



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Kaisla Hirvinen ja Mimi Kristiansson

Johtamista ihmiseltä ihmiselle

Transformationalinen johtajuus työhyvinvoinnin tukena muutoksen
keskellä

Johtamisen akateeminen
yksikkö
Julkisjohtamisen pro gradu -
tutkielma
Hallintotieteiden
maisteriohjelma

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Kaisla Hirvinen ja Mimi Kristiansson		
Tutkielman nimi:	Johtamista ihmiseltä ihmiselle : Transformationaalinen johtajuus työhyvinvoinnin tukena muutoksen keskellä		
Tutkinto:	Hallintotieteiden maisteri		
Oppiaine:	Julkisjohtaminen		
Työn ohjaaja:	Kirsi Lehto		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	91

TIIVISTELMÄ:

Tämä tutkielma keskittyy työhyvinvoinnin johtamiseen jatkuvassa muutoksessa olevassa työympäristössä transformationaalisen johtajuuden näkökulmasta. Työelämä on ollut murroksessa jo pitkään ja muutokset seuraavat toisiaan kiihtyvällä tahdilla. Muutos on tullut pysyväksi osaksi monen työarkea. Työympäristössä, jossa on paljon epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä, nousee työhyvinvointi entistäkin tärkeämpään asemaan. Hyvinvoiva henkilöstö on resilientti ja tuottava myös muutosten keskellä. Transformationaalinen johtajuus on inhimillistä esimerkillä johtamista. Se on myös jokaisen yksilölliset piirteet huomioivaa, alaisia inspiroivaa sekä muutokseen sitouttavaa johtajuutta. Tässä tutkielmassa selvitetään transformationaalisen johtajuuden roolia työhyvinvoinnin tukemisessa. Tutkimuskysymys on: miten transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia muutoksen keskellä ja miten se näkyy käytännössä?

Tutkimus on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Aineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Tutkimusta varten on haastateltu neljää (4) esihenkilöasemassa toimivaa henkilöä sekä 12 heidän alaistaan. Haastatteluista saatu aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla.

Tulokset osoittivat, että transformationaalinen johtajuus vahvistaa työhyvinvointia muutosten keskellä luomalla psykologisesti turvallista ilmapiiriä, osallistamalla henkilöstöä sekä korostamalla yhteistä suuntaa. Transformationaalinen johtaja toimii esimerkkinä johdettavilleen kohdaten heidät samaan aikaan empaattisesti, rohkaisten ja jokaista yksilönä arvostaen. Tulosten perusteella vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, hyvä työilmapiiri sekä helposti lähestyttävä esihenkilö olivat keskeisiä työhyvinvointia tukevia tekijöitä. Näiden tekijöiden mahdollistaminen on olennainen osa transformationaalisen johtajan toimintatapoja. Työhyvinvoinnin johtaminen transformationaaliselle johtajalle on osa arjen vuorovaikutusta ja työyhteisön kulttuuria, ei vain tilanteisiin reagoimista.

AVAINSANAT: Transformationaalinen johtajuus, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, muutoksen johtaminen, muuttuva työympäristö, jatkuva muutos, esihenkilötyö

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet	7
1.2	Tutkimuksen rakenne ja toteutus	9
2	Transformationaalinen johtajuus	11
2.1	Transformationaalisen johtajuuden määrittely	11
2.2	Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus	14
2.3	Tunteet	15
2.4	Transformationaalinen johtajuus eri tutkimusten valossa	17
2.5	Kriittinen näkökulma transformationaaliseen johtajuuteen	20
3	Työelämän muutos ja työhyvinvoinnin johtaminen	25
3.1	Muuttuva työympäristö	25
3.2	Muutos ja sen johtaminen	27
3.3	Muutosvalmius	32
3.4	Työn merkityksellisyys ja työn imu	33
3.5	Työhyvinvointi	35
3.6	Työhyvinvoinnin johtaminen	39
4	Tutkimuksen toteutus	42
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta	42
4.2	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	42
4.3	Haastattelujen toteutus	43
4.4	Aineiston analyysi	44
4.5	Luotettavuus	46
5	Tulokset	48
5.1	Muutos ja sen vaikutus työhyvinvointiin	48
5.2	Kokemukset työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta	52
5.3	Transformationaalinen johtajuus työhyvinvointia edistävänä tekijänä	59
6	Johtopäätökset	74
7	Pohdinta	79

Lähteet	82
Liitteet	87
Liite 1. Haastattelurungot	87
Liite 2. Saatekirje	90
Liite 3. Parigradun raportti	91

Kuviot

Kuvio 1 Transformationaalisen johtajan ominaisuudet (Bass, 1990, s. 21)	12
Kuvio 2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen, 2012, s. 13)	38

1 Johdanto

Nykypäivän työelämä on jatkuvan muutoksen tilassa. Teknologinen kehitys, globalisaatio, ilmastonmuutos ja yhteiskunnalliset kriisit vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden toimintaan ja haastavat vakiintuneita työn tekemisen tapoja (Työterveyslaitos, 2020, s. 5–9; Pyöriä ja muut, 2019, s. 156). Muutos ei ole enää poikkeus, vaan osa arkea. Samalla, kun organisaatiot kehittävät rakenteitaan ja prosessejaan, työntekijöiltä odotetaan sopeutumiskykyä, oppimishalua ja joustavuutta (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 14). Tässä jatkuvassa muutoksessa työhyvinvoinnin tukemisesta on tullut entistä keskeisempi osa kestäväää ja menestyväää johtajuutta.

Muutostilanteet ovat usein työntekijöille kuormittavia: epävarmuus, työmäärän kasvaminen, roolien epäselvyys ja tunne vaikutusmahdollisuuksien kaventumisesta voivat heikentää psyykkistä ja sosiaalista hyvinvointia (Virolainen, 2012, s. 18). Samanaikaisesti työn merkityksellisyyden, yhteisöllisyyden ja turvallisuuden kokemukset voivat toimia tärkeinä suojatekijöinä, jotka tukevat yksilöiden jaksamista ja sitoutumista (Martikainen & Oikarinen, 2024; Työterveyslaitos, 2020, s. 7–9). Näiden voimavarojen ylläpitäminen ei kuitenkaan tapahdu itsestään vaan ne rakentuvat ennen kaikkea vuorovaikutuksen ja johtamisen kautta (Northouse, 2021, s. 185–188; Bass & Riggio, 2006, s. 6–7).

Koska muutos on tullut jäädäkseen, muutosjohtamisesta on muodostunut keskeinen osa johtamista. Samalla on käynyt yhä ilmeisemmäksi, etteivät perinteiset hierarkkiset ja kontrolliin perustuvat johtamismallit enää vastaa nykytyöelämän kompleksisiin haasteisiin. Tarvitaan johtajuutta, joka lähtee ihmisistä, vahvistaa yhteistä toimijuutta ja tukee jatkuvaa oppimista. Tämän kehityksen myötä on noussut tarve ymmärtää, miten muutosta voidaan johtaa ihmiskeskeisesti eli tavalla, joka vahvistaa työntekijöiden hyvinvointia ja osallisuutta. Ihmiskeskeinen johtajuus ei ole ainoastaan eettinen ihanne, vaan myös strateginen välttämättömyys muuttuvassa työelämässä.

Transformationaalinen johtajuus tarjoaa tähän teoreettisesti ja käytännöllisesti vahvan viitekehyksen ymmärtää ja toteuttaa tällaista inhimillistä, merkityksiä rakentavaa ja muutokseen sitouttavaa johtajuutta. Se perustuu ajatukseen, että johtaja toimii suunnannäyttäjänä ja arvojen välittäjänä, joka inspiroi, motivoi, haastaa ajattelua ja ennen kaikkea huomioi työntekijät yksilöinä (Bass & Riggio, 2006, s. 5–7; Northouse, 2021, s. 172–174). Transformationaalinen johtaja ei ainoastaan vie muutosta eteenpäin, vaan tekee sen tavalla, joka lisää osallisuutta, luottamusta ja kokemusta työn mielekkyydestä, mikä on keskeistä työhyvinvoinnin kannalta (Arnold ym., 2007, s. 193–194).

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Aiempi tutkimus osoittaa, että transformationaalinen johtajuus liittyy positiivisesti työntekijöiden työhyvinvointiin muun muassa motivaation, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen kautta (Hayati ja muut, 2014, s. 1–6; Kara ja muut, 2013, s. 9–18). Kuitenkin arkisessa, muuttuvassa työympäristössä nämä vaikutukset konkretisoituvat monin tavoin, joita ei vielä täysin tunneta. Miten transformationaalinen johtajuus näyttääyty esihenkilön toiminnassa? Miten sen eri ulottuvuudet, kuten yksilöllinen huomioiminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja karisma, vaikuttavat työntekijöiden kokemuksiin työhyvinvoinnista silloin, kun muutos haastaa jaksamisen ja työn hallinnan (Bass & Avolio, 1993, s. 112; Northouse, 2021, s. 179)?

Tämä tutkimus pureutuu näihin kysymyksiin esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmista. Sen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten transformationaalinen johtajuus käytännössä tukee työhyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä ja miten tämä tuki koetaan arjessa. Tutkimus tuo esiin konkreettisia keinoja, joilla esihenkilöt voivat vaikuttaa positiivisesti työyhteisön hyvinvointiin ja rakentaa samalla muutosta kestävää organisaatiokulttuuria.

Tutkimuksen keskeinen tutkimuskysymys on:

Miten transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia muutoksen keskellä ja miten se näkyy käytännössä?

Tutkimuskysymys kumpuaa tarpeesta ymmärtää syvällisemmin, miten transformationaalinen johtajuus vaikuttaa työntekijöiden kokemaan hyvinvointiin erityisesti jatkuvan muutoksen keskellä. Transformationaalisen johtajuuden vaikutus työhyvinvointiin on tunnistettu useissa kansainvälisissä tutkimuksissa, joissa on korostettu sen positiivista yhteyttä työn imuun, merkityksellisyyden kokemukseen, motivaation lisääntymiseen ja työntekijöiden sitoutumiseen (Hayati ja muut, 2014, s. 1–6; Kara ja muut, 2013, s. 9–18; Arnold ja muut, 2007, s. 193–194). Johtajat, jotka osoittavat transformationaalisen johtajuusteorian neljää i:tä eli inspiroivaa motivointia, älyllistä stimulointia, yksilöllistä huomioimista ja karismaa, voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden omistautumiseen ja työssä uppoutumiseen. Näin he luovat työympäristön, jossa työntekijät kokevat työnsä mielekkääksi ja tuntevat olevansa osa jotakin merkityksellistä (Bass & Avolio, 1993, s. 112; Bass & Riggio, 2006, s. 5–7; Northouse, 2021, s. 172–179).

Tässä tutkimuksessa pyritään selvittämään, miten nämä johtajuuden ulottuvuudet ilmenevät esihenkilöiden päivittäisessä toiminnassa ja millaisia konkreettisia toimintatapoja käytetään työntekijöiden hyvinvoinnin tukemisessa. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa näiden vaikutusten tarkastelun työntekijöiden ja esihenkilöiden omien kokemusten kautta. Haastattelujen avulla voidaan tavoittaa yksityiskohtaisia kuvauksia siitä, miten transformationaalinen johtajuus näyttäytyy työyhteisöissä sekä onnistumisten että haasteiden valossa.

Tätä tarkastelua ohjaa aiempi kirjallisuus, jonka avulla on muodostettu tutkimuksen teoreettinen kehys. Teorian pohjalta tutkimuskysymys avautuu sekä yksilö- että organisaatiotason näkökulmasta: millaisia kokemuksia ja johtamiskäytäntöjä arjen

työelämässä muodostuu, kun transformationaalinen johtajuus kohtaa jatkuvan muutoksen?

1.2 Tutkimuksen rakenne ja toteutus

Tutkimus toteutetaan parityönä työn laadun parantamiseksi ja syventämiseksi. Parityö lisää myös työn mielekkyyttä ja helpottaa aikataulussa pysymistä. Toiselta saatava tuki auttaa pysymään motivoituneena. Tarkemmin parityöstä raportoidaan liitteessä työn lopussa. Tutkimus rakentuu sekä teoreettiselle että empiiriselle pohjalle. Ensimmäisenä käsitteellistetään transformationaalinen johtajuus, työhyvinvointi sekä muutos ja sen johtaminen. Tämän jälkeen tarkastellaan empiirisesti esihenkilöiden ja heidän alaistensa kokemuksia johtajuudesta, työhyvinvoinnista ja muutostilanteista. Haastattelut avaavat näkökulmia siihen, miten esihenkilöt voivat käytännön toiminnallaan joko tukea tai heikentää työhyvinvointia, ja millaiset johtamiskäytännöt vahvistavat työyhteisön resilienssiä ja sitoutumista. Erityinen painopiste on transformationaalisen johtajuuden käytännöllisessä ulottuvuudessa: mitä konkreettisia tekoja tai lähestymistapoja esihenkilöt hyödyntävät työntekijöiden tukemisessa, ja miten nämä keinot koetaan työntekijöiden näkökulmasta?

Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, sillä se mahdollistaa tutkittavan ilmiön ymmärtämisen subjektiivisista kokemuksista käsin (Puusa & Juuti, 2020, s. 7; Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161). Aineistonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden avulla saadaan kattavaa ja syvällistä tietoa haastateltavien näkemyksistä (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73–74; Eskola ja muut, 2018, s. 27–51). Tarkoituksena on tuoda esiin eri organisaatioiden esihenkilöiden ja heidän alaistensa subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millä tavoin transformationaalinen johtajuus tukee työyhteisön hyvinvointia ja miten sen eri ulottuvuudet, kuten yksilöllinen huomioiminen, inspiroiva motivointi, älyllinen stimulointi ja karisma, näkyvät arjen johtamistyössä. Aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla, joka mahdollistaa kokemusten systemaattisen tulkinnan ja teemoittelun (Juuti & Puusa, 2020, s. 122–125; Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 122–126; Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 142–145).

Tutkimuksen toteutuksessa on kiinnitetty erityistä huomiota luotettavuuteen ja tutkimuseettisiin periaatteisiin. Haastateltavien anonymiteetti on varmistettu, ja aineiston käsittely on tehty huolellisesti tietosuojaselosteen mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tutkimus tarjoaa näin ollen paitsi teoreettisesti ankkuroitua, myös empiirisesti perusteltua tietoa transformationaalisen johtajuuden roolista työhyvinvoinnin tukemisessa muutoksen keskellä.

2 Transformationaalinen johtajuus

2.1 Transformationaalisen johtajuuden määrittely

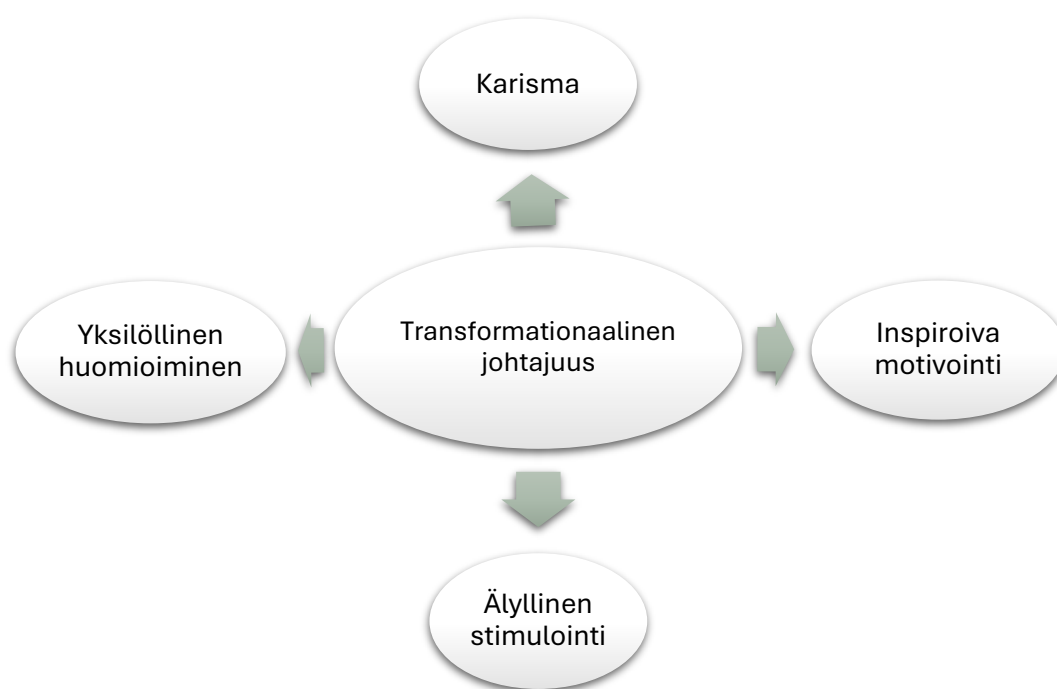
Transformationalisen johtajuuden ja transaktionaalisen johtajuuden käsitteet nousivat esiin James McGregor Burns'n kautta, jota pidetään transformationaalisen johtajuuden luojaana (Burke, 2018, s. 299; Seeck, 2012, s. 354). Transformationaalista johtajuutta ovat tutkineet myös muun muassa Bernard Bass, Bruce Avolio, Ronald Riggio sekä James Kouzes ja Barry Posner. Burns'n näkemyksen mukaan transformationaalinen johtaja kykenee vaikuttamaan seuraajiinsa siten, että heidän sisäiset motivaatiotekijänsä ohjautuvat kohti yhteisesti jaettuun päämäärään (Northouse, 2021, s. 172).

Johtajuuden määritelmiä on useita ja siinä on monia ulottuvuuksia. Burke (2018, s. 298) määrittelee johtajuuden toiminnaksi, joka saa aikaan jotain sellaista, mikä ei muuten tapahtuisi. Northouse (2021, s. 7) taas määrittelee johtajuuden prosessiksi, jossa yksilö vaikuttaa ryhmään saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Northousen (2021, s. 185) mukaan transformationaalissa johtajuudessa on kyse kyvystä inspiroida alaisia saavuttamaan suuria asioita. Bassin ja Riggion (2006, s. 4) mielestä jopa enemmän, kuin he olisivat uskoneet olevan mahdollista. Nimensä mukaisesti se muuttaa ihmisiä. Transformationaalinen johtajuus pitää sisällään karismaattista ja visionääristä johtajuutta (Northouse, 2021, s. 185).

Bass (Bass & Avolio, 1993, s. 112) erittelee transformationaalisen johtajuuden neljään keskeiseen ominaisuuteen, jotka tunnetaan nimityksellä "neljä i:tä". Näitä ominaisuuksia (kuviokuva 1) ovat karisma (idealized influence), inspiroiva motiivointi (inspirational motivation), älyllinen stimulointi (intellectual stimulation) ja yksilöllinen huomioiminen (individualized consideration) (Bass, 1990, s. 21; Bass & Avolio, 1993, s. 112; Seeck, 2012, s. 355). Bassin ja Riggion (2006, s. 5) mukaan näitä ominaisuuksia on mahdollista arvioida Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) -kyselyn avulla. Tämä kysely auttaa arvioimaan, miten johtaja toimii ja millaisia vaikutuksia hänen toimintatavallaan on organisaation toimintaan sekä työntekijöiden tyytyväisyyteen ja työsuorituksiin. MLQ-

kyselylomake koostuu 36 väittämästä, joiden avulla voidaan tarkatella erilaisia johtamistyyplejä ja niiden vaikutuksia. Sen avulla voidaan hahmottaa johtajan vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä tarkastella johtamisen yhteyttä organisaation toimivuuteen ja henkilöstön hyvinvointiin. Menetelmä on osoittautunut päteväksi ja luotettavaksi eri organisaatiokonteksteissa ja kulttuurisissa ympäristöissä (Bass & Riggio, 2006, s. 19–24).

Bassin ja Avolion (1993, s. 116) mukaan transformationaaliselle organisaatiokulttuurille on ominaista yhteisöllinen ilmapiiri sekä kokemus toiminnan tarkoituksenmukaisuudesta. Tällaisessa kulttuurissa johtajat ja seuraajat sitoutuvat yhteisiin päämääriin, mikä vahvistaa pitkäaikaisia sitoumuksia. Transformationaalinen kulttuuri ei kuitenkaan rajoita yksilöiden mahdollisuuksia asettaa ja tavoitella myös henkilökohtaisia tavoitteitaan (Bass ja Avolio, 1993, s. 116).



Kuvio 1 Transformationaalisen johtajan ominaisuudet (Bass, 1990, s. 21)

Ensimmäisenä tekijänä transformationaalisessa johtajuudessa on karisma, joka on keskeinen tekijä transformationaalisen johtajan menestyksessä (Bass, 1990, s. 21). Karisma näkyy itsevarmana ja visionäärisenä johtamisena sekä korkeiden standardien asettamisena (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 187–188). Työntekijöillä on halu samaistua tällaiseen johtajaan ja häneen luotetaan (Bass, 1990, s. 21). Bassin (1990, s. 21) mukaan karismaattisella johtajalla on näin paljon valtaa sekä vaikutusvaltaa. He myös inspiroivat ja innostavat työntekijöitään ponnistelemaan suurempien tulosten saavuttamiseksi. Seeckin (2012, s. 356) mukaan johtajaan luottaminen ja tämän ihaileminen saattaa saada aikaan sen, että työntekijät tekevät enemmän kuin heiltä odotetaan. Tämän kaltaisilla johtajilla on usein hyvin korkea moraalikäsitys ja standardit eettiselle käytökselle ja toiminnalle (Bass & Riggio, 2006, s. 6; Burke, 2018, s. 305).

Toinen transformationaalisen johtajuuden neljästä i:stä on inspiroiva motivointi. Transformationaalinen johtaja tarjoaa haasteita ja merkityksellisyyttä kannustamalla tavoittelemaan yhteisiä tavoitteita ja päämääriä (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 188). Tällainen johtaja myös inspiroi tuomalla esiin korkealla olevat odotukset (Bass, 1990, s. 22). Organisaatiossa tuetaan tiimihenkeä (Burke, 2018, s. 306). Transformationaalinen johtaja on myös innostunut ja optimistinen (Bass & Riggio, 2006, s. 6). Hän ei siis pelkästään ole visionääri tai strateginen ajattelija, vaan myös tunnepohjainen vaikuttaja, joka luo positiivisen ilmapiirin innostamalla ja motivoimalla muita kohti menestystä.

Älyllinen stimulointi on kolmas transformationaalisen johtajan ominaisuus. Transformationaalinen johtaja stimuloi älyllisesti alaisiaan kannustamalla luovuuteen ja innovatiivisuuteen sekä tarkastelemaan ongelmia uudesta näkökulmasta ja kyseenalaistamaan oletuksia (Burke, 2018, s. 306). Burke kirjoittaa, että tällainen johtaja ei myöskään anna palautetta alaiselle julkisesti tämän tehtyä virheitä. Northousen (2021, s. 179) mukaan älyllinen stimulaatio sisältää johtajuutta, joka kannustaa myös haastamaan niin omia, kuin johtajan ja organisaationkin uskomuksia ja arvoja. Älyllinen stimulointi siis kehottaa alaista ajattelemaan ja päättelemään itse, jolloin hän voi kokea merkityksellisyyttä ja luoda uutta ymmärrystä.

Neljäs i Bassin luokittelussa on yksilöllinen huomioiminen. Northousen (2021, s. 179) mukaan tämä piirre kuvaa johtajia, jotka luovat kannustavan ilmapiirin huomioimalla tarkasti seuraajiensa yksilökohtaiset tarpeet. Hän kirjoittaa myös, että transformationaalinen johtaja toimii valmentajana ja neuvonantajana tukien ja auttaen seuraajia saavuttamaan täyden potentiaalinsa. Transformationaaliset johtajat ottavat työntekijänsä huomioon yksilöinä mentoroiden niitä, jotka tarvitsevat tukea kehittyäkseen ja kasvaakseen sekä tarjoamalla uusia tapoja käsitellä ongelmia älyllistä stimulaatiota kaipaaville (Bass, 1990, s. 21). Transformationaalinen johtaja ottaa johtamisessa huomioon alaistensa erilaisuuden eikä yritä johtaa kaikkia samalla tavalla (Burke, 2018, s. 306). Burken mukaan tällaisen johtajan alainen ei myöskään tunne, että hänen suorituksiaan valvottaisiin, vaikka johtaja seuraa annettuja tehtäviä ja vastuita. Myös molemminpuoliseen avoimeen kommunikointiin rohkaistaan (Bass & Riggio, 2006, s. 7). Johtaja siis näkee vaivaa tunteakseen jokaisen tiiminsä jäsenen ja osoittaa yksilöidyllä johtamistavalla tuntevansa heidät.

Hautalan (2005) tekemästä väitöskirjasta ilmenee, että transformationaalisia johtajia yhdistää tietyt luonteenpiirteet. Hänen tutkimistaan johtajista (2005, s. 782–784) suurin osa luonnehti itseään ekstroverteiksi, tunteellisiksi, ajattelevaisiksi sekä harkitsevaisiksi. Hautala silti huomauttaa, että useat aiheesta tehdyt tutkimukset ovat tuottaneet keskenään ristiriidassa olevia tuloksia, joten on vaikeaa tehdä yleistystä transformationaalisen johtajan luonteenpiirteistä.

2.2 Transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus

Transformationaalinen johtaja tuo muutoksen mukanaan, eikä jätä tekemättä muutoksia siellä, missä toimii johtajan roolissa (Burke, 2018, s. 229). Transformationaalinen johtajuus nojaa käsitykseen, että todellinen johtajuus edistää niin johdettavien ihmisten kuin itse johtajien kasvua ja kehitystä samalla, kun se vie eteenpäin käsillä olevaa prosessia (Seeck, 2012, s. 354). Se keskittyy vahvistamaan seuraajien sisäistä motivaatiota ja henkilökohtaista kehitystä henkilökohtaisella johtamistavalla. Burns

mukaan transaktionaalinen johtaja puolestaan näkee johtajan ja johdettavan suhteen transaktiona eli vastikkeellisena vaihtokauppana (Burke, 2018, s. 229). Transaktionaalisen johtajuuden keskiössä on työntekijöiden toiminnan hallinta palkitsemalla heitä saavutuksista ja puuttumalla epäonnistumisiin (Seeck, 2012, s. 354). Hänen mukaansa johtamistapa korostaa ulkoisia motivaatiokeinoja ja valvontaa. Onnistuakseen siis transaktionaalisessa johtajuudessa tulee johtajalla olla valta päättää palkitsemisesta sekä johdettavilla halu välttää sanktioita ja tavoitella palkintoja.

Transformationaaliset johtajat pyrkivät muuttamaan organisaatiokulttuuria uuden vision ja yhteisten arvojen avulla. He pyrkivät luomaan kulttuurin, jossa muutokset ja innovaatiot ovat mahdollisia (Bass & Avolio, 1993, s. 112). Transaktionaaliset johtajat taas toimivat olemassa olevan organisaatiokulttuurin sisällä ja noudattavat vakiintuneita sääntöjä, normeja ja menettelytapoja johtamisen keskittyessä toiminnan valvontaan, standardien ylläpitämiseen sekä lyhyen aikavälin tavoitteisiin (Bass & Avolio, 1993, s. 112). Bassin tutkimuksen mukaan transformationaalisia johtajia pidetään sekä johtajien että alaisten osalta transaktionaalisia johtajia tehokkaampina (Bass, 1990, s. 21). Hän silti toteaa, että transformationaalinen ja transaktionaalinen johtajuus täydentävät toisiaan ja ovat molemmat tarpeellisia (Bass & Riggio, 2006, s. 10).

2.3 Tunteet

Johtamisella vaikutetaan myös johdettavien tunteisiin (Seeck, 2012, s. 20). Stressaavassa ja paineistetussa tilanteessa rauhallinen, päättäväinen sekä selkeästi vastuussa oleva johtaja herättää luultavasti alaistensa luottamuksen ja voi näin rauhoittaa heitä (Bass & Riggio, 2006, s. 57). Bass ja Riggio tuovat myös esille, että transformationaalinen johtaja saattaa pärjätä paremmin kriisitilanteessa sen ansiosta, että painottaa pidemmän aikavälin tuloksia, eikä näin tee hätiköityjä ja heikosti harkittuja päätöksiä.

Transformationaalinen johtaja voimaannuttaa seuraajiaan tarjoamalla mahdollisimman paljon valtaa päättää omien tehtävien hoitamisesta. Voimaantuminen on seurausta yksilöllisestä huomioimisesta ja älyllisestä stimuloinnista (Bass & Riggio, 2006, s. 193).

Bass ja Riggio kuitenkin muistuttavat voimaantumisen voivan olla tuhoisaa, jos seuraajan tavoitteet eivät ole linjassa organisaation tavoitteen kanssa.

Psykologinen turvallisuus on työympäristön ominaisuus, jossa työntekijät tuntevat voivansa jakaa ideoitaan, antaa palautetta ja kokeilla uusia lähestymistapoja ilman pelkoa negatiivisista seuraamuksista (Newman ja muut, 2017, s. 521–522). Tämä turvallisuuden tunne on olennainen yksilöiden ja organisaatioiden oppimiselle, innovaatioiden kehittämiseksi ja suorituskyvyn parantamiselle. Tällaisessa ympäristössä työntekijöitä ei arvostella heidän persoonallisuutensa tai mielipiteidensä perusteella, ja kollegat osoittavat kunnioitusta toistensa osaamista kohtaan. Psykologinen turvallisuus rohkaisee lisäksi rakentavaan vuoropuheluun ja uusien ratkaisujen kokeilemiseen. Newman ja muut (2017, s. 521–522) kirjoittavat myös, että työympäristössä, jossa psykologinen turvallisuus on vahva, työntekijät ovat avoimempia ja aktiivisempia osallistumaan. He uskaltavat ilmaista huolensa, antaa palautetta ja etsiä uusia toimintatapoja, vaikka nämä toimet saattavatkin sisältää sosiaalisia riskejä. Tällainen käyttäytyminen puolestaan edistää tiimien oppimista, lisää luovuutta ja parantaa organisaation kokonaissuorituskykyä.

Newmanin ja muiden (2017, s. 521–535) meta-analyysi psykologisesta turvallisuudesta osoittaa, että johtajuuden tyyli, erityisesti transformationaalinen johtajuus, ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden rakentamisessa. He kirjoittavat, että myös muissa tutkimuksissa on havaittu positiivisten johtamistyylien, mukaan lukien transformationaalisen johtajuuden olevan vahvasti yhteydessä työntekijöiden avoimeen mielipiteiden esittämiseen, ryhmäoppimiseen ja yksilölliseen oppimiseen psykologisen turvallisuuden välittävänä mekanismina.

Myös Detert ja Burris (2007, s. 869–884) ovat tutkineet transformationaalisen johtajuuden ja psykologisen turvallisuuden yhteyttä. He yhdistävät transformationaaliseen johtajuuteen kuuluvista toimintamalleista yksilöllisen huomioinnin ja inspiroivan motivoinnin mielipiteen ilmaisemiseen. He havaitsivat, että

ravintolaketjussa avoimuudella on positiivinen vaikutus mielipiteiden ilmaisemiseen, kun alaisten yksilölliset erot otetaan huomioon niin persoonallisuuden kuin työtyytyväisyyden osalta. Mielipiteiden ilmaiseminen edellyttää avoimuutta muutoksille, ja johtajien käyttäytyminen, joka viestii avoimuutta ja arvostusta, kannustaa työntekijöitä tuomaan ajatuksiaan esille (Detert & Burris, 2007, s. 869–844). He kirjoittavat myös, että transformationaalinen johtajuus ja esihenkilöiden avoimuus tukevat jatkuvaa parantamista ja lisäävät alaisten käsitystä mielipiteiden ilmaisemisen turvallisuudesta. Tällainen johtamistyyli innostaa alaisia uskomaan, että heidän johtajansa ovat keskittyneet tulevaisuuteen pikemminkin kuin nykytilan säilyttämiseen, mikä tekee alaisista halukkaampia esittämään näkemyksiä, jotka tähtäävät organisaation parantamiseen (Detert & Burris, 2007, s. 869–844).

2.4 Transformationaalinen johtajuus eri tutkimusten valossa

Bassin (1997, s. 71–81) tutkimus *“Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact”* on yksi tunnetuimmista ja laajimmin siteeratuista töistä transformationaalisen johtajuuden kentällä. Bass (1997, s. 71–81) esittelee siinä transformationaalista johtajuusteoriaa ja sen vaikutuksia eri sektoreilla, kuten teollisuudessa, armeijassa ja koulutuksessa, tarjoten laajan katsauksen siihen, kuinka transformationaalinen johtajuus voi edistää organisaatioiden tehokkuutta ja parantaa johtamisen laatua. Bassin (1997, s. 71–81) tutkimuksessa transformationaalinen johtajuus määritellään johtamiskäyttämiseksi, jossa johtaja motivoi ja inspiroi seuraajiaan saavuttamaan enemmän kuin mitä he alun perin uskoivat pystyvänsä saavuttamaan. Bass (1997, s. 71–81) korostaa, että tämä saavutetaan vision ja esimerkin kautta, eikä pelkästään palkkioiden tai rangaistusten avulla.

Bassin (1997, s. 71–81) tutkimus keskittyy siihen, miten transformationaalinen johtajuus on vaikuttanut eri organisaatioiden toimintaan. Hän tutkii erityisesti teollisuuden, armeijan ja koulutussektorin esimerkkejä, joissa transformationaalinen johtajuus on johtanut merkittäviin muutoksiin ja parantanut organisaatioiden suorituskykyä. Bassin

(1997, s. 71–81) mukaan transformationaalinen johtajuus on erityisen tehokasta silloin, kun tarvitaan suuria muutoksia tai innovaatioita.

Bassin (1997, s. 72–74) tutkimus teollisuusorganisaatioiden ja tuottavuuden osalta osoittaa, kuinka transformationaalinen johtajuus parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja tuottavuutta, kun johtajat esittävät selkeän vision ja inspiroivat seuraajiaan. Armeijan osalta Bass (1997, s. 74–77) analysoi, miten transformationaalinen johtajuus voi luoda vahvemman yhteishengen ja motivaation, erityisesti hierarkkisissa ja kriisitilanteissa. Bass (1997, s. 74–77) painottaa johtajan kykyä inspiroida ja motivoida seuraajiaan, mikä parantaa organisaation tehokkuutta ja yhteistyötä. Koulutussektorilla transformationaalinen johtajuus voi parantaa opetuksen laatua ja opiskelijoiden motivaatiota erityisesti opettajien kyvyllä inspiroida ja saada opiskelijat sitoutumaan opintoihinsa (Bass, 1997, s. 77–81). Bassin (1997, s. 77–81) mukaan transformationaaliset johtajat voivat parantaa oppimistuloksia ja opiskelijakokemusta.

Arnold, Turner, Barling, Kelloway ja McKee (2007, s. 193–203) toteuttivat kaksi tutkimusta, jotka tutkivat transformationaalisen johtajuuden, työn merkityksellisyden kokemuksen ja psykologisen hyvinvoinnin välistä yhteyttä. Tutkimusten tulokset korostavat transformationaalisen johtajuuden myönteisiä mielenterveysvaikutuksia ja tarjoavat ideoita hyvinvointia edistäviin organisaatiotoimiin (Arnold ja muut, 2007, s. 193–203). Transformationaalinen johtajuus koostuu jo aiemmin tässä tutkimuksessa mainituista neljästä ulottuvuudesta (johtajuuden neljä i:tä). Arnoldin ja muiden (2007, s. 193–194) tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaja herättää luottamusta ja kunnioitusta tekemällä "oikeita asioita" sekä asettaa korkeat odotukset ja kannustaa saavuttamaan enemmän kuin alun perin uskottiin mahdolliseksi. Tutkimusten mukaan transformationaalinen johtaja myös haastaa työntekijöitä kyseenalaistamaan vallitsevia käytäntöjä ja ratkaisemaan ongelmia itsenäisesti sekä kohtelee työntekijöitä yksilöinä, valmentaa ja arvostaa heidän saavutuksiaan (Arnold ja muut, 2007, s. 193–194).

Transformationaalinen johtajuus voi vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin, mutta sen vaikutusmekanismeja tunnetaan vielä melko vähän. Arnold ja muut (2007, s. 193–194) osoittivat kahden eri tutkimuksen tulosten viittaavan siihen, että yksi keskeinen mekanismi on työn merkityksellisyyden kokemus. Ensimmäinen tutkimus osoitti yhteyden positiivisten tunteiden ja johtajuuden välillä, kun taas toinen tutki yleistä psykologista hyvinvointia palvelualan työntekijöillä. Tulokset tukevat käsitystä, että merkitykselliseksi koettu työ on keskeinen tekijä, joka selittää transformationaalisen johtajuuden myönteiset vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin (Arnold ja muut, 2007, s. 193–194).

Arnoldin ja muiden (2007, s. 194) mukaan positiivinen johtajuus, kuten työntekijöiden huomioiminen, selkeä viestintä ja työntekijöiden itsenäisyyden tukeminen, parantaa työntekijöiden hyvinvointia enemmän kuin esimerkiksi ikä, elämäntavat tai stressaavat elämäntilanteet. Erityisesti transformationaalisen johtajuuden vaikutukset työntekijöiden hyvinvointiin ovat merkittäviä. Karismaattisten johtajien on havaittu edistävän työntekijöiden positiivisia tunteita ja mielialaa, mikä voi tapahtua tunnetartunnan kautta, kun johtaja itse ilmentää positiivisia tunteita (Arnold ja muut, 2007, s. 194). Molemmat tutkimukset osoittivat, että transformationaalisella johtajuudella on positiivinen vaikutus työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin (Arnold ja muut, 2007, s. 193–203). Tulokset vahvistavat, että transformationaalinen johtajuus voi parantaa työntekijöiden hyvinvointia lisäämällä työn merkityksellisyyden kokemusta.

Kara, Usyal, Sirgy ja Lee (2013, s. 9–18) selvittivät tutkimuksessaan johtamistyylien vaikutusta hotellialan työntekijöiden elämänlaatuun, työelämän laatuun, työuupumukseen ja organisaatiositoutumiseen. Tulokset osoittivat, että transformaationaalinen johtajuus paransi merkittävästi työntekijöiden kokemaa työelämän laatua ja työelämän laadulla oli merkittävä vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin (Kara ja muut, 2013, s. 9–18). Kara ja muut (2013, s. 9–18) kertovat, että johtamistyyli vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin, laatuun ja suorituskykyyn.

Tehokas johtaminen voi parantaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja kykyä sopeutua muutoksiin sekä ratkaista ongelmia luovasti (Kara ja muut, 2013, s. 9–18).

Jin, Seo ja Shapiro (2016, s. 64–84) kuvailevat transformationaalisen johtajuuseorian korostavan neljää keskeistä käyttäytymistä, joita ovat eettinen toiminta, inspiroiva motivaatio, luovuuden edistäminen ja yksilöllinen tuki. Tämä johtamistyyli johtaa parempaan suoritukseen ja luovuuteen, mutta syyt siihen, miksi jotkut johtajat omaksuvat sen, ovat edelleen epäselviä (Jin ja muut, 2016, s. 64–84). Jinin ja muiden (2016, s. 64–84) tutkimus osoittaa, että johtajien miellyttävät työkokemukset, työasenteet ja transformationaalinen johtajuus liittyvät toisiinsa. Tutkimuksesta selviää, että johtajat tekevät tietoisien valinnan olla transformationaalisia johtajia eikä vaikutus perustu vain alaisilta tarttuviin mielialoihin (Jin ja muut, 2016, s. 64–84).

Tulokset korostavat, että johtajien tunteet ovat keskeinen tekijä transformationaalisen johtajuuden ilmenemisessä (Jin ja muut, 2016, s. 64–84). Organisaatiot voivat edistää tätä luomalla positiivisia työkokemuksia ja hyviä työolosuhteita, jotka vaikuttavat johtajien tunnekokemuksiin. Vaikka tutkimus paljastaa, että tilannekohtaisilla tunteilla on vaikutusta johtajuuteen, niiden merkitys on pienempi kuin henkilökohtaisilla piirteillä, kuten persoonallisuudella (Jin ja muut, 2016, s. 64–84). Yhteenvedona tutkimus korostaa jatkuvan positiivisen tunnekokemuksen tärkeyttä transformationaalisen johtajuuden kehittymiselle (Jin ja muut, 2016, s. 64–84).

2.5 Kriittinen näkökulma transformationaaliseen johtajuuteen

Transformationaalinen johtajuusteoria on saanut myös kritiikkiä useista näkökulmista. Bass ja Steidlmeier (1999, s. 181–217) tarjoavat merkittävää kriittistä keskustelua transformationaalisesta johtajuudesta erityisesti eettisten näkökulmien kautta artikkelissaan *"Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior"*. Bass ja Steidlmeier (1999, s. 186–192) korostavat, että kaikki transformationaalinen johtajuus ei ole eettisesti kestävä. Autenttinen transformationaalinen johtajuus perustuu moraalisiin arvoihin, kuten eettiseen päätöksentekoon ja seuraajien

hyvinvoinnin huomioimiseen, kun taas pseudo-transformationaalinen johtajuus voi manipuloida seuraajia itsekkäisiin päämääriin (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 186–192). Pseudo-transformationaalinen johtajuus viittaa johtamistyyliin, jossa johtaja käyttää transformationaalisen johtajuuden keinoja, kuten karismaa ja inspiroivaa viestintää, mutta tekee sen omien etujensa ajamiseksi ja alaisiaan manipuloiden (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 186–203). Tällainen johtaja saattaa vaikuttaa ulkoisesti inspiroivalta ja visionääriseltä, mutta hänen motiivinsa ovat itsekkäät, ja hän saattaa käyttää valtaansa väärin alistamalla ja hyväksikäyttämällä työntekijöitään. Tämä eroaa aidosta transformationaalisesta johtajuudesta, jossa johtaja pyrkii vilpittömästi edistämään sekä organisaation että työntekijöiden hyvinvointia ja kehitystä (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 186–217).

Myös Yukl (1999, s. 292–293) kritisoi artikkelissaan *“An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories”* transformationaalista johtajuusteoriaa sen taipumuksesta ylikorostaa johtajien positiivisia vaikutuksia. Hänen mukaansa johtajat voivat käyttää samoja piirteitä manipuloivasti tai epäeettisesti. Van Knippenberg ja Sitkin (2013, s. 1–60) esittävät hekin kritiikkiä artikkelissaan *“A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?”*. Van Knippenbergin ja Sitkinin (2013, s. 16–18) mukaan transformationaalinen johtajuusteoria saattaa ennustaa tehokasta johtamista ja seuraajien innostusta, mutta ei tarkastele tarpeeksi syvällisesti, mitä seurauksia on sille, että johtaja saattaa toimia itsekkäillä tai epäeettisillä tavoilla. Tämä on tärkeä kritiikki, joka liittyy etenkin karismaattisiin johtajiin, joiden persoonallisuus voi hämärtää eettisiä normeja.

Edellä mainittujen lisäksi myös Tourish (2013, s. 12–25) korostaa teoksessaan *“The Dark Side of Transformational Leadership: A Critical Perspective”*, että vaikka transformationaalinen johtajuus on usein kuvattu inspiroivana ja positiivisena johtajuustyyppinä, se voi myös luoda ympäristön, jossa johtajat voivat manipuloida alaisiaan. Tourish (2013, s. 12–25) väittää, että karismaattiset ja visionääriset johtajat

saattavat käyttää omia vaikutusvaltaansa väärin, mikä saattaa johtaa epäeettisiin käytäntöihin ja organisaation väärinkäytöksiin. Northousen (2021, s. 188–190) mukaan transformationaalista johtajuutta on syytetty myös elitismistä, jossa johtaja nähdään itsenäisenä visionäärinä, joka asettaa omat tavoitteensa työntekijöiden tarpeiden edelle. Tämä kritiikki on kuitenkin osittain kumottu, sillä transformationaalinen johtajuus voi olla myös osallistavaa (Northouse, 2021, s. 188–190).

Transformationaalinen johtajuusteoria ei selvästi määrittele, miten johtajan etiikkaa tulisi arvioida (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 192–198). Teorian soveltaminen käytännössä saattaa johtaa tilanteisiin, joissa johtajan moraalinen luonne jää huomiotta (Bass & Steidlmeier, 1999, s. 192–198). Yukl (1999, s. 288–289) huomauttaa, että suurin osa tutkimuksista perustuu työntekijöiden subjektiivisiin arviointeihin johtajien käyttäytymisestä. Tämä voi johtaa siihen, että mittauksen luotettavuus kärsii, koska ei ole varmuutta siitä, mittaavatko ne aidosti johtajuuden vaikutuksia vai työntekijöiden ennakkoluuloja. Yuklin (1999, s. 289–291) mukaan on myös epäselvää, johtaako transformationaalinen johtajuus organisaation parempaan suoriutumiskykyyn vai valitsevatko menestyvät organisaatiot jo lähtökohtaisesti transformationaalisia johtajia. Bass ja Steidlmeier (1999, s. 205–209) uskovat, että transformationaalinen johtajuus voi olla liian riippuvainen karismaattisen johtajan vaikutuksesta, mikä voi vähentää seuraajien itsenäistä ajattelua.

Tourishin (2013, s. 26–40) mukaan transformationaaliset johtajat voivat asettaa kohtuuttomia odotuksia alaisilleen, jotka saattavat kokea jatkuvaa painetta täyttää nämä korkeasti asetetut tavoitteet. Tämä jatkuva paine voi johtaa psykologisiin ongelmiin, kuten työuupumukseen, stressiin ja ahdistukseen (Tourish, 2013, s. 26–40). Yukl (1999, s. 296) huomauttaa, että transformationaalinen johtajuusteoria nojaa pitkälti länsimaiseen ajatteluun ja arvoihin, kuten individualismiin ja sankarijohtajuuteen. Tämä herättää kysymyksiä teorian soveltuvuudesta kollektivistisiin kulttuureihin, joissa johtajuus voidaan mieltää erilaiseksi (Yukl, 1999, s. 296). Northouse (2021, s. 188–190) esittää, että johtamisen tulisi keskittyä enemmän vuorovaikutukseen ja yhteisiin

tavoitteisiin. Lisäksi van Knippenberg ja Sitkin (2013, s. 18–22) korostavat, että johtajuus ei ole universaali prosessi. He ehdottavat, että transformationaalinen johtajuus ei välttämättä toimi kaikissa konteksteissa tai kulttuureissa samalla tavalla, mikä herättää kysymyksen siitä, miten hyvin teoriat voivat skaalautua globaalisti ja soveltuvatko ne eri organisaatiokulttuureihin.

Yukl ei kuitenkaan hylkää transformationaalista johtajuusteoriaa, vaan korostaa sen tarkentamisen ja laajentamisen tarvetta (Yukl, 1999, s. 285–305). Bassin ja Steidlmeierin (1999, s. 209–212) mukaan teorian vahvuudet voidaan säilyttää vain, jos johtajuuden autenttisuutta ja eettistä perustaa kehitetään johdonmukaisesti. Van Knippenberg ja Sitkin (2013, s. 1–60) ehdottavat, että transformationaalisen ja karismaattisen johtajuuden teorioita tulisi kehittää huomattavasti enemmän. He suosittelevat muun muassa selkeämpiä määritelmiä ja kriittisempää lähestymistapaa, joka huomioi eettiset kysymykset ja johtajuuden kontekstin. He myös painottavat, että tarvitaan enemmän empiiristä tutkimusta, joka voisi tarkastella johtajuuden vaikutuksia monissa eri konteksteissa ja kulttuureissa.

Northouse (2021, s. 188–190) esittää transformationaalisen johtajuuden kehittämiseksi konseptin selkeyttämisen ja mittareiden parantamisen. Hänen mukaansa on tärkeää määrittellä tarkemmin transformationaalisen johtajuuden keskeiset elementit, jotta niitä ei sekoiteta muihin johtamismalleihin, kuten karismaattiseen tai transaktioon johtajuuteen (Northouse, 2021, s. 188–190). Mittareita tulisi Northousen (2021, s. 188–190) mukaan kehittää niin, että ne pystyvät erottamaan toisistaan transformationaalisen johtajuuden eri ulottuvuudet (4 i:tä).

Transformationalisessa johtajuudessa tulisi myös painottaa enemmän vuorovaikutusta sekä työntekijöiden osallistamista. Northouse (2021, s. 188–190) lisää, että arvojen ja vision muutosten tulisi palvella yhteistä hyvää eikä vai johtajan tai tietyn ryhmän intressejä. Painopiste tulisi siirtää pois yksittäisen johtajan ”sankarillisesta” roolista ja

suunnata huomio kollektiiviseen johtajuuteen, jossa tiimin jäsenten ääni kuuluu ja heidän panostansa arvostetaan (Northouse, 2021, s. 188–190).

3 Työelämän muutos ja työhyvinvoinnin johtaminen

3.1 Muuttuva työympäristö

Työympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa teknologian kehityksen, globalisaation ja yhteiskunnallisten ilmiöiden, kuten pandemioiden ja ilmastonmuutoksen, myötä. Työelämän jatkuvat muutokset heijastuvat työn sisältöön, tekemisen tapoihin sekä työntekijöiltä edellytettävään osaamiseen. Nämä muutokset tuovat mukanaan sekä haasteita, kuten epävarmuutta ja tarvetta sopeutumiseen, että mahdollisuuksia kehittää työelämää kohti joustavampia ja kestävämpiä rakenteita. Muuttuvassa työympäristössä korostuvat yksilöiden ja organisaatioiden kyky resilienssiin, jatkuvaan oppimiseen ja yhteistyöhön. Työ- ja elinkeinoministeriön (2018, s. 14) tulevaisuuskatsauksen mukaan työn tekemisen muodot monimuotoistuvat: työtä tehdään yhä enemmän väliaikaisissa verkostoissa, globaaleilla alustoilla ja joustavissa rakenteissa perinteisten työsuhteiden rinnalla tai sijasta. Työurien pirstaloituminen näkyy yhä useammin palkkatyön, yrittäjyyden ja kouluttautumisen yhdistelminä, samalla kun teknologinen kehitys kasvattaa jatkuvasti osaamisvaatimuksia.

Resilienssillä tarkoitetaan kykyä selviytyä, sopeutua ja palautua haastavista tilanteista. Se voidaan jakaa sekä yksilön että organisaation tasolle. Resilienssi tarkoittaa yksilön kohdalla kykyä sopeutua ja selviytyä vastoinkäymisistä sekä muutoksista (Mieli, 2024). Se ilmenee arjessa joustavuutena ja kykynä jatkaa eteenpäin haastavissakin tilanteissa. Resilienssi rakentuu yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksessa ja on keskeinen osa psyykkistä hyvinvointia (Mieli, 2024). Resilientti organisaatio säilyttää toimintakykynsä kriisitilanteessa, sopeutuu muutoksiin, palautuu nopeasti ja kehittää toimintaansa jatkuvasti myös haasteiden jälkeen (Työterveyslaitos b, n.d.). Resilienteissä organisaatioissa rakennetaan päämäärätietoisesti yhteistyötä, toimintakulttuuri ja ihmisten johtaminen on toisia arvostavaa sekä ennakoimaan tulevaa ja hallitaan riskejä (Työterveyslaitos b, n.d.).

Työterveyslaitos (2020) on nimennyt *“Hyvinvointia työstä 2030-luvulla”* -raportissaan neljä muutosvoimaa, jotka vaikuttavat suuresti suomalaiseen työelämään ja yhteiskuntaan. Näitä ovat teknologinen muutos, ilmastonmuutos, ajattelu- ja toimintatapojen muutos sekä väestörakenteen muutos. Myös Työ- ja elinkeinoministeriö (2018) nostaa nämä teemat esille tulevaisuuskatsauksessaan. Lähitulevaisuudessa työelämän kehityksessä on paljon mahdollisuuksia, mutta myös kohdattavia haasteita (Työterveyslaitos, 2020). Raportti nostaa esille muutosvalmiuden tarpeen ja psykologisen turvallisuuden tärkeyden globaalien uhkien ollessa ennakoimattomia.

Työelämän jatkuvat muutokset edellyttävät osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Työurien moninaistuessa uusien taitojen oppiminen vaatii joustavia tukijärjestelmiä ja toimintatapoja, jotta osaamisen päivittäminen ei johtaisi työttömyyteen tai aiheuttaisi henkistä kuormitusta (Työterveyslaitos, 2020). Uuden äärellä tarvitaan myös aikaa ja omia voimavaroja. Raportin mukaan kehittyvä teknologia lisää työn tuottavuutta ja luo uusia työmahdollisuuksia, mutta se voi myös kaventaa ihmisten toimintamahdollisuuksia ja nostaa tietosuojaan liittyviä haasteita. Teknologisoituvassa työelämässä ihmisen luova ja sosiaalinen älykkyyks säilyy tärkeänä voimavarana, kun digitaalisten jalanjälkien hyödyntäminen tuo sekä mahdollisuuksia että riskejä työn kehittämiseen (Työterveyslaitos, 2020).

Organisaatioiden on edistettävä moninaisuutta rekrytoimalla eri taustoista ja ikäryhmistä tulevia sekä työkyvyltään erilaisia työntekijöitä (Työterveyslaitos, 2020). Raportin mukaan kulttuuris-etnisen monimuotoisuuden tukeminen ja osaamisen kehittämisen integroiminen organisaatioiden muutosprosesseihin ovat avainasemassa työmarkkinoiden uudistamisessa ja maahanmuuton hyödyntämisessä. Myös ilmastonmuutos heijastaa vaikutuksensa työelämään ja ihmisten työkykyyn. Raportissa muistutetaan sen moninaisten vaikutusten olevan systeeminen kokonaisuus, joka vaatii monitasoisia ja -tahoisia toimenpiteitä. Ilmastonmuutoksen hillitseminen edellyttää työpaikoilta resilienssiä, tuotanto- ja työprosessien uudistamista sekä vihreää taloutta

tukevia ratkaisuja, kuten jakamistalouteen perustuvia energiatehokkaita työtiloja ja uuden osaamisen kehittämistä (Työterveyslaitos, 2020).

Tänä päivänä yleinen pelko on, että digitalisaation kehitys vie työpaikkoja. Pyöriä, Ojala ja Nätti (2019, s. 156) lieventävät näitä pelkoja artikkelissaan *“Työelämän muutokset ajassamme”*. He kirjoittavat, että teknologian kehitys on korvannut heikosti tuottavaa työtä, mutta samalla luonut uusia, tuottavampia työpaikkoja. Vaikka huolta työn katoamisesta on herännyt eri aikoina, teknologiset uudistukset eivät ole vähentäneet työn kokonaismäärää kansantalouksissa (Pyöriä ja muut, 2019, s. 156). Teknologia korvaa myös työtä, jossa vaatimukset osaamista ja koulutustasosta eivät ole korkeita tai muuttuvat hitaasti (Työ – ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 14). Pyöriä ja muut (2019, s. 156) nostavat OECD:n vuoden 2019 työllisyyskatsauksen perusteella vähiten automaatiolle altistuvia ammatteja, joita ovat ne, jotka painottuvat ongelmanratkaisuun, opetukseen, suunnitteluun, vaikuttamiseen ja neuvontaan. Tämä on linjassa Työterveyslaitoksen korostaman luovan ja sosiaalisen älykkyyden kanssa.

Työhyvinvointi on ratkaisevassa roolissa organisaation menestyksen ja muutoskyvykkyyden kannalta. Kun työntekijät voivat hyvin, he ovat usein motivoituneempia, tehokkaampia ja joustavampia kohtaamaan työelämän jatkuvat muutokset. Tämän vuoksi organisaatioiden tulisi aktiivisesti edistää työhyvinvointia muun muassa kehittämällä osaamista ja tukemalla työn ja muun elämän yhteensovittamista. Työ itsessään voi toimia merkittävänä voimavarana. Työterveyslaitoksen (2020) mukaan yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan on korostunut, ja erityistä huomiota tulisi kiinnittää osaamisen jatkuvaan kehittämiseen sekä mielenterveyden tukemiseen.

3.2 Muutos ja sen johtaminen

Organisaatiot toimivat jatkuvan muutoksen keskellä. Maailma muuttuu ja meidän on muututtava mukana. Teknologia kehittyy ja tarjoaa uusia mahdollisuuksia työhön, mutta samaan aikaan se myös haastaa. Työnteon tavat muuttuvat ja rakenteellisia muutoksia

tulee tehdä, jotta organisaatio pysyy kilpailukykyisenä ja pystyy vastaamaan yhteiskunnan ja markkinoiden muuttuviin tarpeisiin. Työelämän muutostahti kiihtyy entisestään tulevaisuudessa, ja siksi useimmissa organisaatioissa toimitaan käytännössä jatkuvassa muutoksessa (Pirinen, 2023, s. 43). Muutosta ajavat monet eri tekijät. Sverke, Falkenberg, Hellgren, Lu ja Pienaar (2017, s. 234) nostavat esiin esimerkiksi liiketoimintasykliä vaihtelut, koventuneen kilpailun, teknologian kehityksen, uusien tuotteiden ja markkinoiden syntyminen, muuttuvat kuluttajien odotukset sekä sidosryhmien ja päätöksentekijöiden vaikutukset. Muutos ei ole vain rakenteellinen tai strateginen tapahtuma, vaan myös oppimisprosessi, jossa kehitetään uusia toimintatapoja (Työterveyslaitos a, n.d.). Tällaisessa ympäristössä organisaatioilta edellytetään ketteryyttä ja valmiutta sopeutua nopeasti uusiin tilanteisiin.

Lämsä ja Päivike (2013, s. 184) jaottelevat organisaatiomuutokset neljään eri muutostyyppiin, jotka samalla määrittelevät sen, miten muutosta toteutetaan. Nämä ovat proaktiivinen muutos, reaktiivinen muutos, vähittäinen muutos sekä strateginen muutos. Heidän mukaansa proaktiivinen muutos käsittää toiminnan kehittämisen ennakkoiden tulevia muutoksia. Tämän vastakohtana on reaktiivinen muutos, jossa taas toimintaa muutetaan jo tapahtuneen seurauksena. Tällaisen muutoksen aiheuttaa usein organisaation ulkopuolinen tekijä. Vähittäisessä muutoksessa on kyse toiminnan kehittämisestä asteittain tietyn asetetun tavoitteen mukaan (Lämsä & Päivike, 2013, s. 185). Neljäs muutostyyppi, strateginen muutos, on systemaattinen koko organisaatioon vaikuttava muutos. Se voi sisältää muutoksia sen rakenteisiin, prosesseihin ja koko toiminnan reunaehtoihin (Lämsä & Päivike, 2013, s. 185). Sverke ja muut (2017, s. 238) luettelevat organisaatiomuutoksen tyypeiksi organisaation kehittäminen, vähentäminen, fuusiot ja yrityskaupat sekä yksityistäminen.

John P. Kotterin (1996, s. 21) tunnettu kahdeksanvaiheinen muutosprosessi tarjoaa systemaattisen kehyksen organisaatiomuutoksen toteuttamiseen. Muutosprosessin ensimmäinen vaihe, kiireellisyyden tunteen luominen, vastaa transformationaalisen johtajan roolia innostajana. Transformationaaliset johtajat saavat ihmiset näkemään

muutoksen tarpeen ja ymmärtämään siihen liittyvät mahdollisuudet. Tämä tapahtuu herättämällä tunteita, jakamalla konkreettisia esimerkkejä ja synnyttämällä halu toimia. Kun muutos koetaan merkitykselliseksi, ihmiset motivoituvat edistämään sitä. Toinen vaihe on vahvan, muutosta johtavan ryhmän perustaminen (Kotter, 1996, s. 21). Transformationaaliset johtajat eivät pyri viemään muutosta yksin läpi, vaan he rakentavat ympärilleen sitoutuneen ja innostuneen tiimin.

Kolmantena vaiheena on vision ja strategian laatiminen (Kotter, 1996, s. 21), mikä on yksi transformationaalisen johtajuuden keskeisistä periaatteista. Vision avulla muutosta suunnataan kohti haluttua tulevaisuutta, ja strategian avulla määritellään konkreettiset keinot sen saavuttamiseksi. Transformationaaliset johtajat eivät vain aseta tavoitteita, vaan he myös inspiroivat työntekijöitä ja saavat heidät ymmärtämään, miksi muutos on merkittävä (Bass, 1990, s. 22). Kun visio on luotu, sen tehokas viestintä on välttämätöntä. Tämä neljäs vaihe on Kotterin (1996, s. 21) mallin mukaan keskeinen, sillä ilman selkeää viestintää muutoksen merkitys jää epäselväksi. Transformationaaliset johtajat arvostavat ja ylläpitävät avointa kommunikaatiota (Bass & Riggio, 2006, s. 7), joten muutoksesta tiedottaminen on tärkeä osa heidän johtamistyyliään.

Viides vaihe on toiminnan mahdollistaminen, eli esteiden poistaminen ja uusien toimintatapojen edistäminen (Kotter, 1996, s. 21). Tämä on linjassa transformationaalisen johtajuuden ajatuksen kanssa, jossa työntekijöitä rohkaistaan innovoimaan ja omaksumaan uusia ajattelutapoja (Burke, 2018, s. 306). Kuudennessa vaiheessa varmistetaan lyhyen aikavälin onnistumiset (Kotter, 1996, s. 21). Tämä vaihe on tärkeä motivaation ylläpitämiseksi. Seuraavaksi muutosta vakiinnutetaan ja kiihdytetään (Kotter, 1996, s. 21). Tämä seitsemäs vaihe varmistaa, ettei muutos jää yksittäiseksi projektiksi, vaan siitä tulee laajempi kehityssuunta. Transformationaaliset johtajat edistävät jatkuvaa kehitystä ja huolehtivat siitä, että organisaation rakenteet ja käytännöt tukevat muutosta (Burke, 2018, s. 229). Viimeinen vaihe on muutoksen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin (Kotter, 1996, s. 21). Tämä tapahtuu varmistamalla, että uudet toimintamallit nähdään osana organisaation arvoja ja

käytäntöjä. Transformationaaliset johtajat toimivat esimerkkeinä ja pitävät huolen siitä, että muutos elää organisaation arjessa (Bass, 1990, s. 21; Bass & Avolio, 1993, s. 112).

Burken (2018, s. 22–23) mukaan muutoksen onnistuminen edellyttää tehtäviin ja strategiaan liittyvien muutosten lisäksi muutoksia myös organisaation kulttuuriin. Hän kutsuu kulttuurin muuttamista organisaatiomuutoksen ”ihmispuoleksi”, joka tukee muutoksen konkreettisempia osa-alueita. Organisaation kulttuuri liittyy uskomuksiin, asenteisiin ja arvoihin, jotka ovat juurtuneet syvälle (Burke 2018, s. 23). Burke (2018, s. 23) muistuttaakin, että muutoksen keskiössä on ihmisten ajattelutavan ja asenteen muuttaminen. Keskittymällä sellaisiin käytännön tekoihin ja toimintatapoihin, jotka tukevat muutosta, voidaan asteittain vaikuttaa ihmisten asenteisiin ja uskomuksiin, mikä puolestaan johtaa ajan myötä arvojen muuttumiseen (Burke 2018, s. 23).

Lämsän ja Päivikkeen (2013, s. 29) mukaan organisaation menestymiseen muutoksissa vaikuttavat erityisesti ihmisten joustavuus, nopeus sekä luovuus. Muutosten keskellä vuorovaikutus- ja tunnetaitojen merkitys korostuu (Lämsä & Päivike, 2013, s. 29). He muistuttavat myös ihmisten johtamisen taidon tärkeydestä, kun halutaan onnistua henkilöstön motivoinnissa. Sverke ja muut (2017, s. 234) avaavat, että tutkimusten mukaan kaksi kolmesta organisaatiomuutoksesta epäonnistuu suurimmaksi osaksi siitä syystä, että työntekijöiden keskeistä roolia muutoksessa aliarvioidaan.

Muutosjohtajalla on työssään monia osa-alueita, jotka tulee huomioida. Pirisen (2023, s. 43–44) mukaan muutosjohtajan tulee hallita niin liiketoiminnan, työntekijän, tiimin, kuin itsensäkin johtaminen. Tulee myös ottaa huomioon se, kuinka laajalle muutos vaikuttaa. Olennaista ei ole muutoksen laajuus, vaan se, miltä se yksilöstä tuntuu (Sverke & muut, 2017, s. 238). Muutosten keskellä korostuu psykologinen turvallisuus (Pirinen, 2023, s. 69–70). Se syntyy avoimessa vuorovaikutuksessa ja on edellytys sille, että ihminen voi loistaa työssään. Pirinen muistuttaa, että ilmapiiriin työpaikalla kannattaa keskittyä erityisesti muutosten ja epävarmuuden keskellä.

Kuten aiemmin todettiin, johtajuus on keskeinen tekijä organisaation menestyksessä, erityisesti muutosten aikana. Johtajat ovat vastuussa muutosten käynnistämisestä ja toteuttamisesta, mikä korostaa heidän rooliaan organisaation menestyksessä sopeutumisessa (Krummaker & Vogel, 2013, s. 279). Krummakerin ja Vogel (2013) tutkimuksessa tarkastellaan johtajien muutososaamista, joka jakautuu kahteen osa-alueeseen: muutosvalmiuteen ja muutoskyvykkyyteen. Muutosvalmiuden käsitteeseen palataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Krummakerin ja Vogel (2013) mukaan johtajien muutosvalmius tarkoittaa halukkuutta haastaa nykytilanne ja sitoutua organisaatiossa vallitsevaan muutokseen. Muutosvalmiit johtajat suuntaavat voimavaransa aktiivisesti kohti muutostavoitteita ja ovat valmiita luopumaan vanhoista toimintatavoista. He kokevat takaiskut enemmän haasteina kuin esteinä, ja he pystyvät säilyttämään energiansa muutoksen aikana. Tällöin muutosvalmius yhdistyy toimintaan, joka ei ainoastaan palvele organisaation tarpeita, vaan tarjoaa myös henkilökohtaisia kehitysmahdollisuuksia. Tämä energia ja päämäärätietoisuus tekevät muutosvalmiudesta enemmän kuin pelkän valmiuden kohdata muutoksia, ja ne toimivat keskeisenä voimavarana muutoksen onnistuneessa toteutuksessa.

Muutoskyvykyys puolestaan käsittää niitä taitoja, joita johtajat tarvitsevat muutosprosessin tehokkaaseen hallintaan. Krummakerin ja Vogel (2013) mukaan muutoskyvykyys edellyttää muun muassa määrätietoisuutta, poliittista osaamista, muutosjohtamistaitoa sekä kykyä jäsentää ja aikatauluttaa muutoksen vaiheet. Tällaiset johtajat innostavat alaisiaan ajattelemaan innovatiivisesti, kommunikoivat selkeästi muutoksen tarpeellisuudesta ja huolehtivat siitä, että resurssit jakautuvat tasapainoisesti, jotta työntekijät voivat palautua intensiivisistä työjaksoista. Tämä strateginen suunnittelu vähentää uupumusta ja vahvistaa organisaation sitoutumista ja resilienssiä, mikä on avain onnistuneeseen muutokseen.

3.3 Muutosvalmius

Muutosvalmiutta tarvitaan, jotta muutos voidaan saattaa alkuun. Yksi laajasti käytetty ja siteerattu määritelmä muutosvalmiudesta on esitetty Armenakisin, Harrisin ja Mossholderin toimesta vuonna 1993. He viittaavat muutosvalmiudella organisaation jäsenten kollektiiviseen uskomukseen, asenteeseen ja tarkoitukseen, jotka ilmentävät valmiutta muutoksen toimeenpanolle ja sen tarpeellisuuden hyväksymiselle. Armenakisin ja muiden (1993) mukaan yksi monista muutoksen tehokkuuteen vaikuttavista asioista on valmius muutokseen.

Kotterin (1996, s. 21) muutosmallin ensimmäisessä vaiheessa rakennetaan pohjaa muutosvalmiudelle luomalla muutoksen kiireellisyyden ja tarpeellisuuden tunne. Tämä tarkoittaa, että työntekijöiden on ymmärrettävä, miksi muutos on välttämätön, ja tunnettava tarve toimia. Myös Burke (2018, s. 328) muistuttaa, että jos organisaatiossa ei ole tunnetta muutoksen tarpeesta sen jäsenten keskuudessa, heidän on vaikeaa omaksua ideaa muutoksesta. Muutosvalmius on siis olennainen osa tämän vaiheen onnistumista. Kotter (1996, s. 36) selittää, että ilman riittävää kiireellisyyden tunnetta organisaatiossa voi ilmetä vastarintaa ja muutoksen läpivienti vaikeutuu. Transformationaalinen johtaja luo organisaatioon kulttuurin, jossa muutokset nähdään mahdollisuuksina eikä uhkina, mikä tukee organisaation kykyä omaksua uusia toimintatapoja ja sopeutua muuttuvaan ympäristöön.

Muutokseen valmistautuminen vaatii uusien ajattelutapojen ja innovatiivisten ratkaisujen omaksumista. Transformationaalinen johtaja kannustaa kriittiseen ajatteluun, luovuuteen ja oppimiseen (Burke, 2018, s. 306). Tämä vahvistaa organisaation muutosvalmiutta. Yksilön muutosvalmiutta lisää se, että transformationaalinen johtaja tunnistaa työntekijöiden tarpeet ja auttaa heitä sopeutumaan muutokseen yksilöllisesti (Northouse, 2021, s. 179; Burke, 2018, s. 306). Muutostilanteessa työntekijät etsivät suunnannäyttäjää. Transformationaalinen johtaja toimii esimerkkinä ja herättää luottamusta, minkä avulla organisaatio on kyvykkäämpi kohtaamaan ja hallitsemaan muutoksia (Bass, 1990, s. 21).

Muutosvalmiuden luomisessa keskeistä on tehokas viestintä muutoksesta organisaation jäsenille Armenakis ja muiden (1993) mukaan. Heidän mielestään muutosviestin tulisi sisältää sekä muutoksen tarve, eli tavoitellun ja nykytilan välinen ero, jonka tulee olla organisaatiolle tarkoituksenmukainen, että yksilöiden ja yhteisön tehokkuus, eli koettu muutoskyvykyys niiden keskuudessa, joihin muutos vaikuttaa. Henkilöstön osallistaminen päätöksentekoon tukee myös sopeutumista muutoksiin, sillä se antaa työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa ja tuntea itsensä osaksi päätöksentekoprosessia (Sverke & muut, 2017, s. 253).

3.4 Työn merkityksellisyys ja työn imu

Työn merkityksellisyys on keskeinen tekijä työntekijöiden hyvinvoinnissa ja organisaatioiden menestyksessä (Martikainen & Oikarinen, 2024). Kansainväliset tutkimukset ovat osoittaneet, että työn merkityksellisyyden kokemus voi parantaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista ja vähentää työuupumusta. Työn merkityksellisyys ei ole vain yksilöllinen kokemus, vaan se rakentuu myös työn sosiaalisesta arvosta ja vuorovaikutuksesta muiden kanssa.

Merkityksellisyyden kokemus ei ole pysyvä psykologinen tila, vaan se koostuu ajoittaisista kokemuksista, jotka voivat olla merkityksellisiä tai merkityksettömiä (Allan ja muut, 2019, s. 501–503). Merkitykselliset kokemukset syntyvät silloin, kun ihmiset tekevät asioita, jotka pohjautuvat itselleen tärkeisiin arvoihin. Allanin ja muiden (2019, s. 500–528) tutkimus paljastaa, että työn merkityksellisyys on vahvasti yhteydessä positiivisiin hyvinvointituloksiin, kuten yleiseen elämänlaatuun, työtyytyväisyyteen ja psykologiseen hyvinvointiin. Tutkimuksen mukaan merkityksellinen työ johtaa parempaan työsuoritukseen, koska työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi ja motivoivaksi.

Allanin ja muiden (2019, s. 500–528) tutkimuksen tulokset osoittavat, mitä merkityksellisempänä työntekijä kokee työnsä, sitä vähemmän hän todennäköisesti kokee työperäistä stressiä tai uupumusta. Tutkimus tuo esiin, kuinka työn

merkityksellisyys vaikuttaa laajasti työntekijöiden hyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Se korostaa, että työn merkityksellisyyden lisääminen voi olla strateginen keino parantaa työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista ja vähentää työperäistä stressiä.

Työn imu viittaa myönteisiin tunteisiin ja motivaatioon työssä (Työterveyslaitos, 2025). Työntekijä, joka kokee työn imua, on innostunut, kokee työnsä merkitykselliseksi ja nauttii siitä. Schaufelin ja Bakkerin (2004, s. 293–315) tutkimuksessa työn imu määritellään kolmella ulottuvuudella: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuudella tarkoitetaan halua panostaa työhön ja kykyä pysyä motivoituneena ja sinnikkäänä myös vaikeina hetkinä. Omistautuminen puolestaan on tunne työn merkityksellisyydestä, innostuksesta ja ylpeydestä työstä, sekä työn haasteiden kokemisesta mielenkiintoisina. Uppoutuminen on syvää keskittymistä työtehtäviin, jossa aika menee nopeasti ja työntekijä nauttii työstään niin, että irrottautuminen tuntuu vaikealta (Työterveyslaitos, 2025).

Työn imu ennustaa parempaa työsuoritusta, matalampaa poissaolojen määrää ja suurempaa työtyytyväisyyttä (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 293–315). Työn imua kokevat työntekijät ovat aktiivisia ja innovatiivisia, he sitoutuvat työhönsä ja auttavat mielellään kollegoitaan (Työterveyslaitos, 2025). He myös levittävät työn imua työyhteisöönsä. Lisäksi he kokevat, että työ parantaa heidän elämänlaatuaan ja ovat yleensä onnellisempia kuin muut työntekijät.

Työn imun edistämiseksi on olemassa useita tekijöitä, jotka tukevat työntekijän hyvinvointia ja halua onnistua työssään. Näitä voimavaroja ovat esimerkiksi työn palkitsevuus, kehittämismahdollisuudet ja monipuolisuus. Myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja esihenkilön sekä kollegoiden tuki ovat tärkeitä työn imua edistäviä voimavaroja. Työn varmuus, innovatiiviset toimintatavat, työpaikan ilmapiiri sekä työn ja muun elämän yhteensovittaminen ovat myös merkittäviä voimavaroja (Työterveyslaitos, 2025).

3.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen ovat tutkimuksen keskeisiä käsitteitä. Virolaisen (2012, s. 11) mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan sitä, että työ on mielekästä ja työtä tehdään ympäristössä, joka on turvallinen, terveyttä edistävä ja tukee työuraa. Työhyvinvointi liittyy työyhteisön jatkuvaan kehittämiseen, jossa kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus osallistua, menestyä ja kokea iloa työssään. Työhyvinvointiin vaikuttavat erityisesti työpaikan ilmapiiri, työn vaatimukset sekä tavoitteiden selkeys niin henkilökohtaisella kuin yhteisellä tasolla (Ojala, 2003, s. 19–21). Virolainen (2012, s. 9) korostaa, että työhyvinvointiin on alettu kiinnittää enemmän huomiota sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Hyvinvoivan henkilöstön hyödyllisyys ei rajoitu vain työntekijöihin ja työnantajaan, vaan sillä on laajempi vaikutus myös koko yhteiskuntaan (Virolainen, 2012, s. 9).

Työhyvinvointia tulisi tarkastella kokonaisvaltaisesti, sillä Virolaisen (2012, s. 11) mukaan se koostuu useista osa-alueista: fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja henkisestä hyvinvoinnista. Nämä kaikki osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Virolainen (2012, s. 12–13) toteaa myös, että työhyvinvoinnin kokeminen on henkilökohtaista, ja siihen vaikuttaa useita tekijöitä. Tunteet arvostuksesta, kunnioituksesta ja tuesta ovat keskeisiä elementtejä työhyvinvoinnin kokemuksessa (Jarden ym., 2018, s. 325–326).

Työhyvinvointia käsiteltäessä huomio kiinnittyy usein ensisijaisesti fyysiseen puoleen, kuten ergonomiaan ja kehon hyvinvointiin (Virolainen, 2012, s. 11). Fyysinen työhyvinvointi sisältää esimerkiksi työympäristön olosuhteet, fyysisen rasituksen sekä ergonomiset ratkaisut, mutta se on vain yksi osa laajempaa työhyvinvoinnin kokonaisuutta (Virolainen, 2012, s. 17). Fyysinen työhyvinvointi korostuu eri tavalla fyysistä työtä tekevien kuin istumatyötä tekevien kohdalla, vaikkakin molemmissa on omat fyysiset riskitekijänsä (Virolainen, 2012, s. 17).

Työympäristön laatu vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden asenteisiin, käyttäytymiseen, työskentelyyn ja yleiseen tyytyväisyyteen. Työskentelyyn vaikuttavat muun muassa

lämpötila, ilmanlaatu, melu ja valaistus. Se on myös keskeinen tekijä turvallisuuden tunteen kannalta (Abdul-Ghani ja muut, 2011, s. 262–268).

Fyysinen hyvinvointi rakentuu muun muassa riittävästä levosta, palautumisesta, terveellisistä elintavoista sekä ajankäytön hallinnasta. Se pitää sisällään myös kehon kunnon ylläpitämisen ja kehittämisen, mikä edellyttää säännöllistä ja monipuolista liikuntaa (Suominen, 2006, s. 16). Liikunnalla on lisäksi merkittäviä vaikutuksia mielialaan ja psyykkiseen jaksamiseen. Se voi lisätä itseluottamusta ja hyvinvoinnin tunnetta, kun liikunnan avulla saavutetut tavoitteet tuottavat onnistumisen kokemuksia ja vahvistavat itsetuntoa. Tämä parantunut mieliala voi heijastua myönteisesti myös työssä jaksamiseen. Vaikka fyysisen kunnon ylläpito on tärkeää, on yhtä olennaista kiinnittää huomiota myös henkiseen hyvinvointiin (Juuti & Vuorela, 2002, s. 65, 74).

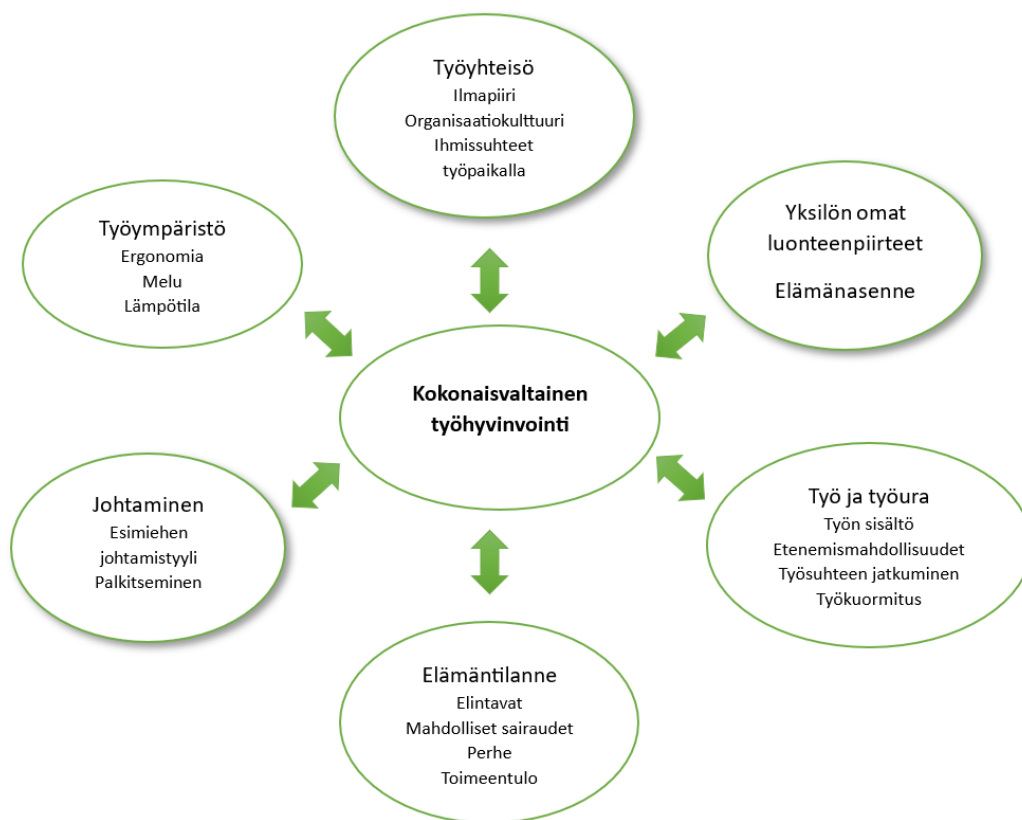
Toisin kuin fyysisen hyvinvoinnin haasteet, psyykkiset kuormitustekijät työssä voivat olla vaikeammin havaittavissa. Usein ne nousevat esiin vasta, kun työntekijä kokee jo selkeitä oireita tai uupumusta. Psyykkiseen työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi työn aiheuttama stressi, työpaikan ilmapiiri ja johtamisen laatu (Virolainen, 2012, s. 18). Virolaisen (2012, s. 18) mukaan jatkuva kiire, korkeat vaatimukset sekä epäselvä tai puutteellinen johtaminen voivat heikentää työntekijän psyykkistä jaksamista. Toisaalta kokemus työn merkityksellisyydestä ja tunne siitä, että omalla työllä on arvoa, tukevat psyykkistä hyvinvointia. Mielekäs ja kiinnostava työtehtävä muodostaa pohjan psyykkiselle hyvinvoinnille työssä (Virolainen, 2012, s. 18).

Henkinen työhyvinvointi on yksilön kokema hyvä olo työssä. Henkisen hyvinvoinnin voidaan ajatella pitävän sisällään onnellisuuden, yleisen tyytyväisyyden elämään ja työhön sekä myönteisen asennoitumisen tulevaisuuteen (Kalimo & Lindström, 1988, s. 3). Virolaisen (2012, s. 24) mukaan henkisyteen liittyy se, millä tavalla työpaikalla arvostetaan ja tuetaan henkilöstöä, miten asiakkaita kohdellaan ja kuinka merkityksellistä työ on. Hän jatkaa, että henkiseen työhyvinvointiin liittyy vahvasti myös yhteisöllisyyden tunne sekä oman ja organisaation arvomaailmojen kohtaaminen. Henkinen työhyvinvointi liittyy työntekijän kykyyn hallita työtehtäviään, työntekijän

jaksamiseen sekä siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee ja kuinka työntekijöitä johdetaan (Kalimo & Lindström, 1988, s. 241)

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että positiivinen työyhteisö ja vahva sosiaalinen tuki voivat parantaa työtyytyväisyyttä ja vähentää stressiä. Sosiaalisella työhyvinvoinnilla tarkoitetaan työyhteisön välistä kanssakäymistä ja yhteisöllisyyden tunnetta (Virolainen, 2012, s. 24). Esihenkilön vuorovaikutustaidot, kannustus ja kiinnostus työntekijöiden työtä kohtaan vaikuttavat merkittävästi sosiaalisen työhyvinvoinnin muodostumiseen (Hyppänen, 2013, s. 167–172). Positiivinen työilmapiiri rakentuu lämminhenkisistä sosiaalisista kohtaamistilanteista, kuten yhteisistä kahvi- ja lounashetkistä (Virolainen, 2012, s. 24).

Seuraavassa kuviossa esitellään joitakin kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä Virolaisen (2012, s. 13) esimerkkiä mukaillen.



Kuvio 2 Kokonaisvaltainen työhyvinvointi (mukaillen Virolainen, 2012, s. 13)

Kokonaisvaltainen työhyvinvointi koostuu useista toisiinsa vaikuttavista osa-alueista, joista jokaisella on merkitystä hyvinvoinnin muodostumisessa. Kun nämä osa-alueet ovat tasapainossa, se voi lisätä työntekijöiden motivaatiota, sitoutumista, luovuutta ja tehokkuutta sekä vähentää sairauspoissaoloja (Terveystalo, 2025). Kuviossa 2 on esitetty Virolaisen (2012) malliin pohjautuva kokonaiskuva työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista.

Työympäristön fyysiset tekijät, kuten ergonomia, melu ja lämpötila, vaikuttavat suoraan työssä jaksamiseen. Työntekijän elämäntilanne, kuten elintavat, mahdolliset sairaudet, perhe ja toimeentulo, vaikuttavat myös suurelta osin kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Myös yksilölliset ominaisuudet, kuten luonteenpiirteet ja elämänasenne, voivat joko tukea tai heikentää työhyvinvointia. Työn sisältö, kuormitus, etenemismahdollisuudet ja työn jatkuvuus vaikuttavat merkittävästi työn mielekkyyden kokemukseen. Lisäksi

työyhteisön ilmapiiri, organisaatiokulttuuri ja ihmissuhteet työpaikalla ovat keskeisessä roolissa työntekijän kokeman työhyvinvoinnin muodostumisessa (Virolainen, 2012, s. 13).

3.6 Työhyvinvoinnin johtaminen

Monet lait, kuten esimerkiksi työturvallisuuslaki ja työsuojelun valvontalaki, velvoittavat työnantajia huolehtimaan työntekijöiden työhyvinvoinnista (Viitala, 2021 s. 159). Helsilä ja Salojärvi (2013, s. 273–278) korostavat, että työhyvinvoinnin johtaminen on olennainen osa organisaation menestystä ja toiminnan tehokkuutta. Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu henkilöstöjohtamisen alueelle, ja sen toteuttamiseen osallistuvat sekä johto että lähiesihenkilöt. Viitalan (2021, s. 43–44, 156) mukaan työhyvinvoinnin johtamisella varmistetaan, että hyvinvointi työssä toteutuu, ja samalla sitä seurataan ja kehitetään systemaattisesti. Työhyvinvointiin panostaminen ei tarkoita ainoastaan sen edistämistä, vaan myös pahoinvoinnin ehkäisyä sekä työn mielekkyyden ja työn imun tukemista pitkäjänteisesti (Viitala, 2021, s. 43–44).

Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi esihenkilötyön keskeisistä osa-alueista, ja sen jatkuva kehittäminen on tärkeää niin työntekijöiden kuin koko organisaationkin kannalta (Viitala, 2021, s. 156; Virolainen, 2012, s. 105). Viitala (2021, s. 156) muistuttaa, että monenlaiset tekijät voivat heikentää henkilöstön hyvinvointia. Esimerkiksi työn kuormittavuus, joka voi olla fyysistä, psyykkistä tai sosiaalista. Hän painottaa, että onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen lähtökohtana on kyky tunnistaa nämä riskitekijät ajoissa.

Työhyvinvointia voidaan vahvistaa monipuolisilla toimenpiteillä, joiden valinnassa huomioidaan organisaation ja työntekijöiden yksilölliset tarpeet. Viitala (2021, s. 160–161) korostaa useita keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin, kuten työnkuvan selkeys, työolosuhteet, henkilöstön osaamisen kehittäminen, kokonaisvaltainen työkyky sekä työyhteisön jatkuva kehittäminen. Myös Virolainen (2012, s. 106) painottaa, että esihenkilön johtamistavalla on merkittävä rooli henkilöstön hyvinvoinnin rakentumisessa. Ihmislähtöinen johtaminen luo luottamusta työntekijän ja

esihenkilön välille, mikä voi parantaa työtyytyväisyyttä ja siten lisätä työhyvinvointia (Virolainen, 2012, s. 106).

Omien kokemustemme perusteella työntekijöiden osallistaminen työhyvinvoinnin edistämiseen voi tapahtua esimerkiksi perustamalla yhteisiä kehittämissyömiä, joissa mukana ovat sekä esihenkilöt että työntekijät. Tällaiset ryhmät tarjoavat foorumin, jossa henkilöstö saa äänensä kuuluviin ja pääsee vaikuttamaan hyvinvointia koskeviin toimenpiteisiin. Yhtenä käytännön esimerkkinä voidaan mainita työyhteisö, jossa suuri osa työstä on istumatyötä. Työhyvinvointiryhmän toiminnan tuloksena työpaikan taukutiloihin hankittiin erilaisia liikuntavälineitä, kuten jumppamattoja, kahvakuulia, puolapuita ja hierontatuoleja. Nämä paransivat työntekijöiden jaksamista ja lisäsivät hyvinvointia. Lisäksi samassa yhteydessä päätettiin tarjota työntekijöille päivittäin tuoreita hedelmiä jokaisella taukopaikalla.

Työhyvinvointia on tärkeää tarkastella kokonaisvaltaisesti, ja sen kehittäminen edellyttää säännöllistä mittaamista (Virolainen, 2012, s. 106–111). Mittaustulosten avulla voidaan arvioida työhyvinvoinnin nykytilaa sekä sen muutoksia ajan mittaan. Yksi yleisesti käytetty keino on henkilöstökyselyt, joiden avulla kerätään tietoa työntekijöiden kokemuksista. Monet organisaatiot hyödyntävät esimerkiksi Great Place to Work -tutkimusta, joka tarjoaa arvokasta tietoa organisaatiokulttuurista, henkilöstön kokemuksista sekä kehittämiskohteista (Great Place to Work, 2025). Kyseessä on maailmanlaajuisesti merkittävä henkilöstötutkimus, jonka tulosten perusteella yritys voi saada Great Place to Work -sertifikaatin tai sijoittua Parhaat Työpaikat -listauksessa niin kansallisesti kuin kansainvälisesti (Great Place to Work, 2025).

Työhyvinvoinnin johtaminen transformationaalisen johtajuuden kehikossa keskittyy työntekijöiden inspiointiin ja motivaation tukemiseen, yksilöllisten tarpeiden huomioimiseen ja organisaation arvojen edistämiseen. Johtajan tulee luoda yhteinen visio, kannustaa henkilökohtaiseen kasvuun ja tarjota tukea (Ree & Wiig, 2019, s. 256–262). Tutkimukset ovat osoittaneet, että transformationaalinen johtajuus voi vaikuttaa

positiivisesti työntekijöiden kokemaan työn imuun ja sitoutumiseen sekä lisää työn merkityksellisyyden kokemusta. Esimerkiksi Hayatin ja muiden (2014, s. 1–6) tutkimuksen mukaan transformationaalinen johtajuus vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen edistämällä työntekijöiden sitoutumista ja innostusta. Johtajat, jotka osoittavat idealisoitua vaikutusvaltaa, inspiroivaa motivaatiota, älyllistä stimulointia ja yksilöllistä huomioimista, lisäävät työntekijöiden tarmokkuutta, omistautumista ja työssä uppoutumista. Tämä parantaa työntekijöiden hyvinvointia ja tuottavuutta (Hayati ja muut, 2014, s. 1–6).

4 Tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska se soveltuu parhaiten tutkimuskysymysten tarkasteluun. Laadullisella tutkimuksella tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä halutaan ymmärtää subjektiivisesta eli tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta (Puusa & Juuti, 2020, s. 7). Laadullinen tutkimus tarjoaa arvokkaita näkökulmia ja syvällistä ymmärrystä ilmiöistä, joita ei voida tavoittaa pelkästään määrällisin menetelmin. Sen avulla voidaan tutkia ihmisten kokemuksia, merkityksiä ja sosiaalisia käytäntöjä niiden luonnollisissa yhteyksissä. Lähtökohtana on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja moniäänisesti (Hirsjärvi ja muut, 2009, s. 161).

Tämän laadullisen tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten transformationaalinen johtajuus ja sen eri osa-alueet voivat tukea työhyvinvointia jatkuvan muutoksen keskellä. Tutkimuksessa tarkastellaan sekä esihenkilöiden että heidän alaistensa subjektiivisia kokemuksia ja näkemyksiä siitä, millä konkreettisilla keinoilla johtajat voivat vastata työntekijöiden tarpeisiin ja motiiveihin sekä edistää muutoksen hyväksymistä ja siihen sopeutumista työyhteisössä. Laadullisen lähestymistavan avulla pyritään tuomaan esiin sekä johtajien että alaisten kertomuksia ja tulkintoja transformationaalisesta johtajuudesta. Lopuksi tutkimus tarjoaa suosituksia siitä, miten johtamistapaa voidaan kehittää työhyvinvointia tukevaksi ottaen huomioon molempien osapuolten näkökulmat.

4.2 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilohaastatteluja, joiden avulla saadaan kattavaa ja rikasta tietoa haastateltavien näkemyksistä, kokemuksista ja tuntemuksista. Haastattelumenetelmän avulla voidaan myös saada mahdollisimman tarkkaa ja oikeaa tietoa, kun väärinymmärryksiä voidaan oikaista tai kysymyksiä toistaa niin, että päästään

haastateltavan kanssa yhteisymmärrykseen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 73). Haastattelut tarjoavat myös mahdollisuuden syventyä siihen, millaisia vaikutuksia transformationalisella johtajuudella on työntekijöiden työhyvinvointiin muuttuvassa työympäristössä.

Tutkimuksessa käytetyt haastattelut ovat puolistrukturoituja eli teemahaastatteluja, jotta saadaan etukäteen rajatusta teemasta mahdollisimman laaja kuva (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 74). Teemahaastattelu on suosittu laadullisen tutkimuksen menetelmä, joka keskittyy tiettyihin ennalta määriteltyihin aihealueisiin eli teemoihin. Tämä menetelmä on joustava, sillä vaikka tietyt aihealueet on päätetty etukäteen, kysymysten tarkka muoto ja järjestys voivat vaihdella haastattelun aikana. Tämä antaa haastateltavalle mahdollisuuden ilmaista itseään vapaammin ja tuo esiin monipuolisia näkökulmia (Eskola ja muut, 2018, s. 27–51).

Teemahaastattelun tavoitteena on saada syvällistä ymmärrystä haastateltavien henkilökohtaisista kokemuksista ja näkemyksistä. Sen onnistuminen edellyttää huolellista valmistautumista, jossa tutkija määrittelee haastattelun teemat tutkimuskysymysten perusteella. Eskola ja muut (2018, s. 27–51) kertovat, että teemahaastatteluun liittyy myös eettisiä näkökulmia, joista keskeisiä ovat haastateltavien anonymiteetin suojaaminen ja aineiston luottamuksellinen käsittely. Lisäksi on varmistettava, että haastateltavat ymmärtävät tutkimuksen tarkoituksen ja antavat suostumuksensa osallistumiseen tietoisina kaikista siihen liittyvistä seikoista.

4.3 Haastattelujen toteutus

Tutkielma tehdään parityönä, joten molemmat osapuolet osallistuivat haastatteluiden suunnitteluun ja niiden pitämiseen. Haastatteluihin osallistui esihenkilöitä ja heidän alaisiaan useista eri organisaatioista, mikä mahdollisti näkökulmien vertailun johtajien ja työntekijöiden välillä. Haastatteluihin osallistuneita oli yhteensä 16 henkilöä, joista neljä oli esihenkilöitä ja loput 12 heidän suoria alaisiaan. Osa haastateltavista oli julkiselta sektorilta ja osa yksityiseltä. Haastateltavat työskentelivät opetus- ja koulutusalailla sekä

rakennusalalla. Esihenkilöinä haastateltavat olivat keskijohtoa, toimien omissa yksiköissään ylimpinä esihenkilöinä. Työntekijöinä haastateltavat olivat heidän suoria alaisiaan. Haastateltavat kontaktoitiin henkilökohtaisesti puhelimitse. Molemmat tutkielman tekijät ottivat yhteyttä haastateltaviin ja rekrytoivat heitä, jonka jälkeen piti haastattelut rekrytoimilleen henkilöille. Molemmat toteuttivat kahdeksan haastattelua.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisella otannalla siten, että heillä oli kokemusta transformationalisesta johtajuudesta ja työhyvinvoinnin johtamisesta jatkuvasti muuttuvassa työympäristössä. Haastattelujen teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin, ja niiden avulla pyrittiin ymmärtämään, miten transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia ja millaisia konkreettisia keinoja esihenkilöt käyttävät työntekijöiden hyvinvoinnin edistämiseksi muutosten keskellä.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä maaliskuun–huhtikuun aikana 2025 ja niiden kesto vaihteli 20–65 minuutin välillä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin analyysia varten. Haastatteluista syntyi noin 250 sivua litteroitua aineistoa. Osallistujille annettiin etukäteen tutkimuksen taustatiedot, haastattelukysymykset sekä tietosuoja- ja anonymiteettikäytännöt, ja heiltä pyydettiin suostumus haastatteluun. Haastateltavien anonymiteetti varmistettiin poistamalla kaikki tunnistettavat tiedot aineistosta. Kerätyn aineiston avulla pyrittiin saamaan kokonaisvaltainen kuva transformationalisen johtajuuden vaikutuksesta työhyvinvointiin eri organisaatioissa ja eri asemissa toimivien henkilöiden näkökulmasta.

4.4 Aineiston analyysi

Aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Hirsjärvi ja Hurme (2022) avaa laadullisen aineiston käsittelyn vaiheita, jotka pääpiirteissään ovat analyysin ja synteessin tekemistä. Analyysi tarkoittaa heidän mukaansa kokonaisuuden tarkastelua pilkkomalla se osiin ja tutkimalla niiden suhteita sekä merkitystä. Se auttaa ymmärtämään, miten jokin toimii ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Analyysissa aineisto luokitellaan ja luokkia yhdistellään. He kirjoittavat, että synteessissä puolestaan palataan erillisistä osista

takaisin uuteen kokonaisuuteen. Tietoja yhdistellään, jotta hahmotetaan ilmiö uudenlaisessa perspektiivissä. Osien yhdistelemisen avulla luodaan myös kokonaiskuva tutkitusta aiheesta (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Hirsjärvi ja Hurme (2022) esittävät myös toisenlaisen tavan lähestyä analyysin vaiheita. Aineiston keräämisen jälkeen se luetaan ja luokitellaan. Tämän jälkeen aineistosta etsitään yhteyksiä ja lopuksi raportoidaan tulokset.

Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin menetelmällä. Menetelmä valikoitui tutkimukseen siksi, että Juutin ja Puusan (2020) mukaan se soveltuu haastatteluaineiston analyysiin. Sisällönanalyysin avulla aineistoa pystytään tarkastelemaan monipuolisesti. He listaavat sisällönanalyysin vaiheet seuraavasti: ensimmäisenä valitaan analyysiyksikkö, jonka jälkeen tutustutaan aineistoon, sitten aineiston pelkistäminen, sen kategorisointi ja teemoittelu sekä tulkinta. Edellä mainitut analyysin vaiheet esiintyvät osittain päällekkäin prosessin aikana.

Sisällönanalyysin avulla pyritään Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan kuvaamaan haastatteluiden sisältöä sanallisesti. Heidän mukaansa tutkittavasta ilmiöstä on analyysin avulla tarkoitus luoda selkeä ja sanallinen kuvaus. He myös kirjoittavat, että analyysi selkeyttää aineistoa, mahdollistaen selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekemisen tutkittavasta ilmiöstä. Aineiston käsittely heidän mukaansa pohjautuu johdonmukaiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa se ensin jaetaan osiin, käsitteellistetään ja lopulta kootaan uudelleen loogiseksi ja yhtenäiseksi kokonaisuudeksi uudella tavalla. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2022) nostavat esille aineiston luokittelun tärkeyden. Heidän mukaansa se on välttämätöntä aineiston myöhempää tulkintaa ja vertailua ajatellen.

Juuti ja Puusa (2020) kirjoittavat, että sisällönanalyysin avulla on tarkoitus järjestää aineisto tiiviiksi ja selkeäksi säilyttäen samalla sen keskeisen informaation. Aineiston tiivistämisen tarkoituksena on nimenomaan lisätä aineiston informaatioarvoa karsimalla epäolennainen pois. Analyysissa on Juutin ja Puusan (2020) mukaan tavoiteltava tarkkaa ja luotettavaa tulkintaa.

Analyysivaiheen alussa haastatteluiden litteroinnit tarkistettiin ja korjattiin. Seuraavaksi aineistosta karsittiin kaikki epäolennainen. Tässä vaiheessa aineisto tuli myös tutummaksi ja sen sisältö alkoi hahmottua. Pelkistämisen jälkeen aineisto ryhmiteltiin haastattelurungon teemojen mukaisesti. Haastattelurungon teemat rakentuivat teorian pohjalta, jossa käsiteltiin muutosta, työhyvinvointia ja transformationaalista johtajuutta. Haastattelurunkoa kootessa oli luonnollista rakentaa ja jaotella kysymykset näiden teemojen alle. Analyysivaiheessa vastaukset on taulukoitu näiden teemojen mukaan. Aineistosta rakentui kokonaiskuva tutkimuskysymyksen kannalta keskeisistä asioista, kun yksittäiset vastaukset koottiin laajempaan teemaan. Aineistoa analysoitaessa otettiin tarkasteluun isompi kokonaisuus.

4.5 Luotettavuus

Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa voidaan määritellä Juutin ja Puusan (2020) mukaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla. Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulokset koetaan tosina ja aineistonkeräys on toteutettu asianmukaisesti ja analysoitaessa sitä on käsitelty huolellisesti (Juuti & Puusa, 2020). Luotettavuudella viitataan siihen, että tutkimuksen toteuttamiseksi on jokaisessa tutkimusvaiheessa valittu oikeanlaiset menetelmät tutkimusongelman ratkaisemiseksi (Juuti & Puusa, 2020). Juutin ja Puusan (2020) mukaan eettisyydellä tarkoitetaan sitä, että tutkimusta tehdessä on sen joka vaiheessa noudatettu eettisiä periaatteita, eikä tutkimus vaaranna siihen osallistuvien ihmisten elämää.

Tätä tutkimusta tehdessä on noudatettu Tutkimuseettisen neuvottelukunnan Hyvää tieteellistä käytäntöä sekä Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettisiä periaatteita. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) määrittelee luotettavuuden niin, että tieteellisen toiminnan laatu on varmistettu kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Ihmistä tutkittaessa edellä mainitut Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet, tutkittavan kohtelu ja oikeudet sekä henkilötietojen käsittely on otettu huomioon tutkimuksessa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2019). Tutkiessa työhyvinvoinnin

ylläpitämistä ja edistämistä, ei pitäisi olla vaaraa siitä, että tutkimus toisi haittaa tai kuormitusta tutkimuskohteille. Tutkielman teossa on pyritty neutraaliin ja objektiiviseen otteeseen tutkimuksessa ja olemaan tietoisia mahdollisista ennakkoasenteista. Tutkielmassa on käytetty laadukkaita ja luotettavia lähteitä, jotta tuotettu teksti olisi mahdollisimman oikeellista.

Tutkielman teossa on huomioitu myös aineistonhallintaan liittyviä eettisiä asioita (Tietoarkisto, n.d.). Tutkielmaa varten täytettiin tietosuojaseloste, jonka mukaan aineistoa käsiteltiin. Aineistoon oli pääsy vain tutkielman tekijöillä ja sitä käytettiin vain tutkimuksen tekoa varten. Tutkimuskohteille annettiin riittävästi tietoa tutkimuksesta ennen siihen osallistumista, jotta heillä oli mahdollisuus tehdä tietoon perustuva päätös osallistumisesta. Heitä myös informoitiin tutkimuksen vaiheista ja he saivat haastattelukysymykset nähtäväksi ennen tutkimukseen osallistumista. Tutkittavien anonymiteetistä huolehdittiin läpi tutkimuksen teon, eikä keneenkään henkilöityviä seikkoja tuotu esille aineiston analysoinnissa.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksessa saatuja tuloksia. Tulokset on jaoteltu teemoihin haastattelurungon mukaisesti. Tutkimusta varten haastateltiin sekä esihenkilöitä että alaisia. Heidän vastauksiaan käsitellään teemoittain. Jokaisen teeman alla käsitellään peräkkäin esihenkilöiden ja työntekijöiden vastauksia. Ensimmäisessä alaluvussa käsitellään esihenkilöiden ja työntekijöiden antamia vastauksia liittyen muutokseen ja sen vaikutuksiin työhyvinvointiin. Toisessa alaluvussa käsitellään haastateltavien kokemuksia ja näkemyksiä liittyen työhyvinvointiin ja sen johtamiseen. Viimeisessä alaluvussa keskitytään transformationaaliseen johtajuuteen esihenkilöiden ja heidän alaistensa näkökulmasta.

5.1 Muutos ja sen vaikutus työhyvinvointiin

Työelämä elää parhaillaan murrosta, jossa teknologinen kehitys, globalisaatio, ilmastonmuutos ja yhteiskunnalliset kriisit, kuten pandemia, haastavat organisaatioita jatkuvaan muutokseen. Näissä olosuhteissa työn tekemisen tavat, osaamisvaatimukset ja johtamisen käytännöt muovautuvat nopeasti ja monisyisesti. Kuten aiemmissa luvuissa on käsitelty, työympäristöjen jatkuva muutos vaatii niin yksilöiltä kuin organisaatioilta resilienssiä, muutosvalmiutta ja kykyä johtaa ihmisiä epävarmuuden keskellä. Samalla muutokset luovat tilaa uusille toimintamalleille ja osaamisen uudistumiselle, kunhan organisaation toimintakulttuuri ja johtaminen tukevat näitä prosesseja. Muutoksen ymmärtäminen ei ole vain rakenteellinen tai strateginen kysymys, vaan myös syvästi inhimillinen ilmiö. Kuten Burke (2018) on todennut, organisaatiomuutoksen ”ihmispuoli” eli ajattelutapojen, asenteiden ja arvojen muutos, on ratkaiseva tekijä muutoksen onnistumiselle.

Haastattelujen aluksi haastateltavilta kysyttiin, millaisia muutoksia he ovat työssään tai organisaatiossaan kohdanneet. Ensimmäiseksi käsitellään esihenkilöiden kokemuksia aiheesta. Vastauksista välittyi vahva kokemus jatkuvasta muutoksesta.

Muutos on ainut pysyvä asia.

Muutokset liittyivät sekä organisaation sisäisiin että ulkoisiin tekijöihin. Esille nousivat muun muassa siirtyminen uusiin työtiloihin, henkilöstön yhtenäistyminen ja siihen liittyvä yhtenäisen toimintakulttuurin rakentaminen sekä uuden hallintomallin käyttöönotto. Myös tiimijohtajuuden ja jaetun johtajuuden kehittäminen nähtiin merkittävänä muutoksena johtamiskäytännöissä.

Ulkopuolisista tekijöistä korona ja Ukrainan sota mainittiin selkeästi – pandemia vaikutti työjärjestelyihin ja Ukrainan kriisi heijastui esimerkiksi pakolaisten vastaanottamiseen, hintojennousuun ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutokseen. Lisäksi henkilökunnan vaihtuvuus, työyhteisön kasvu sekä lakimuutokset haastavat arjen johtamistyötä. Useampi esihenkilö nosti esiin organisaatiokulttuurin muutoksen ja YT-neuvotteluiden yhteydessä tapahtuneet tiimien uudelleenjärjestelyt, jotka vaativat kykyä tukea henkilöstöä muutoksen keskellä. Vastauksista muodostuu kokonaiskuva työympäristöstä, jossa muutos on monisyistä, jatkuvaa ja vaatii esihenkilöiltä sopeutumiskykyä, selkeää viestintää sekä ihmisten kohtaamisen taitoja.

Esihenkilöiden vastauksissa työhyvinvointi näyttäytyi keskeisenä ja merkityksellisenä teemana muuttuvassa työympäristössä. Vastajat korostivat, että hyvä johtaminen ja toimiva työhyvinvointikulttuuri luovat perustan, jonka varaan työyhteisö voi nojata myös muutosten keskellä.

Mielettömän tärkeä.

Se työhyvinvointi ei ole semmoinen asia, että tässä se nyt on, olkaa hyvä ja tässä on tällaisia temppuja, että näillä saa sen.

Useat esihenkilöt toivat esiin, että muutokset haastavat työhyvinvointia – erityisesti silloin, kun henkilöstö ei pääse osallistumaan muutosten valmisteluun tai jää tiedon

ulkopuolelle. Tällöin saatetaan kohdata epävakautta ja työhyvinvoinnin hetkellistä heikkenemistä. Toisaalta vastaajat korostivat, että osallistaminen, läpinäkyvä viestintä ja henkilöstön mukaan ottaminen voivat merkittävästi tukea työhyvinvointia. Osallistaminen koettiin myös sitouttavana tekijänä, joka lisää yhteenkuuluvuutta.

Parhaimmillaan, jos muutos saadaan vietyä läpi niin, että on näyttöä siitä, että se on kaikkien etu, niin se yhdistää porukkaa.

Fyysinen työympäristö nähtiin osana hyvinvointia: terveet työtilat mainittiin työhyvinvointia tukevana tekijänä. Myös asiakastyön muuttuminen vaativammaksi ja asiakaskunnan haastavuuden lisääntyminen nähtiin kuormittavina, mutta samalla osaamista kehittävinä tekijöinä. Hyvinvointi nähtiin esihenkilötyössä myös esimerkin voimaksi, sillä hyvä johtaminen ja ilmapiiri leviävät koko organisaatioon.

Hyvä valuu alaspäin.

Hyvässä tai erittäin hyvässä työpaikassa jokaisella yksilöllä on oikeus hyvään johtamiseen, että sua johdetaan hyvin.

Haastatteluiden perusteella myös työntekijät ovat kohdanneet työuransa aikana monenlaisia muutoksia, yksittäisistä työtilojen vaihdoista ja henkilöstön vaihtuvuudesta suuriin organisaatiomuutoksiin, kuten fuusioitumisiin, YT-neuvotteluihin ja pandemian aiheuttamiin työjärjestelyjen muutoksiin. Myös Ukrainan sota on osaltaan vaikuttanut työhön. Esihenkilöiden vaihtuminen, työyhteisöjen ja organisaation kasvu, digitalisoituminen sekä muuttuneet asiakkaiden tarpeet nousivat esiin toistuvina teemoina. Muutokset ovat monelle arkipäivää. Vastaajat kuvasivat, kuinka pienet kehitystoimet seuraavat toisiaan jatkuvasti, kun organisaatio pyrkii parantamaan toimintaansa.

Muutosten vaikutukset työhyvinvointiin olivat kaksisuuntaisia. Useampi vastaaja totesi, että muutokset vievät energiaa, mutta ne myös antavat sitä, erityisesti silloin, kun ne toteutetaan hyvin ja ihmislähtöisesti. Hyvin johdetut muutokset vaikuttivat positiivisesti. Esihenkilöiden vaihtuminen oli monessa tapauksessa parantanut ilmapiiriä, erityisesti silloin, kun aiempi pelolla johtaminen oli korvautunut empaattisemmalla otteella. Työhyvinvointia tuki myös se, että muutoksen keskellä oli järjestetty yhteistä aikaa tutustumiseen, työhohjaukseen ja keskusteluun. Esimerkiksi tunnin mittaiset rentouttavat kokoontumiset koettiin merkittävinä voimavaroina. Esihenkilöiden tapaan myös alaiset kokivat, että esihenkilöiden jatkuva kouluttaminen on tärkeä keino varmistaa henkilöstön hyvä johtaminen.

Toisaalta muutokset kuormittivat, erityisesti silloin, kun ne olivat äkillisiä tai toistuivat usein. Työtilojen jatkuva vaihtuminen, pitkät välimatkat yhteisiin tiloihin ja työyhteisön hajautuminen koettiin haasteiksi, koska nämä aiheuttivat yksinäisyyden tunnetta ja heikensivät yhteisöllisyyttä. Myös YT-neuvottelut koettiin henkisesti raskaiksi, etenkin tiiviissä työyhteisöissä, joissa irtisanomisten uhka vaikutti koko tiimin hyvinvointiin. Etätyöhön siirtyminen pandemian aikana oli aluksi kuormittavaa, mutta pitkällä aikavälillä sen nähtiin tuoneen lisää joustoa ja vapautta työn organisointiin. Vastaajat painottivat, että muutos vaikuttaa työhyvinvointiin ennen kaikkea sen mukaan, miten se johdetaan. Muutoksen johtamisessa avoimuus, osallistaminen ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ovat ratkaisevassa roolissa.

Valtaosa vastaajista koki saavansa esihenkilöltään tukea muutostilanteissa. Tärkeänä koettiin matalan kynnyksen keskustelut ja se, että esihenkilö on saatavilla. Esihenkilöiden avoin ja keskusteleva kulttuuri sekä läsnäolo arjessa mainittiin tärkeinä tekijöinä. Ovea pidettiin kirjaimellisesti ja kuvainnollisesti auki, aikaa löytyi, ja tukea sai erityisesti, jos sitä osasi tai uskalsi pyytää. Monet kokivat tärkeänä myös sen, että esihenkilö otti vastuuta päätöksistään ja auttoi selkeyttämään toimintatapoja epäselvissä tilanteissa. Esihenkilöiden kyky välittää luottamusta ja johdonmukaista suuntaa koettiin

vahvistavana asiana muutoksessa, etenkin tilanteissa, joissa muutokset herättivät vastarintaa tai epävarmuutta.

Esiin nousi myös yksittäisiä kokemuksia riittämättömästä tuesta. Eräs vastaaja kertoi jääneensä lähes kokonaan omien ja kollegoiden varaan ilman esihenkilön aktiivista tukea. Toinen toi esiin toiveen siitä, että esihenkilö tulisi enemmän arkeen mukaan ja osoittaisi kiinnostusta työntekijän kuulumisiin.

5.2 Kokemukset työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta

Työhyvinvointi on moniulotteinen asia ja sisältää niin fyysisen, psyykkisen kuin sosiaalisen hyvinvoinnin. Haastateltavilta kysyttiin konkreettisia keinoja, joilla työhyvinvointia heidän organisaatiossaan edistetään. Vastaukset olivat monipuolisia ja ne keskittyivät laajasti työhyvinvoinnin eri osa-alueisiin. Monessa vastauksessa nousi esiin sen tärkeys, että työhyvinvointi on niin sanotusti työssä itsessään, eikä pelkästään erillinen asia. Jokaisessa organisaatiossa on käytössä e-passi tai muita yritysetuuksia, mikä mahdollistaa monenlaista hyvinvointia työntekijöille. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia organisaatioissa lisäävät TYHY-päivät, jotka ovat yhden päivän kestoisia virkistäytymispäiviä. Työhyvinvoinnin edistämiseksi järjestetään myös erilaisia retkiä ja tempauksia, jotka auttavat työntekijöitä irtautumaan arkisesta työstä. Työhyvinvoinnin vuosikello tukee myös työhyvinvointia osaltaan. Työstä pitää haastateltavien mukaan pystyä palautumaan myös työpäivän aikana, ei vain lomien aikana.

Se pitää se hyvinvointi olla siinä työssä.

Työhyvinvoinnista huolehtiminen on 365 eikä kerran vuodessa.

Itse työhön liittyviä keinoja työhyvinvoinnin edistämiseksi nousi vastauksissa esiin monia. Työnohjaus tarjoaa organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa työhön ja työympäristöön liittyvien asioiden käsittelyä. Esihenkilöt toivat esille itseohjautuvuuden tukemisen ja erilaisille asioille mahdollisuuksien antamisen. Työntekijöiltä ei tule vaatia

täydellistä suoriutumista, vaan muistuttaa, että keskinkertaisuus riittää. Vastauksissa nousi myös esiin työkuorman vähentäminen, kalenterin riittävän väljänä pitäminen sekä mahdollisuus etätöihin. On myös tärkeää huolehtia, että työt tehdään työajan puitteissa. Henkilöstön osallisuuden kokemusta voidaan lisätä sen avulla, että he osallistuvat strategiatyöhön, jolloin heidän näkemyksensä voidaan paremmin huomioida.

Esihenkilöt kokivat, että johtamisella voidaan monin eri tavoin luoda ja ylläpitää työhyvinvointia työyhteisössä.

Jos organisaatio pystyy tuottamaan joka yksilölle hyvää johtamista, hyvää lähiesihenkilötyötä, niin sillä on valtava vaikutus työhyvinvointiin.

Kaikissa vastauksissa tuli esiin kehityskeskustelut. Niiden lisäksi koettiin tärkeänä, että kehityskeskusteluiden lisäksi olisi aikaa tavata säännöllisesti alaisia myös kahden kesken. Näiden vapaamuotoisempien ja useammin tapahtuvien tapaamisten avulla esihenkilö pysyy paremmin ajan tasalla alaistensa hyvinvointiin ja muihinkin asioihin liittyen.

Äärimmäisen tärkeätä sen työntekijän kannalta, että esimiehellä on aikaa istua ja kiireettömästi keskustella, niin sillä on hirveän iso merkitys minun mielestä siihen työhyvinvointiin.

Esihenkilöt kokivat myös tärkeänä heille suunnatut hyvinvointikoulutukset, jotka tukevat heidän työtään. Vastauksissa mainittiin myös, että on tärkeää kuunnella ja ymmärtää alaisia. Heidät tulee kohdata empatialla.

Sosiaalisen työhyvinvoinnin edistämisen keinoja tuli vastauksissa esille useita. Yhteisöllisyyttä luo yhteinen taukotila. Tärkeänä koettiin myös toisten tukeminen ja kollegiaalisuus. Myös tiimirakenteen on koettu edistävän työhyvinvointia. Esille nousi myös erilaisia foorumeita työhyvinvoinnin kehittämistä varten, kuten palaverit erilaisilla kokoonpanoilla. Konkreettisenä keinona mainittiin myös työhyvinvoinnin ja

työtyytyväisyyden mittaaminen vuosittain, esimerkkinä Great Place to Work -henkilöstötutkimus.

Haastatteluissa esiin nousi useita kehittämideoita, joilla työhyvinvoinnin johtamista voitaisiin parantaa. Useampi vastaaja toi esille tarpeen lisätä aikaa aidoille kohtaamisille. Erityisesti sellaisille kohtaamisille, joissa ei keskitytä vain työasioihin, vaan myös ihmisiinä kohtaamiseen. Tämän koettiin vahvistavan yhteisöllisyyttä ja luottamusta. Eräs vastaaja korosti työyhteisön rauhoittamisen merkitystä, jotta kiireen ja jatkuvan suorituspaineen keskelle saadaan tilaa myös pysähtymiselle ja läsnäololle. Ikäjohtaminen nousi esiin keinona huomioida paremmin eri-ikäisten työntekijöiden tarpeet ja voimavarat. Lisäksi vertaismentorointi mainittiin useissa vastauksissa toimivaksi tavaksi jakaa osaamista ja vahvistaa työyhteisön sisäistä tukea.

Toivottiin, että vältetään niin sanottua ohijohtamista, jossa päätöksiä tehdään työntekijöiden arkea ymmärtämättä. Hyvän johtamistyön nähtiin olevan keskeinen tekijä paremman työntekijäkokemuksen tuottamisessa. Konkreettisenä kehitysehdotuksena nousi esiin kehityskeskusteluiden vieminen tiimitasolle. Tiimivastaava voisi käydä keskusteluja useamman kerran vuodessa, mikä auttaisi pysymään jatkuvasti perillä tiimin tilanteesta ja tarpeista.

Haastatteluvastausten perusteella työhyvinvoinnin tukeminen vaatii johtajalta monipuolisia valmiuksia, joissa korostuvat niin inhimillisyys kuin jäämäkkyys. Useat vastaajat nostivat esiin pehmeät arvot ja empatian keskeisyyden.

Johtajan tärkein ominaisuus, niin tässä muutosjohtamisessa kuin kaikessa työhyvinvointijohtamisessa, on empatia.

Kohtaamisen taito ja kyky oikeasti nähdä ja kuulla toinen ihminen nähtiin ratkaisevina. Substanssiosaaminen koettiin riittämättömäksi, jos vuorovaikutusosaaminen puuttuu.

Että vaikka sulla olisi asiantuntijuutta, semmoista substanssiosaamista johonkin asiaan, mutta jos ei sulla ole sitä taitoa kohdata toista ihmistä, niin kyllä siinä heikolla pohjalla ollaan, että sitä pitäisi olla sitä aikaa siihen keskusteluun ja se, että sä kuulet ja näet sen toisen ihmisen.

Johtajan oma esimerkki, itsensä johtaminen ja arjen hallinnan taito koettiin tärkeinä perustekijöinä. Johtaja, joka osaa huolehtia omasta kuormituksestaan ja ajankäytöstään, kykenee paremmin tukemaan myös muiden hyvinvointia. Itsereflektointi auttaa tarkastelemaan omaa toimintaa ja kehittämään sitä. Jotta johtaminen olisi työhyvinvointia tukevaa, sen tulee olla mentoroivampaa, ihmisläheistä, valmentavaa johtamista. Esihenkilön tulee ymmärtää, että yksilöt kohtaavat muutokset eri tavalla. Hänen tulee myös haluta uskoa ihmisiin ja antaa heille mahdollisuuksia toimia.

Kovan johtamisen ja tunneällyn yhdistelmä mainittiin turvallisuutta tuovana tekijänä. Eräs vastaaja myös muistutti, että eri ikäluokat kohtaavat työelämän ja muutokset eri tavoin, joten ikäjohtamisen huomioiminen on olennaisena osana johtajuuden valmiuksia. Heillä on myös erilaiset toiveet ja tarpeet liittyen työhön. Esihenkilön tulisi pystyä huomioimaan nämä ja soveltamaan näitä organisaation toiminnassa. Yhteenvetona hyvän johtamisen perusajatuksena on, että

Ollaan ihmisiä ihmiselle.

Työntekijöiden vastauksissa työhyvinvointi näyttäytyi laajasti ymmärrettynä, kokonaisvaltaisena kokemuksena, jossa korostuivat sekä fyysiset, psyykkiset että sosiaaliset ulottuvuudet. Työhyvinvointi nähtiin erittäin tärkeänä ja keskeisenä voimavarana, jolla on suora vaikutus työn sujumuuteen ja tuottavuuteen. Useat vastaajat kuvasivat työhyvinvointia kokemuksena, jossa työ on mielekästä ja arki sujuvaa.

Jos töissä ei viihdy tai ei voi hyvin, niin silloin ei siitä työnteosta tulekaan mitään eli se vaikuttaa tehokkuuteen suoraan.

Että on kivaa mennä töihin joka päivä.

Keskeisinä työhyvinvoinnin edellytyksinä nousivat esiin sosiaalisesti turvallinen ympäristö, luottamus ja mahdollisuus olla oma itsensä. Työntekijöille oli tärkeää tulla kuulluksi, kokea arvostusta ja tuntea kuuluvansa työyhteisöön. Vastauksissa korostui halu tulla nähdyksi merkityksellisenä osana kokonaisuutta.

Sen kokeminen, että mun työtä arvostetaan, sekä esihenkilön että asiakkaiden näkökulmasta.

Myös työkavereiden merkitys nousi esiin voimakkaasti. Yhteisöllisyyttä tukivat keskusteleva ilmapiiri, vapaa-ajan yhdessäolo ja työssä syntyvä ajatustenvaihto. Terve työyhteisö koettiin erittäin tärkeänä. Työn hallinnan tunne, vaikutusmahdollisuudet ja palautuminen arjessa koettiin työhyvinvoinnin keskeisinä osatekijöinä. Työn ja vapaa-ajan tasapaino ja se, ettei tarvitse ajatella töitä työn ulkopuolella tai yöllä sekä se, että ehtii pitää kahvi- ja lounastauon, ilmensivät toiveita terveestä rytmistä ja jaksamisen tukemisesta. Työhyvinvoinnin katsottiin rakentuvan myös siitä, että työntekijällä on riittävät henkiset ja fyysiset voimavarat tehdä töitä. Työntekijöiden vastaukset vahvistivat näitä havaintoja entisestään: työhyvinvointia tukevat ennen kaikkea toimivat ihmissuhteet, selkeä työnkuva sekä tunne kuulluksi tulemisesta ja arvostuksesta. Työkaverit mainittiin toistuvasti tärkeänä voimavarana, ja kollegoiden tuki, hyvä ilmapiiri ja yhteiset illanistujaiset nähtiin keskeisinä hyvinvointia vahvistavina elementteinä.

Ilmapiiri on hyvä ja se tukee työhyvinvointia.

Useissa vastauksissa työhyvinvointi liitettiin osaksi elämän kokonaisuutta. Lisäksi työkierto, hyvä johtaminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön toistuivat vastauksissa konkreettisina keinoina hyvinvoinnin tukemiseksi.

Kun elämässä on kaikki palikat kohdillaan, niin se vaikuttaa tosi olennaisesti työhyvinvointiin.

Meillä on vähän semmoinen slogan, että työhyvinvointipäivä/tyhy-päivä on 365 päivää vuodesta.

Myös hyväksytyksi tuleminen, avoin keskusteluyhteys ja esihenkilön läsnäolo arjessa nousivat esiin tärkeinä tekijöinä. Esimerkiksi se, että esihenkilö tulee taukotilaan ja on läsnä, vahvasti työntekijöiden kokemusta kuulluksi tulemisesta. Hyvinvointia edisti myös mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä tunne siitä, että oma työpanos huomataan ja sitä arvostetaan. Se, että saa vaikuttaa omaan työhönsä, ilmensi työmotivaatiota tukevia kokemuksia. Myös riittävä työmäärä ja työn hallinnan tunne lisäsivät työn mielekkyyttä. Ergonomisesti hyvät työtilat, tyhy-toiminta ja liikunta vapaa-ajalla tukivat hyvinvointia fyysisellä tasolla. Vapaa-ajan ja työn tasapainon merkitys korostui erityisesti useassa vastauksessa. Lisäksi ihmislähtöinen ja yksilöt huomioiva organisaatiokulttuuri mainittiin tärkeänä työhyvinvointia rakentavana tekijänä.

Heikentävinä tekijöinä vastaajat toivat esiin työkuormitukseen, työjärjestelyihin ja vuorovaikutukseen liittyviä haasteita. Kiire, stressi ja epätietoisuus nousivat esiin keskeisinä kuormittavina kokemuksina. Töiden pirstaleisuus ja jatkuva keskeneräisyys vaikeuttivat työpäivien suunnittelua, ja osa vastaajista koki, että työasiat seuraavat mukana myös kotiin. Myös perehdytyksen puute, epäselvä työnjako ja kommunikaatio-ongelmat hidastivat työtä ja heikensivät kokemusta työn sujuvuudesta. Vuorovaikutuksen haasteet heikensivät osalla vastaajista työhyvinvointia. Esihenkilön kiire, liian vähäinen yksityinen kohtaaminen sekä vähäiset mahdollisuudet epämuodolliseen keskusteluun kollegoiden kanssa heikensivät yhteisöllisyyden ja psykologisen turvallisuuden tunnetta. Lisäksi mainittiin yksittäisiä konkreettisia työolosuhteisiin liittyviä kuormitustekijöitä, kuten tilojen ahtaus ja sisäilmaongelmat.

Työntekijöiltä kysyttiin konkreettisia keinoja työhyvinvoinnin tukemiseksi. Vastauksista välittyi kuva monipuolisista ja käytännönläheisistä keinoista, joilla työhyvinvointia pyritään tukemaan organisaatiossa arjen tasolla. Yleisenä ilmapiirinä kuvattiin keskustelevaa ja vuorovaikutteista kulttuuria, jossa esihenkilön ovi on lähes aina auki ja työntekijöillä on matala kynnyks hakeutua vuoropuheluun. Työntekijät kokivat, että esihenkilöt ovat aidosti kiinnostuneita heidän jaksamisestaan, ymmärtävät työtehtävien sisällön ja puolustavat alaisiaan tarpeen vaatiessa.

Käytännön työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä kuvattiin runsaasti. Näihin kuului muun muassa aktiivinen tyhy-tiimi, joka suunnittelee työhyvinvointia edistäviä tapahtumia. Tämän koettiin lisäävän osallisuutta ja yhteisöllisyyttä. Myös liikuntatempaukset, kuntosali työpaikalla, e-passi, sähköpyöräedut ja liikkumiseen kannustaminen tukivat etenkin fyysistä jaksamista. Usea työntekijä mainitsi kahvitaukojen tärkeyden arjen rytmittäjinä sekä hetkinä, jolloin työyhteisön dynamiikka ja yhteishenki pääsivät vahvistumaan.

Ammatillisen kasvun ja osaamisen kehittämisen tukeminen nähtiin myös osana työhyvinvointia. Työnohjaus ja koulutukset mainittiin toistuvasti, ja oppimista pidettiin suurena arvossa. Myös sparrailu kollegoiden kesken sekä mahdollisuus yhteisesti vietettyyn aikaan tukivat tiedon jakamista ja työn kehittämistä yhdessä. Työn hallinnan ja merkityksellisyyden tunteita tuettiin antamalla työntekijöille vaikuttamismahdollisuuksia omaan työhön. Kun työntekijä koki, että häntä kuullaan ja että hänen työnsä on merkityksellistä, työhyvinvointi vahvistui. Lisäksi mainittiin motivointi ja yksiköiden välinen leikkimielinen kilpailu, jotka lisäsivät positiivista yhteishenkeä ja innostusta.

Kehityskeskustelut, hyvä johtaminen ja tasapaino ammatillisten vaatimusten ja inhimillisten tarpeiden välillä muodostivat kokonaisuuden, jossa työntekijät kokivat tulevansa nähdyiksi ja tuetuiksi. Kokonaisuudessaan työntekijöiden vastaukset

ilmensivät sitä, että työhyvinvointia ei rakenneta yksittäisillä tempauksilla, vaan arkisilla teoilla, vuorovaikutuksella ja osallistavalla toimintakulttuurilla.

Esihenkilön johtamistapaa kuvailtiin helposti lähestyttäväksi, empaattiseksi ja luottamusta herättäväksi. Valmentava ja kuunteleva johtamistapa ilmeni arjen teoissa: esihenkilö käy syömässä ja kahvittelemassa alaistensa kanssa, kyselee kuulumisia, huomioi pienillä eleillä ja osoittaa kiinnostusta työntekijöiden jaksamiseen.

Tiedän, että voin häneen luottaa ja kääntyä hänen puoleensa.

Jos esihenkilö havaitsee, että on esimerkiksi väsyneen oloinen, niin hän kyllä nostaa asian esiin ja kysyy, miten voisi olla avuksi.

Johtamisen tasa-arvoisuus ja oikeudenmukaisuus nousivat vahvasti esiin. Työntekijöiden mukaan esihenkilö kohtelee kaikkia tasapuolisesti, kannustaa jokaista ja vaatii kaikilta samoja asioita, mikä ehkäisee epätasa-arvon kokemuksia. Lisäksi aktiivista pyrkimystä yhteisöllisyyden vahvistamiseen arvostettiin. Työhyvinvoinnin johtaminen ei rajoittunut vain reagoimiseen, vaan myös ennakoiva ja proaktiivinen toiminta nousi esiin. Esihenkilöt varasivat aikaa keskusteluille, huolehtivat, että työyhteisössä viihdytään ja pyrkivät ylläpitämään hyvää ilmapiiriä.

Hän vähän niin kuin ruokkii semmoista hyvää fiilistä ja jakaa paljon palautetta onnistumisista.

5.3 Transformationaalinen johtajuus työhyvinvointia edistävänä tekijänä

Transformationalisen johtajuuden neljä I:tä eli inspiroiva motivointi, yksilöllinen huomiointi, luovuuteen kannustaminen ja älyllinen haastaminen näkyivät haastateltavien johtamisessa useilla eri tavoilla. Vastaajien mukaan transformationaalinen johtajuus näyttäytyy erityisesti ihmislähtöisenä, valmentavana otteena, jossa luodaan tilaa työntekijöiden kasvulle ja omatoimisuudelle. Monet

painottivat, että johtajan tehtävänä on mahdollistaa alaisille tilaisuuksia loistaa ja luoda ympäristö, jossa henkilöstö lähtee itse kehittämään ideoita ja sitoutuu niihin.

Esihenkilöiden johtamistavassa korostui halu antaa työntekijöille vapaus pohtia itse, tehdä ehdotuksia ja vaikuttaa työyhteisön suuntaan. Esille nousi myös luottamus alaisten asiantuntijuuteen.

Ollaan asiantuntijaorganisaatio, eli ne tietää siitä omasta substanssistaan paremmin kuin minä ja mä voin tukea ja neuvoa, jos kysytään tai ehdottaa näkökulmia, inspiroida ja sparrata heitä, mutta mä luotan heidän asiantuntemukseen, että en rupea mikromanageroimaan tai besserwisseröimään.

Vastaajat kuvasivat transformationaalista johtajuutta prosessina, jossa työntekijöitä osallistetaan aktiivisesti suunnitteluun ja ideointiin, ja esimerkiksi SWOT-analyysin kaltaiset työkalut nähtiin hyödyllisenä yhteisen ajattelun tukena. Oman henkilöstön tunteminen ja arjen läsnäolo nähtiin olennaisena pohjana vaikuttavalle johtamiselle.

Kaikki lähtee siitä, että sä tunnet ja oot sillä tavalla niinku läsnä sun johdettavien arjessa.

Yhteisöllisyys ja luottamus näkyvät erään vastaajan mukaan myös käytännön ratkaisuisissa, kuten siinä, että työntekijöillä on vapaus sopia lomistaan keskenään. Esihenkilöt kuvasivat, kuinka vahvuuksien tunnistaminen ja hyödyntäminen lisää työn iloa ja luovuutta.

Luovuus kukoistaa, kun ne saa itse ottaa sitä vastuuta enemmän siitä omasta työstään.

Transformationalisen johtajuuden koettiin myös tarkoittavan sitä, ettei kaikkeen tarjota valmiita vastauksia, vaan työntekijöitä rohkaistaan ajattelemaan itse ja kehittymään. Näin yksilöiden osaaminen pääsee todella esiin.

Haastatteluvastauksissa korostui ymmärrys siitä, että jokaisella työntekijällä on omat yksilölliset tarpeensa, vahvuutensa ja tapansa kohdata työelämän muutoksia. Yksi vastaajista vertasi työyhteisöä joukkueeseen, jossa on erilaisia pelaajia ja johon jokainen tuo mukanaan oman roolinsa ja osaamisensa. Tämän vuoksi johtamisessa pidettiin tärkeänä ihmistuntemusta, aikaa kuunnella ja kohdata työntekijöitä yksilöinä. Kahdenkeskisten keskusteluiden avulla pääsee perille työntekijöiden tilanteista, toiveista ja jaksamisesta. Eräs vastaaja toi esiin sen, että tasapuolisuus ei tarkoita samanlaista kohtelua kaikille, vaan oikeudenmukaisuutta sekä kykyä huomioida yksilölliset lähtökohdat ja reagoida niihin. Esimerkiksi työmäärän mitoittamisessa pyritään ottamaan huomioon henkilökunnan omat toiveet ja jaksaminen, mikä nähtiin suoraan työhyvinvointia tukevana tekijänä.

Johtajan arjen läsnäolo ja se, että on saatavilla alaisille pienemmissäkin asioissa koettiin tärkeiksi, jotta työntekijät uskaltavat tuoda esiin tarpeitaan ja huoliaan. Yksi vastaajista painotti myös sitä, ettei kenenkään henkilökohtaisia ominaisuuksia tule käyttää hyväksi, vaan yksilöllisyys tulee kohdata kunnioittavasti. Johtajan tehtäväksi nähtiin luoda ilmapiiri, jossa työntekijöiden vahvuudet tunnustetaan ja niiden kautta tuetaan sekä yksilön että koko tiimin menestystä.

Haastatteluvastausten perusteella muutostilanteessa motivoiminen ja inspiroiminen perustuvat ennen kaikkea ihmislähtöiseen, avoimeen ja osallistavaan johtamiseen. Vastaajat kuvasivat, kuinka muutosprosessia pyritään viemään eteenpäin pienin askelin tarttumalla konkreettisiin ja hallittaviin asioihin, jotka herättävät innostusta ja lisäävät työntekijöiden sitoutumista.

Moni painotti, että johtajan tulee ensin itse olla aidosti motivoitunut muutoksesta, jotta voi innostaa muitakin. Tiedottaminen ja läpinäkyvyys nähtiin keskeisinä. Työntekijöille jaetaan rehellinen tilannekuva siitä, mitä muutoksesta tiedetään, mihin se vaikuttaa ja miksi siihen lähdetään. Tämän koettiin lisäävän työntekijöiden luottamusta esihenkilöön ja hänen visioonsa. Myös mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin koettiin tärkeänä motivaation lähteenä. Se, että työntekijät voivat tuoda esiin omia näkemyksiään ja tulla kuulluksi, inspiroi heitä olemaan osa muutosta. Vastauksissa korostui, että työntekijöiden tunteminen auttaa kohdentamaan viestintää ja tukea oikealla tavalla. Johtajan tehtävänä nähtiin myös auttaa henkilöstöä näkemään muutoksen mahdollisuudet ja hyödyt. Turvallisen ilmapiirin ylläpitäminen, tunteiden hyväksyminen ja työntekijöiden kokemusten kuunteleminen nousivat tärkeiksi tavoiksi tukea motivaatiota ja muutosvalmiutta.

Transformationalisen johtajuuden ytimessä on ajatus siitä, että johtaja toimii suunnannäyttäjänä ja innostavana esikuvana, joka omalla toiminnallaan rakentaa luottamusta ja sitouttaa työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilöiden vastauksissa tämä esimerkillisyys ja sen merkitys työntekijöiden luottamuksen saavuttamisessa nousi vahvasti esiin. Luottamus muodostaa perustan sille, että muutoksiin sitoudutaan ja niitä viedään yhdessä eteenpäin.

Idean myyminen sille organisaatiolle on ihan sairaan tärkeä, jotta siihen muutokseen lähdettäisiin jopa voimaantuneena ja sitä lähdetään viemään, niin mikäli ne luottaa tai ne näkee, että mä uskon siihen visioon vilpittömästi, niin mä koen, että se on silloin voimavara.

Esihenkilöt korostivat myös omaa esimerkkiä luottamuksen rakentamisessa. Toiminnan läpinäkyvyys ja päätösten perusteleminen nähtiin olennaisina johtajuuden osa-alueina.

Sitä mä pyrin myös esimerkillä näyttää, että mä oon aina kiinnostunut, aina tavoitettavissa ja aina pyrin kuuntelemaan ja auttamaan.

Esihenkilön odotetaan olevan suunnannäyttävä, mutta samalla inhimillinen ja virheitä salliva niin itselleen kuin muillekin. Rohkeus ja liikkeelle lähteminen ovat tärkeämpiä kuin täydellisyys.

Saa tehdä virheitä.

Väärä päätös parempi kuin ei päätöstä ollenkaan.

Johtajalla on iso rooli – pitää niin sanotusti johtaa joukkoja.

Luottamuksen rakentaminen ei tarkoita kritiikittömyyttä. Useampi esihenkilö toi esiin, että he arvostavat työntekijöiden kykyä haastaa ajatuksia ja kehittää niitä edelleen. Luottamukseen perustuva johtajuus rakentuu siis vuorovaikutuksesta, avoimuudesta, yhteisestä kehittämisestä sekä yhteisestä onnistumisesta.

Tykkään siitä, että mun ajatuksia haastetaan ja kehitetään edelleen. Se tuo itselle turvallisuutta, että mulla on hyvä ja osaava tiimi.

Mä kyllä hehkun silloin, kun mun työntekijät hehkuu.

Transformationalinen johtajuus korostaa myös palautteen merkitystä vuorovaikutuksen ja työn merkityksellisyyden rakentajana. Esihenkilöiden vastauksista välittyi näkemys siitä, että palautteen antaminen on jatkuva, monikanavainen ja arvostava osa päivittäistä johtamistyötä. Palaute nähtiin tärkeänä tapana osoittaa huomiota ja arvostusta sekä rakentaa luottamusta työyhteisössä. Kiitoksen merkitystä ei vähätelty – se mainittiin useassa vastauksessa, ja korostettiin, ettei sitä tule säästellä.

Kissa kiitoksella elää.

Kiitos aina, kun aiheellista. Ei säästellä sitä.

Palautetta annetaan suullisesti, kirjallisesti, henkilökohtaisesti ja myös isommissa tilaisuuksissa. Välittömyys nähtiin tärkeänä periaatteena: palaute annetaan silloin, kun siihen on tarve, eikä sitä lykätä. Useampi esihenkilö mainitsi antavansa palautetta jatkuvasti, mikä tukee transformationaalisen johtajuuden ajatusta jatkuvasta vuorovaikutuksesta ja kehityksen tukemisesta. Positiivista palautetta pyrittiin antamaan tietoisesti enemmän kuin tavanomaisesti, sillä sen koettiin vahvistavan työmotivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä.

Palautteen antaminen ei kuitenkaan rajoittunut kiitokseen, sillä myös kehittävä palaute oli olennainen osa johtamistyötä. Esihenkilöt toivat esiin, että rakentava palaute tulisi antaa kunnioittavalla tavalla. Työntekijän näkökulman huomioon ottaminen ja yhdessä ratkaisujen etsiminen mainittiin keskeisinä käytäntöinä. Myös kehityskeskustelut koettiin tärkeänä palautteenannon välineenä, mutta arjen palautekulttuuria pidettiin yhtä lailla merkityksellisenä. Useampi esihenkilö mainitsi käyttävänsä palautteenannossa klassista hampurilaismallia: ensin positiivista, sitten kehittävää ja lopuksi taas positiivista palautetta. Samaan aikaan todettiin, että mallin rinnalle tarvittaisiin myös suurempaa ja selkeämpää palautetta.

Transformationalisessa johtajuudessa vuorovaikutus ei ole vain tiedonvälitystä, vaan ennen kaikkea yhteyden rakentamista, aitoa kohtaamista, jossa johtaja kuuntelee, välittää ja tukee työntekijöiden yksilöllistä kasvua. Tällainen vuorovaikutus rakentaa psykologista turvallisuutta, joka on keskeistä muutosten, epävarmuuden ja jatkuvan kehittämisen keskellä. Haastatteluissa esihenkilöiden kuvaus omista vuorovaikutuskäytännöistään toi esiin juuri näitä transformationaalisen johtajuuden keskeisiä piirteitä. Monet vastauksista kuvailivat vuorovaikutusta avoimeksi, lämpimäksi ja helposti lähestyttäväksi.

Lämminhenkistä, kannustavaa ja positiivista.

Ovi on aina auki.

Vastauksissa korostui esihenkilöiden halu rakentaa luottamukseen perustuva suhde työntekijöihin.

Matala kynnyks työntekijälle kertoa omia ajatuksiaan.

Että ihmisellä kuitenkin jäisi aina viimeiseksi semmoinen tunne, että on tullut kuulluksi ja nähdyksi.

Myös konkreettiset eleet, kuten käytävillä kulkeminen ja "mitä kuuluu?" -tyyliset kysymykset, nähtiin merkityksellisinä yhteydenpidon muotoina. Vuorovaikutuksen säännöllisyys ja monipuolisuus nousivat myös esiin esihenkilöiden vastauksissa: kuukausipalaverien ja kehityskeskustelujen lisäksi mainittiin rennot viikoittaiset puhelut, jotka mahdollistavat jatkuvan yhteydenpidon. Aitous ja vilpittömyys nähtiin tärkeinä vuorovaikutuksen laadun mittareina.

Vaikka kokonaisuudessa vuorovaikutus nähtiin myönteisessä valossa, myös haasteita tunnistettiin. Puutteellinen tiedotus ja liian suuri määrä alaisia nähtiin vuorovaikutuksen esteinä, ja joissain tilanteissa työntekijöiden ja esihenkilön välinen tiedonkulku koettiin riittämättömäksi. Joidenkin alaisten kohdalla todettiin vuorovaikutuksen olevan tiedolla johtamista.

Transformationalisessa johtajuudessa korostuvat avoimuus ja keskinäinen luottamus. Johtajan rooli ei rajoitu tavoitteiden ja visioiden viestimiseen, vaan hän rohkaisee aktiivisesti työntekijöitä osallistumaan, jakamaan ajatuksiaan ja tuomaan esiin omia näkemyksiään. Avoin keskustelukulttuuri toimii tärkeänä keinona tämän mahdollistamisessa, sillä se tukee työntekijöiden osallisuutta, vahvistaa kokemusta kuulluksi tulemisesta ja luo pohjan psykologisesti turvalliselle työilmapiirille.

Esihenkilöiden vastauksista kävi ilmi, että avoimen keskustelukulttuurin rakentaminen on tietoista, pitkäjänteistä työtä, jossa esihenkilön esimerkki, tilan antaminen ja rohkaiseva asenne ovat keskiössä. Useat esihenkilöt korostivat työntekijöiden aktiivisen osallistumisen tärkeyttä. Tämän mahdollistamiseksi pyritään luomaan ilmapiiri, jossa puhuminen on turvallista.

Toivon alaisilta kriittistä näkökulmaa myös.

Keskustelukulttuurin edistämiseksi työyhteisöissä käytetään erilaisia käytäntöjä, kuten tiimivetäjien vetämiä kuulumiskierroksia, yhteisiä kahvihetkiä ja taukotilassa tapahtuvaa aktiivista vuorovaikutusta, jossa esihenkilön pyrkimys on huomioida kaikki alaiset. Esihenkilöt pyrkivät myös tietoisesti luomaan aikaa ja tilaa keskustelulle. Avoimuutta rakennetaan myös palautteen avulla.

Kiittää ja kehuu, että olit rohkea, kun vastasit ja kiitos, oli erittäin hyvä mielipide.

Vaikka tavoitteena on avoin keskustelukulttuuri, myös haasteet tunnistettiin. Yksi esihenkilö kertoi, että avoin keskustelukulttuuri on saanut osakseen kritiikkiä, mikä kertoo siitä, että kaikkien tarpeita ei ole aina helppo sovittaa yhteen. Tästä huolimatta moni piti tärkeänä, että keskustelukulttuurin toimintamalleista sovitaan yhdessä ja että työyhteisössä löytyy tasapaino jämähyyden ja rennon keskustelun välillä.

Tietyt asiat hoidetaan jämäkästi, mutta sitten on myös semmoista rentoa keskustelua.

Transformationalisen johtamisen hengessä esihenkilöt tunnistivat myös oman roolinsa keskustelun mahdollistajina ja aktiivisina vuorovaikutuksen rakentajina. Esimerkiksi tiimityöskentelyn lisäämistä ja "oman lähipiirin" muodostumista pidettiin tärkeinä

rakenteina, jotka tukevat työntekijöiden rohkeutta tuoda ajatuksiaan esiin. Kyse ei ole vain keskustelun sallimisesta, vaan sen aktiivisesta rakentamisesta.

Pakotan henkilöstön kohtaamaan toisensa.

Transformationalinen johtajuus rakentuu yksilöllisestä huomioimisesta, inspiroivasta motivoinnista, luovuuteen kannustamisesta ja älyllisestä haastamisesta. Inspiroiva ja motivoiva esihenkilö rohkaisee työntekijöitä ylittämään itsensä, uskoo heidän kykyihinsä ja luo myönteisen ilmapiirin kehitykselle ja oppimiselle. Työntekijöiden vastauksista välittyi vahva kokemus siitä, että heidän esihenkilönsä toimii juuri tällaisena kannustavana ja innostavana johtajana.

On semmoinen mukaansatempaava, että rohkaisee ja ideoi ja sitten, jos itseltä tulee ajatuksia, niin todennäköisesti niitä oikeasti kuunnellaan ja viedään eteenpäin.

Työntekijät kokivat, että esihenkilön tapa reagoida työntekijöiden ideoihin oli kuunteleva ja tukea antava. Esihenkilöiden muutosmyönteisyys ja kehittämishalu nähtiin työilmapiiriä kohottavina tekijöinä, mikä vahvistaa kehittymisen kulttuuria ja antaa tilaa työntekijöiden luovuudelle.

Aina kun mä ehdotan jotain juttua, niin mä saan siihen tukea.

Monet työntekijät kuvasivat esihenkilöään kannustavaksi ja esimerkilliseksi, ja nostivat esiin sen, miten esihenkilön asenne ja energia tarttuvat myös tiimiin. Esihenkilö ei vain kiitä ja kehu hyvin tehdystä työstä, vaan myös kannustaa työntekijöitä silloin, kun he kokevat epävarmuutta tai heikkoutta. Esihenkilön luottamus työntekijöiden osaamiseen koettiin voimakkaasti motivoivana. Se puolestaan luo turvallisuutta, joka mahdollistaa itsensä ylittämisen ja kehittymisen ilman pelkoa epäonnistumisesta.

Tosi hyvin toimii esikuvana ja sitten sytyttää ja innostaa kyllä porukkaa.

Nostaa ylös ja kannustaa/kehuu heikoilla hetkillä.

Luottaa ja se motivoi.

Ei tarvitse stressata sitä, että nyt mä en riitä tai mä teen huonosti.

Inspiroiva motivointi ilmeni myös esihenkilön tavassa jakaa tietoa ja osoittaa kiinnostusta työntekijöiden tarpeisiin. Esihenkilöitä kuvattiin myös kehitysmyönteisiksi henkilöiksi, joiden oma oppimishalu ja positiivinen asenne tarttuvat työyhteisöön.

Esihenkilö on kehittymishaluinen ihminen ja silloin se asenne tarttuu yleensä kyllä siihen henkilökuntaan ja tiimiin.

Työntekijöiden vastauksista muodostui vahva kuva esihenkilöistä, jotka tukevat kehittymistä myönteisellä, kannustavalla ja mahdollistavalla otteella. Yleisesti esihenkilöt näyttäytyivät koulutusmyönteisinä ja aktiivisina työntekijöidensä osaamisen kehittämisesä. Useat työntekijät kertoivat, että heitä kannustetaan kouluttautumaan ja osallistumaan kehitystä tukeviin tilaisuuksiin, erityisesti vahvuuksiin pohjautuen. Myös työntekijän oma aloitteellisuus oli huomioitu.

Esihenkilö ehdottaa koulutuksia ja kysyy, kiinnostaisko sua tämmönen.

Pienellä kynnyksellä voi itse ehdottaa koulutuksia.

Esihenkilöiden tuki kehitymiselle ei rajoittunut pelkkään myönteiseen suhtautumiseen koulutuksiin, vaan se näkyi myös käytännön tekoina. Kehittymiseen myönnettiin aikaa, ja jossakin tapauksessa esimerkiksi virkavapaa mahdollistettiin itsensä kehittämisen

tueksi. Esihenkilön arjen tuki ilmeni sparrauksena ja jatkuvana vuorovaikutuksena. Myös kuukausipalavereita hyödynnettiin tavoitteellisesti.

Esihenkilöltä saa tilannekohtaista sparria jatkuvasti.

Varsinkin alkuun, mikä oli mun mielestä tosi hyvä, niin soiteltiin ihan joka päivä.

Vaikka suurin osa vastauksista oli myönteisiä, esiin nousi myös kehittämistarpeita: kehityskeskusteluja ei pidetty riittävän usein, mikä koettiin puutteena kehittymisen suunnan ja tavoitteiden selkeyttämisessä. Kokonaisuutena vastauksista kuitenkin heijastui, että esihenkilöiden myönteinen asenne, käytännön tuki ja vuorovaikutteinen ote tukevat työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja työssä kehittymistä.

Työntekijöiden vastauksista nousi selkeästi esiin, että esihenkilöt tukevat luovuutta ja innovatiivisuutta erityisesti luottamuksen ja vapauden kautta. Johtamistyyliä kuvattiin suopeaksi, luottavaiseksi ja tilaa antavaksi, mikä luo pohjan luovalle ajattelulle ja rohkeudelle kokeilla uutta.

On sellainen johtaja, joka korostaa sitä, että meillä kaikilla on oma tapa toimia ja tehdä, ja jokainen saa toteuttaa sitä omaa tapaansa.

Useat vastaajat kokivat, että heillä on vapaat kädet suunnitella työnsä, mikä vahvistaa tunnetta itsenäisyydestä, joka voi johtaa luoviin ja omaehtoiisiin ratkaisuihin työssä. Esihenkilöiden suhtautuminen uusiin ajatuksiin oli kannustavaa ja avointa.

Ei hirveästi ole mitään raameja tai naruja kiinni työntekijöissä, vaan annetaan työntekijöille mahdollisuus tehdä itse se työ.

On sitä mieltä, että asiat voidaan tehdä uusiksi ja, jos tulee joku kiva idea minkä haluat toteuttaa, niin sä saat kyllä sen tehdä.

Luovuutta tuettiin myös arvostamalla työntekijöiden ammattitaitoa ja kykyä tehdä itsenäisiä päätöksiä. Tämän koettiin vahvistavan itseluottamusta ja rohkaisevan tarttumaan kehittämismahdollisuuksiin. Esihenkilö antaa tilaa, luottaa ja rohkaisee toimimaan myös intuition pohjalta. Kaikkien tasapuolinen kannustaminen loi lisäksi työilmapiirin, jossa jokainen tunsi, että hänen ideansa voivat olla arvokkaita ja että oma panos on merkityksellinen.

Monien työntekijöiden kokemusten mukaan esihenkilöt tarjoavat merkittävästi tilaa omatoimiseen ongelmanratkaisuun, ja tämä koetaan tärkeänä luottamuksen ja ammatillisen kasvun merkinä. Vastaajat kuvailivat saavansa tehdä päätöksiä itsenäisesti ja omalla tavallaan.

Ihan vapaat kädet kaikessa.

Useat vastaajat korostivat, että esihenkilöt eivät tarjoa valmiita vastauksia, vaan tukevat ajattelua ohjaavalla otteella. Tämä kuvaa valmentavaa lähestymistapaa, joka kannustaa omatoimiseen pohdintaan ja ratkaisujen löytämiseen.

En muista tässä kahden vuoden aikana kertaakaan, että esihenkilö olisi sanonut mulle, että tee näin.

Omatoimisuutta ei ainoastaan sallittu, vaan siihen myös rohkaistiin. Se kertoi esihenkilön halusta tukea rohkeutta ja itsevarmuutta päätöksenteossa. Lisäksi työntekijät kuvasivat, että esihenkilö antaa tilaa kehittää omia ideoita ja tarjoaa näistä pyydettyä palautetta ja mielipiteitä, mikä vahvistaa kokemusta osallistumisesta ja omistajuudesta työn kehittämisessä.

Osoittaa jopa, että tietyissä tilanteissa ihan vaan rohkeammin tee omia päätöksiä.

Yksilöllinen huomioiminen näyttäytyy työntekijöiden mukaan olennaisena osana hyvää esihenkilötyötä. Vastauksista välittyi kokemus siitä, että työntekijöitä ei johdeta massana, vaan ihmisinä, joilla on omat vahvuutensa, työskentelytapansa ja tukitarpeensa.

Ymmärtää meidät yksilöinä.

Toiset kaipaa suurempaa apua ja neuvoja, toiset on enemmänkin itsenäisiä tekijöitä.

Käytännössä yksilöllinen huomiointi ilmeni esimerkiksi siinä, että työntekijän omat toiveet otettiin huomioon työn toteuttamisessa. Esihenkilöiden tapa keskustella työntekijöidensä kanssa työn mielekkyydestä ja motivaatiotekijöistä koettiin tärkeänä. Tällainen vuorovaikutus syventää työn merkityksellisyyden kokemusta ja rakentaa luottamusta. Lisäksi esihenkilöiden taito tunnistaa työntekijöidensä vahvuuksia ja rohkaista niiden hyödyntämiseen vahvisti työntekijöiden kokemusta arvostuksesta ja tuesta.

Keskustellaan hyvin usein siitä, mistä asioista itse pidän tässä hommassa, mistä nautin ja mistä tulee hyvä fiilis sekä minkä takia mä teen just tätä hommaa.

Hän on onnellinen siitä, että juuri minä olen hänen työntekijänsä.

On tunne siitä, että ollaan merkityksellisiä ja kuunnellaan, ja jos jotain olisi, niin meidän puolella samoissa joukoissa seisotaan.

Vastaajien kokemukset palautteen saamisesta esihenkilöltä vaihtelivat. Suurin osa haastatelluista kertoi saavansa palautetta tasaisesti, esimerkiksi kuukausipalavereissa tai arjen tilanteissa. Positiivista palautetta ja onnistumisten huomioimista pidettiin tärkeänä ja useampi mainitsi esihenkilön kehuvan ja tuovan esiin myös kehittämiskohteita rakentavasti. Tällainen monipuolinen ja kannustava palaute koettiin motivoivaksi ja työn

laatua tukevaksi. Toisaalta osa vastaajista koki palautteen jäävän vähäiseksi tai satunnaiseksi. Joissakin tapauksissa palautetta ei koettu saavan juuri lainkaan, ellei työntekijä itse ollut aloitteellinen ja pyytänyt sitä erikseen. Erityisesti toivottiin enemmän suoraa palautetta ilman, että se olisi työntekijän oman aktiivisuuden varassa. Palautteen toivottiin olevan luontevampi ja jatkuvampi osa arjen johtamista.

Suurimmalla osalla haastatelluista kokemukset työyhteisön ilmapiiristä olivat pääasiassa erittäin myönteisiä, ja ilmapiirin nähtiin vaikuttavan merkittävästi työhyvinvointiin. Moni toi esille, että erityisesti lähimpien työkavereiden kanssa oli erittäin miellyttävää olla samassa työyhteisössä ja heidän on vaivatonta kommunikoida ja heillä on keskinäistä kunnioitusta. Työyhteisössä koettiin olevan raikas, terve ja viihtyisä ilmapiiri, jonka koettiin edistävän työhyvinvointia.

Moni muukin kollega sanoo, että täällä on aina kiva olla töissä.

Kaikki nauttii ja meillä on hauskaa, että kaikki niinku oikeasti viihtyy siellä.

Yhteistyö ja avoimuus nousivat toistuvasti esiin vahvuuksina. Ilmapiiri koettiin kannustavaksi, ja sen todettiin edistävän työhyvinvointia etenkin silloin, kun vaikeissa asiakastilanteissa työkaverit tukivat toisiaan. Kaksikielisessä työyhteisössä molempien kielten luonteva rinnakkain käyttäminen nähtiin yhdistävänä tekijänä, joka lisäsi yhteishenkeä. Työkavereiden kanssa jaetut tilat ja yhteiset kahvitaumat koettiin arvokkaina. Niiden koettiin mahdollistavan tuttavallisemmat suhteet ja vähentävän työn mekaanisuutta.

Mä luulen, että paljon on kyllä kiinni siitä myöskin, että me pidetään niitä taukoja ja oikeasti ne kahvitaumat on semmoiset, että tunteekin sitä työkaveria, ettei se ole pelkästään sitä, että me kaikki tässä nyt tehokkaasti tehdään.

Kaiken kaikkiaan hyvä ilmapiiri nähtiin keskeisenä osana hyvinvointia työssä. Kun yhteisössä viihdytään ja kaikki tulevat toimeen keskenään, myös työnteko sujuu jouhevammin ja työpaikalle on helppo tulla.

Haastateltavien mukaan vuorovaikutus esihenkilön ja työntekijän välillä oli pääsääntöisesti sujuvaa, välitöntä ja molemminpuolista. Useissa vastauksissa korostui rento ja iloinen ilmapiiri, jossa on helppo kommunikoida eikä esihenkilöä tarvitse jännittää. Työntekijät kokivat, että esihenkilö on helposti lähestyttävä, ei asetu ylemmäksi ja osoittaa aitoa kiinnostusta työntekijöiden hyvinvointiin ja arkeen. Vuorovaikutuksen kuvattiin olevan päivittäistä tai ainakin viikoittaista, ja keskustelukulttuuri koettiin avoimeksi. Moni vastaaja toi esiin sen, että kokee tulevansa aidosti kuulluksi ja arvostetuksi. Esihenkilö nähtiin tukijana ja auttajana, joka ottaa asioita puheeksi ajoissa ja osaa tarvittaessa myös sanoa tiukasti, mutta rakentavasti. Yksi vastaaja toivoi vielä hieman matalampaa kynnystä yhteydenottoon.

Työn merkityksellisyys nousi vastauksissa vahvasti esiin pitkän aikavälin työhyvinvointia ja sitoutumista edistävänä tekijänä. Useat haastateltavat kuvasivat saavansa merkityksellisyyttä siitä, että tekee työnsä hyvin, saa vastuuta ja että omaan työhön luotetaan. Mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön tulevaisuuteen ja olla mukana rakentamassa jotakin uutta koettiin erityisen motivoivana ja palkitsevana. Tavoitteellisuus, työn hallinta ja onnistumisen kokemukset toivat työhön selkeyttä ja voimaa jatkaa myös haastavina aikoina. Esiin nousi myös työkavereilta saatu tuki ja yhteisöllisyys, jotka loivat turvallisuuden tunnetta ja auttoivat jaksamaan. Moni kertoi, että onnistumisen tunne, vaikuttamisen mahdollisuudet ja kokemus työn merkityksellisyydestä ovat syitä, miksi he näkevät viihtyvänsä työssään pitkään.

6 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa kootaan tutkimuksen tulokset ja esitetään johtopäätökset. Haastatteluista saatujen tietojen avulla vastataan tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen: miten transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia muutoksen keskellä ja miten se näkyy käytännössä? Tutkimus tarjosi ymmärrystä siitä, miten transformationaalisen johtajuuden avulla voidaan tukea työntekijöiden kokemaa työhyvinvointia. Aineisto kerättiin haastatteluiden avulla, joihin osallistui 4 esihenkilöä ja 12 heidän alaistaan. He jakoivat subjektiivisia kokemuksiaan ja näkemyksiään transformationalisesta johtajuudesta. He toivat esille myös konkreettisia keinoja, joilla voidaan tukea työhyvinvointia muuttuvassa ympäristössä.

Aineistosta nousi esille useaan otteeseen transformationaalisen johtajuuden tuomat hyödyt työhyvinnin tukemiseen muuttuvassa työympäristössä. Tulokset osoittavat, että transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia erityisesti tilanteissa, joissa organisaatiot elävät jatkuvan muutoksen keskellä. Haastatteluihin osallistuneet esihenkilöt kuvasivat työympäristöään voimakkaasti muuttuvaksi, ja muutokset näyttäytyivät niin ulkoisina kuin sisäisinä prosesseina: esimerkiksi pandemian, Ukrainan sodan, lakimuutosten, organisaatiouudistusten ja henkilöstön vaihtuvuuden kautta. Näissä tilanteissa transformationaalinen johtajuus mahdollisti sen, että muutos nähtiin yhdessä käsiteltävänä ilmiönä, ei vain johdon ohjaamana toimenpiteenä. Esihenkilöiden tapa kohdata henkilöstö inhimillisesti, viestiä avoimesti ja ottaa työntekijät mukaan kehittämiseen lisäsi luottamusta, vähensi epävarmuutta ja vahvisti työhyvinvointia.

Erytisesti osallistamisen, psykologisesti turvallisen ilmapiirin ja yhteisen suunnan korostaminen nousivat esiin tekijöinä, jotka auttoivat työyhteisöä sopeutumaan muutokseen ja kokemaan ne mahdollisuuksina. Muutosten keskellä transformationaalinen johtaja toimi esimerkkinä ja suunnannäyttäjänä, mutta myös arjen tukijana. Se loi edellytyksiä jaksamiselle, sitoutumiselle ja työn merkityksellisyyden säilymiselle.

Tutkimusaineisto osoittaa, että työhyvinvointi ymmärretään laajasti kattavana kokonaisuutena, jossa fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät limittyvät toisiinsa. Hyvinvointi ei ole irrallinen asia työn rinnalla, vaan osa arjen kokemusta, jossa työn merkityksellisyys, yhteisöllisyys ja jaksaminen kulkevat käsi kädessä. Vastaajien mukaan hyvä työilmapiiri, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön, selkeä työnkuva ja työn ja vapaa-ajan tasapaino olivat keskeisiä hyvinvointia tukevia tekijöitä. Esihenkilön helposti lähestyttävä ja kuunteleva ote, yksilöllinen huomioiminen sekä aktiivinen kiinnostus työntekijän jaksamiseen näyttäytyivät arjen hyvinvoinnin kivijalkoina. Eriyisen merkitykselliseksi koettiin tunne kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta.

Työhyvinvointia voidaan edistää monipuolisin, käytännönläheisin keinoin, joihin kuuluivat vastaajien mukaan muun muassa tyhy-toiminta, liikuntamahdollisuudet, työnohjaus, koulutukset ja avoin keskustelukulttuuri. Myös arjen pienet eleet, kuten kahvitaukojen yhteisöllisyys ja kollegiaalinen sparrailu, tukivat yhteisöllisyyttä ja työssä viihtymistä. Esihenkilöiden tapa johtaa koettiin pääsääntöisesti empaattiseksi, tasapuoliseksi ja luottamusta rakentavaksi. Työntekijät arvostivat myös sitä, että esihenkilöt toimivat ennakoivasti, varasivat aikaa kohtaamisille ja pyrkivät systemaattisesti rakentamaan hyvää ilmapiiriä. Tämä vahvisti kokemusta siitä, että työhyvinvoinnin johtaminen ei ole pelkästään reaktiivista, vaan osa arjen vuorovaikutusta ja työyhteisön kulttuuria.

Samalla vastaajat toivat esiin myös työhyvinvointia heikentäviä tekijöitä, kuten kiirettä, jatkuvaa keskeneräisyyttä, epätietoisuutta ja puutteita vuorovaikutuksessa. Nämä havainnot korostavat tarvetta johdonmukaiselle, inhimilliselle ja työntekijän näkökulman huomioivalle johtamiselle. Kokonaisuudessaan työntekijöiden näkemykset vahvistavat tutkimuksen keskeistä johtopäätöstä: transformationaalinen, yksilöä arvostava ja osallistava johtaminen tukee työhyvinvointia myös jatkuvan muutoksen ja työn arjen vaatimusten keskellä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että transformationaalisen johtajuuden ytimessä oleva esimerkillisyys, luottamuksen rakentaminen ja avoin vuorovaikutus konkretisoituvat esihenkilöiden arjen toiminnassa monin tavoin. Esihenkilöt kokivat tärkeäksi olla näkyvä ja helposti lähestyttävä suunnannäyttävä, joka omalla toiminnallaan välittää työntekijöille viestin suunnasta, arvostuksesta ja tuesta. Luottamus nähtiin muutoksiin sitoutumisen perustana. Avoimuus, päätösten perusteleminen ja tilan antaminen myös virheille olivat osa johtajuutta, joka tukee psykologista turvallisuutta ja innostaa kehittämään yhteistä työtä eteenpäin. Palautteenanto näyttäytyi jatkuvana ja arvostavana vuorovaikutuksena, joka ei rajoittunut muodollisiin kehityskeskusteluihin, vaan toteutui arjessa välittömästi, monipuolisesti ja rakentavasti. Samalla vuorovaikutus koettiin tärkeäksi keinoksi ylläpitää yhteyttä, tukea työntekijöiden motivaatiota ja luoda ilmapiiriä, jossa jokainen tulee kuulluksi ja nähdyksi. Vaikka vuorovaikutuksen haasteet tunnistettiin, useat esihenkilöt kuvasivat tavoittelevansa aktiivisesti kulttuuria, jossa keskustelu on paitsi sallittua, myös odotettua ja tuettua. Tämä korostaa transformationaalisen johtajuuden olennaista roolia työyhteisön yhteisöllisyyden, kehittämisen ja työhyvinvoinnin perustana.

Työntekijöiden vastauksista muodostui vahva ja johdonmukainen kuva siitä, että transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia erityisesti arjen johtamistyön tasolla. Inspiroiva motivointi näkyi esihenkilöiden myönteisessä asenteessa, innostavassa otteessa ja kyvyssä luoda turvallinen ilmapiiri, jossa työntekijät uskalsivat ideoida, kokeilla ja kehittää. Esihenkilöiden osoittama luottamus työntekijöiden osaamiseen koettiin voimakkaasti motivoivana ja työhyvinvointia vahvistavana tekijänä. Kehittymiseen kannustettiin systemaattisesti: esihenkilöt tukivat kouluttautumista, mahdollistivat sparrausta ja tarjosivat tilaa oman osaamisen kasvulle. Näin työyhteisöön rakentui oppimista ja kehittämistä arvostava kulttuuri, joka vahvisti työn merkityksellisyyden kokemusta ja tuki työssä jaksamista.

Transformationaalinen johtajuus ilmeni myös luovuuteen ja innovatiivisuuteen rohkaisemisena. Työntekijät kokivat saavansa toteuttaa itseään omalla tavallaan ja tehdä

itsenäisiä ratkaisuja ilman liiallista kontrollia. Esihenkilöiden luottamus ja joustavuus rakensivat työympäristöä, jossa oli tilaa kokeilulle ja uusille ajatuksille. Tämä kokemus vapaudesta ja osallisuudesta vahvisti tunnetta työn omistajuudesta, joka puolestaan edisti sitoutumista ja työhyvinvointia.

Keskeinen osa transformationaalista johtajuutta on yksilöllinen huomioiminen. Tämä toteutui työntekijöiden kokemusten mukaan arjessa aidosti. Esihenkilöt tunnistivat työntekijöidensä vahvuuksia, huomioivat yksilöllisiä toiveita ja räätälöivät tukea tarpeen mukaan. Yhteiset keskustelut työn mielekkyydestä, motivaation lähteistä ja onnistumisen kokemuksista vahvistivat työntekijän tunnetta siitä, että hän on arvokas ja merkityksellinen osa työyhteisöä. Yksilöllinen kohtaaminen ei ollut satunnaista, vaan osa johdonmukaista johtamiskäytäntöä, joka edisti työn hallinnan ja työhyvinvoinnin kokemusta jatkuvien muutosten keskellä.

Kaiken kaikkiaan työntekijöiden näkökulmasta transformationaalinen johtajuus näyttäytyi arjen johtamisena, jossa korostui aito kiinnostus, luottamus, tilan antaminen ja jatkuva vuorovaikutus. Näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena rakentui työyhteisö, jossa työhyvinvointi ei perustunut yksittäisiin toimiin, vaan kulttuuriin, jossa työntekijä voi kasvaa, kehittyä ja voida hyvin. Myös muutosten keskellä.

Tutkimuksen keskiössä olivat sekä esihenkilöiden että työntekijöiden näkemykset transformationaalisesta johtajuudesta ja sen vaikutuksista työhyvinvointiin. Näiden kahden ryhmän kertomusten peilaaminen toisiinsa tarjoaa kokonaisvaltaisemman ymmärryksen siitä, miten johtaminen ihmiseltä ihmiselle toteutuu arjessa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset transformationaalisesta johtajuudesta olivat suurelta osin yhteneväisiä. Molemmat ryhmät korostivat luottamuksen, avoimen vuorovaikutuksen ja yksilöllisen huomioimisen merkitystä hyvinvoinnin tukemisessa. Esihenkilöt painottivat johtamisessaan erityisesti psykologisen turvallisuuden luomista ja yhteisen suunnan rakentamista, kun taas työntekijät nostivat esiin kuulluksi tuleminen, työrauhan ja vaikutusmahdollisuuksien tärkeyden.

Yhtäläisyyksien ohella havaittiin myös sävyeroja. Esihenkilöiden puheessa korostui strateginen näkökulma: kuinka johtajuudella vastataan muutoksen haasteisiin ja rakennetaan resilienssiä. Työntekijöiden kertomuksissa painottuivat arjen kohtaamiset, tunnetason kokemus sekä pienet, mutta merkitykselliset eleet, joilla työhyvinvointia rakennetaan. Tämä osoittaa, että transformationaalinen johtajuus konkretisoituu eri tavoin riippuen siitä, katsotaanko sitä johdon vai työntekijän näkökulmasta. Näiden kahden näkökulman rinnakkainen tarkastelu vahvistaa käsitystä siitä, että onnistunut transformationaalinen johtajuus edellyttää tasapainoa tavoitteellisen suunnan ja inhimillisen kohtaamisen välillä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että juuri tämä tasapaino mahdollistaa työhyvinvoinnin tukemisen myös jatkuvien muutosten keskellä.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat aiempaa kirjallisuutta siitä, että transformationaalinen johtajuus on keskeinen tekijä työhyvinvoinnin tukemisessa erityisesti jatkuvan muutoksen olosuhteissa. Esihenkilöiden ja työntekijöiden näkemykset toivat selkeästi esiin transformationaalisen johtajuuden neljän i:n eli karisman, inspiroivan motivoinnin, älyllisen stimuloinnin ja yksilöllisen huomioimisen konkreettisia ilmenemismuotoja arjen johtamistyössä (Bass & Avolio, 1993, s. 112; Northouse, 2021, s. 172–179). Nämä havainnot ovat linjassa Bassin ja Riggion (2006, s. 5–7) sekä Arnoldin ja muiden (2007, s. 193–194) esittämien käsitysten kanssa, joiden mukaan transformationaalinen johtajuus lisää työn merkityksellisyyttä, luottamusta ja motivaatiota.

Tutkimuksessa havaittu esihenkilöiden vuorovaikutteinen ja inhimillinen johtamistapa tukee psykologista turvallisuutta, jonka merkitys nousi esiin myös Newmanin ja muiden (2017, s. 521–522) sekä Detertin ja Burrisin (2007, s. 869–884) tutkimuksissa. Avoin keskustelukulttuuri ja työntekijöiden osallistaminen ovat keskeisiä keinoja luoda luottamusta ja vähentää epävarmuutta muutostilanteissa. Tämä on tärkeää, sillä kuten Burke (2018, s. 229) huomauttaa, muutos ei tapahdu vain rakenteissa vaan ennen kaikkea ihmisten kokemuksissa.

Työntekijöiden kokema työn merkityksellisyys, johon transformationaalinen johtaja voi vaikuttaa myönteisesti, näyttäytyi myös tässä tutkimuksessa keskeisenä hyvinvoinnin lähteenä. Tämä tukee Allanin ja muiden (2019, s. 500–528) sekä Arnoldin ja muiden (2007, s. 193–194) näkemyksiä siitä, että merkitykselliseksi koettu työ on yhteydessä parempaan psyykkiseen hyvinvointiin. Samoin työn imu, jota transformationaalinen johtajuus voi edistää (Schaufeli & Bakker, 2004, s. 293–315), tuli esiin erityisesti silloin, kun työntekijät kokivat olevansa osa yhteisöä, jossa he voivat kasvaa ja kehittää osaamistaan.

Sekä esihenkilöt että työntekijät nostivat esiin transformationaalisen johtajuuden merkityksen muutosten keskellä selviytymiseen ja yhteisöllisyyden rakentumiseen. Esihenkilöiden näkökulmasta korostuivat strateginen ajattelu, suunnannäyttäjänä toimiminen ja vastuun kantaminen. Työntekijät puolestaan painottivat yksilöllistä kohtaamista, vuorovaikutuksen laatua ja mahdollisuutta tulla kuulluksi. Näiden näkökulmien rinnakkain tarkastelu tuo esiin transformationaalisen johtajuuden kaksisuuntaisen luonteen: se ei ole vain esihenkilön toimintaa, vaan jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa molemmat osapuolet muokkaavat työyhteisön ilmapiiriä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että transformationaalinen johtajuus näyttäytyy tämän tutkimuksen valossa voimavarana, joka tukee sekä yksilön että yhteisön hyvinvointia työelämän jatkuvien muutosten keskellä. Se luo perustan kestäväälle, osallistavalle ja inhimilliselle johtamiselle, joka ei pelkästään reagoi muutokseen, vaan rakentaa siitä yhteistä mahdollisuutta kasvuun ja uudistumiseen. Transformationaalinen johtajuus nähdään johtamisena ihmiseltä ihmiselle.

Tämä tutkimus vahvistaa, että transformationaalinen johtajuus on käyttökelpoinen lähestymistapa työhyvinvoinnin tukemiseen muutosten keskellä. Kuitenkin se herättää myös jatkokysymyksiä: esimerkiksi siitä, toimiiko tämä johtajuustyyli yhtä hyvin erilaisissa organisaatiokulttuureissa. Kriittisen tutkimuksen näkökulmasta olisi tärkeää pohtia myös transformationaalisen johtajuuden mahdollisia varjopuolia, kuten Tourishin (2013, s. 26–40) ja Bassin & Steidlmeierin (1999, s. 186–188) esiin nostamaa riskiä epäautenttisuudesta tai liiallisesta johtajakeskeisyydestä.

Jatkossa voitaisiin myös syventyä enemmän siihen, onko työntekijöiden persoonallisuuspiirteillä merkitystä siinä, miten he kokevat transformationaalisen johtajuuden, vai toimiiko se kaikentyyppisiä työntekijöitä johdettaessa samalla tavalla. Työnteon tapojen muuttuessa olisi mielenkiintoista myös tutkia, miten transformationaalinen johtajuus toimii, kun ollaan fyysisesti hajallaan. Etä- ja hybridityö tuo johtamiseen omat haasteensa. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla, että miten

transformationaalisella johtajuudella pystytään vaikuttamaan työhyvinvointiin etäämmältäkin toimiessa.

Lähteet

- Allan, B. A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H. M. ja Tay, L. (2019). *Outcomes of meaningful work. A meta-analysis*. Journal of Management Studies 56: 3, 500–528.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). *Creating readiness for organizational change*. Human Relations, 46:6, 681–703.
- Arnold K., Turner N., Barling J. & Kelloway K. (2007). *Transformational Leadership and Psychological Well Being: The Mediating Role of Meaningful Work*. Journal of Occupational Health Psychology 2007 12: 3, 193–203.
- Bass, B. M. (1990). *From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision*. Organizational Dynamics 18: 3, 19–31.
- Bass, B. M. (1997). *Transformational Leadership: Industrial, Military, and Educational Impact*. 1st. Edition. Psychology Press.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership and organizational culture*. Public administration quarterly 17: 1, 112–121.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2. painos). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*. Leadership Quarterly 10: 2, 181–217.
- Burke, W. W. (2018). *Organization change: theory and practice*. Fifth edition edn. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007). *Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?* Academy of Management Journal 50: 4, 869-884.
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018). *Teemahaastattelu : Lyhyt selviytymisopas*. Teoksessa R. Valli (toim.), Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. PS-kustannus. 27–51.
- Great Place to Work. (2025). Noudettu 19.1.2025 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/>
- Hautala, T. M. (2005). *The Relationship Between Personality and Transformational Leadership*. Journal of Management Development 25: 8, 777–794.

- Hayati, D.; Charkhabi, M. & Naami, A. (2014). *The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study*. SpringerPlus 3: 25.
- Helsilä, M. & Salojärvi, S. (2013). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. 2. painos. Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyyppänen, R. (2013). *Esimiesosaaminen, liiketoiminnan menestystekijä*. Edita.
- Jarden R., Sandham M., Siegertand R. & Koziol-McLain J. (2018). *Intensive care nurse conceptions of well-being: a prototype analysis*. British Association of Critical Care Nurses 23: 6, 324–331.
- Jin, S., Seo M-G. & Shapiro, D.L. (2016). *Do happy leaders lead better? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership*. The Leadership Quarterly 27: 1, 64–84.
- Juuti, P. & Puusa, A. (2020). *Laadullisen aineiston analysointi*. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti (toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Juuti, P. & Vuorela A. (2002). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi*. PS kustannus.
- Kalimo, R. & Lindström K. (1988). *Työ ja henkinen hyvinvointi*. Työterveyslaitos.
- Kara D., Uysal M., Sirgy M. & Lee G. (2013). *The effects of leadership style on employee well-being in hospitality*. International Journal of Hospitality Management 34: 9–18.
- Krummaker, S. & Vogel, B. (2013). *An In-Depth View of the Facets, Antecedents and Effects of Leader's Change Competency: Lessons of a Case Study*. The Journal of Applied Behavioral Science 49:3, 279–307. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/0021886312469442>
- Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttötymisen perusteet*. Edita.
- Martikainen S-J & Oikarinen T. (2024). *Työn merkityksellisyys kumpuaa sen sosiaalisesta arvosta – Uutta kotimaista tutkimustietoa hoiva- ja opetusaloilta*.
Noudettu 11.01.2025 osoitteesta

<https://www.tieteessatapahtuu.fi/numerot/tyon-merkityksellisyys-kumpuaa-sen-sosiaalisesta-arvosta?>

- Mieli. (2024). Resilienssi auttaa selviytymään. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://mieli.fi/vahvista-mielenterveyttasi/mita-mielenterveys-on/resilienssi-auttaa-selviytymaan/>
- Newman, A., Donohue, R. & Eva, N. (2017). *Psychological safety: A systematic review of the literature*. Human Resource Management Review 27: 3, 521-535.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. Sage.
- Otala, L. (2003). *Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan*. Työhyvinvoinnin työkirja. WSOY.
- Pirinen, H. (2023). *Esihenkilö muutoksen johtajana*. Alma Talent.
- Pyöriä, P., Ojala, S. & Nätti, J. (2019). *Työelämän muutokset ajassamme*. Teoksessa T. Heiskanen, S. Syvänen & T. Rissanen (toim.), *Mihin työelämä on menossa? Tutkimuksen näkökulmia*. Tampere University Press. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-359-006-9>
- Ree, E. & Wiig, S. (2019). *Linking transformational leadership, patient safety culture and work engagement in home care services*. Nursing open 2020 7: 1, 256–264.
- Seeck, H. (2012). *Johtamisopit Suomessa: taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Oy.
- Schaufeli W. & Bakker A. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study*. Journal of Organizational Behavior 25, 293–315.
- Suominen, R. (2006). *Työpaikkaliikunnan strateginen rooli ja tavoitteet*. Teoksessa: *Työpaikkaliikunnan hyvät käytännöt*. Edita Prima Oy.
- Sverke, M., Falkenberg, H., Hellgren, J., Lu, C. & Pienaar, J. (2017). *How Do We React When Our Organization Changes? Perspectives on Employees' Appraisal of Change, Consequences and Mitigating Factors*. Teoksessa N. Chmiel, G. Fraccaro li, M. Sverke (toim.), *Work and organizational psychology*. Wiley Blackwell.

- Terveystalo. (2025). *Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen*. Noudettu 2.2.2025 osoitteesta https://www.terveystalo.com/fi/tyoterveys/ajankohtaista/tietopakettit/tyohyvinvointi-ja-tyossa-jaksaminen?utm_source=wom
- Tietoarkisto. (n.d.). Aineistohallinnan käsikirja. Noudettu 7.5.2025 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/aineistohallinta/>
- Tourish, D. (2013). *The dark side of transformational leadership: A critical perspective*. Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2023). Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Noudettu 30.4.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2019). Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Noudettu 29.4.2025 osoitteesta <https://tenk.fi/fi/ohjeet-ja-aineistot/ihmistieteiden-eettisen-ennakoarvioinnin-ohje>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). *Murroksesta uuteen kasvuun: Työ- ja elinkeinoministeriön tulevaisuuskaatsaus*. Valtioneuvosto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-287-594-5>
- Työterveyslaitos a. (n.d.). *Organisaatiomuutos*. Noudettu 30.9.2024 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>
- Työterveyslaitos b. (n.d.). *Resilientti organisaatio*. Noudettu 5.2.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/resilientti-organisaatio>
- Työterveyslaitos. (2020). *Hyvinvointia työstä 2030-luvulla – Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä*. L. Kokkinen (toim.)
- Työterveyslaitos. (2025). *Työn imu*. Noudettu 11.1.2025 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyon-imu>
- van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). *A critical assessment of charismatic-transformational leadership research: Back to the drawing board?* The Academy of Management Annals 7: 1, 1–60.

- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorian ja trendit*. Edita.
- Virolainen, H. (2012). *Kokonaisvaltainen työhyvinvointi*. BoD – Books on Demand.
- Yukl, G. (1999). *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*. *The Leadership Quarterly* 10: 2, 285–305.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurungot

Työntekijöille

Taustoitus

- Kerro itsestäsi ja työtehtävistäsi

Työhyvinvoinnin merkitys ja haasteet muuttuvassa työympäristössä

- Millaisia muutoksia olet kohdannut työssäsi tai organisaatiossasi?
- Mitä työhyvinvointi sinulle tarkoittaa? Miten koet sen merkityksen omassa työssäsi?
- Mitkä asiat edistävät työhyvinvointiasi tällä hetkellä? Entä heikentävät?
- Miten työympäristön muutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiisi?
- Millaisia konkreettisia keinoja organisaatiossasi käytetään työhyvinvoinnin tukemiseksi?
- Saatto riittävästi tukea esihenkilöltäsi muutostilanteissa? Jos ei, niin mitä toivoisit?

Transformationalisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

Transformationalinen johtajuus sisältää elementtejä, kuten yksilöllisen huomioimisen, inspiroivan motivoinnin, luovuuteen kannustamisen ja älyllisen haastamisen.

- Transformationalinen johtajuus korostaa inspiroivaa motivointia. Miten tämä näkyy esihenkilösi johtamistavassa?
- Miten esihenkilösi tukee kehittymistäsi työssäsi?
- Kannustaako esihenkilösi sinua luovuuteen ja innovatiivisuuteen? Jos kyllä, niin miten?
- Minkä verran esihenkilösi antaa tilaa omatoimiseen ongelmanratkaisuun?
- Saatto esihenkilöltäsi riittävästi palautetta työstäsi? Jos kyllä, niin miten?
- Millainen työyhteisön ilmapiiri on? Koetko sen tukevan työhyvinvointia?

- Miten kuvailisit vuorovaikutusta esihenkilösi kanssa?
- Miten kuvailisit esihenkilösi tapaa johtaa työhyvinvointia?

Tulevaisuuden kehitys ja toiveet

- Miten esihenkilösi voisi paremmin tukea työhyvinvointiasi?
- Mikä saa sinut tuntemaan merkityksellisyyttä työssäsi pitkällä tähtäimellä?

Esihenkilöille

Taustoitus

- Kerro itsestäsi ja työtehtävistäsi

Työhyvinvoinnin merkitys ja haasteet muuttuvassa työympäristössä

- Millaisia muutoksia olet kohdannut työssäsi tai organisaatiossasi?
- Miten koet työhyvinvoinnin merkityksen organisaatiossasi muuttuvassa työympäristössä?
- Miten muuttuva työympäristö on vaikuttanut työyhteisön työhyvinvointiin?
- Millaisia konkreettisia keinoja organisaatiossasi on käytössä työhyvinvoinnin edistämiseksi?

Transformationalisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin

- Transformationaalinen johtajuus korostaa inspiroivaa motivointia, yksilöllistä huomiointia ja luovuuteen kannustamista sekä älyllistä haastamista. Miten nämä elementit näkyvät omassa johtamisessasi?
- Onko sinulle tärkeää esihenkilönä, että työntekijät luottavat visioosi sekä toimintatapoihisi? Kerro lisää.
- Jokaisella työntekijällä on omat vahvuutensa, kehitystarpeensa ja työskentelytapansa. Miten varmistat, että esihenkilötyössäsi huomioidaan kunkin työntekijän yksilölliset tarpeet?

- Miten pyrit motivoimaan ja inspiroimaan työntekijöitäsi muutostilanteissa?
- Miten annat palautetta työntekijöillesi?
- Miten kuvailisit vuorovaikutusta sinun ja työntekijöiden välillä?
- Miten työyhteisössä pyritään luomaan avointa keskustelukulttuuria?

Tulevaisuuden kehitysnäkymät

- Millaisia toimenpiteitä organisaatiossasi voisi vielä kehittää työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta?
- Millaisia taitoja tai valmiuksia johtajilta vaaditaan entistä enemmän tulevaisuudessa työhyvinvoinnin tukemiseksi?

Liite 2. Saatekirje

Hei!

Olemme hallintotieteiden maisteriopiskelijoita Vaasan yliopistosta ja teemme pro gradu -tutkielmaa, jossa käsittelemme transformationaalisen johtajuuden roolia ja vaikutusta työhyvinvoinnin johtamisessa jatkuvasti muutoksen keskellä olevassa työympäristössä. Tutkielman tavoitteena on selvittää miten transformationaalinen johtajuus tukee työhyvinvointia muutoksen keskellä, ja mitkä konkreettiset johtamistoimet edistävät työntekijöiden hyvinvointia muutosten aikana.

Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina etäyhteydellä Teamsin välityksellä. Haastattelut kestävät enintään tunnin ja ne nauhoitetaan tutkimuksen tekoa varten. Haastateltavat ja saadut vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti. Nimesi tai organisaatiosi, jossa työskentelet, ei tule ilmi tutkielmassa.

Arvostamme suuresti osallistumistasi tutkimukseemme. Vastauksesi ovat meille erittäin tärkeitä ja auttavat meitä syventämään ymmärrystämme tutkimastamme aiheesta. Kiitämme jo etukäteen ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi tutkimukseemme hyväksi!

Ystävällisin terveisin,

Kaisla Hirvinen ja Mimi Kristiansson
puhelinnumerot

Liite 3. Parigradun raportti

Tämä pro gradu -tutkielma on toteutettu parityönä. Yhteistyö käynnistyi kesällä 2024 avoimella keskustelulla mahdollisesta yhteisestä graduprosessista. Olimme aiemmin tehneet onnistuneesti ryhmätöitä opintojen aikana, mikä loi pohjan yhteiselle gradulle. Alusta alkaen tavoitteenamme oli rakentaa luottamuksellinen, tasavertainen ja molempien vahvuuksia hyödyntävä työskentelytapa.

Käytännössä molemmat ovat osallistuneet kaikkiin tutkielman osa-alueisiin: olemme molemmat kirjoittaneet teoria- ja empiriaosioita, suunnitelleet ja pitäneet haastatteluja sekä osallistuneet aineiston analyysiin täysin tasavertaisesti. Tiedostot ja materiaalit ovat olleet jaettuina yhteisissä digitaalisissa ympäristöissä, ja niitä on työstyty jatkuvasti yhteisymmärryksessä. Työtä on edistetty säännöllisillä tapaamisilla sekä aktiivisella ja arkisella viestinnällä työn eri vaiheissa.

Parityö on tarjonnut mahdollisuuden jatkuvaan ajatustenvaihtoon ja vertaistukeen, mikä on lisännyt työskentelyn mielekkyyttä ja vahvistanut motivaatiota. Olemme saaneet toisiltamme apua ajatusten kirkastamiseen niin sisällöllisissä kuin rakenteellisissakin kysymyksissä, ja pystyneet hyödyntämään toistemme näkemyksiä työn laadun kehittämisessä. Seminaarityöskentely on tukenut parityötä tarjoamalla konkreettisia etappeja ja ulkopuolista palautetta, jonka käsittely yhdessä on ollut antoisaa ja hyödyllistä. Koko prosessin ajan olemme kokeneet, että parigradu on ollut paitsi tehokas myös inhimillisesti rikastuttava tapa toteuttaa vaativa opinnäytetyö.