



**TURUN  
YLIOPISTO**

Kauppakorkeakoulu

# **Esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa: työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia**

Johtamisen ja organisoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Teea Hast

Ohjaaja:  
FT Markku Jokisaari

13.6.2024  
Turku

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Johtaminen ja organisointi

**Tekijä:** Teea Hast

**Otsikko:** Esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa: työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia

**Ohjaaja:** FT Markku Jokisaari

**Sivumäärä:** 61 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 13.6.2024

Työssä jaksamisen ongelmat, kuten työstressin aiheuttamat haasteet, ovat alati kasvava ongelma. Erityisesti johtamiselle asetetaan paljon haasteita ja odotuksia tukea työntekijöiden hyvinvointia ja työssä jaksamista. Tämä tutkimus tarkasteli esihenkilöiden roolia työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltiin työntekijöitä ja esihenkilöitä.

Haastatteluissa ilmeni, että esihenkilöiden tuki on tärkeää alaisten työssä jaksamiselle, mutta ei riittävää ilman organisaation tukea. Esihenkilöt koettiin tärkeiksi erityisesti päivittäisen tuen kannalta. Organisaatioiden tuki korostui työssä jaksamisen ongelmiin puututtaessa, jolloin organisaatioilta kaivattiin esimerkiksi lisäresursointia ja selkeämpiä työtapoja. Myös työkavereiden tuki koettiin tärkeäksi. Sen sijaan työstressiä aiheuttavat muun muassa resurssipula, yksin työskentely ja vuorovaikutuksen ongelmat. Esihenkilöille alaisten ongelmat ilmenivät erityisesti lisääntyneinä poissaoloina, ja niitä pyrittiin ehkäisemään varhaisella puuttumisella jaksamisen ongelmiin. Jatkossa tulisi tutkia, miten organisaatiot voivat ennaltaehkäistä työssä jaksamisen haasteita ja millaisia alakohtaisia eroja näissä keinoissa on.

**Avainsanat:** työssä jaksaminen, johtaminen, esihenkilön tuki, työhyvinvointi

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Teoria</b>	<b>9</b>
	<b>2.1 Työssä jaksamista tukeva johtaminen</b>	<b>9</b>
	2.1.1 Johtamistyyli	10
	2.1.2 Hyvät työskentelysuhteet esihenkilön kanssa	13
	<b>2.2 Työssä jaksaminen</b>	<b>13</b>
	2.2.1 Työn psyykkiset kuormitustekijät	14
	2.2.2 Työn voimavarat	18
	<b>2.3 Työssä jaksamisen horjuminen</b>	<b>19</b>
	2.3.1 Työstressi	19
	2.3.2 Työuupumus	20
	2.3.3 Työstä palautuminen	21
<b>3</b>	<b>Menetelmät</b>	<b>23</b>
	<b>3.1 Tutkimuksen lähestymistapa</b>	<b>23</b>
	<b>3.2 Tutkimusaineiston kerääminen</b>	<b>23</b>
	<b>3.3 Tutkimusaineiston luotettavuus</b>	<b>25</b>
	<b>3.4 Tutkimusaineiston analysointi</b>	<b>26</b>
	<b>3.5 Tutkimuksen eettisyys</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>Tulokset</b>	<b>29</b>
	<b>4.1 Työntekijöiden kokemuksia</b>	<b>29</b>
	4.1.1 Esihenkilön vaikutukset työssä jaksamiseen	29
	4.1.2 Organisaation tuki työssä jaksamisessa	33
	4.1.3 Työssä jaksamista tukevat tekijät	37
	4.1.4 Työstressiä luovat tekijät	40
	<b>4.2 Esihenkilöiden kokemuksia</b>	<b>45</b>
	4.2.1 Alaisten ongelmat ja vaikeudet	45
	4.2.2 Organisaation tuki	46
	4.2.3 Esihenkilötyötä tukevat asiat ja haasteet	47
	<b>4.3 Tulosten yhteenveto</b>	<b>50</b>
<b>5</b>	<b>Johtopäätökset</b>	<b>53</b>
	<b>5.1 Teoreettinen kontribuutio</b>	<b>53</b>

<b>5.2 Käytännön suositukset</b>	<b>54</b>
<b>5.3 Jatkotutkimussuositukset ja tutkimuksen rajoitukset</b>	<b>55</b>
<b>6 Yhteenveto</b>	<b>56</b>
<b>Lähteet</b>	<b>57</b>
<b>Liitteet</b>	<b>62</b>
<b>Liite 1. Työntekijöiden haastattelurunko</b>	<b>62</b>
<b>Liite 2: Esihenkilöiden haastattelurunko</b>	<b>64</b>

## **KAAVAT**

Kaava 1: Työntekijöiden NVivo-koodaus	27
Kaava 2: Esihenkilöiden NVivo-koodaus	27

## **TAULUKOT**

Taulukko 1: Haastateltavat	24
Taulukko 2: Operationalisointitaulukko	27
Taulukko 3: Esihenkilöiden ominaisuudet	29

# 1 Johdanto

Johtamiselle asetetaan paljon haasteita ja odotuksia tukea työntekijöiden hyvinvointia. Johtamista tarvitaan jokaisessa organisaatiossa ja sen laatu määrittää osittain edellytyksiä organisaation onnistumiselle ja epäonnistumiselle. Johtajat ovat tärkeitä vaikuttajia organisaation tavoitteiden saavuttamisessa, sekä alaisten työssä viihtymisessä ja jaksamisessa (Inceoglu ym. 2018). Työssä jaksamisen ongelmat, kuten työstressin aiheuttamat haasteet, ovat alati kasvava ongelma. ”Työterveyslaitoksen työelämä tutkimuksen mukaan jopa joka neljännes työikäisistä suomalaisista on vaarassa uupua.” kirjoittaa Yle (2023) pohjautuen Työterveyslaitoksen tekemään ”Miten Suomi voi?” tutkimukseen. Työterveyslaitos arvioi, että noin 625 000 työssä käyvää on kohonneen uupumisriskin ryhmässä. Joka kolmannella tästä ryhmästä esiintyy uupumusoireita siinä määrin, että ne haittaavat arjen toimintaa. Suomalaisesta työkuulttuurista ja keskitason johtamisesta ovat puuttuneet selkeät käytänteet ja tunnustustavat liiallisen työstressin ja kuormituksen huomaamiseen sen alkutekijöissä. Työuupumuksen hoitamiseksi useat organisaatiot ovat rakentaneet työterveyden kanssa laadukkaat hoitosuunnitelmat. Työuupumuksesta toipuminen on kuitenkin yksilölle psyykkisesti rankkaa, ja siksi organisaatioiden lähiesihenkilöiden olisi tärkeää tunnistaa liiallisen työstressin ja uupumuksen merkit jo niiden ensi kertaa oireillessa. Näin saataisiin säästettyä sekä hoidosta että sairauspoissaoloista aiheutuvia kustannuksia, sekä työntekijän psyykkisiä voimavaroja, kun hoidettavat oireet ovat vielä suhteellisen kevyitä.

Työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista on paljon aiempaa tutkimusta (Soren ym. 2023), jota on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Erilaisten johtamistekniikoiden ja työtyytyväisyyden välinen suhde on kehittynyt positiivisesti vuosikymmenten aikana, mutta edelleen osa johtamistekniikoista, kuten perinteinen hierarkkinen johtaminen, voi jättää työntekijöiden psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin huomiotta, ja voi pahimmillaan vaarantaa niitä työn tehokkuuden verukkeella (Inceoglu ym. 2018). Työntekijöiden hyvinvointia on tutkimuksissa kohdeltu toissijaisena tuloksena tai esihenkilö-alainen-suhteen selittäjänä (Montano ym. 2017), eikä tärkeänä lopputulemana itsessään (Inceoglu ym. 2018). Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda esiin mahdolliset aukot työtutkimuksessa.

Aihetta lähestyin laadullisen poikkileikkaustutkimuksen avulla. Valitsin laadullisen tutkimusmenetelmän, sillä tutkimuksen kohteena olivat työntekijöiden ja esihenkilöiden omat kokemukset ja tulkinnat työssä jaksamisen haasteiden tukemisesta.

Päättökysymyksenä esitin kysymyksen ”Mikä on esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa?” Tutkimuksen osaongelmina olen käsitellyt kolmea eri kysymystä: ”Miten työntekijät kokevat esihenkilön tukevan heitä työssä jaksamisessa?”, ”Mitkä muut tekijät johtamisen lisäksi ovat keskeisiä työntekijöiden työssä jaksamiselle?” ja ”Miten esihenkilöt kokevat alaistensa työssä jaksamisen omassa työssään?”



## 2 Teoria

Esihenkilöiden tehtäväkenttä on laaja ja he ovat päivittäisessä vastuussa useista eri työn osa-alueista. Heidän tehtäväkenttäänsä perinteisesti kuuluvat henkilöstön johtamisen lisäksi toiminnan suunnittelu ja arviointi, rekrytointi ja koulutus, turvallisen ja laillisen työympäristön varmistaminen, henkilökohtaisten kasvumahdollisuuksien kehittäminen, työodotuksista viestiminen, valmennus ja neuvonta, sekä työvälineiden käytön kouluttaminen (Vecchio 2008). Muita mahdollisia työtehtäviä ovat organisaation vision suunnittelu ja toteutus, päätöksenteko, resurssien määrittäminen, parhaiden kykyjen palkkaaminen, konfliktien ratkaiseminen työpaikalla ja luottamuksen rakentaminen tiimin kesken. Osa esihenkilöistä voi toimia osana johtoryhmää, johtaa useita yhtäaikaista projekteja tai toteuttaa omaa asiantuntijuuttaan esihenkilötyön lisäksi. Organisaatio monesti määrittää kohteet, joihin esihenkilön tulee ensisijaisesti kiinnittää huomiota. Näitä kohteita voivat olla esimerkiksi työntekijöiden suoriutuminen, kustannusten lasku, tai uuden prosessin käyttöönotto organisaatiossa. Esihenkilöt ovat usein tulostavasti vastuussa organisaatiolleen, eivätkä näin ollen pysty aina itse määrittämään tärkeimmän tarkkailunsa alla olevia kohteita. Esihenkilön työ- ja koulutustausta voi myös vaikuttaa siihen, miten hän tarkastelee omaa työkenttäänsä. Esimerkiksi suoraan asiantuntijatyöstä esihenkilöksi ylennetty voi omistaa substanssiosaamista työn suorittamisen ja suunnittelun saralla, mutta hänellä voi olla puutteelliset kyvyt henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseen tai konfliktien selvittelyyn.

### 2.1 Työssä jaksamista tukeva johtaminen

Esihenkilöt käyttävät vaikutusvaltaansa alaisiin, joka saa heidät saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet. Esihenkilöiden rooli monissa organisaatioissa on olennainen, ja heidän käytöksensä vaikuttaa alaisten työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen. (Inceoglu 2018.) Heillä voi olla mahdollisuus ehkäistä työssä uupumista aikaisen puuttumisen, työmäärän jakamisen tai työympäristön sosiaalisten suhteiden tarkkailemisen avulla. Johdolla on myös ratkaiseva rooli kehitettäessä työhyvinvointia ja siihen liittyviä prosesseja (Euroopan Unionin puitesopimus 2002). Työhyvinvoinnin organisoitu johtaminen voi auttaa yrityksiä olemaan ajan tasalla henkilöstön työhyvinvoinnin tasosta, kehittää sitä, sekä luoda siitä kilpailuetua niin työmarkkinoilla kuin liiketoiminnassa. Esimerkiksi Iso-Britanniassa työhyvinvoinnin johtaminen perustuu kemianteollisuuden järjestön CIA:n (Chemical

Industries Association) sisäiseen Health Network -verkoston ohjeistukseen, joka auttaa organisaatioita ymmärtämään ja käsittelemään työpaikan työhyvinvointiin liittyviä asioita. Ohjeistuksen tarkoitus on neuvoa yrityksiä työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, ja sitä on käytetty pohjana myös suomalaiselle organisaation hyvinvoinnin kehittämiseksi esimerkiksi Työturvallisuuskeskuksen ja Kemianteollisuuden työalatoimikunnan johdosta. (Euroopan Unionin puitesopimus 2002.)

### 2.1.1 Johtamistyyli

Johtamistyyli voi vaikuttaa siihen, kuinka hyvin organisaatio ja esihenkilöiden työskentely tukee alaisten työssä jaksamista. Perinteisesti johtamisteoria ovat keskittyneet johtajan taitoihin yksilönä ja lähinnä vertikaalisten työtehtävien hallintaan (Pearce & Conger 2003). Nykyajan asiantuntijapainotteinen työelämä luo edellytyksiä autonomiaa edistävälle johtamiselle. Työtehtävät erityisesti asiantuntijatyössä ovat itsenäisempiä, ja niiden tekeminen vaatii luovuutta ja ajatustyötä. Työn luonteen muuttumisen vuoksi esihenkilöiden tulee erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa astua pois auktoriteettiasemasta lähemmäs ihmislähtöisempää, vastuuta ja vapautta antavaa johtamista. (Ryynänen ym. 2020). Kirjallisuudessa tunnistettuja johtamistyyliä, jotka palvelevat ihmislähtöistä ajattelutapaa, on useita. Näistä tyyleistä tutkielmassa käsitellään palveleva, transformatiivinen, valtuuttava, sekä jaettu johtaminen.

van Dierendonckin (2011) mukaan palvelevan johtamisen (servant leadership) ideana on, että hyvinvoivat ja motivoituneet työntekijät ovat yrityksen prioriteetti, ja jotka hyvinvointinsa ansiosta tukevat laadukasta työtoimintaa ja hyvää organisaation tulosta. Palvelevan johtamisen pohjimmainen tarkoitus on muodostaa työpaikalle avoin ja tukeva työkuilu. Kulttuurin sisällä ihmiset kokevat onnistuvansa työssään hyvin, ja he kokevat yhteenkuuluvuutta, luottamusta ja sitoutumista työpaikkaan (Eva ym. 2019). Tällainen työkuilu voi auttaa torjumaan työssä tylsistymistä sekä työuupumusta. Palveleva johtaminen vaatii esihenkilöltä reflektiota hänen omasta toiminnastaan johtajan roolissa. (van Dierendonck 2011.) Palveleva johtaja vahvistaa työntekijöiden uskoa heidän omaan kykyihinsä, kannustaa heitä itseohjautuvuuteen ja tukee ammatillista kehitystä sekä suoriutumista pitkällä aikavälillä (Eva ym. 2019). Tuen lisäksi johtaja toimii jämäkästi, kommunikoi selkeästi hänen odotukset alaisilleen, ja pitää jokaisen työntekijän vastuullisena omasta työstään. Palveleva johtaja tarvitsee myös rohkeutta kyseenalaistaa ja uudistaa työpaikan käytänteitä, pitäen samalla

mielessä organisaation pitkän tähtäimen tavoitteet. Erimielisyystilanteissa korostuu johtajan käytös keskustelijana ja perustelijana käskemisen tai pakottamisen sijaan. Virhetilanteiden sattuessa johtaja selvittää ne perusteellisesti, sallien alaisten satunnaiset virheet ja anteeksi antaen ilman kaunaa. Tärkeää on myös johtajan myötätuntoisuus alaisia kohtaan ja erilaisuuden salliminen organisaatiossa. (van Dierendonck 2011.) Palvelevan johtamisen on kuitenkin tutkittu olevan sopimatonta esimerkiksi korkeakoulujen työntekijöille, sillä heidän työtään määrittävät enemmän institutionaaliset rajat, joihin palveleva johtaminen ei tehokkaasti vaikuta (Sihombing ym. 2023).

Transformatiivinen johtajuus (transformative leadership) on johtamistyyli, jossa johtajat inspiroivat ja motivoivat alaisiaan saavuttamaan poikkeuksellisen hyviä tuloksia. Transformatiiviset johtajat ovat karismaattisia ja näkemyksellisiä, ja he simuloivat alaisiaan älyllisesti ja huomioivat heitä yksilöllisesti. (Bass & Riggio 1990.) Podsakoff ym. (1990) tiivistävät transformatiivisen johtajuuden kuuteen käyttäytymistapaan, joita ovat vision tunnistaminen ja artikointi, sopivan mallin tarjoaminen, ryhmätavoitteiden hyväksymisen edistäminen, korkeat odotukset suorituskyvystä, yksilöllinen tuki ja älyllinen stimulaatio. Transformatiiviset johtajat motivoivat ja inspiroivat työntekijöitä tulevaisuuden visioiden avulla, toimivat esimerkkinä ja roolimallina, edistävät alaisten välistä yhteistyötä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi, ja stimuloivat älyllisesti lähestymällä ongelmia uusien näkökulmien avulla. Johtajilta odotetaan korkeaa suorituskkyä työssään, kiinnittäen samalla huomiota alaistensa yksilöllisiin kehitystarpeisiin ja huolenaiheisiin. Transformatiivinen johtajuus on todettu toimivaksi suorituskvyn, tyytyväisyyden, motivaation ja tyytyväisyyden mittaamisessa. (Perko ym. 2014). Tämä johtajuuden suuntaus on työhyvinvoinnin ja -tyytyväisyyden saralla vielä vähän tutkittu aihe (Judge & Piccolo 2004), mutta se esiintyy usein mukana työhyvinvointiin liittyvässä kirjallisuudessa.

Valtuuttava johtaminen (empowering leadership) näkee organisaation henkilöstön sen laadun, tiedon ja innovaatioiden kehittäjänä. Valtuuttavalla johtamisella luodaan esimerkiksi itseohjautuvia tiimiä tai monipuolisempia työtehtäviä, mikä lisää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, vastuuta ja vapautta (Lämsä & Päivike 2013.) Valtuuttava johtaminen sopii tilanteisiin, joissa alaisilta toivotaan pitkän aikavälin kehitystä ja heillä on aikaa työnsä puitteissa oppimisen rauhalliseen toteuttamiseen. Se sopii erityisesti henkilöstölle, joka tekee ohjeistamatonta ja analyttiseen

päätöksentekoon perustuvaa työtä. (Houghton & Yoho 2005.) Ydintarkoituksena on, että johtaja kehittää alaisiaan siten, että he voivat parhaalla mahdollisella tavalla johtaa itseään ja omaa työskentelyään (Cox ym. 2003). Valtuuttavaa johtamista harjoittavan esihenkilön vastuulla on antaa alaisille tarvittavat resurssit monipuolisten ja vastuullisempien tehtävien toteuttamiseksi. Näitä resursseja voivat olla esimerkiksi aika, raha, koulutusmahdollisuudet, sekä työtilat ja -välineet. (Lämsä & Päivike 2013.) Esihenkilön tulee huolehtia myös vastuun ja vapauden tasapainoisesta toteutumisesta sekä tukea ja edistää alaisensa oma-aloitteisuutta, motivaatiota ja itseluottamusta. Valtuuttavan johtamisen keskeinen ominaisuus on esihenkilön ja alaisen välinen luottamussuhde, sekä hierarkkisen valtasuhteen haastaminen. (Ryynänen ym. 2020.)

Jaettu johtaminen (shared leadership) tukee inklusiivisuutta ja helpottaa osallistumista organisaation toimintaan (Pearce & Conger 2003). Se muistuttaa idealtaan valtuuttavaa johtamista, mutta valtuuttavasta johtamisesta poiketen tarkoituksena on osallistaa työntekijöitä yhteisen käytäntöjen luomiseen (Zhu ym. 2018), kun taas valtuuttava johtaminen antaa johtamisen taidot ja velvollisuudet työntekijälle itselleen. Jaetun johtamisen taustalla on kokemus siitä, etteivät eri taustoista tulevat ihmiset ole aina olleet tasavertaisessa asemassa työpaikoilla, ja ovat voineet joutua kokemaan ulkopuolisuuden tunteita sekä yhteen kuulumattomuutta organisaatiossa. Lähtökohtana on, että alaiset ovat aktiivisesti mukana päätöksentekoprosessissa ja heillä on sananvaltaa työnsä suorittamiseen ja organisaation ohjaukseen liittyen. (Pearce & Conger 2003.) Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda esiin omat näkökulmansa, tietonsa sekä kykynsä työn organisointiin liittyen (Zhu ym. 2018). Kun työntekijät tuntevat olevansa arvostettuja, paranee heidän motivaationsa ja sitä kautta suorituskykynsä lisäten organisaation tuottavuutta. Osallisuuden myötä on alaisilla mahdollisuus kehittää uusia kykyjä ja taitoja. Jaettu johtaminen edistää joustavuutta ja sopeutumiskykyä, mikä helpottaa organisaatioiden reagointia liiketoimintaympäristön muutoksiin. (Pearce & Conger 2003.) Se tuo osallisuuden tunteen henkiin niin kollegoiden välisessä vuorovaikutuksessa, työryhmän, organisaation kuin yhteisönkin sisällä. Tähän kuuluu myös tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuden vaatiminen työyhteisön sisällä. (Ferdman ym. 2020.) Johtamisen onnistunut toteutus edellyttää sitoutumista sekä johdolta että työntekijöiltä sekä tehokasta viestintää ja johtamista heidän välillään. Parhaimmillaan jaettu johtaminen luo organisaatioon kulttuurin, jossa

korostuu osallisuus ja dynaamisuus, joka edistää innovaatiota, yhteistyötä ja jatkuvan parantamisen periaatteita. (Pearce & Conger 2003.)

### 2.1.2 Hyvät työskentelysuhteet esihenkilön kanssa

LMX-teoria (leader–member exchange) viittaa johtajan ja alaisen työskentelysuhteen laatuun organisaation sisällä. Teorian pohjana pidetään huomiota siitä, että johtajat muodostavat hyvä- ja huonolaatuisia työskentelysuhteita alaistensa kanssa, ja niiden laatu vaikuttaa alaisten käytökseen ja asenteeseen esihenkilöä kohtaan. (Harris ym. 2014.) Hyvä työskentelysuhte alaisen ja esihenkilön välillä sisältää keskinäisen kunnioituksen, tuen ja lojaaliuden, ja se ulottuu muodollisen työsopimuksen ulkopuolelle lisäämään alaisen motivaatiota ja kykyä suorittaa työtehtävänsä tehokkaasti. Hyvälaatuisessa työskentelysuhteessa ovat suuressa roolissa luottamus, motivaatio, voimaantuminen ja työtyytyväisyys. Toisaalta matalat huonolaatuiset alaisten ja esihenkilöiden työskentelysuhteet perustuvat pelkästään muodolliseen työsopimukseen, ja ne sisältävät pääosin taloudelliseen vaihtoon sekä työn suorittamiseen liittyvää kommunikaatiota. Teoriaa mukailleen, organisaation hyvälaatuiset työskentelysuhteet voivat vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja sitä kautta työhyvinvointiin. Esihenkilöiden ja alaisten hyvät suhteet voivat edistää avointa keskustelua työssä tai jaksamisessa koettavista haasteista, kehityskohdista ja ongelmista. Alaiset kokevat saavansa tukea ja lojaaliutta esihenkilöltään, minkä vuoksi he voivat kokevat keskustelun näistä asioista helpommaksi. (Martin ym. 2016.) Näissä työskentelysuhteissa esihenkilöiden on kuvailtu olevan ystävällisempiä ja inklusiivisempiä sekä harjoittavan avoimempaa kommunikaatiota alaisten kanssa (Day 2014). Huonot työskentelysuhteet taas voivat olla syy sille, miksi osa organisaatioista ei omista avointa keskusteluilmapiiriä työsopimuksen ulkopuolelle jäävistä asioista, kuten organisaation ilmapiiristä. Alaiset eivät välttämättä koe saavansa tukea tuodessaan ilmi heitä häiritseviä asioita, mikä ennestään vaikeuttaa ongelmakohtien ilmi tuonnin organisaatioissa. (Martin ym. 2016.) Esihenkilöiden onkin tärkeää huomioida tasavertaisten suhteiden luominen alaistensa kanssa (Harris ym. 2014).

## 2.2 Työssä jaksaminen

Työssä jaksaminen määritellään esimerkiksi ”kokonaisuudeksi, joka koostuu tunnollisista työoloista, työssä tarvittavasta osaamisesta, mielekkästä työstä,

työntekijän työkyvystä sekä yksityiselämästä” (JHL 2024). Sitä tukee myös työn riittävä vaativuus ja työn vaihtelevuus. Työntekijöiden työssä jaksamista voivat horjuttaa erilaiset haasteet, joita voivat olla työtaakan suuruus, työtehtävien määräajat, ristiriitatilanteet kollegoiden kanssa, organisaatiomuutokset, tai henkilökohtaiset ongelmat, jotka vaikuttavat työn tekemiseen. Strategiat vaihtelevat yksilöittäin ja sisältävät yhdistelmän erilaisia selviytymistekniikoita, kuten ongelmanratkaisua, sosiaalista tukea, ajanhallintaa, rentoutumiskeinoja ja ammattiavun etsimistä. Työssä jaksaminen on välttämätöntä työn tuottavuuden, työtyytyväisyyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi. (Lazarus & Folkman 1984.) Työssä jaksamisen tutkimuksessa on pitkään yhdistetty työssä suoriutumisen mittarit työhyvinvoinnin menestyksekkyyteen. Tämä ei kuitenkaan riitä kuvaamaan työssä jaksamisen moninaista käsitettä, eikä pelkästään työssä suoriutuminen kuvaa työntekijöiden hyvinvointia. (Inceoglu ym. 2018.) Nykyajan työntekoa ei pidetä pelkästään välttämättömänä tulon lähteenä, vaan voi se parhaimmillaan olla väylä toteuttaa itseään ja saavuttaa merkityksellisyyden tunnetta. Pelkän työtyytyväisyyden sijaan työstä halutaan innostusta, omistautumista ja uppoutumista, sekä kokemuksia työn imusta (Järvensivu ym. 2015). Työ voi myös mahdollistaa psykologisten perustarpeiden, kuten kompetenssin, yhteenkuuluvuuden tarpeen ja autonomian, täyttämisen (Deci ym. 2017).

Työhyvinvointi takaa henkilöstölle mielekkäät ja sujuvat työtehtävät turvallisessa ja terveyttä edistävässä ympäristössä. Taustalla on jatkuva kehitys, jonka tavoitteena on tuoda jokaiselle työntekijälle mahdollisuus kokea työn iloa ja onnistumisia.

Työhyvinvointi koostuu fyysisestä ja psyykkisestä osasta, joista fyysinen kattaa työn kehollisen kuormituksen, olosuhteet ja ergonomiset ratkaisut, ja psyykkinen työn aiheuttamat paineet, ilmapiirin ja työstä aiheutuvan stressin (Virolainen 2002).

Työhyvinvoinnin kehittämisessä keskitytään sellaisten toiminta- ja johtamismallien luomiseen, jotka mahdollistavat työntekijöille muutoksen mukana pysymisen, motivoivan työympäristön, ja työntekijöiden jatkuvaan sosiaalisen pääoman kasvattamiseen (Kärkkäinen 2002). Keskityn tutkielmassani psyykkisiin kuormitustekijöihin haastatteluiden kohdistuessa asiantuntijaorganisaatioihin.

### 2.2.1 Työn psyykkiset kuormitustekijät

Lähtökohtaisesti jokainen työtehtävä asettaa vaatimukset työntekijälle, joiden ansiosta työ saadaan suoritettua. Organisaatiot ovat usein määritelleet jonkinasteiset käytännöt,

miten näihin tavoitteisiin päästään. Jokainen työ sisältää kuormitustekijöitä, mutta myös työn vaatimukset voivat muuttua kuormitustekijöiksi niiden määrän kasvettua yksilön voimavaroja korkeammiksi. (Feldt ym. 2017.) Erityisesti tietotyö asettaa henkilöstölle fyysisten kuormitustekijöiden rinnalle yhteisöllisiä kuormitustekijöitä, kuten työyhteisössä tehtävää työtä, ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tiedon hallintaa (Kärkkäinen 2002). Työn vaatimukset voivat olla joko määrällisiä tai laadullisia. Määrällisillä vaatimuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi työahtia tai työn määrää. Laadullisia kuormitustekijöitä on tunnustettu useita, ja ne liittyvät työn kognitiivisiin vaatimuksiin, intensiivisyyden vaatimuksiin, eettisiin vaatimuksiin, emotionaalisiin vaatimuksiin, sekä työn epävarmuuteen, ja työn ja perheen väliseen ristiriitaan. Laadulliset kuormitustekijät ovat olleet viime vuosina työstressitutkimuksen keskiössä. (Feldt ym. 2017.)

Työn kognitiivisissa vaatimuksissa on kyse tiedon vastaanottamisesta, sen käsittelystä ja tuottamisesta, sekä laajemmin kognitiivisten prosessien vaatimuksista (esimerkiksi muisti, oppiminen tai ajattelu) (Peteers ym. 2014). Esimerkkejä kognitiivisista työtehtävistä voivat olla innovointi tai luovien ideoiden toteuttaminen, asiakirjojen tai koulutusmateriaalien valmistelu, uuden järjestelmän opettelu tai asiakasta koskevan tiedon päättäminen. Kognitiivisiin työn vaatimuksiin sisällytetään usein työrooleihin liittyvät epäselvyydet, ristiriidat ja ylikuormitukset (Kahn ym. 1964). Rooliepäselvyys ilmenee tilanteissa, joista puuttuu selkeät toimintaohjeet. (Feldt ym. 2017.) Esimerkiksi uusi johtaja voi kokea rooliepäselvyyttä ensimmäisessä johtajaroolissaan. Rooliylikuormituksessa työntekijälle asetetaan työrooliin liittyviä vaatimuksia ja odotuksia, jotka vaativat kognitiivista ja psykologista työstöä ja puntarointia. Esimerkiksi johtaja voi tuntea rooliristiriitaa irtisanomistilanteissa, jos hänet tunnetaan yleensä kannustavana ja oikeudenmukaisena henkilönä. Rooliylikuormitus tulee esiin tilanteissa, jossa työntekijän rooliin kuuluu ydintehtäviä, sekä prioriteeteiltaan vähemmän tärkeitä tehtäviä. (Semmer ym. 2015.) Esimerkiksi opettajien tärkein tehtävä on pitää päivän aikana luentoja, vähemmän tärkeä tehtävä on korjata opiskelijoiden kokeita. Nämä vähemmän tärkeät tehtävät saattavat vaikuttaa työntekijälle turhauttavilta, ja niiden voidaan kokea vievän voimavaroja pääasiallisilta työtehtäviltä. Tällaisia työtehtäviä kutsutaan työn turhakkeiksi, ja ne voivat aiheuttaa työkuormitusta. (Feldt ym. 2017.)

Työn intensiivisyys liittyy tietotekniseen ja sosiaaliseen murrokseen, jonka erityispiirteinä on kiihtyminen, nopeutuminen ja tehokkuus eri elämäntilanteilla (Rosa 2003). Nykyajan työ, erityisesti asiantuntijatyö, on tehostunut kahdella tapaa: työn tekemisen intensiteetti on kasvanut, ja työn tekeminen on laajentunut. Työn intensiteetti viittaa työhön liittyvään kognitiiviseen tai emotionaaliseen ponnisteluun, työn laajentuminen taas ajalliseen ja paikalliseen joustavuuteen. (Feldt ym. 2017.) Työn intensiivisyyden katsotaan koostuvan viidestä osa alueesta: 1) kiristyneestä työtahdistusta ja useiden asioiden samanaikaisesta suorittamisesta, 2) työn itsenäisestä suunnittelusta ja päätöksenteosta, 3) itsenäisestä urasuunnittelusta ja urahallinnasta, 4) tieto- ja oppimisvaatimuksista, sekä 5) taitovaatimuksista (Kubicek ym. 2016). Muita Työsuojeluhallinnon (2023) tunnistamia kuormitustekijöitä ovat työsuunnittelun, jakamisen ja tekemisen edellytyksistä huolehdittavia riskitekijöitä ovat kohtuuton vastuu, jatkuva valppaana olo, liikkuva työ tai työmatkustaminen, ja puutteet työvälineissä tai -olosuhteissa. Työn intensiivisyyden vastakohtana työkuormitusta voivat kasvattaa esimerkiksi liian vähäinen työ tai jatkuvat työn keskeytykset. Kasvatavat intensiivisyyden vaatimukset voivat olla yhteydessä työhyvinvoinnin haasteisiin, ja pitkittyessään aiheuttaa työtytymättömyyttä ja -uupumusta (Feldt ym. 2017).

Työn eettiset vaatimukset ovat kysymyksiä oikeasta ja väärästä, joita voidaan ratkoa intuitiivisesti ja nopeasti, tai pitkästi prosessoiden ja lopputuloksia punnitien. Eettiseen päätöksentekoon vaikuttavat työntekijän yksilö- ja tilannetekijät, kuten omat arvot ja ratkaisun seurausten laajuus. (Feldt ym. 2017.) Eettisiä vaatimuksia vaativat tilanteet ovat esimerkiksi irtisanomisprosessit, vuorovaikutustilanteet (puuttuminen työpaikkakiusaamiseen), henkilöstön henkilökohtaiset ongelmat (masennus, riippuvuus tai työuupumus), tai ulkoapäin arvostiriitoja aiheuttavat paineet (paine rikkoa lakia). Eettisiä haasteita kohtaavat työssään esihenkilöt sekä työntekijät (Huhtala ym. 2010). Työssä jaksamiseen tämä vaikuttaa siten, että eettisesti haastavat tilanteet lisäävät eettistä kuormittumista. Tilanteet voivat olla epäselviä, jolloin niihin ei ole suoria ratkaisuja, tai ongelmaan käytettävissä olevat resurssit eivät ole suuria esimerkiksi kiireen tai työn vaativuuden vuoksi. Tilanteista voi aiheutua psykologista stressiä, jotka voivat oireilla ahdistuneisuutena, masentuneisuutena tai ärtymyksenä. Erityisesti usein toistuvat eettisesti haastavat tilanteet, joita ei käsitellä organisaation sisällä voivat aiheuttaa stressireaktioita. (Feldt ym. 2017.) Eettisesti haastavat tilanteet ja niistä aiheutuva stressi muodostavat riskin eettiselle kuormitukselle. Pitkittyessään voimakas



eettinen kuormitus on riski työhyvinvoinnille (Huhtala ym. 2011) ja tutkimuksissa on havaittu, että se on yhteydessä työuupumuksen kokemiseen (Pihlajasaari ym. 2015).

Työn emotionaaliset vaatimukset tulevat esiin organisaatioissa, jotka vaativat työntekijältä hyvää tunteiden hallintaa ja positiivisten tunteiden näyttämistä kaikissa sosiaalisissa vuorovaikutustilanteissa (Feldt ym. 2017). Emotionaalista kuormitusta syntyy usein tilanteissa, joissa vuorovaikutus on kasvokkaista, joissa työntekijä joutuu kontrolloimaan omia tunteitaan, jotka voivat olla ristiriidassa todellisten tunteiden kanssa (Hülshager & Schewe 2011). Tunnetyöhön kuuluu myös kommunikaatio organisaation sisällä, kuten oman tiimin tai lähiesihenkilöiden kanssa. Muita työn sosiaalisia kuormitustekijöitä voivat aiheuttaa työskentely yksin, huono tiedonkulku organisaatiossa, tai toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus organisaation sisällä. Yksin työskentely voi olla lyhytaikaisenakin psykososiaalinen kuormitustekijä esimerkiksi tuen ja avun fyysisen puuttumisen vuoksi. Toimimaton vuorovaikutus voi pitää sisällään esimerkiksi kollegan tai kollegoiden sosiaalista tai fyysistä eristämistä, häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua tai syrjintää. Esimerkiksi työpaikkakiusaamiseksi laskettava sosiaalinen tai fyysinen eristäminen voi aiheuttaa työntekijälle ahdistuksen, nöyryytyksen tai pelon tunteita, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti työmotivaatioon ja työssä jaksamiseen. Tunnetyön on tutkittu altistavan erilaisille terveyst- ja hyvinvointiongelmille (Hülshager & Schewe 2011).

Työn epävarmuudella voidaan tarkoittaa rakenteellista epävarmuutta, kuten työsuhteiden määräaikaistuuksia, tai koettua epävarmuutta, kuten työntekijän arviota omasta työtilanteestaan (Feldt ym. 2017). Työn epävarmuus voidaan määritellä työn menettämisen uhaksi, tai työolosuhteissa tai -sopimuksissa koettuihin muutoksiin, kuten irtisanomisiin, työn siirtymiseen toiselle paikkakunnalle tai vastentahtoisiin osaaikaistamisiin (Kinnunen ym. 2008). Työntekijöiden oletetaan sopeutuvan saumattomasti kasvaviin vaatimuksiin vähemmällä organisatorisilla resursseilla (Bakker & Leiter 2010). Työelämän muutokset tietopainotteisuuden, teknologioiden kehittymisen ja tehostamisten vuoksi ovat olleet omiaan lisäämään työn epävarmuutta monissa ammateissa. Näissä tilanteissa tunnetaan epävarmuutta, sillä henkilö ei itse voi vaikuttaa koettuun muutosuhkaan. Työn epävarmuuteen voi liittyä rooliylikuormitusta, -ristiriitaa, tai -epäselvyyttä, sillä työntekijä voi olla epävarma siitä, millaista käyttäytymistä organisaatio häneltä tilanteessa vaatii. Työn epävarmuus on pysyvä kokemus sekä krooninen työn kuormitustekijä, joka voi aiheuttaa ongelmia

työhyvinvoinnille lyhyelläkin aikavälillä. Vaikutukset voivat ulottua jopa työntekijän henkilökohtaiseen elämään. (Feldt ym. 2017.) Työn epävarmuus on työhyvinvoinnin näkökulmasta vähintään yhtä stressaavaa kuin lyhytaikainen työttömyys (Griep ym. 2015).

Työn ja yksityiselämän ristiriita viittaa eri elämäalueiden yhteen sopimattomiin vaatimuksiin (Rantanen & Kinnunen 2008.) Ristiriita voi perustua kuormitukseen tai käyttäytymiseen (Feldt ym. 2017). Kuormitukseen liittyvä ristiriita voi esimerkiksi ilmetä tilanteessa, jossa töiden jälkeen kotitöitä ei jaksakaan suorittaa, käyttäytymiseen liittyvä ristiriita taas tilanteessa, jossa esimerkiksi esihenkilön oletetaan kotona käyttäytyvän hellästi, mutta työpaikalla kuria pitäväksi. Tämä perustuu roolistressiteoriaan, jonka mukaan erilaiset roolit kohdistavat yksilöön ristiriitaisia ja kuormittavia rooliodotuksia (Kahn ym. 1964). Erityisesti työstä kotiin kantautuva ristiriita on vaikutuksia sekä työhön että perheeseen. Sen seurauksia voivat olla esimerkiksi työvaihtoaikeet, tai yksityiselämässä ilmenevät ihmissuhdeongelmat. (Feldt ym. 2017.)

### 2.2.2 Työn voimavarat

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kuvauksen luomiseksi on hyvä kuvailla työhyvinvointia uhkaavien tekijöiden lisäksi myös sitä tukevia tekijöitä. Työn voimavarojen on katsottu koostuvan psykologisista, sosiaalisista ja organisatorisista tekijöistä, mitkä tukevat työtehtävistä suoriutumista ja työtavoitteiden saavuttamista. Tällaisia piirteitä voivat olla esimerkiksi työtilat, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, työtovereiden tai esihenkilön tuki, tai työn turvallisuus sen varmuutena tai psykologisenä turvallisuutena. (Feldt ym. 2017). Työyhteisöllä on myös vaikutus työssä jaksamiseen ja se tarjoaa useita voimavaroja, joista on tunnistettu esimerkiksi avoin kommunikaatio ja hyvä tiedonkulku, työssä läheisten ihmisten tarjoama turvallisuuden tunne, sekä esihenkilöiden johtamistaidot ja tuki. (Lampinen ym. 2015.) Työn mielekkyys on läheisesti yhteydessä työtyytyväisyyteen (Gardulf ym. 2008). Moilasan ja Virtasen (2010) mukaan työntekijät viihtyvät ja suoriutuvat parhaiten työssä, jossa se koetaan mielekkääksi ja vastuulliseksi, sekä jossa ollaan tietoisia oman työnsä tuloksista. Esimerkiksi sosiaalinen tuki on yksi ihmisen perustarpeista, ja se auttaa ylläpitämään hyvinvointia (Morrison & Cooper-Thomas 2013). Kollegoiden tarjoama tuki on tärkeää, sillä kollega voi ymmärtää miltä tuntuu olla asemassamme ilman että

ahdistusta aiheuttavia tekijöitä tarvitsee selittää toisilleen. Kollegat pystyvät samaistumaan työkokemuksiin, ja he ymmärtävät esimerkiksi tekijät sen taustalla, millaista on työskennellä tietyllä alalla ja millaista on omistaa tietty vastuutaso työpaikalla. (Betzler & Löschke 2021.)

## 2.3 Työssä jaksamisen horjuminen

Työn psyykkisten kuormitustekijöiden kasvaessa liian suureksi voi työn vaatimusten hallinta olla liikaa työntekijälle. Tällaisessa tapauksessa työssä jaksaminen voi horjua, joka voi lyhyellä aikavälillä johtaa työtytymättömyyteen ja kasvaneeseen työstressiin, sekä pitkällä aikavälillä työstressin kroonistumiseen ja pahimmillaan työuupumukseen. Näiden ongelmien tunnistamiseksi on kehitetty useita mittareita, joista tässä tutkielmassa esittelen Robert Karasekin työn vaatimus–hallinta -malli ja Johannes Siegriestin ponnistus–palkkio -malli.

### 2.3.1 Työstressi

Robert Karasekin työn vaatimus–hallinta -malli ja Johannes Siegriestin ponnistus–palkkio -malli ovat yleisesti käytettyjä työstressimittareita. Karasekin (1990) työn vaatimus–hallinta -malli (JDC, Job Demand-Control model) on työstressimalli, jolla pyritään kuvaamaan työn psykososiaalista kuormitusta työn vaatimusten ja sen hallinnan välisellä suhteella. Työn hallinnalla kuvataan työntekijän vaikutusmahdollisuuksia sekä sen monipuolisuutta, vaatimuksilla taas aikapaineita, ylikuormitusta ja roolikonflikteja. Mallissa työt jaetaan neljään luokkaan: 1) kuormittamaton työ, 2) kuormittavat työ, 3) aktiivinen työ, sekä 3) passiivinen työ. Malli esittää kaksi hypoteesia työhyvinvoinnille, jotka ovat kuormitus- ja aktivaatiohypoteesi. Kuormitushypoteesin periaatteena on se, että kuormittavaa työtä luonnehtivat korkea vaatimustaso sekä vähäiset hallintamahdollisuudet, mitkä voivat altistaa stressiperäisille sairauksille. Aktivaatiohypoteesin mukaan työ voi olla joko passiivista tai aktiivista. Aktiivisessa työssä on hyvät hallintamahdollisuudet ja korkeat vaatimukset, ja se luo hyvät edellytykset oppimiselle, motivaatiolle ja kehittymiselle. Passiivisessa työssä työntekijällä on vähän hallintamahdollisuuksia ja niukasti vaatimuksia, mikä altistaa huonontuneelle työmotivaatiolle, sekä vaikeutuvalla työssä oppimiselle ja kehittymiselle. (Feldt ym. 2017.)

Johannes Siegristin (1996) Ponnistus–palkkio -malli, perustuu ihmisten käyttäytymistä ohjaavaan sosiaaliseen vastavuoroisuuteen. Käytännössä työntekijä käyttää ponnistuksia, kuten aikaa ja energiaa, työhönsä, ja odottaa saavansa siitä vastineeksi palkkiota. Mikäli työntekijä tuntee uhraavansa enemmän ponnistuksia suhteessa niistä saamaansa palkkioon, voi hän tuntea voimakkaita kielteisiä tunnetiloja työhönsä liittyen. Mallin tarkoituksena on pyrkiä tasapainotilaan ponnistusten ja palkkioiden kanssa, mutta on olemassa tilanteita, joissa epätasapaino voi jatkua pitkään. Näitä ovat esimerkiksi tilanteet, joissa ei ole tarjolla vaihtoehtoista työpaikkaa, jos epätasapainotila johtuu strategisista syistä (odotetaan suurta palkkiota myöhemmin), tai jos työntekijälle on ominaista ylisitoutuminen työhön (nähdään mallissa persoonallisuuden ominaisuutena). Ponnistusten ja palkkioiden epäsuhta voi ennustaa heikentynyttä työhyvinvointia ja työtyytyväisyyden heikentymistä, sekä pahimmillaan uupumusasteista väsymystä. (Van Vegchel ym. 2005.)

Työstressi ei ole pelkästään työntekijöiden terveyttä kuormittava tekijä, vaan sen mukanaan tuomat ongelmat luovat haasteita myös organisaatioille. Työnantajat ja organisaatiot ovat lupautuneet työn uudelleenjärjestämiseen työstressin hillitsemiseksi. Työperäiseen stressiin on otettu kantaa EU:n tasolla puitesopimuksella, jonka ovat allekirjoittaneet keskusjärjestöt UNICE (Euroopan teollisuuden ja työnantajain keskusjärjestö), CEEP (julkisten työnantajien ja yritysten eurooppalainen keskus) ja EAY (Eurooppalainen ammattiyhdistysliike) vuonna 2004. Keskusjärjestöjen yhteinen huolenaihe, haitallinen työperäinen stressi, on puitesopimuksen mukaan tehokkaimmin hoidettavissa ennaltaehkäisyllä ja hallinnalla. Myös työnantajalla on työturvallisuuslain nojalla velvoite huolehtia työntekijöiden turvallisuudesta ja hyvinvoinnista. Työnantajan on selvitettävä ja tunnistettava työstä aiheutuvat haittatekijät, ja arvioida niiden merkitys työntekijöiden terveydelle. Tähän luetaan mukaan myös työn kuormitustekijät. Mikäli työpaikalla tunnistetaan ongelma työstressin hallinnassa, on organisaation ryhdyttävä välittömästi toimenpiteisiin sen ehkäisemiseksi ja eliminoimiseksi. Toimenpiteiden vaikuttavuutta tulee arvioida säännöllisesti yhteistoiminnassa organisaation ja sen henkilöstön kanssa. (Keskusjärjestösuositus 2004.)

### 2.3.2 Työuupumus

Työuupumus on kolmiulotteinen rakennelma, jota luonnehtivat emotionaalinen väsymys, depersonalisaatio (kokemus henkilön persoonallisuuden, identiteetin, ruumiin

tai ympäristön muutokseen tavallisesta poikkeavaksi tai epätodellisiksi) ja vähentyneet henkilökohtaiset saavutukset (Bonenright ym. 2000). Tämä ammatillinen ilmiö on ominaista työlle tai ammatille, ja on työstressiä vakavampi oire. Työuupumus voi aiheutua monista tekijöistä tai niiden summasta, kuten työn liiallisesta määrästä, ja se kehittyy yleensä pitkäaikaisen stressin seurauksena. Ydinoireena on uupumusasteinen, ulospäin näkyvä väsymys, jonka vallitessa työntekijä kokee hänen henkisten ja fyysisten voimavarojensa tyhjentyneen. Väsymyksen lisäksi työuupumuksen oireita ovat kyynisyys (kielteinen tai välinpitämätön suhtautuminen työhön) sekä ammatillisen itsetunnon heikentyminen. Vakavan työuupumuksen tapauksessa työntekijä tuntee kaikkia oireita samanaikaisesti ja voimakkaasti. (Feldt ym. 2017.)

### 2.3.3 Työstä palautuminen

Työstä palautuminen on psykofysiologinen elpymisprosessi, jonka aikana palaututaan työn aiheuttamasta aiemmasta kuormituksesta. Palautuminen vähentää tai poistaa kokonaan työstressin aiheuttamia kielteisiä vaikutuksia. Työstä palautuminen on kriittistä, sillä kasaantuva stressi voi vaarantaa yksilön hyvinvoinnin ja johtaa terveyshaasteisiin. (Feldt ym. 2017.) Palautumisen ongelmat eivät ole pelkästään yksilön ongelmia, sillä ne voivat vaikuttaa koko organisaatioon esimerkiksi sairauspoissaolojen kautta.

Mejman & Mudler (1998) ovat luoneet palautumisen ja ponnistelujen mallin, joka kuvaa työstressistä palautumisen ja hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Malli lähtee liikkeelle ajatuksesta, että työssä kuormittuminen on luonnollista ja väistämätöntä henkisten ja fyysisten ponnistelujen vuoksi. Yksilön on mahdollista palautua kohtuullisista stressikuormituksista työn jälkeen, jolloin seuraava päivä voidaan kohdata palautuneessa tilassa. Palautuminen alkaa sen jälkeen, kun vaatimustekijöiden läsnäolo poistuu. Näitä tilanteita kutsutaan työstä irrottautumisiksi ja rentoutumisiksi. Psykologinen työstä irrottautuminen kuvaa fyysistä ja henkistä irrottautumista, jonka aikana (yleensä vapaa-ajalla) ei tehdä eikä ajatella työtä. Mikäli yksilö ei palaudu täydellisesti työn jälkeisenä aikana, aloittaa hän seuraavan työpäivänsä epäedullisessa tilassa, mikä johtaa lisäponnisteluihin työssä selviytymiseen. Mikäli lisäponnistelut ovat jatkuvia, voi työkuormitus kasautua, mikä voi pitkällä aikavälillä johtaa terveysongelmiin. Palautuminen voidaan jakaa vuorokauden sisällä kahteen kohtaan: palautumiseen työpäivän aikana ja sen jälkeen. Työpäivän aikana tapahtuvaa

palautumista on lounastauolla ja mikrotauoilla tapahtuva palautuminen, palautuminen työpäivän jälkeen tapahtuu iltaisin, viikonloppuisin, ja lomien aikana. (Feldt ym. 2017.)

Johtamisella on myös suuri vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen, työssä suoriutumiseen ja hyvinvointiin (Inceoglu ym. 2018). On tunnistettu viisi ryhmää, joiden avulla voidaan selittää johtajien vaikutusta alaisiin, ja nämä ryhmät voivat vaikuttaa alaisiin samanaikaisesti useiden prosessien kautta. Tunnistettuja ryhmiä ovat sosiaalkognitiivinen, motivationaalinen, affektiivinen, relationaalinen, sekä identifikaatio. Sosiaalkognitiivisen ryhmä mukaan johtajilla on tärkeä rooli alaisten kokemusten muovaamisessa osana sosiaalista ympäristöä. Motivationaalisessa ryhmässä johtaja muovaa alaistensa ympäristöä ja varmistaa pääsyn tarvittaviin resursseihin, kuten kannustaa autonomiaan tai allokoii mielenkiintoisempia tehtäviä. Affektiivinen ryhmä tarkoittaa sitä, että johtajien näyttämät tunteet saa aikaan alaisissa vaikutuksia, jotka liittyvät esimerkiksi inspiroivan vision välittämiseen. (Inceoglu ym. 2018.) Relationaalisen ryhmän mukaan alaisten havainnot hänen ja esihenkilönsä välisestä ihmissuhteesta voi muodostua alaisille tärkeäksi tueksi, ja tukea heitä hyvinvoinnissa (Halbesleben ym. 2014). Identifikaatio taas tarkoittaa sitä, että johtajan käytös voi vaikuttaa alaisten samaistumiseen organisaatioon, tiimiin ja työhön (Ashforth ym. 2016), mikä voi puolestaan parantaa työhyvinvointia (Steffens 2017).

## 3 Menetelmät

### 3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Empiiristä tutkimusta voidaan tehdä kvantitatiivisen, eli numeerisen tiedon, tai kvalitatiivisella, eli ei-numeerisen tiedon, perusteella. Tässä tutkimuksessa käytin kvalitatiivista tiedonkeruumenetelmää, sillä tutkielman aiheen ”Esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa” tarkoituksena on tutkia työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia ja tulkintoja työssä jaksamisesta. Tein tutkimuksen poikkileikkaustutkimuksena, joka analysoi tietoja osajoukosta tietyllä aikahetkellä. (University of Southern California 2024.) Poikkileikkausmenetelmän valitsin sen vuoksi, että se mahdollisti ilmiön tutkimisen tietyllä aikahetkellä monialaisesti. Gradutyöskentelyn rajallisuuden vuoksi tutkimusaika ei olisi riittänyt pitkäaikaiseen tutkimusilmiön seuraamiseen.

### 3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Suoritin tutkimusaineisto keräämisen, analysoinnin ja raportoinnin mahdollisimman systemaattisesti empiirisen tutkimuksen mukaan. Keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla kuutta eri henkilöä erilaisista organisaatioista. Haastateltavat löytyivät lähipiirini kontakteista, ja valikoituivat tutkimuskohteiksi perustuen heidän työkokemuksensa ja heitä työllistäviin aloihin. Neljä näistä haastateltavista olivat työntekijäasemassa olevia henkilöitä, ja kaksi esihenkilöasemassa työskenteleviä. Jaoin haastateltavat kahteen eri osioon, sillä halusin kuulla esihenkilöiden kokemuksista ja heidän mahdollisuuksistaan vaikuttaa alaisten työssä jaksamisen tukemiseen. Päätin haastatella myös alaisia, sillä he ovat parhaita antamaan palautetta heitä koskevasta johtamisesta ja sen mahdollisista kehityskohteista. Esihenkilöinä työskentelevillä ihmisillä oli noin 5–30 alaista. Esihenkilöillä oli verrattain vähän kokemusta esihenkilötyöstä, kolmesta kuukaudesta reiluun kahteen vuoteen. Halusin saada tutkimukseen yleiskatsauksen alariippumattomasti, joten tutkimuksen organisaatiot vaihtelivat eri aloittain. Tutkimuksessa oli työntekijöitä sekä esihenkilöitä sosiaali- ja terveyshuollon organisaatiosta, IT-alalta, rakennusteollisuuden alalta sekä erikoismyynnistä. Esihenkilöt työskentelivät sähköteollisuudessa ja lakialalla. Haastateltavat eivät olleet suorassa esihenkilö–alainen-suhteessa, ja jokainen haastateltava työskenteli eri organisaatiossa. Päätin haastatella toisistaan riippumattomia

esihenkilöitä ja alaisia sen vuoksi, että suorassa työskentelysuhteissa olevista haastatteluista olisi voinut esiintyä ihmissuhdeongelmia, jotka omalta osaltaan vaikuttavat tutkimustuloksiin. Niitä ei kuitenkaan ole tähän tutkimukseen otettu mukaan aikarajoitteen vuoksi.

Taulukko 1: Haastateltavat

	Pseudonyymi	Teollisuuden ala	Sukupuoli	Haastattelun suorituspäivä	Haastattelun kesto
Työntekijä	Työntekijä 1	IT	Nainen	22.2.2024	27:45
	Työntekijä 2	Erikoismyynti	Nainen	27.2.2024	26:33
	Työntekijä 3	Sosiaali- ja terveyshuolto	Nainen	28.2.2024	18:32
	Työntekijä 4	Rakennusala	Mies	3.4.2024	44:04
Esihenkilö	Esihenkilö 1	Sähköteollisuus	Nainen	28.5.2024	28:24
	Esihenkilö 2	Lakiala	Nainen	28.5.2024	25:00

Käytin aineistonkeruumenetelmänä 30–45 minuuttia kestäviä, puolistruktruoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelumenetelmä tarjoaa tasapainon rakenteen ja joustavuuden välillä. Haastateltava vastaa ennalta-asetettuihin tutkimuskysymyksiin, mutta haastattelijalla on vapaus laajentaa keskustelua haastatteluissa ilmenneiden, oleellisten tangenttien suuntaan. Tätä haastattelumenetelmää käytetään usein laadullisessa tutkimuksessa, ja se antaa haastattelijalle mahdollisuuden tutkia ja ymmärtää haastateltavan tunteita, ajatuksia ja uskomuksia. (Dovetail 2023.) Valitsin tutkimustavakseni haastattelut sillä perusteella, jotta voisin mahdollisuuksien mukaan laajentaa tutkimuskysymyksiäni tarpeen mukaan keskustelussa ilmenneiden mahdollisten uusien aihealueiden suuntaan. Toteutin haastattelut osittain Teams-kokouksina, sekä haastateltavien kanssa pidettyinä tapaamisina. Kaikki tapaamiset nauhoitettiin ja litteroitiin Word Online -ohjelmalla. Tein haastatteluista kaksi erilaista versiota, joista toinen keskittyi työntekijöiden ja toinen esihenkilöiden näkökulmaan. Työntekijöiden haastattelurungossa (Liite 1) nostin esiin aihealueita liittyen työntekijöiden työn psyykkisiin kuormitustekijöihin, työstressiin- ja uupumukseen, työssä palautumiseen ja alaisen esihenkilön johtamistyyliin. Esihenkilöiden haastatteluissa (Liite 2) tutkin samoja aiheita, mutta niiden toteuttamisen näkökulmasta johtajan silmin. Haastattelurungot ovat liitettynä tämän tutkielman loppuun.



### 3.3 Tutkimusaineiston luotettavuus

Tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa käytin pohjana Lincoln & Cuban (1985) neljän kohdan arviointikriteeristöä. Nämä kriteerit ovat tutkimuksen vastaavuus, siirrettävyys, riippumattomuus ja vahvistettavuus. Vastaavuus mittaa tutkijan kykyä tuottaa todellisuutta vastaavia tutkimustuloksia (Lincoln & Cuba 1985). Tutkimuksen vastaavuutta voidaan mitata esimerkiksi huomioimalla kolme seuraavaa kriteeriä: 1) onko aiheesta tarpeeksi tietoa ja onko tutkimustuloksista saatujen havaintojen taustalla tarpeeksi todisteita, 2) onko havaintojen ja kategorioiden välillä tarpeeksi vahvoja loogisia linkityksiä, ja 3) voisiko toinen tutkija päätyä suhteellisiin samoihin lopputuloksiin toistamalla samat tutkimusmenetelmät (Eriksson & Kovalainen 2008). Työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista on paljon aiempaa tutkimusta, joista on valittu parhaiten aiheeseen sopivat lähteet. Lähdekirjallisuuden tarkoituksena oli tarjota lukijalle mahdollisimman laaja mutta ymmärrettävä kuva työhyvinvoinnin eri osa-alueista. Tutkimustiedon luotettavuutta lisäsi haastattelujen nauhoittaminen ja litterointi. Varasin paljon aikaa aineiston analyysiin, ja se tehtiin käyttäen apuna NVivo-ohjelmistoa.

Siirrettävyys arvioi tutkimustulosten laajempaa todennäköisyyttä ja sovellettavuutta, ja kertoo niiden toistettavuudesta muihin empiirisiin ja teoreettisiin konteksteihin (Lincoln & Cuba 1985). Tutkijan vastuulla on osoittaa tutkimustulosten johdonmukaisuus aikaisempaan tutkimukseen nähden, ja esittää samankaltaisuudet aiemmassa tutkimuksessa (Eriksson & Kovalainen 2008.) Kiinnostus tutkimuskohteeseen syntyi Työterveyslaitoksen (2024) vuosittain päivitettävän ”Miten Suomi voi?” -tutkimuksen vuosi vuodelta heikentyneistä tuloksista. Keskustelu tutkielman ohjaajan kanssa auttoi rajaamaan aiheen toistaiseksi tutkimattomampaan, eli esihenkilöiden vaikutusmahdollisuuksien, näkökulmaan. Päätin sisällyttää tutkimukseen esihenkilöiden haastatteluiden lisäksi työntekijöiden kokemuksia, sillä he ovat yrityksissä kriittisimpiä tarkkailijoita johtoa ja johtamistapoja kohtaan. Tutkimustuloksien sovellettavuus on laaja erilaisissa organisaatioissa. Parhaiten tulokset soveltuvat esihenkilöille, joilla on työtehtäviensä puitteissa mahdollisuus kehittää tiimensä hyvinvointia.

Riippumattomuus arvioi tutkijan kykyä tuottaa luotettava ja totuudenmukainen kuva tutkittavasta ilmiöstä tutkimustilanteesta riippumatta (Lincoln & Cuba 1985). Tutkijan vastuu on tuottaa tietoa loogisella, siirrettävällä ja dokumentoidulla tavalla. Tämä

vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tutkimustilanteet olivat erilaisia riippuen tutkimuksen toteutuksesta lähi- tai etätapaamisena. Jokainen haastattelutilanne nauhoitettiin, ja siitä kerrottiin haastateltaville ennakkoon, joten tutkimuksen nauhoitus ei tuntunut häiritsevän ketään osallistujista.

Haastattelutilanteiden tunnelma erosi toistensa mukaan siitä, miten haastattelu pidettiin. Lähitapaamisina pidetyt haastattelut olivat rennompia, sillä ennen haastattelun alkua oli mahdollisuus jutella haastateltavan kanssa arkisista asioista, jonka aikana mahdollinen haastateltavan jännitys poistui. Lähitapaamiset olivat myös helpompia haastateltavien kehonkielen lukemiseksi ja kontaktin pitämiseksi haastattelun aikana. Etätapaamisissa oli enemmän läsnä haastatteluiden virallisuus, mikä saattoi osaltaan vaikuttaa joidenkin haastateltavien asenteeseen tilanteen aikana. Etähaastatteluissa tuli enemmän esiin haastateltavien jännittyneisyys, jonka vuoksi osa heistä saattoi jakaa kokemuksiaan tai tunteitaan asiasta muita niukemmin. Aiheen mahdollisen arkuuden vuoksi osa haastateltavista koki myös ahdistusta ja pelkoa kokemuksiansa jakamisesta ja heidän tunnistettavuudestaan työnantajiansa toimesta, jolloin kritiikkiä organisaatiota tai esihenkilöä kohtaan saatettiin esittää vähemmän. Tutkijana pidin yllä parhaani mukaan objektiivisuutta aiheeseen liittyen ja pyrin välttämään kysymysten johdattelevuutta.

Vahvistettavuus mittaa tutkijan objektiivisuutta tutkittavan kohteen suhteen (Lincoln & Cuba 1985) ja osoittaa, etteivät tutkimuksen tulkinnat ole tutkijan mielikuvituksen tuotoksia (Eriksson & Kovalainen 2008). Suoritin tutkimuksen analysoinnin teemoittain erikseen työntekijöiden ja esihenkilöiden haastatteluista saadun tiedon perusteella. Haastattelut koodasin NVivo-ohjelmalla ensin pienempiin osiin, joista muodostin isompia kokonaisuuksia. Haastatteluiden toistettavuus voi olla vaikeasti toteutettavissa niiden puolistrukturoidun mallin vuoksi.

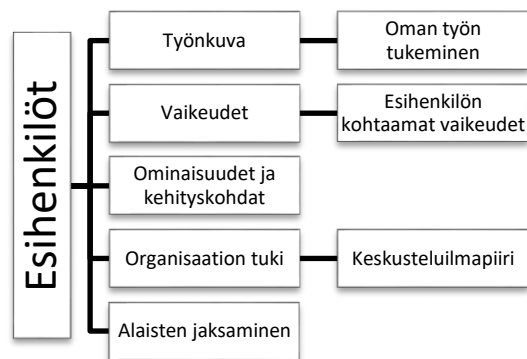
### **3.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Tutkimusaineiston analysoinnin apuna käytin NVivo-ohjelmaa ja koodausta aihealueittain. Analysoin työntekijöiden ja esihenkilöiden haastattelut erikseen, ja loin niille NVivo-ohjelman alla erilliset projektit. Toteutin haastatteluaineisto analyysin seuraavaa koodauslogiikkaa noudattaen. Lopuksi vertasin analyysin perusteella tuottamiani johtopäätöksiä lyhyesti yhteen.

Kaava 1: Työntekijöiden NVivo-koodaus



Kaava 2: Esihenkilöiden NVivo-koodaus



Valitut aihealueet perustuvat työntekijöiden haastattelukysymyksiin (Liite 1) ja niissä korostuviin aihealueisiin. Alla esitetty operationalisointitaulukko esittää sitä, miten haastatteluissa käyttämäni kysymykset liittyvät teoriapohjaan.

Taulukko 2: Operationalisointitaulukko

Tutkimusongelma	Osaongelmat	Teoriatausta	Haastattelukysymykset
Mikä on esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa?	Miten työntekijät kokevat esihenkilön tukevan heitä työssä jaksamisessa?	Työn psyykkiset kuormitustekijät	2, 3, 4
		Työstressi	3, 5
		Työuupumus	3, 5
		Palautuminen	4, 5
		Johtamistyylit	6
		Johtamistyylit	4, 10

	Millaiseksi esihenkilöt kokevat mahdollisuutensa tukea alaisiaan työssä jaksamisessa?	Työn psyykkiset kuormitustekijät	5, 7, 8, 9
		Työstressi	8, 9
		Työuupumus	8, 9
		Palautuminen	6

### 3.5 Tutkimuksen eettisyys

Huomioin tutkimuksen eettisyyden aineiston hallinnassa ja haastatteluiden toteutuksessa. Suoritin tutkimuksen Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2023) ”Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023” - ohjeen periaatteiden mukaan. Näitä periaatteita on neljä: ”1) luotettavuus eli tieteellisen toiminnan laadun varmistaminen suunnittelussa, menetelmissä, analyysissä ja voimavarojen käytössä, 2) rehellisyys, eli tieteellisen toiminnan suunnittelu, toteutus ja arviointi, sekä siitä avoin ja oikeudenmukainen viestintä, 3) arvotus kollegoita, tieteellisen toiminnan osapuolia, yhteiskuntaa, ekosysteemejä, ympäristöä ja kulttuuriperintöä kohtaan, sekä 4) vastuunkanto tieteellisen toiminnan elinkaaresta, alkaen ideasta ulottuen hallintoon, koulutukseen, ohjaukseen, toteutukseen, julkaisemiseen ja vaikutuksiin” (TENK 2023). Pyysin tutkittavilta tutkimusluvan ennen haastatteluja sähköisellä lomakkeella ja lähetin heille liitteenä sähköpostitse tietosuojailmoituksen tutkimuksen aineiston hallintaan liittyen. Annoin haastateltaville mahdollisuuden lopettaa haastattelu missä vaiheessa tahansa, jonka jälkeen lupasin jättää haastatteluaineiston käsittelemättä ja tuhota sen viikon kuluessa. Suojasin haastateltavien yksityisyyttä poistamalla heidän työnantajiansa nimet tutkielmasta ja pseudonymisoidamalla heidän nimensä. Noudatin aineiston hallinnassa Euroopan Unionin määrittelemiä GDPR-säännöksiä, joiden mukaan haastateltavien henkilötiedot ovat pelkästään tutkijan ja tarvittaessa hänen ohjaajansa tiedossa. Tutkimuksessa käytetyt haastattelunauhoitteet ja litteroinnit poistetaan heti gradun arvioinnin jälkeen, viimeistään 31.8.2024.

## 4 Tulokset

Lähestyin aineistoa tutkimuskysymysten kautta ja tarkastelin esihenkilöiden roolia työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa sekä työntekijöiden että esihenkilöiden kokemusten kautta. Työntekijöiden kokemuksissa nousi esiin teemoja liittyen työssä jaksamista tukeviin tekijöihin, työstressiä luoviin tekijöihin, sekä esihenkilön että organisaation vaikutukset työstressiin. Vastaavasti esihenkilöiden kokemuksissa korostuivat esihenkilöille työstressiä luovat tekijät, alaisten ja kollegoiden mahdollisuudet tukea esihenkilötyötä, sekä työssä vastaan tulevat alaisten jaksamisen ongelmat. Aloitan tarkastelun ensin työntekijöiden tuloksista. Tutkimuksen tulososion olen jakanut kahteen osaan, joista alaluku 4.1 käsittelee työntekijöiden tuloksia ja 4.2 esihenkilöiden tuloksia.

### 4.1 Työntekijöiden kokemuksia

Tutkimuksen työntekijöiden haastatteluiden tulokset esittelen erittelemällä ne pienempiin osa-alueisiin. Nämä osa-alueet ovat: esihenkilön ja organisaation tuen merkitys työssä jaksamiselle sekä työssä jaksamista tukevat muut tekijät ja toisaalta sitä haittaavat tekijät eli työstressiä lisäävät tekijät.

#### 4.1.1 Esihenkilön vaikutukset työssä jaksamiseen

Työntekijöiden haastatteluista nousi esiin esihenkilöiden ominaisuuksia liittyen heidän hyviin puoliinsa ja kehityskohteisiinsa, sekä ominaisuuksiin, joita toivottiin ihanne-esihenkilöltä. Taulukossa 3 kuvataan haastatteluista nostettuja tärkeimpiä esihenkilöiden ominaisuuksia, kehityskohteita, ja ihanneominaisuuksia.

Taulukko 3: Esihenkilöiden ominaisuudet

Esihenkilön hyvät puolet	Esihenkilön kehityskohteet	Ihanne-esihenkilön ominaisuudet
Helposti lähestyttävyyys		Helposti lähestyttävyyys
Persoonallisuus		
Priorisointitaidot		
Resursointitaidot	Puutteellinen työn resursointi	Hyvät resursointitaidot
Työn ja urakehityksen tukeminen	Puute urakehityksen tukemisessa	Työ- ja urakehityksen tukeminen

Luottamus	Luottamuksen puute	
Hyvät kommunikointitaidot	Kommunikaation puute	Kommunikointitaidot: auktoriteetti, turvallisuus
	Ryhmäyttämisen puute	
		Intohimo omaa työtä kohtaan

Taulukosta on nähtävissä, että samat ominaisuudet toistuvat pääpiirteittäin, kun haastattelijat kuvailivat nykyisen esihenkilönsä hyviä puolia sekä kehityskohteita, ja heidän ihanne-esihenkilönsä ominaisuuksia. **Esihenkilön hyvinä puolina** pidettiin helposti lähestyttävyyttä, iloista ja positiivista persoonaa, priorisointi- ja resursointitaitoja, työn ja urakehityksen tukemista, luottamuksen rakentamista ja hyviä kommunikointitaitoja. Esihenkilön positiivinen ja iloinen persoona loivat haastateltavien mukaan turvallisuuden tunnetta esihenkilön kanssa työskentelylle, sekä auttoivat helposti lähestyttävyydessä. Helposti lähestyttävyys ja hyvät kommunikaatiotaidot oli kuitenkin määritelty eri tavoin eri organisaatioissa. Osa organisaatioista oli selvästi tiimityöpainotteisempia, kuten IT:n, myynnin tai rakennusalan yritykset. Tiimipainotteisemmissa organisaatioissa arvostettiin enemmän esihenkilön mentorilähtöistä työskentelyotetta. Koettiin, että esihenkilöllä on valmiudet ja vastuu kehittää ja tukea esimerkiksi uransa alussa olevaa työntekijää. Työssä kehittymistä ja mentoroinnin tärkeyttä korostettiin esihenkilön hyvänä ominaisuutena, sekä työn lomassa pidettäviä säännöllisiä kehityskeskusteluita pidettiin tärkeinä. Oman taitojen ajantasaisuuden varmistaminen ja työkuorman hallittavuuteen puuttuminen olivat myös tärkeitä esimerkiksi erikoismyynnin alalla, jossa työntekijällä ei ollut itsenäisiä mahdollisuuksia oman työaikataulun tekemiseen tai taitojensa kehittämiseen työnteon ohella. Mentorointi korostui taas erityisesti IT- ja rakennusalalla, joissa työntekijät toimivat pääsääntöisesti konsultin rooleissa:

*”Esihenkilö roolihan nyt kumminkin käytännössä mun mielestä pitäisi olla vähän sellainen, ainakin konsultoinnin parissa niin sellainen mentorityylinen.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

Poikkeuksena nousi esiin sosiaali- ja terveystieteiden organisaatio, jossa työpäivät rakennettiin itsenäisesti, eikä tiimityö tai esihenkilön tuki nousseet esiin tärkeiksi työn

ominaisuuksiksi. Haastateltava ei nähnyt esihenkilöään tai viettänyt aikaa tiiminsä kanssa edes viikoittain, eikä tämä ollut työn luonteen vuoksi tarpeellista tai toivottavaa. Tämän organisaation sisällä hyvä esihenkilökommunikaatio tarkoitti tehokkuutta ja yksinkertaisuutta:

*”Pysyy asialinjalla, mutta on kuitenkin helposti lähestyttävä ja ei mitään turhaa lässytystä.”* (Työntekijä 3, sosiaali- ja terveysala)

Esihenkilön priorisointi- ja resursointitaidot koettiin myös tärkeiksi. Tämä korostui erityisesti rooleissa, jossa henkilöllä ei ollut mahdollisuutta oman työnsä suunnitteluun tai vaikuttamismahdollisuuksia resursointiin. Työpaikan sisäisten resurssien, kuten tarpeeksi kattavan henkilöstön, varmistaminen tunnistettiin myös tärkeäksi ominaisuudeksi. Työntekijät kaipasivat myös tukea arkisissa työongelmissa, kuten työtehtävien priorisoinnissa, erityisesti jos heidän työtehtävänsä eivät olleet täysin itsenäisiä, kuten erikoismyynnin alalla.

*”Se miten mun esihenkilö on auttanut, niin on pyrkinyt varmistamaan, että on riittävästi työvoimaa aina tilanteen purkamiseen. Tsempannut sitten kovasti ja kertonut, että mitkä asiat pitää saada tehtyä ja mitkä ei ole taas niin tärkeitä, että ehkä auttanut sitten siinä priorisoinnissa.”* (Työntekijä 2, erikoismyynti)

**Esihenkilöiden kehityskohteiksi** tunnistettiin yleisesti puutteellinen työn resursointi, puute urakehityksen tukemisessa, luottamuksen puute esihenkilöä kohtaan, sekä huono kommunikaatio ja tiimin välisen ryhmäyttämisen puute. Ryhmäyttämisen puute nousi esiin yhdessä haastattelussa, ja sillä tarkoitettiin toivetta siitä, että esihenkilö järjestäisi enemmän esimerkiksi työhyvinvointi- ja ryhmäyttämispäiviä. Puutteellista työn resursointia esihenkilön toimesta kohtasi useampi haastateltava. Resursoinnin haasteet kohdistuivat esimerkiksi rakennusalla projektin kanssa myytyihin työtunteihin, jotka olivat usein halvemmän hinnan perusteella liian pieniä. Resursointiongelmat näkyivät myös sosiaali- ja terveysalla, jossa henkilöstöresurssit voivat ajoittain olla liian pienet. Haastateltavat kuvasivat esihenkilöillä olevan suoranaisten vaikutuksen resurssien

suurentamiseen, mutta vastaan tuli usein ongelmat organisaation puolelta annetun budjetin kiinni pitämisen, ja siitä neuvottelemisen vuoksi.

*”Meidän resursoidut työtunnit on liian pieniä. On pakko tehdä hyvää tulosta sillä riskillä, että sitten kaikki ne jotka sitten tekee sitä oikeasti sitä suunnittelua niin vetää itsensä ihan päätyyn.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

Puute urakehityksessä ja koulutuksessa nousi myös kehityskohteeksi erityisesti erikoismyynnin haastateltavalla. Hän koki, ettei esihenkilö osannut työskentelyllään antaa tarpeeksi haastavia tehtäviä, tai tukea ammatillista kehitystä. Luottamuksen puute esihenkilöä kohtaan johtui useassa haastattelussa huonosta kommunikaatiosta esihenkilön kanssa. Luottamukseen saattoi vaikuttaa esimerkiksi se, ettei kommunikaatio ollut esihenkilön kanssa tarpeeksi avointa. Tämän kehityskohteen toi ilmi eniten erikoismyynnin haastattelija. Hän nosti esimerkiksi tilanteet, joissa esihenkilö ei saanut asioita edistettyä pitkänkään aikavälin kuluessa, eikä esihenkilö kertonut syitä sille, miksi tietyt asiat eivät kehity työympäristössä. Saman esihenkilön kommunikaatiotaidoissa korostuivat myös rohkeuden puute, sillä hän ei puuttunut tarpeeksi ajoissa tai ollenkaan työpaikalla tapahtuviin konflikteihin, mikä aiheutti haastateltavan mukaan ongelmia työilmapiiriin. Esihenkilö halusi pitää yllä kaverillista mielikuvaa itsestään sen uhalla, ettei työpaikan tai tiimin kommunikaatio ollut laadukasta:

*”No hirveän tärkeätä olisi ollut se, että hän olisi ollut avoimempi ja pyrkinyt aremmin tukemaan sitä työssä kehittymistä. Ja varmistanut sen, että työ on kaikilla sujuvaa ja kaikilla on hyvät välit keskenään, niin ne olisi ehkä ollut tässä paikassa erityisen tärkeitä huomioita.”*

*”Oli kuitenkin silleen tavallaan huoli siitä, että ei niin kun uskaltanut välttämättä ottaa ongelmia puheeksi, koska oli vähän jotenkin sellainen, että kaikki on fun and games. Ja sitten todellisuudessa ei ollutkaan, mutta se oli vähän niinku semmoinen vaiettu salaisuus.”*

*”Oli jotakin semmoisia asioita, vaikka jossain tämmöisessä työntekijöiden ristiriitatilanteessa, niin sitä asiaa ei ole koskaan oikein lähdetty purkamaan. Ja sitten se on voinut aiheuttaa myöhemmin jotain kärjistyksiä, jota ei sitten myöskään ole purettu, koska sitä lähtötilannetta ei ole lähdetty selvittää.”* (Työntekijä 2, erikoismyynti)



Haastatteluissa keskusteltiin myös ihanne-esihenkilöiden ominaisuuksista. Haastateltavien kuvailemia **ihanne-esihenkilön ominaisuuksia** olivat helposti lähestyttävyyys, hyvät resursointitaidot, työ- ja urakehityksen tukeminen, hyvät kommunikaatiotaidot ja intohimo omaa työtä kohtaan. Ihanne-esihenkilön ominaisuuksina pidettiin haastateltavien toimesta samoja asioita, joita he olivat luetelleet aiemmin heidän omien esihenkilöidensä hyvinä puolina ja kehityskohteina.

#### 4.1.2 Organisaation tuki työssä jaksamisessa

Organisaation tarjoamia tapoja työssä jaksamiseen tunnistettiin monia, niitä olivat esimerkiksi ylitöiden rajoittaminen, osallistaminen uusien toimintatapojen kehittämiseen, sekä erilaiset luennot ja koulutukset, ja työterveyden tarjoamat palvelut. Välillä tuki koettiin myös puutteelliseksi. Osa organisaatioista oli asettanut **rajoituksia ylitöiden tekemiseen**, jotta työntekijät saisivat tarpeeksi lepoaikaa työpäiviensä välillä. Tällainen tilanne oli esimerkiksi haastateltavalla, joka työskenteli IT-alalla.

*”Meillä on tosi tarkkaa, että ei saa tehdä ylitöitä. Jos tekee, niin se pitää pystyä selittämään ja pyytää lupa siihen. Katsotaan, että ylityöt on huonoa, koska silloin työssä jaksaminen kärsii.”* (Työntekijä 1, IT-ala)

Ylityöt liittyvät lisääntyvään työn intensiivisyyteen, jonka myötä työnteosta tulee yhä kiihtyvämpää, tehokkaampaa ja nopeatempoisempaa. Työnteon laajentuminen tarkoittaa, että työtä voidaan tehdä joustavasti mistä paikasta hyvänsä, jonka vuoksi työn ja vapaa-ajan rajojen ylläpitäminen voi osoittautua haastavaksi. Kiristynyt työtahti voi luoda työntekijälle paineen tunteen siitä, että työpöydälle kasaantuvat tehtävät tarvitsevat välitöntä huomiota. (Feldt ym. 2017.) Työnteon ja vapaa-ajan rajaaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen asia. Tiukat rajat työn ja vapaa-ajan välillä lähtökohtaisesti edistävät työstä palautumista työn irrottautumisen ja rentoutumisen mahdollisuuden kautta. Toisesta näkökulmasta katsottuna työn ja vapaa-ajan löysät rajat voivat helpottaa vapaa-ajalla koettua stressin tunnetta. Löysät rajat lähtökohtaisesti estävät palautumista, mutta voi luoda kontrollin tuntua työasioihin ja joustavuutta asioiden hoitoon. Vapaa-ajalla voidaan tarvittaessa tehdä työpäivään kuuluvia nopeita tehtäviä, kuten vastata sähköpostiin. Vapaa-ajalla koettava seuraavan työpäivän stressi

voi lievitä, jos työntekijä on saanut nopean tehtävän hoidettua pois tulevalta työlistä. (Kinnunen 2024.)

Liiallisten ylityöiden tekemisessä on kuitenkin tunnistettu työntekijän hyvinvoinnin kannalta haitallisia ominaisuuksia, jotka voivat pitkittyessään johtaa kasvaneeseen työstressiin ja uupumuksen tunteisiin. Ylityöt voivat estää työssä palautumista, sillä työn aiheuttamat stressitekijät eivät poistu luonnollisesti työpäivän jälkeen ja psykologinen työstä irrottautuminen vaikeutuu. Tämä voi johtaa osaltaan siihen, että seuraava työpäivä aloitetaan työntekijän osalta epäedullisessa tilassa, mikä johtaa edelleen lisäponnisteluihin työssä selviytymiseen. Tämä pitkittyessään voi aikaansaada pitkittyntä työstressiä ja luoda ongelmia palautumisessa. (Feldt ym. 2017.)

Organisaatioiden tuki huomattiin myös arjen lomassa **työntekijöiden osallistamisella uusien toimintatapojen** luomiseen. Esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa haastateltava oli aktiivisesti mukana palavereissa, joissa tuotiin esille uusia tilanteita ja niihin käytettäviä toimintatapoja. Palaverit koostuivat muiden työntekijöiden omien kokemusten ja toimintatapojen jakamisesta, joiden pohjalta saatiin uusia yhteisiä toimintamalleja. Nämä toimintamallit helpottivat niin työntekijöiden arkea kuin takasivat asiakkaille tasalaatuista palvelua.

*”Pohditaan yhdessä välillä uusia menettelytapoja. Jos huomaa, että tulee monesti samoja ongelmatilanteita eri asiakkaitten kanssa, niin sitten (luodaan) joku uusi järjestely siihen. Sitten kaikki toimii samalla tavalla, ettei myöskään ole eriarvoista palvelua eri asiakkaille. Kaikki saa tarvittavat tutkimukset ja tarvittava hoidon. Semmoiset yhteiset toimintamallit kaikille.”* (Työntekijä 3, sosiaali- ja terveysala)

Lähes jokaisessa haastattelussa nostettiin esiin organisaation tukena työssä jaksamiseen **työ- ja mielenterveyspalvelut**. Organisaatiot tarjosivat anonyymejä keskustelumahdollisuuksia, työpsykologin vastaanottoja, lyhytterapiaa. Työssä jaksamiseen liittyvät koulutukset ja luennot olivat harvassa, suuremmaksi informaation lähteeksi nousivat organisaation laajuiset infotilaisuudet, joissa kerrottiin paikat, mistä apua voi tarvittaessa hakea. Osat organisaatioista tarjosivat ennakoivaa keskusteluapua työssä jaksamisen ongelmiin. Nämä keskustelukanavat olivat anonyymejä ja matalan kynnyksen palveluita, joiden kautta työntekijät pääsivät keskustelemaan ongelmistaan.

*”Meillä on myös aika hyvät tuet, että meillä on kaikki mielenterveyspalvelut työterveyden kautta ja lisäksi meillä on tämmöinen ”auntie”, minkä kanssa saa käydä keskustelemassa. Työnantaja kustantaa sen, mutta ne on anonyymejä ja siitä ei tule tietoon että ketä siellä on käynyt juttelemassa.”*  
(Työntekijä 1, IT-ala)

Työhyvinvoinnin fyysisen puolen huomiointi nousi esiin esimerkiksi rakennusalan haastattelussa, jossa kerrottiin organisaation panostavan erityisesti työergonomiaan. Haastateltava kertoi vähintään puolen vuoden välein toistuvista työfysioterapeutin käynneistä työpaikalla:

*”Meillä käy puolen vuoden välein tai nopeammalla väliajoin niin tällaisia fyssareita. Jos haluaa niin voi käydä läpi esimerkiksi työpisteen ergonomiaa, että ensinnäkin saadaan hankittua jotain uusia ergonomisia työtuoleja, ja sitten sulle säädetään kaikki sun mittojen mukaan.”*  
(Työntekijä 4, rakennusala)

Työhyvinvointiin keinot keskittyivät enemmän fyysisen työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, sekä työssä jaksamisen ongelmien hoitoon työterveyden avulla. Erityisesti työergonomian tärkeys työssä kuormittumisen hallinnassa on tunnistettu organisaatioissa. Työergonomia tarkastelee työntekijän ja organisaation tarjoaman toimintajärjestelmän vuorovaikutusta ja sen ongelmia. Työergonomian avulla sopeutetaan työympäristö ja -välineet vastaamaan työntekijän ominaisuuksia ja tarpeita, tavoitteena parantaa työturvallisuutta ja työntekijän hyvinvointia. Työergonomian tukemisella on pitkä tausta työtutkimuksessa, ja Suomeen ergonomiatutkimus on rantautunut jo 1960-luvulla. (Suomen ergonomiayhdistys, 2022.)

Organisaatioiden sisällä vallitsevasta keskusteluilmapiiiristä liittyen työssä jaksamiseen ja sen ongelmiin löytyi myös eroavaisuuksia. Esimerkiksi IT-alalla työssä jaksamisesta keskusteleminen kuului vallitsevaan yrityskulttuuriin, ja asioiden ilmi tuominen sekä omien kokemusten jakaminen tuntui haastateltavasta luontevalta:

*”Kyllä mä näkisin, että se on meidän yrityskulttuurissa hyvin esillä ja niistä myös puhutaan. Ihmiset puhuu tosi avoimesti omasta tilanteestaan ja uskalletaan myöskin kertoa omia kokemuksia.” (Työntekijä 1, IT-ala)*

Kokemukset keskusteluilmapiiiristä organisaation sisällä olivat myös heikompia. Esimerkiksi erikoismyynnin alalla organisaatio toi esille mahdollisuuksia nostaa esiin ongelmia työssä ja lupauksia niiden korjaamiseksi. Haastateltavan kokemukset olivat kuitenkin päinvastaisia. Ongelmien noustessa esiin ratkaisuja ei tuntunut löytyvän organisaation puolelta, eikä keskustelut edenneet sen pidemmälle. Ilmapiiiriä kuvailtiin esimerkiksi sanoilla ”asiat lakaistaan johonkin”, ja ”ponnistelut olivat vähäisiä”:

*”Joo siis kyllä tavallaan kuunneltiin ja annettiin kovasti semmoinen mielikuva, että kyllä asiat nyt viedään eteenpäin ja on kuultu meitä ja näin, mut sitten koskaan ei vaan oikein ehkä tapahtunut mitään. Asiat niinku lakaistiin johonkin tai sitten ne ponnistelut niiden eteen oli aika vähäisiä.” (Työntekijä 2, erikoismyynti)*

Työntekijöiden kokemat ongelmat organisaation keskusteluilmapiiirissä voivat johtaa työntekijöiden kokemukseen heidän äänensä kuulumattomuudesta organisaatiossa. Työntekijän ääni viittaa tapoihin, joilla he viestivät organisaatiossa ideoistaan, huolenaiheistaan, ja ehdotuksistaan. Sillä on keskeinen organisaation dynamiikassa ja myönteisen työympäristön ylläpitämisessä, sekä se edistää innovaatioita sekä parantaa suorituskykyä. Sen ylläpitäminen vaikuttaa johtaja–alainen-kommunikaatioon sitä parantavasti, sillä kannustava johtavuus ja organisaation tuki edistävät kulttuuria, jossa työntekijä kokee itsensä ja omien mielipiteidensä ilmaisemisen turvalliseksi. Tämä taas edistää luottamusta ja vahvempia suhteita organisaatiossa. Työntekijöiden äänen tukeminen voi toimia myös puskurina työn kuormitustekijöitä vastaan, kuten huonoa johtoa ja erilaisia stressitekijöitä. Sen on huomattu myös tukevan eettisissä kuormitustekijöissä, sillä vahva koettu ääni on tärkeää epäeettisyyden ja väärinkäytösten paljastamiseksi organisaatioissa. Työntekijän äänen tukeminen voi auttaa työntekijöitä selviytymään työarjesta paremmin, edistää vastuullista ja avointa työympäristöä, sekä luo työtyytyväisyyttä. (Morrison 2023.)

*”Meillä tuodaan esille erittäin avoimesti kyllä. Koska se on siis fakta meillä, että jaksaminen on huonoa. Tai siis työtilanne sen tietty luo, mutta että on kiire stressi, uupunut, tällaista. Se on erittäin avointa.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

Toisaalta työssä jaksamisesta keskustelu ei välttämättä ole osa yrityskulttuuria, mutta sitä tapahtuu paljon työntekijöiden toimesta esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa ja sosiaalisissa tapahtumissa yrityksen ulkopuolella. Organisaatiokulttuurissa korostuu tällöin epäviralliset viestintäkanavat, jotka voivat olla työntekijöille arvokkaita väyliä luottamuksen osoitukseen ja tiedon jakamiseen. Organisaation puolesta epäviralliset viestintäkanavat voivat olla mukana luomassa hiljaisuuden ongelmaa organisaatiossa. Työntekijät voivat kokea, etteivät he voi avoimesti kertoa jaksamisen haasteistaan muodollisessa ympäristössä. (Perlow & Williams 2003.) Haastatteluissa ei suoranaisesti korostunut pelkästään epävirallisten äänikanavien käyttö, mutta esimerkiksi rakennusalalla mahdollisuuksia purkaa kokemuksiaan kollegoiden kesken niitä pidettiin tärkeinä jaksamisen kannalta.

#### 4.1.3 Työssä jaksamista tukevat tekijät

Työssä jaksamista tukevat tekijät toistuvat samankaltaisina jokaisessa työntekijän haastattelussa. Tällaiseksi tekijöiksi yleisesti tunnistettiin hyvä ilmapiiri ja kollegoiden tuki, itsensä kehittämisen mahdollisuudet, sekä oman työn organisointi. **Hyvä työilmapiiri ja kollegoiden tuki** nousi useammassa haastattelussa tärkeäksi jaksamista tukevaksi tekijäksi. Sosiaalinen tuki on yksi ihmisen perustarpeista, ja se auttaa ylläpitämään hyvinvointia (Morrison & Cooper-Thomas 2013). Kollegoiden tarjoama tuki on tärkeää ja olemme ihmisinä halukkaita ylläpitämään läheisiä ihmissuhteita, joissa toinen osapuoli voi vahvistaa omat kantamme ja ymmärtää miltä tuntuu olla asemassamme. Kollegoiden ei tarvitse selittää ahdistusta aiheuttavia tekijöitä toisilleen, ja saman esihenkilön alaisuudessa työskentelevät kollegat ymmärtävät sen, millaista on työskennellä kyseisen esihenkilön alaisuudessa. He pystyvät samaistumaan toisen työkokemuksiin, ja ymmärtävät esimerkiksi tekijät sen taustalla, millaista on työskennellä tietyllä alalla ja millaista on omistaa tietty vastuutaso työpaikalla. (Betzler & Lösche 2021.)

*”Työpaikalla varmaan eniten auttaa jaksamiseen ne muutamat hyvät kollegat, joilla on kanssa samoja ongelmia, niin niiden kanssa voi käydä asioita läpi.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

Tunnetyöhön kuuluu myös kommunikaatio organisaation sisällä, kuten oman tiimin tai lähiesihenkilöiden kanssa (Työsuojelu 2023). Kollegoiden tuen lisäksi hyvä työilmapiiri vaikutti haastateltavien työssä jaksamiseen. Ilmapiiriä kohentavina tekijöinä tunnistettiin työarjen pyöriminen sujuvasti ilman isoja haasteita, ja yhteisen positiivisuuden tunteen kollegoiden kesken:

*”Tämmöiset tilanteet missä töiden tekeminen on ollut mukavaa, niin on ollut sellaisia, että kaikilla on ollut hyvät fiilikset ja arki on rullannut sillä lailla mukavasti.”* (Työntekijä 2, erikoismyynti)

Työntekijän omien tietojen ja taitojen kehittäminen ovat tärkeä lähde työmotivaatiolle. **Itsensä kehittämisen mahdollisuudet** työn ohessa nousivat haastateltavilla tärkeiksi työssä jaksamista tukeviksi tekijöiksi. Itsensä kehittäminen liittyi haastateltavan henkilökohtaisiin taitoihin, kuten uuden oppimiseen ja innovointiin, sekä työarjessa auttavaan oppimiseen, kuten haastateltavan myymien tuotteiden koulutuksiin ja tuotetiedon lisäämiseen henkilökunnan keskuudessa. Työpaikalla oppiminen viittaa tiedon ja taitojen hankkimiseen muodollisen ja arkioppimisen kautta. Näitä henkilön hankkimia tietoja ja taitoja kutsutaan työntekijän inhimilliseksi pääomaksi. Sitä pidetään tärkeänä tekijänä henkilöstön tietotaidon, asenteiden ja tuottavuuden rakentamisessa, ja sen tukeminen voi luoda organisaatiolle kilpailuetua. (Dang & Chou 2020.)

*”Työ on mukavaa, kun se itse projekti tai kohde mitä mä teen ja suunnittelen, on mielenkiintoinen tai siinä on jotain sellaista pientä ylimääräistä normaalista poikkeavaa, mikä käytännössä sitten haastaa itseä. Siis ensinnäkin tietysti, jos se on ihan täysin uutta niin sitähan pitää ottaa asioista selvää. Ja saa innovoida kunnolla uusia asioita.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

*”Saatiin koulutusta ja testata myös itse tuotteita niin se myös auttoi tekemään siitä työstä mielekästä, että kun tunsit tuotteet hyvin ja pystyin niistä asiakkaille kertomaan, niin se oli tosi mukava.” (Työntekijä 2, erikoismyynti)*

**Oman työn organisointi** ja työn tuunaaminen nousivat jaksamista tukeviksi asioiksi haastateltavilla, joilla oli siihen jo organisaation puolelta annettu mahdollisuus. Tims & Bakker (2010) ovat määritelleet työn tuunaamisen työn voimavarojen ja vaatimusten tasapainottamista paremmin vastaamaan työntekijän toiveita, kykyjä, tavoitteita ja tarpeita. Työn tuunaaminen kuuluu laajemmin työn intensiivisyyden alle, joka liittyy tietotekniseen ja sosiaaliseen murrokseen, jonka erityispiirteenä on kiihtyminen, nopeutuminen ja tehokkuus eri elämänalueilla (Rosa 2003). Työn intensiivisyyden katsotaan koostuvan viidestä osa-alueesta: 1) kiristyneestä työtahdista ja useiden tehtävien samanaikaisesta suorittamisesta, 2) työn itsenäisestä suunnittelusta ja päätöksenteosta, 3) itsenäisestä urasuunnittelusta ja urahallinnasta, 4) tieto- ja oppimisvaatimuksista, sekä 5) taitovaatimuksista (Kubicek ym. 2016). Työn intensiivisyys nostettiin aiemmin tutkimuksen teoriassa kuormitustekijäksi, mutta sen osa-alueista erityisesti työn itsenäinen suunnittelu ja päätöksenteko nousi kuitenkin haastateltavien yhdeksi tärkeimmäksi voimavaraksi.

*”Oman aikatauluun tekeminen, että pystyy itse valitsemaan montako asiakasta ottaa päivässä. Työn hallittavuus ja oman työkuorman hallittavuus parantaa työhyvinvointia ja myös toisaalta työn tuloksellisuutta sitten. Se on se ykkönen, että saa itse hallita sitä työpäivän rakennetta.” (Työntekijä 3, sosiaali- ja terveysala)*

Esimerkiksi työntekijälle 3 työn organisoinnin mahdollisuudet ja työn tuunaaminen tarkoitti työpäivän rakentamista hänelle sopivaan tyyliin. Hänen työtehtäväänsä kuului asiakkaiden vastaanottoa, toimistotöitä sekä asiakkaille soittamista. Hän oli jaotellut ne seuraavanlaisesti: aamut oli varattu toimistotöille, asiakkaiden vastaanotot keskipäivälle ja soittoaajat iltapäivälle, jolloin asiakkaat olivat paremmin tavoitettavissa.

#### 4.1.4 Työstressiä luovat tekijät

Haastatteluissa selvitettiin laajasti yleisiä työstressiä luovia tekijöitä. Työstressiä nostaviksi asioiksi haastateltavat nostivat tuen ja kollegoiden tuen puutteen työnteossa, työn erilaiset epävarmuustekijät, työpaikan vuorovaikutusongelmat, sekä resurssipulan ja kiireen. Osa työntekijöistä oli jossain vaiheessa uraansa kokenut emotionaalisia kuormitustekijöitä, kuten **kommunikaation puutetta tiimin tai kollegoiden kanssa** ja runsasta yksin työskentelyä. Yksin työskentely voi olla lyhytaikaisenakin psykososiaalinen kuormitustekijä esimerkiksi tuen ja avun fyysisen puuttumisen vuoksi. (Feldt ym. 2017.) Yksin työskentelyyn liittyvät emotionaaliset kuormitustekijät nousivat vahvasti läsnä työntekijällä, joka työskentelee pääosin etänä kotoaan käsin. Yksin työskentely ja kommunikaatio puute tuottivat hänelle ahdistusta ja tyytymättömyyden tunteita omaa työtänsä kohtaan.

*”Korona-aika oli tosi paljon etänä, ja mä olin silloin, että jes että nyt ei tarvitse mennä toimistolle, että saa tehdä täysin etänä. Ja sittenhän musta tuntu, että mulla meinasi hajota pää, mä olin jotenkin tosi epämotivoitunut, niin kun tosi turhautunut omaan työhön.”* (Työntekijä 1, IT-ala)

Ongelmiksi nousivat joissain työpaikoissa myös huolet siitä, ettei omaa esihenkilöä tai mentoria tule välttämättä nähtyä säännöllisesti. Henkilökohtaisten tapaamisten odotettiin hallitsevan työstressiä, sillä haastateltavat kokivat esimerkiksi kuormittuneisuuden esiin nostamisen helpommaksi kasvokkain kuin etäkanavia käyttäen. Viikoittaiset tapaamiset esihenkilön kanssa voi auttaa heitä pysymään kartalla alaisten työmäärästä, töissä edistymisestä ja heidän kohtaamista ongelmistaan. Säännölliset tapaamiset voivat myös edistää läpinäkyvyyttä ja avointa kommunikaatiokulttuuria. Haasteista keskustelemalla alaisten kanssa voidaan kehittää yhteistä ymmärrystä työn odotuksista, vastuista ja suoritusmittareista. Tällainen läpinäkyvä kommunikaatio voi johtaa parempaan yhteistyöhön ja tuottavuuteen, sekä yhtenäisempään tiimidynamiikkaan. Se voi myös auttaa alaisia saamaan tunteen siitä, että he kokevat esihenkilöiden ja organisaation aidosti välittävän heidän työhyvinvoinnistaan. Sosiaali- ja terveysalalla työskentelevä haastateltava kuvasi mahdollisia ongelmatilanteita uransa ensimmäisillä työpaikoilla valmistumisen jälkeen, kun työarjen organisointi itsenäisesti ei ollut vielä tuttua.



*”Kun ei näe säännöllisesti välttämättä ketään vanhempaa kollegaa, niin siinä kyllä varmaan kuormittuu aika herkästi, jos ei osaa pyytää apua ajoissa ja ei tule semmoista joka viikkoista näkemistä, ainakaan kaksin keskeistä.”* (Työntekijä 3, sosiaali- ja terveysala)

IT-alan työntekijän haastattelussa tiimin maantieteelliset erot aiheuttivat kommunikaatio-ongelmia. Haastateltava työskenteli huomattavan välimatkan päässä muusta tiimistään, eikä toimistolla ollut muita hänen kanssansa samaa työtehtäviä tekeviä kollegoita. Tämä vaikeutti avun saantia, sillä kynnyks avun kysymiseen esimerkiksi Teamsin välityksellä osoittautui suuremmaksi kuin toimistolla tapahtuvan kommunikaation kautta. Henkilö koki myös tiimin läsnäolon puutteen hänelle ongelmalliseksi, sillä hän ei voinut arkisen työnteon lomassa keskustella tiimiläistensä kanssa esimerkiksi mahdollisista ratkaisuksista tai toimintamalleista.

*”Mä en saa semmoista tukea omaan työhön. Mulla ei ole silleen ketään keltä voisין kysyä neuvoa, niin sitten oon sanonutkin, että mä oon töiden kanssa liian yksin.”* (Työntekijä 1, IT-ala)

**Epävarmuustekijät** työtehtävissä, aloilla ja organisaatioissa koettiin useiden haastateltavien toimesta stressaaviksi. Työn epävarmuuteen voi liittyä rooliylikuormitusta, -ristiriitaa, tai -epäselvyyttä, sillä työntekijä voi olla epävarma siitä, millaista käyttäytymistä organisaatio häneltä tilanteessa vaatii. Rooliepäselvyys ilmenee tilanteissa, joista puuttuu selkeät toimintaohjeet. (Feldt ym. 2017.) Haastateltavat toivat myös esiin epäselvyyksiä asiakastilanteissa vaadittavissa lähtötiedoista, joita asiakas ei oman rooliepäselvyytensä vuoksi osannut toimittaa. Tämä lisäsi kuormitusta ja lisätöitä haastateltavan työtehtävissä. Epäselvyyden aiheuttamaa kuormitusta voi ilmetä useasta lähteestä yhtäaikaaisesti. Henkilökohtaista rooliepäselvyyttä koki erityisesti IT-alan työntekijä:

*”Epävarmuus voi tulla semmoisesta liiketoiminnallisesta, että mä en täysin tiedä mitä multa odotetaan, tai epäselvistä ohjeistuksista.”* (Työntekijä 1, IT-ala)

Koronapandemia ja sen aikana koetut kokemukset nousivat esiin haastatteluissa. Pandemian aiheuttama yleinen epävarmuus heijastui runsaisiin poissaoloihin ja kasvavaan kiireeseen sekä yritysten aukiolojen epävarmuuteen. Työntekijöiltä odotettiin myös runsaampaa joustavuutta ja heidän tuli varautua lyhyenkin aikavälin muutoksiin joko lisääntyneissä tai vähentyneissä työvuoroissa, jotka vaikuttivat pahimmillaan henkilökohtaiseen tulojen menetykseen.

*”No tällöin oli tätä pandemiaa aikaa, että sitten oli ehkä vähän sellaista yleistä epävarmuutta ilmassa työvuorojen suhteen ja myös poissaoloja oli tavallista enemmän, koska piti olla matalalla kynnyksellä töistä pois ja sekin sekoitti sitten pakkaa ja piti varautua lyhyen aikavälin muutoksiin.”*  
(Työntekijä 2, erikoismyynti)

Työn epävarmuudella voidaan tarkoittaa myös rakenteellista epävarmuutta, kuten työsuhteiden määräaikaishuuksia, tai koettua epävarmuutta, kuten työntekijän arviota omasta työtilanteestaan. Työn epävarmuus voidaan määritellä työn menettämisen uhaksi, tai työolosuhteissa tai -sopimuksissa koettuihin muutoksiin, kuten irtisanomisiin, työn siirtymiseen toiselle paikkakunnalle tai vastentahtoisin osaaikaistamisiin. (Feldt ym. 2017.) Huonon taloustilanteen vuoksi monet organisaatiot käyvät läpi muutosneuvotteluita, joiden myötä usea ihminen on joutunut jättämään organisaation henkilövähennystarpeiden vuoksi. Usein muutosneuvottelut voivat olla toistuvia, jotka pahimmillaan luovat pitkittyneen stressitilanteen työntekijälle. Työntekijä voi olla huolissaan esimerkiksi työn säilymisen, taloudellisen tilanteen ja urakehityksen puolesta. Epäselvyys toimintatapojen muutoksesta koettiin myös stressaavaksi, varsinkin jos se oli jatkuvaa. Haastatteluissa nousivat esiin myös alakohtaiset ongelmat. Esimerkiksi rakennusalalla työskentelevä haastateltava oli jo tottunut tilanteeseen, että ala on perinteisestikin erittäin suhdanneherkkä. Rakennusalaa ovat myös viime aikoina piinannet useat rakennusyritysten konkurssit, joten kilpailu ja selviytymistarve alalla ovat kovat.

*”Meillä on vuoden välein ollut muutosneuvottelut. Ne stressaa, koska kaikki on epäselvää, ei tiedä miten asiat tulee menemään. Meillä oli nyt*

*loppuvuodesta ja sitten vuosi sitten siitä. Muuttuu toimintatavat.”*  
(Työntekijä 1, IT-ala)

*”Rakennusalalla tällä hetkellä on, tai viimeiset muutamat vuodet on ollut vaikeata, kaikki sen tietää.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

**Vuorovaikutuksen ongelmat** nousivat esiin useammassa organisaatiossa. Toimimaton vuorovaikutus voi pitää sisällään esimerkiksi kollegan tai kollegoiden sosiaalista tai fyysistä eristämistä, häirintää tai muuta epäasiallista kohtelua tai syrjintää. Erilaiset työpaikan konfliktit vaikuttavat negatiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin, ja ne voidaan nähdä sosiaalisina kuormitustekijöinä (Sonntag ym. 2013). Konfliktit tai ihmisten erilaisuus aiheuttivat lisääntyntä stressiä ja työssä jaksamisen haasteita, sillä ne kuluttavat ihmisten psyykkisiä voimavaroja. (Työsuojelu 2023.) Konflikteja voi olla erilaisia, ja yleisimmät niistä ovat tehtäväkonfliktit ja ihmissuhdelähtöiset konfliktit. Tehtäväkonfliktit tarkoittavat kahden ihmisen eriäviä mielipiteitä, näkemyseroja tai resurssien jakoa suoritettavasta tehtävästä. Ne lisäävät jännitystä ja ahdistusta, sekä luovat lisätaakkaa työntekijälle, sillä niiden selvittäminen vaatii aikaa ja resursseja (Sonntag ym. 2013.) Merkkejä tehtäväsuuntautuneista konflikteista löytyi rakennusalan työntekijän haastattelusta:

*”Jos esimerkiksi kemiat ei ihan täsmää jonkun kanssa, jonka pitäisi tehdä esimerkiksi mun projektia. Jos hän sitten lähtee sooloilemaan asioiden kanssa, ei esimerkiksi halua pysyä resursoinnissa tunneissa. Ja sitten kun minä projektipäällikön tehtävässä oon vastuussa taloudellisesta puolesta siinä projektissa. Eli sitten jos jotain ihmistä just ei kiinnosta ollenkaan se puoli, niin sitten se taas lisää stressiä mun päädyssä.”* (Työntekijä 4, rakennusala)

Työpaikan konfliktit voivat liittyä myös ihmissuhteissa esiin nouseviin erimielisyyksiin. Erimielisyydet johtuvat kahden tai useamman ihmisen välisestä yhteensopimattomuudesta ja niihin sisältyy jännitystä, vihamielisyyttä ja ärsytystä. Nämä erimielisyydet voivat johtaa erilaisiin henkilökohtaiseen makuun, poliittisiin mieltymyksiin, arvoihin ja ihmissuhteiden tyyliin. Ihmissuhdekonfliktit nähdään enemmän tunteellisina, ja niillä voi olla negatiivisia vaikutuksia työntekijän

henkilökohtaiselle identiteetille ja itsetunnolle. Omaan itseensä liittyvillä työn kielteisillä kokemuksilla on haitallisia seurauksia, ja niiden katsotaan olevan työhyvinvoinnille suurempi riskitekijä kuin tehtäväkeskeisten konfliktien. (Sonntag ym. 2013.) Erikoismyynnin työntekijä kertoi haastattelussaan ihmissuhteisiin perustuvien konfliktien vaikutuksesta työssä jaksamiseen:

*”Kun työyhteisössä tuntui olevan jotain ristiriitatilanteita tai ongelmia, niin silloin se tietenkin vaikutti jonkun verran siihen työssä jaksamiseen.”*  
(Työntekijä 2, erikoismyynti)

**Resurssipula**, resurssien tehoton kohdistaminen ja **kiire** loivat haastateltaville työstressiä. Nämä ovat yhteydessä työn intensiivisyyteen ja siihen läheisesti liittyvään kiristyneeseen työtahtiin (Kubicek ym. 2016). Riittämättömät resurssit voivat johtaa työntekijän huonoon suoriutumiseen ja uupumukseen, mikä voi johtua esihenkilöistä, jotka eivät tarjoa lisäresursseja tai huomioi alaistensa heikentyneen suorituskyvyn vaikutuksia. Organisaatiot haluavat saada usein työn suoritettua vähemmillä resursseilla ja nopeammalla aikataululla kustannustehokkuuteen vedoten. Sosiaali- ja terveysalan työntekijä kuvaili resurssipulaa ja kiirettä omassa työssään seuraavasti:

*”No varmaan just se resurssi ei ole riittävä joko itsellä, ei riitä aika tai osaaminen tai sitten ei ole riittävästi työpaikassa antaa joko joitakin tutkimuksia tai muuta. Se hankaloittaa etenemistä, työpaikan resurssit rajoittaa vaikka tutkimista. Ja sitten jos on vaikka tosi kiire ja ei kerkeä kunnolla paneutumaan siihen asiaan.”* (Työntekijä 3, sosiaali- ja terveysala)

Resurssipulan ja kiireen lisäksi työkuormitusta voivat kasvattaa esimerkiksi myös liian vähäinen työ tai jatkuvat työn keskeytykset (Feldt ym. 2017). Liian vähäinen työn määrä voi luoda stressiä siten, että työntekijät kokevat epävarmuutta omasta työtilanteestaan, tai he pelkäävät tulleen nähdyksi epätehokkaina työntekijöinä, tai työntekoa välttelevänä tiimiläisenä. Kun työtä on liian vähän, voi se tuoda paineita työntekijälle luoda itselleen työtä, mikä voi aiheuttaa stressimäärän kasvua.

## 4.2 Esihenkilöiden kokemuksia

Esihenkilöiden työkenttä on yleensä laaja, mikä aiheuttaa esihenkilöille omanlaisia ongelmia esimerkiksi ajan resursoinnissa, alaisten ohjaamisessa sekä omassa jaksamisessa. Haastateltavien työkenttään kuului laajalti esihenkilötyön sisältämän perehdyttämisen, delegoinnin ja rutiininomaiset asioiden kuten työvuorojen tekemisen lisäksi omaan asiantuntijuuteen liittyvää työtä. Tässä kappaleessa käydään tarkemmin läpi esihenkilötyön tukevia asioita ja haasteita, alaisten kohtaamia haasteita sekä organisaation tarjoamaa tukea esihenkilötyöskentelylle.

### 4.2.1 Alaisten ongelmat ja vaikeudet

Esihenkilöt olivat kohdanneet monenlaisia ongelmia liittyen alaisten työssä jaksamiseen. Sähköteollisuudessa alaisten jaksamisen ongelmien kerrottiin nousevan yleensä **lisääntyneinä poissaoloina**. Lisääntyneihin poissaoloihin kerrottiin reagoitavan organisaation puolelta varhaisen välittämisen keskusteluna, jota käytetään haastateltavan mukaan useissa teollisuuden alojen organisaatioissa. Yleisesti sähköteollisuuden alalla työskentelevä esihenkilö koki, että itse työnkuva ei aiheuta alaisille työssä jaksamisen haasteita. Alaisten työnkuva keskittyi tuotantolinjoille, ja ongelmia aiheuttivat mahdollisesti enemmän tilanteet, joissa alaisilla ei ollut tarpeeksi työtä. Jaksamisen haasteita loivat enemmän työn ulkopuolella tapahtuneet asiat, kuten perheeseen liittyvät ongelmat tai päihdeongelmien kanssa kamppailu. Enemmän uupumusta teollisuuden organisaatiossa tunnistettiin olevan toimihenkilötasolla, eli ajatustyötä tekevillä työntekijöillä. Ero toimihenkilöiden ja työntekijöiden työssä jaksamisen haasteista johtuu siitä, että teollisuuden työntekijöillä on enemmän fyysisiä riskitekijöitä, sekä työturvallisuuteen liittyviä onnettomuusriskejä (Herr ym. 2015).

*”Käytetään varhaisen välittämisen keskustelua. Jos heillä (alaisilla) on esimerkiksi paljon poissaoloja, niin meillä on semmoinen lomake, jossa käydään läpi asiat ja kutsutaan henkilöt keskusteluun antamaan näkemyksiään. Se on aika monella tehtaalla, että ei pelkästään meidän juttu.”*

Esihenkilö 1, sähköteollisuus

Lakialalla työskentelevä esihenkilö oli kohdannut **ongelmia liittyen alaisten keskinäiseen kommunikaatioon**. Hän kuvaili tilannetta, jossa kahden alaiset henkilökemiat olivat ristiriidassa, joka vaikutti yleisesti koko tiimin yhteiseen ilmapiiriin. Ristiriitatilanne vaikutti toisen henkilön työssä jaksamiseen, jonka vuoksi asiasta keskusteltiin esihenkilön ja alaisen kesken.

*”Kahden alaisen keskuudessa on ollut vähän semmoista ikävää tunnelmaa, tai ehkä henkilökemiat ei kohtaa ihan täysin, niin sitten se on vaikuttanut jonkin verran niin kun yleiseen ilmapiiriin. Ja sitten on vaikuttanut etenkin yhden osapuolen työssä jaksamiseen, kun on just vähän kokenut, että ei oikein sitten tule toisen kanssa juttuun.”*

Esihenkilö 2, lakiala

Lakialalla työskentelevä esihenkilön työjärjestelyt olivat toteutettu siten, että hän työskenteli läheisesti muiden alaistensa kanssa. Hän arveli sen vaikuttavan siihen, kuinka avoimesti hänen alaisensa uskaltavat häntä lähestyä kasvokkain ongelmatilanteissa, sillä kuuloetäisyydellä oli myös muita henkilöitä. Hän myös nosti esiin yleisesti sen, että alan asiantuntijat ovat tottuneet työskentelemään pitkiä päiviä omien työtehtäviensä kanssa. Hän arveli, että työn individuaalisuus voi vaikuttaa siihen, ettei työssä jaksamisen haasteita ole niin helppo nostaa esiin. Sähköteollisuuden esihenkilö oli samoilla linjoilla työssä jaksamisen haasteista puhumisen kanssa. Hänen alaisistaan suurin osa oli miehiä, joiden voi yleisesti olla haasteellisempaa puhua jaksamisen vaikeuksista avoimesti.

#### 4.2.2 Organisaation tuki

Haastateltavilla oli erilaisia kokemuksia siitä, millainen keskusteluilmapiiri organisaatiossa oli työssä jaksamisen haasteille. **Työterveyden rooli** nousi molemmissa haastatteluissa esiin, ja molemmat haastateltavat olivat tietoisia organisaation sisällä esiintyneistä jaksamisen haasteista, jotka olivat edenneet työterveyden puuttumiseen asti. Sähköteollisuuden parissa työskentelevä esihenkilö kertoi organisaation järjestävän säännöllisesti **luentoja työssä jaksamisen haasteisiin liittyen**, joihin osallistuminen oli vapaaehtoista. Lakialan organisaatiossa luentoja ei ollut järjestetty, eikä jaksamisen ongelmista puhuttu esimerkiksi tiimipalavereissa yleisesti. Hän nosti esiin sen, että

alalla runsas töiden tekeminen on yleistä, joka voi johtaa jaksamisen ongelmiin. Juristin työ sisältää paljon asiakaskohtaamisia, riitatilanteita, sekä vaikeaa kanssakäymistä vastapuolen juristien kanssa, mikä on nähty pitkään alan mahdollisena kuluttavana tekijänä. Tsain yms. (2009) toteuttaman tutkimuksen mukaan juristit ilmoittivat suhteellisen korkeat pisteet ammatillisesta stressistä, työn hallinnasta ja psykologisista vaatimuksista. He myös ilmoittivat suhteellisen korkeat pisteet työhön liittyvästä burnoutista. Haastattelun lopussa esihenkilö koki, että hän voisi itse aloittaa omassa johtamistyössään jaksamisen haasteista puhumisen, ja vaikuttaa näin ennaltaehkäisevästi oman tiiminsä työssä jaksamiseen.

#### 4.2.3 Esihenkilötyötä tukevat asiat ja haasteet

Esihenkilötyössä nousi esiin useita sitä tukevia asioita, ja vastakkaisesti työssä kohdattavia haasteita. Työssä tukevinä asioina koettiin seuraavat: esihenkilöt kokivat tärkeiksi, omaa työskentelyä ja jaksamista tukeviksi aiheiksi hyvän keskusteluyhteyden alaisten ja organisaation suuntaan sekä organisaation ja kollegoiden tuen. He kaipasivat yleisesti koulutusta oman työn aspekteihin liittyen – toinen kaipasi tukea enemmän esihenkilötyöskentelyyn ja toinen tietoa liittyen alaisten substanssiosaamiseen. Erityisesti lakialalla työskentelevä esihenkilö koki, että hän kaipasi neuvoja ja **palautetta omalta esihenkilöltään** johtamistyössä suoriutumiseen eteenkin tilanteessa, jossa hänestä on vasta nimitetty esihenkilö. Hän koki, että epäselvät odotukset häneen ja hänen työtehtäviinsä toivat vaikeuksia toimia esihenkilönä muille ilman selvää tukea organisaation johdolta.

*”Kaipaisin yrityksen johdolta enemmän tukea ja ohjeita, kun tää on niin uusi työtehtävä. Tää on mulle uusi työtehtävä ja tää on myös tälle firmalle uusi työtehtävä niin sitten välillä ei ihan tiedä tavallaan, että mitä multa odotetaan. On vaikea olla muille esihenkilö, kun ei oikein tiedä, että mitä itseltä odotetaan, ja kaipaisi just ehkä vähän semmoista tukea enemmän sitten johdolta.”*

Esihenkilö 2, lakiala

Lakialan esihenkilö koki myös **palautteenannon kollegoilta ja organisaatiolta** tärkeäksi. Hänen mielestään positiivinen ja kannustava palaute oli vähäistä ottaen

huomioon sen, että hän olisi sitä kaivannut saadakseen varmistusta uuteen työrooliinsa. Negatiiviset palautteen hän kertoi kulkevan nopeasti esihenkilöiltä alemmalle tasolle, mutta positiivisen palautteen antamisessa oli hänen mielestään vielä parannettavaa organisaatiotasolla. Työskentely uudessa asemassa ilman positiivisesta palautetta voi aiheuttaa johtajalle epäonnistumisen huolta, ja johtaja voi esimerkiksi ”pelätä joutuvansa naurunalaiseksi, jos hän tekee huonon päätöksen tai virheen työssään” (Pirttilä ym. 2019). Johtajat kokevat työssään myös painetta monesta suuntaa, kuten organisaation johdolta ja alaisilta, mikä voi altistaa johtajia runsaalle psykologiselle kuormitukselle. Joskus johtajalta vaaditut odotukset voivat olla ristiriidassa keskenään, mikä voi pahentaa johtajan kuormitusta edelleen. (Pirttilä ym. 2019.) **Kollegoiden tuki** nousi tärkeäksi erityisesti sähköteollisuuden esihenkilölle. Hän koki, että pystyy jakamaan muiden esihenkilöiden kanssa kokemuksia ja tietoa liittyen työssä kohtaamiin haasteisiin. Hän kertoi myös hänen oman esihenkilönsä tuen vaikuttavan hänen omaan työssä jaksamiseensa. Yhteenkuuluvuuden tunne nousee tärkeäksi työn ominaisuudeksi eteenkin johtajatyötä tekevien keskuudessa. Yhteenkuuluvuus mahdollistaa omien kokemusten jakamisen ja palautteensaannin kollegoiden kesken, sekä ongelmanratkaisun kollegoiden tukemana. Korkea yhteenkuuluvuuden tunne ennustaakin korkeampaa työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutumista, sekä matalampaa riskiä sairastua työuupumukseen. (Lampinen ym. 2015.)

*”Semmoista ammattipätevyyttä tarvitsisi enemmän, sehän se voisi sanoa.”*

Esihenkilö 1, sähköteollisuus

Sähköteollisuudessa työskentelevä esihenkilö kaipasi taas **substanssiosaamista** liittyen hänen alaistensa työtehtäviin. Esihenkilö koki, että hänen arkinen työskentelynsä alaisten kanssa voisi helpottua, jos hänellä olisi tietopohjaa alaisten tekemistä töistä. Tämä auttaisi siihen, että alaisten kysyessä apua työtehtäviinsä, voisi esihenkilö asian selvittämisen sijasta ohjeistaa heitä suoraan oman tietonsa perusteella. Johtajat voivat kokea omien taitojen riittämättömyyttä erilaisissa työn vaatimissa tilanteissa (Pirttilä ym. 2019). Hän myös kaipasi nykyisten työtehtäviensä oheen enemmän tuotantosuunnittelua, ja hän koki sen lisäämisen nostavan hänen omaa työtyytyväisyyttään. Johtajille on myös ominaista se, että he voivat kokea, etteivät



heidän omat vahvuutensa pääse käyttöön muiden työtehtävien viedessä liikaa aikaa. Tämä voi aiheuttaa turhautumista ja työtytymättömyyttä johtajien keskuudessa. (Pirttilä ym. 2019.)

Esihenkilöt olivat kohdanneet työssään myös sitä haastavia tekijöitä. Molemmat haastateltavat tekivät muita työtehtäviä johtamistyöskentelyn ohessa. **Työn resursoinnin ongelmat** korostuivat vaihtelevasti. Sähköteollisuudessa työskentelevä esihenkilö koki, että hänen pääasiallinen työtehtävänsä oli toiminnon pitäminen käynnissä, esihenkilötyö tuli sen sivussa pienemmällä resursoinnilla. Lakialalla työskentelevä haastateltava teki myös asiantuntijatöitä esihenkilötyönsä ohella. Hän taas koki välillä haasteellisena oman ajan resursoinnin erityisesti silloin, kun hänen vastuullaan oli uusien työntekijöiden perehdyttäminen. Esihenkilötyön sirpaloituminen on tyypillistä johtajien työlle, ja työn keskeytyksiä tapahtuu usein. Työtehtävät ovat myös vastuullisia, mikä voi lisätä johtajien painetta resursoida lisää aikaa esimerkiksi omasta vapaa-ajastaan, jotta kaikki työtehtävät saadaan suoritettua. (Pirttilä ym. 2019.)

*” No muihin tehtäviin menee kyllä enemmän (aikaa), mutta toisaalta se vaihtelee, että aina kun aloittaa joku uusi työntekijä, että esimerkiksi meillä ensi viikolla aloittaa taas uusi harjoittelija, niin sitten sillä ei aina hetkellisesti se kaikki perehdytystyö ja semmoinen delegointi niin sitten vie enemmän aikaa. Mutta sitten välillä saattaa tulla kaikkea muuta hommaa mikä sitten nie enemmän ja sitten ei ole niin paljon aikaa siihen esihenkilötyöhön.”*

Esihenkilö 2, lakiala

Lakialan esihenkilö oli tilanteessa, jossa hänet oli vastikään ylennetty esihenkilöasemaan. Aiemmin hän oli toiminut samassa tiimissä nykyisten alaistensa kanssa, nyt hän johti samaista tiimiä. Hän kuvaili tilannetta hassuksi ja epämääräiseksi, ja kuvaili esimerkiksi työtehtävien delegointia hankalaksi itselleen, sillä hänen oma ammattitaitonsa olisi riittänyt suorittamaan delegoitavat työtehtävät. Tässä tilanteessa korostui myös se, että hän olisi kaivannut alaisiltaan ymmärrystä uuteen tilanteeseen. Hän kertoi, että tietyissä delegaatiotilanteissa on syntynyt kitkaa tiimin sisällä, kun esimerkiksi hänen ehdottamaansa työtapaa oli vastustettu ja kyseenalaistettu. Tämän hän arveli johtuvan myös uudeltaisesta dynamiikasta, joka johtui hänen uudesta

esihenkilöroolistaan (Pirttilä ym. 2019). Johtaja voi tässä tilanteessa kokea myös huolta siitä, että hän kohtelee alaisiaan epäoikeudenmukaisesti, jos hän delegoi työtehtäviä, jotka voisi suorittaa itsekin. Huoli ja epävarmuus voi voimistua, mikäli alaisilta tulee tilanteessa negatiivista palautetta johtajan päätöksistä. Johtajan kykyjen arvostaminen vaikuttaa hänen omaan työtyytyväisyyteensä (Lampinen ym. 2015).

*” Joo se aina tietysti auttaa, että jos antaa jotain ohjeita tai delegoi niin että se otettaisiin hyvin vastaan. Joskus tulee vähän semmoista kitkaa siihen, että jos ei heti jengi lähdekään ihan messiin, että jos ehdottaa vaikka tehtäisikö nää hommat näin. Jos joku sitten onkin vähän eri mieltä niin se vähän vaikeuttaa sitä, että jos pitäisi delegoida jotain hommia. Se aina auttaa, jos kaikki ottaa sen sitten aina positiivisesti ja ymmärtää sen, että mun työ on jakaa näitä hommia. Se ei tavallaan ole semmoista, että minä en nyt tee mitään, että tekkää te vaan.”*

Esihenkilö 2, lakiala

Vaikka molemmat esihenkilöt kohtasivat haasteita työnsä ohessa, kokivat molemmat hoitavansa **työn** edellyttämät **rutiinityöt** hyvin. Sähköteollisuuden esihenkilö kertoi olevansa tehokas kommunikoija, sekä pysyvän aikataulussa esimerkiksi vuorojen suunnittelemisen kanssa. Lakialan esihenkilö koki omaksi vahvuudekseen järjestelmällisyyden ja töiden tehokkaan delegoinnin, sekä työvuorojen tasapuolisen suunnittelun.

### 4.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimusasetelma tutkimuksen alkaessa keskittyi siihen, mitä esihenkilöt voivat tehdä paremmin tukeakseen alaisten työssä jaksamista. Tutkimusasetelma kuitenkin muuttui tutkimuksen edetessä, sillä huomasiin työntekijöiden haastatteluissa korostuvan paljon muita työssä jaksamista tukevia asioita kuin pelkän esihenkilöiden tuen. Keskustelu johtajuuden ja esihenkilöiden tärkeydestä jäi vähäiseksi suhteessa haastatteluiden pituuteen. Tästä voisi päätellä, että työssä jaksamisen haasteet ovat vahvasti ihmisten mielissä, ja niiden tukemiseen tarvitaan johtamistyötä järeämpiä keinoja.

Päätutkimuskysymykseni ”Mikä on esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa?” saikin vastauksen, jonka mukaan työssä jaksamisen tukemiseen kaivataan esihenkilöltä tukea työn lomassa, mutta itse työssä jaksamisen tukemiseen

kaivataan enemmän rakenteellista apua ja työn järjestelyä organisaatiolta. Lopullinen tutkimusasetelma keskittyi siihen, millaisia kokemuksia työntekijöillä ja esihenkilöillä on työssä jaksamiseen liittyen, ja mitä he toivoisivat niiden kehittämiseksi. Kokoan tästä näkökulmasta yhteenvedon tuloksista liittyen siihen, miten työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset muistuttavat toisiaan ja miten ne eroavat toisistaan, kun puhutaan kokemuksista työssä jaksamisessa.

Sekä työntekijöiden että esihenkilöiden haastatteluissa nousi esiin työstressiä luovina tekijöinä resurssipula, yksinyöskentely ja tuen puute, vuorovaikutuksen ongelmat kuten työpaikan konfliktitilanteet sekä rooliepäselvyys erityisesti vasta aloittaneen esihenkilön kohdalla. Resurssipula koettiin samanlaisena molemmilla: oma työaika ei aina riittänyt kaikkien tehtävien laadukkaaseen suorittamiseen. Yksinyöskentely ja tuen puute näyttäytyivät hieman erilaisina riippuen siitä, oliko haastateltava työntekijä vai esihenkilö. Työntekijöillä yksinyöskentely tarkoitti fyysistä yksinäisyyttä erillään muusta tiimistä, esihenkilöt nostivat yksinyöskentelyn taas psyykkisenä yksinäisyytenä työtehtävien suorittamisessa. Vuorovaikutuksen ongelmia ja ihmisten välisiä ristiriitatilanteita tunnistettiin molemmissa ryhmissä. Erona oli se, että esihenkilöt toimivat ristiriitatilanteissa tilanteiden purkajina, työntekijät enemmän osallisina tai tarkkailijoina. Rooli- ja odotusten epäselvyys nousi stressitekijäksi erityisesti vasta aloittaneella esihenkilöllä.

Kollegoiden ja oman esihenkilön tuki olivat sekä työntekijöille että esihenkilöille tärkeä työssä jaksamista tukeva asia. Muilta osin työssä jaksamista tukevat tekijät eivät nousseet samanlaisina molempien ryhmien haastattelussa. Esimerkiksi työntekijöiden tärkeänä kokema oman työn organisointi ei esihenkilöiden keskusteluissa noussut keskusteluun lainkaan. Tähän voi olla syynä se, että heillä oli selkeämpi kuva siitä, missä määrin oma työ oli organisoitavissa. Organisaatio asetti myös esihenkilöille selkeät kuvat siitä, mitä työtehtäviä heidän tuli tehdä esihenkilötyöskentelyyn liittyen, jonka ohella muu aika jäi oman asiantuntijuuden harjoittamiseen. Oman työtilanteen epävarmuutta eivät myöskään huolehtineet esihenkilöasemassa olevat haastateltavat, työntekijöiden keskuudessa huoli esimerkiksi omasta työtilanteesta ja alan suhdannevaihteluista oli läsnä vahvempana. Organisaation tuki työssä jaksamiseen rajoittui molempien ryhmien haastattelussa lähinnä siihen, että osa organisaatioista tarjosi luentoja ja koulutuksia liittyen työssä jaksamisen haasteisiin. Työterveyden

tärkeys jaksamisen ongelmien hoitajana nousi esiin jokaisessa haastattelussa erikseen, mikä johtuu myös sen pakollisesta järjestämisestä perustuen lakiin.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Teoreettinen kontribuutio

Työuupumuksesta ja työhyvinvoinnista on paljon aiempaa tutkimusta, jota on hyödynnetty tässä tutkimuksessa. Erilaisten johtamistekniikoiden ja työtyytyväisyyden välinen suhde on kehittynyt positiivisesti vuosikymmenten aikana, mutta edelleen osa johtamistekniikoista, kuten perinteinen hierarkkinen johtaminen, voi jättää työntekijöiden psyykkisen ja fyysisen hyvinvoinnin huomiotta, ja voi pahimmillaan vaarantaa niitä työn tehokkuuden verukkeella. (Inceoglu ym. 2018.) Työntekijöiden hyvinvointia on tutkimuksissa usein kohdeltu toissijaisena tuloksena tai esihenkilö-alainen-suhteen selittäjänä (Montano ym. 2017), eikä tärkeänä lopputulemana itsessään (Inceoglu ym. 2018). Tämän tutkielman tarkoituksena on tuoda esiin mahdolliset aukot työtutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiemmasta tutkimuksesta tehtyä johtopäätelmää siitä, ettei työhyvinvoinnin tukeminen ole laajentunut tarpeeksi pitkälle tukemaan työntekijöiden kokonaisvaltaista hyvinvointia (Inceoglu ym. 2018). Työntekijöiden tutkimustuloksissa huomio työssä jaksamisen ennakointiin oli puutteellista. Työhyvinvoinnin fyysiset puolten, kuten työergonomian, ja niiden ongelmien ennakoinnin tärkeys nousivat esille. Tähän syynä voi olla esimerkiksi työergonomian pitkäaikainen tutkimus 1970-luvulta lähtien (Suomen työergonomiayhdistys 2022), jonka myötä esimerkiksi työergonomiaan liittyvät sairauspoissaolot ovat motivoineet yrityksiä panostamaan henkilöstön fyysiseen työhyvinvointiin. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että suurin hoitomuoto työssä jaksamiselle on ulkoistettu työterveydelle. Työterveys on tärkeässä roolissa esimerkiksi työstressin ja -uupumuksen hoidossa, mutta usein sinne hakeudutaan vasta, kun tilanne on edennyt työntekijän kannalta jo oireiden pahenemiseen tai sairastumiseen. Voidaankin siis päätellä, että organisaatioiden työssä jaksamisen tukeminen ja ennaltaehkäiseminen ei ole vielä parhaimmalla mahdollisella tasolla. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että useat organisaatiot voivat aiheuttavat ihmisille hyvinvoinnin ongelmia, jotka eivät rajoitu pelkästään työpaikalle, sillä mielenterveyttä koskevat ongelmat voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijän koko elämään. Organisaatioiden vastuunkanto ei kuitenkaan tapahdu samassa suhteessa niiden aiheuttamien kuormittajien mukaan, sillä organisaation vastuu näkyy yleensä vasta tilanteen pahentuessa ja asian eskaloituessa

työterveyteen ja pahimmillaan pitkittyneeseen sairauslomaan. Organisaatioiden tarjoama vastaus tilanteeseen kattaa siis yleisesti siitä aiheutuvat terveydenhoitokulut. Työntekijöiden sairastumiset aiheuttavat kuitenkin myös organisaatioille lisäkuluja juuri terveydenhoidon kustannuksina ja sairauslomina, sekä rekrytointikustannuksina tarvittavien sijaisten palkkaamisena. Työntekijöiden työssä jaksamisen kokonaisvaltaisesta hallinnasta hyötyisi siis niin työntekijät kuin organisaatio.

## 5.2 Käytännön suositukset

Työntekijöiden kokemukset olivat suurimmassa roolissa tämän tutkimuksen tuloksissa. Työntekijöiltä löytyi paljon käytännön kokemusta ja ymmärrystä siitä, miten organisaatiot ja johtajat toimivat työssä jaksamisen tukemisessa ja millaisia kehityskohteita niillä on. Organisaatiot ja johtajat eivät kuitenkaan näe asioita samasta näkökulmasta päivittäisessä työarjessa. Työntekijöiden olisikin tärkeää tuoda aktiivisesti esiin jaksamisen haasteet ja kehitysehdotukset ylemmälle tasolle. Haasteista ääneen puhuminen ei aina ole suoraan helppoa, mutta esimerkiksi työterveydellä on velvollisuus tuoda työssä ilmenevät rakenteelliset haasteet esiin organisaation puolelle, jotta niitä saadaan kehitettyä kestävämpään suuntaan. Työntekijöiden onkin siis hyvä löytää itselle turvalliset kanavat haasteiden esiin tuomiseen.

Esihenkilöt ovat lähin linkki työntekijän ja organisaation välillä, ja he toimivat monesti kommunikaatiokanavana molempiin suuntiin. Tämän vuoksi esihenkilöiden roolin työssä jaksamisen hallinnassa tulisi ottaa huomioon. Esihenkilöillä on mahdollisuus tarkkailla muutoksia alaistensa jaksamisessa, ja vaikuttaa niihin jo ensimerkkien ilmaantuessa. Esihenkilöiden ja alaisten haasteluissa kävi kuitenkin ilmi, ettei esihenkilöiden resurssit tai koulutus aina riitä näiden ongelmien huomiointiin ja ennakoimiseen. Esihenkilöiden omalla mielenkiinnolla on usein iso rooli siinä, miten työssä jaksaminen huomioidaan omassa tiimissä. Heidän olisi hyvä ottaa huomioon se, että vaikka muualla organisaatiossa ei esimerkiksi käytäisi aktiivista keskustelua arjen työssä jaksamisesta, voi esihenkilö itse toimia muutosjohtajana oman tiimensä kohdalla. Hyvät johtamiskokemukset leviävät nopeasti alaisten keskuudessa, ja moni voi alkaa toivomaan myös omalta esihenkilöltään jaksamisesta keskustelua tiimin sisällä. Yhden esihenkilön käyttämät toimintamallit voivat myös leviätä horisontaalisesti esihenkilökollegalta toiselle.

Organisaatioilla on suurin rooli ja vastuu työssä jaksamisen kehittämisessä. Tulostavasti organisaatiot määrittävät itse resurssinsa ja henkilöstötarpeensa. Eteenkin haastavassa taloustilanteessa kulujen leikkaaminen ja henkilöstövähennykset ovat yleisiä. Työn määrä ei kuitenkaan aina vähenen samaa tahtia henkilöstövähennysten kanssa, vaan kuormittaa entistä enemmän jäljelle jäävää henkilöstöä. Organisaatioiden tulisi kantaa enemmän vastuuta jaksamisen ongelmien aiheuttajana ja priorisoida henkilöstönsä hyvinvointia. Ongelma on tunnistettavissa työn ytimessä, eli työn järjestämisessä organisaatiotasolla.

### **5.3 Jatkotutkimussuosituksien ja tutkimuksen rajoitukset**

Tutkimuksessa tuli esiin monia rajoittavia tekijöitä, jotka vaikuttivat tutkimusasetelmaan käytännössä. Vuoden tutkimusaika osoittautui aikataulullisesti haastavaksi, minkä vuoksi haastateltavat jäivät kuuteen henkilöön. Aiheesta saisi varmasti kattavamman kuvan haastateltavien henkilömäärän kasvaessa. Myös esihenkilöiden osuus jäi pienemmäksi aikataulurajoitteiden vuoksi, ja heidän kokemuksensa johtamistyöskentelystä oli verrattain vähäistä. Tutkimalla pidemmän työuran tehneitä esihenkilöitä uskon, että vastaukset voivat olla kattavampia ja tuoda esiin enemmän substanssiosaamista työssä koettavien jaksamisen haasteiden hoitamisesta.

Tutkimuksen rajallisuuden vuoksi organisaatioiden puolta työssä jaksamisen haasteissa ei selvitetty lainkaan. Haastatteluissa mainittiin aiheesta lyhyesti, mutta siitä ei keskusteltu syvemmin alaisten eikä esihenkilöidenkään kanssa. Olisikin siis tärkeää tutkia jatkossa, millaisena organisaatiot näkevät mahdollisuutensa työssä jaksamisen tukemisessa. Mitkä asiat vaikuttavat siihen, ja ennen kaikkea mitkä asiat rajoittavat esimerkiksi hyvää tulosta takovien organisaatioiden mahdollisuudetta ennaltaehkäistä henkilöstön työssä jaksamisen haasteita? Mielenkiintoista olisi myös selvittää se, mitkä yritykset ovat edeltä kulkijoita aihealueella, ja mitä he tekevät eri lailla verrattuna muihin organisaatioihin. Uskon, että myös alakohtaisia eroja löytyy siitä, millaisia ongelmia työssä kohdataan ja kuinka ne on totuttu hoitamaan yleisesti alalla. Organisaatioiden tutkiminen alakohtaisesti antaisi erityisen syvää informaatiota ja käytännön suosituksia työssä jaksamisen hallintaan.

## 6 Yhteenveto

Tutkimus käsitteli esihenkilöiden roolia työntekijöiden työssä jaksamisen tukemisessa. Tutkimuksen alussa painotin esihenkilöiden merkitystä, mutta tutkimuksen edetessä huomasin, että työntekijät arvostivat myös muita työssä jaksamista tukevia tekijöitä. Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: "Mikä on esihenkilöiden rooli työssä jaksamisen tukemisessa?" Esihenkilöiden ja työntekijöiden kokemukset työssä jaksamisesta erosivat toisistaan, mutta molemmat ryhmät tunnistavat samanlaisia stressitekijöitä ja tukitarpeita omassa työssään. Tutkimuksen keskeiset löydökset liittyivät esihenkilön rooliin työssä jaksamisen tukemisessa, työstressiä luoviin tekijöihin ja työssä jaksamista tukeviin tekijöihin. Esihenkilöiden tuki koettiin tärkeäksi, mutta työssä jaksamisen haasteet vaativat myös rakenteellista tukea ja työn järjestelyä organisaatiolta. Esihenkilöiden rooli oli merkittävä, mutta ei riittävä ilman organisaation tukea. Työstressiä loivat resurssipula, yksintyöskentely ja tuen puute, sekä vuorovaikutuksen ongelmat. Työaika ei aina riittänyt työtehtävien laadukkaaseen suorittamiseen, työntekijät kokivat fyysistä yksinäisyyttä ja esihenkilöt psyykkistä yksinäisyyttä, sekä ristiriitatilanteet ja rooliepäselvyys loivat kuormittavia kokemuksia. Työssä jaksamista tukevia tekijöitä olivat kollegoiden ja esihenkilön tuki sekä työntekijöillä että esihenkilöillä, ja työntekijöillä oman työn organisointi. Tutkimuksessa ei syvennytty organisaatioiden rooliin työssä jaksamisen tukemisessa. Jatkossa olisi tärkeää tutkia, miten organisaatiot voivat ennaltaehkäistä työssä jaksamisen haasteita ja millaisia alakohtaisia eroja näissä keinoissa on.



## Lähteet

- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S., Rogers, K. M. (2016) "I identify with her," "I identify with him": Unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 41 (1), 28–60.
- Bakker, A. B. – Leiter, M. P. (2010) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Taylor & Francis Group, Hove.
- Bass, B. M. – Riggio, R. E. (1990) Transformational Leadership: An Integrative Review of the Literature. *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 4, 89–119.
- Betzler, M. – Löschke, J. (2021) Collegial Relationships. *Ethical Theory and Moral Practice*, Vol. 24 (1), 213–229.
- Cox, J. F., Pearce, C. L., Perry, M. L. (2003) Toward a model of shared leadership and distributed influence in the innovation process: How shared leadership can enhance new product development, team dynamics and effectiveness. *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. SAGE Publications, California.
- Dang, V.T. – Chou, Y-C. (2020) Extrinsic motivation, workplace learning, employer trust, self-efficacy and cross-cultural adjustment: An empirical study of vietnamese laborers in Taiwan. *Personnel Review*, Vol. 49 (6), 1232–1253.
- Day, David (2014) *The Oxford Handbook of Leadership and Organizations*. Oxford University Press, Oxford.
- Dovetail (2023) Research Methods: What is a semi-structured interview? <<https://dovetail.com/research/semi-structured-interview/>>, haettu 9.4.2024.
- Feldt, T., Mauno, S., Mäkikangas, A. (2017) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Ferdman, B. M., Prime, J., Riggio R.E. (2020) *Inclusive Leadership: Transforming Diverse Lives, Workplaces, and Societies*. Routledge, New York.
- Gardulf, A., Orton, M.-L., Erikson, L., Unden, M., Arnetz, B., Kajermo, K.N., Nordström, G. (2008) Factors of importance for work satisfaction among nurses in a university hospital in Sweden. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, Vol. 22 (2), 151–160.
- Griep, Y., Kinnunen, U., Nätti, J., De Cuyper, N., Mauno, S., Mäkikangas, A., De Witte, H. (2015) The effect of unemployment and perceived job insecurity: a

comparison of their association with psychological somatic complaints, self-rated health and life satisfaction. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, Vol. 89 (1), 147–162.

- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J.-P., Paustian-Underdahl, S. C., Westman, M. (2014) Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, Vol. 40 (5), 1334–1364.
- Harris, T. B., Li, N., Kirkman, B. L. (2014) Leader–member exchange (LMX) in context: How LMX differentiation and LMX relational separation attenuate LMX's influence on OCB and turnover intention. *The Leadership Quarterly*, Vol. 25 (2), 314–328.
- Herr, M. R., Bosch, J. A., Loerbroks, A., van Vianen, A. E.M., Jarczok, M. N., Fischer, J. E., Schmidt, B. (2015) Three job stress models and their relationship with musculoskeletal pain in blue- and white-collar workers. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 79 (5), 340–347.
- Houghton, J. D. – Yoho, S. K. (2005) Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership be encouraged? *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11 (4), 65–83.
- Huhtala, M., Feldt, T., Lämsä, A-M., Mauno S., Kinnunen, U. (2011) Does ethical culture of organisations promote managers' occupational well-being: Investigating direct links via ethical strain. *Journal of Business Ethics*, Vol. 101 (2), 231–247.
- Huhtala, M., Lämsä, A-M., Feldt, T. (2010) Eettiset dilemmat ja niistä johtuvat kuormittuneisuus johtajien työssä. *Yritysetiikka*, Vol. 2, 6–13.
- Hülshager, U. R. – Schewe, A. F. (2011) On the costs and benefits of emotional labor: A meta-analysis of three decades of research. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16 (3), 361–389.
- Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D., Gerbasi, A. (2018) Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, Vol. 29 (1), 179–202.
- Judge, T.A. – Piccolo, R.F. (2004) Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89 (5), 755–768.
- Julkisten ja hyvinvointialojen liitto JHL (2024) Työsuojelu ja -hyvinvointi. <<https://www.jhl.fi/tyo/tyosuojelu-ja-hyvinvointi/>>, haettu 11.6.2024.

- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snock, J. D., Rosenthal, R. A. (1964) *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. Wiley, New York.
- Karasek, R. A – Theorell, T. (1990) *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books, New York.
- Kärkkäinen, Merja (2002) *Menesty innolla! Työhyvinvoinnin johtamisen haasteet*. Talentum, Helsinki.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Mauno, S. (2008) *Työ leipälajina: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Kubicek, B., Paskvan, M., Korunka, C. (2016) Development and validation of an instrument for assessing job demands arising from the accelerated change: The Intensification of Job Demand Scale (IJD). *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol 24 (6), 898–914.
- Lampinen M., Viitanen, E. A., Konu, A. I. (2015) Sense of community and job satisfaction among social and healthcare managers. *Leadership in Health Services*, Vol. 28 (3), 228–244.
- Lämsä, A-M. – Päivike, T. (2013) *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita, Helsinki.
- Lazarus, R. S. – Folkman, S. (1984) *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company, New York.
- Mejman, T. F. – Mulder, G. (1998) Psychological aspects of workload. *Handbook of Work and Organizational Psychology*, Vol. 2, 5–33.
- Moilanen, L. – Virtanen, S. (2010) Työn arvon muutos ja mielekkyys. *Työelämän tutkimus*, Vol. 8 (1), 26–41.
- Morrison, Elizabeth Wolfe (2023) Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol. 10 (1), 79-107.
- Morrison, R.L. – Cooper-Thomas, H.D. (2013) *Relationships in Organizations*. Palgrave Macmillan, London.
- Pearce C. L. – Conger J. A. (2003) *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Sage, London.
- Peeters, Maria (2013) *An Introduction to Contemporary Work Psychology*. John Wiley & Sons, Incorporated, Chichester.

- Perko, K., Kinnunen, U., Feldt, T. (2014) Transformational leadership and depressive symptoms among employees: mediating factors. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35 (4), 286-304.
- Perlow L. – Williams S. (2003) Is silence killing your company? *Harvard Business Review*, Vol. 81 (5), 52-58.
- Pihlajasaari, P., Muotka, J., Feldt, T. (2015) Eettisten dilemmojen yhteys työuupumukseen kaupunkiorganisaatioissa. *Sosiaalilääketieteen Aikakauslehti*, Vol. 52 (4), 282–294.
- Pirttilä, M., Hiltunen, K., Huhtala, M., Feldt, T. (2019) Mikä johtamisessa huolestuttaa? *Työelämän tutkimus*, Vol. 17 (1), 39–55.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., Fetter, R. (1990) Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, Vol. 1, 107-142.
- Rosa, Hartmut (2003) Social acceleration: Ethical and political consequences of a desynchronized high-speed society. *Constellations*, Vol 10 (1), 3–33.
- Ryynänen, J., Simonen, A., Karkkola, P. (2020) Psykologiset perustarpeet työelämässä – autonomian edistämällä kohti työn imua. *Työelämän tutkimus*, Vol. 18 (3), 246–260.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., Elfering, A., Beehr, T. A., Kälin, W., Tschan (2015) Illegitimate tasks as a source for work stress. *Work & Stress*, Vol. 29 (1), 32–56.
- Sihombing, A. A., Sari, E., Abbas, H., Fatra, M. (2023) Servant leadership's impact on trust, commitment and performance in higher education. *International Journal of Evaluation and Research in the Education*, Vol. 13, 1703–1711.
- Sonnentag, S., Unger, D., Nägel, I. (2013) Workplace Conflict and Employee Well-Being: The Moderating Role of Detachment from Work during off-Job Time. *The International journal of conflict management*, Vol. 24 (2), 166–183.
- Soren, A. – Ryff, C. D. (2023) Meaningful Work, Well-Being and Health: Enacting a Eudaimonic Vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 20 (16), 2–21.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Schuh, S. C., Jetten, J., Van Dick, R. (2017) A meta-analytic review of social identification and health in organizational contexts. *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 21 (4), 303–335.

- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 80 (1), 173–186.
- Tsai, F-J., Huang, W-L., Chan, C-C. (2009) Occupational Stress and Burnout of Lawyers. *Journal of Occupational Health*, Vol. 51 (5), 443–450.
- Tutkimuseettinen lautakunta 15.3.2023 Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Etiikan päivä -seminaari, Helsinki.
- Työperäistä stressiä koskeva keskusjärjestösuositus (2004)
- Työsuojelu (2023) Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>>, haettu 19.10.2023.
- University of Southern California (2024) Research Guides: How to Recognize Empirical Journal Articles. <<https://libguides.usc.edu/education/empirical>>, haettu 9.4.2024.
- van Dierendonck, Dirk (2011) Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), 1228–1261.
- Van Vegchel, N., de Jonge, J., Bosma, H., Schaufeli, W. (2005) Reviewing the effort-reward imbalance model: drawing up the balance of 45 empirical studies. *Social Science and Medicine*, Vol. 60 (5), 1117–1131.
- Vecchio, Robert (2008) *Leadership: understanding the dynamics of power and influence in organizations*. University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Virolainen, Harri (2002) *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. Books on Demand, Helsinki.
- Yle (2023) Työelämä: ”Osa kokee, ettei pysy mukana” – lähes puolet suomalaisista jäisi pois töistä ennen eläkeikää. <<https://yle.fi/a/74-20049097>>, haettu 7.4.2024.
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., Johnson, R. E. (2018) Shared Leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39 (7), 834–852.

## Liitteet

### Liite 1. Työntekijöiden haastattelurunko

Pro gradu -tutkimushaastattelu: Esihenkilön rooli työssä jaksamisen tukemisessa

*Osa 1 – työntekijöiden haastattelut*

1. Kerro lyhyesti **taustastasi**. (ikä, sukupuoli, työkokemus, oma työnkuva, asema, aika työnantajan palveluksessa ja kuinka kauan on tuntenut nykyisen esihenkilön)
  
2. Kuvaile tilanteita, joissa koit töiden tekemisen todella **mukavaksi**.
  - a. Mitkä tekijät auttoivat?
  - b. Miten kuvailisit näiden tekijöiden toistumista arkipäivän työssäsi?
  
3. Kuvaile vastakkaisesti tilanteita, joiden aikana koit **työstressin** normaalia kovemmaksi.
  - a. Mikä tilanteeseen ja stressin purkamiseen auttoi?
  - b. Miten koet esihenkilösi auttaneen sinua stressitilanteen purkamiseksi?
  - c. Miten koet organisaation tukeneen sinua stressitilanteen purkamiseksi?
  
4. Mitkä tekijät **tukevat** sinua arkisessa työssä jaksamisessa?
  - a. Mitä esihenkilösi tekee tämän hyväksi?
  - b. Mitä hän voisi tehdä enemmän tämän hyväksi?
  - c. Onko sinulla ollut työurasi aikana esihenkilöä, joka on huomionnut jaksamisen ja hyvinvoinnin hyvin? Miten kuvailisit hänen toimintaansa?

5. Miten olette organisaation sisällä keskustelleet työssä jaksamisen haasteista (työstressistä tai -uupumuksesta) ja työstä palautumisesta?
  - a. Miten esihenkilösi on ottanut näitä aiheita esiin palavereissa/työn ohessa?
  - b. Millaisia koulutuksia tai luentoja organisaatiosi on tarjonnut liittyen työstressin hallintaan ja työssä jaksamiseen?
  - c. Miten olet ottanut neuvot käyttöösi työssäsi? Miten olette tiiminä ottaneet neuvot käyttöönne?
  - d. Millaisena koet organisaation keskusteluilmapiirin kyseisille asioille?
  
6. Miten kuvailisit työskentelyn sujuvuutta esihenkilösi kanssa?
  
7. Miten kuvailisit esihenkilösi **johtamistyyliä**? (Esimerkiksi hierarkkinen johtaja, oikeudenmukainen johtaja yms.)
  - a. Tunnistatko siinä kehityskohteita?
  - b. Tunnistatko siitä erityisen hyviä asioita?

## Liite 2: Esihenkilöiden haastattelurunko

Pro gradu -tutkimushaastattelu

Esihenkilön rooli työssä jaksamisen tukemisessa: työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemuksia

### *Osa 2 – esihenkilöiden haastattelut*

1. Kerro lyhyesti **taustastasi**. (ikä, sukupuoli, työkokemus, aika työnantajan palveluksessa, alaisten määrä, kokemus esihenkilönä)
2. Millainen on työnkuvasi esihenkilönä? (Muita tehtäviä/projekteja, kuinka paljon jää aikaa ns esihenkilötyölle?)
  - a. Mitkä koet tärkeimpinä tehtävinäsi?
3. Esihenkilöiden vastuulle annetaan paljon tehtäviä. Miten koet omat mahdollisuutesi hoitaa ne parhaimmalla mahdollisella tavalla?
  - a. Miten koet ajan ja resurssien riittämisen tehtävien hoitoon?
  - b. Miten vastuullisena koet erityisesti esihenkilötyön toteuttamisen työtehtävistä?
4. Millaisena kuvailisit työskentelyn sujuvuutta alaistesi kanssa? (Luottamus yms.)
5. Miten esihenkilöt kokevat sen mistä alaisten jaksaminen koostuu?



- a. Miten se näkyy esihenkilölle?
  - b. Millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat alaisten työssä jaksamisen tukemisessa?
6. Millaisia voimavaroja kaipaat työhösi, jotta pystyt huomioimaan alaistesi työssä jaksamisen parhaalla mahdollisella tavalla?
  - a. Kuinka hyvin nämä voimavarat toteutuvat normaalissa työarjessasi?
  - b. Millaisena pidät oman esihenkilösi, kollegoiden tai alaistesi roolia asiassa?
7. Millaisia haasteita esihenkilöt kohtaavat alaisten työssä jaksamisen tukemisessa?
8. Kuvaile viimeisintä tilannetta, kun sinulla on ollut huoli alaisesi työssä jaksamisesta.
  - a. Millainen tilanne oli?
  - b. Miten huomasit tilanteen ja jaksamisen haasteet?
  - c. Mitä asialle tehtiin?
  - d. Jos nykyisten alaisten kanssa ei ole ollut tällaista tilannetta, tuleeko mieleen työuran aikana vastaavaa?
  - e. Jos alainen ei ole ottanut puheeksi työssä jaksamisen haasteita, mitä kautta olet itse lähestynyt asiaa? Kehityskeskustelu, normaali keskustelu..?
9. Miten olette organisaation sisällä keskustelleet työssä jaksamisen haasteista (työstressistä tai -uupumuksesta) ja työstä palautumisesta?
  - a. Miten olette ottaneet näitä aiheita esiin tiimisi kesken palavereissa/työn ohessa?

- b. Millaisia koulutuksia tai luentoja organisaatiosi on tarjonnut liittyen työstressin hallintaan ja työssä jaksamiseen?
  - c. Millaisena koet organisaation keskusteluilmapiirin kyseisille asioille?
10. Millaisia kehityskohteita tunnistat suhteessa alaistesi jaksamiseen ja sen tukemiseen?
11. Mitkä asiat koet hallitsevasi hyvin?