

Paula Rautio

ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

ESIHENKILÖN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖSSÄ JAKSAMINEN

Paula Rautio
Opinnäytetyö
Syksy 2022
Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Esihenkiätyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijä: Paula Rautio

Opinnäytetyön nimi: Esihenkilön työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2022

Sivumäärä: 49

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia esihenkilöasemassa toimivien työhyvinvointia sekä työssä jaksamista. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös muutosjohtamista ja muutoksen vaikutuksia esihenkilöiden työhyvinvointiin. Opinnäytetyössä tarkasteltiin myös nykyistä tilannetta työhyvinvoinnin toteutumisesta ja esihenkilötyöstä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mitkä asiat vaikuttavat nykypäivän esihenkilön työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen, ja millä tavoin näihin asioihin voidaan vaikuttaa.

Opinnäytetyön teoreettisessa osassa avattiin ensiksi työhyvinvoinnin käsitettä, työhyvinvoinnin toteutumista nykypäivänä, jonka jälkeen siihen vaikuttavia tärkeimpiä tekijöitä. Työhyvinvointiosuuden jälkeen opinnäytetyössä käsiteltiin esihenkilön roolia ja sen muutoksia nykypäivän työelämässä, jonka jälkeen siirryttiin esihenkilöasemassa toimivien työhyvinvointiin vaikuttaviin ja kuormittaviin tekijöihin.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusta, ja aineistonkeruumenetelmänä toimi strukturoimattomat haastattelut. Haastatteluiden avulla opinnäytetyöhön pyrittiin saamaan enemmän tietoa koskien teoriaosuudessa käsiteltyjä aiheita. Haastattelut tehtiin neljälle esihenkilöasemassa toimivalle henkilölle.

Teoria- ja tutkimusosuuden perusteella voidaan todeta, että esihenkilötyöhön liittyy useita kuormittavia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin ja jaksamiseen työssä. Näihin voi vaikuttaa esimerkiksi tehtävään saatu perehdytys, itsensä johtamisen taidot, organisaatio ja sen toiminta, sekä työpaikan ilmapiiri ja turvallisuus.

Asiasanat: työhyvinvointi, työkyky, esihenkilötyö, muutosjohtaminen, työilmapiiri

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration, HR & Management

Author: Paula Rautio

Title of thesis: Well-being and coping at work of supervisors

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 202

Number of pages: 49

The purpose of this thesis was to study the well-being of those working as a supervisor and the ability to cope at work, and to discuss the management of change and the impact of the change on the well-being of supervisors. The thesis also looked at the current situation regarding the realization of well-being at work and supervisory work. Efforts were made to find out what matters affect today's well-being of the supervisor and well-being at work, and how these things can be affected.

The theoretical part of the thesis first opened up the concept of well-being at work, the realization of well-being at work today, and then the most important factors affecting it. After the well-being part at work, the role of the supervisor and its changes in today's working life were discussed, after which the factors affecting and burdening the well-being of those working as a supervisor were transferred.

The research method used in the thesis was qualitative research and the data collection method was unstructured interviews. The interviews were used to get more information on the topics discussed in the theoretical section. Interviews were conducted for four persons in supervisory position.

Based on the theoretical and research part, there are a number of burdensome factors in supervisory work that can have a negative impact on well-being at work and on coping at work. These can be influenced, for example, by familiarization with the task, self-management skills, organisation and its operations, as well as the atmosphere and safety of the workplace.

Keywords: well-being at work, ability to work, supervisory work, change management, working environment

SISÄLLYS

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 2 | TYÖHYVINVOINTI | 8 |
| 2.1 | Työhyvinvointi käsitteenä | 8 |
| 2.2 | Työhyvinvointi nykypäivänä | 9 |
| 2.3 | Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä | 11 |
| 3 | ESIHENKILÖTYÖ | 13 |
| 3.1 | Rooli ja tehtävät | 13 |
| 3.2 | Esihenkilötyö nykypäivänä | 14 |
| 3.3 | Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus | 15 |
| 3.4 | Voimavarat ja jaksaminen | 16 |
| 3.5 | Kuormittavat tekijät | 18 |
| 4 | MUUTOSTILANTEET | 20 |
| 4.1 | Esihenkilötyö muutostilanteissa | 20 |
| 4.2 | Työhyvinvointi muutoksessa | 21 |
| 4.3 | Jaksamisesta huolehtiminen muutostilanteessa | 22 |
| 5 | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 24 |
| 5.1 | Tutkimus | 24 |
| 5.2 | Aineistonkeruumenetelmät | 24 |
| 6 | TUTKIMUKSEN TULOKSET | 27 |
| 6.1 | Esihenkilönä toimiminen | 27 |
| 6.2 | Esihenkilön roolin muutokset | 29 |
| 6.3 | Omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen | 32 |
| 6.4 | Kuormittavat tekijät | 35 |
| 6.5 | Työhyvinvointi muutostilanteissa | 38 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET | 41 |
| 7.1 | Luotettavuus | 42 |
| 7.2 | Pohdinta ja omat oppimiskokemukset | 43 |
| | LÄHTEET | 46 |

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aiheeksi valikoitui työhyvinvointi esihenkilöasemassa toimivien näkökulmasta. Työssä käsitellään myös muutosjohtamista sekä työhyvinvointia ja jaksamista muutostilanteissa. Työelämän muuttuessa ja uusien sukupolvien siirtyessä työelämään, työhyvinvoinnin ja hyvän esihenkilötyön merkitys on selkeästi kasvanut ja muuttunut.

Seuraamalla erilaisia keskusteluja sosiaalisessa mediassa, on helposti löydettävissä paljon tietoa ja keskusteluja useiden eri organisaatioiden toiminnasta, ja varsinkin negatiivisia kokemuksia on tuotu yhä enemmän esiin. Useat negatiiviset kokemukset työpaikoista liittyvätkin huonoon esihenkilötyöhön ja johtamiseen, työntekijöiden kaltoinkohteluun tai työhyvinvoinnin laiminlyömiseen. Vuosien 2021 ja 2022 aikana on julkaistu useita uutisartikkeleita joissa kerrotaan kaltoinkohdeltujen työntekijöiden kokemuksista työpaikkojen työoloista ja ongelmista. Esimerkiksi Iltalehti uutisoi 25.08.2021 pikaruokaravintolaketju Hesburgerin työoloista, jolloin useat työntekijät olivat avanneet kokemuksiaan anonyymissä keskusteluforumissa Jodelissa. Sadoissa kommentteissa työoloja oli kuvattu sietämättömiksi, ja entiset ja nykyiset työntekijät kertoivat työskentelevänsä kovassa kiireessä ilman taukoja. Kommenteissa on myös kerrottu Hesburgerin entisen esimiehen kokemusta siitä, ettei perehdytystä toteutettu kunnolla ja työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtimiseen ei ollut tarpeeksi resursseja. Yhteydenottoja ja valituksia työoloista ei erään haastateltavan mukaan otettu ylemmällä esihenkilötasolla tosissaan. (Kilpamäki & Tuominen, 2021). Keskustelusovellus Jodelista voi löytää useita eri keskustelukanavia, joissa keskustellaan anonyymisti omista kokemuksista työpaikoilla. Kanavalla *”työpaikkavaroitukset”* on paljon laajoja keskusteluja eri yritysten ongelmista, huonoista työoloista ja muista negatiivisista kokemuksista koskien eri organisaatioiden toimintaa.

Usein huonot kokemukset koskevatkin huonoa esihenkilötyötä, huonoa perehdytystä sekä esimerkiksi työhyvinvoinnin merkityksen vähättelyä. Työhyvinvointi on yksi tärkeimmistä tekijöistä, mikä organisaatioiden tuottavuuteen ja menestykseen vaikuttaa, mutta silti edelleen selvästi useat työpaikat laiminlyövät työhyvinvoinnin ja hyvän esihenkilötyön tärkeyttä. Aiheesta puhuminen on tärkeää, jotta tulevaisuudessa yhä useammat työpaikat voivat tarjota työntekijöilleen reilun ja hyvinvoivan työpaikan ja lisätä sen kautta organisaation tuottavuutta ja menestystä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten esihenkilöasemassa toimivien työhyvinvoinnista huolehtiminen tänä päivänä toteutuu, ja millä tavoin työelämän muutokset vaikuttavat työssä jaksamiseen ja työhyvinvoinnin toteutumiseen. Opinnäytetyössä käsitellään myös esihenkilön roolia ja sen muutoksia. Opinnäytetyössä on käytetty työhyvinvointia, työssä jaksamista, esihenkilötyötä sekä muutosjohtamista koskevia artikkeleita, tutkimuksia ja kirjallisuutta. Vuoden 2022 aikana julkaistujen työhyvinvointia ja työelämää koskevien tutkimusten avulla opinnäytetyöhön on saatu ajankohtaista tietoa työhyvinvoinnin tilanteesta. Opinnäytetyössä korostuu myös se, millainen merkitys esihenkilön omalla jaksamisella ja hyvinvoinnilla on hyvään johtamiseen ja koko työyhteisöön. Tutkimuskysymyksenä opinnäytetyössä toimii: "Mitkä asiat vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin" sekä "mitkä asiat tukevat esihenkilön jaksamista työssä".

2 TYÖHYVINVOINTI

Tässä kappaleessa käsitellään työhyvinvointia ja sen toteutumista nykypäivän työelämässä. Kappaleessa pyritään löytämään työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä, sekä pyritään käsittämään sitä, kuinka tärkeässä osassa työhyvinvointi ja hyvinvoiva työyhteisö on koko organisaation toimivuuden kannalta. Kappaleessa käytetään kahta vuonna 2022 julkaistua tutkimusta koskien työhyvinvointia ja sen toteutumista.

2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Työhyvinvoinnista on olemassa useita määritelmiä, joten se ei ole käsitteenä yksiselitteinen. Työhyvinvointi voi tarkoittaa henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa että työyhteisön yhteistä viretilaa. Se on yksilön että yhteisön jatkuvaa kehittämistä kohti jokaisen kokemaa työn iloa ja onnistumisia. Terveyttä ja työuraa tukeva työympäristö ja työyhteisö ovat kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tekijöitä. (Kehusmaa 2011, 13.) Sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työhyvinvoinnin kokonaisuuden muodostavat työ, sen mielekkyys, terveys, turvallisuus sekä hyvinvointi. Työhyvinvointi vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja sen kasvaessa työhön sitoutuminen kasvaa, sairauspoissaolojen määrä vähenee, ja työnteko on tuottavampaa. Työhyvinvointia lisääviä tekijöitä voi olla hyvä ja motivoiva johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä työpaikan ilmapiiri, ja sen edistäminen kuu- luu sekä työnantajille että työntekijöille.

Hyvinvoivaa organisaatiota on kuvailtu joustavaksi, tavoitteelliseksi ja kehittyväksi. Hyvinvoivan työpaikan piirteitä ovat lisäksi esimerkiksi se, että työntekijöiden työhyvinvoinnista huolehditaan suunnitelmallisesti, jokaisella työyhteisön jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja niiden toteuttamiseksi toimitaan yhdessä, organisaatorakenne on joustava ja matala, työpaikalla on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen, työympäristö on toimiva ja turvallinen, työpaikalla vallitsee työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevat asenteet ja käytännöt. (Manka 2015, luku: organisaation voimavarojen kasvattaminen). Kuviossa 1 esitetään Mankan (2015) luoma työhyvinvoinnin malli, jossa huomioidaan työhyvinvointiin vaikuttavat osa-alueet. Mallin lähtökohta on voimavarakeskeinen, ja sillä on haettu vastauksia sille mitkä organisaation, työn, työyhteisön, johtamisen sekä yksilön piirteet mahdollistaa työhyvinvoinnin niin, että tuloksena olisi mahdollisimman hyvin toimiva

työpaikka, että myös hyvinvoiva ja terve työntekijä, joka kokee työssään työniloa sekä työn imua. (Manka 2015, luku: työhyvinvoinnin tekijät.)



Kuva 1. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Mukaillen Manka 2015, luku: työhyvinvoinnin tekijät.)

Työhyvinvointi vaatii systemaattista johtamista, kuten strategista suunnittelua, henkilöstön voimavaroja lisääviä toimenpiteitä sekä jatkuvaa työhyvinvoinnin arviointia. Hyvinvoiva organisaatio on joustava, kehittyvä, turvallinen sekä tavoitteellinen. Manka kuvaa kirjassaan hyvinvoivan työpaikan piirteiksi myös toimivan ja turvallisen työympäristön, työpaikalla vallitsevat työn ja työn ulkopuolisen elämän tasapainottamista tukevat käytännöt, asenteet sekä kannustavat palkitsemiskäytännöt, sekä organisaatorakenteen joustavuuden ja hyvän tiedonkulun. (Manka 2015, luku: organisaation voimavarojen kasvattaminen).

2.2 Työhyvinvointi nykypäivänä

Työhyvinvointi ja sen tärkeys on ollut kasvavassa roolissa, kun työelämän muutostilanteet sekä epävarmuus työelämässä on ollut enemmän läsnä. Työterveyslaitoksen vuosien 2019-2022 toteutetun "Miten Suomi voi"-tutkimuksen mukaan työhyvinvointi oli kesällä 2022 monilta osin heikentynyt verrattaen koronaa edeltävään tilanteeseen: työuupumusoireilu on yleistynyt, erityisesti

kyynistyneisyys ja kognitiiviset häiriöt ovat tutkimuksen mukaan yleistyneet. Nuoret aikuiset (alle 36-vuotiaat) voivat tutkimuksen mukaan nykypäivänä huonommin työssään, kuin heitä vanhemmat. Myös johtoasemassa olevien henkilöiden työhyvinvoinnissa oli huomattavissa kielteistä kehitystä, ja työtyytyväisyys sekä arviot työkyvystä ovat laskeneet. Muun muassa näiden pohjalta voidaan päätellä, että työpaikoilla on syytä kiinnittää enemmän huomiota työssä kuormittumisen torjumiseen, ja lisätä työpaikoilla keinoja, jotka edistävät työhyvinvointia sekä motivaatiota. (Työterveyslaitos 2022.)

Academic Work Finland julkaisee vuosittain Young Professional Attraction Index (YPAI) - tutkimuksen. Vuoden 2022 YPAI-tutkimuksessa havaittiin, että Suomen nuorista ammattilaisista jopa 87 % on ollut lähellä kokea tai kokenut burnoutin. Tilanne ei pelkästään vaikuta työntekijöiden psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin, vaan sen taloudelliset vaikutukset voivat olla valtavia yrityksille, kun työntekijöiden sitoutuvuus ja pysyvyys vähenee. Asia koskee koko organisaatiota, ja on merkki siitä, ettei työympäristössä ole kaikki asiat kohdallaan. (Academic Work Finland 2022, 12.)

Tutkimuksen mukaan yleisimmät syyt työuupumukseen olivat liian suuri työkuorma ja huono johtaminen (32 %) sekä epäselvyydet (24 %). Nämä kaikki saavat alkunsa heikosta johtajuudesta, jonka takia on todella tärkeää, että esihenkilöt edistävät muutosta ja ymmärtävät vaikutuksensa organisaatiossa. Tutkimuksessa painotetaan vaalimaan modernia johtamistyyliä, sillä johtamisen ja työuupumuksen välillä on selkeä yhteys. Perinteisiä auktoriteettiin ja valvontaan perustuvia johtamismalleja haastamalla ja viemällä organisaation johtamista modernimpaan suuntaan, on helpompaa luoda terve ja viihtyisä työympäristö. (Academic Work Finland 2022, 12.)

Kirsi Kehusmaa nostaa esille kirjassaan "Työhyvinvointi kilpailuetuna (2011, 10)", että nykypäivänä työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat selkeästi enemmän pinnalla kuin aiemmin, johtuen esimerkiksi työeläkeiän noususta. Myös mediaotsikoissa työelämän ongelmat ovat enemmän esillä kuin aiemmin, ja sosiaalinen media kertoo omaa karua tarinaa työelämästä ja sen ongelmista. Nykyään työelämän muutosteemoja, jotka ovat vaikuttaneet paljon työhyvinvointiin on myös ylisuorittaminen- ja kiirekulttuuri, liialliset työkuormat ilman tuloksia, sekä liiallinen joustaminen. Hyvän työelämän aikaansaamiseksi tarvitaan paljon, eikä pelkät yksittäiset työhyvinvoinnin tukemiseen tarkoitetut asiat riitä hyvän työelämän aikaansaamiseksi, vaan tulee ymmärtää työhyvinvoinnin kokonaisuus ja ne tekijät, joista hyvinvointi organisaatiossa syntyy. Kokonaisvaltainen hyvinvointi organisaatiossa

muodostuu organisaation ja yksilöiden hyvinvoinnista, joihin mukaan vaikuttavat mm. työn mielekkyys, arvostava johtamistapa, sekä työyhteisön yhteisen tehtävän merkityksellisyys. (Kehusmaa 2011, 10, 31.)

2.3 Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä

Suomalaisen työn liiton (2017) tekemän tutkimuksen mukaan jopa yli puolet suomalaisista oli sitä mieltä, että hyvä työilmapiiri on työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Tämän perusteella voidaan siis todeta, että työilmapiirin tärkeyttä työpaikoilla ei voi vähätellä, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Hyvä työilmapiiri vahvistaa työntekijöiden työhyvinvointia, ja sen on todettu pienentävän sairauspoissaolojen määrää, tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Myös työntekijöiden voimavarat lisääntyvät, ja ”työn imun” tunne kasvaa. Hyvän työilmapiirin luomiseksi voidaan vaikuttaa pienilläkin teoilla – tervehtiminen, kohtelias käytös, tasapuolinen kohtelu, kunnioitus sekä arvostus toisia kohtaan vaikuttavat positiivisesti ilmapiiriin. Rakentava ja hyvä keskustelukulttuuri rakentuu luottamuksesta, ja luottamuksen vallitessa työpaikalla uskalletaan tuoda omia näkemyksiä paremmin esiin. (Finla.fi 2020.)

Työilmapiiri liittyy ihmiskohtaisiin ja tunteisiin työpaikalla, kun hyvässä työilmapiirissä vallitsevat myönteiset tunteet, ja taas huonossa kielteiset. Myönteisessä tunneilmastossa työntekijöiden sisäinen motivaatio, ja sitoutuminen organisaatioon sekä työhön vahvistuu. Työpaikalla koettuihin tunteisiin liittyy psykologiset perusmotiivit, joita ovat esimerkiksi itsemääräämisen, läheisyyden sekä osallisuuden motiivit, joiden kokeminen lisää myönteisiä työtunteita. (Aro 2018, 29.) Työilmapiiri on useiden työolotekijöiden summa, joita voivat olla muun muassa arvot, ihmisten käytös sekä tapakulttuuri, organisaatorakenteiden mielekkyys ja selkeys, johtamistapa, viestintä, ongelmanratkaisukäytännöt, sekä tavoitteiden ja työroolien selkeys. Näiden kaikkien yhteinen tekijä on organisaatiokulttuuri ja sen terveys, ja tämä vaikuttaa suuresti sosiaalisen vuorovaikutuksen laatuun työpaikalla. Terveessä työyhteisössä työhyvinvoinnista huolehditaan, eikä stressiä tai kiirettä ihanoida, sekä työstä palautumiseen kiinnitetään huomiota. (Aro 2018, 40, 183.)

Myös työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat isoja tekijöitä, kun puhutaan kokonaisvaltaisesta työhyvinvoinnista. Työn merkityksellisyys on työelämän menestystekijä, ja organisaatioiden tulee

nykypäivänä pyrkiä tarjoamaan tekijöille merkityksellistä ja mielekästä työtä. Kiinnostus merkityksellistä työtä kohtaan on kasvussa, ja yhä enemmän halutaan tehdä työtä, joka tuntuu mielekkäältä, sekä on tärkeää ja tekemisen arvoista. (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020, 55.) Tällaisessa tilanteessa työntekijä on tehokkaampi, hyvinvoiva, sitoutunut, terveempi sekä onnellisempi, jonka vuoksi merkityksellisyys on yksiötason menestys- ja hyvinvointitekijä. Työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden määrittelemine on kuitenkin vaikeaa, sillä ihmiset kokevat sen eri tavalla: ihmisten mielenkiinto ja motivaatio suuntautuvat erilaisiin asioihin, ja se, mikä voi olla toiselle unelma ja intohimo, voisi toisille olla työnä painajainen. (Aaltonen ym. 2020, 56, 85.) Työn mielekkyyttä on siis arvioitava yksilötasolla, eikä organisaatiota voi käsitellä massana, vaan tulee huomioida yksilölliset odotukset, tilanteet ja toimintaympäristö. Työn mielekkyyteen vaikuttaa myös se, millä tavalla ihminen kokee oman roolin työyhteisössä, sekä oman työn näkeminen osana suurempaa kokonaisuutta lisää merkityksellisyyden tunnetta työlle. Myös esihenkilön tuki sekä vaikutusmahdollisuudet työmäärään ja työhön lisäävät mielekkyyttä, kun taas jatkuva kiire ja työn epävarmuus voivat heikentää työntöä. (Kehusmaa 2011, 87, 114.)

Satu Berlin kirjoittaa kirjassaan ”Palkitseva työ” (2019, 17, 21) palkitsevan työn merkityksestä. Se tarkoittaa inspiroivaa, merkityksellistä, ja unelmienmukaista työtä. Kun ihminen tekee merkityksellistä ja motivoivaa työtä, on positiivisten vaikutusten määrä suuri. Yksi vaikutus on parempi sitoutuminen työhön, jota työn merkityksellisyys ja työssä koettu psykologinen turvallisuus lisäävät. Työhön sitoutuminen vähentää poissaoloja sekä halua lähteä työpaikasta. Merkityksellisessä työssä myös vastoinkäymisistä selvitään helpommin, ja pärjätään tilanteissa, jotka eivät mene toiveiden mukaisesti.

3 ESIHENKILÖTYÖ

Esihenkilötyötä käsittelevässä kappaleessa avataan ensin esihenkilön roolia, ja siihen kuuluvia tehtäviä. Kappaleessa käsitellään esihenkilön nykypäiväistä roolia, sekä sitä, miten esihenkilön asema ja auktoriteetti on muuttunut vuosien varrella. Kappaleessa käsitellään myös valmentavaa johtamista, sillä valmentava johtaminen usein yhdistetään nykypäivän esihenkilötyöhön. Näiden lisäksi kappaleessa kerrotaan esihenkilön työhyvinvoinnista, kuormittavista tekijöistä, voimavara-tekijöistä sekä jaksamiseen vaikuttavista tekijöistä.

3.1 Rooli ja tehtävät

Pekka Järvinen kirjassaan "Ammatillinen käyttäytyminen: tie onnistumiseen" (2018, 80) kertoo esihenkilön roolin olevan tasapainottelua, jossa joudutaan toimimaan kovassa ristipaineessa. Esihenkilöt vastaavat omasta tiimistään sekä huolehtii toiminnasta, onnistumisesta sekä johdettavista, mutta toisaalta myös koko organisaation tuloksista ja menestyksestä. Esihenkilö toimii samanaikaisesti sekä alaisroolissa omille esihenkilöilleen ja pyrkii vastaamaan heidän vaatimuksiinsa, että esihenkilöroolissa suhteessa omiin alaisiin ja heidän toiveisiinsa. Esihenkilön pitääkin siirtää monet henkilökohtaiset tunteet ja tarpeet sivuun, ja toimia organisaation edun mukaisella tavalla.

Esihenkilön tehtävänä on myös suunnitella oman yksikön toimintaa johdon sekä organisaation antamissa rajoissa, sekä huomioitava organisaation strategia, tavoitteet ja arvot. Tänä päivänä on myös välttämätöntä, että henkilöstö otetaan mukaan yksikön toiminnan suunnitteluun. Tehtäviin kuuluu myös organisoida yksikkönsä työnjakoa sekä määrittellä tehtäväkuvat sekä organisaatorakenne. Oman yksikkönsä osalta myös henkilöstön hankinta ja kehittäminen eli henkilöiden palkkaus sekä valitseminen kuuluu esihenkilöiden työtehtäviin. (Kauhanen 2018, 38-41.) Esihenkilön vastuuseen kuuluu organisaation sekä oman yksikön toiminnan valvominen sekä seuraaminen, tasapuolinen kohtelu, tilanteisiin reagointi, puuttuminen epäkohtiin, palautteenantaminen sekä avoin viestintä. Esihenkilöillä tulee olla selkeä käsitys yksikön sisäisestä toiminnasta. Johtamistoiminnassa tulee kohdella henkilöstöä tasapuolisesti, eikä ketään saa suosia eikä syrjiä. Tutkimusten pohjalta voidaan todeta, että palautteen antaminen nykypäivänä on entistä tärkeämpää, ja sillä on suuri vaikutus motivaatioon. Palautteen antamiseen liittyy vuorovaikutus sekä viestintä, ja

avoin viestintä lisää organisaatioon sitoutumista sekä motivaatiota, jonka kautta voidaan vaikuttaa positiivisesti esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja pysyvyyteen. (Kauhanen 2018, 38, 60.)

3.2 Esihenkilötyö nykypäivänä

Johtaminen on muutoksessa, ja uudet sukupolvet ja asiantuntijaorganisaatiot ovat murtaneet johtamisen vanhoja menetelmiä. Johtamisen kulmakiveksi tänä päivänä on syntynyt luottamus henkilöstön ja johdon välillä. Johdon ja esihenkilön välinen luottamus parantaa työhyvinvointia ja ihmisten sitoutumista organisaatioon. Suomen tulevaisuudessa työpaikat rakentuvat ammattitaidon ja korkean koulutuksen varaan, ja vaatimukset esihenkilötyölle kasvavat, ja ihmiset haluavat kantaa enemmän vastuuta omasta työstään. Tällaiseen ympäristöön ei sovi käskytyksvaltaan ja asemaan perustava johtaminen. (Kalliomaa & Kettunen 2010, luku 1.1).

Esihenkilöasemassa toimivan tulee myös kiinnittää enemmän huomiota omaan johtamistyyliinsä, kun uudet sukupolvet astuvat työelämään. Tiukka hierarkia ja käskyttäminen ovat menneisyyttä, mutta esihenkilön tulee silti tarjota haasteita ja vaatia tuloksia. Johtamisessa täytyy siis tasapainoitella, sillä vaatimisen ja käskyttämisen välinen raja voi olla häilyvä, jolloin tilannetaju on olennaista. Uudet sukupolvet kaipaavat myös itsenäisyyttä työssään, ja mahdollisuus tehdä itsenäisesti omia työtään koskevia ratkaisuja koetaan tärkeämmäksi. (Kehusmaa 2011, 98.) Esihenkilöt eivät enää nykypäivänä voi johtaa ihmisiä pelkästään jakamalla tehtäviä alaisilleen, vaan heidän tulisi käyttää erilaisia vaikutuskeinoja kuten haastamista, kysymistä, kuuntelua sekä keskustelua osallistaakseen henkilöstöä toimimaan parhaansa mukaan. (Järvinen 2018, 120). Ohjaaminen sekä johtaminen ovat arkipäivän esihenkilötyötä, ja nykypäivänä valmentava, osallistava sekä keskusteleva johtamisote on selkeästi kasvanut, ja sillä on tutkitusti parhaat tulokset ihmisten johtamisessa. Vuorovaikutus kollegoiden, asiakkaiden sekä henkilöstön kanssa on keskeinen osa-alue esihenkilötyössä. (Kauhanen 2018, 38, 47.)

Työn ja työelämän muutoksen keskellä valmentavan johtamistyylin on todettu olevan hyödyllinen monissa eri tapauksissa. Maailman muuttuessa työntekijöiltä vaaditaan tietoa ja osaamista, jonka lisäksi kykyä kehittää näitä jatkuvasti. Osaamisen kasvattamisen ollessa yrityksen pääsääntöinen tavoite, vaaditaan esihenkilöiltä kykyä valmentaa ja ohjata alaisiaan kehittymään. Uudet sukupolvet

suhtautuu työelämään uudella tavalla: hierarkioita kyseenalaistetaan, työn täytyy innostaa, johtamisen tulee olla oikeudenmukaista. Nämä muutokset vaativat johtamiskulttuurin muuttamista valmentavaan suuntaan, ja johtajilta odotetaan enemmän kannustamista, palautetta sekä keskustelu- ja kuuntelukykyä. Yhteisökeskeinen ajattelu sekä tarve kuulua ryhmään korostuvat nykypäivänä, jolloin valmentavalla otteella voidaan lisätä yhteisöllisyyden tunnetta. Valmentavalla johtamisella tehostetaan yhteistoimintaa, kun tiimin jäsenten erilaiset vahvuudet huomioidaan. Työnjaossa jokaisen henkilökohtaiset ja luontaiset vahvuudet huomioidaan, jolloin toiminta tehostuu. (Kankainen, 2022.)

Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi, jonka lisäksi se on osallistavaa, arvostavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa. Valmentavassa otteessa yhdistetään arvostava, osallistava ja tavoitteellinen työskentelyote. Nuoret työikäiset, globalisoituminen sekä työelämän murros haastaa etsimään työpaikalle uusia toimintatapoja, kun tarvitaan keinoja, jotka huomioivat työn tuottavuuden ja motivoitumisen tavat. Valmentavassa otteessa yhdistetään arvostava, osallistava ja tavoitteellinen työskentelyote. (Kankainen, 2022.)

3.3 Esihenkilön työhyvinvoinnin vaikutus

Esihenkilön vaikutus koko työyhteisön työhyvinvointiin on suuri, jonka vuoksi esihenkilön omaan hyvinvointiin on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Useissa työhyvinvointia koskevissa artikkeleissa keskitytään enimmäkseen työntekijöiden hyvinvointiin, ja esihenkilöiden hyvinvointi saatetaan sivuuttaa kokonaan, vaikka esihenkilöiden hyvinvoinnilla on suuri vaikutus myös koko organisaation hyvinvointiin. Henrietta Aarnikoivu kirjassaan *Esimiehenä arjessa* (2008, 177) toteaa, että hyvä johtaminen ja esihenkilötyö näkyy organisaatiossa hyvänä tuloksena sekä henkilöstön hyvinvointina, kun taas huono johtaminen ja esihenkilötyö heikentää merkittävästi organisaation kilpailukykyä, ja työntekijät ovat tyytymättömämpiä heidän työhönsä.

Esihenkilötaitojen olennaisena osana on itsestään huolehtiminen. Vaikka esihenkilöiden täytyykin usein unohtaa omat tarpeensa ja itsensä, ei sen tule kuitenkaan tapahtua työkyvyn ja terveyden kustannuksella. Jotta kykenee tukemaan omia johdettaviaan, on huolehdittava myös omasta jaksamisesta, sillä huonossa kunnossa olevan, stressaantuneen ja väsyneen esihenkilön on lähes mahdotonta auttaa ja tukea henkilöstöä vaadittavalla tavalla. Jos työstä ei pystytä irrottautumaan

ja elpymään tarpeeksi, seuraa voimien hiipuminen, jonka jälkeen voi olla mahdollista ettei ylirasitustilaa enää voi korjata levolla, vaan mahdollisesti tarvitaan pitkäaikainen irrottautumisen omasta työstään. (Järvinen 2020, 198-210.)

Esihenkilön uupumus heijastuu suoraan työntekijöiden ja työyhteisön hyvinvointiin. Uupuneen esimiehen käytökseen voi kuulua syrjäytyminen, ärtyneisyys, ja jopa hyökkäävä käytös. Tällöin käytös työpaikalla voi muuttua epäammattimaiseksi tai jopa asiattomaksi työntekijöitä kohtaan, ja esihenkilön epävarmuus ja jaksamattomuus voi heijastua koko tiimin työskentelyn lamaantumisenä. Stressaantuneena ja väsyneenä keskittymiskyky heikkenee, jolloin kokonaisuuksien hahmottaminen ja tehtävien toimeenpano voi viivästyä. On siis tärkeää, että organisaatioissa jaksamisongelmat tunnistetaan varhain ja niihin reagoitaisiin herkemmin, ja esihenkilöiden jaksamattomuusongelmia johdettaisiin paremmin. (Pirinen 2014, luku: uupunut esimies).

Esihenkilö voi omilla puheilla ja teoilla rakentaa käsitystä siitä, miten tärkeänä työhyvinvointia työpaikalla pidetään. Työhyvinvointikulttuuria rakentava esihenkilö puhuu myönteisesti työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä, pitää huolta omasta työhyvinvoinnista ja toimii sitä tukevalla tavalla, ei tule itse sairaana töihin, omaa tasapainon työn ja muun elämän välillä, sekä kannustaa työstä irrottautumiseen. Esihenkilön tulee myös ymmärtää, että sairauslomat ja työhyvinvoinnin haasteet kuuluvat työelämään. (Tampereen yliopisto 2022.)

3.4 Voimavarat ja jaksaminen

Jotta esihenkilö pystyy tukemaan työhyvinvointia, on hänen voitava myös itse hyvin. Esihenkilöt voivat saada voimavaroja työhönsä muilta esihenkilöiltä, hyvästä ilmapiiristä sekä vuorovaiikutuksesta. Voimavaroja ovat myös työn haasteellisuus, itsenäisyys, sekä kehittymisen mahdollisuus. Voimavaroiksi on lueteltu myös: alaisiin luottaminen, kohtuullinen sitoutuminen työhön, tunne oman elämän hallinnasta, sosiaalinen tuki kollegoilta, vaikuttamisen mahdollisuudet, haasteellinen työ sekä onnistumiset, työn taka-alalle jättäminen vapaa-ajalla, työn vastapainoksi aktiivinen tekeminen, ympäristön vaihdos sekä suorittavan tekemisen vähentäminen. (Hankonen 2015.)

Esihenkilön ammatillisuuteen kuuluu kyky oman työvireyden huolehtimisesta, ja nykypäivän hektisessä työelämässä työssä onnistumisen perusasioita. Työelämän vaatimukset kohdistuvat ensisijaisesti ihmismieleen, sen tasapainoon, voimavaroihin sekä kestävyys. Uudet työtehtävät, työtavat ja menetelmät sekä niiden opettelu, tietotulvassa keskittyminen, tunnevaltaisten ristiriitojen ja kritiikin käsittely sekä asioiden ja projektien eteenpäin vieminen vaatii henkistä sekä fyysistä energiaa ja mielen hallintaa. (Järvinen 2018, 238.) Esihenkilöllä on myös suuri vastuu omasta itsestään, ja oman henkisen että fyysisen kunnon aktiivinen huolehtiminen sekä sopivien keinojen löytäminen riittävään lepoon, elpymiseen sekä virkistäytymiseen on tärkeää. Stressireaktioiden tunnistaminen on lähtökohdana yksilöllisessä stressinhallinnassa, ja on tärkeää tunnistaa oma kuormitustila ja kehittää sen säätelyyn oikeita keinoja. (Järvinen 2014, 249.)

Keskeinen esihenkilöiden jaksamiseen vaikuttava asia tutkimusten mukaan liittyy siihen, millainen käsitys heillä on itsestään työssään, ja miten tämä itse suhtautuu omaan työhön. Tällä tarkoitetaan suhtautumistapoja sekä asenteita, jotka auttaa esihenkilönä toimivaa jaksamaan ja elämään omaa elämää vapaa-aikana myös silloin, kun työpaikalla on kesken haastavia tilanteita. Esihenkilötyötä ohjaavat tämän lisäksi erilaiset motivaatiotekijät, ja esimiestyön voimavaroja lisää myös mahdollisuudet, joilla voidaan vaikuttaa omaan työhön, organisaation asioihin, oman työskentelyn järjestämiseen sekä ajankäyttämiseen. Myös työn haasteellisuus, onnistumiset, vaikeiden asiakaspalvelu- tai henkilöstötilanteiden ratkaiseminen, pätevät ja luotettavat alaiset, työyhteisön vuorovaikutuksen toimivuus, sekä sosiaalinen tuki omalta esihenkilöltä, kollegoilta, organisaation johdolta tai vertaisryhmiltä ovat voimavaroja lisääviä tekijöitä. (Ahlroth 2015, 175.)

Fyysiseen hyvinvointiin työssä vaikuttavat esimerkiksi liikunta, uni, elämäntavat sekä ruokavalio, ja on tärkeää että yritykset pyrkivät päivittäisessä arjessa tukemaan fyysistä työhyvinvointia ja pyrkii sen parantamiseen. Riittävä unen määrä, ja ruokailun ajankohdat vaikuttavat fyysiseen hyvinvointiin. Myös esimerkiksi seisomisen mahdollisuus istumisen sijaan voi parantaa fyysistä työhyvinvointia. (Meister 2021.) Liikunta vahvistaa fyysisiä ja psyykkisiä voimavaroja, ja liikunnalla on tärkeä rooli työ- ja toimintakykyä heikentävien sairauksien hoidossa ja ennaltaehkäisemisessä. Säännöllisellä liikkumisella voidaan auttaa hallitsemaan työstressiä, vähentämään unettomuutta, parantaa elämäntapaa sekä vaikuttaa positiivisesti työkykyyn. (Työterveyslaitos 2022.)

Hyvällä työergonomialla ja oikeilla työvälineillä voi vähentää työstä johtuvia vaivoja. Pitkäaikainen istuminen voi lisätä niska-hartiaseudun sekä selän vaivoja, ja useiden lihasten ollessa lepotilassa

aineenvaihdunta ja verenkierto hidastuu, jonka vuoksi esimerkiksi diabeteksen ja sepelvaltimotaudin riski voi kasvaa. Seisomatyöskentelyllä voi parantaa vireystasoa ja lisätä tehokkuutta työhön, mutta kokoaikainen seisominenkaan kuitenkin ei ole hyväksi, vaan työpäivän aikana tulisi olla mahdollisuus vaihdella työasentoja ja istua myös välillä. (Selkäkanava 2022.)

3.5 Kuormittavat tekijät

Esihenkilön roolin stressitekijät voivat liittyä esimerkiksi ajanhallintaan, lisääntyneeseen työtaakkaan, työn ja yksityiselämän tasapainottomuuteen, työntekijöiden konfliktien hallintaan, lisääntyneeseen vastuuseen, korkeisiin odotuksiin, moraaliin tai emotionaaliseen vastakkainaseteluun. (Mendoza, 2020.) Työn tekemisen pirstaleisuus ja pitkät työpäivät ovat kuormitusta synnyttäviä tekijöitä. Esihenkilöt kokevat työssään haitallista kiirettä, ja tekevät ylitöitä muita enemmän. Moni esihenkilö kokee myös, että työajan hallinnan suunnittelu on vaikeaa, eikä työtä ehdi tehdä niin hyvin kuin toivoisi. (Ahlroth 2015, 170.)

Kiire ja kireät aikataulut voi pitkään jatkuessaan synnyttää riittämättömyyden tunnetta, jonka seurauksena voi olla työperäistä stressiä ja terveysongelmia. Seurauksena liiallisesta kiireestä voi olla huomattavasti enemmän unettomuutta, ahdistusta, ärtyneisyyttä sekä väsymystä, jonka lisäksi myös fyysiset oireet kuten selkäkiput, päänsärky sekä vatsavaivat ovat yleisiä. (Nummelin 2008, 131.) Stressireaktioiden tunnistaminen on tärkeää, jotta pystytään ennakoimaan, miten stressaavissa tilanteissa toimitaan. Stressinhallinnan kannalta on tärkeää hahmottaa sen tilaa, sillä liiallinen stressi voi aluksi tuntua tunteena hallinnan menettämisestä, jonka jälkeen ahdistuksena ja loppujen lopuksi voi seurata työuupumus. (Ahlroth 2015, 170.)

Jaksamiseen vaikuttavissa tutkimuksissa eniten vaikuttaviksi asioiksi on todettu myös kokemattomuus esihenkilötyöstä sekä hyvin voimakas sitoutuminen työhön, sosiaalisen tuen puute, puutteellinen perehdytys, vähäinen palautteen saanti ja työn jatkuva keskeytyminen. (Ahlroth 2015, 160.) Esihenkilötyöhön kohdistuu paljon jopa epärealistisia odotuksia ja vaatimuksia, joista huolimatta on kyettävä itsenäiseen ajatteluun sekä päätöksiin. Tilanteet, joissa esihenkilön tulee puhua niistä todellisuuden puolesta, joita työyhteisön voi olla vaikeaa ymmärtää tai hyväksyä, voivat koetella esihenkilön kykyä sietää negatiivista ryöpytystä, tunnepitoisia vetoimuksia sekä omaa erillisyyttä suhteessa muihin työntekijöihin. Rooli on myös usein yksinäinen, ja on pidettävä riittävää etäisyyttä

työyhteisön tunnekenttään, jotta realiteettien taju sekä harkinta- ja päätöksentekokyky säilyy. Henkisesti kuormittavia tekijöitä voivat olla myös vaikeat ristiriita- ja ongelmatilanteet, ristiriitaisten ja negatiivisten tunteiden ja odotusten kohteena oleminen, ammatillisen asenteen säilyttäminen ja liiallisen kaveeraamisen välttäminen, aiheellisen ja aiheettoman kritiikin erottaminen toisistaan, sekä tosiasioiden puolustaminen. (Järvinen 2014, 249.)

4 MUUTOSTILANTEET

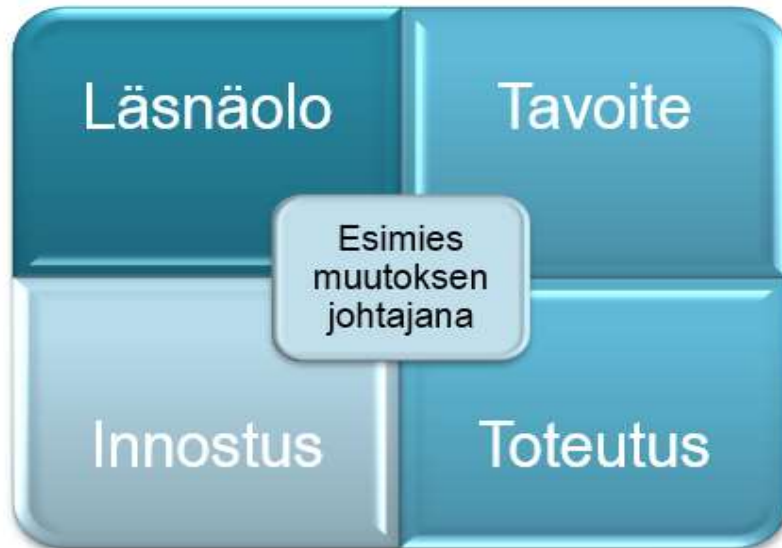
Tämä kappale käsittelee esihenkilön roolia muutostilanteissa sekä sitä, millä tavoin muutostilanteet voivat mahdollisesti vaikuttaa esihenkilön työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Muutostilanteet ovat nykypäivänä hyvin yleisiä, ja esihenkilöiden tulee omata muutosjohtamiseen tarvittavat taidot. Muutosajat työllistävät esihenkilöitä tavallista arkipäivää enemmän, ja muutosprosessin etenemisestä että perustehtävistä tulee huolehtia samanaikaisesti, jolloin heiltä vaaditaan parempaa ajanhallinnan suunnittelua. (Työterveyslaitos 2022.)

4.1 Esihenkilötyö muutostilanteissa

Muutokseen voi olla monenlaisia syitä. Osa muutoksista johtuu ympäristöstä, eli esim. asiakkaiden vaatimuksista tai kilpailusta. Osa muutoksista on taas sisäsyntyisiä, jolloin tiedostetaan itse, ettei entiset toimintatavat ole enää kannattavia, jolloin niitä lähdetään muuttamaan. (Kauhanen 2018, 50.) Nykypäivänä työelämän muutokset alkavat näyttäytymään jokapäiväisessä toiminnassa, jolloin muutosjohtaminen kuuluu esihenkilön perustehtäviin – muutoksiin tulee valmistautua ja on hankittava muutosjohtamisen taidot, joilla menestyä työelämässä, sillä esihenkilöt toimivat muutoksen etulinjassa. (Pirinen 2014, luku: Jokainen esimies on muutosjohtaja).

Muutostilanteissa työntekijät voivat tuntea riittämättömyyden tunteita, jolloin esihenkilöiden tehtävänä on tukea ja rohkaista työntekijöitä, sekä tehdä muutos helpoksi ja inhimilliseksi. Tuen saaminen esihenkilöltä lisää työntekijöiden itseluottamusta ja antaa mahdollisuuden selvittää muutoksesta. (Pirinen 2014, luku: Esimiehen tuki tunteiden käsittelyssä). Tietoisuus omasta vuorovaikutuksesta on tärkeä osa muutosjohtamista – käyttäytyminen, kielenkäyttö, ei-kielellinen viestintä sekä se, millä tavoin esihenkilö itse viestii muutoksesta muille, vaikuttaa myös työntekijöiden käyttäytymiseen. Tunneälykyys tuo uskottavuutta, ja johdonmukainen ja esimerkillinen käytös esihenkilöltä on erittäin tärkeää, varsinkin kun tavoitteena on ottaa käyttöön uusia toimintatapoja ja luopua vanhoista. (sama, luku: Esimiehen käyttäytyminen ja tunteet).

Johtamisen painopisteet voi muutosprosessin aikana muuttua, mutta perustehtävät säilyvät samanlaisena läpi muutosprosessin. Kuvassa 2 esitetään esihenkilön tehtävään kuuluvat muutosjohtamisen esimiehen neljä osa-aluetta.



Kuva 2. Muutosta johtavan esimiehen ympyrä. (Mukaillen: Pirinen 2014, luku: Esimiehen perustehtävät muutoksessa.)

4.2 Työhyvinvointi muutoksessa

Jotkut muutoksen aiheuttamat tilanteet voivat olla uusia ja haastavia myös kokeneillekin esihenkilöille, sekä myös itse esihenkilöt ja heidän työtehtävänsä voivat olla muutoksen kohteena. Esihenkilöitä tulee tukea koko prosessin ajan oman esihenkilön ja henkilöstöhallinnon puolesta. (Työterveyslaitos 2022.) Esihenkilön oma jaksaminen muutoksessa voi olla arka asia, ja siihen voi liittyä syyllisyyden, huonommuuden sekä häpeän tunteita. Esihenkilöiltä odotetaan vahvuutta, huolenpitoa sekä vastoinkäymisten kestämistä. Muutostilanteissa on mahdollista, että esihenkilökin väsyä ja tarvitsee tukea myös oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen ylläpitämiseen. Uupuneena esihenkilöllä ei ole jaksamista johtaa muutosta, jolloin se heijastuu suoraan työntekijöiden ja koko työyhteisön hyvinvointiin, jonka kautta muutoksen lopputulemaan. Passiivisen ja uupuneen esihenkilön tiimissä alisuoriudutaan, kun taas energisen ja aktiivisen esihenkilön tiimissä suoriudutaan ja jakse-

taan. (Pirinen 2014, luku: Esimiehen työhyvinvointi muutoksessa). Esihenkilöön kohdistuu muutoksessa paljon odotuksia ja vaatimuksia, ja paineensietokyvyn lisäksi heiltä odotetaan taitoa tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja vaikuttaa myös heidän muutuskäyttäytymiseensä. Esihenkilöiltä odotetaan muutoksessa myös eettistä ja organisaation arvomaailman mukaista johtamista. (sama, luku: Esimieheen kohdistuvat paineet).

Esihenkilöasemassa toimivat joutuvat myös kokemaan yksinäisyyttä, sillä on pidettävä tietynlainen välimatka työyhteisön tunnekenttään, jotta realiteettien taju ja siihen liittyvät harkinta- ja päätöksentekokyky säilyy. Ikäviä tilanteita erityisesti toimialan kilpailun kasvaessa että laskusuhdanteissa kun eteen tulee tilanteita, joissa henkilöstölle joudutaan kertomaan ikävistä tilanteista kuten lomautuksista, irtisanomisista, toimintojen karsimisesta, ulkoistamisista sekä siirroista. (Järvinen 2014, 249.)

Esihenkilöt voi toimia muutospäätöksissä toimeenpanijana, vaikka päätökset tulisivat organisaation ylemmältä tasolta. Jos päätös on erilainen minkä esihenkilö itse tekisi, syntyy arvostiriita, joka voi vaikuttaa motivaatioon. (Pirinen 2014, luku: Esimies on kipeiden muutospäätösten toimeenpanija). Usein rooli muutostilanteissa on siis moninainen ja jopa ristiriitainen, ja monesta suunnasta tulevat vaatimukset kuormittavat ja vievät hyvinvoinnin äärirajoille, jolloin muutoksen vastuuhenkilöiden tulisi olla tietoisia esihenkilön hyvinvointiin liittyvistä asioista, ja reagoida niihin ajoissa. (sama, luku: Hyvinvoinnista huolehtiminen).

4.3 Jaksamisesta huolehtiminen muutostilanteessa

Muutostilanteiden keskellä esihenkilöiltä odotetaan paljon sekä edessä on haasteita sekä velvoitteita, jotka saattavat olla hyvin vaativia. On tärkeää muistaa, että esihenkilöt tarvitsevat keskustelukumppaneita sekä tukea yhteisöltä. Omasta jaksamisesta huolehtiminen on keskeisessä asemassa muutostilanteissa, sillä esihenkilö voi olla myös haastavassa tilanteessa kuten työntekijätkin, mutta haastavia asioita ei voi aina käsitellä samalla avoimuudella. Esihenkilön tulisi silti voida tunnistaa omat kysymykset, ja käsitellä niitä esimerkiksi oman esihenkilön, vertaisryhmän tai ulkopuolelta tulevan tukihenkilön kanssa. (Valtiokonttori 2007, 35-37.)

Pitkät muutosprosessit saattavat ajaa tunnolliset ja sitoutuneetkin esihenkilöt loppuun, jos he eivät tunnista ajoissa oman työhyvinvointinsa rajoja tai tee asialle konkreettisia toimenpiteitä. Usein it-

seltään vaaditaan liikaa, jolloin armollisuus ja omien puutteiden hyväksyminen helpottaa. Esihenkilö voi vaan tiettyyn pisteeseen asti auttaa muutoksessa pahoinvoivaa työntekijää, jonka jälkeen apua tilanteeseen tulee saada ammattiauttajalta. Esihenkilö ei saisi viedä itseään ääri rajoille tai tehdä asioita, joihin ei ole koulutusta tai tarvittavia kykyjä. (Pirinen 2014, luku: Omien rajojen tunnistaminen).

Voimaannuttavia tekijöitä voi olla työntekijöiden kasvu, innostus sekä hyvä yhteishenki. Esihenkilö voi muutostilanteissa nähdä johtamisen lopputuloksia, ja motivoitua työntekijöiden oppimisesta sekä kehittämisestä. Onnistumisen tunteet sekä positiiviset palautteet työntekijöiltä, johdolta sekä omilta esihenkilöiltä ovat myös palkitsevia. (Pirinen 2014, luku: Voimaannuttavat tekijät).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tutkimus

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä toimii laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Laadullinen tutkimus on menetelmäsuuntaus, jolla pyritään ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua sekä merkityksiä kokonaisvaltaisesti. (Jyväskylän yliopisto Koppa 2021.) Laadullinen tutkimustapa sisältää useita erilaisia lähestymistapoja ja aineistonkeruumenetelmiä. Laadullisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan kuvata ihmisten kokemusten avulla jotain ilmiötä tai ymmärtää ihmisten tuottamia monitulkintaisia ja subjektiivisia merkityksiä. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää useiden eri asioiden tutkimisessa, mutta kaikille näistä yhteistä on kiinnostus henkilöiden tai yhteisöjen ilmiötä koskevissa käsityksissä sekä kokemuksissa ja näiden merkityksissä. (Vilkkä 2021, luku: laadullinen tutkimus).

Opinnäytetyössä käytetään tapaustutkimusta, sillä tutkimuksen kohteena on ilmiö, jota pyritään analysoimaan ja ymmärtämään tutkimuksen avulla. Tapaustutkimus on monimuotoinen tutkimuksellinen lähestymistapa. Tapaustutkimuksena voidaan tehdä tutkimuksia useilla eri tieteenaloilla, eri lähtökohdista ja erilaisin tavoittein, jonka vuoksi tapaustutkimukselle on haastavaa antaa yleispätevää määritelmää. Yhtenäistä kaikissa tapaustutkimuksissa on kuitenkin se, että niissä tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden analysointi, määrittely sekä ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite. Tutkimusaineisto voidaan kerätä useilla eri tavoilla, sekä se voi olla peräisin monenlaisista lähteistä. (Eriksson & Koistinen, 2005, 13).

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, kokemuksia, mielipiteitä, sekä havaintoja teoreettisen osuuden tukemiseksi. Tämän vuoksi aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja. Haastattelujen tarkoituksena on havainnollistaa teoreettisessa osassa käsiteltyjä asioita, ja saada näkökulmia nykypäivän esihenkilötyöstä ja sen haasteista. Haastateltavina toimii neljä esihenkilöasemassa toimivaa henkilöä eri ikäluokista ja työkokemusvuosista, jotta tutkimukseen voidaan saada erilaisia näkökulmia. Kaikki haastattelut pyritään toteuttamaan kasvotusten, mutta mikäli

tämä ei ole mahdollista, toteutetaan haastattelut Microsoft Teamsin, Zoomin tai puhelimen välityksellä.

Haastattelujen etu on niiden joustavuus, ja haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymys, selventää sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Kysymykset voidaan myös esittää siinä järjestyksessä, joka katsotaan aiheelliseksi. Haastattelussa tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, jolloin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet haastateltaville etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 3.1.)

Haastattelumenetelmänä käytetään syvähaastattelua, joka on täysin strukturoimaton. Siitä käytetään myös nimitystä keskustelunomainen tai avoin haastattelu. Tämänkaltaisessa haastattelussa käytetään avoimia kysymyksiä, ja vain ilmiö, josta keskustellaan, on määritelty etukäteen. Pelkät avoimet kysymykset eivät tarkoita syvähaastattelua, vaan vastauksia tulee syventää rakentamalla haastattelun jatko saatujen vastausten varaan. Syvähaastattelussa tutkittavan ilmiön perusteellinen avaaminen korostuu, jolloin haastateltavia voi olla vain muutamia. Haastateltava saa puhua vapaasti, mutta tutkijan tehtävä syvähaastattelussa on pitää haastattelu aiheessa ja koossa. (Tuomi ym. 2018, 3.1.1.) Syvähaastattelu valikoitui haastattelumenetelmäksi, sillä tavoitteena on saada syvällisempää tietoa koskien haastateltavien kokemista tunteista ja kokemuksista koskien heidän omaa työhyvinvointiansa ja esihenkilön roolia. Haastattelumenetelmä antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa vapaamuotoisesti ja avoimesti omista mielipiteistä sekä tuntemuksista haastattelun eri teemoja koskien.

Haastateltaville ennen haastattelua kerrottiin, ettei heidän tarvitse kertoa omaa työpaikkaa tai mitään muuta asiaa mistä heidät voitaisiin tunnistaa, vaan ennen haastatteluja oli tärkeää, että haastateltava tiesi, että haastattelut on täysin anonymoituja ja jäävät haastateltavan ja haastattelijan välille, eikä haastatteluiden perusteella voida tunnistaa ketään. Anonymiteetilla haastatteluissa tuettiin sitä, että haastateltavat voivat kertoa täysin avoimesti omista tunteistaan, ja että haastatteluissa on mahdollisuus kertoa myös vaikeistakin asioista luotettavassa ilmapiirissä.

Haastatteluissa kysymykset ovat avoimia, jotta haastateltavat voivat vapaasti kertoa omia tunteita ja näkemyksiä. Haastatteluihin varataan paljon aikaa, jotta haastateltava saa rauhassa pohtia omia kokemuksiaan haastattelun teemaan liittyen. Haastattelut voidaan myös jakaa kahteen osaan, mikäli osa asioista jää ensimmäisellä kerralla käsittelemättä tai jotain aihetta halutaan käsitellä vielä enemmän. Haastattelussa pyritään käymään läpi seuraavia aiheita:

- Esihenkilön rooli ja siihen liittyvät muutokset
- Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Esihenkilötyöhön liittyvät voimavaratekijät
- Kuormittavat tekijät
- Hyvinvointi muutostilanteissa
- Oman työkyvyn tukeminen

Tutkimustuloksien osuutta täydentämään on lisätty muutamia suoria lainauksia haastatteluista, joka auttaa havainnollistamaan haastateltavien kokemusta aiheesta paremmin. Haastatteluihin viittaamiseen käytettiin haastatteluihin osallistuneista esihenkilöistä termejä esihenkilö A, B, C, ja D.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Esihenkilönä toimiminen

Haastatteluiden alussa keskusteltiin esihenkilön roolista, ja kokemuksista liittyen rooliin sekä sen muutoksiin. Haastatteluissa kävi ilmi, että kaikki henkilöt olivat innostuneita tai ainakin kohtalaisen innostuneita omasta roolistaan työpaikalla, ja esihenkilönä toimiminen on kaikille mieluista työtä. Osa haastateltavista kertoi, että esihenkilön työ oli haaveissa jo pitkään ennen kuin esihenkilöasemaan noustiin. Haastateltavien mukaan esihenkilön rooliin hakeutumiseen vaikutti mm. halu kehittää ja vaikuttaa organisaation toimintaa, halu motivoida ja kehittää omia tiimin jäseniä, palkkaus, työn merkityksellisyys, mielenkiintoiset työtehtävät, vastuu, kehittymismahdollisuudet sekä arvokkaan työkokemuksen kerryttäminen. Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, millaiselta esihenkilön rooliin siirtyminen tai nouseminen tuntui. Osan kanssa aiheesta oli enemmänkin keskustelua, ja osan kanssa taas vähemmän, sillä osa haastateltavista oli toiminut esihenkilönä jo todella kauan, jonka vuoksi nämä asiat tuntuivat kaukaiselta, eikä näitä uran alkutuntemuksia ollut enää niin tuoreena mielessä.

Haastateltavien kokemukset esihenkilön rooliin liittyen vaihteli paljon, ja yksi suuri vaikuttava tekijä oli se, miten ja mistä esihenkilön rooliin oltiin päästy. Haastattellessa oman organisaation sisällä muista tehtävistä esihenkilön rooliin nousseita henkilöitä, pystyi vastauksista huomaamaan, että mikäli esihenkilöasemaan oli noustu oman organisaation sisällä, rooliin sopeutuminen ja tietynlaisen auktoriteettiaseman saavuttaminen voi olla haastavampaa, kuin tilanteessa, jossa esihenkilöasemaan saavutaan esimerkiksi toisesta organisaatiosta. Haastateltavien mukaan suhteet muihin työntekijöihin voivat muuttua paljonkin esihenkilöasemaan noustessa ja luottamuksen saamiseen esihenkilönä voi mennä oma aikansa. Kuitenkin rooliin sopeutumiseen voi auttaa se, että organisaation muut jäsenet ovat jo entuudestaan tuttuja, ja heidän kanssaan on luottavainen suhde jo entuudestaan. Erään haastateltavan mukaan haastavaa roolin omaksumisessa olikin se, että alkuun esimerkiksi tehtävien jakaminen tai palautteen antaminen tuntui haastavalta ja reaktiot jopa saattoivat pelottaa. Haastavaksi esihenkilön roolin alussa nousi myös se, että jokaista tiimin jäsentä tulee kohdella tasa-arvoisesti, eikä ketään saa suosia. Kuuluessa aiemmin itsekkin yhdeksi työntekijäksi, muodostui helposti joihinkin läheisimpiä – kun taas toisiin hieman etäisempiä suhteita työpaikoilla, mutta esihenkilön roolissa tämän kaltaiset vaihtelevat suhteet työntekijöihin tulisi pyrkiä

minimoimaan. Aiemmin samassa organisaatiossa tavallisena työntekijänä työskennelleen esihenkilön aiemmat sosiaaliset suhteet työpaikalla voivat muuttua paljonkin roolin vaihtumisen myötä.

”Alussa oli vähän outoa ja haastavaakin tuntee itseä esihenkilön roolissa, kun aikasemmin toimi vastaavissa tehtävissä muitten työntekijöiden kanssa. Työkavereitten suhtautuminen muhun uutena esimiehenä alkussa kyllä jännitti.” (Esihenkilö C, 18.11.2022).

Toiseen organisaatioon esihenkilöksi saapunut haastateltava kertoi, oman johtamistyylin löytäminen uudessa organisaatiossa voi olla haasteellista. Eri tiimeissä ja työpaikoissa esihenkilöiltä vaaditaan erilaisia asioita, ja esihenkilön rooli toisessa organisaatiossa voi olla hyvinkin erilaista kuin toisessa. Uuteen organisaatioon siirtyessä voikin viedä aikaa se, että löytää oikeanlaiset, sopivat ja toimivat tavat johtaa uutta tiimiä. Työpaikat ja niiden ilmapiirit on aina erilaisia, ja toisessa työympäristössä voi olla enemmän esimerkiksi konflikteja tai negatiivista ilmapiiriä kuin taas toisessa. Haastateltava kertoi, että uuteen organisaatioon siirtyessä on tärkeää tutustua työpaikan tilanteeseen ja tiimin jäseniin, hahmottamaan mahdolliset haasteet sekä epäkohdat ja se, millaisia esihenkilötaitoja uudessa organisaatiossa tarvitaan, ja millainen johtamistyyli toimii juuri siihen työympäristöön. Uudessa työympäristössä oli myös tärkeää antaa aikaa sille, että työntekijöiden ja esihenkilön välille syntyi luottamuksellinen suhde. Haastateltavan mukaan alkuvaiheissa organisaation aiemmista työntekijöistä saattoi huomata ennakkoluuloista kohtelua, kun esihenkilö ei ollut entuudestaan tuttu.

”Koin alkuvaiheen esihenkilönä täällä ehkä vähän haastavana senkin takia, että suurin osa muista työntekijöistä oli itseäni vanhempia, ja tuntui hieman että minun ikääni ja osaamistani arvioitiin. Se lisäsi varsinkin alussa paljon paineita.” (Esihenkilö D, 23.11.2022).

Pitkään samassa työpaikassa esihenkilöasemassa toiminut haastateltava kertoi, että pitkään esihenkilöasemassa toimineena voi olla niin tottunut vanhoihin toimintatapoihin tai käytäntöihin, että niiden muuttaminen voi olla hankalaa ja vaatia paljon työtä, jotta tapoja voidaan muuttaa nykyaikaisemmiksi ja sitä kautta toimivimmiksi. Haastateltava kertoi kuitenkin ymmärtävänsä sen, että muutokset ovat tärkeitä, ja omalla että toiminnalla voidaan viedä organisaatiota eteenpäin uudistuvassa työelämässä. Uusiin toimintatapoihin tutustuminen, mahdollisuuksien antaminen, ja kokeilunhalu ovat tärkeitä ominaisuuksia varsinkin silloin, kun vanhat toimintatavat ei ehkä tuotakkaan enää haluttua tulosta. Muilta organisaation jäseniltä ja työntekijöiltä saatujen palautteiden kautta

omaa johtamistyyliä ja tapoja on pystytty lähtemään muuttamaan toimivammaksi, ja palautteet ovat kehityksen kannalta todella tärkeitä.

”On ollut tosi tärkeää saada rakentavaa palautetta omasta tyylistään, ja sitä kautta on lähtenyt tosi usein kyseenalaistamaan omia tapoja. Uudet ideat ja ajatukset omilta työntekijöiltä on arvokkaita, jotta voi itse kehittyä. Olen huomannut, että on tosi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten palautteet otetaan vastaan, jotta työntekijät uskaltavat tulevaisuudessa jakaa rohkeasti omia ajatuksia.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

6.2 Esihenkilön roolin muutokset

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, millä tavoin esihenkilötyö on muuttunut ja millaisena itse näkee nykyaikaisen ja tulevaisuuden esihenkilön roolin olevan. Haastatteluissa tärkeäksi nykypäivän esihenkilön taidoksi nousi kommunikaatiotaidot. On tärkeää, että kommunikaatio esihenkilön kanssa koetaan luontevana ja avoimena sekä ilmapiirin on oltava luotettava. Nykyaikaiset koulutukset, kurssit ja valmennukset voivat auttaa ja valmentaa uusia että vanhoja esihenkilöitä siihen, miten toteuttaa hyvää viestintää ja kommunikaatiota organisaatiossa. Eräässä haastattelussa pohdittiin, että miten esihenkilön oma maailmankatsomus, arvot ja oman työn kokeminen voivat vaikuttaa suuresti johtamiseen, ja etenkin uuden sukupolven viihtyvyyteen töissä. Nykyaikana työntekijät arvostavat hyvää johtamista, ja esihenkilöltä odotetaan työntekijöitä arvostavaa ja motivoivaa johtamista. Haastateltava painotti sitä, että nuorten johtamiseen on syytä kiinnittää huomiota, ja esihenkilön on tärkeää tukea työn- ja vapaa-ajan välistä tasa-arvoa, kuunnella kaikkien mielipiteitä sekä suhtautua avoimesti muutoksiin.

”Koen, että toimiva kommunikaatio ja viestintä työyhteisössä on tosi iso etu ja se vaikuttaa kaikkien työntekoon. Jos viestintä ja kommunikaatio työpaikalla toimii, niin se kyllä lisää viihtyvyyttä ja sillä voi ehkäistä ristiriitojen ja muiden semmosten syntymistä.” (Esihenkilö D, 23.11.2022.)

Haastattelussa uransa melko alkutaipaleella oleva esihenkilö kertoi, ettei käskyttäminen tai pomottaminen ole koskaan kuuluneet hänen aikansa johtamiseen, vaan johtaminen pyritään toteuttamaan erilaisin keinoin, kuten esimerkiksi valmentavalla johtamisella. Valmentava johtamistyyli on

sopinut nuorekkaaseen ja moderniin työympäristöön erinomaisesti, ja esihenkilönä pyritään kannustamaan sekä kuuntelemaan työntekijöiden toiveita. Työntekijöihin tulee luottaa ja heille tulee antaa itsenäisyyttä ja vastuuta. Työntekijöiden haastaminen on myös tärkeää, jotta heidän mielenkiintonsa työtä kohtaan säilyy. Nykyaikaisia ja hyviä esihenkilötaitoja ovat tukeneet esimerkiksi esihenkilötehtävään soveltuva koulutus sekä hyvä perehdytys. Pidempään esihenkilöasemassa toimineen esihenkilön haastattelussa esiin nousi se, että omaan johtamistyyliin on tullut nykypäivänä kiinnittää enemmän huomiota, ja sitä on jouduttu myös hieman muuttamaan. Oma johtamistyyli on hyvä välillä tutkiskella kriittisesti, mutta aina ei välttämättä tiedosta omaan johtamistyyliin liittyviä ongelmia tai epäkohtia. Esihenkilön roolin muutoksia tukemaan työpaikka on tarjonnut erilaisia koulutuksia ja kursseja. Johtamistaitojen on tärkeää olla nykypäiväisiä, ja hyvien vuorovaikutustaitojen omaaminen esihenkilöasemassa olevilla on vaadittavaa. Myös palautteet työntekijöiltä on auttaneet muuttamaan omaa rooliaan, ja rakentava palaute omilta työntekijöiltä on tärkeää, mikäli johtamisessa tai esihenkilötyössä on huomattu epäkohtia tai kehitettävää. Haastateltava totesi myös, että organisaatiosollakin tulee pitää huolta siitä, että esihenkilöt saavat riittävää ja ajankohtaista perehdytystä ja koulutusta.

”En halua olla semmonen esimies, että musta aateltais että oisin jotenki muiden yläpuolella. Toivon että saavutan sen auktoriteetin jotenki ihan muuten ku niin, että mun tiimiläiset ajattelis että pidän niitä mun alaisina.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

”Työntekijöiden vaihtuessa nuorempaan väkeen ja muutenkin maailman muuttuessa on kyllä joutunut muuttamaan joitakin omia toimintatapoja ja tyylejä. Ainakin semmosia asioita on hoksannut, että nykyään vaaditaan esimerkiksi ihan erilaista vapautta sekä keskustelukulttuuria työpaikalla kun ehkä aiemmin.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

Yhdessä haastattelussa nykyaikaisesta johtamisesta keskustellessa nousi esiin myös organisaatioiden hierarkiat, ja se, että organisaatioiden matalampi hierarkia voi vaikuttaa niin työntekijöiden kuin esihenkilöiden työhyvinvointiin positiivisesti. Vanhanaikainen hierarkia voi vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi organisaation sisäiseen viestintään, ja tällaisessa hierarkiassa tavallisille työntekijöille voi syntyä tunteita, etteivät he voi vaikuttaa asioihin omalla työpaikallaan. Matalampi hierarkia luultavasti tulee yleistymään työpaikoilla tulevaisuudessa, ja haastatteluiden perusteella se koettiin hyväksi asiaksi tulevaisuuden työelämää ajatellen. Haastateltava kertoi, että erilaiset hierarkiat organisaatioissa voivat vaikuttaa suuresti siihen, millaisessa asemassa esihenkilö on, ja mitä hänen vastuulleen kuuluu. Esimerkiksi sellaisessa roolissa, jossa esihenkilön yläpuolelle sijoittuu

useita muita henkilöitä, voi tuoda esihenkilölle tietynlaisia paineita, ja tehdä viestinnästä haastavampaa. Tällainen hierarkia voi myös aiheuttaa hämmennystä sekä luoda ristiriitoja työyhteisössä.

”Meillä ollaan madallettu organisaation sisäistä hierarkiaa ja sillä ollaan pyritty rakennetaan parempaa luottamusta työntekijöiden ja esihenkilöiden välille. Työntekijöiden palaute onkin ollut yleensä tosi positiivista ja henkilöstöbarometrin tuloksissa on huomattu suurta muutosta työmotivaatiossa parempaan, että voisin sanoa että työhyvinvointi on kohentunut ja viestintä organisaatiossa on parantunut senkin takia.” (Esihenkilö D, 23.11.2022.)

Haastatteluissa nykypäivän esihenkilön roolista keskustellessa, nousi myös tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden tärkeys tärkeäksi. Esihenkilöiden tulee tukea tasa-arvoa ja pitää huolta siitä, että ketään ei syrjitä työpaikalla. Työpaikalla on tärkeää pyrkiä ylläpitämään tasa-arvoista työkuultuuria, ja poistamaan ennakkoluulot ja tietynlaiset asenteet. Esihenkilön roolissa nykypäivänä tulee kiinnittää huomiota työpaikan ilmapiiriin, ja puuttua nopeasti tilanteisiin, mikäli käy ilmi, että työpaikalla tapahtuu syrjintää tai kiusaamista. Eräs haastateltava mainitsi tärkeäksi myös sen, että esihenkilön arvomaailman tulisi tukea yhdenvertaisuutta ja tasa-arvoa kaikessa toiminnassa. Haastatteluissa nykyaikaisen johtamisen tärkeiksi tekijöiksi nousi myös yhdenvertaisuuden tukeminen. Anonyymien rekrytoinnin koettiin olevan hyvä tapa kasvattaa monimuotoisuutta työpaikalla, ja kävi ilmi, että vaikei työpaikoilla ole välttämättä käytössä vielä anonyymiä rekrytointia, siihen tulisi tulevaisuudessa pyrkiä, tai sitä voitaisiin jossain vaiheessa kokeilla. Tärkeäksi nykyajan esihenkilötyössä nousi myös se, että kiinnitetään huomiota fyysisen työhyvinvoinnin lisäksi psyykkiseen työhyvinvointiin. Mielenterveyden haasteiden ymmärtäminen on ehdottoman tärkeää nykypäivän johtamisessa, eikä niiden vähättely sovi nykyaikaan, ja mielenterveyden haasteisiin on tärkeää puuttua työpaikalla ajoissa.

”Olis kyllä tosi huono tilanne, jos työterveyspalvelut ei tarjoais mahdollisuuksia käyttää esimerkiksi työpsykologia tai muita mielenterveyspalveluita. Ne on tosi tärkeitä varmasti kaikille jossain vaiheessa työelämää ja niiden avulla voi vaikuttaa paljonkin vaikka pitkien sairautsien määrään.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

”Nykyään tasa-arvo ja yhdenvertaisuusasiat on kyllä tosi tärkeitä, ja koen että nykyään esihenkilönä toimivan pitäisi omata semmonen arvomaailma, joka näitä asioita puoltaa ja tukee.” (Esihenkilö D, 23.11.2022.)

6.3 Omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtiminen

Haastatteluissa esihenkilöiden kanssa pohdittiin omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystä huolehtimiseen liittyviä asioita ja tekijöitä. Haastateltavilla oli paljon samankaltaisia kokemuksia, mutta myös hieman eriävaiisyyksiä löytyi. Näihin eriävaiisyyksiin voi vaikuttaa haastatteluiden perusteella esimerkiksi työajat tai organisaatioiden säännöt. Organisaatioissa työhyvinvoinnin tukemiseksi voi olla käytössä monia erilaisia keinoja tukea työhyvinvointia. Haastatteluiden perusteella kuitenkin omalla tekemisellä ja itsestään huolehtimisella on suurin vaikutus omaan työhyvinvointiin.

Työhyvinvointia ja työssä jaksamista tukevia tekijöitä ovat haastatteluiden perusteella ”perusasiat” kuten säännöllinen arkirytmii, johon kuuluu riittävä lepo, ravinto sekä liikunta. Riittävä lepo nousi tärkeäksi osaksi työkykyä, ja tämä korostui varsinkin vuorotyötä tehneillä. Varsinkin epäsäännöllistä työaikaia tehdessä, on tärkeää että organisaatiossa pidetään huolta siitä, että riittävä lepo toteutuu ja että työvuorot suunnitellaan tukemaan jaksamista. Väsyneenä ja huonosti levänneenä voi pienemmätkin vastoinikäymiset tuntua paljon suuremmilta, ja tunteet voivat olla enemmän pinnassa, mikä voi heijastaa suoraan johtamiseen ja sen laatuun. Säännöllinen ruokarytmii, riittävät tauot, sekä terveelliset lounaat olivat myös päivittäisen työhyvinvoinnin ja jaksamisen kannalta tärkeitä tekijöitä, ja säännölliset tauot ja riittävä ravinto auttaa jaksamaan työpäivien läpi. Säännöllinen arkirytmii tehostaa työpäivistä palautumista ja helpottaa arjen suunnittelussa. Päivittäistä työhyvinvointia voidaan tukea myös pienillä muutoksilla, ja varsinkin toimistotyötä tehneillä esihenkilöillä päivittäistä jaksamista voi lisätä taukojumppa, tai vaikka pienikin ulkoilu esimerkiksi ruokatauon jälkeen. Esihenkilö, jonka työhön kuuluu esimerkiksi hyllytystä ja kuorman purkua, kertoi, että hyvät ja toimivat ergonomiaa tukevat työvälineet edesauttaa paljon työkyvyn ylläpitämisessä.

”Ei onneksi yleensä ikinä tuu tilanteita, että pitäis mennä iltavuorosta suoraan aamuvuoroon. Eikä se oo tavallaan edes sallittua eikä siihen kannusteta yhtään, mutta välillä on ollut pakko itsekii tehdä niin jos on ollut paljon poissaoloja tai muuten henkilöstössä vajetta.” (Esihenkilö C, 18.11.2022.)

Tärkeänä osa oman työhyvinvoinnin tukemista oli haastatteluiden mukaan myös itsensä johtamisen taidot ja etenkin oikeiden tapojen löytäminen stressin käsittelyyn. On tärkeää tiedostaa itse, millä tavalla toimii eri tilanteissa, sekä osata reflektoida omaa käyttäytymistään. Eräs haastateltava korosti sitä, että esihenkilönäkin voi ja saa tehdä virheitä, ja oppia myös kantapään kautta. Tulee

myös hyväksyä se, ettei aina osaa tai tiedä kaikkea, ja apua ja tukea on sallittavaa pyytää tarvittaessa. Näiden asioiden oppiminen ja tiedostaminen on lisännyt turvallisuuden ja itsevarmuuden tunteita työpaikalla. Haastateltavan mukaan oma kasvaminen ja oppiminen esihenkilön roolissa on usein tapahtunut virheiden tai epäselvyyksien kautta, ja on ollut oman hyvinvoinnin kannalta tärkeää huomata se, ettei virheet enää tunnu kuormittavilta, vaan niihin voidaan työpaikalla että omassa mielessä suhtautua positiivisesti ja kasvun kautta. Useammassa haastattelussa stressinhallinnan taidot nousivat ehdottoman tärkeiksi, sillä esihenkilötyö voi olla usein stressaavaa. Stressinkäsittelytaitojen harjoittelu ja omien stressitekijöiden tunnistaminen on tärkeää, ja näiden avulla voidaan ehkäistä monia työstä aiheutuvia negatiivisia haittoja. Myös ajanhallinnan sekä organisoimisen koettiin olevan tärkeää oman työhyvinvoinnin tukemisen kannalta, ja vaikka työtehtäviä riittäisi, on tärkeää tehdä työt työajalla, ja pitää työpäivien pituus kohtuudellisena oman jaksamisen tukemiseksi.

”Pitää olla empaattinen myös itseään kohtaan, ja uskaltaa tehdä virheitä ja kokeilla uusia tapoja ja asioita. Kun ei pelkää kokoajan mahdollisia virheitä tai mieti mitä vois tehdä väärin, niin on rohkeampi ja itsevarmempi omassa työssään ja sen tekeminen tuntuu mielekkäämmältä, ja oma olo on tavallaan levollisempi työpäivien aikana.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

Kokemukset työn- ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta korostui paljon keskusteluissa, ja tasapainon löytäminen näiden välillä on ollut tärkeää niin työhyvinvoinnin että kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että arjen ja työn tasapainottaminen edesauttaa suuresti jaksamista työtehtävissä. Työn- ja vapaa-ajan välisen tasapainon helpottamiseksi esiin nousi esimerkiksi etätyömahdollisuus, joustava työaika, riittävät lomien ja vapaapäivät, sekä se, että työpäivän jälkeen voi työasiat jättää työpaikalle. Eräs haastateltava kertoi, että arkipäivinä vapaa-aika ei aina ole riittävä, sillä työpäivien lisäksi aikaa kuluu runsaasti työmatkoihin, jolloin työstä palautuminen arkena voi olla ajoittain erittäin haastavaa eikä sille ole aikaa. Tämä on vaikuttanut negatiivisesti työhyvinvointiin, sillä työ- ja arki ei ole riittävässä tasapainossa. Kuitenkin viikonloppuvapaat edesauttaa palautumista. Esimerkiksi työpäivän jälkeinen urheilu, yhteinen aika perheen tai ystävien kanssa, tai minkä tahansa muun itselleen mielen tekeminen ovat auttaneet siirtämään ajatukset työpäivän kiireistä pois. Vapaa-ajalla on tärkeää tehdä asioita, jotka tukevat omaa henkistä että fyysistä hyvinvointia. Eräs haastateltava kertoi, että työhyvinvoinnin kannalta on ollut tärkeää löytää itselleen sopivat, terveelliset keinot palautua työstä. Esimerkiksi liiallinen urheilu tai liialliset sosiaaliset tilanteet työpäivän jälkeen ei

välttämättä edesauta palautumista lainkaan, ja myös epäterveelliset elämäntavat, kuten liiallinen alkoholin käyttö vapaa-ajalla voi vaikuttaa negatiivisesti palautumiseen työstä.

”Itselle on tosi tärkeää se, että meidän organisaatiossa tuetaan työn- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, ja itsekin esihenkilönä tietenkin pyrin siihen, että näiden tasapaino toteutuisi mahdollisimman hyvin kaikilla työntekijöillä. Sillä on tosi iso positiivinen vaikutus niin minun, kuin varmasti tosi monen muunkin työhyvinvoinnissa.” (Esihenkilö C, 18.11.2022.)

Hyvän vuorovaikutuksen ja ilmapiirin tärkeys oli yhtenevä tekijä haastateltavilla esihenkilöillä. Osan etätyömahdollisuuksistakin huolimatta läsnäolo työpaikalla koettiin tärkeäksi. Päivittäiset keskustelut, vertaistuki esihenkilökollegoilta sekä omilta esihenkilöiltä on hyvin tärkeää, ja näiden tärkeys korostuu entisestään stressaavissa ja haastavissa tilanteissa. On tärkeää, että on henkilöitä, joiden kanssa voidaan jakaa vaikeita asioita, ja saada erilaisia näkökulmia tai vinkkejä omaan työhön. Myös yhteiset onnistumiset, tavoitteiden saavuttaminen yhdessä muiden kanssa sekä positiiviset keskustelut muiden kanssa lisäävät työmotivaatiota ja hyvinvointia työpäivien aikana. Avoin, keskusteleva ja kannustava ilmapiiri auttaa jaksamaan työpaikalla, ja palautteet omilta esihenkilöiltä tai tiimin jäseniltä lisäävät työmotivaatiota. Työmotivaatio koettiin erittäin tärkeäksi, ja esihenkilöasemassa on tärkeää, että työ motivoi ja innostaa, sillä asenteet omaa työtä kohtaan heijastaa suoraan myös muihin organisaation jäseniin. Työmotivaatiota voi lisätä esimerkiksi koulutusmahdollisuudet, riittävä palkka, mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön ja palkkaukseen, sosiaaliset suhteet sekä uudet vastuualueet. Haastatteluissa kävi usein ilmi, että esihenkilön työ voi olla usein henkisesti kuormittavaa. Onkin tärkeää löytää itselleen oikeat tavat käsitellä stressiä ja kuormittavia tilanteita, jotta omaa työhyvinvointia ja jaksamista työpaikalla voidaan parantaa. On myös tärkeää löytää itseä motivoivia ja innostavia työtehtäviä, jotta mielenkiinto työtä kohtaan säilyy.

”Omaan jaksamiseen vaikuttaa paljonkin se, että näkee luottamuksen työntekijöiltä minua kohtaan ja sama pätee myös toisinpäin.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

”Vaikka olisikin mahdollista tehdä enemmänkin töitä etänä, on ainakin itselle tärkeää mennä työpaikalle useammin, jotta näkee konkreettisesti, miten siellä menee. Läsnäolo lisää luottamusta, mikä on itselle tosi tärkeää tässä roolissa.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

Hyvän työterveyshuollon tärkeys nousi keskusteluissa esiin. Hyvä ja kattava työterveyshuolto on tärkeä osa tukemaan työhyvinvointia ja työkykyä, ja mahdollisuudet käydä esim. keskustelemassa ammattilaisten kanssa kuormittavista tilanteista on tärkeää, jotta stressi- ja kuormitustiloja voidaan vähentää. Kattava työterveyshuolto mahdollistaa pienemmällä kynnyksellä avun saamisen niin fyysisiin- kuin psyykkisiin oireisiin, joka vaikuttaa positiivisesti työhyvinvoinnin kehittämiseen ja työssä jaksamiseen. On myös tärkeää, että organisaatiossa pidetään huolta jaksamisesta ja puututaan mahdollisiin epäkohtiin. Turvallisten ja kunnollisten työolojen koettiin tuovan turvaa ja vähentävän stressiä sekä poissaoloja. Pitkäaikaista istumatyötä tehneen esihenkilön haastattelussa kävi ilmi, että liiallinen istuminen ja tietokoneella oleminen on aiheuttanut terveysongelmia, kuten selän ongelmia ja niskakipua. Organisaatiossa tähän puututtiin heti, ja työntekijöiden ergonomiia pyrittiin parantamaan. Tilalle tuli sähköpöydät sekä rannetuki tietokonepöydälle, ja tämän koettiin olleen tarpeellinen parannus ja sillä oli positiivinen vaikutus työkykyyn. Haastattelussa työkykyä ja työhyvinvointia tukevaksi tekijäksi nousi myös puhdas sisäilma. Erässä haastattelussa kerrottiin, että työkykyyn negatiivisesti on vaikuttanut paljolti epäpuhdas sisäilma ja mahdolliset homeongelmat työpaikalla. Sisäilmaongelmat voivat aiheuttaa paljon terveysongelmia, kuten flunssan oireita sekä päänsärkyä ja haastateltava kertoi, että on tämän takia joutunut pitämään paljon sairauslomaa sekä lisäämään etätyöpäiviä. Tärkeää olisikin, että sisäilmaongelmista kärsivät työtilat vaihdettaisiin puhtaisiin työtiloihin kaikkien hyvinvointia ajatellen.

”Kunnolliset ja turvalliset työolot on myös tärkeässä osassa, kun puhutaan työhyvinvoinnista. On tärkeää, että tietää työpaikan olevan turvallinen itselle ja jokaiselle täällä työskentelevälle.” (Esihenkilö C, 18.11.2022.)

6.4 Kuormittavat tekijät

Esihenkilön työ voi olla useissa tilanteissa hyvinkin kuormittavaa ja raskasta. Vähäisemmän esihenkilökokemuksen omaavilla henkilöillä uran alkuvaiheissa kuormittavaa ja haastavaa oli asemaan tottuminen, ja esihenkilön rooli herätti paljon niin positiivisia – mutta myös negatiivisia ja ristiriitaisia tunteita. Esihenkilön rooliin nousu saattoi tuntua jopa haikealta, kun oli otettava tietynlaista etäisyyttä muihin työntekijöihin. Myös muiden työntekijöiden ajatukset esihenkilöksi nousemiseen saattoivat tuntua aluksi jännittävilä, ja se, miten työyhteisö reagoi uuteen esihenkilöön, saattoi aiheuttaa paljonkin stressiä ja paineita.

”Varsinkin aluksi paljonkin stressiä aiheutti se, millä tavalla annan rakentavaa palautetta työntekijöille sillä tavalla, että se otettaisiin kehityksen kannalta.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

Haastatteluissa kuormittavaksi tekijäksi nousi myös vastuun kantaminen, ja vastuun kasvaessa esihenkilön saappaisiin astuessa, saattaa työasiat vaivata mieltä myös vapaa-ajalla, sillä vastuu työntekijöiden tukemisesta ja kehittämisestä kuuluu usein esihenkilön työtehtäviin. Myös kiireelliset sesongit tai ajanjaksot työpaikalla saattavat aiheuttaa lisästressiä esihenkilöille, sillä kiire ja stressi voi näkyä koko työyhteisössä ja mahdollisesti purkaantua esihenkilöille. Haastatteluissa käy myös ilmi, että osa esihenkilöistä tekee töitä myös vapaa-ajalla ja ovat aina puhelinsoiton päässä esimerkiksi sairaslomien tai muiden poissaolojen sattuessa. Tällaiset tilanteet horjuttaa työn- ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, sillä vapaapäivinäkin voidaan joutua käyttämään aikaa esimerkiksi siihen, että sairauslomille saadaan tuuraaja, tai mahdollisesti joudutaan itse menemään työpaikalle mikäli tuuraajaa ei ole mahdollista saada.

”Joskus voi tuntua tosi raskaalta ja ärsyttävältä, ku joutuu omana vapaapäivänä mennä paikkaamaan sairaslomia, mutta siihen on vaan pitänyt tottua. Onneksi tämmösiä tilanteita ei hirveen usein kuitenkaan tuu.” (Esihenkilö C, 18.11.2022.)

Eräs haastateltava kertoi, että työtehtävien muuttuessa niihin totuttelu sekä opetteleminen vei paljonkin aikaa, ja muilta tulevat arvostelut omaa työtä kohtaan voivat varsinkin uran alussa tuntua raskaalta. Esihenkilöuran alussa onkin tärkeää saada uuteen tehtävään riittävä perehdytys. Haastatteluissa kävi ilmi myös se, että samassa organisaatiossa esihenkilötehtävään siirryttäessä perehdytys ei välttämättä ole riittävä, sillä saatetaan olettaa että asiat hoituu ilman kunnollista perehdytystä, vaikka uusi rooli sisältääkin paljon uusia työtehtäviä. Puutteellinen perehdytys esihenkilötehtäviin voi aiheuttaa stressiä, paineita ja riittämättömyden tunteita. Esihenkilön rooliin sopeutumista tukee organisaation hyvä johtaminen, organisaatiotasolta tuleva työntekijöiden motivointi sekä oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet.

”Kyllä joutu tavallaan ite perehdyttään itsensä tähän tehtävään. Ehkä kaikki semmoset käytännön asiat jäi perehdytyksessä puuttumaan, eikä semmosia suoria vastauksia kaiken välttämättä olis ees ollu mahdollista saada. Ehkä oletettiin että osaan jo kaiken kun oon täällä jo aiemmin ollut suhteellisen pitkään töissä.” (Esihenkilö D, 23.11.2022.)

Työpaikan sisäiset konfliktit tai riitatilanteet voivat myös olla kuormittavia tekijöitä esihenkilölle. Esihenkilön on tärkeä olla puolueeton, ja konfliktitilanteissa puolueettomuuteen tulee kiinnittää enemmän huomiota. Haastatteluissa käy ilmi myös, että esihenkilöt joutuvat usein toimimaan välienselvittäjinä työntekijöiden välisissä konfliktitilanteissa, ja nämä tilanteet voivat aiheuttaa stressiä. On tärkeää, että tällaiset tilanteet saadaan purettua mahdollisimman nopeasti, ja konfliktien selvitelyssä tulee huomioida kaikkien omat näkemykset. Haastattelussa esihenkilö painotti kuitenkin sitä, ettei liian suuriksi paisuneiden konfliktitilanteiden tarvitse olla pelkästään esihenkilön käsiteltävänä, vaan niihin tulee saada apua muualta tarvittaessa.

”Eihän semmoset tilanteet ole ikinä kivoja kenellekkään, mutta niitä kaikesta huolimatta aina välillä tulee eteen. Tällaisiin tilanteisiin on täytynyt vaan opetella ja kehittää itselleen taidot toimia semmoisissa tilanteissa.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

”Riitatilanteet työpaikalla on kyllä edelleen itelle välillä tosi hankalia. Tuntuu, että niissä mut ymmärretään usein tavallaan väärin, vaikka pyriikin toimimaan kaikkien osapuolten parhaaksi.” (Esihenkilö C, 18.11.2022.)

Myös palkka-asiat voivat olla esihenkilöille kuormittava ja stressiä aiheuttava tekijä. Haastatteluissa kävi ilmi, että palkkaus voi olla todella pieni vastuuseen nähden. Uusia vastuualueita saatetaan saada, ja työtehtävät voivat laajentua työkokemuksen ja osaamisen kehittyessä. Haastateltavan mukaan mahdolliset palkankorotukset voivat olla todella, eikä omaan palkkaan voi välttämättä vaikuttaa toivotulla tavalla. Tämä voi suoraan heijastaa omaan työmotivaatioon ja sitä kautta työhöyntityviin. Esihenkilöillä on usein paljon vastuuta ja heidän tehtävänkuva työpaikalla voi olla hyvin laaja. Palkan ollessa tähän nähden liian alhainen, voi se aiheuttaa jopa sen, ettei aina ole motivaatiota tai kiinnostusta hoitaa omaa työtään niin hyvin kun pitäisi tai haluaisi.

”No jos ja kun palkka ei vastaa ees niitä aiempia vastuita ja osaamista, tuntuu ettei aina kiinnostais edes ottaa enempää vastuuta tai opetella kaikkia uusia juttuja.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

Haastatteluissa kuormittavaksi tekijäksi nousi myös liiallinen työkuorma ja liian laajat työtehtävät. Esihenkilöasemassa työtehtävät voivat muuttua työpäivän aikana paljonkin, joka vaikeuttaa työpäivien suunnittelua ja organisointia. Tilanteet työpaikalla voi muuttua nopeastikin, ja suunnitelmat voi mennä uusiksi. Suunniteltujen työtehtävien hoitaminen voikin viivästyä, ja tehtäviä voi kertyä

paljon, vaikka hoidettavia työtehtäviä olisi valmiiksi jo liikaa. Kiireen keskellä esihenkilön tulee huolehtia omista työntekijöistä ja tavoitteista. Eräs haastateltava kertoo, että täynnä oleva kalenteri ja tiukka aikataulu voi tuoda paljon stressiä ja paineita, ja työpäivien jälkeen on välillä täysin uupunut. Esihenkilö kertoi, että on kokenut työssään aiemmin burn-outin, johon sai apua työterveyden kautta, ja tilanne vaati myös sairauslomaa työpaikalta. Tämä opetti sen, että myös esihenkilön tulee uskaltaa delegoida työtehtäviään mahdollisuuksien mukaan myös muille, eikä kaikkea tarvitse tai pitää hoitaa itse aikataulun ja omien voimavarojen ollessa rajallisia.

6.5 Työhyvinvointi muutostilanteissa

Työhyvinvoinnista muutostilanteissa oli joissain haastatteluissa enemmän puhetta kuin toisissa, sillä uransa alussa olevilla esihenkilöillä ei ollut kertynyt paljoa kokemusta muutosjohtamisesta, eikä työuran aikana suurempia muutostilanteita ollut ehtinyt vielä tulla. Kuitenkin oli selvää, että jo alusta lähtien on hyvä tiedostaa muutoksen mahdollisuus, ja olla avoin mahdollisille muutoksille. Nykypäivänä muutosjohtamisen taidot ovat erittäin tärkeitä, ja esihenkilön tulee pystyä olemaan avoin muutoksista työntekijöille. Keskustellessa työhyvinvoinnista muutostilanteissa, nousi usein COVID-19 pandemia ja sen vaikutukset omaan työhön pinnalle. Myös organisaatiomuutoksista keskustellessa nousi kuormittaviksi tekijöiksi muutostilanteissa irtisanomiset, sekä lomautukset. Näitäkin tapahtui erityisesti juuri korona-aikaan.

Haastatteluiden mukaan koronapandemian kaltaisessa muutostilanteessa olikin erittäin tärkeää kiinnittää huomiota omaan johtamistyyliinsä sekä omaan käyttäytymiseen, ja pyrkiä ylläpitämään optimistista ilmapiiriä kaiken negatiivisuudenkin keskellä. Koronapandemian vuoksi monissa työpaikoissa siirryttiin etätöihin tai hybridityöskentelymalliin. Haastatteluissa kävi ilmi, että tämä aiheutti paljon stressiä, kun kaikkien täytyi opetella toimimaan uudella tavalla, eikä näihin ehditty valmistautumaan riittävästi. Myös esihenkilötyö saattoi vaikeutua, kun kaikki ei enää ollutkaan läsnä työpaikalla, vaan useat työntekijät teki töitä kotoa käsin. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi päivittäiset kohtaamiset ja kuulumisten vaihto jäi minimiin, mutta siihen oli kuitenkin tärkeää pyrkiä mahdollisuuksien mukaan. Hyvän viestinnän ja kommunikaation tärkeys myös kasvoi tämänkaltaisessa muutostilanteessa. Muutostilanteissa stressi voi kasvaa suuresti, jolloin oli tärkeää, että sai tukea ja apua tilanteesta myös omilta esihenkilöiltä ja organisaation johdolta. Yksin ei tarvitse selvitä, ja on tärkeää että myös esihenkilöt voivat aina voi kysyä apua ja saada tukea.

”Oli vaikeaa itselläkin pysyä perässä siinä tilanteessa kun toimistolta siirryttiin nopeasti etätöihin, ja kysymyksiä sateli joka suunnasta, ja tuntui ettei osannut puoliinkaan vastata, kun oli useat käytännöt itsellekin ihan uusia. Kaikki oli kyllä huolissaan ja stressaantuneita uudesta tilanteesta.” (Esihenkilö B, 16.11.2022.)

Muutosaikoina normaalia kovempi stressi saattoi vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti. Aiemmin työhyvinvointia tukevat asiat eivät välttämättä enää toteutuneet, ja piti löytää uudenlaisia tapoja tukea omaa työhyvinvointiaan riittävästi, ja siihen tuli kaiken kiireen keskellä kiinnittää huomiota. Esimerkiksi unettomuus liiallisen stressin takia oli muutostilanteissa negatiivinen tekijä työhyvinvoinnille. Unettomuus voi vaikuttaa aivan kaikkeen – liian vähäinen lepo saattoi lisätä ahdistusta ja pelkoa tulevasta. Stressaantuneena oli myös vaikeampi johtaa ja toimia esikuvana, kun oli tilanteessa saattoi olla aivan yhtä hukassa kuin muutkin työntekijät. Haastateltava korosti sitä, että esihenkilön tulisi kuitenkin muutostilanteissakin pysyä positiivisena ja ammattimaisena, ja luoda työntekijöille ja tiimin jäsenille kuvaa siitä, että tilanne on hallinnassa. Muutostilanteessa on tärkeää olla läsnä omille työntekijöilleen, ja antaa kaikille mahdollisuudet käsitellä tilanteesta aiheutuneita tunteita.

”Olihan siihen totuttelemista, ja tällaiset muutokset aiheutti melkein kaikissa työntekijöissä erilaisia tunteita. Omien tunteiden lisäksi tuli ottaa huomioon kaikkien muidenkin ajatukset ja tunteet, ja niitä piti pyrkiä käsittelemään yhdessä. Tämän kaltaiset tilanteet aiheuttaa kyllä stressiä, mutta sitä oli tärkeää oppia käsittelemään itselle toimivin tavoin.” (Esihenkilö A, 14.11.2022.)

Osassa haastatteluista keskusteltiin myös niistä tilanteista, joissa organisaation esihenkilöillä voi tulla eteen tilanteita, että työntekijöitä pitää lomauttaa tai jopa irtisanoa kokonaan. Tämän kaltaiset tilanteet voivat horjuttaa esihenkilön jaksamista, etenkin kun yleensä irtisanomistilanteet eivät lähde liikkeelle esihenkilön omasta tahdosta. Haastatteluiden mukaan tällaiset tilanteet voivat aiheuttaa monenlaisia negatiivisia tunteita, ja ne voivat tuntua epäreiluilta. Organisaatiomuutokset usein aiheuttavatkin työntekijöissä erilaisia mielipiteitä, jotka heijastuu usein suoraan esihenkilöön. Yksi haastateltavista painotti muutostilanteista keskustellessa sitä, että vaikka esihenkilötyössä omat stressinkäsittelytaidot on tärkeitä, ja niitä tarvitaan lähes jokaisen työpäivän aikana, korostuu niiden tärkeys varsinkin muutostilanteiden aikana. Eräs haastateltava kertoi, että juuri tämän kaltaisten tilanteiden vuoksi on tärkeää pitää tietynlainen etäisyys työntekijöihin, jolloin tosiasioiden ilmi tuominen tai niistä kertominen ei tuntuisi niin henkilökohtaiselta tai raskaalta.

”Onhan semmoiset tilanteet yleensä aina ei-toivottuja. Kyllä siinä saa aina hetken keräillä itseään ennen kuin tämmöisestä pitää jollekkin ilmoittaa, ja ne aiheuttaa kyllä edelleen ikäviä fiiliksiä. Onneksi omassa organisaatiossa tällainen ei ole yleistä, ja aina pyritään ensisijaisesti käyttämään jotakin muita vaihtoehtoja kuin esimerkiksi irtisanomisia.” (Esihenkilö D, 23.11.2022.)

Haastatteluissa tärkeäksi asiaksi nousi myös se, että kiireen ja uuden tilanteen keskellä pyrittäisiin ottamaan aikaa oman työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi. Muutostilanteiden aikanakin tulisi pyrkiä siihen, että arki pysyy tasapainossa, ja ettei esimerkiksi ruokailurytmejä tai unen tarvetta ei laiminlyötäisi. Myös vertaistuen tärkeys korostuu muutostilanteissa, ja on tärkeää, että työpaikalla olisi henkilöitä, joiden kanssa voi jakaa omia tuntemuksiaan rehellisesti ja avoimesti. Eräs haastateltava painotti sitä, ettei esihenkilöasemassa olevien tarvitse välttämättä tietää, miten muutostilanteissa tarkalleen toimitaan, vaan tieto siitä, miten muutostilanteissa tulisi toimia tulee organisaation ylemmältä tasolta, jolloin organisaation sisäisen viestinnän sujuvuus on ehdottoman tärkeää. Hyvällä viestinnällä voidaan vähentää epätietoisuutta, ja esihenkilöiden on tärkeää saada ajankoh- taista tietoa siitä, miten tilanteissa edetään ja millä tavoin heidän tulisi toimia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ne asiat, mitkä vaikuttavat esihenkilön työhyvinvointiin ja mitkä tukevat jaksamista työssä. Esihenkilöiden työhyvinvointiin liittyy paljon samoja asioita, kuin muidenkin työntekijöiden työhyvinvointiin. Esihenkilöiden työhön kuitenkin liittyy enemmän vastuuta, sillä työntekijöiden ollessa vastuussa yleisesti ottaen vain itsestään ja omasta työstä, on esihenkilöt vastuussa niin omasta että omien työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työn tuloksista. Opinnäytetyön tutkimusosuuteen saatu tieto oli suurelta osin teoreettisessa osuudessa käsiteltyä tietoa tukevaa. Sekä teoreettisen- että tutkimusosuuden tietojen perusteella esihenkilötyö voi olla todella monipuolista, ja siihen yleensä sisältyy useita erilaisia työtehtäviä ja vastuualueita. Työmäärän ollessa usein suuri ja vaihteleva, on ymmärrettävää, että esihenkilötyössä on useita kuormittavia ja jaksamiseen vaikuttavia tekijöitä. Esihenkilötyössä työhyvinvointiin negatiivisesti vaikuttava tekijä onkin usein stressi. Esihenkilöt joutuvat kohtaamaan työssä paljon tilanteita jotka voivat aiheuttaa päänvaivaa ja stressiä – jonka vuoksi ehdottomasti yksi tärkein taito roolissa on stressinkäsittelytaidot ja stressiä aiheuttavien tilanteiden tunnistaminen.

Useimmat teoria- että tutkimusosuudessa käsitellyt esihenkilötyön kuormittavat tekijät ovat juuri niitä, jotka mahdollistaa stressin syntymistä. Kun tilanne työpaikalla on stressaava, vaikuttaa se todennäköisesti kaikkiin työhyvinvointia tukeviin tekijöihin negatiivisesti: työn- ja vapaa-ajan välinen tasapaino voi kärsiä mikäli stressi jatkuu työpäivienkin jälkeen, ja esihenkilön stressi voi vaikuttaa negatiivisesti työpaikan vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin. Stressaantuneena voi helpommin myös uupua, jolloin omaan työhyvinvointiin ei välttämättä jakseta kiinnittää niin paljoa huomiota. Työhyvinvoinnin tukemiseen ja omaan jaksamiseen on jokaisella omat keinot ja kuormitustekijät voivat olla hyvinkin erilaisia. Jotta työhyvinvointi ja työssä jaksaminen toteutuisi mahdollisimman hyvin, on tärkeää löytää omat tavat tukea omaa jaksamista ja työhyvinvointia, sekä tunnistaa kuormitustekijät ja se, millä tavoin kuormittavien tekijöiden tuomia negatiivisia vaikutuksia voidaan minimoida. Nykyaikana muutostilanteita tapahtuu työssä huomattavasti aiempaa enemmän, ja tämän takia esihenkilöiden työ voi olla aiempaa kuormittavampaa. Organisaatiossa tulee huomioida matalalla kynnyksellä esihenkilöiden työn kuormitus, sekä tarjota tukea ja apua muutos- ja ongelmatilanteita varten. Työntantajien tulisi myös tarjota kaikille turvalliset ja työhyvinvointia tukevat työtilat sekä hyvät työterveyshuollon palvelut.

Omaan työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen vaikuttaa paljon omat valinnat, elämäntavat, asenteet ja motivaatio. Jokaisella on omat tavat vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, ja on tärkeää löytää itselleen sopivat jaksamista ja hyvinvointia tukevat tekijät. Tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että esihenkilön rooli on usein tekijöilleen mieluisin ja työstä saadaan motivaatiota, ja esihenkilöasemaan pääseminen on ollut usein jo pidempiaikainen tavoite työelämässä. Esimerkiksi vaihtelevat työpäivät ja työtehtävät, palaute, vastuu, sekä oman työn kokeminen tärkeäksi nousivat teoria- että tutkimusosuudessa motivoiviksi tekijöiksi. Työmotivaatio vaikuttaa paljon jaksamiseen sekä työhyvinvointiin yleisesti, jolloin on tärkeää että esihenkilöasemassa olevat kokevat roolinsa tärkeäksi ja työnsä palkitsevaksi. Kun työ on kiinnostavaa ja itselleen mieluista, on helpompi pitää huolta itsestään ja omista työntekijöistään. Esihenkilön rooli on muuttunut ja tulee muuttumaan, ja tämä voi vaikuttaa positiivisesti esihenkilöiden omaan työhyvinvointiin ja motivaatioon. Uuden oppiminen ja esimerkiksi nykyaikaiset esihenkilötyön koulutukset ja kurssit voivat lisätä innostusta ja motivaatiota, ja näitä onkin tärkeää olla tarjolla, jotta esihenkilötaitoja on voidaan ylläpitää ja uudistaa tarpeen mukaan. Hyvällä perehdytyksellä voidaan myös lisätä työhyvinvointia, vaikuttaa työssä jaksamiseen, ja työnteosta voidaan tehdä tuottavampaa ja tekijälleen innostavampaa. Esihenkilön kouluttautuminen ja perehdytys organisaation puolesta on erittäin tärkeää. Hyvä johtaminen ja esihenkilötyö on tärkeä osa hyvinvoivaa organisaatiota ja näillä voidaan vaikuttaa suuresti työntekijöiden sitoutumiseen, työpaikan ilmapiiriin sekä organisaation maineeseen.

7.1 Luotettavuus

Opinnäytetyössä pyrin käyttämään mahdollisimman ajankohtaisia ja luotettavia lähteitä. Opinnäytetyön julkaisuvuoden 2022 aikana tehdyt teoriaosuudessa käsitellyt tutkimukset tukevat opinnäytetyön ajankohtaisuutta ja luotettavuutta. Opinnäytetyön teoreettisessa osuudessa on käytetty paljon kirjallaisia lähteitä, joista kaikki on saatavilla Oulun ammattikorkeakoulun Oula-Finna kirjastopalvelusta. Työssä on hyödynnetty myös ajankohtaisia artikkeleita ja muuta aiheeseen liittyvää relevanttia aineistoa. Lähteitä käyttäessä pyrittiin varmistamaan, että lähteiden alkuperä on luotettava, ja että tieto on ajankohtaista. Kaikkiin opinnäytetyössä käytettyihin lähteisiin viitattiin Oulun ammattikorkeakoulun viittausohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusosuuteen saadut vastaukset koskivat jokaisen haastateltavan omia kokemuksia työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen liittyen. Nämä kokemukset ovat subjektiivisia, ja on myös mahdollista että ne voivat muuttua

ajan kuluessa. Myös opinnäytetyön aihe on sellainen, joista kaikilla on omat näkemyksensä ja kokemuksensa, jolloin siitä saatua tietoa ei voi yleistää tai olettaa että jokainen voi samaistua kaikkeen. Työssä olisi voinut hyödyntää enemmän myös kansainvälisiä lähteitä, mutta työn liittyessä suomalaisten työhyvinvointiin, tukivat kotimaiset lähteet paremmin opinnäytetyön luotettavuutta.

Tutkimukseen osallistui vain neljä henkilöä, ja jotta tuloksista olisi voinut saada luotettavampia, olisi haastatteluja voinut toteuttaa useammalle esihenkilölle. Tutkimustietoja käsitellessä haastateltavien anonyymiteetti ja haastattelujen luottamuksellisuus oli ehdottoman tärkeää, eikä haastateltavista näiden takia kerrottu opinnäytetyössä sellaisia tietoja, joista kukaan pystyisi tunnistamaan ketään haastateltavista. Kaikki haastatteluista kerätty materiaali hävitettiin asianmukaisesti niiden analysoinnin jälkeen. Opinnäytetyöllä ei ollut toimeksiantajaa, joka voi osaltaan vaikuttaa negatiivisesti sen luotettavuuteen.

7.2 Pohdinta ja omat oppimiskokemukset

Opinnäytetyöni aihe valikoitui suurimmalta osin omasta mielenkiinnosta aihetta kohtaan ilman toimeksiantajaa. Työhyvinvointi aiheena on itselleni tärkeä, ja koen sen olevan tärkeä osa kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin toteutumista. Työpaikoilla käytetty aika on elämästä todella suuri ja usein yksi aikaa vievimmistä asioista arjessa, jolloin työn olisi tärkeää tuoda tekijälle onnellisuutta ja hyvinvointia. Kuitenkin usein edelleen työnteko voi olla ”pakkopullaa”, ja työpaikka vaikuttaa negatiivisesti työntekijän elämään ja etenkin psyykkiseen hyvinvointiin. Useat työpaikat tuntuvat edelleenkin olevan ikäviä paikkoja, joissa työntekijöiden hyvinvoinnista tai jaksamisesta ei huolehdi, eikä heitä tai heidän tekemää työtä välttämättä arvosteta. Vaikka työhyvinvointi opinnäytetyön aiheena aiheutti aluksi hieman stressiä, sillä aihetta on käsitelty jo useissa opinnäytetöissä ja työhyvinvoinnista on puhuttu paljon, koen silti, että aiheesta on tärkeää puhua, sillä se ei selvästi toteudu edelleenkään tarpeeksi hyvin. Esihenkilön työhyvinvointi aiheena oli todella mielenkiintoinen ja tärkeä, sillä esihenkilöiden tulisi voida hyvin työssään ja heidän jaksamiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota.

Halusin myös opinnäytetyössä sivuta muita itseäni kiinnostavia aiheeseen liittyviä teemoja, kuten esimerkiksi esihenkilön nykyaikaista roolia sekä nykypäivän työhyvinvointia ja sen toteutumista. Ennen opinnäytetyön tekemistä oli tiedossa se, että työhyvinvoinnissa on puutteita useissa työpaikoissa. Koin tärkeäksi tuoda tätä asiaa myös opinnäytetyöhöni, sillä se toi mielestäni myös pohjaa

sille, miksi aihetta on tärkeää käsitellä, vaikka siitä onkin jo paljon tietoa tarjolla. Tämä idea ottaa näitä aiheita mukaan syntyi oikeastaan vasta kesken opinnäytetyön tekemistä, mutta olen tyytyväinen siihen että otin esiin myös näitä asioita, ja mielestäni ne täydensivät opinnäytetyötäni hyvin ja toivat sille tärkeämmän tarkoituksen.

En ole itse toiminut esihenkilönä tai siihen verrattavassa roolissa, mutta tulevaisuudessa haaveena olisi päästä joskus toimimaan sen kaltaisessa asemassa. Nykyinen opintosuuntaus ja työelämästä saadut opit ovat antaneet kuitenkin paljon tietoa siitä, millainen esihenkilön rooli nykyään on/millaiseksi se on muuttumassa. Myös opinnäytetyötä tehdessä sain paljon uutta tietoa, ja koen että opinnäytetyön tekeminen aiheesta tuo tulevaisuutta varten itselleni paljon eväitä, mikäli joskus päädyn työskentelemään tämän kaltaisessa roolissa. Koen, että mikäli tulen toimimaan joskus esihenkilöasemassa, antoi opinnäytetyöprosessin aikana sisäistämäni asiat hyvää pohjaa sille, miten esihenkilönä tulisi toimia, ja miten tärkeää on huolehtia omasta työhyvinvoinnista ja jaksamisesta.

Haastatteluista saatu tieto ei valitettavasti vastannut täysin odotuksia, vaikka haastattelut oli mielenkiintoisia ja niistä kuitenkin sai vastaukset tarvittaviin kysymyksiin. Haastatteluiden ollessa avoimia ja keskustelunomaisia, keskustelu lähti helposti lipsumaan aiheen ulkopuolelle, vaikka haastatteluiden aikana keskustelu pyrittiin pitämään ennalta sovitussa aiheissa. Jälkeenpäin koenkin, että haastattelumenetelmänä olisi voinut toimia paremmin esimerkiksi puolistrukturoitu haastattelu, jossa olisi valmiina kysymykset joihin tulisi saada vastaukset. Kuitenkin tässäkin olisi voinut olla negatiivisia puolia, kuten se, ettei haastateltavat välttämättä olisi voinut kertoa samalla avoimuudellaan heille tärkeistä tai ajankohtaisista ajatuksista. Myös haastatteluiden purkamisen kirjalliseen versioon tuntui todella haastavalta, kun kysymyksiin ei saatu suoria vastauksia. Huomasin myös, että en ollut ehkä itse tarpeeksi kokenut haastattelijaa varsinkaan tämän kaltaiseen haastatteluun, joka saattoi olla suurena tekijänä sille, ettei haastatteluista saadut tiedot vastannut täysin odotuksia ja osa ennaltsuunnitelluista teemoista jäi omasta mielestäni hieman vajaaksi.

Vaikka opinnäytetyön aloittaminen oli haastavaa, ja alkuvaiheessa aikataulussa pysyminen tuntui vaikealta, oli loppujen lopuksi kirjoittaminen mielekästä ja opettavaista. Opinnäytetyö jäi kuitenkin osittain omasta mielestäni hieman vajaaksi, eikä tekstistä tullut niin syvällistä kuin alussa olin suunnitellut. Kokoaikainen päivätyö opinnäytetyöprosessin ajan vei suurimman osan ajastani, jonka takia opinnäytetyön tekeminen painoittui usein arki-iltoihin sekä viikonloppuihin. Koen, että opinnäytetyötä varten olisi voinut ottaa enemmän opintovapaapäiviä tai pitää jopa pidempiä loma-

jaksoja, jotta työhön olisi voinut syventyä paremmin. Näistä huolimatta olen tyytyväinen siihen, millaisen opinnäytetyön sain aikaan. Myös aiheen valinta oli itselleni onnistunut, sillä opinnäytetyön tekemisestä tuli mielenkiintoista.

LÄHTEET

Aaltonen, Tapio & Ahonen, Pirjo & Sahimaa, Jaakko. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent Oy.

Aarnikoivu, Henrietta. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum media cop. 2008. Hakupäivä 19.10.2022.

Academic Work Finland 2022. YPAI 2022 Young Professional Attraction Index. Kuinka tulla houkuttelevaksi työnantajaksi?. Hakupäivä 19.10.2022.

Ahloth, Minea. 2015. Pomo puun ja kuoren välissä. Helsinki: Talentum 2015. Hakupäivä 14.10.2022.

Aro, Antti. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent 2018. Hakupäivä 18.09.2022.

Berlin, Satu. 2019. Palkitseva työ. Helsinki: Kauppakamari 2019. Hakupäivä 02.10.2022.

Eriksson, Päivi & Koistinen, Katri. Monenlainen tapaustutkimus. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus. Hakupäivä 05.11.2022.

Esihenkilö A. Haastattelu 14.11.2022.

Esihenkilö B. Haastattelu 16.11.2022.

Esihenkilö C. Haastattelu 18.11.2022.

Esihenkilö D. Haastattelu 23.11.2022.

Finla.fi. 2020. Hyvä työilmapiiri on jokaisen vastuulla. Hakupäivä 06.10.2022.
<https://finla.fi/blogi/hyva-tyoilmapiiri-on-jokaisen-vastuulla/>

Meister, J. (2021). The future of work is employee well-being. Forbes.com. Hakupäivä 16.10.2022
<https://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2021/08/04/the-future-of-work-is-worker-well-being/?sh=4067052a4aed>

Järvinen, Pekka. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum Media 2014. Hakupäivä 04.10.2022.

Järvinen, Pekka. 2018. Ammatilinen käyttäytyminen : tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent 2018. Hakupäivä 09.10.2022.

Järvinen, Pekka. 2020. Miten johtaa ihmistä : 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent 2020. Hakupäivä 14.10.2022

Kalliomaa, Sami, Kettunen, Sami. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOY pro 2010. Hakupäivä 15.10.2022

Kankainen, Saara 2022. Miksi valmentava johtaminen kannattaa. Helsingin yliopisto. Hakupäivä 19.10.2022. <https://hyplus.helsinki.fi/miksi-valmentava-johtaminen-kannattaa/>

Kauhanen, Juhani. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Helsinki: Kauppakamari 2018. Hakupäivä 09.10.2022.

Kehusmaa, Kirsi 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsinki: Kauppakamari 2011. Hakupäivä 16.09.2022.

Kilpamäki, Heini & Tuominen, Anni. 2021. Hesburger joutui yli 1 000 viestin kritiikkimyrskyyn Jodelissa – taustalla “Vastuullinen työnantaja” – kampanja, Iltalehti.fi. Hakupäivä 05.11.2022.
<https://www.iltalehti.fi/kotimaa/a/78e86d8b-777b-43e3-8c2f-bc1493250c36>

Manka, M. 2015. Stressikirja: mistä virtaa? Helsinki: Talentum 2015. Hakupäivä 13.10.2022.

Mendoza, N.F. 2020. Managers identify their top on-the-job stressors and how to fix them. TechRepublic 08.07.2020. Hakupäivä 05.11.2022. <https://www.techrepublic.com/article/managers-identify-their-top-on-the-job-stressors-and-how-to-fix-them/>

Pirinen, Helka. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum 2014-. Päivitetty: 23.11.2015. Hakupäivä 04.10.2022.

Selkäkanava 2022. Seisominen tuo aktiivisuutta työpäivään. Hakupäivä 13.10.2022. <https://selka-kanava.fi/selan-hoito/selan-ja-selkakivun-omatoiminen-hoitaminen/ergonomiavinkkejä-kotiin-ja-ty-opaikalle/tauta-vaihtele-asentoja-ja-tyopisteen-saatoja/seisominen-tuo-aktiivisuutta-tyopaivaan>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi. Hakupäivä 16.09.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Suomalaisen työn liitto. 2017. Tutkimus: työilmapiiri työhyvinvoinnin tärkein tekijä. Hakupäivä 16.09.2022. <https://suomalaintyo.fi/2017/10/23/tutkimus-tyoilmapiiri-tyohyvinvoinnin-tarkein-tekija/>

Hankonen, Riitta. 2015. Esimies, huolehdi itsestäsi. Tehylehti.fi Hakupäivä 09.10.2022. <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/esimies-huolehdi-itsestasi>

Valtiokonttori, Kaiku-palvelut. 2007. Työhyvinvointi muutoksessa. Hakupäivä 23.09.2022. <https://vm.fi/documents/10623/307711/Ty%C3%B6hyvinvointi+muutok- sessa+kirja+2007.pdf/dcd00741-f076-48b3-b503-b98898e14cdc>

Tampereen yliopisto, 2022. Johtaminen & työhyvinvointi. Hakupäivä 24.09.2022. <https://sites.tuni.fi/kehitatyohyvinvointia/johtaminen-tyohyvinvointi/>

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2018. Hakupäivä 20.10.2022.

Työterveyslaitos, 2022. Elintavat ja työhyvinvointi. Hakupäivä 16.10.2022. <https://www.ttl.fi/ty-opiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>

Työterveyslaitos, 2022. Hyvinvointia työstä 2030. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Hakupäivä 06.10.2022. <https://hyvatyo.ttl.fi/muutosvoimat/ikaantyyva-ja-monimuotoistuva-tyovaesto>

Työterveyslaitos, 2022. Hyvinvoiva esimies tekee parempaa jälkeä kuin pahoinvoiva. Hakupäivä 24.09.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvinvoiva-esimies-tekee-parempaa-jalkea-kuin-pahoinvoiva>

Työterveyslaitos, 2022. Miten Suomi voi? 9/2022: Johtajatkin tarvitsevat tukea. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/4487> Hakupäivä 04.10.2022

Työterveyslaitos, 2022. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Hakupäivä 09.12.2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa>

Vilikka, Hanna 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä : ratkaisut tutkimuksen umpikujiiin. PS-kustannus 2021. Hakupäivä 20.10.2022.