-

tavat toimia avoimemmin, ottavat riskejä ja antavat itsestään enemmän. Työyhteisö tiivistyy, sillä siihen kuuluvat jäsenet uskaltavat jakaa omia ajatuksiaan ja unelmiaan, luottaen esihenkilön kykyyn ottaa näihin liittyviä asioita huomioon. Esihenkilötyössä työntekijän yksilöllinen huomioiminen lisää luottamusta ja vahvistaa sitoutumista. (Wilson 2008, luku 2.)

Evansin (2020, alaluku Dimensions of trust) mukaan luottamus merkitsee eri asioita eri ihmisille. Esihenkilön on täten kyettävä tutkimaan, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän kokemaan luottamukseen (Wilson 2008, luku 2). Wenströmin (2020, 221) mukaan myös organisaatiokulttuurilla ja työympäristöllä on vaikutusta luottamuksen rakentumiseen. Evans (2020, alaluku Dimensions of trust) esittelee luottamuksen kolme ulottuvuutta (kuva 2), jotka edesauttavat ymmärtämään, mitkä asiat vaikuttavat luottamuksen rakentumiseen ja mahdollistavat samalla epätasapainon huomioimisen tarkemmin.



Kuva 2. Luottamuksen ulottuvuudet (mukaillen Evans 2020, alaluku Dimensions of trust)

*Kyvykkyys* koostuu taidoista, kyvyistä ja toteutuksesta. Tämä ilmenee esimerkiksi tilanteissa, joissa esihenkilö pohtii asioita delegoidessaan, miten mahdollistetaan paras lopputulema ja onko työntekijä kykenevä toteuttamaan kyseistä tehtävää. *Eheys* sisältää osapuolten välisten arvojen ja odotusten jakamisen. Esihenkilön kohdalla eheytenä nähdään

vahva, luotettava ja vakaa persoona, johon on helppo samaistua monessa tärkeässä asiassa. *Lojaalius* muodostuu osapuolten välisestä totuudenmukaisesta ja henkilökohtaisesta ihmissuhteesta. Lojaalius on taustalla esimerkiksi tilanteissa, joissa työntekijä pohtii voiko hän uskoutua esihenkilölleen ja pitääkö esihenkilö tiedon itsellään. Lojaalius on myös taustalla niissä tilanteissa, joissa esihenkilö puolestaan pohtii, saako hän työntekijöidensä tuen taakseen tarvittaessa. (Evans 2020, alaluku Dimensions of trust.)

Esihenkilön oma toiminta ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen ja ylläpitoon. Johtotehtävissä olevalta edellytetään pätevyyttä ja kykyä hallita esimerkiksi kyseisen toimialan ajankohtaisia lakeja ja toimintatapoja. Lisäksi esihenkilön samankaltaisuus koetaan luotettavaksi, mutta myös erilaisuudella on mahdollista rakentaa luottamusta kunnioituksen ja jaetun ymmärryksen kautta. Esihenkilö, joka kykenee käyttämään omaa auktoriteettiaan ja valtaansa työn edellyttämällä tavalla samalla muut huomioiden, saa työntekijöidensä luottamuksen. Yksi tärkeimmistä esihenkilön ominaisuuksista on hyväntahtoisuus, joka ilmenee työntekijöille aitona välittämisenä sekä myötätunto, joka ilmenee ymmärryksenä työntekijöiden ilojen ja surujen kohdalla. Esihenkilö, joka pyrkii edistämään työntekijöidensä tärkeänä kokemia asioita, koetaan luotettavana ja sitouttavana. (Wenström 2020, 223; Wilson 2008, luku 2.)

Esihenkilö on yritteliäisyyden roolimalli luottamuksen rakentamisessa ja ylläpidossa. Siksi hänen on aktiivisesti työskenneltävä luottamuksen eteen. Luottamusta lisäävänä käytöksenä pidetään suoraselkäistä ja rehellistä asennetta, joka ilmenee työntekijöiden tasavertaisena kohteluna ja arvostuksena. Luotettava esihenkilö puolustaa työntekijöitään epäoikeudenmukaisissa tilanteissa eikä lannista epäonnistumisten kohdalla. Hän arvostaa yritteliäisyyttä ja pyrkii esimerkiksi tehtävien kautta luomaan mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Luottamusta kasvattaa myös se, että esihenkilö pitää lupauksensa, suorittaa työtehtävänsä loppuun saakka ja toimii avoimessa sekä läpinäkyvässä vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa. On tärkeää, että esihenkilön sanat ja toiminta vastaavat toisiaan, sillä jokainen kohtaaminen työntekijän kanssa on mahdollisuus kehittää luottamusta. Luottamus ei synny hetkessä, mutta sen voi tiedostamattaankin tuhota nopeasti. Mikäli luottamus rakoilee, tulisi esihenkilön korjata tilanne välittömästi ja pyrkiä saamaan työntekijän luottamus takaisin. Ilman aitoa luottamusta esihenkilö ei saa työntekijöidensä todellista sitoutumista. (Wenström 2020, 222–223; Wilson 2008, luku 2.)

### **2.3 Vuorovaikutustaidot ja yhteisöllisyys**

Esihenkilötyön yksi keskeisimmistä tehtävistä on vuorovaikutteisuus (Perttula & Syväjärvi 2012, 81). Esihenkilön vuorovaikutusosaaminen on merkittävä tekijä arjen sujuvuudessa,

muutoksissa, työn tuottavuudessa, työmotivaation ylläpidossa ja työhyvinvoinnin kehittämisessä (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 3). Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 1) mukaan vuorovaikutusta voi oppia ja siinä voi kehittyä, mutta se vaatii tietoa, taitoa ja motivaatiota. Esihenkilötyön ydin muodostuu suhteista muihin ihmisiin työpaikalla, mikä ilmenee tavassa kohdella heitä. Esihenkilön ajatukset, suhtautuminen, sanaton viestintä, oikeudenmukaisuus ja arvostava vuorovaikutus ovat kaikki merkittäviä tekijöitä työnteon sujumisen ja työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kuusela 2013, 40–42.)

Forsten-Astikaisen & Kultalahden (2019, 5) tutkimuksen mukaan esihenkilöltä odotetaan läsnäoloa ja avointa vuorovaikutusta. Esihenkilön vuorovaikutus sisältää paljon erilaisia tehtäviä ja tilanteita. Esihenkilö keskustelee, vastaa, haastattelee, neuvottelee, tiedottaa, tekee päätöksiä, ratkaisee ongelmia ja vaikuttaa asioihin eri tavoin. Esihenkilö on jatkuvasti tekemisissä erilaisten työntekijöiden kanssa ja vuorovaikutusta tapahtuu sekä kahden kesken että isommissa ryhmissä. Esihenkilöllä on sosiaalinen rooli, johon liittyy vastuuta ja vaikutusmahdollisuus, minkä vuoksi esihenkilön on olennaista ymmärtää oman vuorovaikutuksensa vastuullisuus. Aito ja avoin vuorovaikutus eivät ole aina parhaita tavoitteita, sillä toisinaan on parempi vaieta tai sanoa asia myönteisemmin kuin itse ajattelisen olevan. Vuorovaikutus voi olla myös liiallista, jolloin riskinä on tehoton toiminta olennaisten asioiden hukkuessa tietotulvan joukkoon. Vuorovaikutus ei ole helppoa, sillä siihen liittyy myös ongelmia ja ristiriitoja eikä aina vallitse yhteisymmärrys. Olennaista on kuitenkin se että, esihenkilö ymmärtää vuorovaikutusta ja kykenee täten hyödyntämään vuorovaikutustaitojaan osana sitouttamista. (Isotalus & Rajalahti 2017, luku 2 & 8.)

Esihenkilön ja työntekijän hyvä vuorovaikutus muodostuu henkilökemian lisäksi molemminpuolisesta kuuntelutaidosta, kunnioittamisesta, luottamuksesta, arvostuksesta, yhteistyöstä, ymmärryksestä toisen näkemyksiä kohtaan ja kyvystä keskustella sekä käsitellä yhdessä myös vaikeita asioita. Lisäksi on mahdollista, että esihenkilön vuorovaikutussuhde omaan esihenkilöön heijastuu tiedostamatta siihen, miten tämä käyttäytyy omia työntekijöitään kohtaan. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 8.) Isotaluksen ja Rajalahden (2017, luku 1) mukaan onnistunut vuorovaikutus on tuloksellista ja tarkoituksenmukaista. Esihenkilön ja työntekijän välisellä hyvällä vuorovaikutuksella on sisäistä motivaatiota, yhteisöllisyyttä ja sosiaalista pääomaa lisäävä vaikutus. Tutkimuksen mukaan esihenkilön vuorovaikutus korreloi työntekijän osaamisen ja työhön sitoutumisen kanssa. (Forsten-Astikainen & Kultalahti 2019, 4, 14.)

Työsuoritukseen ja työssä viihtymiseen vaikuttaa millaisessa ryhmässä töitä tekee. Hyvässä ja toimivassa ryhmässä koko tiimin etu laitetaan oman edun edelle. Työpaikalla vie-

tetään kolmasosa päivästä, minkä aikana työyhteisö aikaansaa laajan kirjon erilaisia tunteiloja. (Kuusela 2013, 70–71.) Työyhteisöt eivät siis muodostu pelkästään työntekijöistä vaan myös heidän tunteistaan, ajattelustaan, kokemuksistaan ja tavoista toimia. Sosiaalisuus työyhteisössä on yksi keskeinen työelämän sisältötekijä ja sitouttamisen edistäjä. Esihenkilön näkökulmasta on tärkeää tiedostaa, miten työntekijät kokevat työyhteisönsä ja siellä tapahtuvan vuorovaikutuksen. (Perttula & Syväjärvi 2012, 58.)

Esihenkilö kykenee omalla toiminnallaan vaikuttamaan sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden sujumiseen huolehtimalla, että jokainen työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön (Kuusela 2013, 72). Uusitalo-Malmivaaran (2015, 136–137) mukaan ihmiset ovat syvästi sosiaalisia ja vahvasti toisiinsa sidoksissa. Vázquez (2016, luku 5) kuvailee ihmistä luonteeltaan seuralliseksi olennoiksi, joka on alkuperältään jo pyrkinyt kuulumaan ryhmään. Työyhteisöön kuulumisen luokin turvallisuuden tunnetta ja antaa mahdollisuuden keskustella omista ajatuksista ja huolista. Samalla työyhteisön jäsenet voivat jakaa näkemyksiään, tietoa ja lisätä toistensa energiaa työntekoon. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun kokemukset työyhteisön ihmissuhteista ovat myönteisiä ja vuorovaikutusta tapahtuu riittävästi. Esihenkilö voi edistää yhteenkuuluvuutta luomalla ympäristön, jossa erilaiset persoonallisuudet ja toimintatavat hyväksytään ja jokaiselle luodaan mahdollisuus kehittyä. (Kuusela 2013, 71.)

## 2.4 Psykologinen pääoma

Työyhteisön pääomalajeista tärkein on psykologinen pääoma, jonka kehittäminen ja johtaminen perustuu kykyyn soveltaa positiivisen psykologian lainalaisuuksia arjen toiminnissa. (Leppänen & Rauhala 2012, 49.) Työyhteisössä psykologinen pääoma ilmenee asenteena, jota kuvaavat yritteliäisyys, vastuunottaminen, toimeliaisuus ja oma-aloitteisuus. Psykologinen pääoma kytkeytyy myönteisiin tunteisiin ja vaikuttaa täten työtyytyväisyyteen, työtehoon, työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen sekä sitä kautta myös sairauspoissaolojen vähentymiseen. Psykologinen pääoma on merkittävä tekijä liiketoiminnan kannalta, sillä oikein sovellettuna ja johdettuna se voi olla ratkaiseva tekijä organisaation menestyksen kannalta. (Rauhala, Heikkilä & Leppänen 2013, 14–15.)

Psykologinen pääoma sisältää neljä eri asennoitumisen ulottuvuutta, jotka ovat *toivo*, *optimismi*, *sinnikkyys* ja *itseluottamus* (Brandt 19.8.2021). Jokainen näistä neljästä ulottuvuudesta täyttää kokonaisuuteen valituksi tulemisen viisi kriteeriä; Ulottuvuus liittyy aina positiivisuuteen, ulottuvuuden taustalla on vuosikymmenten vahva teoria ja tutkimus, ulottuvuus on mitattavissa, ulottuvuuden tulee olla muutettavissa ja sen on liityttävä työhön. Ulottuvuudet ovat toiminta- ja käyttäytymistapoja, joita voidaan harjoitella sekä kehittää ja

niillä on positiivinen korrelaatio työssä suoriutumisen ja työhön sitoutumisen kanssa. (Alessandri ym. 2018, 35–37; Rauhala ym. 2013, 26–29.)

*Toivo* on tahdonvoiman ja keinovoiman yhdistelmä, jossa ajatellaan haluttua päämäärää, motivoitetaan sen saavuttamisesta ja tiedostetaan tarvittavat keinot toteuttaa omat suunnitelmansa. Toivon erottaa optimismista sen strategiset piirteet sillä myönteisten tunteiden lisäksi se on myös proaktiivista ajattelua ja toimintaa. Toiveikas työntekijä on valmis rakentamaan vaihtoehtoisia tapoja päästäkseen päämääränsä sekä kykenevä muokkaamaan tavoitteitaan olosuhteiden muuttuessa. Toivonsa menettänyt työntekijä sen sijaan ei halua edes yrittää vaan luovuttaa eikä täten osaa tarttua myönteisiin mahdollisuuksiin. Toivo ja toivottomuus ovat siis yhteydessä siihen, miten työntekijä toimii esimerkiksi vastoinkäymisiä kohdatessaan. Toivon ilmapiiri ilmenee kykyä asettaa haastavia tavoitteita yhdessä, luoda yhteinen tahdonvoima ja energia niiden saavuttamiseksi sekä löytää yhdessä keinovoimaa hyödyntäen tehokkaimmat tavat selviytyä mahdollisista esteistä. Esihenkilöllä on merkittävä rooli työyhteisön toivon ylläpidossa ja kehittämisessä. On tärkeää, että esihenkilö on itse toiveikas, jotta hän kykenee luomaan toiveikkuuden ilmapiirin. Lisäksi tunnistamalla työntekijöissä toiveikkuuden ja toivottomuuden esihenkilö löytää oikeat työkalut toivon tukemiseen. Myös se, miten työyhteisössä suhtaudutaan onnistumisiin ja epäonnistumisiin, vaikuttaa uskoon yhteisestä tulevaisuudesta, sillä kehittävä ja kannustava palaute vahvistaa työntekijöiden itseluottamusta. Tutkimukset osoittavatkin, että toivo korreloi positiivisesti työn tuloksellisuuteen, työstä suoriutumiseen, työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. (Brandt 19.8.2021; Rauhala ym. 2013, 35–37, 63–65.)

*Optimismi* on uskoa myönteisiin lopputuloksiin (Rauhala ym. 2013, 38). Työntekijä, joka kykenee näkemään myönteisen tulevaisuuden ja luottaa omaan onnistumiseensa, saavuttaa asettamansa tavoitteet paremmin ja on tehokkaampi työnteossa (Leppänen & Rauhala 2012, 61–64). Lisäksi Baileyn ym. (2017, 38) mukaan optimismilla ja sitoutumisella on myönteinen yhteys. Ojanen (2014, 145–149) kuvailee optimismia persoonallisena asenteena tai tapana, jolla on positiivinen vaikutus hyvinvointiin, sillä siihen liittyy myönteiset tunteet ja onnellisuus. Brandtin (19.8.2021) mukaan optimismi on todenmukaista positiivisuutta ja aktiivista vaikuttamista tilanteiden etenemiseen. Psykologiseen pääomaan liittyvästä optimismista käytetäänkin käsitettä *realistinen optimismi*, joka on kyvykkyyttä arvostaa positiivisia asioita, etsiä myönteisiä kokemuksia, uskoa tulevaisuuden mahdollisuuksiin sekä tarkistaa ajoittain oman ajattelun realistisuutta. Optimistisessa työyhteisössä nähdään asioiden tapahtuvan hyvin nyt ja tulevaisuudessa eikä täten pelätä mennä kohti ongelmia. Optimismi ilmenee myös kykyä joustaa ja sopeutua nopeasti muuttuvissa tilanteissa, löytää selviytymiskeinoja esteitä kohdatessa sekä toimia avuliaassa vuorovaikutuksessa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rauhala ym. 2013, 38–41.)



*Sinnikkyys* on periksiantamattomuuden voimaa. Psykologisessa pääomassa sinnikkyys määritellään kykyä selvitä vastoinkäymisistä, sopeutua muutoksiin ja palautua työelämän erilaisista tilanteista. (Rauhala ym. 2013, 42–43.) Sinnikkyydestä puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä muutosjoustavuus eli resilienssi. Nieminen ym. (2017, 18) määrittelevät resilienssin kokonaisvaltaisena kykyä sopeutua ja muuttaa omaa toimintaansa jatkuvien muutosten keskellä. Lefebvren, Montanin & Courcyn (2020, 437–452) mukaan resilienssi voidaan ajatella ikään kuin selviytymisprosessina, jonka tuottama voima saavutetaan vastoinkäymisiä voittamalla. Sinnikkyyttä tarvitaan sekä vaikeita tunteita kohdatessa että positiivisten kokemusten läpikäynnissä. Työpaikalla sinnikkyys ilmenee esimerkiksi joustavuutena muutosten vaatimuksille ja avoimuutena uusille kokemuksille. Esihenkilötyössä sinnikkyyttä on mahdollisuus kehittää merkityksellisyyden kautta. Tavoitteet, joilla on merkitys, edesauttavat sinnikästä toimintaa, millä puolestaan on onnellisuuden tunnetta lisäävä vaikutus. (Rauhala ym. 2013, 42.)

*Itseluottamus* on uskoa omiin kykyihin ja niiden avulla halutussa tehtävässä onnistumiseen. Itseluottamus on peruspilari, jonka varaan oma toiminta suunnitellaan ja jonka pohjalta toiminta toteutetaan. Itseluottamus ei ole kuitenkaan synnynnäinen ominaisuus vaan se perustuu harjoitteluun ja kehittämiseen, sillä se on muuttuva voima, joka on altis ympäristön vaikutuksille. Esimerkiksi esihenkilön luottamus omien työntekijöidensä kykyihin on yhteydessä siihen, kuinka paljon he luottavat itse omiin kykyihinsä ja miten he suoriutuvat työssään. Itseluottamus on psykologisen pääoman merkittävin osa-alue. On tutkittu, että itseluottamus terävöittää ja monipuolistaa kognitiivista toimintaa sekä luo pohjan joustavalle toiminnalle. Esihenkilön on tärkeä oppia johtamaan niin omaa kuin työntekijöidensäkin itseluottamusta, sillä itseluottamuksella on positiivinen korrelaatio sinnikkyteen, suoriutuskykyyn ja sitoutumiseen. (Brandt 19.8.2021; Rauhala 2013, 44–47.)

Psykologinen pääoma on merkittävä työuran edistäjä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että esihenkilön rooli on merkittävä, sillä hyvä johtaminen, luottamuksen jakaminen, tuki ja kannustaminen kasvattavat psykologista pääomaa. Psykologinen pääoma tuottaa monia hyötyjä niin yksilö- kuin organisaatiotasolla ja täten sen tietoinen kehittäminen on tärkeää. Esihenkilön on näytettävä esimerkkiä ja pyrittävä tunnistamaan työntekijöidensä potentiaali sekä tulevaisuuden mahdollisuudet. (Brandt 19.8.2021.)

## 2.5 Työn imu

Uusitalo-Malmivaara (2015, 342) kuvailee työn imun olevan sitä, kun töihin lähtiessä on hyvä mieli ja tuleva työpäivä herättää myönteisiä odotuksia. Työn imua syntyy työntekijän

ja työympäristön vuorovaikutuksessa, johon esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman toimintansa kautta. Työn imu ilmenee työntekijän tavassa sitoutua työntekoon. Työnteko on tarmokasta, energistä, työhön panostetaan eikä lannistuta vastoinkäymisiä kohdassa. Työhön uppoudutaan ja sille omistaudutaan, sillä työ koetaan merkitykselliseksi, miellyttäväksi, innostavaksi, sopivan haastavaksi ja inspiroivaksi. Työn imu on parasta mahdollista työhyvinvointia, jonka kokemisella on myönteisiä ja pitkävaikutteisia seurauksia. Työn imulla on tutkittu olevan myönteinen vaikutus työntekijän terveyteen ja kokonaisvaltaiseen onnellisuuteen, joilla on puolestaan voimavaroja ja työn suorittamiseen tarvittavia taitoja vahvistava vaikutus. Työn imua edistämällä ja ylläpitämällä esihenkilö sitouttaa työntekijöitään nykyiseen työhön ja työpaikkaan. (Hakanen 2011, 19, 41; Wenström 2020, 29.)

Työn merkityksellisyys ja siihen kohdistetut odotukset ovat työn mielekkyyden perusta. Työnteko voidaan karkeasti jakaa kolmeen eri työhön kohdistettuun suhtautumistapaan; työ työnä, työ kutsumuksena ja työ urana. Jollekin työ siis merkitsee ainoastaan toimeentuloa, toiselle se on mahdollisuus edetä ammatillisesta näkökulmasta ja kolmannelle työ on kiinteä elämänosa, joka palkitsee ja tuntuu haasteistakin huolimatta mielekkäältä. Esihenkilön tulee pohtia mitkä ovat ne tekijät, joita työntekijät arvostavat omassa työssään ja jotka tuottavat hyvinvointia työtä tehdessä. Kun esihenkilö tiedostaa edellä mainitut tekijät, hän pystyy niistä huolehtimalla edistämään työssä koettavaa innostusta. Tutkimuksissa on osoitettu, että jos työllä ei ole suurempaa merkitystä, se uuvuttaa nopeasti ja hyvinvointi laskee. Ja kun työllä on itseä suurempi tarkoitus, työ tuottaa hyvinvointia tekijälleen. (Hakanen 2011, 26–28; Uusitalo-Malmivaara 2015, 369.)

Työn imu tarttuu ja erityisesti sellaisissa työyhteisöissä, joissa on paljon intensiivistä vuorovaikutusta. On myös tutkittu, että Suomessa eniten työn imua kokevat naiset, iäkkäät työntekijät, määräaikaisessa työsuhteessa olevat ja työntekijät, jotka ovat pienten lasten vanhempia. (Hakanen 2011, 40, 133.) Uusitalo-Malmivaaran (2015, 345) tuo myös esille, ettei ole yhtäkään toimialaa, jolla ei vähintään kymmenesosa kokisi päivittäistä työnimua. Tutkimusten mukaan esimerkiksi esihenkilön oma innostus on yhteydessä työntekijöiden kokemaan motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Innostunut esihenkilö välittää työntekijöilleen myönteisiä tunteita sekä luo työnteolle suotuisan ja positiivisen ilmapiirin, jolla on vaikutusta työntekijän motivaatioon. (Wenström 2020, 34.) Motivoitunut työntekijä suoriutuu työtehtävistään paremmin, sillä motivaation avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten innokkaasti työntekijä hyödyntää omia henkilökohtaisia voimavarojaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Motivaatio aikaansaa tavoitteisiin suuntautuvaa käytöstä, jolle esihenkilö voi luoda edellytyksiä, mikäli tuntee työntekijänsä. (Hyppänen 2013, 140.) Wilsonin (2008,

luku 3) mukaan motivoiva esihenkilö innostaa ja sytyttää työntekijän sisäisen palon työntekoa kohtaan luomalla motivaatiota helpottavat olosuhteet.

Työn imun ja mielekkyyden pohjan muodostavat henkilökohtaisten voimavarojen lisäksi työn voimavarat. Ne helpottavat työn vaatimusten kohtaamista sekä tavoitteiden saavuttamista ja niihin voi aina panostaa. Työn keskeisimmät voimavarat vaihtelevat työstä ja ajasta riippuen. Ne muodostuvat työn psykologisista, fyysisistä, sosiaalisista ja organisatorisista piirteistä, jotka voidaan jaotella neljään eri tasoon. *Työtehtävätason* voimavaroja ovat työtehtävien monipuolisuus ja kehittävyys, välitön palaute työsuorituksesta, itsenäisyys, työtehtävien merkityksellisyys ja asiakastyön palkitsevuus. *Työjärjestelytason* voimavarat ovat olennainen osa esihenkilötyötä ja niihin kuuluvat työroolien ja -tavoitteiden selkeys, osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon ja joustavuus työajoissa. *Työn sosiaalisen tason* voimavarat rakentuvat päivittäisessä vuorovaikutuksessa ja niitä ovat työyhteisön ja esihenkilön tuki, oikeudenmukaisuus, luottamus, arvostus ja palaute, työn imun tarttuvuus, tiimin yhteisölliset voimavarat sekä arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. *Työn organisatorisen tason* voimavarat ovat esihenkilön mahdollisuus ylläpitää ja vahvistaa työn imua, sillä niihin lukeutuvat valtava määrä erilaisia osa-alueita. Tähän kuuluvat muun muassa organisaation havaittu tuki, myönteinen ilmapiiri, psykologinen sopimus, kehityskeskustelut, perehdyttämiskäytännöt, palkka, palkitseminen, uranäkymät, työn varmuus ja psykologinen turvallisuus, teknologia sekä perhemyönteinen työkuultuuri. (Hakanen 2011, 49–69.)

Persoonallisuus ei määrittele työn imua vaan sen ilmeneminen vaihtelee monien eri tekijöiden mukaan ja johtamistavalla on merkitystä (Uusitalo-Malmivaara 2015, 346, 353). Esihenkilön ollessa itse utelias työnsä suhteen ja innokas oppimaan uutta itsestään, organisaatiosta ja työntekijöistään, esihenkilö on työntekijöilleen automaattisesti työn imun lähde. Vahvistamalla ja kunnioittamalla työntekijöitään, työn imu kasvaa itsestään. On myös olennaista osata antaa työntekijöille tarvittava tila sekä erillisyydelle että yhteydelle. Työn imua edesauttaa, kun esihenkilö kykenee antamaan työntekijälleen tilaa tehdä, oppia ja ottaa vastuuta itsenäisesti, mutta lisäksi tarvittaessa on osattava tukea, valmentaa ja ohjata työntekijää oikeaan suuntaan. Lisäksi työn imun kokemisen keskiöissä on esihenkilön kyky luoda yhteisöllisyyttä ja vahvistaa me-henkeä. (Hakanen, 46–47.)

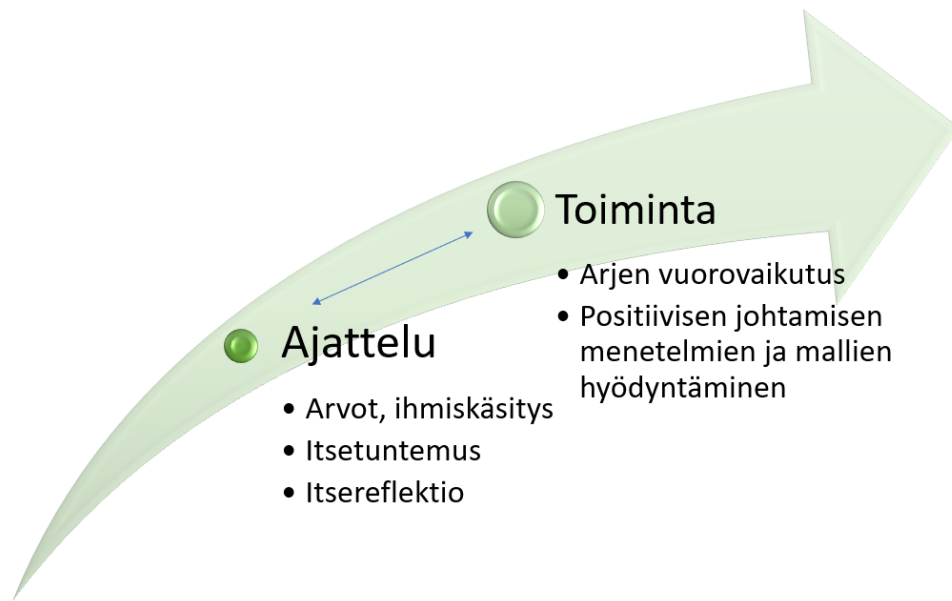
### 3 Positiivinen johtaminen

Positiivinen johtaminen on positiivisen psykologian soveltamista johtamisessa, jossa korostuu myönteisten tunteiden vahvistaminen, vahvuuksien hyödyntäminen ja hyvinvoinnin edistäminen. Positiivinen johtaminen on innostuksen ja hyvinvoinnin johtamiskeino, jonka tavoitteena on koko työyhteisön hyvinvointi sekä myönteinen muutos. (Wenström 2020, 15, 37.) Tässä luvussa tutustutaan positiivisen esihenkilön ominaisuuksiin sekä syvennyttään positiivisen johtamisen keskeisimpiin osa-alueisiin.

#### 3.1 Positiivinen esihenkilö

Positiivisen johtamisen taustalla on humanistinen ihmiskäsitys ja arvomaailma, joiden mukaan ihminen on sisäisesti motivoitunut ja pyrkii tekemään parhaansa myös työelämässä. Humanistisessa ihmiskäsityksessä nostetaan vahvasti esille oman vahvuuspotentiaalinn tunnistaminen ja sen hyödyntäminen osana omaksi parhaaksi itsekseen kehittymistä. Itsensä toteuttaminen ja henkilökohtainen kasvu ovat positiivisen esihenkilön henkilökohtainen tehtävä ja positiivisen johtamisen päämäärä. (Wenström 2020, 37–38.)

Cameronin (2013, 7) mukaan positiivisella johtamisella on heliotrooppinen vaikutus, joka käytännössä edesauttaa myönteiseen toimintaan suuntautumista. Positiivinen johtaminen itsessään toteutuu kahdella tasolla; ajatteluna ja toimintana (kuva 3). Positiivisen johtajuuden peruselementteihin kuuluvat aidon oman itsensä löytäminen ja minän eheys sekä näiden kautta johdonmukainen toiminta. Aito esihenkilö tiedostaa, ettei aina tarvitse tuntua hyvältä, sillä positiivinen johtaminen on elämän eri puolten ymmärtämistä ja itsensä sekä muiden hyväksymistä epätäydellisyyksineen. Positiivista psykologiaa soveltavan esihenkilön on ymmärrettävä miten ja miksi erilaiset positiivisen johtamisen menetelmät toimivat ja mitä on niiden taustalla. (Wenström 2020, 15, 44–51, 205–206.)

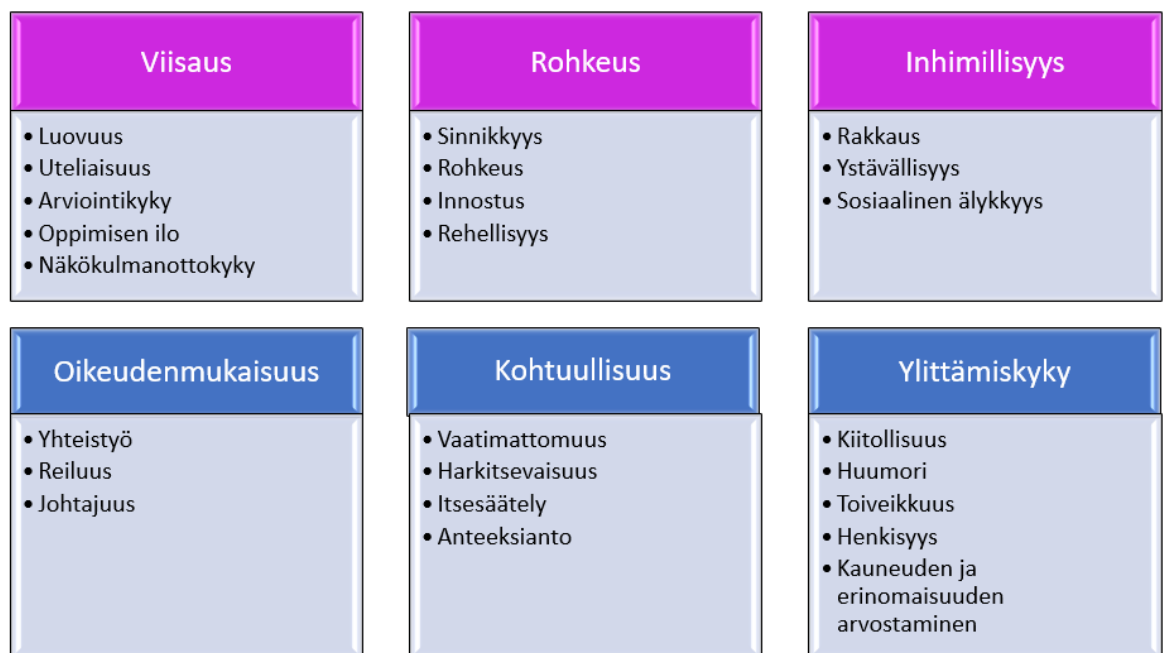


Kuva 3. Positiivisen johtamisen toteutumisen tasot (mukaiillen Wenström 2020, 205)

Positiivinen esihenkilö johtaa ihmistä ihmisenä ja pyrkii täten oman autenttisuutensa ja vahvuksiensa kautta mahdollistamaan työntekijöidensä aitouden, täyden potentiaalin ja kyvyn toteuttaa itseään (Wenström 2020, 15, 44–45). Cameron (2012, 124–129) kuvailee positiivista esihenkilöä parhaan suorituskyvyn mahdollistajaksi. Positiivinen esihenkilö mielletään kuitenkin helposti nimensä mukaisesti henkilöksi, joka hymyilee jatkuvasti, on iloinen vuorovaikuttaja ja joka innokkaasti kannustaa työntekijöitään vain myönteisen palautteen kautta (Cameron 2013, 79). On yleistä, että positiivinen johtaminen ajatellaan pelkkänä aurinkoisena ja positiivisena johtamistapana vaikka todellisuudessa se on täynnä aitoa tunnetta ja halua nähdä myönteisiä puolia niin työntekijöissä, kun asioissakin. Positiivinen esihenkilö puuttuu myös epäkohtiin eikä pelkää vaikeiden asioiden esille ottamista. (Wenström 2020, 44, 206.)

Tehokas johtaminen perustuu usean tutkimuksen mukaan esihenkilön tietoisuuteen itsestään (Flemming & Delves 2017, 204). Positiivinen esihenkilö on itsetietoinen ja hänellä on selkeä sekä ennen kaikkea todellinen käsitys omista vahvuuksistaan ja niiden kehityskohteista. Tiedostamalla omat arvonsa, asenteensa ja ihmiskäsityksensä hän kykenee peilamaan niiden kautta omaa toimintaansa. Positiivinen esihenkilö tiedostaa, miten hänen oma temperamenttinsa ja ajattelutapansa vaikuttavat omaan vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Tunne- ja vuorovaikutustaitoja kehittämällä, hän kykenee mahdollistamaan erilaisten työntekijöiden johtamisen erilaisissa tilanteissa mahdollisimman myönteisyyttä ja merkityksellisyyttä edistävällä tavalla. Positiivinen esihenkilö pyrkii edesauttamaan työntekijöidensä henkilökohtaista ja ammatillista kasvua hyödyntämällä omaa kasvumatkaansa ihmisenä ja esihenkilönä. (Wenström 2020, 205–206.)

Yksi positiivisen psykologian keskeisimpiä teorioita on Petersonin ja Seligmanin hyveiden ja luontevahvuuksien luokittelu, jossa on tunnistettu kuusi hyvettä ja 24 luontevahvuutta (kuva 4). Positiivisessa johtamisessa luontevahvuudet hyveineen ovat yksi merkityskeskeisimpiä peruspilareita. Ne toimivat positiivisen esihenkilön henkilökohtaisena käyttövoimana ja johtamisen työkaluna. Niiden avulla positiivinen esihenkilö kykenee tarkastelemaan omaa autenttisuuttaan sekä kehittämään ja toteuttamaan arvo- ja hyvepohjaista johtajuuttaan käytännön tasolla. Lisäksi positiivinen esihenkilö voi hyödyntää luontevahvuuksia omien työntekijöidensä kehittymisen tukena. Luontevahvuudet ovat myönteisiä sekä moraalisesti arvokkaita ja ne edistävät hyvinvointia ja hyvää elämää. Ne toimivat hyveiden toteuttajina muodostaen henkilökohtaisen vahvuuspotentiaalin, josta pystyy tietoisesti hyödyntämään innostusta ja hyvinvointia niin työhön kuin muillekin elämän osa-alueille. (Wenström 2020, 228–229, 335.)



Kuva 4. Hyveiden ja luontevahvuuksien luokittelu (mukaillen Wenström 2020, 231)

Luontevahvuudet ilmenevät eri tavoin eri tilanteissa. Esimerkiksi johtajuus luontevahvuutena edistää kiinnostusta johtamistehtäviä kohtaan, kun taas reiluus johtaa esimerkiksi oikeudenmukaisuuden arvostamiseen. Viisauden hyveen alle sijoittuva luovuus on yksi tulevaisuuden työelämätaidoista ja auttaa positiivista esihenkilöä näkemään laajempia kokonaisuuksia sekä uusia mahdollisuuksia myös haastavissa tilanteissa. Rohkeus on positiivisen esihenkilön ehdoton vahvuus, sillä johtaminen on jatkuvien päätösten tekemistä ja valintoja, jotka vaativat rohkeutta. Positiivinen esihenkilö kestää epävarmuutta ja kykenee kyseenalaistamaan vanhoja toimintatapoja eikä pelkää antaa palautetta tai ottaa kritiikkiä

vastaan. Inhimillisyyden hyveeseen kuuluva rakkaus luontevahvuutena ilmenee positiivisen esihenkilön tavassa toimia ja välittää työntekijöistään aidosti. Positiivinen esihenkilö tarvitsee myös anteeksiantamisen vahvuutta, joka edesauttaa toimimaan esimerkiksi ristiriitatilanteissa ja vaikuttaa siihen, ettei tämä etsi syyllisiä tai väistä itse vastuuta. Kun positiivinen esihenkilö omaa huumorin vahvuuden on työpaikalla mukava työskennellä, sillä nauru on arkipäivää. Huumori on tukivahvuus, jonka avulla esihenkilö pystyy rohkaisemaan muita haasteiden edessä ja auttaa näkemään asioiden hyviä puolia myös vaikeissa tilanteissa. (Wenström 2020, 232–330.)

### 3.2 Myönteinen tunneilmasto

Myönteinen tunneilmasto on yksi positiivisen johtamisen tulos ja ilmenemismuoto sekä välttämätön voimavara nykyisessä työmaailmassa, joka on täynnä haasteita, stressiä ja jatkuvaa muutosta. Myönteinen tunneilmasto muodostuu myönteisestä vuorovaikutuksesta, tunteista ja toiminnasta. Sillä on voima, joka laajentaa ajattelua ja vahvistaa voimavaroja. Ylläpitämällä myönteistä tunneilmastoa, esihenkilöllä on mahdollisuus vaikuttaa työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Myönteiset tunteet ovat negatiivisten tunteiden haittavaikutusten vastavoima, jonka avulla esihenkilö voi hyödyntää käytettävissä olevia resursseja ja voimavaroja paremmin. Myönteiset tunteet edistävät luovuutta, ongelmanratkaisukykyä, joustavaa ajattelua ja työssä suoriutumista. Ne vahvistavat selviytymis- ja sopeutumiskykyä vastoinkäymisiä kohdatessa, lisäävät kyvykkyyden, hallinnan ja merkityksellisyyden tunteita sekä edistävät työntekijöiden sosiaalista toimintaa vahvistaen täten koko työyhteisön kokemaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Wenström 2020, 75–80.)

Tunteet ovat kaiken inhimillisen toiminnan taustalla oleva voima, jota oikein hyödyntämällä on mahdollista luoda työympäristö, jossa kaikki viihtyvät ja kehittyvät. Tunteilla on merkittävä vaikutus työntekijän suorituskykyyn, hyvinvointiin ja sitoutumiseen. Riittämättömyys, turhautuminen ja mielekkyyden puute ovat esimerkkejä tunteista, joita moni kokee työssään vuosien varrella ja pahimmillaan ne johtavat tunne-elämän kuihtumiseen. Tunteiden vähentyminen latistaa luovuutta, aloitteellisuutta, mielikuvitusta ja päätöksentekokykyä. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 11–12.)

Työpaikan tunneilmasto on työntekijöiden kokemien tunteiden summa niin hyvässä kuin pahassa, sillä tunteet tarttuvat (Rantanen ym. 2020, 12). Wenströmin (2020, 77) mukaan varsinkin esihenkilön on oltava tietoinen omista tunnetiloistaan, sillä organisaatiossa tunteet tarttuvat erityisesti heidän kauttaan työntekijöihin. Tunteiden leviämistä työyhteisössä tapahtuu eri tavoin ja suuri osa tunteista tarttuu tiedostamatta esimerkiksi kehonkielen ja äänen myötä. Rantanen (2013, luku 1) kuvailee tunteita viestintuojina, jotka kuljettamansa

tiedon ja energian avulla ohjaavat vastaanottajaansa toimimaan johonkin suuntaan. Tunteet viipyvät ainoastaan toimintaan tarvittavan ajan, minkä jälkeen ne joko laimenevat tai vahvistuvat. Negatiivisten tunteiden mekanismi toimii päinvastoin kuin positiivisten tunteiden. Tämä tarkoittaa sitä, että käsitelty negatiivinen tunne laantuu nopeammin, kun taas myönteisen tunteen käsitteleminen edistää myönteistä tunnetta leviämään. (Wenström 2020, 77–78.)

Rantasen (2013, luku 1) mukaan tunteiden johtamisella on kaksi suuntaa ja kolme tasoa. Tunteisiin vaikutetaan kahdesta eri suunnasta, jotka ovat *negatiivisten tunteiden käsittely* ja *positiivisten tunteiden herättely*. Negatiivisissa tunteissa keskeisintä on löytää keinot, joilla tunteet voidaan kohdata, käsitellä ja ilmaista rakentavasti. Negatiiviset tunteet ovat tärkeitä sekä valtavan voimakkaita ja oikein käsittelemällä ne voidaan kanavoida merkittäväksi voimavaraksi, jonka myötä syntyy positiivisia tunteita. Positiivisten tunteiden herättelyssä on keskeisintä ymmärtää millä eri tavoin voi löytää innostusta ja iloa. Tunteiden johtamisen kolmea tasoa ovat *omien tunteiden käsittely*, *toisten ihmisten tunteiden kohtaaminen* sekä *työyhteisön tunneilmaston johtaminen*. Rantasen ym. (2020, 15–16, 31) mukaan tunteiden johtaminen on tärkeää, sillä esihenkilö, joka ymmärtää työntekijöidensä tunteita ja tarpeita, kykenee löytämään monipuolisempia keinoja hyvän tunneilmaston kehittämiseen. Parhaimmillaan hyvä tunneilmasto tarttuu asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin sekä toimii täten yrityksen ainutlaatuisena kilpailuetuna.

Esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työyhteisön tunneilmastoon. Esihenkilön oma myönteinen asenne edistää työntekijöiden myönteisyyttä. Tunneilmaston johtaminen vaatii esihenkilöltä ensisijaisesti taitoa käsitellä omia tunteitaan sekä kykyä tunnistaa tunteen taustalla olevat tarpeet ja toiveet. Tapoja käsitellä omia tunteita on monia kuten esimerkiksi oman käyttäytymisen muuttaminen tai oman huomion kiinnittäminen muihin asioihin. Lisäksi yksi tärkeä keino on sosiaalinen tuki, jonka avulla esihenkilö kykenee purkamaan tunteitaan kollegalleen tai omalle esimiehelleen. Tunteiden peittely, tukahduttaminen ja teeskentely ovat haitallisia tapoja, jotka saattavat ilmetä ristiriitaisina signaaleina työntekijöille. Esihenkilön autenttisuus ja aito tunneilmaisuus luo ymmärrystä ja myötätuntoa sekä toimii keinona vaikuttaa myös muiden tunteisiin myönteisesti. Omien tunteiden käsittely auttaa esihenkilöitä havaitsemaan ja tunnistamaan työntekijöidensä toiminnan ja käyttäytymisen taustalla olevia tunteita ja tarpeita. (Wenström 2020, 81–82.)

Myönteisen tunneilmaston johtaminen vaatii esihenkilöltä myönteisten tunteiden herättämistä ja vahvistamista. Positiivinen psykologia tarjoaa tähän useita eri keinoja, joita esi-



henkilö voi soveltaa positiivisessa johtamisessaan. Näitä keinoja ovat esimerkiksi *kiitollisuus, avuliaisuus, myötätunto, leikillisuus, pelillisuus, kokousrakenteiden muokkaaminen tunteet huomioivaksi ja tunteille annettava tila ja aika.* (Wenström 2020, 83–88.)

### 3.3 Myönteinen vuorovaikutus, ihmissuhteet ja yhteistyö

Positiivinen johtaminen toteutuu työssä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja kohtaamisissa, jotka ovat hyvän ilmapiirin peruspilareita. Myönteisellä vuorovaikutuksella, ihmissuhteilla ja yhteistyöllä on merkittävä rooli positiivisessa johtamisessa, sillä esihenkilön ja työntekijän välinen myönteinen toiminta vahvistaa ja edesauttaa keskinäistä luottamusta, psykologista turvallisuuden tunnetta, työniloa, energisyyttä sekä yksilöllisiä että yhteisiä voimavaroja. (Wenström 2020, 102.) Horilan (2018, 52) mukaan vuorovaikutuksella on mahdollista myös edistää johtajuuden kautta tehtäväkeskeisten tavoitteiden sijaan suhdokeskeisiä tavoitteita. Vázquezin (2016, luku 5) mukaan positiiviset ihmissuhteet lisäävät myönteisiä tunteita, antavat voimaa ja motivoivat kun taas negatiiviset ihmissuhteet tuottavat juuri päinvastaisen vaikutuksen.

Myönteisen vuorovaikutuksen ja yhteistyön teorioita sekä niihin liittyviä käsitteitä on paljon. Wenström (2020, 102–103) esittelee kirjassaan näistä viisi tärkeintä. *Positiivinen sosiaalinen pääoma* on hyväntahtoisuutta, emotionaalista tukea, anteliaisuutta, tietojen ja neuvojen jakamista ja myönteisiä ihmissuhteita. *Laatuyhteydet* ovat avoimuutta, yhdessä ideoimista, luovuutta, energiaa ja tunnepitoista vastavuoroisuutta, jolla on tutkimusten mukaan esimerkiksi työhön sitoutumista, työn imua ja työssä suoriutumista edistävä vaikutus. *Positiiviset energiaverkostot* syntyvät, kun myönteiset ihmissuhteet ja yhteistyö energisoivat sen osapuolia sekä tuottavat tällä tavoin merkityksellisyyttä, uusia voimavaroja, hyvinvointia ja suojaavat stressiltä. *Suhteissa rakentuva energia* on positiivisessa vuorovaikutuksessa syntyvää energisyyttä, joka ilmenee esimerkiksi työssä kukoistamisena. *Suhteissa tapahtuva koordinointi* on seuraus myönteisestä ja mutkattomasta vuorovaikutuksesta, sillä mitä paremmin esihenkilö ja työntekijä tuntevat toisensa, sitä sujuvampaa on työnteko. (Wenström 2020, 102–104.)

Jatkuva kiire, työn tehostaminen, säästäminen ja osittain digitalisaatio aiheuttavat vuorovaikutuksen ja kohtaamisten puutteen, jolloin kiirettömälle ja vapaamuotoiselle kommunikoinnille ei ole mahdollisuutta. Kun kalenterit täytetään mahdollisimman tehokkaasti ja kaikki ylimääräinen pyritään jättämään pois, kärsii sosiaalisen vuorovaikutuksen lisäksi innovatiivinen ilmapiiri ja parhaat tavat tehdä yhteistyötä. Hyvän yhteistyön avulla luodaan ystävällisiä työskentelyn ympäristöjä, jotka mahdollistavat myönteisen tunneilmaston ja

helpottavat ihmissuhteiden ylläpitoa. Siksi esihenkilön on tärkeää korostaa vuorovaikutuksen merkitystä ja perehtyä sen parhaaseen mahdolliseen johtamiseen. Esihenkilöltä vuorovaikutuksen johtaminen vaatii ymmärrystä siitä, että työntekijät ovat erilaisia ja heidän ajattelutaipumuksensakin eroavat toisistaan. (Wenström 2020, 104–106, 124; Vázquez 2016, luku 5.)

### 3.4 Vahvuuksien hyödyntäminen

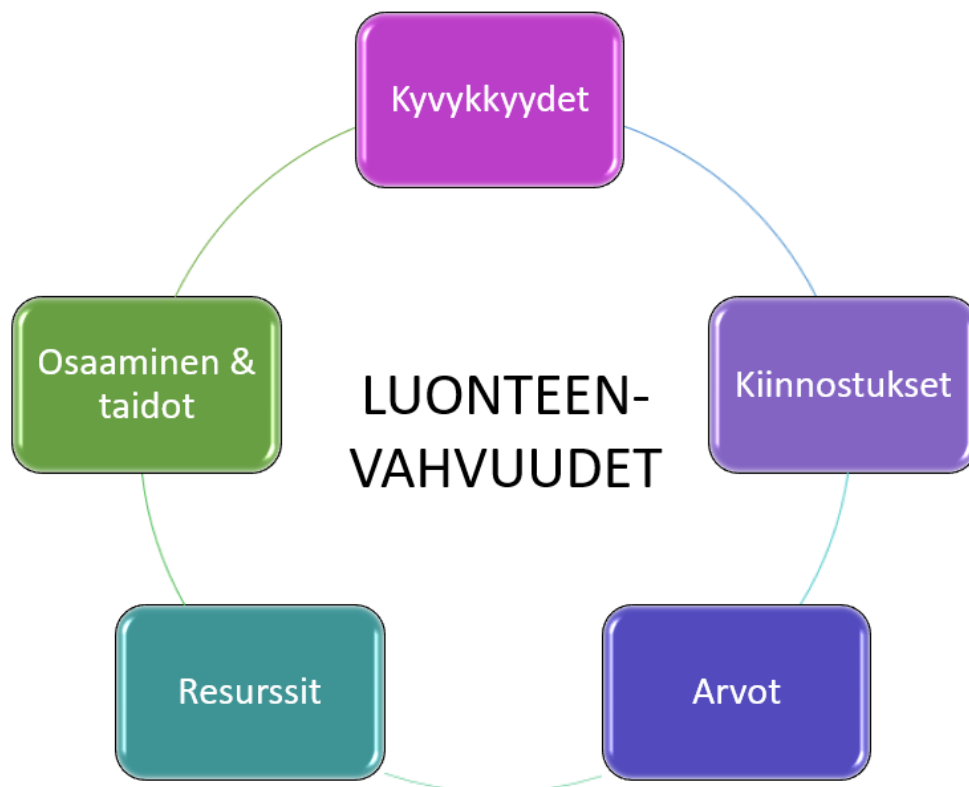
Vahvuudet ovat yksi positiivisen johtamisen ydinaiheista. Vahvuuksien hyödyntämisestä työelämässä on olemassa useita tutkimuksia ja teorioita, joiden myötä vahvuuksien voima on perusteltavissa. On tutkittu, että vahvuuksien hyödyntämisellä on yhteys muun muassa itsetuntoon, psykologiseen pääomaan, merkityksellisyyden ja onnellisuuden kokemiseen, työssä kukoistamiseen, työn imuun sekä vähäisempään stressiin ja sairauspoissaoloihin. Esihenkilö, joka hyödyntää työntekijöidensä vahvuuksia kykenee vaikuttamaan näiden hyvinvointiin, innostukseen ja työssä suoriutumiseen. (Wenström 2020, 125–128.)

Esihenkilötyössä huomio kiinnittyy usein työntekijän koulutus- ja työtaustaan sekä näiden kautta hankittuun osaamiseen ja erityistaitoihin. Huomioimatta jää työntekijän todellinen potentiaali kuten luontevahvuudet, arvot, resurssit ja lahjakkuudet. Tämä johtaa siihen, että työtä tehdään osaamisen alueella, joka ei johda optimaaliseen hyvinvointiin tai työssä suoriutumiseen. Sen sijaan tunnistamalla työntekijöidensä vahvuudet, esihenkilö voi mahdollistaa niiden alueella toimimisen. Vahvuudet toimivat neljän päämekanismin kautta. *Autenttisuus* on työntekijän kokemus omana itsenä toimimisesta, mikä vahvistaa tunnetta minän eheydestä ja itsensä toteuttamisesta. *Kyvykkyys* on tunne minäpystyvyydestä, joka vaikuttaa sisäiseen motivaatioon ja työn imuun. *Myönteiset tunteet* vähentävät negatiivisia tunteita ja edistävät täten ongelmanratkaisua, luovuutta, vuorovaikutussuhteita ja muutostajavuutta. *Työn imu ja innostus* toimivat voimavarana, joka edistää niin yksilön kuin koko organisaation myönteisiä tuloksia. (Wenström 2020, 127–129.)

Esihenkilöllä on tärkeä asema vahvuuksien hyödyntämisessä, sillä nykypäivän työelämässä suuri määrä vahvuuspotentiaalia jää hyödyntämättä. Työntekijätasolla tämä luo mielipahan ja aliarvostuksen tunnetta, joka heijastuu työntekijän asenteisiin ja siten myös työpaikalla käyttäytymiseen. Jos esihenkilö ei kykene tunnistamaan ja hyödyntämään työntekijänsä vahvuuksia kärsii myös keskinäisen arvostuksen ja luottamuksen tunne, minkä myötä yhteistyö sekä oman osaamisen jakaminen epäonnistuu. Organisaatiotasolla puolestaan voidaan puhua kyvykkyyshävikistä, joka aiheuttaa kustannuksia esimerkiksi työtytymättömyyden kautta tehdyn työn laatuun ja työntekijöiden vaihtuvuuteen, joilla on

merkittävä vaikutus esimerkiksi asiakastyytyväisyyteen ja siten koko organisaation menestymiseen. (Wenström 2020, 128–129.)

Positiivinen johtaminen vahvuuksien kautta, perustuu positiivisen psykologian laajaan vahvuusnäkemykseen, jonka mukaan vahvuudet jaetaan kuuteen lajiin (kuva 5). Voidaan puhua myös voimakehän osa-alueista. Kun esihenkilö huolehtii, että työntekijällä on mahdollisuus hyödyntää työssään vahvuuksia kaikilta kuudelta osa-alueelta, toimii työntekijä voimavyöhykkeellään, joka on työssä kukoistamisen sekä työhyvinvoinnin optimaalisin tila. Positiiviseen johtamiseen kuuluu olennaisesti myös voimakehääjattelu, joka tarkoittaa, että esihenkilön tulee tarkastella vahvuuksia kuvan 5 mukaisten osa-alueiden kautta sekä tavoitella niiden tunnistamista, aktivoimista ja käyttöönottoa työssä. (Wenström 2020, 131, 159.)



Kuva 5. Vahvuuksien kuusi lajia (mukaillen Wenström 2020, 131)

Keskiössä (kuva 5) ovat *luonteenvahvuudet*, joihin syvennyttiin jo luvussa 3.1 tarkemmin. Luonteenvahvuudet ovat yhteydessä kaikkiin muihin voimakehän osa-alueisiin. Ne kehittävät luontaisen kyvykkyyden ja lahjakkuuden taitoja, ohjaavat kiinnostusta, sisältävät arvoja ja auttavat resurssien hankkimisessa sekä ylläpidossa. *Kyvykkyydet* ovat synnynnäisiä ja melko pysyviä. Niihin liittyvät vahvuudet ovat tilannesidonnaisia kuten esimerkiksi temperamentti, lahjakkuudet ja luontaiset ajattelutaipumukset, joista jälkimmäisellä on muun muassa heijastevaikutus esihenkilön omaan vuorovaikutukseen, päätöksentekoon

ja muutosjohtamiseen. *Osaaminen ja taidot* ovat opittavia ja kehitettäviä vahvuuksia kuten esimerkiksi digitaidot. *Kiinnostukset* ovat vahvuuksien käyttöä ohjaavia tekijöitä, joilla on motivoiva vaikutus. Esihenkilön on tärkeä tiedostaa, mitkä asiat työntekijää todellisudessa kiinnostavat, sillä niiden avulla on mahdollista lisätä työntekoon kohdistettavaa energiaa ja innostusta oppia uutta. *Arvot* ohjaavat toimintaa esimerkiksi päätöksenteossa, ajan käytössä ja tilanteissa, joissa rutiineihin ei voi turvautua. Arvokkaana koetut asiat ja niiden eteen tehtävä työ, edistävät merkityksellisyyden tunnetta sekä lisäävät innostumista ja sitoutumista. *Resurssit* ovat vahvuuksien käytön mahdollistajia ja ainoa voimakehän osa-alue, joka voi sisältää ulkoisia tekijöitä. Resursseihin kuuluvat olennaisena osana työn voimavarat, joita ovat esimerkiksi esihenkilön tuki, arvostus, työn sisältö ja yhteisöllisyys. (Wenström 2020, 131–149.)

Vahvuudet edistävät myös esihenkilön oman työn johtamiseen tarvittavia taitoja. Esihenkilön on tunnettava itsensä kyetäkseen johtamaan omaa työtään ja vain oman työn johtamisen kautta on mahdollista johtaa muita onnistuneesti. Oman työn johtaminen vaatii esihenkilöltä oman itsensä ja työnsä syvällistä ja jatkuvaa tarkastelua, mikä tarkoittaa omien vahvuuksien tunnistamista, hyödyntämistä ja kehittämistä omaan työhön heijastaen. Kun esihenkilö kykenee itsereflektioon ja tiedostaa omat vahvuutensa, hän pystyy toimimaan luovemmin ja joustavammin sekä muokkaamaan omaa työtään yksilöllisemmäksi. Oman työn johtaminen vaatii positiivista johtamista ja hyödyntämällä voimakehääjattelua myös omalla kohdallaan on esihenkilön mahdollista varmistaa, että sekä omat että työntekijöidenkin vahvuudet ja potentiaali hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla. (Wenström 2020, 153–154.)

### 3.5 Myönteiset käytänteet

Myönteiset käytänteet edistävät positiivisen johtamisen osa-alueita, sillä niillä on positiivinen vaikutus muun muassa yhteiseen toimintaan, hyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. Myönteiset käytänteet ovat johtamisen toimintatapoja, rutiineja, resursseja ja rakenteita. Käytänteet voivat olla joko virallisia tai epävirallisia sekä kokoluokaltaan joko pieniä tai suuria käytänteitä. Esimerkiksi suuri ja virallinen myönteinen käytänne voi olla avoin tiedonkulku, jossa panostetaan nimenomaan myönteiseen viestintään ja ilmaisuun sisäisessä viestinnässä. Pieni ja epävirallinen myönteinen käytänne voi puolestaan olla esimerkiksi pikkupalkkio, jolla huomioidaan poikkeuksellisen positiivinen onnistuminen. Positiivisen johtamisen malli ei anna valmiita vastauksia sopiviin käytänteisiin, vaan esihenkilön tulee tunnistaa ne itse kyetäkseen luomaan ja kehittämään niitä oman tiiminsä johtamisen tukena. (Wenström 2020, 161–162, 199.)

Myönteisten käytänteiden vaikutusmekanismit voidaan jakaa kolmeen kategoriaan, jotka ovat vahvistava, suojaava ja heliotrooppinen eli energisoiva vaikutus. Kun myönteinen käytänne on vahvistava, se synnyttää myönteisiä tunteita ja toimintaa, joilla on yhteisöllisiä voimavaroja sekä positiivista ilmapiiriä vahvistava vaikutus. Myönteisen käytänteen suojaava vaikutus puolestaan aktivoi positiivisia voimavaroja, jotka vähentävät vastoin käymisten ja stressin mahdollisia haittavaikutuksia. Seuraavissa kahdessa kappaleessa esitellään kaksi erittäin olennaista käytänteen näkökulmaa; *oman työn ja osaamisen kehittäminen* sekä *vapaamuotoinen vuorovaikutus*.

Oman työn ja osaamisen kehittämistä edistävät myönteiset käytänteet ovat yksi merkittävimmistä mahdollisuuksista luoda työssä innostumista ja työn imua. Oman työn ja osaamisen kehittäminen tarvitsee esimieheltä tukea ja kannustusta, sillä se ei ole pelkästään yrityksen virallisiin koulutuksiin osallistumista, vaan se on myös vuorovaikutusta, verkostoitumista, yhdessä tekemistä ja yhteisten mielenkiinnon kohteiden kautta inspiroitumista. Esihenkilön kannattaa pyrkiä luomaan työntekijöilleen mahdollisuuksia osallistua myös omaehtoiseen kouluttautumiseen, sillä innostuksen näkökulmasta on merkittävää, että koulutustarjonta luo tilaisuuden valita itselleen sopivimmat koulutukset. Lisäksi yhteisiin tapahtumiin ja koulutuksiin sitoutumiseen ja oppimisen intoon vaikuttavat suurella määrällä millaisten lähtökohtien kautta ne on suunniteltu. Kun koulutuksien ja tapahtumien teema-kehittelyyn osallistetaan myös työntekijöitä mukaan, ne tuntuvat omakohtaisilta ja merkityksellisiltä. Lisäksi erilaiset kehittämishankkeet ja -projektit ovat tilaisuuksia tuottaa perustyön ohella uutta energiaa työssä viihtymiseen. (Wenström 2020, 162–168.)

Yhdessä työskentely, yhteenkuuluvuuden tunne ja vuorovaikutuksen kehittämisen tarve kasvavat jatkuvasti. Esihenkilöllä on johtamisen ja organisoimisen kautta erinomaiset edellytykset luoda vapaamuotoista vuorovaikutusta edistäviä käytänteitä. Vuorovaikutusta tukevia käytänteitä ovat esimerkiksi valmentava johtamisote, vertaismentorointi, yhteiset virkistyspäivät, tiimipalaverit, fasilitointi ja kehityskeskustelut. Vapaamuotoisen vuorovaikutuksen mahdollistamisen kannalta on tärkeää, että esihenkilö tarkastelee omaa sijoittumistaan työntekijöiden arjessa. Työajat, erilaiset tilaratkaisut ja kahvihetket samassa tilassa esihenkilöiden ja työntekijöiden kanssa ovat mahdollisuuksia vapaamuotoiselle vuorovaikutukselle. (Wenström 2020, 171–193.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osiota. Ensin esitellään tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen vaiheet ja tutkimuksessa käytetyt analysointitavat.

### 4.1 Tutkimusotteen kuvaus ja tutkimusmenetelmän valinta

Oikean tutkimusmenetelmän valinta on edellytys onnistuneelle tutkimukselle. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavat sekä tutkimusongelma että tutkimuksen tavoitteet. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmää valitessa pohdittiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimusotteen välillä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote pohjautuu pieneen määrään tapauksia, jotka analysoidaan tarkasti. Tämän avulla kyetään ymmärtämään tutkimuskohdetta, selittämään käyttäytymistä ja syventymään käyttäytymisen taustalla oleviin syihin. Aineistoa voidaan kerätä lomakehaastatteluilla, avoimilla haastatteluilla sekä osallistuvan havainnoinnin avulla. Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selittää olemassa olevaa tilannetta pohjautuen prosenttiosuuksiin ja lukumääriin, joiden avulla voidaan selvittää eri asioiden välisiä riippuvuuksia eli korrelaatiota. Aineiston keruu tapahtuu yleensä standardoiduilla tutkimuslomakkeilla, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2008, 14–20.)

Kvantitatiivisella ja kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä on sekä hyvät että huonot puolensa. Kvantitatiivinen tutkimus yleistää ja pohjautuu yleensä suureen määrään vastaajia, mutta yksinkertaisimmillaan vastauksia voidaan kerätä pieneltäkin joukolta, jos otoksen vastaajien voidaan edellyttää edustavan koko joukkoa. Etuna on myös tiedonkeruumenetelmien helppous ja aikataulujen yhteensopivuus. Määrällisen tutkimuksen riskinä on kuitenkin väärinkäsitysten mahdollisuus, eivätkä vastaukset ole välttämättä yhtä tarkkoja kuin laadullisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen etuna on tutkimuskohteen syvällisempi näkemys ja kerätyn aineiston moniulotteisempi tulkintamahdollisuus. Kvalitatiivisessa haastattelututkimuksessa riskinä on kuitenkin se, ettei haastateltavia löydy tarpeeksi ja se, että haastattelijalla on vaikutusta vastauksiin. (Heikkilä 2008, 20; Kananen 2011, 17.)

Tässä opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui verkkopohjainen kyselylomake. Määrällinen tutkimusmenetelmä oli parempi vaihtoehto aikataulujen yhteensopivuuden ja laajemman vastausmäärän vuoksi. Positiivisen psykologian tutkimuksissa painotetaan kvantitatiiv-

vista tutkimusta, sillä täten kyetään hyödyntämään kokeellisia tutkimusasetelmia eri muut-  
tujen välisiä yhteyksiä tarkastellessa (Wenström 2020, 42). Määrällisen tutkimusotteen  
avulla pystyttiin tutkimaan yhteyttä esihenkilöiden taustamuuttujien ja sitouttamiskeinojen  
valintaan sekä sitä, mitkä keinot koettiin parhaiten toimiviksi. Tiedonkeruumenetelmäksi  
valikoitui verkkopohjainen kyselylomake.

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää sopivaa kohderyhmää, joka tulee määritellä ja ra-  
jata. Kohderyhmä kertoo, ketä tutkitaan ja ketä jo olemassa oleva ilmiö koskettaa. Kvanti-  
tatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan usein jokainen perusjoukkoon kuuluva jäsen, erityi-  
sesti jos vastausmäärä jää alle sadan. (Heikkilä 2008, 14, 33; Kananen 2011, 65.) Koska  
tämän opinnäytetyön aihe oli rajattu koskemaan nimenomaan johtamista ja sitouttamista  
esihenkilötyön näkökulmasta, oli kohderyhmäksi määritelty esihenkilöt. Kohderyhmää tut-  
kitaan kokonaistutkimuksena, jossa tiedonkeruumenetelmänä toimiva verkkopohjainen ky-  
selylomake jaetaan sosiaalisessa mediassa Facebookin välityksellä. Oikea kohderyhmä  
osoitettiin saateviestissä (liite 1), jotta välttyttiin kohderyhmän ulkopuolisten vastaajien  
osallistumiselta.

## 4.2 Tutkimuksen vaiheet

Kvantitatiivinen tutkimus on prosessi, joka etenee vaihe vaiheelta ja jossa jokainen vaihe  
vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen. Tutkimuksen peruspilarina toimii tutkimusongelma,  
jonka ratkaiseminen perustuu tarvittavan tiedon löytämiseen. Tarvittavan tiedon määritte-  
lyn jälkeen tulee päättää mistä ja miten se kerätään. (Kananen 2011, 21.) Opinnäytetyö  
aloitettiin teoriaosuudella, joka edellytti sitouttamisen ja positiivisen johtamisen kirjallisu-  
den lukemista. Täten saatiin kattava kuva siitä, mitä on positiivinen johtaminen, millaisia  
sitouttamisen keinoja esihenkilö voi hyödyntää työssään ja millainen merkitys esihenkilön  
omalla toiminnalla on työntekijöiden sitouttamisessa. Lisäksi kirjallisuuteen tutustuminen  
loi hyvän pohjan tiedonkeruumenetelmänä toimineen kyselylomakkeen rakentamiselle.  
Kun suurin osa tutkimuksen teoriasta oli saatu valmiiksi, alkoi kyselylomakkeen luominen.

Tutkimuskysymykset laaditaan tutkimusongelmaan pohjautuen (Kananen 2011, 21). Tutki-  
muksen pääongelmana oli selvittää, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista  
sitouttamisessa. Jotta tähän saatiin vastaus, tuli selvittää miten esihenkilöt ymmärtävät  
positiivisen johtamisen ja mitkä positiivisen johtamisen osa-alueet toteutuvat jo tällä het-  
kellä. Lisäksi oli selvitettävä mitkä tekijät vaikuttivat esihenkilön sitouttamiskeinojen valin-  
taan ja mitkä sitouttamiskeinot koettiin parhaiten toimiviksi ja mitkä heikoimmin toimiviksi.  
Nämä edellä mainitut olivat tutkimuksen alaongelmia, joiden mukaan myös kyselylomake  
jäsenneltiin.

Tiedonkeruumenetelmänä toimi puolistrukturoitu verkkopohjainen kyselylomake (liite 3), joka toteutettiin Webropol-ohjelmalla. Verkossa julkaiseminen helpotti kyselyyn osallistumista. Kyselylomakkeen kysymykset muodostuivat luetusta teoriasta ja tutkimuksen aliohjelmissa. Kyselylomakkeessa oli yhteensä 16 kysymystä, jotka koostuivat kuudesta taustakysymyksestä, kolmesta sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä mittaavasta kysymyksestä, kahdesta sitouttamiskeinojen merkityksellisyyttä ja toimivuutta mittaavasta kysymyksestä sekä viidestä positiivista johtamista ja sen ilmentämistä kartoittavasta kysymyksestä.

Taustakysymyksistä viisi oli strukturoituja kysymyksiä ja yksi yhdistelmäkysymys. Sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä mittaavista kysymyksistä kaikki kolme olivat asteikkoon perustuvia kysymyksiä. Sitouttamiskeinojen merkityksellisyyttä ja toimivuutta mitattiin kahdella asteikkoon perustuvalla kysymyksellä. Positiivista johtamista kartoittavista kysymyksistä yksi oli suljettu kysymys, yksi asteikkoon perustuva kysymys, kaksi avointa kysymystä sekä yksi monivalintakysymys. Kyselyn 16 kysymyksestä vapaaehtoisia oli kaksi, loput olivat pakollisia. Vapaaehtoiset kysymykset olivat taustakysymyksissä oleva yrityksen kokoluokkaa kartoittava kysymys ja aivan lopussa vapaita kommentteja positiivisesta johtamisesta kartoittava kysymys.

Ennen kyselyn testaamista, kyselyn sisältö käytiin Haaga-Helian opinnäytetyöohjaajan kanssa läpi. Läpikäynnin jälkeen tehtiin tarvittavat muutokset kysymysten muotoiluun ja vastausvaihtoehtojen selkeyttämiseksi. Tämän jälkeen kysely testattiin kolmella kohderyhmän edustajalla ennen kyselyn varsinaista julkaisemista. Testihenkilöt olivat kaikki esihenkilöitä. He olivat eri ikäluokkiin ja toimialoihin kuuluvia sekä eri esihenkilötyökokemuksen omaavia. Kyselylomakkeen testauksella kartoitettiin kysymysten ymmärrettävyys, vastausvaihtoehtojen loogisuus, käytettyjen käsitteiden ymmärrettävyys, kyselyn tekemiseen kuluva aika sekä kyselyn ja vastausten kerääntymisen toimivuus. Testauksen jälkeen lomakkeeseen tehtiin tarvittavat muutokset ja lomaketta testattiin vielä kertaalleen yhden johtajan olleen testihenkilön toimesta. Tämän jälkeen kaikki vastaukset resetoitiin ja kysely oli valmis julkaistavaksi.

Kysely julkaistiin Facebookissa sunnuntaina 15.5.2022 ja vastausaikaa annettiin perjantaihin 20.5.2022. Kohderyhmänä olivat kaikki esihenkilöt, mikä tuotiin ilmi saateviestissä, johon linkki kyselyyn laitettiin mukaan (liite 1). Saateviestissä kohdennettiin jo ensimmäisessä lauseessa, ketä tutkimus koskee, jotta kyselyyn ei osallistuisi muissa tehtävissä toimivia henkilöitä eikä täten tutkimuksen tulokset vääristyisi. Saateviestin tarkoituksena oli motivoida esihenkilöitä vastaamaan kyselyyn sekä selvittää tutkimuksen taustaa. Lisäksi



saateviestissä tuotiin ilmi, että kyselyyn vastaaminen on täysin nimetöntä ja luottamuksellista. Tämän tarkoituksena oli saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia.

Kyselyn oli tarkoitus sulkeutua viiden päivän kuluttua, mutta koska järjestelmässä oli käytökatko sulkemispäivänä ja vastauksia oli toivottavaa saada vielä enemmän, jatkettiin kyselyn aukioloaikaa. Kyselyyn vastaamisesta laitettiin muistutusviesti perjantaina 20.5.2022 (liite 2), jossa tuotiin ilmi, että kyselyn aukioloaikaa pidennetään seuraavan viikon tiistaihin 24.5.2022 saakka. Muistutusviesti sisälsi koosteen ensimmäisen saateviestin (liite 1) tärkeimmistä asioista sekä pyrki korostamaan vielä erikseen, kuinka tärkeä jokaisen kohdeyhmän jäsenen vastaus on. Kysely sulkeutui tiistaina 24.5.2022.

### **4.3 Käytetyt analysointitavat**

Tulosten analysoinnissa käytettiin pääasiassa Webropol -ohjelmaa, jossa hyödynnettiin Analytics Professional Statistics -työkalua erilaisten yhteyksien selvittämisessä. Webropolin lisäksi tulosten tulkitsemiseen ja havainnollistamiseen käytettiin Microsoft D365 Excel MSO -ohjelmaa, jonka avulla luotiin erilaisia kaavioita ja taulukoita Webropolista siirrettyistä tuloksista.

Webropol-ohjelmasta otettiin ensimmäisenä seurantatilasto, jota mukaillen luotiin taulukko (taulukko 2), josta nähtiin, kuinka moni oli avannut kyselyn, kuinka moni oli aloittanut vastaamisen ja kuinka moni oli loppuen lopuksi vastannut kyselyyn. Lisäksi taulukkoon laskettiin vastausaste prosentti, joka muodostui vastanneiden suhteesta kyselyn aloittaneisiin, mutta kesken jättäneisiin.

Taustamuuttujien analysointi aloitettiin datan siirtämisellä Webropol-ohjelmasta Exceliin, jossa tulosten analysoinnin tueksi koottiin erilaisia diagrammeja. Taustamuuttujista kolmen tulokset havainnollistettiin ympyrädiagrammien avulla ja loput kolme palkkidiagrammeja hyödyntäen. Muuttujien arvot esitettiin sekä prosenttilukuina että lukumäärinä. Lukumäärät merkattiin prosentiosuuksien perään. Kaikista taustamuuttujista tehtiin ristiintaulukointi sitouttamiskeinoihin vaikuttavien tekijöiden, oman johtamisen arvioinnin ja sitouttamiskeinojen merkityksellisyyden kanssa. Ristiintaulukoinnin avulla voidaan selvittää millainen yhteys ja vaikutus kahdella muuttujalla on toisiinsa (Heikkilä 2008, 210). Ristiintaulukointi tehtiin Webropolin Professional Statistics -työkalulla, minkä jälkeen tulokset siirrettiin Exceliin, jossa niistä luotiin taulukot.

Positiivisen johtamisen ymmärtämistä kartoittavissa kysymyksissä, käytettiin yhtä strukturoitua kysymystä ja yhtä avointa kysymystä. Strukturoidussa kysymyksessä vastausvaihtoehtoja oli kolme. Vastauksista muodostettiin prosenttiosuuden ja lukumäärät havainnollistava palkkidiagrammi. Avoimen kysymyksen vastaukset käytiin läpi ja etsittiin yhdistäviä sanoja tai vastauksia. Tämän jälkeen vastaukset järjestettiin yhtäläisyyksien perusteella omiin ryhmiinsä, minkä jälkeen samoja vastauksia sisältävistä lauseista tehtiin yhteenveto ja muut vastaukset kirjattiin auki loogisessa järjestyksessä.

Positiivisen johtamisen toteutumista mitattiin 24 väittämällä, jotka koskivat vastaajan oman johtamisen arviointia sekä monivalintakysymyksellä. Monivalintakysymyksessä oli vastausvaihtoehtoisissa 24 luonteenvahvuutta, joista vastaajan tuli valita kolme tätä parhaiten kuvaavaa. Väittämien kohdalla vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka samaa tai eri mieltä tämä oli väittämien kanssa. Arvioinnissa käytettiin Likertin asteikkoa, jossa oli seuraavat viisi arvoa:

- 1= Eri mieltä
- 2= Jokseenkin eri mieltä
- 3= En eri enkä samaa mieltä
- 4= Jokseenkin samaa mieltä
- 5= Samaa mieltä

Luonteenvahvuuksien analysoinnin tueksi luotiin palkkidiagrammi, jossa vastausmäärien jakautuminen tuotiin esille prosenttiosuuksien avulla. Lisäksi vastaukset järjestettiin eniten vastauksia saaneista luonteenvahvuuksista vähiten vastauksia saaneisiin. Väittämien tulokset analysoitiin keskiarvojen ja prosenttiosuuksien avulla. Keskiarvojen avulla voitiin selvittää, kuinka samaa tai eri mieltä vastaajat olivat keskimäärin kunkin väittämän kohdalla. Tulokset havainnollistettiin ositetun palkkidiagrammin avulla.

Sitouttamiskeinojen valintaan vaikuttavia tekijöitä tutkittiin kolmella asteikkokysymyksellä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja arvioi omaa sitoutumisen tasoaan asteikolla yhdestä viiteen, missä arvo yksi merkitsi, ettei vastaaja ole lainkaan sitoutunut ja arvo viisi merkitsi, että vastaaja on täysin sitoutunut. Toisessa kysymyksessä vastaaja arvioi vuorovaikutuksen sujuvuutta oman esihenkilönsä kanssa asteikolla yhdestä viiteen, missä arvo yksi merkitsi, ettei vuorovaikutus ole lainkaan sujuvaa ja arvo viisi, että vuorovaikutus on sujuvaa. Molempien kysymysten tuloksista muodostettiin pylväsdiagrammit, joissa vastausmäärien jakautuminen esitettiin prosenttiosuuksien avulla. Kolmannessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin jälleen arvioimaan kuinka eri tai samaa mieltä tämä oli annettu-

jen hyvää esihenkilöä koskevien väitteiden kanssa. Väittämiä arvioitiin jälleen Likertin viisiportaisella asteikolla samoin, kun positiivista johtamista koskevassa kysymyksessä. Vastauksien tuloksia arvioitiin keskiarvojen, että prosentiosuuksien avulla. Tuloksien havainnollistamisen tueksi luotiin osittainen palkkidiagrammi.

Tutkimuskyselyn kolmannessa aihealueessa vastaajalta kysyttiin kuinka tärkeänä tämä pitää esihenkilötyön eri sitouttamiskeinoja sekä, mitkä viisi näistä 17 keinoista koetaan parhaiten toimiviksi. Sitouttamiskeinojen tärkeyttä pyydettiin arvioimaan asteikolla yhdestä viiteen siten, että arvo yksi merkitsi, ettei keino ole lainkaan tärkeä ja arvo viisi merkitsi, että keino on tärkeä. Sitouttamiskeinojen toimivuutta arvioidessa vastaajia pyydettiin järjestämään sitouttamiskeinoista vähintään viisi tämän mielestä parhaiten toimivaa järjestykseen siten, että ensimmäinen keino oli parhaiten toimiva, toinen keino oli toiseksi toimivin ja niin edelleen. Vastaajalla oli myös mahdollisuus halutessaan järjestää kaikki sitouttamiskeinot. Sitouttamiskeinojen tärkeyttä kuvaavia tuloksia havainnollistettiin Excel-ohjelmassa tehdyllä värikoodatulla taulukolla. Vastausmäärien jakaumat esitettiin prosentiosuuksilla annettujen arvojen ja keinojen ristiintaulukointina. Värikoodit vaihtuivat vihreästä keltaiseen ja punaiseen, siten että mitä suurempi vastausmäärä sitä vihreämpi kyseinen osuus oli.

Tutkimuksessa haluttiin myös selvittää, millainen vaikutus taustamuuttujilla on sitouttamiskeinojen valintaan ja toimivuuden kokemukseen sekä positiivisen johtamisen toteutumiseen. Muuttujien välisen eron tai riippuvuuden on ensin oltava tilastollisesti merkitsevää, jotta se voidaan yleistää koskemaan koko tutkittavaa perusjoukkoa (Heikkilä 2008, 190). Tämän selvittämiseksi hyödynnettiin Webropol-ohjelmassa Professional Statistics -työkalua, jossa testinä käytettiin Kruskal Wallisin H-testiä. Kruskal Wallisin H -testi on ei-parametrinen testi, joka testaa jatkuvan tai järjestysasteikollisen muuttujan mediaanien eroa useammassa eri osaryhmässä (Webropol Powerful Insights 2020, 18). Testaamisella voidaan selvittää, kuinka suuri riski on olemassa, että ero johtuu sattumasta. Tilastollinen merkitsevyys ilmoitetaan merkitsevyytasolla, jota kuvataan kirjaimella  $p$ . Merkitsevyytasot ilmaistaan yleensä 0,05 eli 5 % tai 0,01 eli 1 % rajana (Heikkilä 2008, 194–195.) Tässä opinnäytetyössä käytetty merkitsevyytaso on 5 % eli mikäli  $p \leq 0,05$  tulos on tilastollisesti merkitsevä.

Muuttujien välistä riippuvuutta ilmaistaan korrelaatiokertoimella, jonka arvo vaihtelee -1 ja +1 välissä. Etumerkki ilmaisee muuttujien välisen riippuvuuden suunnan eli mikäli arvo on esimerkiksi lähellä +1, on muuttujien välillä voimakas positiivinen korrelaatio, jolloin kun

toinen muuttuja kasvaa, myös toinen muuttuja kasvaa. Mikäli arvo on 0 ei lineaarista riippuvuutta ole. (Heikkilä 2008, 90–91.) Tässä opinnäytetyössä korrelaatiokerrointa hyödynnettiin tutkittaessa taustamuuttujien vaikutusta muihin muuttujiin.

## 5 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa käydään läpi tutkimustulokset. Ensin esitellään taustatiedot. Tämän jälkeen edetään alaongelma kerrallaan. Tuloksissa tarkastellaan myös tilastollista merkitsevyyttä ja muuttujien välisiä riippuvuuksia.

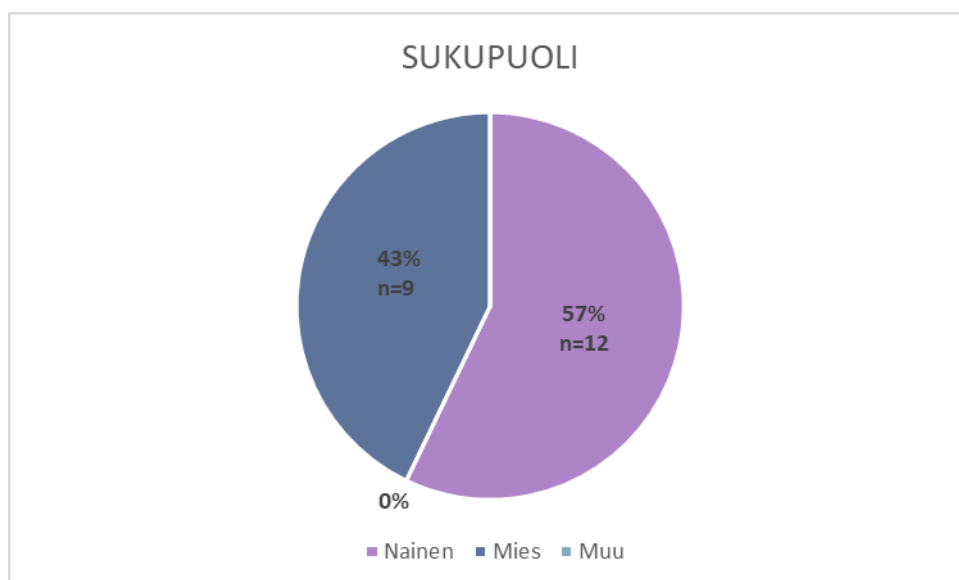
### 5.1 Taustatiedot

Opinnäytetyön kyselytutkimus toteutettiin aikavälillä 15.5.2022 - 24.5.2022. Kyselyn linkkiä jaettiin Facebook-palvelussa. Kyselylomakkeen avasi 128 vastaajaa (taulukko 2). Heistä 31 aloitti kyselyyn vastaamisen. Kymmenen henkilöä jätti vastaamisen kesken, joten lopullinen vastaajamäärä oli 21 henkilöä. Vastaamisen aloittaneista 67 % suoritti vastaamisen loppuun. Kaikista kyselyn avanneista, lomakkeen palautti 16,4 %.

Taulukko 2. Vastausaste

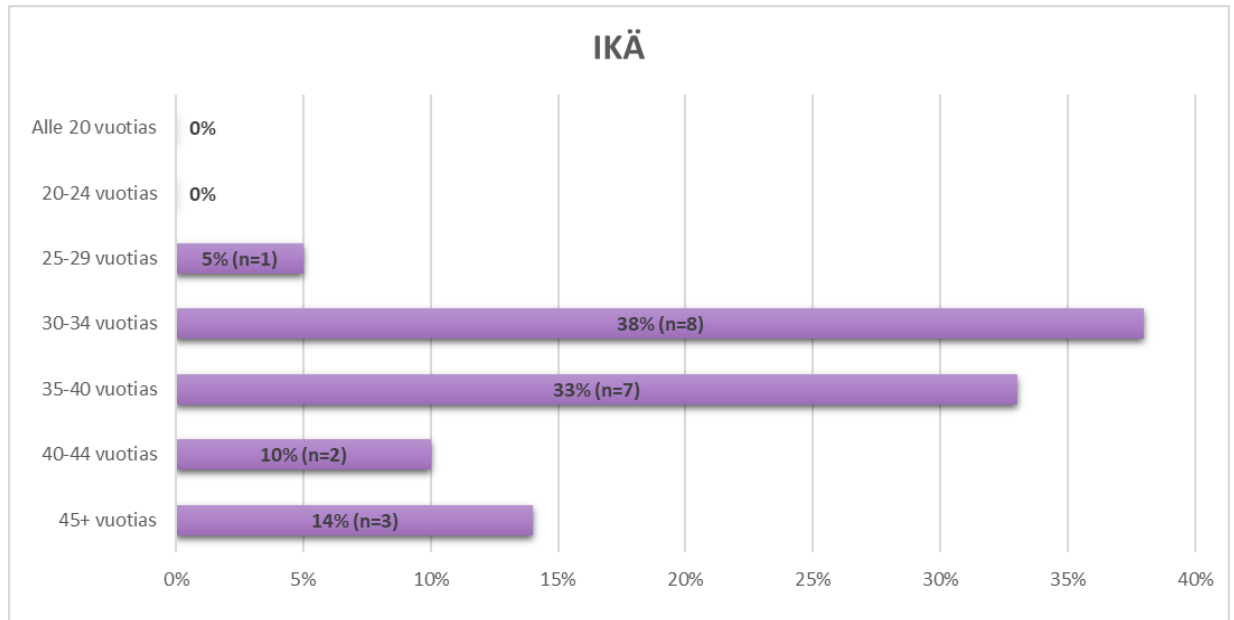
Seurantatilasto	Yhteensä	
	(N)	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	21	67
Kysely avattu vastaajien toimesta	128	412
Vastaaminen aloitettu	31	100
<b>Vastausaste</b>		<b>16,4</b>

Kyselyyn vastanneiden sukupuoli jakautui tasaisesti. Vastaajista 43 % oli miehiä ja 57 % naisia (kuva 6). Sukupuolen merkitystä vastausten jakautumiseen esitellään tulevissa luvuissa.



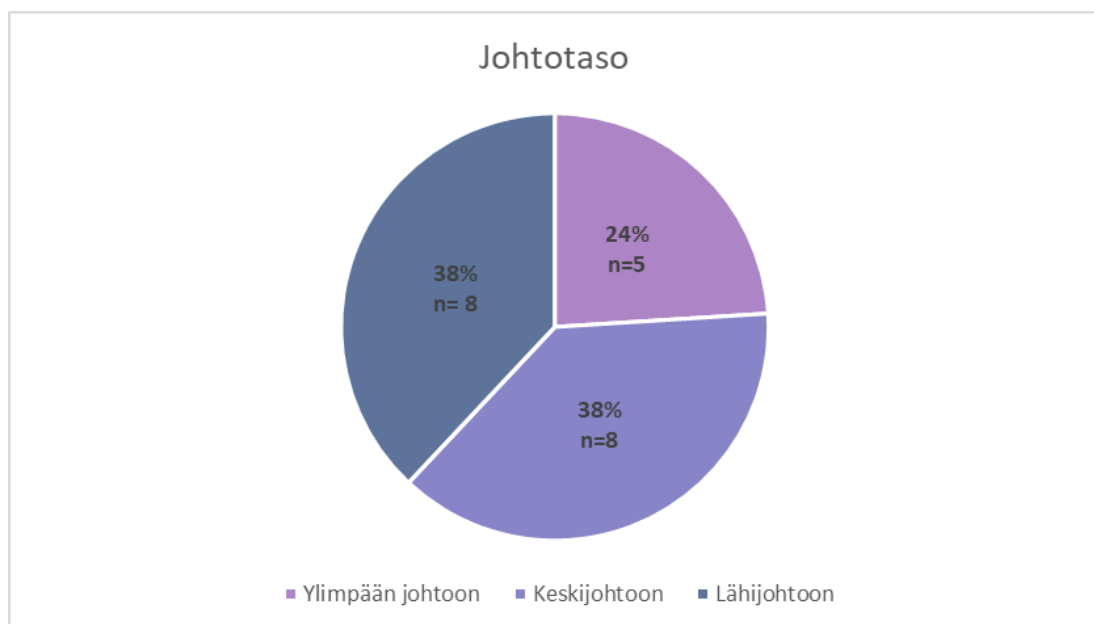
Kuva 6. Vastaajien sukupuoli

Vastaajista 5 % oli vastaushetkellä alle 30-vuotiaita (kuva 7). Suurin osa (71 %) vastaajista kuului 30–40-vuotiaiden ikäryhmään. Yli 45-vuotiaita oli 14 %.



Kuva 7. Vastaajien ikäjakauma

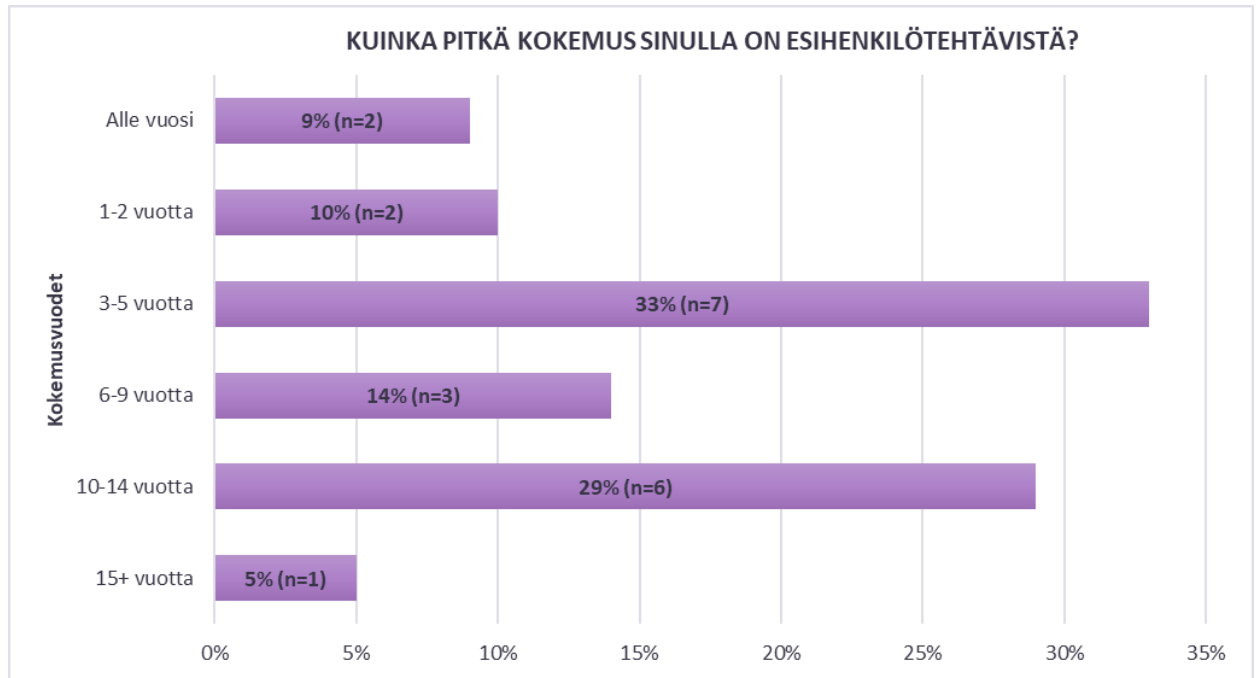
Vastaajien johtotaso jakaantui kolmeen (kuva 8). Vastaajista 24 % kuului ylimpään johtoon. Keski- ja lähijohtoon kuului molempiin 38 % vastaajista.



Kuva 8. Johtotaso

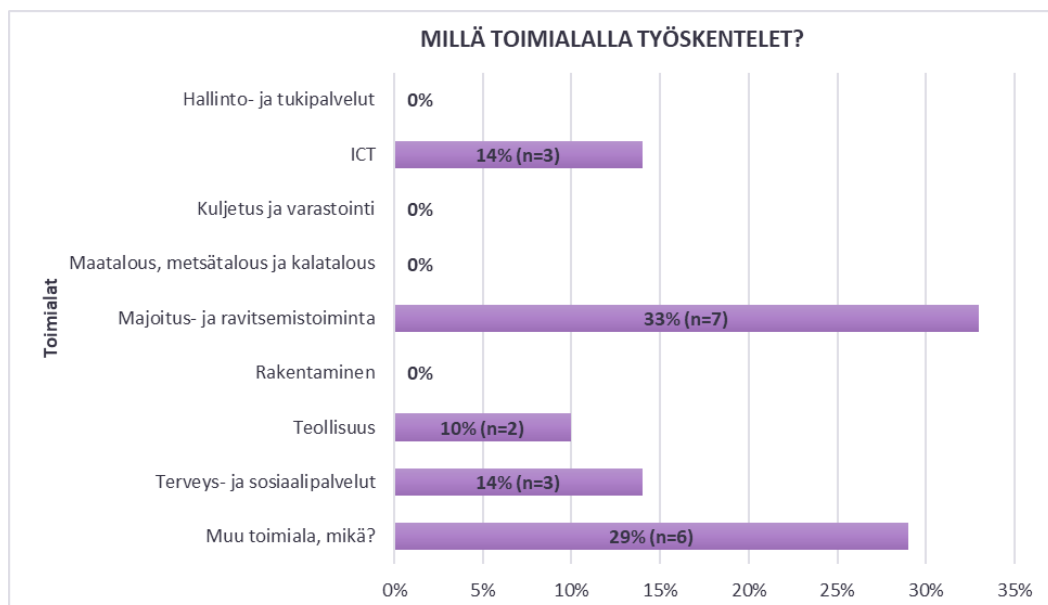
Vastaajien kokemus esihenkilötehtävistä vaihteli (kuva 9). Vastaajista 9 %:lla oli alle vuoden kokemus ja 10 %:lla yhdestä kahteen vuotta. Reilulla kolmasosalla (33 %) vastaajista

oli kokemusta kolmesta viiteen vuotta. Vastaajista 29 %:lla oli kokemusta 10–14 vuotta ja 5 %:lla yli 15 vuotta.



Kuva 9. Kokemusvuodet esihenkilötyöstä

Vastaajista reilu kolmasosa (33 %) työskenteli vastaushetkellä majoitus- ja ravitsemistoiminnan toimialalla (kuva 10). ICT-alalla työskenteli 14 %, teollisuusalalla 10 % ja terveys- sekä sosiaalipalvelualalla 14 %. Muilla toimialoilla työskenteli vastaajista 29 %. Muita toimialoja oli kiinteistöpalvelu, kaupanala, palveluala, muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta, kiinteistö ja toimitila sekä toimitilavuokraus (taulukko 3).

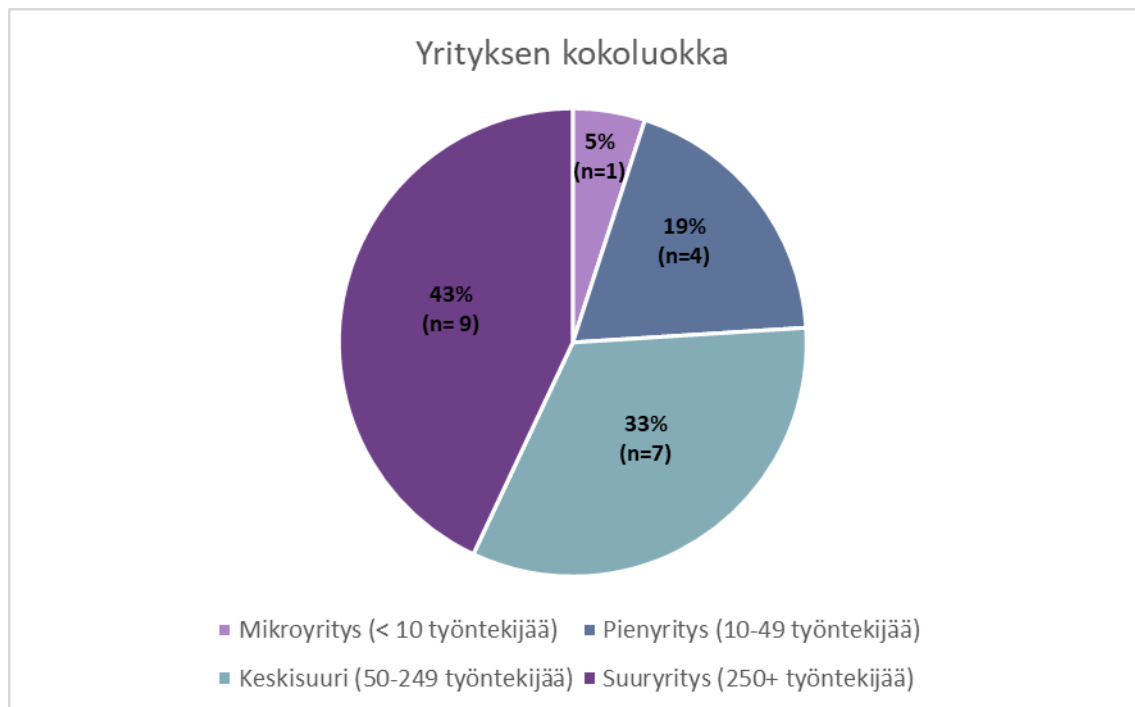


Kuva 10. Toimiala

Taulukko 3. Vastaajien muut toimialat

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu toimiala, mikä?	Kiinteistöpalvelu
Muu toimiala, mikä?	kaupanala
Muu toimiala, mikä?	Palveluala
Muu toimiala, mikä?	Muiden kiinteistöjen vuokraus ja hallinta
Muu toimiala, mikä?	Kiinteistö ja toimitila
Muu toimiala, mikä?	Toimitilavuokraus

Kysymys yrityksen kokoluokasta oli vapaaehtoinen. Vapaaehtoisuudella vähennettiin riskiä tulosten väärentymiseen, mikäli vastaaja ei olisi tiennyt yrityksen virallista kokoluokkaa. Kaikki 21 vastaajaa vastasivat kysymykseen yrityksen kokoluokasta (kuva 11).



Kuva 11. Yrityksen kokoluokka

Lähes puolet (43 %) esihenkilöistä työskenteli vastaushetkellä suuryrityksessä. Reilu kolmasosa (33 %) vastaajista työskenteli keskisuuressa yrityksessä. Pienyrityksessä työskenteli 19 % vastaajista ja mikroyrityksessä 5 %.

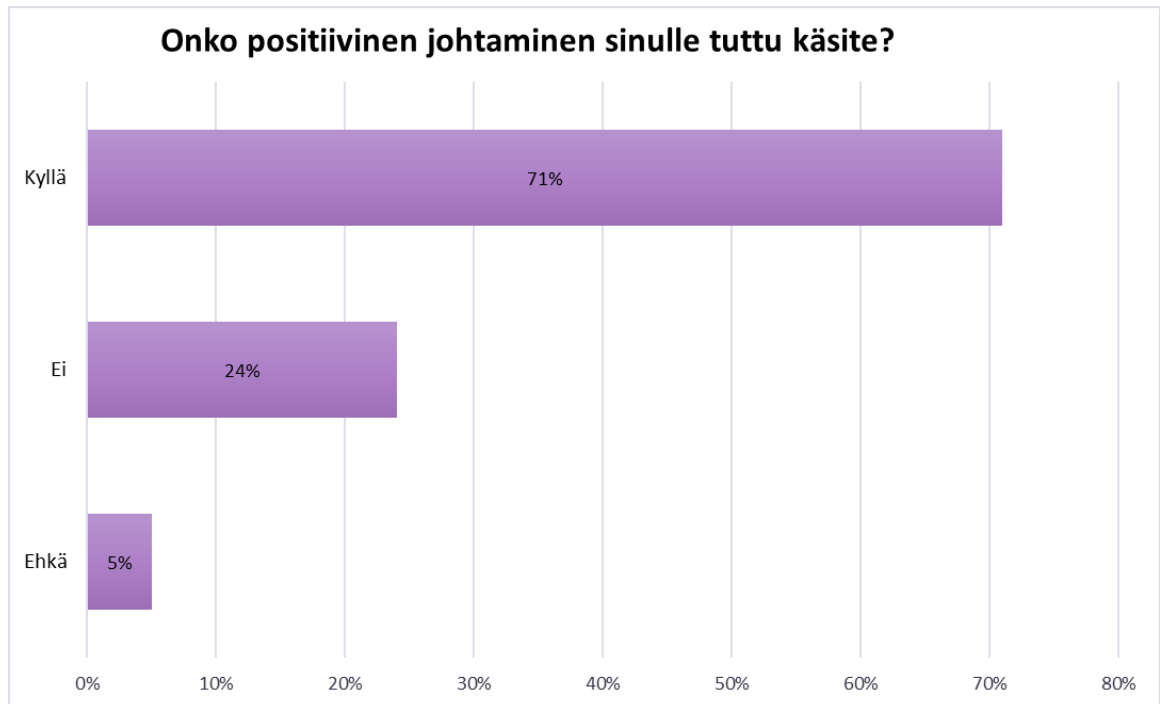
## 5.2 Positiivinen johtaminen

Positiivista johtamista tutkittiin neljällä kysymyksellä. Näistä kaksi tutki, miten vastaajat ymmärtävät positiivisen johtamisen ja loput kaksi, miten positiivinen johtaminen toteutuu



esihenkilötyössä. Lopuksi kerättiin vapaita kommentteja positiivisesta johtamisesta osana sitouttamista.

Positiivinen johtaminen käsitteenä oli 71 %:lle vastaajista tuttu (kuva 12). 24 % vastaajista vastasi, ettei tunne käsitettä. Ainoastaan 5 % oli epävarma asiasta. Vastausvaihtoehtoja oli kolme, jotta virhevastauksien riski saatiin minimoitua.



Kuva 12. Positiivinen johtaminen käsitteenä

Ennen seuraavaa kysymystä määriteltiin lyhyesti, mitä positiivinen johtaminen on. Tämän jälkeen vastaajaa pyydettiin kertomaan, mitä positiivinen johtaminen hänen mielestään on. Vastaus oli kaikille pakollinen, jotta voitiin kartoittaa, millaisia mielikuvia vastaajilla oli positiivisesta johtamisesta huolimatta siitä, olivatko he vastanneet tuntevansa käsitteen vai eivät.

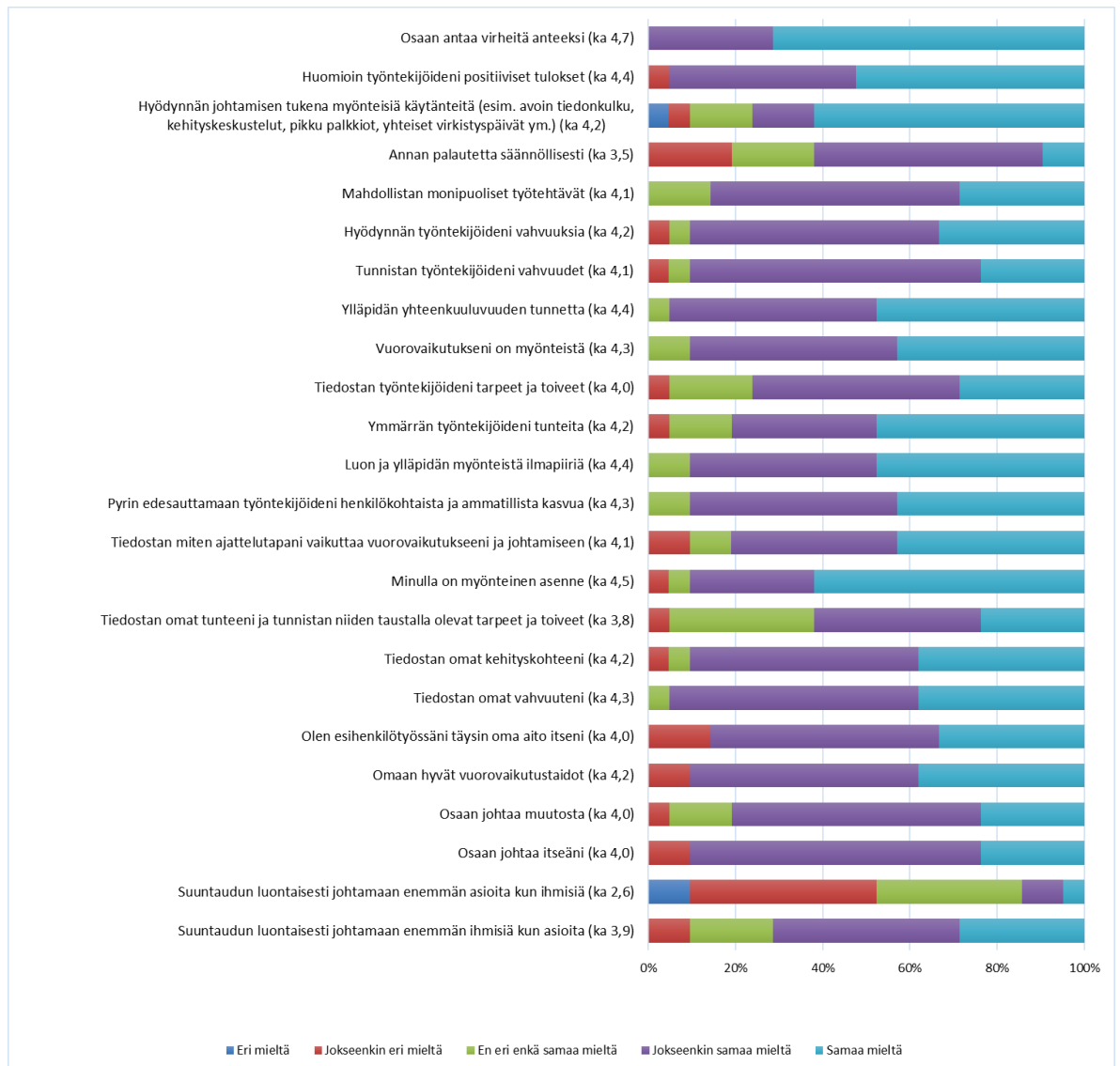
Useat esihenkilöt vastasivat samoja asioita (liite 4). Työntekijöiden kannustaminen, esimerkiksi johtaminen, hyvän työilmapiirin luominen ja luottamus työntekijän osaamiseen sekä taitoihin toistuivat vastauksissa. Positiivisen johtamisen määriteltiin olevan kaikkia huomioivaa, läsnä olevaa ja matalan kynnyksen johtamista. Eräs esihenkilöistä vastasi, että positiivinen johtaminen on hyvin paljon samanlaista kuin valmentava johtaminen eli pyritään siihen, että esihenkilön tuella työntekijät löytävät oman sisäisen motivaationsa ja osallistavat työntekoon omia kiinnostuksen kohteitaan.

Yksi esihenkilöistä vastasi positiivinen johtamisen pyrkivän siihen, että kaikilla on sama päämäärä ja halu tehdä tulosta kokemalla roolinsa merkitykselliseksi (liite 4). Lisäksi positiivinen johtaminen oli vastaajan mielestä maanläheisyyttä, arvostamista, reiluuutta ja kannustamista, joka toteutuu yhteisen tekemisen, motivoimisen ja sitoutumisesta palkitsemisen kautta. Eräs vastaaja nosti esille mielekkäät työtehtävät, jotka motivoivat työntekijöitä ylittämään itseään. Sama vastaaja lisäsi myös, että positiiviseen johtamiseen kuuluu tilannesidonnainen ja asiallinen palaute sekä yhteinen mukava tekeminen. Positiivisen johtamisen koettiin olevan myös positiivisen palautteen antamista, rakentavia kehitysehdotuksia ja työntekijän kunnollisten resurssien varmistamista sekä työn mielekkyyden mahdollistamista.

Positiivisen johtamisen koettiin olevan myös johtamista positiivisten asioiden kautta (liite 4). Eräs vastaaja määritteli positiivisen johtamisen itsensä löytämiseksi, kun taas toinen asioiden näkemisen mahdollisuuksina ongelmien sijaan. Positiivinen johtaja miellettiin esihenkilöksi, joka luottaa työntekijänsä osaamiseen ja ammattitaitoon, kuuntelee, osallistaa, auttaa työntekijäänsä onnistumaan ja kehittymään sekä saavuttamaan tavoitteita. Hän luo yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisöön sekä opastaa tekemään oikein eikä kiinnitä liikaa huomiota pelkkiin virheisiin. Kaksi vastaajista määritteli positiivisen johtamisen olevan yksilöiden täyden potentiaalin ja vahvuuksien tunnistamista sekä hyödyntämistä ja vuorovaikuttavaa johtamista ennemmin porkkanalla kuin kepillä.

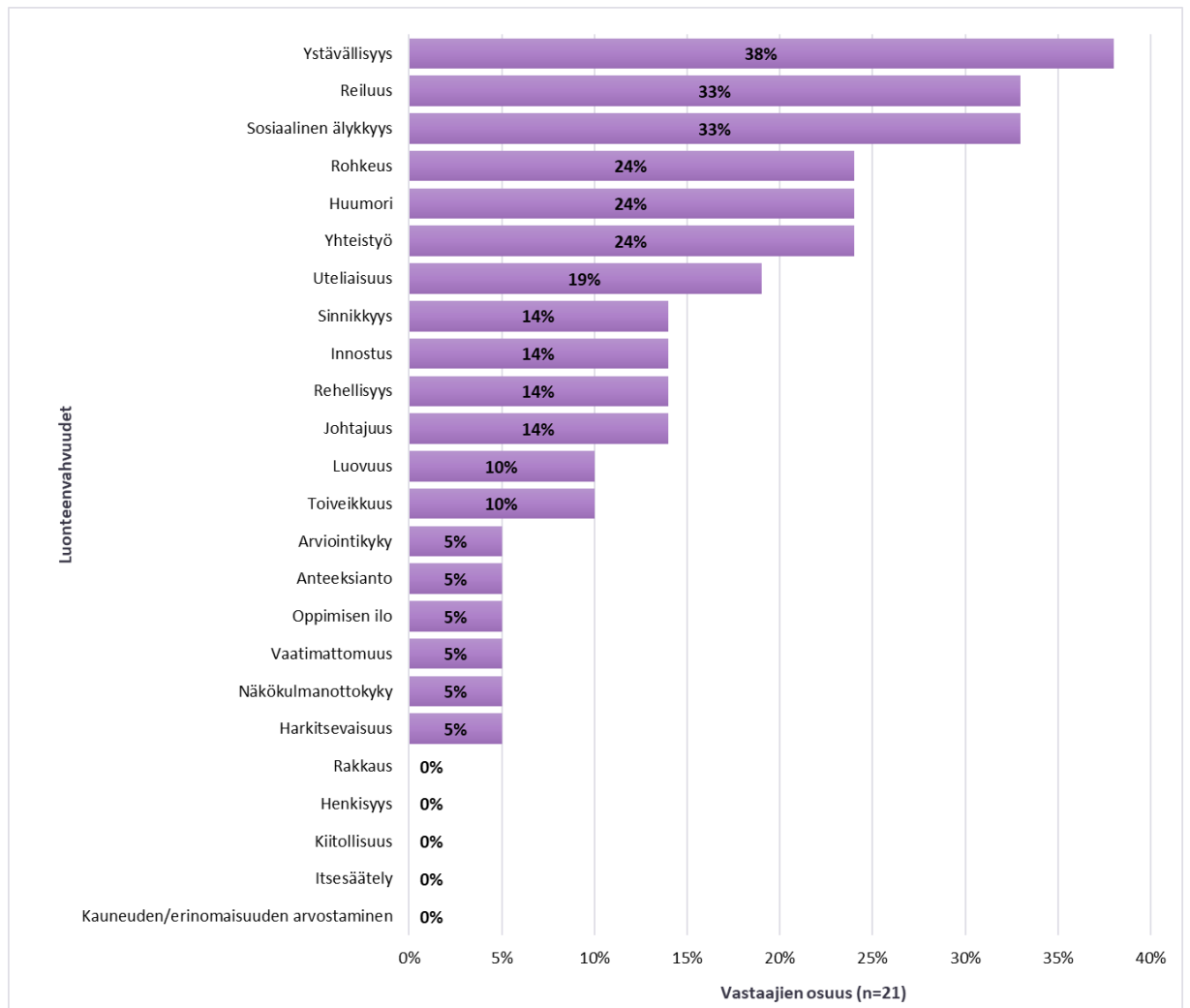
Omaa johtamista arvioivissa väittämässä (kuva 13) oltiin suurimmaksi osaksi joko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä. Eniten samaa mieltä oltiin seuraavien väittämien kanssa; *osaan antaa virheitä anteeksi, huomioin työntekijöideni positiiviset tunteet, minulla on myönteinen asenne ja hyödynnän johtamisen tukena myönteisiä käytänteitä*. Jokseenkin samaa mieltä oltiin eniten seuraavien väittämien kanssa: *tunnistan työntekijöideni vahvuudet, tiedostan omat vahvuuteni, hyödynnän työntekijöideni vahvuuksia, mahdollistan monipuoliset työtehtävät ja osaan johtaa itseäni*.

Eniten eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä oltiin väittämässä; *annan palautetta säännöllisesti, suuntaudun luontaisesti johtamaan enemmän asioita kuin ihmisiä ja tiedostan omat tunteeni ja tunnistan niiden taustalla olevat tarpeet ja toiveet*. Melko vähän oltiin eri mieltä minkään väittämän kohdalla. Suurin osa väittämistä oli keskiarvoltaan yli neljä, asteikolla yhdestä viiteen (kuva 13).



Kuva 13. Vastaajien arviot omasta johtamisesta

Vastaajia pyydettiin valitsemaan 24 luonteenvahvuudesta kolme itseä eniten kuvaavaa. Kaikista vastauksista (kuva 14) kolme eniten valittua luonteenvahvuutta olivat ystävällisyys (38 %), reiluus (33 %) ja sosiaalinen älykkyys (33 %). Vastaajista 24 % valitsi rohkeuden, huumorin ja yhteistyön. Uteliaisuuden valitsi 19 %. Sinnikkyuden, innostuksen, rehellisyyden ja johtajuuden valitsi 14 % vastaajista. 10 % valitsi myös luovuuden ja toiveikkuuden. Vastaajista 5 % tunnisti omaksi luonteenvahvuudekseen arviointikyvyn, anteeksiannon, oppimisen ilon, vaatimattomuuden, näkökulmanottokyvyn ja harkitsevaisuuden. Kukaan vastaajista ei valinnut rakkautta, henkisyyttä, kiitollisuutta, itsesäätelyä eikä kauneuden tai erinomaisuuden arvostamista.



Kuva 14. Vastaajien luonteenvahvuudet

Kyselylomakkeen lopussa vastaajilla oli mahdollisuus antaa vapaasti kommentteja positiivista johtamisesta osana sitouttamista. Yksi kommentti kirjattiin. Vastaaja kertoi työskentelevänsä sosiaali- ja terveysalalla, jossa autoritäärisyys ei toimi (liite 5). Vastaaja koki, että organisaatioiden pitäisi uudistua ja omaksua samalla johtamiskulttuuri, joka on avoimempi sitouttamiselle. Vastaajan mielestä hänen toimialansa kärsii huonon johtamisen vuoksi eikä johtamistyylin muutoksella saada ihmeitä aikaan.

Edellä läpikäytyjen tulosten tilastollinen merkitsevyys testattiin. Tilastollisesti merkitseviä riippuvuuksia ja eroja tutkittiin taustamuuttujien ja muiden positiivisen johtamisen muuttujien välillä. Merkitsevyydestinä käytettiin Kruskal-Wallis H -testiä.

Taulukko 4. Tilastollista merkitsevyytensä selittävät muuttujat

Tiedostan omat vahvuuteni	Nainen (n=12)		Mies (n=9)		Muu	
	%	N	%	N	%	N
Eri mieltä	0	0	0	0		0
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0	0		0
En eri enkä samaa mieltä	0	0	11,11%	1		0
Jokseenkin samaa mieltä	41,67%	5	77,78%	7		0
Samaa mieltä	58,33%	7	11,11%	1		0
Yht.	100%	12	100%	9		0

Tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=0,022$ ) löytyi sukupuolen ja omien vahvuuksien tiedostamisen väliltä (liite 6). Kaikki naiset vastasivat olevansa joko jokseenkin samaa mieltä (41,67 %) tai samaa mieltä (58,33 %) väittämän kanssa (taulukko 4). Miehistä lähes yli 77 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 11 % samaa mieltä. Ei eri eikä samaa mieltä vastasi olevan 11 % miehistä.

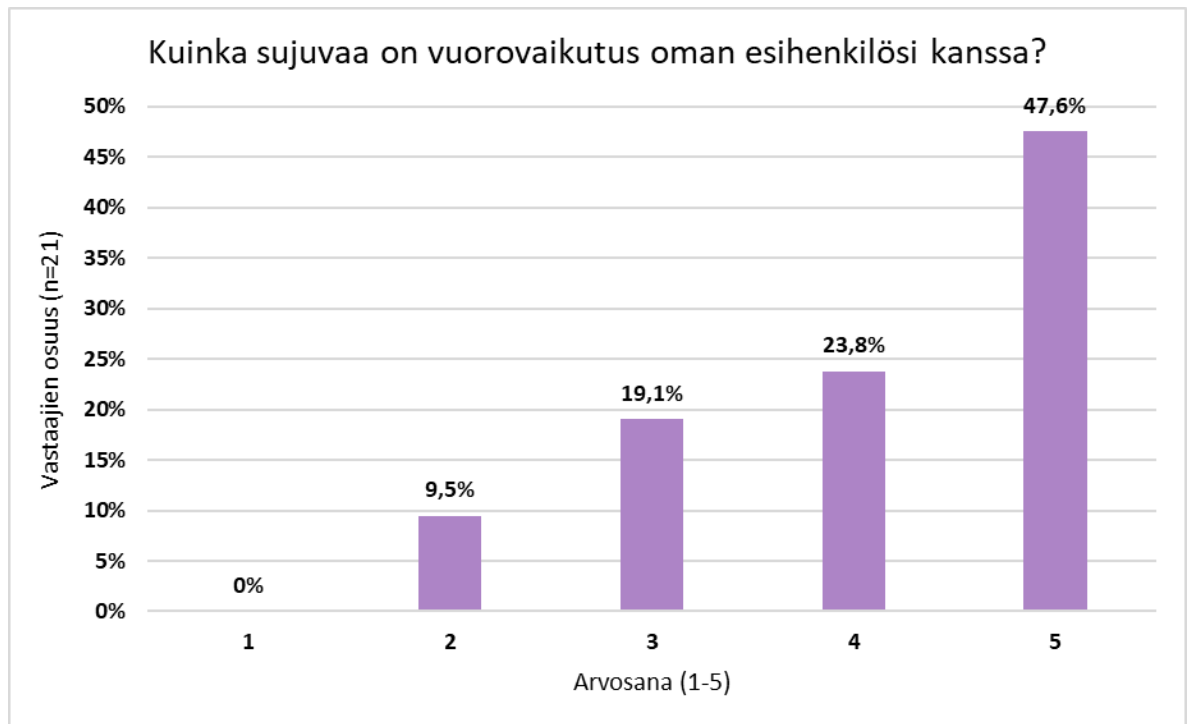
### 5.3 Sitouttamiskeinojen valintaan vaikuttavat tekijät

Asteikolla yhdestä viiteen, vastaajista reilu viidesosa (23,8 %) koki olevansa täysin sitoutunut työpaikkaansa antaen sitoutumisen tasolle arvon viisi (kuva 15). Yli puolet vastaajista (57,1 %) valitsi arvon neljä. Vastaajista loput eli 19,1 % antoi sitoutumiselleen arvoksi kolme. Kukaan vastaajista ei antanut arvoa yksi tai kaksi. Sitoutumisen tasoa kartoitettua kysymyksen keskiarvo ja mediaani olivat molemmat tasan 4,0.



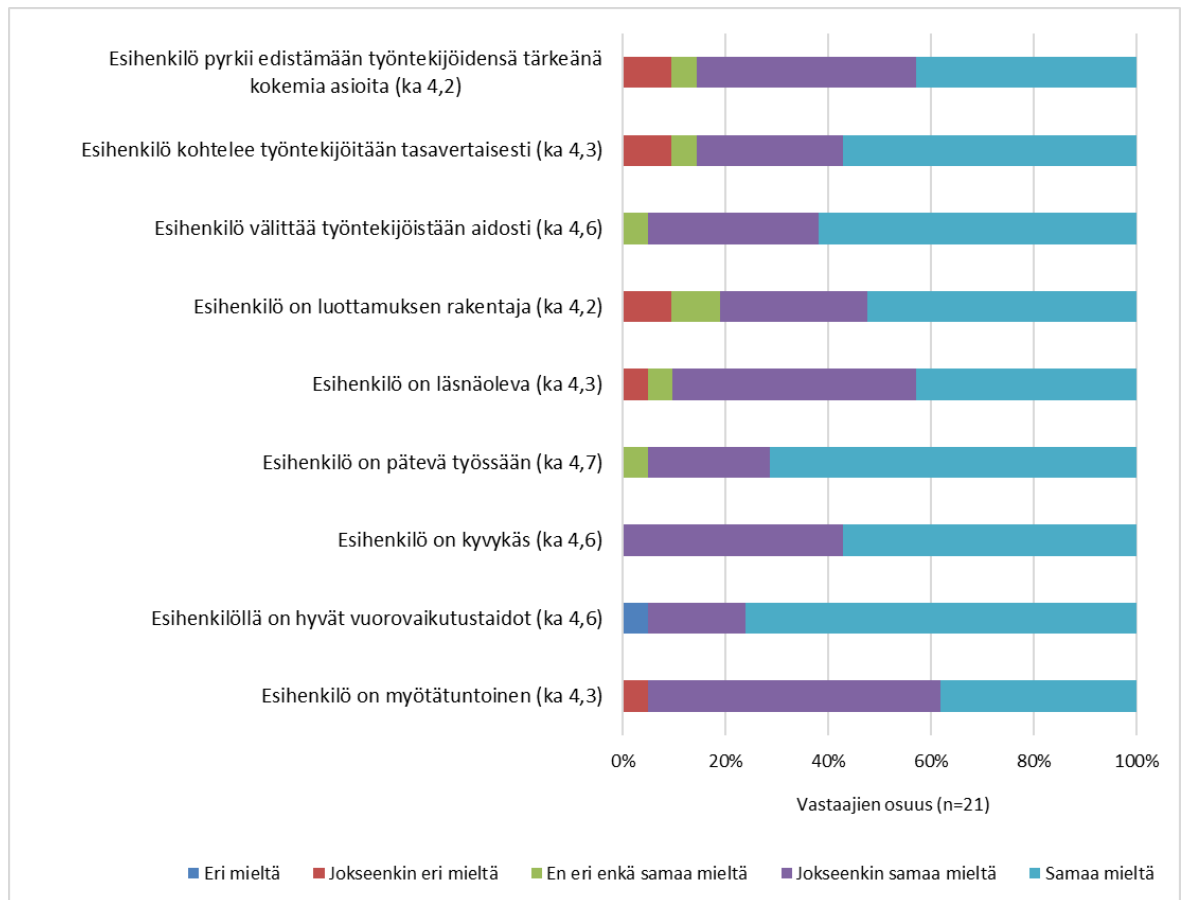
Kuva 15. Vastaajien arviot omasta sitoutumisestaan

Vuorovaikutusta oman esihenkilön kanssa arvioitiin asteikolla yhdestä viiteen. Vastaajista 47,6 % koki vuorovaikutuksen olevan täysin sujuvaa valitsemalla arvon viisi (kuva 16). Reilu viidesosa vastaajista (23,8 %) valitsi arvon neljä. Vajaa viidesosa arvioi vuorovaikutuksen sujuvuuden tasolle kolme. 9,5 % koki, ettei vuorovaikutus suju kunnolla, antaen arvon kaksi. Kukaan vastaajista ei kokenut, ettei vuorovaikutus suju lainkaan.



Kuva 16. Vastaajien arviot vuorovaikutuksen sujuvuudesta

Vastaajaa pyydettiin valitsemaan missä määrin hän on samaa tai eri mieltä hyvään esihenkilöön liittyvissä väittämässä. Väittämiä oli yhdeksän. Eniten samaa mieltä oltiin siinä, että hyvä esihenkilö omaa hyvät vuorovaikutustaidot ja on pätevä työssään (kuva 17). Reilu puolet vastaajista oli samaa mieltä siinä, että hyvä esihenkilö kohtelee työntekijöitään tasavertaisesti, toimii luottamuksen rakentajana ja on kyvykäs. Jokseenkin samaa mieltä oltiin eniten siinä, että hyvä esihenkilö on myötätuntoinen. Muutama prosentti vastaajista ei kokenut, että hyvällä esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot. Noin 10 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä sen suhteen, että hyvän esihenkilön ominaisuuksiin kuuluu pyrkimys edistää työntekijöiden tärkeiksi kokemia asioita, rakentaa luottamusta tai kohdella kaikkia tasavertaisesti (kuva 17).



Kuva 17. Vastaajien arviot hyvästä esihenkilöstä

Edellä läpikäydyistä tuloksista testattiin merkitsevyystasot. Tilastollisesti melkein merkitsevä ero ( $p=0,031$ ) löytyi sukupuolen ja hyvän esihenkilön vuorovaikutustaitoa arvioivan muuttujan väliltä (liite 6).

Taulukko 5. Tilastollista merkitsevyyttä selittävät muuttujat arvioinnissa

Esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot	Nainen (n=12)		Mies (n=9)		Muu	
	%	N	%	N	%	N
Eri mieltä	8,33%	1	0	0		0
Jokseenkin eri mieltä	0	0	0	0		0
En eri enkä samaa mieltä	0	0	0	0		0
Jokseenkin samaa mieltä	33,33%	4	0	0		0
Samaa mieltä	58,33%	7	100%	9		0
Yht.	100%	12	100%	9		0

Ero muodostui, kun kaikki miespuoliset vastaajat (100 %) olivat samaa mieltä väittämän kanssa ja naiset eivät (taulukko 5). Naisista 58,33 % oli samaa mieltä, 33,33 % jokseenkin samaa mieltä ja 8,33 % eri mieltä.

## 5.4 Sitouttamiskeinot

Sitouttamiskeinojen tärkeyttä arvioitiin asteikolla yhdestä viiteen. Enemmistö vastaajista koki luottamuksen esihenkilön ja työntekijän välillä (85,7 %) sekä työpaikan myönteisen ilmapiirin (80,9 %) esihenkilötyön tärkeimpinä sitouttamiskeinoina (taulukko 6). Vastaajista 66,7 % koki tärkeäksi sekä yhteenkuuluvuuden tunteen että mielekkäät työtehtävät. Palkan ja palkitsemisen arvioi tärkeäksi 61,9 % vastaajista. Yli puolet vastaajista (57,1 %) piti omaan työhönsä sitoutunutta esihenkilöä tärkeänä sitouttamiskeinona. Vähiten tärkeänä koettiin kehityskeskustelut, jolle arvon kolme antoi 28,6 % vastaajista. Arvoja yksi ja kaksi ei annettu yhdellekään sitouttamiskeinolle. Kaikkien sitouttamiskeinojen keskiarvot olivat vähintään 4,0.

Taulukko 6. Sitouttamiskeinojen merkityksellisyys

	1	2	3	4	5	Keskiarvo
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä	0%	0%	0%	14,3%	85,7%	4,9
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö	0%	0%	0%	42,9%	57,1%	4,6
Esihenkilön kannustus	0%	0%	19,1%	33,3%	47,6%	4,3
Työpaikan myönteinen ilmapiiri	0%	0%	4,8%	14,3%	80,9%	4,8
Yhteenkuuluvuuden tunne	0%	0%	4,7%	28,6%	66,7%	4,6
Psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen	0%	0%	9,5%	38,1%	52,4%	4,4
Työn merkityksellisyys	0%	0%	14,3%	28,6%	57,1%	4,4
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	0%	0%	4,8%	47,6%	47,6%	4,4
Mielekkäät työtehtävät	0%	0%	19%	14,3%	66,7%	4,5
Työtehtävien monipuolisuus	0%	0%	19%	38,1%	42,9%	4,2
Jatkuva työssä kehittyminen	0%	0%	19%	38,1%	42,9%	4,2
Etenemismahdollisuudet	0%	0%	14,3%	52,4%	33,3%	4,2
Palautteen antaminen	0%	0%	9,5%	47,6%	42,9%	4,3
Palkka ja palkitseminen	0%	0%	4,8%	33,3%	61,9%	4,6
Perehdyttäminen	0%	0%	4,8%	38,1%	57,1%	4,5
Kehityskeskustelut	0%	0%	28,6%	38,1%	33,3%	4,0
Muu, mikä?	0%	0%	0%	0%	100%	5,0

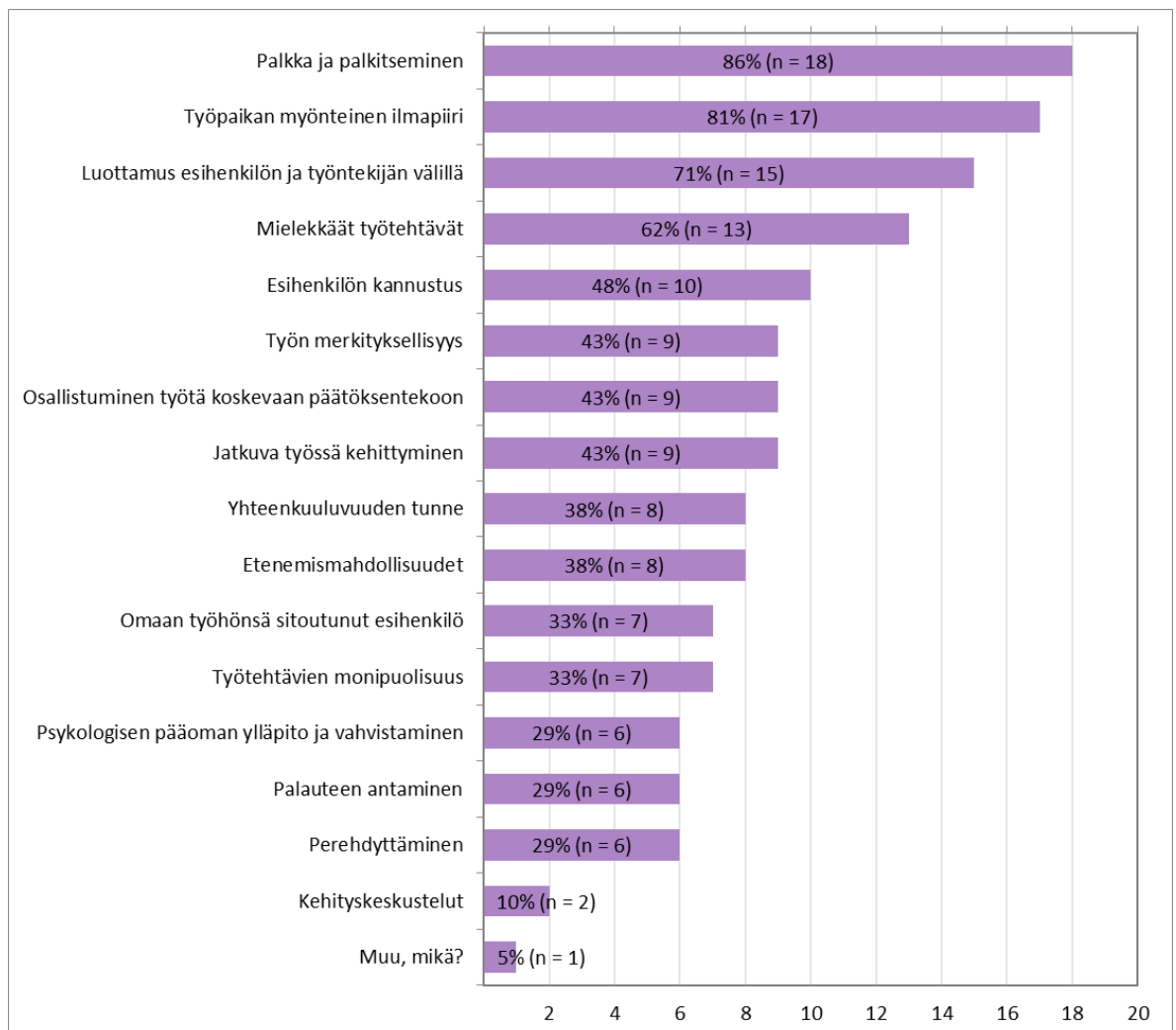
Annettujen vaihtoehtojen lisäksi, kaksi vastaajista piti tärkeänä muita esihenkilötyön sitouttamiskeinoja (taulukko 6). Toinen vastaajista koki, että jäämäkkyys ja samaan aikaan reilua henkilöstöjohtaminen on tärkeää (taulukko 7). Toinen vastaajista puolestaan totesi, että vastuuttaminen, osallistaminen ja tulosten läpinäkyvyys ovat tärkeitä, jotta ymmärretään, millainen vaikutus tehdyillä valinnoilla on.

Taulukko 7. Muu sitouttamiskeino

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Jämäkkyyttä ja samaan aikaan reilua henkilöjohtamista.
Muu, mikä?	Vastuuttaminen sekä osallistaminen ja tulosten läpinäkyväksi tekeminen, että ymmärretään mitä vaikutuksia tekemillä valinnoilla on



Viideksi parhaiten toimivaksi sitouttamiskeinoiksi valittiin (kuva 18) palkka ja palkitseminen (86 %), työpaikan myönteinen ilmapiiri (81 %), luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä (71 %), mielekkäät työtehtävät (62 %) ja esihenkilön kannustus (48 %). Toimiviksi keinoiksi miellettiin myös työn merkityksellisyys (43 %), osallistumisen työtä koskevaan päätöksentekoon (43 %) ja jatkuvan työssä kehittyminen (43 %). 38 % vastaajista valitsi myös yhteenkuuluvuuden tunteen ja 38 % etenemismahdollisuudet. 33 % koki toimivana keinona sekä työtehtävien monipuolisuuden että omaan työhönsä sitoutuneet esihenkilöt. Viisi heikoimmin toimivaa keinoa olivat psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen (29 %), palautteen antaminen (29 %), perehdyttäminen (29 %), kehityskeskustelut (10 %) ja muut keinot (5 %).



Kuva 18. Vastaajien arvioi parhaiten toimivimmista sitouttamiskeinoista

Ristiintaulukointi tehtiin sitoutumistason ja sitouttamiskeinojen välillä. Vastaajista omalle sitoutumiselleen arvon neljä tai viisi antaneet, kokivat keskimäärin kaikki keinot tärkeinä (taulukko 8). Yhdenkään sitouttamiskeinon keskiarvo ei alittanut neljää. Sen sijaan sitout-

tamistasolla kolme olleet vastaajat kokivat keskimääräistä vähemmän tärkeäksi kehityskeskustelut (ka 3,8), työtehtävien monipuolisuuden (ka 3,8), jatkuvan työssä kehittymisen (3,5) ja etenemismahdollisuudet (3,8).

Taulukko 8. Keinot ja sitoutumisen taso

	Kuinka sitoutunut olet?				
	1 (N=0)	2 (N=0)	3 (N=4)	4 (N=12)	5 (N=5)
<b>Kuinka tärkeänä pidät sitouttamiskeinoja? (ka)</b>					
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä	0	0	4,8	4,8	5,0
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö	0	0	4,5	4,6	4,6
Esihenkilön kannustus	0	0	4,0	4,4	4,2
Työpaikan myönteinen ilmapiiri	0	0	4,5	4,8	5,0
Yhteenkuuluvuuden tunne	0	0	4,5	4,6	4,8
Psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen	0	0	4,5	4,4	4,4
Työn merkityksellisyys	0	0	4,3	4,3	4,8
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	0	0	4,3	4,5	4,4
Mielekkäät työtehtävät	0	0	4,5	4,3	4,8
Työtehtävien monipuolisuus	0	0	3,8	4,4	4,2
Jatkuva työssä kehittyminen	0	0	3,5	4,5	4,2
Etenemismahdollisuudet	0	0	3,8	4,3	4,2
Palautteen antaminen	0	0	4,3	4,3	4,6
Palkka ja palkitseminen	0	0	4,5	4,7	4,4
Perehdyttäminen	0	0	4,5	4,4	4,8
Kehityskeskustelut	0	0	3,8	4,0	4,4
Muu, mikä?	0	0	0,0	5,0	5,0

Ristiintaulukointi tehtiin myös vuorovaikutuksen muuttujien ja sitouttamiskeinojen välillä. Vastaajat, jotka kokivat vuorovaikutuksen olevan täysin sujuvaa, pitivät kaikkia sitouttamiskeinoja tärkeänä keskimäärin enemmän kuin muut (taulukko 9). Vastaajista vuorovaikutukselle arvon kolme antaneet kokivat esihenkilön kannustuksen, etenemismahdollisuudet, palautteen antamisen ja palkitsemisen keskimäärin vähemmän tärkeänä.

Taulukko 9. Keinot ja vuorovaikutuksen sujuvuus

	Vuorovaikutus oman esihenkilön kanssa (1-5)				
	1 (N=0)	2 (N=2)	3 (N=4)	4 (N=5)	5 (N=10)
<b>Kuinka tärkeänä pidät sitouttamiskeinoja? (ka)</b>					
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä	0	5,0	4,8	4,8	4,9
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö	0	4,0	4,8	4,2	4,8
Esihenkilön kannustus	0	4,0	3,8	4,4	4,5
Työpaikan myönteinen ilmapiiri	0	5,0	4,5	5,0	4,7
Yhteenkuuluvuuden tunne	0	5,0	4,5	4,6	4,6
Psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen	0	5,0	4,5	4,2	4,4
Työn merkityksellisyys	0	4,5	4,3	4,2	4,6
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	0	4,0	4,5	4,6	4,4
Mielekkäät työtehtävät	0	4,0	4,3	4,0	4,9
Työtehtävien monipuolisuus	0	4,0	4,5	3,8	4,4
Jatkuva työssä kehittyminen	0	4,0	4,0	4,4	4,3
Etenemismahdollisuudet	0	4,5	3,5	4,6	4,2
Palautteen antaminen	0	5,0	3,8	4,0	4,6
Palkka ja palkitseminen	0	5,0	3,8	4,8	4,7
Perehdyttäminen	0	5,0	4,3	4,6	4,5
Kehityskeskustelut	0	4,5	4,0	3,6	4,2
Muu, mikä?	0	0,0	0,0	0,0	5

Kaikista tuloksista tehtiin merkitsevyytestit (liite 7). Merkitsevyytason testeissä tilastollisesti merkitseviä eroja oli havaittavissa arvioitaessa hyvän esihenkilön ominaisuuksiin liittyviä muuttujia ja sitouttamiskeinojen tärkeyttä. Merkitsevyytaset vaihtelivat  $p=0,007$  ja  $p=0,049$  välillä. Tulosten sisällöllinen merkittävyys jäi kuitenkin pieneksi.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset ja pohditaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Lisäksi esitellään kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset ja lopuksi arvioidaan sekä opinnäytetyötä että omaa oppimista.

### 6.1 Johtopäätökset

Yksi sitouttamisen tärkeimmistä kulmakivistä on positiivinen johtaminen. Johtamisen keskiössä on työntekijöiden ymmärtäminen ja kyky auttaa heitä löytämään itsensä (Leppänen & Rauhala 2013, 13). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista sitouttamisessa. Mielestäni tähän saatiin vastaus.

Opinnäytetyön aihetta valitessa, koin suurta mielenkiintoa positiivista johtamista kohtaan. Oma käsitykseni positiivisesta johtamisesta oli varsin suppea. Pohdin jo heti alussa, onko aihe myös monelle muulle esihenkilölle vieras. Opinnäytetyöprosessini aikana mainitsin eräälle kollegalleni mikä työni aihe on. Hän naurahti ja totesi olevansa juuri sellainen iloinen esihenkilö. Tämä vahvisti ennakkoluulojani, mutta lisäsi samalla mielenkiintoa tutkia aihetta käytännössä. On hyvin yleistä, että positiivinen johtaminen mielletään energisenä ja myönteisenä johtamisena, jossa ei puututa epäkohtiin (Wenström 2020, 205).

Opinnäytetyön ensimmäinen alaongelma oli, miten esihenkilöt ymmärtävät positiivisen johtamisen ja mitkä osa-alueet toteutuvat tällä hetkellä. Vastoin oletustani, käsite oli suurimmalle osalle tuttu. Kyselylomakkeeseen oli jo valmiiksi määritelty lyhyesti mitä positiivinen johtaminen on. Tarkoituksena oli tehdä vastaamisesta hieman mielekkäämpää, mikäli kysymys tuntui liian vaikealta. Määritelmää kirjoittaessa pohdin, muokataanko siitä vastaus vai saadaanko esihenkilöiltä heidän todellista mielikuvaansa vastaava määritelmä. Määritelmiä oli mielenkiintoista lukea, sillä niistä huokui ammattitaito. Vastauksista kävi heti ilmi, että kohderyhmästä lähes kaikki ymmärsivät mitä osa-alueita positiiviseen johtamiseen kuuluu. Eniten nostettiin esille luottamus, kannustaminen, myönteinen työilmapiiri ja esimerkillä johtaminen. Osa esihenkilöistä kirjasi ajatuksiaan laajasti ja osa hyvinkin suppeasti. Pohdintojen syvällisyyden vaihtelu vain osoitti Wenströmin (2020, 15) määritelmän oikeaksi: positiivinen johtaminen ei ole kevyt kokonaisuus.

Positiivisen johtamisen määritelmistä ei voida suoraan tehdä johtopäätöstä, miten osa-alueet toteutuvat käytännössä. Vastaus tähän saatiin, kun esihenkilöt arvioivat omaa johtamistaan ja pohtivat omia luontevahvuuksiaan. Luontevahvuuksien tunnistaminen on

osa positiivisen esihenkilön kasvumatkaa. Hyödyntämällä luonteenvahvuuksiaan esihenkilö edistää omaa kehittymistään sekä kykenee toimimaan työntekijöidensä kehittymisen tukena (Wenström 2020, 335).

Luonteenvahvuuksia ei määritelty vastaajille tarkemmin. Tarkoituksena oli, että esihenkilö tunnistaa ja tiedostaa ne itse. Jälkikäteen pohdittuna, olisi ehkä ollut selkeämpää kirjata muutama sana siitä, mitä vaikkapa rakkaus luonteenvahvuutena työelämässä merkitsee. Rakkaus on työelämän yksi voimakkaimpia käyttövoimia, jolla on merkityksellisyysden tunnetta edistävä voima (Wenström 2020, 278). Rakkaus oli yksi niistä, joita kukaan ei valinnut. Tästä voidaan ehkä päätellä, että sisällöllisesti ainakin tämä luonteenvahvuus jäi etäiseksi.

Esihenkilöistä valtaosa tunnisti luonteenvahvuuksikseen ystävällisyyden, reilun ja sosiaalisen älykkyyden. Sosiaalinen älykkyys kattaa kaikki positiivisen johtamisen osa-alueet ja se on merkityksellinen työelämässä menestymisen näkökulmasta. Ystävällisyys kytkee yhteen palvelevan johtamisen, jossa esihenkilö laittaa muiden tarpeet omiensa edelle. Reiluus ilmenee kaikkien tasapuolisena kohteluna ja se kytkeytyy usein juuri johtajuuden kanssa. (Wenström 2020, 279–284, 291.) Se, että näitä luonteenvahvuuksia tunnistettiin eniten, kertoo mielestäni siitä, että positiivinen johtaminen toteutuu esihenkilötyössä hyvin. Sitouttaminen vaatii luottamusta ja aitoa vuorovaikutusta. Työntekijöille on välityttävä tunne, että heillä on merkitystä ja heistä välitetään aidosti. Heitä kohdellaan tasavertaisesti ja heitä tuetaan omassa kehitymisessään. Tällä on valtava merkitys sitouttamisen kannalta.

Esihenkilöiden arviot omasta johtamisestaan, tukevat päätelmäni siitä, että positiivinen johtaminen toteutuu monipuolisesti. Väittämät, joita esihenkilöiden tuli arvioida olivat suoraan positiivisen johtamisen osa-alueita eikä kukaan esihenkilöistä ollut niiden kanssa eri mieltä. Mielestäni tällä on vahva yhteys siihen, mitkä osa-alueet toteutuvat positiivisessa johtamisessa tällä hetkellä. Parantamisen varaa toki on, esimerkiksi palautteen antamisen ja kehityskeskusteluiden osalta. Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että positiivisen johtamisen osa-alueista kaikki toteutuvat tällä hetkellä. Sitä missä määrin esimerkiksi taustamuuttujilla on vaikutusta asiaan, ei pystytty tuomaan tilastollisesti merkitsevästi esille.

Opinnäytetyön toisena alaongelmana oli, mitkä tekijät vaikuttavat esihenkilön sitouttamiskeinojen valintaan. Tarkoitus oli erityisesti peilata taustamuuttujia sitouttamiskeinojen tärkeyden kanssa. Valitettavasti tämä ei onnistunut pienen otoskoon takia. Sitouttamiskeinojen valintaan vaikuttaa esihenkilön oma sitoutuminen. Jos esihenkilö kokee, ettei oma työ ole merkityksellinen tai kiinnostusta muuten, niin miten hän pystyisi tällöin sitouttamaan

myöskään työntekijäänsä aidosti. Tutkimuksessa mukana olleet esihenkilöt olivat sitoutuneita, mikä näkyy myös sitouttamiskeinojen arvostamisessa. Esihenkilöt arvioivat sitouttamiskeinojen tärkeyttä ja voidaan todeta, että kaikki paitsi kehityskeskustelut, koettiin merkityksellisiksi.

Millainen on hyvä esihenkilö ja onko sillä merkitystä sen kanssa, miten kukin sitouttaa? Mielestäni on. Jos esihenkilö kokee, ettei vuorovaikutustaito ole hyvän esihenkilön ominaisuus, onko hänellä itsellään hyvät vuorovaikutustaidot? Kukaan ei johda tarkoituksella huonosti. Positiivinen johtaminen perustuu ihmiskäsitykseen, jossa ajatellaan, että ihminen on sisäisesti motivoitunut ja haluaa tehdä työssäänkin parhaansa (Wenström 2020, 38). Esihenkilöt arvioivat tutkimuksessa mielipidettään hyvää esihenkilöä koskeviin väittämiin. Kaikkia osa-alueita arvostettiin, mikä näkyy myös sitouttamiskeinojen tärkeyden arvioinneissa. On kuitenkin todettava, että tutkimuksessa, joku ei kokenut vuorovaikutustaitoa hyvän esihenkilön piirteenä. Tällä saattoi olla yhteys siihen, kun joku esihenkilöistä koki, ettei vuorovaikutus oman esihenkilön kanssa ollut täysin sujuvaa.

Vuorovaikutus on yksi esihenkilötyön tärkeimmistä sitouttamiskeinoista. Forsten-Asikaisen & Kultalahden (2019, 8) mukaan esihenkilön vuorovaikutuksella omaan esihenkilöönsä, on tiedostamaton heijastevaikutus siihen, miten tämä vuorovaikuttaa omiin työntekijöihinsä. Vuorovaikuttamisen taitoja on ylläpidettävä ja kehitettävä. Ne eivät ole enää teknologian kehittyessä itsestään selviä. Siinä missä tunnetaidot kuihtuvat, vuorovaikuttaminen kärsii. Vuorovaikutus on yhteydessä myös yhteenkuuluvuuden tunteeseen. Työyhteisöön kuulumista vahvistamalla saadaan aikaan turvallisuuden tunnetta, mikä puolestaan luo mahdollisuuden keskustella omista ajatuksista ja huolista avoimemmin (Kuusela 2013, 71). Sitouttamisen näkökulmasta tämä on äärimmäisen olennaista.

Kolmantena alaongelmana oli, mitkä esihenkilötyön sitouttamisen keinot koetaan paremmin ja mitkä heikoimmin toimiviksi. Parhaiten toimivan osalta vastaus on selvä, palkka ja palkitseminen. Tämä on ulkoinen motivaatiotekijä, joka ei varsinaisesti noussut tutkimuksen muissa vaiheissa erityisemmin esille. Siksi koen mielenkiintoisena, että enemmistö koki tämän toimivammaksi keinoksi. Sen sijaan luottamus ja myönteinen ilmapiiri olivat keskeisessä roolissa koko tutkimuksen ajan. Ja onhan niiden vaikutus sitouttamisessa kiistaton. Luottamus omaan esihenkilöön tuo psykologista turvallisuutta, joka mahdollistaa omana itsenä toimimisen. Myönteinen ilmapiiri innostaa ja vahvistaa sosiaalista yhteyttä.

Heikoimmin toimivaksi sitouttamiskeinoksi valittiin kehityskeskustelut. Kehityskeskusteluita ei pidetty myöskään tärkeänä. Onko kyse siitä, ettei kehityskeskusteluiden todellista merkitystä ymmärretä vai siitä, ettei se toimi sitouttamisessa? Wenström (2020, 192) toteaa,

että parhaimmillaan kehityskeskustelu voi olla molempia osapuolia voimaannuttava vuorovaikutuksellinen kokemus, joka lujittaa luottamusta ja vahvistaa psykologista turvallisuuden tunnetta, sillä se viestii arvostuksesta, ymmärryksestä sekä kiinnostuksesta.

Koen oman kokemukseni pohjalta työntekijän näkökulmasta, että kehityskeskustelu on väärinymmärretty ja sitä pidetään ajan tuhlaamisena. Miksi istua alas juttelemaan kehitymisestä, kun voidaan tehdä töitä ja tulosta sen sijaan? Esihenkilön näkökulmasta olen vasta viime aikoina alkanut ymmärtämään, mihin kehityskeskustelun voima kantaa. Se on vuorovaikutusta, arvostamista, yhteyden luomista ja halua auttaa henkilökohtaisessa ja ammatillisessa kasvussa. Leppäsen & Rauhalan (2013, 13) mukaan yksikään esihenkilö ei menesty johtamalla pelkästään asioita vaan kyky toimia henkisenä johtajana erottaa jyvät akanoista. Olen samaa mieltä.

Se, että psykologisen pääoman ylläpitäminen ja vahvistaminen sekä palautteen antaminen koettiin heikoimmin toimiviksi ei ollut mielestäni yllättävää. Psykologisen pääoman osa-alueissa on sitouttamisen kannalta merkittäviä elementtejä. Brandtin (19.8.2021) mukaan se on merkittävä työuran edistäjä, jonka vahvistamisessa esihenkilöllä on valtava rooli (Brandt 19.8.2021). Käsitteenä ja käytännön tasolla psykologisen pääoman ylläpito ja edistäminen on melko varmasti osa esihenkilötyötä. Uskon, että psykologista pääomaa ei koeta varsinaisesti osana sitouttamista sillä se ei lukeudu niin sanotusti perinteisiin keinoihin. Palautteen antaminen sen sijaan lukeutuu. Ja omaa kokemuspohjaani peilaten on todettava tämän olevan ikuinen ongelma. Palautetta annetaan liian vähän eikä sen välillistä vaikutusta havaita sitouttamisen osana. Uskon tämän olevan perimmäinen syy siihen, että palautteenantoa ei koettu toimivaksi. Ja samasta syystä koen perehdyttämisenkin jääneen toimivuuslistan pohjalle.

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu siihen, että tutkimustuloksia yleistetään, joten mikäli valittu joukko ei olekaan riittävä vastaamaan todellista kohderyhmää, ovat tulokset luokiteltavissa virheellisiksi (Kananen, 2008, 13). Tutkimuksen aineisto jäi pieneksi eikä tuloksia voida täten yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. Tutkimusongelmaan saatiin kuitenkin vastaus.

Esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista osana sitouttamista, erityisesti luottamuksen rakentamisessa, myönteisen työilmapiirin ylläpitämisessä ja esimerkillä johtamisessa. Esihenkilöt edistävät työntekijöidensä henkilökohtaista sekä ammatillista kasvua aktiivisesti. He tunnistavat ja pyrkivät hyödyntämään työntekijöidensä vahvuuksia, tiedostavat työntekijöidensä tarpeita ja toiveita sekä ymmärtävät heidän tunteitaan. Tunteiden ja tarpeiden ymmärtämisellä on merkittävä vaikutus sitouttamisessa (Rantanen ym. 2020, 15).

Luottamus korreloi positiivisesti sitoutumisen kanssa ja myönteisen ilmapiirin ylläpito luo valtavan voima työntekijöiden kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Bailey ym. 2017, 39; Wenströmin 2020, 75–80).

Positiiviset esihenkilöt elävät siten kuin opettavat (Wenström 2020, 220). Esimerkillä johtaminen on yksi tärkeimpiä sitouttamisen rakennuspalikoita. Jos positiivisen johtamisen osa-alueet ovat kukin yksi palikka, on sitouttaminen niistä rakennettu torni. Ja tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että esihenkilöillä on kaikki palikat käsissään, enää tarvitsee vain pitää huoli siitä, että rakennuspalikat ovat tasainen ja vahva.

## 6.2 Luotettavuuspohdinta

Validiteetti eli pätevyys ilmaisee, onko tutkimuksessa mitattu sitä, mitä oli tarkoituskin. Tutkimuksen pätevyys varmistetaan selkeillä tavoitteilla, huolellisella suunnittelulla ja tarkalla tiedonkeruulla. Kyselytutkimuksessa olennaisinta on, kuinka onnistuneita kysymykset ovat. Kysymysten tulee olla tarpeeksi selkeitä, tarkkoja ja niiden avulla tulee ratkaista koko tutkimusongelma. Tutkimuksen validiteettia voidaan edesauttaa määrittelemällä kohderyhmä tarkasti, jotta saadaan tarpeeksi edustava otos. Myös korkealla vastausprosentilla on tutkimuksen pätevyyttä edistävää vaikutus (Heikkilä 2008, 30, 186.)

Opinnäytetyöprosessin suunnitelma oli huolella laadittu. Suunnitelmaa muutettiin prosessin edetessä. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista osana sitouttamista. Tämän selvittämiseksi muodostettiin kolme alaongelmaa, jotka oli mielestäni muotoiltu selkeästi. Kyselytutkimusta laadittaessa, oli alaongelmia muokattava. Tällä varmistettiin, että kysymykset kattaisivat koko tutkimusongelman.

Tutkimusmenetelmää valitessa pohdittiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen välillä. Menetelmiä verrattiin kriittisesti ja molempien hyvät sekä huonot puolet esiteltiin. Valinta kohdistui lopulta kvantitatiiviseen eli määrälliseen tutkimusmenetelmään. Määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin sillä perusteella, että aineistoa kertyisi enemmän. Lisäksi määrällinen tutkimusmenetelmä soveltui aikataulullisesti paremmin.

Tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna verkkopohjaisena kyselylomakkeena. Kyselylomakkeeseen käytettiin aikaa ja sen sisältämiä kysymyksiä pohdittiin paljon. Kysymykset laadittiin hankittuun teoreettiseen viitekehykseen pohjautuen. Tulosten analysointia ajatellen, kysymykset jäseneltiin lomakkeeseen alaongelmittain. Kysymysten muodostamista käytiin läpi opinnäytetyöpajan ohjaajan kanssa. Tällä varmistettiin niiden oikeaoppinen laatiminen.



Kyselylomake lähetettiin opinnäytetyöohjaajalle tarkastettavaksi. Tämän jälkeen tehtiin tarvittavat muutokset ennen lomakkeen testaamista. Testihenkilöinä toimi kolme kohderyhmän edustajaa. Testaaminen suoritettiin sisällön ymmärrettävyyden ja rakenteen loogisuuden varmistamiseksi. Lomaketta muokattiin saatujen kommenttien perusteella. Kysymyksillä saatiin vastaus tutkimusongelmaan.

Tutkimuksen kohderyhmäksi määriteltiin esihenkilöt. Kysely jaettiin tutkimuksen tekijän sosiaalisessa mediassa ja saatekirjeessä kohdennettiin tutkimus esihenkilöille. Kohderyhmän kokoa ei tiedetty etukäteen. Näin ollen kohderyhmän kokoon suhteutettua vastausprosenttia ei voitu määrittää. Vastausaste perustui kyselyn avanneiden ja kyselyn loppuun vastanneiden väliseen suhdelukuun. Toteutunut vastausmäärä jäi pieneksi.

Reliabiliteetti eli luotettavuus osoittaa tulosten tarkkuuden. Reliabiliteetissa tutkimuksessa tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Lisäksi tutkimus on toistettavissa samoin tuloksin kenen tahansa tekemänä. Mikäli otoskoko jää hyvin pieneksi, ovat tulokset sattumanvaraisia. Otoksen koon tulee olla luotettava. Luotettavuus varmistetaan huomioimalla, että otos edustaa koko perusjoukkoa. Tutkijan itse on oltava kriittinen ja tarkka, jotta virheitä ei pääse syntymään missään vaiheessa. Tutkijan on hyödynnettävä omaa osaamista vastaavia analysointimenetelmiä sekä kyettävä tulkitsemaan tuloksia oikein. (Heikkilä 2008, 30.)

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, mutta otoskoon perusteella voida yleistää tuloksia koskemaan koko perusjoukkoa. Opinnäytetyön tutkimustulokset ovat sattumanvaraisia, johtuen pienestä otoskoosta. Olin itse kriittinen koko tutkimuksen ajan ja pyrin olemaan mahdollisimman tarkka, ettei virheitä tapahtuisi.

Tietoja kerätessä, tapahtui kaksi virhettä. Vastaajien taustamuuttujissa, ikäluokkien olisi pitänyt olla 35–39 ja 40–44. Kyselylomakkeessa oli 35–40 ja 40–44. Täten ei voida olla varmoja kumpaan ikäluokkaan vastaaja on itsensä ilmoittanut. Taustamuuttujien analysoinnissa ikäryhmät uudelleen luokiteltiin ikäryhmäksi 30–40-vuotiaat.

Kyselylomakkeella vastaajaa pyydettiin arvioimaan sitouttamiskeinojen tärkeyttä. Yksi vastausvaihtoehto oli kirjata vapaasti itse määritelty keino kohtaan ”Muu, mikä?”. Kaksi vastaajaa hyödynsi tätä vaihtoehtoa. Seuraavassa kysymyksessä keinoista viisi tuli asettaa toimivuuden perusteella paremmuusjärjestykseen. Valitessa listalta kohdan ”Muu, mikä?” ei keinoa voinut enää kirjoittaa. Tuloksia analysoidessa ei käynyt ilmi kummasta vastauksesta oli kyse.

Opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuus kärsii pienen otoskoon aiheuttamista sattumanvaraisista tuloksista. Lisäksi luotettavuuteen vaikuttaa tietojen keräystä ja käsittelyyn liittyvät virheet. Vaikka tutkimuskyselyn vastausmäärä jäi pieneksi, vastauksissa havaitut samankaltaisuudet indikoivat ilmiön olemassaoloa. Tämä lisää luotettavuutta hieman.

### 6.3 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Työntekijöiden sitouttaminen on esihenkilöille ikuinen haaste, jota tuskin koskaan voiteaan. Sitouttaminen on esihenkilötyössä tärkeää, mutta sen tietoinen esille tuominen vielä tärkeämpää. Tutkimustuloksista huomattiin, ettei esimerkiksi kehityskeskusteluja koettu tärkeäksi tai toimiviksi. Niiden merkitys sitouttamisessa on kuitenkin merkittävä.

Tutkimuksesta saaduista vastauksista on huomattu, että sitouttamiskeinojen sisältöä ja merkityksellisyyttä tulee korostaa. Ratkaisu tähän voisi olla sitouttamisopas, johon kootaan esihenkilötyölle olennaista tietoa sitouttamisen merkityksestä, esihenkilön roolista sitouttajana, sitouttamiskeinojen monipuolisuudesta ja käytännön vinkkejä tai harjoituksia. Sitouttamisopas voitaisiin liittää osaksi muuta perehdytysmateriaalia. Sitouttamiskeinot kokonaisuudessaan ovat yleispäteviä, joten materiaali voisi hyödyntää kaikilla toimialoilla.

Opinnäytetyön tutkimustulosten aineisto jäi pieneksi vastaajakadon vuoksi. Tuloksia ei voitu yleistää koskemaan kaikkia esihenkilöitä. Tilastollisesti merkitseviä eroja tai korrelaatioita ei ollut mielekästä tutkia, sillä niillä ei ollut sisällöllistä merkitsevyyttä. Mikäli vastauksia olisi saatu kerättyä enemmän, olisi tuloksista voitu tehdä yleistyksiä ja sitä kautta kehittämisehdotuksiakin olisi saatu aiheeseen liittyen enemmän.

Jatkotutkimuksena ehdottaisin, että tutkimus toteutettaisiin uudestaan. Tutkimus voitaisiin toteuttaa myös työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitaisiin kuitenkin huomattavasti suurempi ja valmiiksi tarkasti rajattu perusjoukko. Tällä tavoin otanta saattaisi olla laajempi ja aineisto huomattavasti kattavampi. Suuremmalla otannalla tilastollisia merkitsevyyksiä muodostuisi varmasti. Samoin muuttujien välisiä korrelaatioita olisi mielenkiintoista tutkia ja jatkojalostaa.

Toinen jatkotutkimusehdotukseni olisi toteuttaa tämän opinnäytetyön pohjalta kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää kohdetta ja selittää sen taustalla olevaa käyttäytymistä. Laadullinen tutkimus on hyvä toiminnan kehittämistä ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen (Heikkilä 2008, 16). Tutkimus toteutettaisiin toimeksiantona ja kohderyhmänä olisi tarkkaan harkittu pieni määrä vastaajia.

Laadullinen tutkimus ei pyri yleistyksiin, joten sen avulla positiivista johtamista osana sitouttamista voitaisiin tutkia huomattavasti syvällisemmin. Tavoitteena voisi olla tutkia miksi luottamus ja myönteinen ilmapiiri koetaan toimiviksi sitouttamiskeinoiksi.

Kiinnostuin itse kovasti sitouttamisen teoriaan perehtyessä palvelevasta johtamisesta. Aihe oli minulle täysin uusi enkä muista, että opiskelujeni aikana olisin tähän johtamistapaan tutustunut. Koin todella samaistuvani palvelemaan johtamiseen ja sen ajatuksen siivittämänä ehdottaisin kolmantena jatkotutkimuksena kvalitatiivista tutkimusta, jossa yhdistyisi sitouttaminen palvelevan johtamisen näkökulmasta. Eroavaisuuksia positiivisen ja palvelevan johtamistavan välillä olisi mielenkiintoista tutkia enemmän.

#### **6.4 Opinnäytetyön ja oman oppimisen arviointi**

Tämä opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja kivinen. Tutkimuksen toteuttaminen alkoi aiheella, jota en ollut rajannut tarpeeksi tarkkaan. Rajaaminen ja näkökulman löytäminen olivat odotettua haastavampaa. Aihealue oli kiinnostava enkä halunnut jättää mitään pois. Ensimmäinen ajatukseni oli tehdä sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Toiseksi halusin opinnäytetyölleni toimeksiannon, joka ei pitkän keskustelun jälkeen onnistunut. Pitkittynyt aloitus johti oman osaamisen ja tekemisen jatkuvaan kyseenalaistamiseen. Motivaatio loppui hetkellisesti kesken.

Aikataulullisesti opinnäytetyöprosessi oli haastava, jopa hieman epäonnistunut. Tiedostin hyvin, että opinnäytetyön tekeminen vie aikaa ja kirjoittamiseen on varattava riittävästi aikaa. Opinnäytetyöprosessi kokonaisuudessaan on ollut vaikea.

Opinnäytetyön aihe on ollut kiinnostava alusta loppuun saakka. Mitä enemmän teoriaan on perehtynyt, sitä enemmän olen halunnut siihen syventyä. Työssäni tällä hetkellä johdan tiimiä, jossa vaihtuvuus on suuri. Erityisesti sitouttamiseen perehtymistä olen pystynyt hyödyntämään nykyisessä työssäni. Koen, että olen kehittynyt merkittävästi ammatillisesti. Tämä on saanut minut myös kiinnittämään enemmän huomiota omaan tapaan johtaa osana sitouttamista. Olen hyödyntänyt oppimaani matkan varrella ja hakenut myös uusia näkökulmia johtamistapoihini.

Tämä opinnäytetyö on minun ensimmäinen tutkimustyöni. Koin tutkimuksen vaiheet toisinaan erittäin haastavana. Opinnäytetyöprosessin pitkittyessä huomasin, että opintojaksoilla oppimani asiat olivat päässeet jo osittain unohtumaan. Jouduin perehtymään tutkimusmenetelmäkirjallisuuteen hyvin tarkasti.

Opiskelumenestymiseni Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa on erinomainen. Ajattelin selviytyväni opinnäytetyöprosessista pääasiassa itsenäisesti. Olen hyödyntänyt opinnäytetyöpajaa ja saanut sieltä empiiriseen tutkimukseen hyviä neuvoja. Koen, että tutkimuksen tavoite ja kyselylomake ovat opinnäytetyössäni kohtuullisen hyvät.

Olen saanut tukea opinnäytetyöni ohjaajaltani säännöllisin väliajoin. Opinnäytetyöprosessin aikana saamani kannustus ja motivointi on ollut arvokasta. Ohjaajan positiivinen asenne on valanut uskoa prosessin loppuun viemiseen silloinkin, kun olen halunnut jättää prosessin kesken. Näin jälkikäteen pohdittuna, minun olisi pitänyt hyödyntää ohjaajan apua huomattavasti enemmän.

Vahvuuksiani opinnäytetyöprosessin aikana on ollut periksiantamattomuus ja halu oppia uutta. Koen olevani hyvä myös lähteiden hyödyntämisessä. Suurin kehityskohteeni opinnäytetyöprosessiin liittyen on ajanhallinta ja tiedon rajaaminen. Kirjoittaessa koen, että on niin paljon olennaista, ettei mitään halua jättää pois. Lisäksi sorrnun toisinaan selittelemään asioita liikaa.

Opinnäytetyöni on mielestäni kokonaisuutena hyvä. Työn viitekehys on kattava. Työssä on käytetty paljon erilaisia lähteitä. Osa lähteistä on vanhempia, mutta niiden vierelle on nostettu myös tuoreempia lähteitä. Lähteitä olen tarkastellut kriittisesti. Olen käyttänyt suomen ja englannin kielen lisäksi espanjankielisiä lähteitä. Ruotsinkielisiä lähteitä en lue yrityksistä huolimatta löytänyt.

Olen oppinut sitouttamisesta ja positiivisesta johtamisesta enemmän kuin kuvittelin. Haluan kehittää omaa osaamistani jatkuvasti. Ja syventyminen jälleen psykologian äärettömän mielenkiintoiseen maailmaan on saanut minut pohtimaan, mihin suuntaan haluan ammatillisesti kehittää itseäni. Tämän opinnäytetyöprosessin myötä tiedän, mikä on seuraava päämääräni urapolulla.

## Lähteet

Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. & Borgogni, L. 2018. Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career development international*, 23, 1, s. 33-47.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. 2017. *International journal of management reviews*, 19, 1, s. 31-53.

Brandt, T. 24.3.2021. Transformationaalinen johtaminen Barack Obaman tyyliin – Tiina Brandt. Kirjapodin tiimi -blogi. Luettavissa: <https://kirjapodi.fi/3-transformationaalinen-johdaminen-barack-obaman-tyyliin-tiina-brandt/>. Luettu: 7.5.2022.

Brandt, T. 19.8.2021. Johtamistyön vaikutus psykologiseen pääomaan. Kirjapodin tiimi -blogi. Luettavissa: <https://kirjapodi.fi/4-johtamistyon-vaikutus-psykologiseen-paaomaan-tiina-brandt/>. Luettu: 7.5.2022.

Cameron, K. 2012. *Positive leadership – Strategies for extraordinary performance*. Berrett-Koehler Publisher Inc. San Francisco.

Cameron, K. 2013. *Practicing positive leadership*. Berrett-Koehler Publisher Inc. San Francisco.

Castellano, W. 2013. *Practices for Engaging the 21<sup>st</sup> Century Workforce: Challenges of Talent Management in a Changing Workplace*. Pearson Education, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu: 16.10.2021.

Evans, C. 2020. *Leadership Trust: Build It, Keep It*. Center for Creative Leadership. Greensboro. E-kirja. Luettu: 7.5.2022.

Flemming, K. & Delves, R. 2017. *Inspiring leadership – Becoming a dynamic and engaging leader*. Boomsbury. Lontoo.

Forsten-Astikainen, R. & Kultalahti, S. 2019. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde – heijastumia muuttuvaan työelämään. *Puhe ja Kieli*, 39, 1, s. 3–21.

Ghadi, M.Y, Fernando, M. & Caputi P. 2013. *Leadership & organization development journal*, 34, 6, s. 532-550.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tammerprint Oy. Tampere.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Horila, T. 2018. Vuorovaikutusosaamisen yhteisyys työelämän tiimeissä. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistisyhteiskuntatieteellinen tiedekunta. Luettavissa: [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7\\_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/58225/978-951-39-7452-7_v%c3%a4it%c3%b6s16062018.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 7.5.2022.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus esihenkilön työssä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. 06.02.2022.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän yliopistopaino. Jyväskylä.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 05.02.2022.

Lefebvre, J-I., Montani, F. & Courcy, F. 2020. Self-Compassion and Resilience at Work; A Practice-Oriented Review. *Advances in developing human resources*, 22, 4, s. 437-452.

Leppänen, M. & Rauhala, I. 2012. Johda ihmistä – Psykologiaa johtajille. Talentum. Helsinki.

Nieminen, M., Talja, H., Heikkiä, J-P., Airola, M., Viitanen, K. & Tuovinen, J. 2017. Muutosjoustavuus – Organisaation resilienssin tukeminen. Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy. Espoo. E-kirja. Luettu: 16.4.2022.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Edita. Helsinki.

Perttula, J. & Syväjärvi, A. 2012. Johtamisen psykologia - Ihmisten johtaminen muuttuvassa työelämässä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! – Lisää voimaa tekemiseen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 01.02.2022.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa – Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent. Helsinki.

Rauhala, I., Heikkilä, A. & Leppänen, M. 2013. Pääasia – organisaation psykologinen pääoma. Talentum. Helsinki.

Rheem, D. 6.9.2018. Leading Actively Disengaged Employees. Don Rheem -blogi. Luettavissa: <https://donrheem.com/leading-actively-disengaged-employees/>. Luettu: 1.4.2022.

Rheem, D. 13.9.2018. Leading Somewhat Disengaged Employees. Don Rheem -blogi. Luettavissa: <https://donrheem.com/leading-somewhat-disengaged-employees/>. Luettu: 1.4.2022.

Rheem, D. s.a. The Four Levels of Employee Engagement. Luettavissa: <https://forbes-books.com/four-levels-employee-engagement/>. Luettu: 4.6.2022.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2015. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vásquez, S. 2016. La felicidad en el trabajo y en la vida. LID Editorial. Madrid. E-kirja. Luettu: 04.04.2022.

Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen – Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Webropol Powerful Insights 2020. Professional Statistics -pikaopas. Versio 14.07.2020 MP. Luettavissa: [https://new.webropolsurveys.com/Content/manuals/Professional\\_Statistics\\_suomenkielinen\\_opas.pdf](https://new.webropolsurveys.com/Content/manuals/Professional_Statistics_suomenkielinen_opas.pdf). Luettu: 3.6.2022.

Wilson, C. 2008. The Cornerstones of Engaging Leadership. Management Concepts Inc. Vienna. E-kirja. Luettu: 12.10.2021.

## Liitteet

### Liite 1. Saateviesti kyselylle

---

Hei kaikki esihenkilöt!

Auttaisitteko hieman?

Selvitän opinnäytetyötäni varten, miten esihenkilöt hyödyntävät positiivista johtamista työntekijöiden sitouttamisessa ja toivoisin tähän teidän arvokkaita mielipiteitä ja kokemuksia. Eikä haittaa vaikka aihe ei olisikaan kovin tuttu, kyselyyni voi vastata silti.

Kaikki vastaukset ovat erittäin tärkeitä ja ne käsitellään täysin nimettömänä sekä ehdottoman luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10-15 minuuttia.

Alla linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/97AC19B6BC059D86>

(Jos linkki ei aukea, otathan minuun yhteyttä)

Vastaattehan mahdollisimman pian, kysely sulkeutuu perjantaina 20.5.2022.

Ja mikäli tulee jotain kyselyyn liittyvää kysyttävää, vastaan mielelläni.

Iso kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,

Krista Gustafsson

[krista.gustafsson@myy.haaga-helia.fi](mailto:krista.gustafsson@myy.haaga-helia.fi)



## Liite 2. Muistutusviesti kyselyyn vastaamisesta

Hei esihenkilötyötä tekevät ja tehneet!

Laitoin viikko sitten pyynnön osallistua kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää miten positiivista johtamista hyödynnetään osana sitouttamista. Tahdon selvittää millaisia sitouttamiskeinoja te pidätte tärkeänä ja millä tavoin positiivinen johtaminen toteutuu työssänne mahdollisesti jo tällä hetkellä.

Kyselyn aukioloaika on pidennetty tiistaihin 24.5. Käythän siis vastaamassa pian mikäli et vielä ole vastannut.

Linkki kyselyyn:

<https://link.webpolsurveys.com/S/97AC19B6BC059D86>

Tutkimus on osa Haaga-Helian tradenomiopintojeni opinnäytetyötä ja tilastollisen merkittävyyden vuoksi jokaisen vastaus on erittäin tärkeä. Kaikki vastaukset käsitellään nimettömänä ja luottamuksellisesti.

Mikäli tulee jotakin kysyttävää, vastaan mielelläni sähköpostilla [krista.gustafsson@myy.haaga-helia.fi](mailto:krista.gustafsson@myy.haaga-helia.fi)

Kiitos kaikista vastauksista ja yhteistyöstänne!

Aurinkoisin terveisin,  
Krista Gustafsson

**Liite 3. Kyselylomake**

**POSITIIVINEN JOHTAMINEN OSANA SITOUTTAMISTA**

**TAUSTAKYSYMYKSET**

**1. Sukupuoli \***

Nainen

Mies

Muu

**2. Ikä \***

Alle 20 vuotias

20-24 vuotias

25-29 vuotias

30-34 vuotias

35-40 vuotias

40-44 vuotias

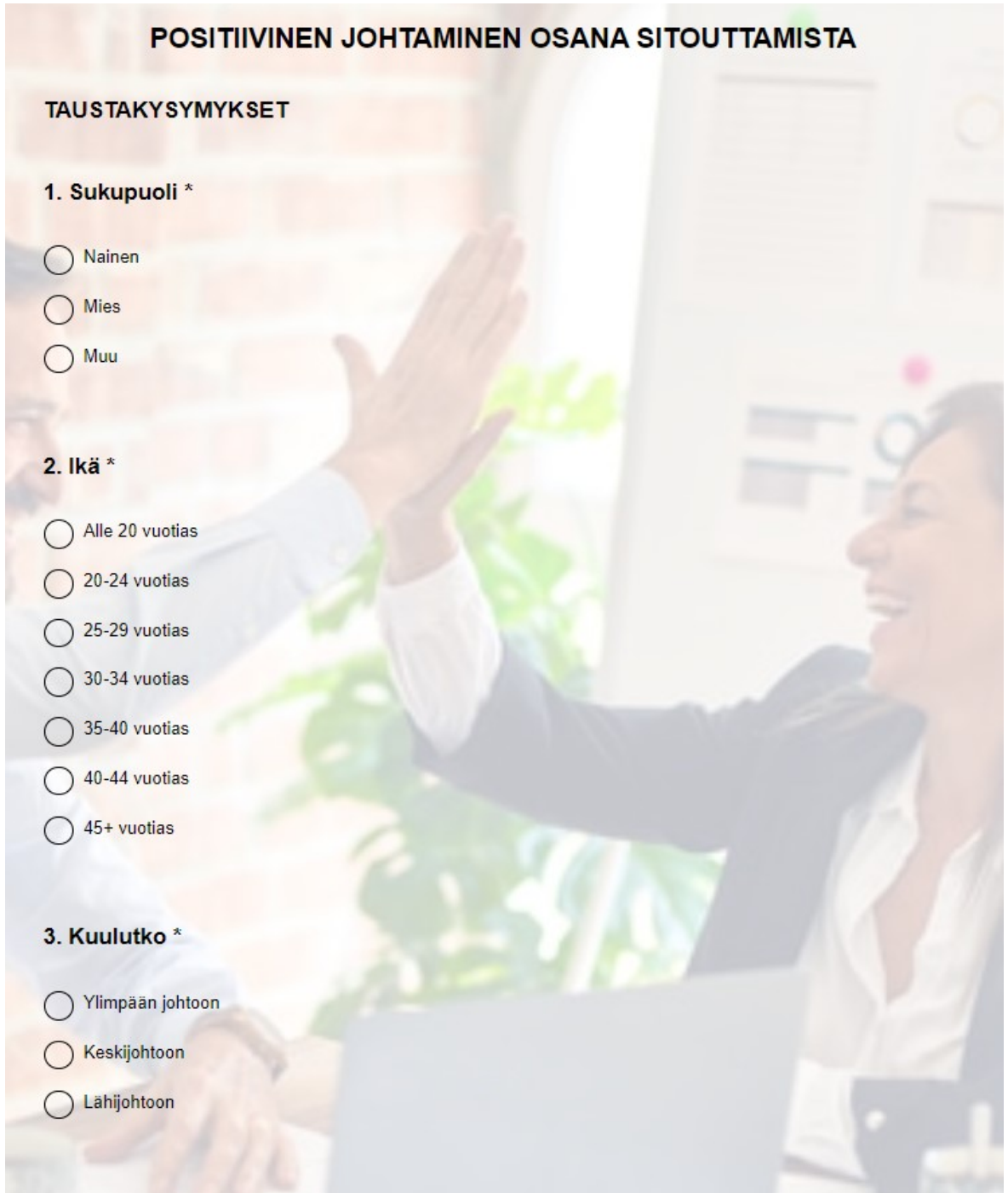
45+ vuotias

**3. Kuulutko \***

Ylimpään johtoon

Keskijohtoon

Lähijohtoon



**4. Kuinka pitkä kokemus sinulla on esihenkilötehtävistä? \***

- Alle vuosi
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- 15+ vuotta

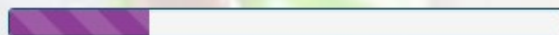
**5. Millä toimialalla työskentelet? \***

- Hallinto- ja tukipalvelut
- ICT
- Kuljetus ja varastointi
- Maatalous, metsätalous ja kalatalous
- Majoitus- ja ravitsemistoiminta
- Rakentaminen
- Teollisuus
- Terveys- ja sosiaalipalvelut
- Muu toimiala, mikä?

**6. Yrityksen kokoluokka**

- Mikroyritys (< 10 työntekijää)
- Pienyritys (10-49 työntekijää)
- Keskisuuri (50-249 työntekijää)
- Suuryritys (250+ työntekijää)

Seuraava



## SITOUTTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

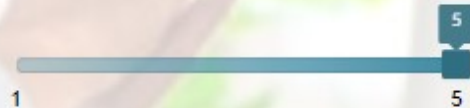
### 7. Kuinka sitoutunut olet nykyiseen työpaikkaasi? \*

Arvioi asteikolla 1= En lainkaan sitoutunut,...,5=Täysin sitoutunut



### 8. Kuinka sujuvaa on vuorovaikutus oman esihenkilösi kanssa? \*

Arvioi asteikolla 1 = Ei lainkaan sujuvaa,..., 5= Todella sujuvaa



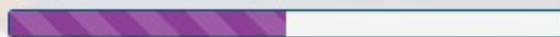
### 9. Arvioi seuraavia hyvään esihenkilöön liittyviä väitteitä. \*

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väitteiden kanssa.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Esihenkilö on myötätuntoinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on kyvykäs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on pätevä työssään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on läsnäoleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö on luottamuksen rakentaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö välittää työntekijöistään aidosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö kohtelee työntekijöitään tasavertaisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilö pyrkii edistämään työntekijöidensä tärkeänä kokemia asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Edellinen

Seuraava





## SITOUTTAMISKEINOT

### 10. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia työntekijöiden sitouttamisen keinoja?

Arvioi asteikolla 1= Ei lainkaan tärkeää, ..., 5= Tärkeä.

	1	2	3	4	5
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilön kannustus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan myönteinen ilmapiiri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteenkuuluvuuden tunne *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psykologisen pääoman (=toiveikkuuden, optimismin, sinnikkyuden ja itseluottamuksen) ylläpito ja vahvistaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielekkäät työtehtävät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävien monipuolisuus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkuva työssä kehittyminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etenemismahdollisuudet *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palautteen antaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka ja palkitseminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehityskeskustelut *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu, mikä?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input type="text"/>					

### 11. Mitkä sitouttamisen keinot toimivat mielestäsi parhaiten? \*

Valitse vähintään viisi mielestäsi parhaiten toimivaa sitouttamisen keinoa ja aseta ne tärkeysjärjestykseen. Voit halutessasi järjestää kaikki keinot. Arvioi keinot asteikolla 1= Toimivin keino, 2= Toiseksi toimivin keino, jne.

1	<input type="text" value="Valitse"/>
2	<input type="text" value="Valitse"/>
3	<input type="text" value="Valitse"/>
4	<input type="text" value="Valitse"/>
5	<input type="text" value="Valitse"/>
6	<input type="text" value="Valitse"/>
7	<input type="text" value="Valitse"/>
8	<input type="text" value="Valitse"/>
9	<input type="text" value="Valitse"/>
10	<input type="text" value="Valitse"/>
11	<input type="text" value="Valitse"/>
12	<input type="text" value="Valitse"/>
13	<input type="text" value="Valitse"/>
14	<input type="text" value="Valitse"/>
15	<input type="text" value="Valitse"/>
16	<input type="text" value="Valitse"/>
17	<input type="text" value="Valitse"/>

[Edellinen](#)[Seuraava](#)

## POSITIIVINEN JOHTAMINEN

**12. Onko positiivinen johtaminen sinulle tuttu käsite? \***

- Kyllä
- Ei
- Ehkä

Positiivisen psykologian asiantuntijan Sanna Wenströmin (2020) mukaan positiivinen johtaminen on hyvää ihmisten johtamista vuorovaikutuksessa, jonka päämääränä on henkilökohtainen ja ammatillinen kehittyminen, myönteinen muutos ja oman parhaan potentiaalin löytäminen. Positiivisen johtamisen avulla pyritään yksilön ja yhteisön hyvinvointiin muun muassa työn imun ja innostuksen kautta.

**13. Mitä positiivinen johtaminen sinun mielestäsi on? \***

#### 14. Arvioi seuraavia omaan johtamiseen liittyviä väitteitä. \*

Valitse missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavien väittämien kanssa.

	Eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	En eri enkä samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Samaa mieltä
Suuntaudun luontaisesti johtamaan enemmän ihmisiä kun asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suuntaudun luontaisesti johtamaan enemmän asioita kun ihmisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa itseäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan johtaa muutosta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omaan hyvät vuorovaikutustaidot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen esihenkilötyössäni täysin oma aito itseni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan omat vahvuuteni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan omat kehityskohteeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan omat tunteeni ja tunnistan niiden taustalla olevat tarpeet ja toiveet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on myönteinen asenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan miten ajattelutapani vaikuttaa vuorovaikutukseeni ja johtamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pyrin edesauttamaan työntekijöideni henkilökohtaista ja ammatillista kasvua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luon ja ylläpidän myönteistä ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ymmärrän työntekijöideni tunteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedostan työntekijöideni tarpeet ja toiveet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vuorovaikutukseni on myönteistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylläpidän yhteenkuuluvuuden tunnetta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnistan työntekijöideni vahvuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän työntekijöideni vahvuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollistan monipuoliset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annan palautetta säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyödynnän johtamisen tukena myönteisiä käytänteitä (esim. avoin tiedonkulku, kehityskeskustelut, pikku palkkiot, yhteiset virkistyspäivät ym.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huomioin työntekijöideni positiiviset tulokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osaan antaa virheitä anteeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 15. Luontevahvuudet \*

Valitse seuraavista luontevahvuuksista kolme sinua parhaiten kuvaavaa.

- |  |                                    |                                       |  |
|--|------------------------------------|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Luovuus       | <input type="checkbox"/> Rohkeus   | <input type="checkbox"/> Yhteistyö    | <input type="checkbox"/> Oppimisen ilo                         |
| <input type="checkbox"/> Uteliaisuus   | <input type="checkbox"/> Innostus  | <input type="checkbox"/> Rehellisyys  | <input type="checkbox"/> Vaatimattomuus                        |
| <input type="checkbox"/> Ystävällisyys | <input type="checkbox"/> Reiluus   | <input type="checkbox"/> Johtajuus    | <input type="checkbox"/> Näkökulmanottokyky                    |
| <input type="checkbox"/> Arviointikyky | <input type="checkbox"/> Rakkaus   | <input type="checkbox"/> Kiitollisuus | <input type="checkbox"/> Harkitsevaisuus                       |
| <input type="checkbox"/> Anteeksianto  | <input type="checkbox"/> Huumori   | <input type="checkbox"/> Toiveikkaus  | <input type="checkbox"/> Sosiaalinen älykyys                   |
| <input type="checkbox"/> Sinnikkyys    | <input type="checkbox"/> Henkisyys | <input type="checkbox"/> Itsesääätely | <input type="checkbox"/> Kauneuden/erinomaisuuden arvostaminen |

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliä

Valitut vaihtoehdot: 0

### 16. Vapaat kommentit positiivisesta johtamisesta osana sitouttamista:

ISO KIITOS VASTAUKSISTASI!

Edellinen

Lähetä



#### Liite 4. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 13

### Mitä positiivinen johtaminen sinun mielestäsi on?

Vastaajien määrä: 21

Vastaukset
Kannustamalla luomaan henkilökohtaisia tavoitteita jotka voidaan saavuttaa yksilöllisesti. Positiivinen johtaja kannustaa ja auttaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamisessa ja luo työyhteisöön yhteenkuuluvuuden tunteen sekä tärkeän roolin jokaiselle.
Työntekijöiden kannustamista
Kaikkia huomioiva, läsnäoleva, matalan kynnyksen johtaminen
Sitä että kaikilla on sama päämäärä, halu pyrkiä tekemään tulosta. Jokainen tuntee itsensä tärkeäksi tekijäksi työyhteisössä. Positiivinen johtaminen on maanläheisyyttä, arvostamista, reiluuutta ja tsemppaamista. Hyvä ja positiivinen johtaminen ei toteudu titteillä, vaan sillä että kaikki puhaltaa yhteen hiileen ja jokaisen työpanos huomioidaan ja tasaisin väliajoin palkitaan (motivointi ja kiitos sitoutumisesta)
Sama kuin yllä
Kannustava ja opettava, esimerkillä johtava. Näyttää että virheet ei ole maailmanloppu, eikä henkilöidy työntekijään. Antaa positiivista palautetta ja rakentavaa kehitysehdotusta. Varmistaa että työntekijöillä on resurssit kunnossa että työn teko on mielekästä ja mahdollista
Tarjota mielekkäitä työtehtäviä, jotka motivoivat työntekijät ylittämään itsensä. Asiallinen ja oikea-aikainen palaute, yhteistä mukavaa työnantajan järjestämää tekemistä.
Esim. Jos esim on tehty väärin ei haukuta vaan opastetaan miten tehtäisiin oikein!
Omalla esimerkillä johtamista
Esinmerkin näyttämistä, työntekijän kannustusta, luottamus työntekijää kohtaan, osallistamista ja kuuntelemista
Auttaa alaista tunnistamaan omat vahvuutensa ja tavoitteensa. Esimiehen tulee käyttää työaikansa alaiseensa; mahdollistaa ja auttaa alaista onnistumaan työssään parhaalla mahdollisella tavalla omia vahvuuksiaan hyödyntäen ja kehittyen jatkuvasti kohti omia tavoitteitaan.
Asioiden näkemistö mahdollisuuksina eikä ongelmina
?
Johdetaan positiivisten asioiden kautta
Kannustusta ja hyvän ilmapiirin luomista
Hyvinvoiva työntekijä on hyvä työntekijä. Yksilöiden potentiaalin ja vahvuuksien huomiointi työssä, tiimin kuunteleminen ja vuorovaikutus, johtamista ”porkkanalla, ei kepillä”.

Luottamusta työntekijän osaamiseen ja ammattitaitoon, avun antaminen pyydettyäessä
Se että kehittää työilmapiiriä ja ympäristöä.
Mielestäni tämä menee hyvin paljon yksiin valmentavan johtamisen kanssa. Pyritään saamaan ihmiset löytämään oman sisäisen motivaation ja tuomaan kiinnostuksen kohteitaan mukaan työhön. Esihenkilönä tuen tässä.
Positiivinen johtaminen on oman itsensä löytämistä ja esimerkillä johtamista.
-

**Liite 5. Avoimet vastaukset kyselylomakkeen kysymykseen 16****Vapaat kommentit positiivisesta johtamisesta osana sitouttamista:**

Vastaajien määrä: 1

Vastaukset
Sosiaali- ja terveysalalla, jossa työskentelen ei autoritäärisyydellä päästä enää pitkälle. Organisaatioiden tulisi uudistua ja omaksua avoimempi johtamiskulttuuri työntekijöiden sitouttamiseen. Valitettavasti tämä ala kärsii huonosta johtamisesta, johon toki johtamistyylin muutoskaan ei ole ihmelääke.

## Liite 6. Merkitsevyystasotestien tulokset

Statistics

Report File

Analysis types

Pretreatment  Overview

Variables  Compare Groups

Correlations  Multivariate

Algorithms

Crosstabs  Crosstabs for means  Chi<sup>2</sup>  Levene  t-test (independent samples)  Mann-Whitney  ANOVA  Kruskal-Wallis

Y-variable

Sukupuoli

X-variables

Sivu

Sukupuoli

Iä

Koulutus

Kuinka pitkä kokemus sinulla on

Millä toimialalla työskentelet?

Millä toimialalla työskentelet?: h

Yrityksen kokoluokka

Sivu (2)

Kuinka sitoutunut olet nykyiseen

Kuinka sujuvaa on vuorovaikut

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Arvioi seuraavia hyvään esher

Sivu (3)

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Kuinka tärkeänä pidät seur aavi

Variables

	H
Arvioi seuraavia hyvään eshenkilöön liittyviä väitteitä.: Eshenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot	4,63 (p=0,031)
Arvioi seuraavia omaan johtamiseesi liittyviä väitteitä.: Tiedostan omat vahvuuteni	5,21 (p=0,022)

### Liite 7. Merkitsevyyserot: sitouttamiskeinot – hyvän esihenkilön piirteet

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia työntekijöiden sitouttamisen keinoja?	Arvioi seuraavia hyvään esihenkilöön liittyviä väittämiä:			
	Esihenkilö on myötätuntoinen	Esihenkilöllä on hyvät vuorovaikutustaidot	Esihenkilö on kyvykäs	Esihenkilö on pätevä työssään
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä	0.27 (p=0.440)	0.08 (p=1.207)	-0.08 (p=1.197)	0.11 (p=0.539)
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö	0.03 (p=1.064)	-0.27 (p=0.368)	0.22 (p=0.600)	0.12 (p=0.771)
Esihenkilön kannustus	0.61 (p=0.007)	0.08 (p=0.836)	0.36 (p=0.120)	0.16 (p=0.503)
Työpaikan myönteinen ilmapiiri	0.24 (p=0.354)	0.31 (p=0.214)	0.09 (p=0.744)	0.23 (p=0.446)
Yhteenkuuluvuuden tunne	0.28 (p=0.260)	-0.18 (p=0.661)	-0.03 (p=1.059)	0.02 (p=0.991)
Psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen	0.14 (p=0.633)	0.04 (p=0.979)	0.13 (p=0.752)	-0.18 (p=0.519)
Työn merkityksellisyys	0.25 (p=0.293)	0.15 (p=0.593)	0.16 (p=0.601)	0.38 (p=0.115)
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	0.01 (p=1.172)	-0.07 (p=0.821)	0.29 (p=0.334)	-0.08 (p=0.757)
Mielekkäät työtehtävät	0.41 (p=0.073)	-0.16 (p=0.439)	0.11 (p=0.643)	-0.03 (p=1.021)
Työtehtävien monipuolisuus	0.29 (p=0.235)	0.09 (p=0.740)	0.4 (p=0.118)	0.34 (p=0.183)
Jatkuva työssä kehittyminen	0.39 (p=0.088)	0.31 (p=0.223)	0.51 (p=0.029)	0.37 (p=0.103)
Etenemismahdollisuudet	0.5 (p=0.031)	0.16 (p=0.594)	0.25 (p=0.371)	0.36 (p=0.099)
Palautteen antaminen	0.26 (p=0.266)	0.4 (p=0.092)	0.16 (p=0.655)	0.37 (p=0.109)
Palkka ja palkitseminen	0.1 (p=0.698)	0.24 (p=0.431)	0.26 (p=0.307)	0.15 (p=0.621)
Perehdyttäminen	0.26 (p=0.240)	0.38 (p=0.154)	-0.01 (p=1.115)	0.47 (p=0.047)
Kehityskeskustelut	0.23 (p=0.337)	-0.13 (p=0.549)	0.06 (p=0.753)	-0.09 (p=0.632)

Kuinka tärkeänä pidät seuraavia työntekijöiden sitouttamisen keinoja?	Esihenkilö on läsnäoleva	Esihenkilö on luottamuksen rakentaja	Esihenkilö välittää työntekijöistä än aidosti	Esihenkilö kohtelee työntekijöitään tasavertaisesti	Esihenkilö pyrkii edistämään työntekijöidensä tärkeänä kokemia asioita
Luottamus esihenkilön ja työntekijän välillä	-0.21 (p=0.635)	0.36 (p=0.156)	0.58 (p=0.035)	0.11 (p=0.872)	0.22 (p=0.408)
Omaan työhönsä sitoutunut esihenkilö	-0.02 (p=0.910)	-0.27 (p=0.241)	0.15 (p=0.678)	0.14 (p=0.666)	0.09 (p=0.771)
Esihenkilön kannustus	0.46 (p=0.059)	0.44 (p=0.063)	0.4 (p=0.092)	0.1 (p=0.733)	0.25 (p=0.291)
Työpaikan myönteinen ilmapiiri	0.58 (p=0.008)	0.51 (p=0.034)	0.07 (p=0.976)	0.09 (p=0.735)	0.31 (p=0.182)
Yhteenkuuluvuuden tunne	-0.11 (p=0.677)	-0 (p=0.976)	0.26 (p=0.346)	-0.11 (p=0.695)	0 (p=1.049)
Psykologisen pääoman ylläpito ja vahvistaminen	0.08 (p=0.786)	0.09 (p=0.746)	0.43 (p=0.061)	0.19 (p=0.439)	0.3 (p=0.202)
Työn merkityksellisyys	0.38 (p=0.103)	0.25 (p=0.295)	0.12 (p=0.626)	0.17 (p=0.474)	0.33 (p=0.147)
Osallistuminen työtä koskevaan päätöksentekoon	0.13 (p=0.720)	0.03 (p=0.942)	0.16 (p=0.502)	-0.12 (p=0.497)	0.06 (p=0.865)
Miekkäät työtehtävät	0.01 (p=1.036)	0.01 (p=1.033)	0.3 (p=0.203)	0.19 (p=0.469)	0.15 (p=0.571)
Työtehtävien monipuolisuus	0.18 (p=0.481)	0.02 (p=0.984)	0.02 (p=1.003)	0.33 (p=0.186)	0.11 (p=0.668)
Jatkuva työssä kehittyminen	0.3 (p=0.205)	0.23 (p=0.293)	0.07 (p=0.778)	0.13 (p=0.578)	0.06 (p=0.776)
Etenemismahdollisuudet	0.37 (p=0.098)	0.46 (p=0.043)	0 (p=0.986)	-0.17 (p=0.458)	-0.2 (p=0.408)
Palautteen antaminen	0.45 (p=0.052)	0.43 (p=0.048)	0.44 (p=0.056)	0.57 (p=0.015)	0.52 (p=0.025)
Palkka ja palkitseminen	0.38 (p=0.103)	0.43 (p=0.057)	0.36 (p=0.159)	0.11 (p=0.719)	0.08 (p=0.795)
Perehdyttäminen	0.59 (p=0.014)	0.43 (p=0.057)	0.04 (p=0.955)	0.21 (p=0.363)	0.17 (p=0.477)
Kehityskeskustelut	0.15 (p=0.535)	0.12 (p=0.599)	0.33 (p=0.138)	0.14 (p=0.588)	0.22 (p=0.373)