

Milla Vähäsöyrinki

**Esimiestyön ja työhyvinvoinnin merkitys;  
työhyvinvointi ja sen tukeminen Osuuskauppa  
Arinassa korona-aikana**



Restonomi  
Matkailun koulutusohjelma  
Syksy 2020



**KAMK • University  
of Applied Sciences**

## Tiivistelmä

**Tekijä:** Vähäsöyrinki Milla

**Työn nimi:** Esimiestyön ja työhyvinvoinnin merkitys; työhyvinvointi ja sen tukeminen Osuuskauppa Arinassa korona-aikana

**Tutkintonimike:** Restonomi (AMK), matkailu

**Asiasanat:** esimiestyö, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin tukeminen, korona

Hyvä johtaminen on tärkeää koko organisaation ja työyhteisön kannalta. Esimiestyön merkitys on suuri, ja esimiehen tapaan johtaa vaikuttaa kovin moni asia. Työhyvinvointia puolestaan on tutkittu paljon, mutta vähemmän on tutkittu sitä, miten esimiehen itsetuntemus vaikuttaa esimiestyön tekemiseen. Kuitenkin, jotta voi johtaa alaisiaan, täytyy ensiksi tuntea omat tapansa toimia eri tilanteissa, kyetä tulemaan toimeen erilaisten ihmisten kanssa; sietää epävarmuutta ja stressiä, ja ymmärtää työstä palautumisen ja itsestä huolehtimisen taidot. Hyvät itsensä johtamistaidot ja itsetuntemus vaikuttavat esimiehen omaan työhyvinvointiin ja esimiestyöhön. Esimiehellä on iso rooli työyhteisössä ja hän vaikuttaa ratkaisevasti työpaikan ilmapiiriin, työmotivaatioon, työntekijöiden sitoutumiseen ja työn tuloksellisuuteen.

Työhyvinvointi on yksinkertaistettuna työn ja ihmisen yhteensopivuutta. Se toteutuu, kun työn vaativuus ja sisältö ovat tasapainossa työntekijän tietotaitojen ja kiinnostuksen kanssa. Kun esimies voi hyvin, hän kykenee parempaan esimiestyöhön. Esimieskään ei pysty tehdä työtään yksin, vaan hän tarvitsee tuekseen yrityksen johdon ja omien esimiestensä tuen. Esimiestyön tueksi voidaan myös tarjota erilaisia työhyvinvoinnin tukitoimia kuten työnohjausta, mentorointia ja koulutusta. Kaikkein tärkeintä on kuitenkin se, että esimies saa tarvittaessa tukea omalta esimieheltään ja kollegoiltaan. Jo tietoisuus siitä, että apua on saatavilla tarvittaessa, auttaa usein haastavissa tilanteissa ja synnyttää tunteen tilanteen hallitsemisesta.

Tänä vuonna oman erityispiirteensä näihin teemoihin on tuonut maailmanlaajuinen koronapandemia, ja se on otettu mukaan myös tähän opinnäytetyöhön. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat seuraavat; ovatko otannan esimiehet Arinassa kokeneet koronan vaikuttaneen heidän työhyvinvointiinsa, onko esimiestyö muuttunut korona-aikana ja millaista palautetta otannan esimiehet antavat työnantajansa Arinan tarjoamista tukitoimista. Itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen teemoihin liittyvät kysymykset esimiehille suunnatuissa haastatteluissa koskivat omaa työhyvinvointia, siihen vaikuttamisesta sekä ajatuksista työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta.

Opinnäytetyössä toimeksiantajana on ollut Osuuskauppa Arina. Arina on S-ryhmän alueosuuskaupoista pohjoisin ja maantieteellisesti suurin. Toimipaikkoja on 183 marketkaupan, liikenneasemakaupan, erikoistavarakaupan ja matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialoilla. Tässä opinnäytetyössä on haastateltu esimiehiä marketkaupasta. Opinnäytetyö on tehty laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jolloin tutkittavaa asiaa pyritään ymmärtämään aineiston kokoamisen ja analysoinnin avulla. Tutkimusmenetelmänä on käytetty puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Opinnäytetyötä varten on haastateltu Arinan henkilöstöjohtajan ja kehityspäällikön lisäksi kuutta Arinan esimiestä aiheista työhyvinvointi ja Arinan tuki esimiehille korona-aikana. Arinan esimiehiä on haastateltu henkilökohtaisesti syvähaastatteluna, mutta niin, että heidän anonymiutensa säilyy tässä työssä.

Opinnäytetyö osoitti, että haastateltavat kokivat työhyvinvointinsa pääsääntöisesti hyväksi, eikä korona ollut vaikuttanut esimiestyöhön niin paljon kuin olisi saattanut olettaa. Arinan tukitoimet koettiin riittäviksi, vain muutama kehittämisehdotus nousi haastatteluissa esille. Itsetuntemuksen ja itsensä johtamisen teemat olivat esillä haastatteluissa ja niiden ja hyvän esimiestyön välinen yhteys oli löydettävissä.

## Abstract

**Author:** Vähäsöyrinki Milla

**Title of the Publication:** The Importance of Managerial Work and Occupational Well-Being: Supporting Occupational Well-Being in Osuuskauppa Arina during the COVID-19 Period

**Degree Title:** Bachelor's Degree in Hospitality Management, Tourism (AMK)

**Keywords:** Managerial work, Occupational well-being, Support of occupational well-being, COVID-19

Good leadership is important for organizations and their work communities. Supervisors do important work and many issues affect how they are able to do it. A large amount of research on occupation well-being exists, but studies how supervisors' self-knowledge impacts management practices are less evident. However, in order to lead others, it is necessary to recognize how to handle different situations, interact successfully with a variety of people, tolerate insecurity and stress, and understand the significance of recovery and self-care. Good self-management skills and self-knowledge affect occupational well-being and the work of managers. Supervisors play an extensive role in the work community and have a decisive influence on its atmosphere, work motivation, employee engagement and work efficiency.

Occupational well-being is enabled when employees and the work they do is compatible. This is possible when the demands and content of work tasks match employees' know-how and interests. Supervisors who experience occupational well-being, also work better. However, supervisors cannot do their job alone and so they also need the support of their line managers. Occupational counseling, mentoring and training can be good support measures for supervisory work. However, it is crucial that supervisors are also supported by their own supervisors and colleagues when needed. Awareness of help being available helps in challenging situations and creates a sense of control.

This year, the global Covid-19 pandemic has added issues specific to the themes above, which is why it has been included in this thesis. The research questions of the thesis examine whether the supervisors at Arina felt that Covid-19 had affected their occupational well-being, whether their supervisory work had changed during this period and the feedback given by the interviewed supervisors about the support measures provided by their employer, Arina. The self-management and self-awareness related questions concerned the supervisors' occupational well-being, their influence on it, and their opinions on the relationship between work and leisure.

The thesis was commissioned by Osuuskauppa Arina. Arina is the northernmost and largest of the S-Group's regional cooperatives. The S-Group has 183 locations in the supermarket industry, transport station, specialty goods and tourism and catering sectors. In this thesis, supermarket supervisors were interviewed. This thesis was conducted as a qualitative study, in which the research material was compiled and analyzed. The research method was a semi-structured interview otherwise known as a thematic interview. In addition to Arina's HR Director and Development Manager, six Arina supervisors were interviewed on the topics of well-being at work and how Arina has supported its management staff during the Covid-19 period. Arina's supervisors were interviewed in person with measures taken to ensure their anonymity.

The results of this thesis indicated that the interviewees generally experienced well-being at work and Covid-19 had not influenced their work as much as one might have expected. Arina's support measures were considered sufficient, only a small number of development proposals arose in the interviews. The themes of self-knowledge and self-management features proposals arose in the interviews. The themes of self-knowledge and self-management featured in the interview and a connection between them and good managerial work could be found.

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet .....	3
	2.1 Teoriapohjan esittely .....	3
	2.2 Tutkimuskysymykset opinnäytetyölle .....	4
3	Esimiestyö ja johtajuus.....	5
	3.1 Millainen on hyvä johtaja .....	6
	3.2 Itsetuntemus ja johtajuus .....	7
	3.2.1 Keinoja parantaa itsetuntemusta .....	10
	3.3 Itsensä johtaminen .....	12
4	Työhyvinvointi ja sen merkitys.....	14
	4.1 Työhön sitoutuminen.....	15
	4.2 Esimiehen työhyvinvointi.....	16
	4.2.1 Kaupan esimiehen oma työssä jaksaminen .....	17
	4.3 Työnantajan tuen merkitys työhyvinvointiin .....	19
	4.4 Esimiehen merkitys työhyvinvointiin .....	20
	4.5 Työhyvinvoinnin tukitoimia esimiehille .....	22
5	Kriisi ja kriisissä johtaminen .....	25
6	Case Osuuskauppa Arina .....	28
	6.1 Korona ja koronan vaikutukset marketkauppaan .....	29
	6.2 Arinan tuki esimiehille .....	31
	6.2.1 Arinan tukitoimet esimiehille korona-aikana .....	32
7	Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus .....	35
	7.1 Tutkimusongelma .....	35
	7.2 Tutkimusmenetelmä .....	35
	7.3 Haastattelun toteutus.....	37
	7.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	40
8	Tutkimustulokset.....	41
9	Johtopäätökset.....	46

10 Pohdinta ..... 51

Lähteet ..... 53

Liitteet

## 1 Johdanto

Yleensä meillä jokaisella on esimies. Vaikka emme itse toimisi esimiehenä, esimiestyö koskettaa meitä joka tapauksessa. Esimiehestä käytetään nykyään joissain yhteyksissä nimikettä esihenkilö, mutta itsestäni se ei tunnu luontevalta, vaan esimieheksi on minusta sopivaa kutsua niin nais- kuin mieshenkilöäkin. Siksi käytän tässä opinnäytetyössä nimikettä esimies.

Esimiestyössä on paljon mahdollisuuksia ja vastuuta, sitä kautta siihen sisältyy myös haasteita ja vaatimus siitä, että kykenee johtamaan ja hahmottamaan laajempia kokonaiskuvia työssä. Esimiestyön merkitys on iso koko työyhteisölle. Kun työtä voi tehdä luotettavan ja hyvää esimiestyötä tekevän esimiehen johdettavana, se vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon ja sitoutuneisuuteen sekä sitä kautta työn ja yrityksen tuloksellisuuteen.

Jokainen esimies tekee työtä omalla tyylillään ja persoonallaan. Jotta voisi johtaa muita, tulisi osata johtaa ensiksi itseään. Tätä ei voi tehdä, jos ei tunne itseään ja tapojaan toimia, tarvitaan siis hyvää itsetuntemusta. Itsensä ymmärtäminen luo pohjan muiden ihmisten ja heidän käyttöksensä ymmärtämiselle ja tämä on pohja tuloksekkaalle esimiestyölle.

Esimieskään ei jaksaa työtään yksin, ilman tukea. Hän tarvitsee tuekseen yrityksen johdon ja omien esimiestensä tuen voidakseen hyvin. Tässä työssä käsittelem paitsi esimiestyötä, myös työhyvinvoinnin tukitoimia esimiehille. Case-tapauksena työssäni on oma työpaikkani Osuuskauppa Arina. Olen haastatellut Arinan henkilöstöjohtajaa ja kehityspäällikköä, sekä anonyminä kuutta esimiestä opinnäytetyöni teemoista.

Tavoitteenani oli tutkia Arinan esimiesten työhyvinvointia ja työhyvinvoinnin tukitoimia esimiesten kokemana. Tutkimus toteutettiin henkilökohtaisina haastatteluina syksyllä 2020, ja maailmanlaajuinen koronapandemia otettiin huomioon asiaa tutkittaessa. Haastattelukysymyksissä oli paitsi kysymyksiä työhyvinvoinnin tukitoimista ja niiden merkityksestä, myös esimiesten kokemuksia ja ajatuksia heidän omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttamisesta. Lähtökohtana oli se, että ihminen on kokonaisuus, eikä työnantaja voi hyvilläkään tukitoimilla kantaa kaikkea vastuuta työntekijöidensä työhyvinvoinnista, vaan työntekijän itsensä on myös huolehdittava omasta jaksamisestaan sekä hyvinvoinnistaan. Näitä aiheita haastatteluissa käsiteltäessä tuli esille itsetuntemuksen merkitys. Kun tuntee itsensä ja esimerkiksi omat tapansa palautua, on jo työkaluja, miten voida hyvin töissä ja rentoutua vapaa-ajalla. Kun molemmat osa-alueet ovat kunnossa, sillä on valtavan iso positiivinen vaikutus

elämään. Kun tuntee itsensä, on myös helpompi ymmärtää muita, ympärillä olevia, johdettavia ja tehdä esimiestyötä.

Opinnäytetyössäni käsitellään isoja teemoja, joista on kirjoitettu paljon. Tällä hetkellä kaikkein suurin puheenaihe koko maailmassa on koronapandemia, joka näkyy aivan jokapäiväisessä elämässäkin meillä kaikilla. Se on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen lähes kaikkiin työpaikkoihin ainakin jollain tavalla. Olen ottanut sen tähän työhön mukaan, mutta rajannut siitä kertomista ainoastaan välttämättömään, koska tässä työssä korona esittää vain sivuosaa. Johtajuudesta, esimiestyöstä ja työhyvinvoinnista on hyllymetreittäin teoksia, mutta paljon vähemmän on niitä teoksia, joissa kerrotaan ehkä kaikkein olennaisimmasta. Siitä, mistä kaikki lähtee ja muodostuu. Mielestäni hyvä ja tuloksekas esimiestyö lähtee siitä, että esimies tuntee aidosti itsensä ja tapansa toimia. Se johtaa hyvään ja rehelliseen työilmapiiriin ja sitä kautta vaikuttaa joka ikiseen työpaikkaan ja sen työntekijään. On hyvä nähdä, kuinka suuri merkitys esimiestyöllä on myös välillisesti isoon joukkoon ihmisiä. Toivon omalta osaltani voivani vaikuttaa siihen, että näihin asioihin kiinnitettäisiin enemmän huomiota jo rekrytoitaessa esimiehiä ja koulutettaessa heitä. Toimikoon tämä opinnäytetyö siis eräänlaisena keskustelunavaajana näille asioille.

## 2 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Esimiehellä on tärkeä rooli työyhteisössä, sen vuoksi myös esimiehen työhyvinvointi on merkityksellinen. Kun esimies voi hyvin, hän kykenee parempaan esimiestyöhön. Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä on asia, josta mielestäni ei puhuta niin paljon kuin ehkä aihetta olisi. Sen takia olen painottanut sitä tässä opinnäytetyössäni. Opinnäytetyöni tarkoitus on lisäksi tuottaa osaltaan tietoa esimiesten työhyvinvoinnista Arinassa sekä kartoittaa ajatuksia työnantajan tarjoamasta tuesta korona-aikana. Tavoitteena on kartoittaa, onko jotain, mitä Arina työnantajana voisi tehdä toisin tai enemmän, tukeakseen paremmin esimiesten työhyvinvointia varsinkin kriisitilanteissa, kuten nyt koronapandemian aikana. Samoin tavoitteena on saada mielipiteitä, mistä asioista esimiehet antavat työnantajalleen hyvää palautetta.

### 2.1 Teoriapohjan esittely

Teoriaosioon olen koonnut teoriaa hyvästä johtajuudesta, työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä. Tutkin erityisesti esimiehen työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja sekä sitä, miksi esimiehen työhyvinvointi on ensiarvoisen tärkeää koko organisaation kannalta. Pidän esillä työssäni itsetuntemuksen merkitystä, sillä se on avain kykyyn johtaa itseään, ja sitä kautta myös muita. Teoriaa on myös itsetuntemuksesta ja keinoista lisätä itsetuntemusta.

Esimies on merkittävässä roolissa koko työyhteisön kannalta. Siksi on hyvin tärkeää, että hän saa tukea työhönsä ja pystyy näin johtamaan alaisiaan menestyksekkäästi. Tämä kaikki kuuluu työhyvinvointiin, joka heijastuu sekä yrityksen toimivuuteen ja tuottavuuteen että työntekijöiden motivaatioon tehdä työtä ja työkykyyn.

Maailmanlaajuinen koronapandemia vaikutti valtavasti päivittäistavarakauppaan. Se aiheutti välillä jopa kaaoksen päivittäistavara-kauppoihin ja tämä kaikki heijastui voimalla kaupanalan työntekijöihin. Kaiken tämän keskiössä kaupan alan esimiehet pyrkivät varmistamaan ruokahuollon toimivuuden, työpaikan ja asiakkaiden turvallisuuden ja terveyden. Tilanne oli kaikille uusi ja yllättävä. Ennennäkemätön tilanne, epätietoisuus ja julkisuus loivat kaikki osaltaan painetta selviytyä yhtäkkiä aivan erilaiseksi muuttuneessa arjessa. Yleensä kun puhutaan kriisijohtamisesta tai muutosjohtamisesta, tarkoitetaan esimerkiksi organisaatiomuutoksia tai mediakriisejä; nyt korona on haastanut kaikki ennalta-arvaamattomuudellaan ja käänteillä, jotka



ovat vaatineet ja vaativat nopeita reagoiteja. Tässä tilanteessa mitataan kykyä olla esimiehenä hyvin erilaisen kriisin keskellä kuin aiemmin on osattu kuvitella.

## 2.2 Tutkimuskysymykset opinnäytetyölle

Opinnäytetyössäni tutkin esimiestyötä, sen merkitystä ja työhyvinvointia. Peilaan näitä teorioita case-tapaukseen, eli Osuuskauppa Arinaan. Oman erityispiirteensä tähän aikaan ja sitä kautta myös työhyvinvointiin on antanut maailmanlaajuinen koronapandemia. Opinnäytetyöni tutkimuskysymykset ovat: Ovatko otannan esimiehet Arinassa kokeneet koronan vaikuttaneen työhyvinvointinsa, onko esimiestyö muuttunut korona-aikana, jos on, niin miten; sekä millaista palautetta he antavat Arinan tarjoamista tukitoimista. Selvitän myös haastattelututkimuksella, olisivatko otannan esimiehet toivoneet enemmän tai erilaista tukea; ja mistä asioista ja tukitoimenpiteistä otannan esimiehet antavat kiitosta työnantajalleen. Mikä siis oli sellaista tukea, jota jatkossakin toivottaisiin. Itsensä johtamisen ja itsetuntemuksen teemoihin liittyvät haastatteluissa kysymykset omasta työhyvinvoinnista, siihen vaikuttamisesta sekä ajatuksista työn ja vapaa-ajan välisestä suhteesta.

### 3 Esimiestyö ja johtajuus

Esimies johtaa, on johtaja. Kuten nimikin kertoo, johtaja tarkoittaa johdossa olevaa, esimerkiksi, edelläkävijää, eteenpäin viejää. Esimiestyö on ollut murroksessa viime vuosien ja vuosikymmenten aikana. Muutama vuosikymmen sitten oli yleistä, että piti monelle esimiehelle perustella, miksi taidot ihmisten johtamisessa ovat tärkeitä. Nykyään esimiehistä suurin osa ymmärtää, että aivan keskeinen menestystekijä organisaatiossa on henkilöstöjohtaminen, ja miten sitä toteutetaan. Myös ihmisten työpaikan ilmapiiriä koskevat odotukset ovat tulleet suuremmiksi ja joidenkin esimiesten mielestä jopa kohtuuttomiksi. Ennen oli tyypillistä, että moni työntekijöistä vain tyytyi kohtaloonsa ja pelkäsi tai sieti huonoa esimiestä. Nykyään ihmiset osaavat vaatia työpaikoillaan hyvää johtamista ja työilmapiiriä sekä työhyvinvoinnista huolehtimista. Jos nämä asiat eivät toteudu, on tänä päivänä yhä pienempi kynnys puuttua epäkohtiin ja valittaa niistä. (Järvinen 2014, 14.) On myös vallalla ajattelutapaa, että jos työpaikalla viihtyy ja on hyvä olla, ollaan jopa valmiimpia alempaan palkkatasoon. Se liittyyneen muutenkin murrokseen työelämässä. Enää ei olla niin riippuvaisia työpaikoista, päätkätyöt ovat monelle arkipäivää pakonkin edessä, ja ylipäättään ollaan enemmän tietoisia siitä, että oma aika on arvokkainta mitä voimme jollekin lahjoittaa. Ei ole vierasta, että haaveillaan sapattivuodesta pois työelämästä tai ”pienennetään”, hidastetaan elämää jotenkin niin, että voi toteuttaa itseään sen sijaan, että käyttäisi koko elämänsä työntekoon. Se on iso arvomuutos, joka heijastuu työelämään ja asettaa suurempia paineita johtamiseen ja johtamistaitoihin.

Viime vuosina koko ajan on lisääntynyt psykologisen eli ihmisen käyttäytymistä koskevan tiedon tarve. Nykyään pohditaan paljon aiempaa enemmän siihen liittyviä kysymyksiä ja kehittämideoita. Johtamiskoulutuksessa käydään läpi, mitkä asiat vaikuttavat avoimeen ja hyvään ilmapiiriin työpaikalla, mistä syntyy motivaatio työn tekemiseen, mitkä ovat toimivan tiimin edellytykset, miten palautteiden antaminen ja saaminen hoidetaan; sekä miten henkilökuntaa saataisiin osallistettua ja siten myös sitoutettua työpaikan toimintaan. Iso asia verrattuna entiseen on myös se, että nykyään esimiehet osaavat pyytää ja hakea apua tarvittaessa. Apua on myös aiempaa enemmän saatavilla, koska tietoa on tullut lisää. Tieto on myös poistanut aiemmin ehkä koettua häpeääkin siitä, että työpaikoilla on ollut ongelmia. On ymmärretty, että jokaisessa työpaikassa, kuten aina ihmisten kanssakäymisessä, ei kaikki mene käsikirjoitusten mukaan. Esimerkiksi työterveyshuolloilta, omalta esimieheltään ja henkilöstöasioihin perehtyneiltä asiantuntijoilta kuten konsulteilta, työnohjaajilta ja mentoreilta voi lähteä tarvittaessa kysymään neuvoja ja apua. Ymmärrys ja osaaminen käyttäytymistieteestä

ja siitä kuinka ne vaikuttavat yksilöiden ja ryhmien toimintaan, auttaa ja helpottaa johtajan asemassa olevaa henkilöä toimimaan hankalissakin tilanteissa selkeästi. On olennaista, että kun työelämässä tulee vastaan tilanteita, jossa joskus tunteet ohjaavat ihmistä enemmän kuin tosiasiat, niin silloin edes johtaja kykenee säilyttämään malttinsa ja ajattelukykynsä. (Järvinen 2014, 23.)

Tutkimukset kertovat, että yleensä esimiehet ovat hyvin sitoutuneita työhönsä. Motivaationa hakeutua esimiestyöhön voi toimia se, että haluaa vaikuttaa ja saada asioita aikaan. Esimiestyöllä voi vaikuttaa yrityksen menestymiseen ja sitä myöten yrityksen tulevaisuuteen. Esimiestyössä palkitsee nähdä oman työtiimin osaaminen, yhteishenki ja innostus, siinä myös konkreettisesti pystyy seuraamaan oman johtamisen lopputuloksia. Kun esimiehenä on kannustanut ja auttanut työntekijää tekemään työnsä ja näkee, miten työntekijä menestyy; se motivoi ja palkitsee myös esimiestä itseään. (Pirinen 2014, 153-154.)

### 3.1 Millainen on hyvä johtaja

Johtamiseen ja hyvään johtamiseen liitetään paljon vastuuta, toiveita ja odotuksia. Työterveyslaitoksessa esimiestyötä tutkinut Krista Pahkin tiivistää Työterveyslaitoksen verkkojulkaisussa hyvän johtamisen kolmeen k:hon: kysy, kuuntele ja kannusta. Krista Pahkin painottaa, että johtajan tehtävänä on aktiivisesti luoda avointa keskustelukulttuuria eri työryhmien ja työntekijöiden välille. Hyvä johtaja ei tuo esiin vain itseään ja mielipiteitään, vaan kannustaa työntekijöitä esittämään omia ideoitaan ja näkemyksiään, myös negatiivisia asioita, kuten epäonnistumisia, toimimattomia käytäntöjä ja muita huonoja uutisia. Hyvän ja hyvin johdetun työyhteisön piirteitä ovat yhdessä tekeminen ja yhdessä sovitut tavoitteet, joihin kaikki ovat sitoutuneet, sekä vahva keskinäinen luottamus. (Pahkin 2017.)

Hyvä johtaja on monipuolinen, hahmottaa laajoja kokonaisuuksia ja arvostaa jokaisen osaamista. Hän antaa työntekijälle riittävän haastavia tehtäviä ja luottaa niistä selviytymiseen. Tärkein tehtävä johtajalle on mahdollistaa työntekijöiden onnistuminen. Se tarkoittaa, että johtaja on työn arjessa mukana neuvomassa ja tukemassa, mutta tarvittaessa osaa myös astua syrjään, jotta työntekijälle jää tilaa onnistua itsenäisesti. Tämä vaatii johtajalta sopeutumista ja mukautumista tarpeen mukaan. Tarvittaessa pitää olla konkreettista johtamista, täytyy osata ottaa kantaa, kertoa kuka tekee, mitä tekee ja milloin. Mutta taas toisaalta johtaminen on myös visiointia ja

suunnannäyttämistä eteenpäin. Krista Pahkin uskoo, että tulevaisuudessa johtaminen on erilaista. Pahkin visioi, että irtaudumme työnjohdollisesta ajattelusta ja että johtamisesta tulee jaettava. Siihen suuntaan ollaan menossa jo nyt, kun työtä tehdään paljon projekteissa, joissa projektipäälliköt tekevät tehtäviä, jotka perinteisesti on mielletty esimiesten tehtäviksi. (Pahkin 2017.)

Hyvä johtaja tunnistaa omia vahvuuksiaan ja kehittämiskohteitaan sekä osaa hyödyntää ja kehittää niitä. Hänellä on myös uskallusta sanoa, ettei tiedä tai osaa, jos asia on niin. Johtajan työssä on tärkeää osata käsitellä pettymyksiä, päästä eteenpäin niistä ja muista vaikeista tilanteista, joita väistämättä tulee eteen. (Virolainen n.d.)

Esimiestyötä ja sen onnistumista voidaan mitata monenlaisilla mittareilla. Usein näkyvin mittari on se, millaista tulosta organisaatio tekee ja saavuttaako se tavoitteitaan. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön viihtyminen töissä kertovat myös paljon. Se, miten henkilöstö kokee työn antaman tyydytyksen ja työssä jaksamisen vaikuttaa paljon siihen, miten sitoutunut henkilöstö on työpaikkaan. (Virolainen n.d.)

### 3.2 Itsetuntemus ja johtajuus

Itsetuntemusta voisi kuvailla myös sanalla minätietoisuus. Itsetuntemus on taitoa tunnistaa mitä ihmisessä tapahtuu ja miten hän toimii. Se on myös tietoisuutta omasta persoonasta ja omista yksilöllisistä tavoista toimia erilaisissa tilanteissa. (Kaski & Kiander 2007, 22.)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan ihmisen kykyä tarkastella ja ymmärtää itseään. Samalla se on myös kykyä hyväksyä itsensä ja kunnioittaa itseään sellaisena kuin on. Itsetuntemukseen kuuluu oman rajallisuuden hyväksyminen ja sekä hyvien että huonojen puolien tunnistaminen. Hyvä itsetuntemus ei ole sama asia kuin hyvä itsetunto, joka tarkoittaa taas enemmänkin henkilön kykyä nähdä itsensä vakuuttavana ja tasavertaisena muihin nähden. Itsetuntemus on kuin sisäinen peilimme, johon täytyisi pystyä katsomaan mielellään ja usein. Siksi sitä voidaan pitää kaikkein tärkeimpänä tunneälytekijänä, joka mahdollistaa muiden taitojen ja kykyjen kehittymisen. (Saarinen 2002, 39-40.)

Kun tuntee itsensä ja ymmärtää oman tapansa reagoida ja toimia erilaisissa tilanteissa, pystyy myös ymmärtämään muiden tunnetiloja ja tapaa toimia. Se luo perustaa vastavuoroisuudelle, ja

siihen että pystyy kuulemaan muiden mielipiteitä ja samalla ymmärtää ne heidän totuudekseen. (Virolainen n.d.) Kansankielellä sanottuna esimerkiksi asiaton kritiikki ei mene ”ihon alle” ja jää siten kuormittamaan aiheettomasti mieltä. Toisaalta myös, kun tunnistaa omat vahvuutensa ja kehittämiskohteensa, kykenee olemaan avoimempi sekä positiiviselle että negatiiviselle palautteelle. Silloin saadusta palautteesta on aidosti hyötyä, eikä palaute mene ohi, niin että palautteen saaja joko hyökkää tai puolustautuu voimakkaasti palautetta tai palautteen antajaa vastaan.

Itsetuntemuksen kehittämisen ja kehittymisen myötä itsekontrolli ja elämän hallinta lisääntyy, ja osaa tarkastella omaa itseä koskevia muutoksia realistisemmin. Samalla tunteiden ja stressin käsittely parantuu ja ihmissuhteita on helpompi kehittää. Tulee myös uskallusta ristiriitojen kohtaamiseen ja kykyä olla tarvittaessa ”ulkopuolisena”. Sitä kykyä tarvitaan varsinkin johtajana ihmisten kanssa työskennellessä (Virolainen n.d). Johtajalta vaaditaan kykyä ja osaamista ratkaista ihmisten välisiä ristiriitoja ja ongelmatilanteita tasapuolisesti ja fiksusti, menemättä itse tunteen tasoilla vaikeisiin asioihin mukaan. Tämä ei poista sitä, ettei johtaja voisi olla sydämellinen ja empaattinen, vaan se tarkoittaa, että selvitettäessä esimerkiksi työpaikalla tulehtuneita asioita johtaja kykenee ottamaan asiat asioina ja samalla paikkansa työpaikan esimiehenä.

On hidas ja vaativa prosessi lisätä omaa itsetuntemustaan ja itseymmärrystään. Esimiehen itsetuntemuksen ja tiedon lisääntyessä hyödyt työyhteisössä eivät välttämättä näy nopeasti vaan vasta ajan kuluessa. Tästä syystä on tärkeää, että esimiehellä on vahva sisäinen motivaatio asiaan. Itsestä oppiminen ja siten itsetuntemuksen lisääminen voi olla vaikeaa, koska oman mukavuusalueen laajentaminen tarkoittaa väistämättä epämukavuusalueelle menemistä. Se tuottaa siten aina jonkin verran psyykkistä kipua. Siksi voisikin olla helpompaa ajatella, että ei jotenkin voi itselleen tai luonteelleen mitään, ja siten yrittää välttää vaativa työ itsessään ja johtajana kasvamisessa. Asia on hyvä tiedostaa, jotta prosessi ei lopu heti alkuunsa. Jokainen voi oppia itsestään lisää. Sitä tapahtuu tiedostamattomastikin, mutta kuitenkin tietoinen ponnistelu vie useimmiten paremmin eteenpäin ja opettaa enemmän. On tärkeä ymmärtää, että se, että tiedostaa omat toimintatapansa ja luonteenpiirteensä, ei tarkoita toimintaa, jossa omat toimintatavat liitetään osaksi omaa persoonaa, ja siten jotenkin oikeutettaisi oma ehkä epäasianmukainenkin toiminta. Sitä kutsutaan defensiiviseksi toiminnaksi, ja se estää ottamasta ja kantamasta vastuuta itsestään sekä omasta toiminnasta. Käyttäytyminen on toimintaa, johon jokainen voi vaikuttaa, ei siis ihmisen ominaisuus. (Kaski & Kiander 2007, 80-81.) Tärkeintä on se, että esimies työyhteisön johtajana osaa, kykenee ja uskaltaa pitää huolta siitä, että työyhteisössä

kaikki noudattavat samoja pelisääntöjä. Kun esimiehellä on tietoa ja kykyä ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, hänellä on silloin paljon henkistä pääomaa, jota voi hyödyntää työssään.

Yksi johtajuuden perusperiaatteista on, että kyetäkseen johtamaan muita, on ensin osattava johtaa itseään. Jotta ylipäätään voisi johtaa itseään, on tunnettava itsensä, että tietää ketä johtaa. Tehokas johtaminen lähtee siis oman itsensä tuntemisesta ja siitä, että johtaja on sinut itsensä kanssa. Tulokselliseen kehittämiseen tarvitaan omien vahvuuksien ja vajavaisuuksien tunnistamista. Monesti ajatellaan, että tärkeintä olisi tietää omat heikkoutensa. Näin ei kumminkaan ole, vaan vielä tärkeämpää on tunnistaa omat vahvuutensa sekä osata ja uskaltaa käyttää niitä. Omien heikkouksien tunteminen auttaa valitsemaan tiimiin sellaisia ihmisiä, joilla on täydentäviä ja tarvittavia ominaisuuksia. Oma mieli on siis kaiken lähtökohta. Siihen on kyettävä vaikuttamaan, se on tunnettava ja sitä on osattava kehittää, jotta esimiestyö olisi hyvää ja tuloksekasta. (Kukkola 2016.)

Koska johtaja on tehtävässään valta-asemassa, hän vaikuttaa tästä valta-asemasta käsin työyhteisönsä kulttuuriin. Sillä miten johtaja suhtautuu itseensä ja tunnistaa ominaisuuksiaan ja omaan persoonaansa liittyviä piirteitä on merkitystä toimivan johtajuuden kannalta. Johtamisteot saavat persoonallisen leimansa johtajan persoonasta, siksi johtajan persoona on työväline johtamistyössä. (Kaski & Kiander 2007, 139.) Itsensä tunteminen ja siinä kehittyminen korostuu esimiestyössä, se on keskeinen elementti, että esimiestyö ylipäätään on tuloksekasta. Kun tunnistaa ja tietää omat kykynsä, mitä osaa, kehittymistarpeet, vahvuudet, ja miten nämä kaikki näkyvät omassa persoonassa ja tavassa tehdä työtä, pystyy näistä tiedoista, taidoista ja ymmärryksestä ammentamaan omaan työhönsä paljon henkistä pääomaa. Kun itsetuntemusta löytyy tai se lisääntyy, omaa toimintaansa pystyy säätämään entistä tietoisemmin ja harkitummin. Silloin toiminnasta tulee tarkoituksenmukaista reagoimisen sijaan, esimerkiksi ”töksäyttely” ja turha reagointi tiettyihin asioihin jää pois. Näin ollen pystyy keskittymään asioihin tietoisemmin ja toiminta on enemmän rakentavaa. (Virolainen n.d.)

Johtaminen on vaikuttamistyötä. Kun esimies johtaa työntekijöitään ja työtä kohti tavoitteiden toteutumista, siinä tulevat näkyviksi sekä henkilökohtaiset vahvuudet, heikkoudet ja niiden vaikutus muihin. Samalla korostuu myös ihmisten erilaisuus. Monesti ihmisten on helpompaa nähdä oma vaikuttamisensa muista, kuin sen, miten he itse vaikuttavat muihin. Keskeinen menestystekijä on se, miten esimies kykenee vaikuttamaan omaan toimintaansa. Toista on hankalaa ja jopa mahdotonta muuttaa, mutta omaa toimintaansa ja suhtautumistapaansa voi muuttaa ja niihin vaikuttaa. Vaihtoehtoiset toimintatavat tulevat työntekijän kohdalla mahdollisiksi, kun johtaja kykenee muutokseen omissa toimintatavoissaan. Tämä korostuu

varsinkin vuorovaikutustilanteissa tuoden niihin mahdollisuuden joustavuuteen ja uudistuvuuteen. Silloin kun johtaja tuntee itsensä paremmin, häneltä myös löytyy keinoja vaikuttaa omaan toimintaansa esimiehenä työskennellessään. (Kaski & Kiander 2007, 11.)

Psyconin toimitusjohtajana työskentelevä Mikael Nederström kertoo Uusimaa-lehdessä, että hänen tekemässään väitöstutkimuksessaan yllättävimmät löydöt liittyivät itsetuntemuksen suureen rooliin persoonallisuudessa sekä siihen, millainen rooli esimiehen itsetuntemuksella on alaisten työtyytyväisyyteen. Nederströmin mukaan esimiehen itsetuntemus selittää alaisten työtyytyväisyyttä paremmin kuin esimiehen persoonallisuus. Sellainen esimies, joka on sinut itsensä ja omien kykyjensä sekä ominaisuuksiensa kanssa, on parempi esimies kuin sellainen, jolla näitä taitoja ei ole. Mikael Nederström toteaa, että kovasti yleistäen täydellistä esimiestä voisi kuvata niin, että hänellä olisi riittävä määrä motivaatiota johtamiseen, perinteistä älykkyyttä ja itsetuntemusta siihen mukana. Jos esimiehen toimintaan ei ole tyytyväinen, hänelle kannattaa antaa palautetta. Nederström sanoo myös, että fiksu esimies osaa itsekin kysyä palautetta. Hyvä palaute on sellaista, että sen avulla esimies voi kehittyä toiminnassaan. Se on myös konkreettista, perusteltua ja yksilöityä, ja se kohdistuu asioihin, joita palautteen saajan on mahdollisuus muuttaa. Monissa organisaatioissa on käytössä systemaattinen palautejärjestelmä, jossa ihminen saa palautetta esimiehiltään, alaisiltaan ja kollegoiltaan. Tämänkaltaisella palautesysteemillä voidaan lisätä ihmisten itsetuntemusta, ja siten auttaa myös parantamaan esimiestyön laatua. (Varis 2017.)

### 3.2.1 Keinoja parantaa itsetuntemusta

Havainnointi on kaikkein yksinkertaisin tapa tutkia omaa johtamistyötään. Havaintojen tekeminen itsestä on kuitenkin erittäin vaikeaa, koska omat sisäiset tulkinnat usein sekoittavat havaintojen tekemistä. Monesti tieto omasta itsestä on helposti myönteisempää itselle kuin se olisi ulkopuoliselle. Esimerkiksi tiukoissa tilanteissa saattaa nähdä omat virheensä pienempinä tai voi selittää itselleen, että ne johtuivat muista. (Kaski & Kiander 2017, 89.)

Päiväkirjan pitäminen voi auttaa kehittymään ja kehittämään omaa tapaansa toimia. On tärkeää, että silloin kirjaa päiväkirjaansa niin onnistuneita tilanteita kuin niitä, jotka olisivat voineet mennä toisin. Jokaisen toiminnassa on seikkoja, jotka hoituvat hyvin ja toisia asioita, jotka edellyttävät kehittämistä. On hyvä ja armollista muistaa, että kukaan ei ole täydellinen eikä myöskään tule

täydelliseksi kaikesta kehittämisestä huolimatta. Kuitenkin oman johtamisen kehittämisellä johtaja voi luoda työyhteisön, jossa työntekijät voivat keskittyä turvallisesti työn tekemiseen. Päiväkirjaa pitämällä voi seurata omaa kehittymistään ja edistymistään kehittämiskohteissa. Pohdinta omasta toiminnasta tuo oivalluksia ja eväitä työhön. (Kaski & Kiander 2007, 89.)

Palaute on erittäin tärkeä oman oppimisen sekä oman mukavuusrajan ylittämisen kannalta. Olisi hyvä, jos esimies olisi kiinnostunut etsimään ja saamaan palautetta työstään. Palautteen antamiskulttuuri kertoo paljon organisaation vuorovaikutuskulttuurista ja ilmapiiristä. Kun vuorovaikutus on avoin ja siinä on luottamusta, on helppoa antaa ja saada palautetta. Yksi esimiestyön keskeisimpiä tehtäviä on palautekulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen. Vastaanottaessaan palautetta esimies saa tärkeää tietoa sekä omasta toiminnastaan että alaisten kokemuksista. Koska ihmisillä kuitenkin on taipumus hakea ympäristöstään sitä tietoa, joka tukee jo valmiiksi olemassa olevaa käsitystä itsestään ja ympäristöstä, voi erilaisen palautteen saaminen ollakin vaikea pala kuulla ja ottaa vastaan. Onneksi kaikkeen palautteeseen ei tarvitse reagoida välittömästi, vaan voi kiittää saadusta palautteesta ja palata siihen myöhemmin, kun on saanut miettiä asiaa jonkin aikaa. (Kaski & Kiander 2007, 91-92.)

Monilla työpaikoilla on saatavilla esimiesvalmennusta ja erilaista ohjauksellista tukea. Se on ulkopuolista apua ja tukea, jota esimies voi halutessaan hyödyntää myös itsetuntemuksen syventämisessä ja kehittämisessä. Yksi tällainen tuki on kollegiaalinen mentorointisuhde. Siinä mentorina toimii mentoroitavan valitsema kollega. Mentorin taustasta riippuu, kuinka paljon hän osaa ja uskaltaa ottaa esille myös itsetuntemukseen liittyviä asioita. Parhaimmillaan mentorisuhde voi toimia hyvänä ja rakentavana peilinä ja vertaisoppimisena. (Kaski & Kiander 2007, 100-101.)

Oivallinen apu itsetuntemuksen kehittämiseen ja vahvistamiseen on työnohjaus. Se on työnohjaajaksi koulutetun ohjaajan kanssa työyhteisön, työn ja johtajan johtamistoiminnan ja johtamiskokemusten tutkimista. Työnohjauksen tavoitteena on sekä ammatillisten että persoonallisten voimavarojen vahvistuminen, ja sen lähtökohtana on ihminen työnsä kokijana. Työnohjaus on aina täysin luottamuksellista. Se on myös tavoitteellista, sopimuksenvaraista ja edellyttää sitoutumista omakohtaiseen ja pitkäkestoiseen työskentelyyn. Työnohjausprosessi voi olla kestoltaan 1-3 vuotta ja tulee huolehtia, että työnohjausistuntojen väli olisi riittävän lyhyt. Prosessin vaikuttavuus perustuu pitkään aikajänteeseen ja vapaaehtoiseen sitoutumiseen. Koska työnohjausprosessi antaa työvälineitä omien kokemusten ja reaktioiden tutkimiseen ja niistä oppimiseen, on mahdollista, että reaktiivinen toimintatapa vähenee ja tulee uskallusta oman mukavuusalueen rajojen ylittämiseen. (Kaski & Kiander 2007, 101.)



Joskus voi olla tarvetta myös psykoterapialle, jos esimies kokee, että työssä jaksaminen ja selviäminen kuormittaa kohtuuttomasti voimavaroja. Psykoterapia on kuitenkin vaativampi ja raskaampi, koska silloin ei käsitellä vain työhön ja itsetuntemukseen liittyviä asioita, vaan pureudutaan syvemmin omiin henkilökohtaisen elämän kipupisteisiin. Psykoterapiassa nousevat esiin elämän haavoittumiset ja kipukohtat, mutta samalla sitä kautta rakentuu merkittävää itseymmärrystä ja myös yleisellä tasolla ihmismielen ymmärrystä. Se tukee ja auttaa henkilökohtaisen elämän ohella myös johtamistyössä. (Kaski & Kiander 2007, 102-103.)

### 3.3 Itsensä johtaminen

Esimiehille on olennaisen tärkeää osata johtaa itseään ja hallita omaa työaikaansa. Usein käy niin, että joustaa ja venyy töissä liikaa oman hyvinvointinsa kustannuksella. Siihen voi olla monta syytä. Voi olla että, työtä on oikeasti liikaa niin, ettei sitä ehdi tehdä työaikojen puitteissa; silloin on ehdottoman tärkeää viestiä asiasta ylemmälle taholle, jotta asioihin voidaan puuttua ja mitoittaa työtä oikein. Helposti käy niinkin, että mielenkiintoinen työ vie mukanaan, työn imu ja innostus kuljettavat niin, ettei tuntien kulumista huomaa.

Kuitenkin on olennaista, että kykenee suunnittelemaan työtään etukäteen ja tekemään sille jonkinlaisen rungon. Jollei osaa rajata tekemisiään, ei hahmota työhönsä kuuluvia tehtäviä tarpeeksi eikä kykene keskittymään tärkeimpiin hoidettaviin asioihin asia kerrallaan, voivat työpäivän aikana häiriöt tai huomaamattomatkin aikavarkaat venyttää työpäivää ja vaarantaa sen, ettei tärkeät asiat tule tehdyksi. Sen takia esimiehellä täytyy olla kyky paneutua ja keskittyä asioihin oikeasti. Sitkeyttä ja kurinalaisuutta vaatii se, että osaa laittaa omat rajansa, aikatauluttaa ja priorisoida, jakaa isoja kokonaisuuksia pienempiin ja pysyä näissä suunnitelmissa (Pirinen 2014, 162.)

Esimiehen johtaessa itseään, kuten myös muita johtaessaan, on jäämäkkyys ja rajojen asettaminen olennaisessa osassa. On nähtävä ja osattava jakaa tehtävät sovitun mukaisesti, ei niin, että esimerkiksi esimiehen niskaan kaatuu tehtäviä, jotka hänelle eivät kuulu. Jos esimiehen on vaikeaa sanoa ei, tai hänellä on halu liikaa miellyttää muita, saatetaan tätä käyttää hyväksi ja hänen ylitseen kävellä. (Pirinen 2014, 162.)

Hyvä esimiestyö perustuu hyvään itsensä johtamisen taitoon. Siihen liittyy myös se, että elämässä on riittävästi työtä tasapainottavia elementtejä; tyydyttäviä ihmissuhteita, mielekästä tekemistä ja harrastuksia sekä riittävästi aikaa levolle ja rentoutumiselle. Johdon konsultti Helena Åhman

määrittelee oman mielen johtamisen seuraavasti: "Oman mielen johtaminen on ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista omien mahdollisuuksien ja tasapainon löytämiseksi. Se toteutetaan kriittisen itsehavainnoinnin avulla samalla uutta oppien. Hyvä itsensä johtaminen on sitä, että tiedostaa ja tarvittaessa muuttaa uskomuksiaan, arvojaan ja asenteitaan. Hyvä itsensä johtaja ottaa huomioon myös muut yksilöt ja ympäristön. Sen pohjalle rakentuu hyvä toisten johtaminen ja ohjaaminen siten, että se on eri osapuolten ja kokonaisuuden etu". (Luukkala 2011, 272-273.)

#### 4 Työhyvinvointi ja sen merkitys

Työhyvinvointi on yksinkertaistaen ihmisen ja työn yhteensopivuutta. Se toteutuu, kun työn sisältö ja sen vaativuus ovat tasapainossa työntekijän tietotaitojen ja kiinnostusten kanssa. On merkittävää, että myös ulkoiset työn olosuhteet tukevat työn tekemistä. (Luukkala 2011,19.)

Työssä viihtyminen ja työn kokeminen merkitykselliseksi vaikuttavat siihen, miten voimme töissä. Työhyvinvoinnista puhutaan yhä enemmän ja enemmän, mutta silti välillä törmää siihen ajatukseen, ettei työn kuulukaan olla viihdyttävää, eikä johtajan viriketoiminnanohjaaja. Ei toki näinkään, mutta tiedetään, että hyvinvointi töissä nostaa työmotivaatiota ja parantaa työkykyä. Työyhteisön hyvinvointi, ihmisten johtaminen ja arkinen työn tekeminen eivät ole irrallaan toisistaan. Täytyy siis tarkastella kokonaisuutena työpaikkaa ihmisten ja työn yhteenliittymänä. Ei ole sellaista työyhteisöä, jossa henkisesti voitaisiin hyvin, mutta työ ei sujuisikaan tai se olisi tuottamatonta. Taas toiselta kantilta katsottuna aina silloin kun työhyvinvoinnissa on puutteita, myös työn laatu ja tuottavuus kärsii. (Järvinen 2014, 56.)

Toimivassa työyhteisössä sen peruspilarit ovat kunnossa. On työntekoa tukeva organisaatio, sekä työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, jotta kaikki tietävät omat tehtävänsä. Se helpottaa epävarmuutta ja epäselvyyttä omista ja toisten työtehtävistä. Samoin yhteiset pelisäännöt tulisi tehdä jo perehdyttämävaiheessa selviksi, jotta ne olisivat tuttuja ja yhdenmukaiset kaikille. Avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi ovat edellytyksenä työyhteisön kehittymiselle. Jos jokuakaan näistä peruspilareista ei toimi tai se puuttuu kokonaan, sillä on selkeää kielteistä vaikutusta työpaikan ilmapiiriin ja koko työn tekemiseen. Esimiehen tehtävänä on huolehtia, että työyhteisön peruspilarit ja niihin liittyvät prosessit ovat kunnossa, samalla hän ratkaisevasti vaikuttaa työpaikan taloudelliseen ja henkiseen menestymiseen. (Järvinen 2014, 57.) Tutkimuksissa on mitattu, että niissä työpaikoissa, joissa työhyvinvointi koettiin alhaiseksi, yli puolet työntekijöistä vaihtaa työpaikkaansa. Taas kun työhyvinvointi koettiin vahvaksi, sitoutuneisuus työpaikkaan oli 90 %. (Virolainen n.d.)

Työhyvinvointia voi mitata monella tavalla. Sairauslomat ja työtapaturmatilastot kertovat omaa kieltään. Niistä voi tehdä monia johtopäätöksiä, mutta tässä on syytä ottaa huomioon se seikka, että huono johtaminen aiheuttaa stressiä. Stressi taas vaikuttaa psykosomaattisesti terveyteen ja on siten aiheuttamassa osaltaan sairauslomia. Jos taas työhyvinvointi on huono, se kuten sanottua vaikuttaa työskentelymotivaatioon ja silloin työntekijä voi olla helpommin jäämässä sairauslomalle pienestäkin syystä. Motivaatio olla töissä ja tehdä töistä näkyy myös

asiakastyytyväisyystutkimuksissa ja asiakaspalautteissa sekä työilmapiiritutkimuksissa ja työtyytyväisyyskyselyissä (Virolainen n.d.). Huonolla työmotivaatiolla varustettu työntekijä ei ole niin palvelualtis ja riippuen työpaikan laadusta työntekijät voivat antaa paljonkin kuvaa siitä, millaiseksi he kokevat työnsä. Se vaikuttaa myös esimerkiksi ostokäyttäytymiseen ja kuluttamiseen. Jokainen meistä on varmaan törmännyt joskus sellaiseen liikkeeseen, jossa myyjä on vaikuttanut haluttomalta ja töykeältä. Vaikka tarvitsisimmekin välttämättä tietyn tuotteen liikkeestä, saatamme kääntyä kannoillamme ja valita kilpailevan yrityksen ainoastaan huonon tunnelman takia. Tai ainakin liikkeellä jää lisämyynti saamatta, jos paikan ilmapiiri saa asiakkaan lähtemään mahdollisimman nopeasti pois.

Työhyvinvointi, työntekijän kokonaisvaltaisesta jaksamisesta ja hyvinvoinnista huolehtiminen voi olla myös yksi organisaation arvoista. Se tarkoittaa, että asioita peilataan työhyvinvoinnin kannalta. Voidaan ajatella, että tällöin työhyvinvointi on yksi kilpailuetu. Silloin strategisesti toimitaan niin, että päätöksenteossa, työolosuhteissa, johtamiskäytänteissä ja kaikessa organisaation kehittämisessä otetaan työhyvinvoinnillinen näkökulma asioihin. Samalla nähdään se, että miten hyvin työntekijöistä huolehditaan, vaikuttaa suoraan menestymiseen ja työn tuloksekkaaseen jatkumiseen. (Virolainen n.d.)

#### 4.1 Työhön sitoutuminen

Työhön sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä samaistuu työrooliinsa. Tämä rooli myös vaikuttaa ihmisen minäkäsitykseen. Kun roolissa toiminen vastaa ihmisen odotuksiin ja tarpeisiin, hän pystyy paremmin myös toimimaan roolinsa mukaisesti. Tärkeänä odotuksena ammatti-identiteettiin liittyen pidetään inhimillisen kasvun tarpeiden tyydyttämistä. Se on esimerkiksi sitä, että on mahdollisuus toteuttaa itseään, ottaa vastuuta, saavuttaa tavoitteet, jotka on asetettu, sekä samalla saada onnistumisen kokemuksia. (Nummelin 2007, 106.)

Työssä jaksamista tukee se, että vaikka ammatti-identiteetti olisikin tärkeä, muu identiteetti olisi erillinen ammatti-identiteetistä. Kun työhönsä on sopivasti sitoutunut, kykenee pitämään terveet rajat ja samalla huolehtimaan siitä, että hyvinvointinsa tukemiseksi on työn vastapainoksi vapaa-aikaa, mahdollisuus harrastuksille, liikunnalle ja terveellisille elämäntavoille sekä aikaa ihmissuhteille ja itselleen. Tällaisen sopivan sitoutumisen taso tulisi työnantajan kyetä turvaamaan työntekijöilleen. Sopiva sitoutuminen siis riittää. Ylisitoutunut työntekijä uhraa

elämänsä työlleen. Työ saattaa olla niin mielenkiintoista ja mukaansa tempaavaa, että siitä ei senkään takia osaa tai pysty irrottautumaan, mutta vähitellen työroolin kohtuuton merkitys alkaa syömään muulta elämältä voimavaroja. Työstä saadut hyvät palautteet ja vaikuttamisen mahdollisuus saattavat vahvistaa ylisitoutujan työn tekemistä liikaa. Vaikka positiivinen palaute on ehdottomasti hyvä asia, se voi myös johtaa kierteeseen, jossa enää tavallinen työnteko ei riitä, vaan aina pitäisi olla täydellistä. Se johtaa jossain vaiheessa väistämättä uupumukseen, jos työstä ei ehdi tai osaa palautua. Elämä ei saa muuttua vain työksi ja työ elämäksi. Jos työntekijä ei itse huomaa tai osaa säädellä työnsä ja muun elämänsä välistä suhdetta, esimiehen on syytä ottaa asia herkästi työntekijänsä kanssa puheeksi. Tämä koskee totta kai myös esimiehiä ja heidän esimiehiään. Viime kädessä vastuu omasta jaksamisestaan on kuitenkin jokaisella aikuisella ihmisellä itsellään. (Nummelin 2007, 106-107.)

#### 4.2 Esimiehen työhyvinvointi

Edellä on kerrottu paljon esimiehen työstä, siihen liittyvistä velvoitteista ja esimiehen merkityksestä työhyvinvointiin. Väistämättä tulee esiin kysymys, miten esimies hoitaa kaiken tämän ja vielä monia muita osa-alueita työssään. Esimiehet työskentelevät usein monenlaisissa paineissa ja heidän työtään kohtaan kohdistuu joskus epärealistisiakin odotuksia. Niissäkin tilanteissa esimiehen on pystyttävä itsenäiseen ajatteluun ja kyettävä tekemään päätöksiä. Koska esimiehen tehtävä ja rooli työpaikassa on hyvin erilainen suhteessa työyhteisön muihin jäseniin, esimies saattaa kokea työssään yksinäisyyttä. Monesti työhyvinvoinnista puhuttaessa keskitytään alaisten työhyvinvointiin ja kuitenkin tutkimusten mukaan juuri johtavassa asemassa olevat kokevat eniten stressiä työssään. Siksi on tärkeää organisaatioissa ottaa huomioon, miten esimiestäkin voidaan tukea hänen työssään ja huolehtia esimiehen jaksamisesta. Vähintä mitä voi tehdä on tarjota esimiehelle koulutus- ja sparrausmahdollisuutta, sekään ei kuitenkaan voi korvata oman organisaation ja kollegoiden tukea, mikä on avainasemassa esimiehen hyvinvoinnille ja jaksamiselle. (Järvinen 2014, 249.)

Yksi merkittävimmistä organisaation menestystekijöistä on esimiehen tai esimiesten hyvinvointi. Johtaminen ei onnistu, jos esimies ei ole kunnossa, siksi esimiehen voimavaroista on pidettävä hyvä huoli. Tärkein energian lähde on oma itse; niin keho ja tunteet kuin myös luovuus ja järki. Kun ympäristö on vaativa, saattaa käydä niin, että asettaa aina muut itsensä edelle. Se kuitenkin

kostautuu pidemmän päälle. Sitä paitsi omalla toiminnallaan esimies näyttää esimerkkiä ja luo työyhteisöön kriteerejä ja kulttuuria, miten työhön sekä sen tekemiseen suhtaudutaan. Samalla hän antaa esimerkkiä terveestä asenteesta hyvinvoinnista huolenpitämiseen. Tästä syystä esimiehen oma hyvinvointi ei ole pelkästään hänen oma asiansa, vaan myös viesti ja esimerkki muulle työyhteisölle. (Harju & Kallasvuo 2007,16-18.)

Esimestyön vastapainoksi tarvitaan riittävästi ja säännöllisesti palauttavaa vapaa-aikaa. Parasta olisi, että vapaa-ajan harrastukset olisivat kylliksi erilaisia työhön nähden, jokainen kuitenkin tuntee omat tapansa rentoutua ja palautua parhaiten. Tärkeintä on, että esimies uskaltaa kuunnella itseään ja tarpeitaan. Vaikka työtä ja vastuuta olisi kuinka paljon, kenenkään ei pitäisi olla niin korvaamaton, ettei voisi irrottautua töistä ja viettää vapaa-aikaa. Jos olo tuntuu niin korvaamattomalta, täytyisi hälytyskellojen soida ja tehdä pikaisia järjestelyjä työyhteisöön, jotta aivan jokaiselle jäisi riittävästi aikaa lepoon ja palautumiseen. Kuten luvun alussa otin esille, esimies on asemansa vuoksi monien tarpeiden kohde. Organisaatiolla on omat vaatimuksensa ja alaiset ovat tarvitsevia monessa suhteessa. Silloin on helppo unohtaa omat tarpeensa ja joustaa liikaa. Se on kuitenkin tuhoisaa koko työyhteisölle pidemmän päälle. Kukaan ei jaksaa, eikä kenenkään tarvitse olla käytettävissä koko ajan. Jos henkilökohtaiset tarpeet ja väsymys jäävät huomiotta, siitä seuraa uupumus, joka saattaa pahaksi päästyään vaatia pitkänkin tauon tai sairausloman töistä. Avun pyytäminen ei ikinä ole heikkous, päinvastoin se kertoo vahvuudesta ja vastuusta. Siitä, että huolehtii itsestään ja työyhteisöstään niin paljon, että on valmis hakemaan apua tarvittaessa, jotta asiat saadaan taas raiteilleen. Ylipitkät työpäivät eivät ole mitenkään tae tehokkuudesta, vaikka niin monesti saatetaan ajatella. Kukaan ei kykene olemaan tehokas päivästä päivään, vuodesta toiseen. On hyvin tärkeää osata rajata työ- ja vapaa-aika. Se on johtajille vaikeampaa työn laadun takia, mutta jos asiaa ei yhtään edes tiedosta, se kostautuu jossain vaiheessa väsymisenä. (Kaski & Kiander 2007, 179-186.)

#### 4.2.1 Kaupan esimiehen oma työssä jaksaminen

Myymälätyölle luovat vaatimuksia monenlaiset seikat. Vaihtelevat aukioloajat, jatkuvasti vaihtuvat tuotevalikoimat ja uudet tuotteet, tulosvaatimukset sekä tekninen kehitys työvälineissä haastavat arjen työn, mutta myös tuovat voimavaroja sekä intoa ja mielenkiintoa omaan työhön. Kuten muussakin esimestyössä, myös kaupan esimestyössä on omat erityispiirteensä. Myös

kaupanalalla esimiestyön mielekkyyteen ja esimiesten kokemaan hyvinvointiin vaikuttavat työn vaatimukset kuten jatkuva kiire tai jähmeät käytännöt. Vaatimustekijät työssä voivat uuvuttaa ja olla uhka työssä jaksamiselle pidemmällä aikavälillä, vaikka ajoittain niistä voikin saada lisäpontta työhön. Kuitenkin oman motivaation ja jaksamisen kannalta on merkittävää, että työssä on tarpeeksi mahdollisuuksia ja riittävästi voimavaroja, mitkä tasapainottavat koettuja vaatimuksia ja kuormitusta. (Lindström, Kandolin & Pahkin 2014, 4.)

Työterveyslaitoksen Esimiehenä kaupan alalla -tutkimushankkeen (2013-2014) tulosten mukaan kolme keskeisintä ja haastavinta aihetta olivat huomion kiinnittäminen työssä onnistumiseen ja osaamiseen; ajanhallinta sekä sen varmistaminen, ettei jää yksin. Työssä onnistumisen huomaaminen tuo virtaa arkiseen työhön, eikä onnistumisen tarvitse olla isokaan, että siitä voi huomauttaa ja kehua työporukkaa. Se, että aikataulut pitävät, kuormanpurku sujuu ripeästi tai esillepano on erityisen hyvännäköinen, antaa jo aihetta positiiviseen palautteeseen. Tutkimuksen mukaan jopa 96% esimiehistä on viikoittain innostunut, vahva ja tarmokas. Osaksi mielekästä esimiestyötä koettiin myös se, että oman osaamisen karttuessa aukeaa samalla mahdollisuus edetä kaupan alalla yhä vaativampiin tehtäviin. Koettiin, että ammatillisesta koulutuksesta on hyötyä (Lindström ym 2014, 25-26.)

Aikapaineiden keskellä esimiestyön hallinta vaatii neljää merkittävää taitoa. Ensiksi tavoitteiden asettamista, toiminnan arvioimista sekä tärkeysjärjestyksen päättämistä ja tähän järjestykseen pyrkimistä. Ennakointi helpottaa omaa ajankäytön suunnittelua, ja sitä tarvitaan varsinkin esimiestyössä, kun johdetaan alaisia. Ajanhallinta nähdään myös oman jaksamisen kannalta erittäin tärkeänä. Osa tutkimukseen osallistuneista esimiehistä koki, että työn vaihtelevuus ja nopea rytmi olivat myös voimavarana työssä. He kertoivat viihtyvänsä työssä, jossa välillä on kovaakin kiirettä, ja päivät ovat erilaisia. Se tuo vaihtelevuutta työhön ja sitä kautta motivoi työssä jaksamista. (Lindström ym 2014, 27-28.)

Kolmantena keskeisenä osa-alueena nousi esiin vertaistuen ja muutenkin tuen merkitys. Valtaosaa kaupan esimiehiä koskettaa ketjuohjaus, joka ajoittain sekä kuormittaa että vahvistaa. Ohjeiden tarkoitushan on selkeyttää työtä, mutta siinä samalla vaaditaan ohjeiden haltuunottoa esimiehiltä, jotta he voivat perustella uudet ohjeet työntekijöille, alaisilleen. (Lindström ym 2014, 29.)

#### 4.3 Työnantajan tuen merkitys työhyvinvointiin

Hyvä työnantaja ottaa huomioon yhtenä tärkeänä osa-alueena henkilöstön. Organisaatio, joka ymmärtää henkilöstön arvon, pitää huolta työntekijöistään ja heidän työhyvinvoinnistaan. (Luukkala 2011,20.)

Esimiehet ohjaavat, kuuntelevat ja kannustavat. He huolehtivat alaisistaan ja johtavat työtä. Myös esimiehet tarvitsevat tukea, kannustusta ja voimavaroja työtään varten. Jos esimies uupuu, häneltä loppuu motivaatio tai jaksaminen; se vaikuttaa myös koko työyhteisöön puhumattakaan esimiehestä itsestään. On tehty tutkimuksia, joiden mukaan esimiehen voimavaroja tukee se, että hän kokee omat työntekijänsä luotettaviksi ja osaaviksi eikä työyhteisössä ole vuorovaikutusongelmia. Esimiehen tulee huolehtia omasta voinnistaan ja jaksamisestaan hyvin, mutta hänenkään ei tarvitse tehdä sitä yksin. On merkityksellistä, että myös esimies saa tukea jaksamiselleen ja omalle työlleen omalta esimieheltään ja työnantajaltaan. (Hakala 2013.)

Yksin esimiehen ei siis tarvitse selvitä. Jotta esimies voi ohjata alaisiaan käytännön työssä ja työhyvinvoinnissa, hän tarvitsee tuekseen organisaation hyvinvointistrategian. Strategian takana olisi hyvä olla moniammatillinen tiimi, jossa on organisaation johtoa, esimiehiä ja muuta henkilöstöä sekä työterveyshuolto ja työsuojeluorganisaatio. Kun huolehtiminen henkilökunnan hyvinvoinnista on osana strategista ajattelua, se jännevöittää työkykyä ylläpitävää toimintaa. Selkeät tavoitteet, suunnitelmallisuus ja tulosten arvioiminen auttavat näkemään todelliset hyödyt sekä yksilö- että organisaatiotasolla. (Nummelin 2008, 11, 97-98.)

Jotta työntekijät kokevat organisaationsa kannustavaksi ja tukevaksi, organisaation on kohdeltava kaikkia työntekijöitään samalla tavalla oikeudenmukaisesti; huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista henkilöstöjohtamisen keinoin ja arvostaa heidän tekemää työtä. Kun nämä seikat toteutuvat, henkilöstöllä on vähemmän uupumista, koettua stressiä sekä sairauspoissaoloja. On tutkittu, että kaikkein vahvimmin yhteydessä työtyytyväisyyteen ja organisaatioon sitoutumiseen on kokemus ihmisläheisyydestä. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluksi ja he voivat jollain tavalla osallistua työhönsä, he kokevat luottamusta ja yhteisöllisyyttä organisaatiossaan. (Nummelin 2008, 125.)

Yhtenäisten toimintakäytäntöjen kautta välittyy myös johtamisen oikeudenmukaisuus. Kun kaikkia kohdellaan tasa-arvoisesti yhtenäisten periaatteiden mukaan, se kertoo osaltaan organisaation arvostuksesta työntekijöitään kohtaan. Hyvällä kohtelulla ja oikeudenmukaisella päätöksenteolla on todettu tutkimusten mukaan olevan suora yhteys sekä hyvään terveyteen



että stressioireisiin (Nummelin 2008, 126.) Nämä kaikki vaikuttavat välillisesti tai suoraan organisaation tuottavuuteen muun muassa sairauspoissaoloina, rekrytoinnin helppoutena tai haastavuutena sekä työntekijöiden sitoutumisena organisaatioon. Työhyvinvointi on siis myös kilpailukeino. On laskettu, että yritykset voivat saada jopa 20-kertaisina työhyvinvointiin investoidut rahat takaisin. Nämä säästöt syntyvät tuottavuuden kasvusta ja pienemmistä sairauspoissaoloista. (Nummelin 2007, 91.)

Henkilöstön työhyvinvointiin vaikuttaa siis ratkaisevasti se, millaiset puitteet hyvinvoinnin kehittämiseksi organisaation johto luo. Silloin kun hyvinvointi työssä nähdään arvokkaana, ja siitä tehdään suunnitelmallista, tavoitteellista sekä arvioitavaa toimintaa; siitä tulee myös yhteisöllinen haaste, johon koko henkilöstö voi osallistua. Samalla ymmärretään esimiestyön arvo ja halutaan panostaa esimiehiä onnistumaan työssään. (Nummelin 2008, 144.)

#### 4.4 Esimiehen merkitys työhyvinvointiin

Työn tehokkuutta lisäävä merkittävä yksittäinen tekijä on henkilöstöjohtaminen. Organisaatioita ohjataan johtamisjärjestelmän kautta, ja johtamisjärjestelmä muodostaa erilaisia vuorovaikutussuhteita organisaation eri hierarkiatasoilla työskentelevien välillä. Esimiesroolissa oleva vaikuttaa sekä ryhmiin että yksittäisiin henkilöihin. Siksi hänellä on valtaa hyvinvoinnin ja tehokkuuden kannalta hyvinkin keskeisiin asioihin, kuten toimintamalleihin, yhteistyöhön ja mahdollisuuksiin vaikuttaa ja osallistua. Esimiehet ovat työpaikoillaan työn organisoijia, vastuunkantajia, tiedon välittäjiä ja palautteen sekä hyväksynnän antajia. (Nummelin 2008, 43.)

Hyvinvoinnin ytimen töissä muodostaa esimiehen suhde sekä yksilöihin että ryhmiin. Työtyytyväisyyttä kasvattaa jouhevasti sujuva yhteistyö lisäten samalla työn tehokkuutta. Yhteys toimii myös toisinpäin; jos yhteistyö ei suju jostain syystä, se heijastelee suoraan työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Esimiehet ottavat vastaan avainhenkilöinä ulkoiset muutospaineet, ja heidän suhtautumistapansa sekä käytöksensä vaikuttavat siihen, miten ja millaisena paine välittyy työyhteisöön. Suodattajan roolissa esimiehet vaikuttavat omalla tulkinnallaan tilanteesta suoraan siihen, miten työyhteisössä koetaan muutospaineet. Myönteinen kehittämisasenne auttaa muitakin sopeutumaan ja edistämään asioita, kun taas esimiehen kielteinen asenne vaikuttaa negatiivisesti myös muiden suhtautumiseen. (Nummelin 2008, 45.)

Työhyvinvointi rakentuu monesta eri osasta; työntekijän omasta osaamisesta, työn vaatimuksista sekä sosiaalisesta tuesta. Vaatimuksien ja osaamisen välillä on oltava tasapaino, jotta työtä jaksaa tehdä. Uupuminen johtuu vaatimusten mennessä yli osaamisen ja taitojen. Hetkellisesti voidaan kestää ylisuuria vaatimuksia tiukoissa tilanteissa, mutta sen vastapainoksi tarvitaan paljon sosiaalista tukea. Varsinkin silloin esimiehen tuki työssä korostuu. (Luukkala 2011, 45.)

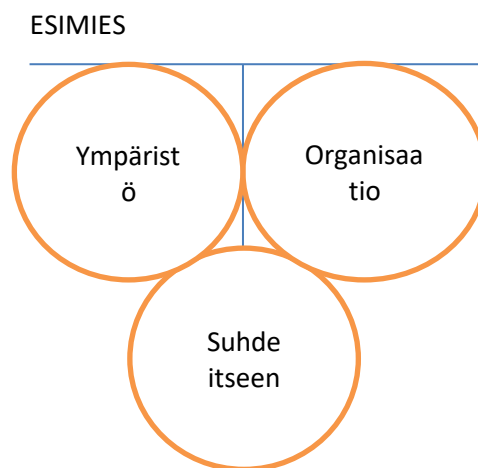
Monesti työhyvinvoinnista puhuttaessa saatetaan puhua myös työpahoinvoinnista, kuten sairauspoissaoloista, huonosta työilmapiiristä, työntekijöiden korkeasta vaihtuvuudesta ja epäselvistä tavoitteista. Niistä on tärkeä puhua ja ottaa ne huomioon. Silti ehkä liikaakin ajatellaan, että esimerkiksi jotkut alat ovat tavallista herkempiä esimerkiksi sairauspoissaoloille kuten vaikkapa rakennusala. Aivan samankin alan yrityksissä sairauspoissaoloissa on kuitenkin suurta vaihtelevuutta. Merkittävä erottava tekijä on hyvä johtaminen, huono johtajuus on siis myös terveysriski. On muistettava, että kaikilla on oikeus hyvään johtamiseen. Hyvään johtamiseen kuuluu, että esimiehellä on rohkeus puuttua asioihin, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Näitä ovat vaikka juurikin sairauspoissaolot, alhainen motivaatio, heikko yhteistyö ja epäselvät tavoitteet työssä. Hyvä esimies vaikuttaa työhyvinvointiin muun muassa varmistamalla, että jokaisella työyhteisön jäsenellä on selkeä työnkuva ja mielekäs tehtävä, jossa saa käyttää kykyjään sekä saada sitä kautta onnistumisen kokemuksia. Samalla työntekijä kokee arvostusta, ja itsensä hyväksytyksi ja tarpeelliseksi. Tässä siis esimies voi käyttää palautetta työvälineenä. Palautteen antamisen ja saamisen hyvä puoli on myös kokemus kuulluksi tulemisesta puolin ja toisin. Siinä on mahdollisuus kertoa näkemyksistään ja siten vaikuttaa työhönsä ja työn tekemiseen. (Virolainen n.d).

Työhyvinvointiin liittyy olennaisesti se, että työntekijä kokee olonsa turvalliseksi töissä. Tällä ei tarkoiteta pelkästään sitä, että fyysiset turvallisuusasiat on otettu huomioon. Työturvallisuuteen kuuluu myös henkinen turvallisuus eli esimerkiksi työpaikkakiusaaminen ja siihen ajoissa puuttuminen. Siinä esimiehellä on merkittävä rooli. Työntekijällä tulisi olla niin luottavainen ja turvallinen olo suhteessa esimieheensä, että hän kykenee ottamaan vaikeatkin asiat puheeksi. Jos näin ei jostain syystä käy, esimiehen on syytä olla hereillä ja puuttua tämänkaltaisiinkin epäkohtiin heti sellaisia havaitessaan. Luottamus on siis aivan keskeinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä. Se vaatii sen, että esimies on aidosti läsnä alaisilleen, on helposti lähestyttävä ja aidosti kuunteleva. Kun työpaikassa panostetaan avoimuuteen ja oikeudenmukaisuuteen, se luo työpaikalle emotionaalisesti turvallisen ilmapiirin.

Jotta esimies kykenisi tehtäväänsä, ja voisi synnyttää hyvinvointia työyhteisössä, on hänellä oltava tasapainoinen suhde itseensä ja työhönsä. Hyvinvoinnin ydin työyhteisössä on esimiehen

hyvinvointi. Kun esimies jaksaa työssään hyvin, hänen on helpompi käyttää osallistavia toimintatapoja työssään. Osallistavilla toimintatavoilla on tutkitusti iso merkitys sosiaalisen tuen kokemukseen yhteisössä. Jos taas esimies on ylikuormittunut eikä hänen jaksamisensa ole tasapainossa; hänen johtamistyyliinsä voi muuttua negatiivisempaan suuntaan. Tilanne, jossa esimies ei kykene täyttämään omaa rooliaan, on omiaan altistamaan koko työyhteisön erilaisille ongelmatilanteille (Nummelin 2008, 44-45.)

Esimies toimii kolmen toimintajärjestelmän rajapinnalla (kuvio 1). Tavoitetilanteessa esimiehellä on tasapainoinen suhde toimintaympäristöönsä ja hän kykenee siksi näkemään kokonaistilanteen työssään. Silloin hän ei ole upoksissa missään toimintajärjestelmissä, vaan kykenee toimimaan rajapinnoilla ja säilyttämään kokonaiskuvan hallinnassaan. (Nummelin 2008, 45.)



Kuvio 1. Esimies kolmen toimintajärjestelmän rajapinnalla (Nummelin 2018, 45).

#### 4.5 Työhyvinvoinnin tukitoimia esimiehille

Monesti esimiehet kokevat työssään enemmän haittaavaa kiirettä ja painetta kuin heidän alaisensa. Lisäksi he tekevät usein enemmän ylitöitä. Jotta esimiestä voidaan tukea työssään, hänelle on tarpeellista tarjota erilaisia työhyvinvoinnin tukitoimia kuten työnohjausta, mentorointia ja koulutusta. Kaikkein tärkeimpänä on kuitenkin se, että esimies saa tarvittaessa tukea omalta esimieheltään sekä kollegoiltaan (Nummelin 2008,26.) Jo tietoisuus siitä, että apua on saatavilla, jos sitä tarvitsee, synnyttää tunteen tilanteen hallitsemisesta. Tällainen henkinen

tuki puskuroi jopa paremmin kuin konkreettinen apu stressitilanteiden vaikutuksia. (Nummelin 2008, 59.)

Tyky-toiminnaksi kutsutaan työkykyä ylläpitävää toimintaa, jolla työntekijöiden työkykyä sekä työhyvinvointia tuetaan. Se koostuu kolmesta tasosta, joista ensimmäinen taso edustaa ennaltaehkäisevää toimintaa ja sen tavoitteena on mahdollistaa jokaisen työntekijän työ- ja toimintakyky parhaalla mahdollisella tavalla koko työuran ajan. Toisella tasolla ovat toimenpiteet, joilla autetaan sellaisia työntekijöitä ja työyhteisöjä, joita jo uhkaa työ- tai toimintakyvyn aleneminen. Kolmannen tason toimenpiteet koskevat henkilöitä, joiden työkyky on jo heikentynyt. Silloin toimenpiteiden tavoitteena on työkyvyttömyyden ehkäiseminen ja jäljellä olevan työkyvyn säilyttäminen. (Nummelin 2008, 97.)

Vertaisryhmät ovat oivallisia paikkoja jakaa kokemuksiaan, saada tukea vertaisista ja saada puhua myös omista tunteistaan. Erilaiset esimiesten tapaamiset, työpajat ja valmennukset ovat tärkeitä ja voimauttavia foorumeja, jotka tukevat esimiesten työhyvinvointia. Suurin hyöty tulee siitä, että vertaisryhmissä voi jakaa luottamuksellisesti kokemuksia, mahdollisia ongelmia, ideoita ja kysyä myös neuvoja tarvittaessa. Vertaisryhmän tuella ja asioiden jakamisella on sekin vaikutus, että kun kohtaa samassa tilanteessa olevia, työn kuormittavuuden kokemus sekä riittämättömyyden tunne vähenevät, tulee laajempaa näkemystä asioihin ja niihin saa uutta perspektiiviä toisten kokemusten kautta. (Pirinen 2014, 176-177.)

Esimestä työssään auttaa, että hänellä on takanaan oman organisaationsa ja kollegoidensa tuki. Keskeistä on myös se, että esimiehellä on käytössään uusien tietojen yrityksen keskeisistä asioista, strategioista ja ylimmän johdon tekemistä päätöksistä. Kun esimies on asioista hyvin perillä, hänellä on edellytykset toimia työssään ja hän voi rehellisesti ja johdonmukaisesti toimia puolestaan omia alaisiaan kohtaan. (Järvinen 2014, 256.)

Esimiehellä tulisi olla oikeus ja mahdollisuus käyttää henkilökohtaista valmentajaa tai työnohjaajaa, jos hän tuntee sellaiseen tarvetta tai haluaa omassa työssään kehittyä. Organisaatioissa olisi hyvä myös tukea esimiehiä niin, että heille tarjotaan lisää koulutus- tai sparrausmahdollisuuksia. Jotta esimiestyö olisi laadukasta, tieto ja koulutusperusta tulisi olla kunnossa. Sen vuoksi esimiehiltä voisi suorastaan vaatia esimieskoulutukseen hakeutumista, jos sellaista ei esimies ole vielä käynyt. (Järvinen 2014, 256-257.)



## 5 Kriisi ja kriisissä johtaminen

Kriisi voi tarkoittaa monenlaisia asioita; se voi olla uhka tai mahdollisuus, äkillinen muutos, ratkaiseva käänne tai häiriötila. Kriisi on hämmennyksen ja epäjärjestyksen tila, usein siihen liittyy kyvyttömyyttä ratkaista asioita tutuin ongelmanratkaisun keinoilla. Kriisitilanteessa uutta tapaa reagoida joudutaan hakemaan, koska vanhat toimintamallit eivät enää toimi. (Saarelma-Thiel 2009, 10.)

Kriisi tuo mukanaan muutoksen. Muutos on aina tila, jossa on mahdollisuus kasvuun ja oppimiseen. Johtaessaan muutoksen keskellä esimiehen on hyvä kysyä ja myös antaa palautetta, jotta kehittämistä voisi tapahtua, jos sellaiseen on tarvetta. Onnistumiset, kannustus ja kiittävä palaute antavat voimia jaksaa vaikeissakin paikoissa. Se on syytä muistaa eritoten silloin kun on haastava tilanne. (Pirinen 2014, 174.)

Tunnusomaista kriiseille on se, että ne tulevat tavallisesti varsin yllättäen ja äkillisesti, pysäyttävät jokapäiväisen normaaliarjen. Kriisi voi olla hyvin monenlainen, esimerkiksi taloudellinen kriisi, työyhteisökriisi, väkivaltatilanne, terroristinen teko tai kuten nyt maailman polvilleen pannut maailman laajuinen pandemia, COVID-19, tutummin korona. Kaikkia kriisejä erilaisuudesta huolimatta yhdistää se, että ne järkyttävät tavallista turvallisuuden tunnetta, ja pakottavat muuttamaan arjen rutiinikäytäntöjä. (Turunen 2018.)

Poikkeustilanteilta ja kriiseiltä ei vältty kukaan eikä mikään organisaatio. Siksi avainasia on se, miten kriiseihin on varauduttu. Kun kriisi on kohdalla, on jo myöhäistä miettiä mitä seuraavaksi; parasta olisi, että epätodennäköisimpiinkin kriisitilanteisiin olisi jonkinlainen suunnitelma; miten edetään kriisin iskiessä. Nyrkkisääntönä on se, että kaikki mitä voidaan tehdä mitä erilaisimpiin poikkeus- ja kriisitilanteisiin varautumiseksi, kannattaa ehdottomasti tehdä. Silloin kun äkilliseen poikkeustilanteeseen on jo valmistauduttu, ja luotu toimintaohjeet tilanteiden varalle, on helpompi äkillisessä tilanteessa toimia. Silloin tiedetään esimerkiksi kuka ottaa johtovastuun, kuka tiedotusvastuun ja niin edelleen. Käytäntöjä ja valmistautumista on hyvä käydä läpi säännöllisesti henkilökunnan kanssa, jotta kulkeutuu jonkinasteinen tieto jo valmiiksi jokaiselle mahdollisista kriisitilanteista. (Turunen 2018.)

Esimiehen tehtävä on osata tunnistaa ja ottaa tosissaan potentiaaliset kriisitilanteet. Tehtävään kuuluu myös se, että tarvittaessa kutsuu apua tilanteeseen, yksin ei tarvitse jäädä. Esimiehen vastuulla on vastuunjako ja poikkeustilanteen toiminta, samalla esimies antaa omalla

toiminnallaan esimerkkiä alaisilleen. Esimies yhdessä yrityksen johdon kanssa antavat osviittaa sille, millaiset toimintamallit, reaktiot ja tunteet kuuluvat yrityksen kulttuuriin. Tämä korostuu silloin, kun tapahtuu jotain sellaista, minkä ei odotettu tapahtuvan. Koska varsinkin kriisin keskellä esimieheen kohdistuu valtava paine, heidän on syytä saada erityistä tukea myös omalle jaksamiselleen. Esimiestä tilanteessa auttaa se, jos hän kykenee ymmärtämään omia reaktioitaan ja säätelemään niitä. Se vahvistaa turvallisuuden tunnetta ja auttaa olemaan selviytymisen mallina omassa työyhteisössä. (Turunen 2018.)

Kriisi vavisuttaa, ja sen takia niin esimiehillä kuin työntekijöilläkin voi olla jälkeensä voimakkaitakin reaktioita. Työterveydellä on tässä tärkeä merkitys avun järjestämisessä. Ihmiset reagoivat kriiseihin hyvin erillä tavoin, toki tässäkin riippuu moni asia juurikin kriisin laadusta. Hyvän työyhteisön tunnistaa siitä, että siellä on tilaa monenlaisille tunteille ja toimintatavoille. Hyvän työpaikan taas tunnistaa siitä, että valttikorttina löytyy hienosti järjestetyt kriisisuunnitelmat, joiden ansiosta äkillinenkään kriisi ei työyhteisöä eikä työpaikkaa halvaannuta, vaan yhdistää ja auttaa yhdessä palautumaan. (Turunen 2018.)

Korona on ollut ja on edelleen iso kriisi, myös johtamiseen se on vaikuttanut. Jotkut kokevat sen vaikuttaneet todella paljon, toisten esimiestyössä se ei välttämättä ole niin näkynyt. Pohjimmiltaan kyse on muutoksesta ja sen johtamisesta. Muutoksessa hallinnan tunne työstä voi heiketä ja aiheuttaa työntekijälle epävarmuutta. Usein muutos vaatii nopeastikin uusia muutoksia työruutiineihin ja työskentelytapoihin. Kiireessä voi myös olla, että perehdyttämiseen ei ole tarpeeksi aikaa. Kun samaan aikaan on käynnissä vanhoista tavoista pois oppiminen uusien oppimisen kanssa, se vaatii paljon koko työyhteisöltä. (Pirinen 2014, 15.)

Esimiehelle tuo lisähaasteita muutoksen, kriisin keskellä se, että työntekijät voivat reagoida hyvinkin eri tavoin. Osa stressaantuu ja hätäilee muutoksista ja uusista toimintamalleista paljon, toiset ovat sopeutuvaisempia uusien tilanteiden edessä. Luottamus esimieheen ja yritykseen vaikuttavat olennaisesti siihen, miten työntekijä suhtautuu uuteen aikaan ja uusiin toimintatapoihin. Moni on tottunut, että tilanteet ja työtehtävät voivat muuttua ja mukautua nopeallakin aikataululla, kun taas joku, joka on tehnyt pitkän työuran samojen työtehtävien parissa, voi lamaantua uuden tilanteen edessä ja tarvita paljonkin tukea esimieheltään. (Pirinen 2014, 180-181.)

Korona on tuonut pakollisen muutoksen jollain tavalla jokaisen arkeen ja sitä kautta myös työelämään. Tämä on ollut muutos, johon ei ole osattu varautua ja ennakoida tai valmistella sen tuloa niin kuin ennalta tiedetyissä muutoksissa tavataan tehdä. Kriisin keskelle jouduttaessa kaikki

esimiestaidot joutuvat kovaan testiin. Jos aiemmin on ollut varma osaamisestaan, omasta roolistaan ja tehtävästään, kriisi haastaa, mutta ei kaada. Jos taas jo aiemmin on ollut omassa esimiestyössään haasteita esimerkiksi jaksamisen tai esimiestyöhön kuuluvien tehtävien hallinnassa, kriisi saattaa pahimmassa tapauksessa jopa saada vaihtamaan alaa tai päättää esimiehen työn. Ainahan tällainen ei ole huono asia, ihminen voi ymmärtää (monenlaisen) kriisin kautta, että ei sittenkään tahdo tehdä esimiestyötä tai työskennellä valitsemallaan alalla. Mutta jos kriisin kautta tapahtuva ”romahtaminen” olisi voitu olla estämässä esimerkiksi tukitoimien avulla, voidaan ajatella, että vika ei ole tällöin ainoastaan esimiehen, vaan myös organisaation. Organisaatioilla, yrityksillä tulisi olla kuva omien esimiestensä jaksamisesta ja työhyvinvoinnista. Tätä kuvaa ja ymmärrystä täytyy pitää yllä ja päivittää säännöllisesti, jotta tiedetään missä mennään ja mikä on työntekijöiden (esimiesten) kokemus omasta työhyvinvoinnistaan. Samalla voitaisiin kartoittaa mitä toimenpiteitä mahdollisesti voitaisiin tehdä, jotta työhyvinvointi pysyisi hyvällä tasolla ja jopa paranisi.



## 6 Case Osuuskauppa Arina

Osuuskauppa Arina on vuonna 1917 perustettu osuuskauppa, josta on kasvanut Pohjois-Suomen merkittävin palvelualojen yritys. Se on kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat yli 170 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. Päätökset Arinassa tehdään asiakasomistajien edustajien muodostamissa hallintoelimissä, joilla kullakin on Arinan säännöissä mainitut tehtävät. Arinan liiketoimintaa valvoo hallintoneuvosto, se myös vahvistaa strategiat sekä valitsee hallituksen ja toimitusjohtajan. Henkilöstöä Arinassa oli vuonna 2019 2952 ja esimiehiä on noin 200. (Osuuskauppa Arina.)

Arina kuuluu S-ryhmään 18 muun itsenäisen alueosuuskaupan kanssa. S-ryhmä on asiakkaiden omistama suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan verkosto, jolla Suomessa on yli 1800 toimipaikkaa. Pohjois-Suomessa toimivalla Arinalla on 183 toimipaikkaa aina Pyhännältä Inariin ulottuvalla alueella. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii keskusliikkeenä osuuskaupoille sekä tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa S-ryhmän strategisesta toiminnasta ja eri ketjujen kehittämisestä. (S-ryhmä lyhyesti.)

Osuuskauppa Arina on merkittävä toimija Pohjois-Suomessa. Arinan Salet, S-marketit, Prismat, Sokos, Sokos Pukumies, Amarillot, Coffee Housen, Frans & les Femmesit, Rossot, ABC:t, Sokos Hotellit ja muut toimipaikat palvelevat joka päivä yli 100 000 asiakasta, joista pääosa on asiakasomistajia. (Osuuskauppa Arina.) Asiakasomistajuus tarkoittaa, että liitytään osuuskaupan jäseneksi maksamalla osuusmaksu. Näkyvin merkki asiakasomistajuudesta on vihreä S-etukortti, jota käyttämällä saa etuja S-ryhmän toimipaikoista. Jokainen asiakasomistaja omistaa yhtä suuren osan osuuskaupastaan. Kannustimena S-ryhmän palveluiden käytöstä maksetaan bonusta, joka maksetaan kuukausittain rahana suoraan asiakkaan tilille S-pankkiin. Bonusta saa sitä enemmän, mitä enemmän keskittää ostojaan S-ryhmän toimipaikkoihin. (S-kanava.)

S-ryhmän marketkaupan ketjubrändeihin kuuluvat monen kokoiset toimipaikat. Prisma-hypermarketit ovat suurimpia ja niissä on laajin valikoima, joka kattaa päivittäistavaratuotteiden lisäksi myös kodin ja perheen käyttötavarat huomioiden vaihtuvat vuodenajat ja sesongit. S-market on puolestaan laajin ruokakaupan ketju Suomessa, ja jokaisen myymälän valikoima rakennetaan vastaamaan asiakaskunnan tarpeita juuri kyseisellä toimipaikalla. Sale ja Alepa ovat pieniä lähikauppoja, joilla on laajimmat aukioloajat, jotkut palvelevat myös ympäri vuorokauden. Alepat sijoittuvat Suomessa pääkaupunkiseudulle ja Salet sijoittuvat muualle Suomeen. Joidenkin ABC-liikennemyymälöiden yhteyteen on myös sijoitettu Sale-, Alepa-, ABC-Market- ja S-market -

ruokakauppoja, jolloin asiakkaan on helppo yhdistää ruokaostokset auton tankkauksen yhteyteen. (S-Ryhmä.)

Päätökset Osuuskauppa Arinassa tehdään asiakasomistajien edustajien muodostamissa hallintoelimissä, joista kullakin on omat, Arinan säännöissä mainitut tehtävät. Ylintä päätäntävaltaa käyttävään edustajistoon valitaan neljän vuoden välein asiakasomistajien keskuudesta vaaleilla 65 jäsentä. Edustajiston tehtäviin kuuluu muun muassa valita hallintoneuvoston jäsenet ja tilintarkastajat sekä käsitellä ja vahvistaa Arinan tilinpäätös. Arinan liiketoimintaa valvoo Arinan hallintoneuvosto. Se myös valitsee hallituksen ja toimitusjohtajan sekä vahvistaa strategiat. (Osuuskauppa Arina.)

Arina on suurin yksityinen työnantaja Tampereen pohjoispuolella ja samalla osa suurinta yksityistä työnantajaa, eli S-ryhmää, Suomessa. Veli-Matti Puutio on Arinan toimitusjohtaja, organisaatiokaaviossa hänen johdollaan toimii johtoryhmä, jossa on yhteensä Veli-Matti Puutio mukaan lukien seitsemän jäsentä. Johtoryhmälle ovat raportointivastuussa ryhmäpäälliköt, ja ryhmäpäälliköt puolestaan toimivat esimiehinä noin kahdellesadalle esimiehelle Arinassa. (Osuuskauppa Arina.)

## 6.1 Korona ja koronan vaikutukset marketkauppaan

Kiinan Wuhanista lähtenyt vaarallinen ja nopeasti levinnyt koronaviruksen aiheuttama COVID-19 -tauti saapui Suomeen helmikuussa. Alkoi ennennäkemätön aika, kun Suomeen julistettiin poikkeustila ja rajat laitettiin kiinni, koulut suljettiin, annettiin suositus etätöistä ja kiellettiin yli 10 henkilön kokoontumiset.

Joulukuussa 2019 Kiinassa todettiin keuhkokuumeetapauksia, joiden aiheuttajaksi varmistui aiemmin tuntematon koronavirus, SARS-CoV-2. Tämä uusi koronavirus nimettiin sukulaisviruksen eli SARS-koronaviruksen mukaisesti ja uutta koronaviruksen aiheuttamaa tautia kutsutaan COVID-19 -nimellä. (Koronavirus COVID-19.)

Koronavirus aiheuttaa hengitystieinfektioita. Suurin osa tartunnan saaneista sairastaa taudin lievänä tai vähäoireisena, osa jopa oireettomana. Vakava infektio kehittyy pienelle osalle sairastuneista. Suomessa varmistetuista koronatartunnoista kuolleisuus on ollut hieman yli 3 % (tilanne 5.10.2020). Maailmanlaajuisesti koronan kuolleisuus vaihdellut ja on ollut alle 1% jopa yli

10%. On kuitenkin huomioitava, että useimmin infekioon ovat menehtyneet sellaiset (iäkkäät) ihmiset, joilla on ollut jo ennestään elimistön puolustuskykyä heikentäviä perussairauksia. Lähes poikkeuksetta lapset ovat sairastaneet lievästi ja oireettomasti. (Uusi koronavirus 2020.)

Ihmiset ryntäsivät ruokakauppoihin hamstraamaan tavaraa ja ruokaa. Vessapaperihyllyt tyhjenivät hetkessä, samoin säilykkeet ja hygieniatuotteet. Lihahyllyt ammottivat tyhjinä ja tuoretuotteitakin ostettiin valtavasti enemmän normaaliin nähden. S-ryhmässä oli tehty valmisteluja jo joitakin viikkoja ja varauduttu vilkkaampaan kysyntään, mutta kysynnän rajuus yllätti silti kaikki. Ruoan menekkiin vaikutti myös se, että opiskelijat ja etätöläiset laittoivat itse ruokansa ravintoloiden ja ruokaloiden suljettua ovensa. Samaan aikaan vaatimukset turvalliseen asiointiin lisääntyivät, mietittiin keinoja turvata työntekijöiden ja asiakkaiden terveys, ja minimoida mahdolliset tartuntariskit. Ruoan verkkokaupan kysyntä räjähti, ja lisärekrytoinneista huolimatta tilausjonot olivat jopa viikon mittaiset. Ruokakaupan arki muuttui muutamissa päivissä aivan toisenlaiseksi kuin aiemmin. (Laksola 2020, 13.)

Kauppa ja kaupan ala joutui monessa suhteessa ristituleen. Oli taattava turvallinen työpaikka työntekijöille, turvalliset olosuhteet asiakkaille käydä kaupassa sekä yritettävä varmistaa kaikkien tuotteiden riittävyys sekä saatavuus. Kaikkea toimintaa leimasi epätietoisuus. Kukaan osannut sanoa, miten virus tarttuisi käytännössä, suojaisivatko maskit, millaiset maskit pitäisi olla, kenellä pitäisi olla maskit, tarvittaisiinko kaupassa kertakäyttökäsineitä, riittäisikö käsidesinfiointiaine. Käsidesistäkin nimittäin tuli pula, ja niiden saatavuutta ei voitu keväällä välillä taata. Jouduttiin laittamaan ostorajoituksia muun muassa käsidesille ja särkylääkkeille. Turvattomuus sai monet käyttäytymään epätyypillisellä tavalla. Arkijärjen omaavasta saattoi kuoriutua hamstraaja, joka varusti kotinsa siltä varalta, että joutuisi viettämään siellä aikaa viikkotolkulla. Kun tilanne oli niin ennennäkemätön ja poikkeuksellinen, näkymättömästä ehkä kaikkialla vaanivasta viruksesta tuli todella pelottava ja ahdistava asia monelle. Ympäri maailman ihmiset sulkeutuivat koteihinsa etätöihin, kävivät kaupassa hakemassa ja täyttämässä valmiusvarastoja tai tilasivat ruokansa netistä.

Tilanne ei ollut, eikä ole edelleenkaan nyt toisen aallon ollessa käynnissä reilu ja tasapuolinen kaikille. On paljon työpaikkoja ja työtehtäviä, joita ei voi tehdä etänä. Kaupan ala on yksi niistä tuikitärkeistä aloista terveydenhuollon lisäksi, joissa on työskenneltävä paikan päällä. Kaupassa, myös Osuuskauppa Arinassa käytiin valtavasti keskusteluja ja rajanvetoja muun muassa siitä, kuka kuuluu riskiryhmään, kuka voi toimia millaisessakin tehtävässä kaupassa, miten suojataan työntekijät ja asiakkaat. Pitäisikö rajoittaa asiakkaiden määrää liikkeissä? Monia konkreettisia suojaustoimenpiteitä tehtiin, ja tehdään jatkuvasti edelleen uusimpien tietojen valossa ja

koronatilanteen kehittyessä. Arinaan tulivat käsidesien ja kassapleksien lisäksi muun muassa käytännöt, joiden mukaan esimerkiksi tauot töissä rytmitetään niin, että tauoilla ollaan mahdollisimman väljästi, pidetään turvaväliä myös työkavereihin, muistutetaan jatkuvasti kuulutuksilla käsihygieniasta ja turvaväleistä; ja nyt uusimpana 14.10.2020 otettiin käyttöön koko Arinassa henkilökunnan kasvusojaimet, visiirit tai maskit.

## 6.2 Arinan tuki esimiehille

Tämän ja seuraavan kappaleen lähteenä on käytetty henkilöstöjohtaja Minna Salosen ja kehityspäällikkö Piia Pesolan haastattelua 10.9.2020.

Arinan tukitoimet esimiehille ovat pääsääntöisesti samat kuin muullekin henkilöstölle. Esimiehet otetaan hyvin huomioon suunniteltaessa työhyvinvointia, ja tiedostetaan, että he ovat tärkeässä roolissa suhteessa koko työyhteisön työhyvinvointiin.

Tärkein tukitoimi on hyvä ja kattava yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Lisäksi jos esimerkiksi työryhmässä tai osaamisessa on haasteita, tarjolla on ryhmäpäällikön tuen lisäksi työnohjausta. Tänä vuonna iso ja vaikuttava työnantajan tukitoimi on ollut jokaisen esimiehen kontaktointi työterveydenhuollon toimesta. Kontaktointi on tapahtunut puhelimitse, ja siinä on jokaista esimiestä ja hänen tarpeitaan voitu kuulla yksilöllisesti. Jollekin se on tarkoittanut vaikkapa ohjausta työterveyslääkärille, lähetettä laboratorionkokeisiin tai on voinut saada henkistä tukea kuormittavassa tilanteessa. Tästä tukitoimesta on tullut paljon kiitosta esimiehiltä.

Viimeisin esimiesten työhyvinvointikysely on tehty viime vuoden (2019) lopulla. Silloin on haettu vastauksia muun muassa siihen, mikä esimiesten kokemuksen mukaan kuormittaa heitä eniten. Vastausten perusteella on pyritty vaikuttamaan niihin asioihin, mihin työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa. Samassa kyselyssä myös pystytään tunnistamaan työyhteisöjä, joissa ei voida hyvin, ja näin niiden tilannetta voidaan tukea ja auttaa niitä voimaan paremmin.

Arinan esimiesten esimiehet, eli ryhmäpäälliköt kokoavat ryhmänsä säännöllisesti yhteen. Tällä hetkellä tapaamiset tapahtuvat koneen välityksellä korona-ajan rajoitusten vuoksi. Tapaamisissa ja muussa ryhmätoiminnoissa pyritään vertaistuen vahvistamiseen ja tuen saamiseen. Aloittaessaan esimiehenä Arinassa uusi esimies saa ryhmäpäällikkönsä valitseman kummin, joka on kauemmin esimiehenä työskennellyt kollega. Tällä pyritään matalan kynnyksen

vertaistoimintaan ja siihen, että uusi esimies saisi mahdollisimman hyvät lähtökohdat uuteen työhönsä.

Ensi vuonna esimiehille aloitetaan uusi tukimuoto, eli esimiehet saavat halutessaan henkilökohtaista hyvinvointivalmennusta, jossa haetaan ratkaisuja yksilötasolla hyvinvoinnin tueksi. Henkilökohtaisessa couchauksessa voidaan ottaa huomioon kunkin esimiehen yksilöllinen tarve, se voi olla esimerkiksi omaan elämänhallintaan, uneen, ravintoon tai liikkumiseen liittyvää valmennusta.

### 6.2.1 Arinan tukitoimet esimiehille korona-aikana

Arinan henkilöstöjohtaja Minna Salonen kertoi haastattelussa 10.9.2020, että vaikka korona on ollut ennennäkemätön tilanne kaikille, S-ryhmän riskienhallintayksikkö oli tehnyt toimintasuunnitelman myös maailmanlaajuisen pandemian varalta. Tämän takia koronan mullistaessa maailman S-ryhmällä oli jo toimintamalli, johon oli mietitty asioita paljon valmiiksi. Toimintamallin mukaisesti oli hyvät ja selkeät raamit, miten lähdetään kriisin kohdatessa etenemään.

Välittömästi tilanteen vakavuuden käytyä ilmi, kokoontui SOK:n kriisiryhmä (SOK=Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta). SOK:n Riskienhallinnan ja SOK MEDIAn väestä koottiin tilannekeskus, joka päivysti 24/7 ja teki samalla media- ja somesurainta. Pandemia-työryhmä laati alati päivittyvät S-ryhmä-tasoiset toimintatavat, -ohjeet ja suositukset. (Laksola 2020, 12.)

Minna Salonen aloitti haastattelun kertomalla, että hänellä on jäänyt mieleen päivämäärä 10.3, jolloin alkoi toden teolla näyttämään siltä, että käsillä on tilanne, jollaista ei ole ollut koskaan ennen. Jo 13.3 pidettiin Arinassa teams-ohjelman avulla kokous kaikille 200 esimiehelle. Pahimpina kriisiviikkoina esimiehille oli suunnattu teams-palaveri joka perjantai. Johtoryhmä puolestaan kokoontui alussa joka päivä (CMT= Crisis Management Team). Johtoryhmä kävi joka päivä läpi linjattavat asiat, lisäksi oli ryhmätason ohjausta eli kaikkien alueosuuskauppojen johtoryhmien ja ketjuohjauksen palaverit. Kokouksissa linjattiin toimintatavat, saatiin yhteinen ja yhtenäinen toimintamalli. Juristit tekivät S-ryhmässä yötä päivää töitä, jotta tiedettäisiin miten missäkin tilanteessa voidaan toimia. Kaikkein tärkeintä oli varmistaa turvallinen ja terveellinen työpaikka, se että ihmisillä olisi turvallista tulla töihin.

Arina käyttää työpaikkaviestintään Workplace-sovellusta. Se on monipuolinen viestintäkanava, joka mahdollistaa nopean ja kattavan tiedonjakamisen sekä yksittäisille henkilöille kuin myös ryhmille ja yhteisöille. Esimiesten ja johtoryhmän yhteinen suljettu Workplace-ryhmä täyttyi kriisin alettua lähes vuorokauden ympäri viesteistä ja kyselyistä. Minna Salonen kuvaa, että ensimmäiset kolme viikkoa ryhmän chat piippasi aamuneljältä puoleen yöhön kysymyksiä ja niihin vastauksia. Vaikka tuo aika oli hyvin kuormittavaa ja paineista, se palveli samalla sitä, että kun yksi kysyi kysymyksen ja sai vastauksen, myös muut esimiehet saivat samalla tiedon asiasta. Kaikkien ei tarvinnut erikseen lähteä kysymään samaa kysymystä ja ottamaan eri reittejä selvää vastauksista.

Hyvin pian kriisin alkamisesta perustettiin työterveyshuollossa ensin koemielessä pieni ryhmä esimiehille. Ryhmässä saatiin neuvoa ja tietoa sekä työpsykologilta ja työterveyslääkäriltä uudenlaisessa tilanteessa olemiseen ja esimerkiksi pelon kanssa toimimiseen. Tästä toimintamuodosta tuli niin hyviä tuloksia, että siitä otettiin mallia kaikkien esimiesten tukemiseen ja sitä toteutettiin esimiesten yhteisissä palaverissa.

Tiedotukseen on haluttu panostaa koko ajan hyvin paljon. Silloinkin, kun tiedotettavaa ei ole ollut, siitä on tiedotettu, jotta hiljaisuus ei ala täyttymään erilaisilla spekulatioilla. Avoimuus on ollut myös erittäin tärkeää ja sitä on korostettu. Esimerkiksi kun Arina joutui aloittamaan yt-neuvottelut säännösten suljettua ravintolat ja hotellit, järjestettiin tuo neuvottelujen alku julkisena niin, että kaikkien arinalaisten oli sitä mahdollista seurata suorana Workplacen kautta. Kaikessa toiminnassa tuotiin myös esille Arinan merkittävä rooli ruokahuollossa koko Pohjois-Suomen alueella. Se yhdisti arinalaisia yli toimialojen ja toi lisää merkittävyyttä omaan työhön. Iso osa hotelli- ja ravintola-alan työntekijöistä siirtyi oman toimipisteen sulkeuduttua marketkauppaan tekemään töitä ja omalta osaltaan varmistamaan Arinan toimintakyvyn haastavana aikana.

Kun tilanne eteni, siirryttiin jatkuvasta esimiesten yhteisestä tiedottamisesta enemmän alueelliseen ja toimipaikkakohtaiseen tiedottamiseen. Silloin lopetettiin kaikkien esimiesten yhteiset viikoittaiset teams-palaverit ja viestintä keskitettiin toimialajohtajille, eri toimialoille ja ryhmäpäälliköille. Näin kyettiin ottamaan huomioon eri toimipaikkojen koko, alueellisuus sekä konkreettiset toimet. Esimerkiksi Raahessa oli koko kevään ajan hyvin rauhallinen koronatilanne, kun taas Länsipohjassa elettiin haastavia aikoja muun muassa Ruotsin rajan ja tartuntatapausten takia.

Keskijohdolle (eli johtoryhmän jäsenten alaiset, Arinassa noin 30 henkilöä) järjestettiin kolme tunnin koulutustilaisuutta kriisissä toimimisesta ja kriisijohtamisesta. Kouluttajana toimi Suomen etulinjan kriisijohtaja Harri Gustafsberg. Hän kertoi luennoissaan muun muassa mitä johtajuudelta kriisitilanteessa odotetaan ja ei odoteta; mitä pitää tehdä, mikä kuuluu asiaan ja mitä esimerkiksi aivoissa tapahtuu kriisin kohdatessa ja vaikeissa tilanteissa. Luennot saivat todella hyvän vastaanoton ja Gustafsbergin opit ovat jääneet myös käytäntöön. Keskijohto vei saamaansa tietoa ja opittua asiaa eteenpäin omille alaisilleen.

## 7 Tutkimusongelma ja tutkimuksen toteutus

### 7.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen lähtökohta on tutkimusongelma. Se tarkoittaa kysymystä tai kysymyksiä, joihin haetaan vastauksia tutkimuksella. Tutkimusongelma pohjaa laajempaan viitekehykseen, joka toimii pohjana koko tutkimukselle. Olennainen tehtävä viitekehyksellä on sitoa tutkimus aiempaan tutkimustietoon. Viitekehys myös määrittelee mikä on tutkimuksen näkökulma tarkasteltavaan ilmiöön. Tutkimusongelma määrittää tutkimusasetelmaa, eli sitä millaista aineistoa tutkimukseen tarvitaan ja millä menetelmällä analysoidaan aineistoa. (Tutkimussuunnitelman laadinta.)

Tutkimusongelmat ovat hyvin eri tyyppisiä riippuen aiheesta, jota tutkitaan. Opinnäytetyössäni tutkimusongelmana oli selvittää miten otannan esimiehet Osuuskauppa Arinassa ovat kokeneet työhyvinvointinsa ja työntajansa tuen korona-aikana. Tarkoitus oli siis osaltaan tuottaa tietoa esimiesten työhyvinvoinnista Arinassa ja samalla kartoittaa esimiesten ajatuksia työnantajan tarjoamasta tuesta korona-aikana. Tavoitteena oli myös selvittää, onko jotain, mitä Arina voisi työnantajana tehdä enemmän tai toisin, jotta voisi tukea paremmin esimiestensä työhyvinvointia varsinkin nyt koronapandemian aikana. Tavoitteena oli samalla saada mielipiteitä, missä Arina on esimiesten mielessä onnistunut työnantajana työhyvinvoinnin näkökulmasta.

### 7.2 Tutkimusmenetelmä

Toteutin tutkimukseni haastattelumenetelmällä. Haastattelu on yksi käytetyimpiä tiedonkeruumuotoja, se on joustava ja sopii monenlaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelussa ollaan tutkittavan kanssa kielellisessä vuorovaikutuksessa suoraan, ja se mahdollistaa suunnata tiedonhankintaa jo haastattelutilanteessa. Pelkän kielellisen informaation lisäksi myös ei-kielelliset vihjeet lisäävät sanottavan asian painoarvoa toisin kuin vaikkapa sähköisessä kyselyssä, jossa ei kohdata tutkittavaa kasvojen. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 34.)

Haastattelumenetelmässä on monia etuja. Kun halutaan saada selventäviä vastauksia ja syventää tietoja, haastattelussa voidaan esittää lisäkysymyksiä ja tarkentavia kysymyksiä kuten esimerkiksi perusteluja esitetuille mielipiteille. Haastateltava saa myös mahdollisuuden ottaa esille häntä



itseään koskevia asioita vapaasti, silloin haastateltava on tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä luova osapuoli. Tämä voi auttaa saamaan tutkimuksessa selville jotain sellaista uuttakin, jota tutkija ja haastattelija ei osaa ehkä odottaa. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 34.)

Haastattelumenetelmässä on myös haasteitakin sisältäviä seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon menetelmästä päätettäessä. Haastattelu vie paljon aikaa, ja vaatii haastattelijalta enemmän kuin esimerkiksi kyselylomakkeessa. Myös vapaamuotoisten haastattelujen litterointi vie aikaa ainakin saman verran kuin itse haastattelutilanne. Haastattelutilanteet voivat myös olla erilaisia haastateltavista johtuen, ja silloin tarvitaan haastattelijalta kykyä osata toimia erilaisten ihmisten kanssa ja joustavasti tilanteiden muuttuessa. Haastattelun katsotaan myös sisältävän monia virhelähteitä, joita voi aiheutua niin haastateltavasta kuin haastattelijastakin. Tällainen tilanne voi syntyä esimerkiksi vaikkapa silloin, jos haastateltava haluaa miellyttää haastattelijaa ja antaa vastauksia, jotka arvioi sosiaalisesti suotaviksi. Toisaalta taas haastattelija voi johdatella liikaa kysymyksissä, ja siten ohjata vastauksia haluamalleen taholle. (Hirsjärvi & Hurme 2018, 35.)

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä olen käyttänyt puolistrukturoitua haastattelua, teemahaastattelua, jossa kysymykset ovat mietitty valmiiksi ja ne ovat samoja kaikille haastateltaville. Puolistrukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi sellaisiin asioihin, joita on tutkittu toistaiseksi vielä vähän, eikä valmista tietoa ole olemassa. Teemahaastattelussa esitetään avoimia kysymyksiä, eikä niihin ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Aihepiirit teemahaastattelussa ovat ennalta määriteltyjä, mutta niille ei ole tiukkaa järjestystä, miten asioita haastattelussa käsitellään. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavan ja haastattelijan väliselle vuorovaikutukselle, ja valitut teemat käydään haastatteluissa läpi kaikkien haastateltavien kanssa, mutta ne voivat painottua eri tavalla eri haastattelutilanteissa. Valmistautuminen teemahaastatteluun vaatii kunnolla aiheeseen perehtymistä. (Näpärä 2017.)

Valitsin tutkimusmenetelmäksi tähän opinnäytetyöhön teemahaastattelun, koska se kiinnosti minua tutkimusmenetelmänä eniten. Teemahaastattelu antaa tilaa haastateltavan ja haastattelijan väliselle vuorovaikutukselle ja sopii hyvin käytettäväksi sellaisiin tutkimuksiin, joiden teemoja on tutkittu vasta vähän. Sähköiseen kyselyyn verrattaessa otanta olisi ollut laajempi, mutta siitä olisi mielestäni jäänyt puuttumaan sellaista henkilökohtaista näkökulmaa, mitä koin, että haastattelujen kautta sain mukaan tähän tutkimukseen. Toinen syy juuri henkilökohtaisten haastattelujen tekemiselle oli se, että toivoin löytäväni käytännöstä yhteyden siihen teoriaan, mitä olin opiskellut ja ajatellut esimiestyön ja itsetuntemuksen välille. Sitä aihetta olisi ollut hankala ottaa esille sähköisessä kyselyssä. Nyt haastattelujen yhteydessä tuokin asia oli esillä, ja siitä tuli monta mielenkiintoista ja opettavaista keskustelua.

### 7.3 Haastattelun toteutus

Haastattelua suunniteltaessa suunnitellaan ensiksi teema-alueluettelo, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Haastattelutilanteessa teema-alueet toimivat haastattelijan muistilistana ja ohjaavana kiintopisteinä. Haastattelukysymykset pohjautuvat näihin teema-alueisiin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 66.)

Haastattelukysymyksiä muotoillessa kannattaa pitää tarkasti mielessä minkälaista aineistoa halutaan, ja mihin aineistoa tarvitaan. Haastateltavalle tulisi antaa tilaa kertoa kokemuksistaan ja ajatuksistaan. On myös hyvä huomata, ettei esitä kysymyksiä liian yksipuolisesti siten, että niihin voi vastata esimerkiksi vain kyllä tai ei. Tämä saattaa vaikuttaa tuhoisasti haastattelun kulkuun, jos haastateltava tottuu heti haastattelun alussa vastaamaan vain sanalla tai kahdella; jatkossa voi olla vaikeampaa saada haastateltava käyttämään pidempiä puheenvuoroja tai kertomaan enemmän omin sanoin asioista. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 25.)

Tärkeä osa haastatteluun valmistautumista on kysymysten valmistelu. Peruskysymykset on hyvä olla valmiina ja muistiin kirjoitettuna ennen haastattelua, vaikka niitä ei sellaisenaan käyttäisikään. Tarkkoja ohjeita kysymysten määrään on mahdotonta antaa, koska tutkimukset, tilanteet ja haastateltavat ovat niin erilaisia. On siis hyvä olla haastattelun teema ja kysymyksiä, joilla halutaan vastauksia tutkimusongelman selvittämiseen; mutta samalla olla avoin haastattelutilanteille ja haastateltavien kertomalle. Näin siis varsinkin teemahaastatteluja tehdessä. (Hyvärinen ym 2017, 29-30.)

Haastatteluissa haastattelijalla on tärkeä rooli. Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jolloin myös haastattelijan taidot olla vuorovaikutuksessa ja keskustella ovat isossa roolissa. Jos haastattelija esittää paperiin katsomalla vain kysymyslistastaan kysymyksiä, on selvää, ettei saatu aineisto ole niin monipuolista ja laajaa, kuin mitä se voisi olla, jos haastattelija on aktiivisessa vuorovaikutuksessa haastateltavaansa. Hyvä haastattelija antaa haastateltavalleen tilaa, osoittaa kiinnostusta ja kunnioitusta sekä osaa ottaa puhevirrasta ja haastateltavan sanattomasta viestinnästä kiinni, jos havaitsee niissä jotain tutkimuksen kannalta mielenkiintoista. (Hyvärinen ym 2017, 30-32.)

Tutkimuksessani haastateltavat valikoituivat haastateltavaksi seuraavasti: Arinan marketkaupan esimiehet toimivat ryhmäpäälliköiden alaisuudessa. Toimeksiantajan ehdotuksesta sovimme, että otan yhteyttä kaikkiin ryhmäpäälliköihin, kenellä on marketkaupan alalla alaisia, ja pyydän heitä laittamaan minulle kolme esimiestä omista alaisistaan. Mahdollisuuksien mukaan yksi esimies Prismasta, yksi S-marketista ja yksi Sale-ketjusta. Jos ryhmäpäälliköllä ei ollut alaisia kaikista osioista, pyysin lähettämään siitä huolimatta kolme nimeä niistä ketjuista, mitä hänellä oli johdettavanaan. Viestissäni (liite 2) kerroin lyhyesti opinnäytetyöstäni, sen aiheesta ja pyynnöstäni saada mahdollisten haastateltavien nimet. Kerroin myös, että saamistani nimistä arpoisin kuusi haastateltavaa (kaksi Prismasta, kaksi S-marketista ja kaksi Sale-ketjusta), ja että haastateltavien anonyymius säilyisi. Lisäsin pyyntöni ainoastaan sen, että toivoin haastateltavien työskentelevän Oulun alueella, jotta pääsisin heitä henkilökohtaisesti haastattelemaan.

Sain kuudelta ryhmäpäälliköltä yhtä lukuun ottamatta nimet, ja arvoin niistä kuusi haastateltavaa. Haastattelut toteutin viikolla 42, ja ainoastaan yksi haastattelu toteutettiin Teams-etäyhteyden välityksellä, muut onnistuivat koronatilanteesta huolimatta kasvotusten tapaamisella.

Haastattelukysymyksiä muotoillessani sain toimeksiantajan edustajilta ehdotuksia ja toiveita, mitä voisin haastatteluissa kysyä. Otin toiveet ja ehdotukset huomioon, ja sain koottua kysymysrungon, jonka koin hyväksi tueksi itselleni haastattelutilanteisiin. Tiedostin jo haastattelurunkoa tehdessäni, että siinä on teema-alueita, joiden puitteissa esitän kysymykseni. Ajattelin myös etukäteen, että en haastatteluissa halua jumittua sanatarkasti jokaiseen kysymykseen ja niiden järjestykseen, vaan haluan saada vastauksia opinnäytetyöni teemoihin haastateltavieni saadessa päättää kuinka ja miten laajasti haluavat vastata kysymyksiini.

Haastattelukysymykset oli mietitty ja kirjattu ylös ennakoon. Itse haastattelutilanteet olivat omalla painollaan eteneviä, asiat ja kysymykset saivat mennä lomikkain haastateltavan ehdoilla. Koska nauhoitin haastattelut, kykenin keskittymään haastattelutilanteeseen aivan toisella tavalla, kuin jos olisin kirjoittanut kynä sauhuten muistiinpanoja koko keskustelun ajan. Koin myös, että tunnelmat haastatteluissa olivat rentoja, ja pääsin lähemmäksi haastateltaviani, kun ei tarvinnut keskittyä muistiinpanoihin ja siihen, että saan tarpeelliset huomiot ja vastaukset ylös. Haastattelut sujuivat hyvin, esimiehet olivat innostuneita aiheesta ja puhuivat paljon. Annoin haastatteluissa keskustelun soljua haastateltavien puheen mukaan, mutta ohjasin kyllä aina seuraavaan aiheeseen tai teemaan, ja pidin huolta, että ehdimme käydä aiheet ja kysymykset läpi tunnin haastattelun puitteissa.

Haastatteluaineiston analyysi alkaa sillä, että haastattelut litteroidaan eli muutetaan tekstiksi. Tuo teksti muodostaa haastattelututkimuksen tutkimusaineiston. Tutkimuskysymys ja analyysitapa määrittävät litteroinnin tarkkuustason, ja myös sen litteroidaanko koko aineisto vai riittääkö litterointi vain soveltuvin osin. Tutkijan on hyvä päättää jo ennen aineiston keräämistä tarkkuus, jota aikoo lopullisessa analyysissään hyödyntää. (Hyvärinen ym 2017,427-435.)

Jos aineistoa on teemahaastattelun menetelmällä kerätty, eikä tarkkaan purkamiseen ja litterointiin sanatarkasti ole syytä, voidaan käyttää apuna niin sanottuja merkintäkortteja. Niiden avulla saadaan teemoittain kerättyä ja ryhmiteltyä aineistot. Samalla kyseessä on jo lukemis- ja analyysivaiheen alku. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 140-142.)

Laadullisen aineiston analysoinnissa on tarkoitus luoda aineistoon järjestystä, rakennetta, selkeyttä sekä merkitystä, ja samalla tuottaa tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa on tunnusomaista, että aineiston keruu sekä aineiston analyysi kulkevat rinnakkain tutkimuksessa. (Suoranta 2005.)

Opinnäytetyössäni purin ja litteroin haastattelujen nauhoitteet, poimin niistä nousseet asiat ylös teemoittain ja vertasin niitä keskenään. Etsin samankaltaisuuksia, mutta myös eroja haastatteluissa tulleista asioista. Jaottelin vastaajat ja heidän vastauksensa eri kysymysteemojen ympärille, jotta saatoin nähdä kokonaisuuden. Koska haastateltavien joukko oli kohtuullinen, kuusi henkilöä, haastattelut jäivät mieleen persoonallisina ja myös lämpiminä tapaamisina. Kukaan haastateltavista ei siis niin sanotusti hukkunut massaan, ja tapaamisissa päästiin syvemmälle tasolle, kuin mitä ikinä olisi päästy esimerkiksi sähköisen kyselyn kautta. Tämä oli juuri sitä, miksi valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelututkimuksen ja syvähaastattelut.

Haastateltavat esiintyvät tutkimuksessa anonyymeina, ja otanta oli kuusi haastateltavaa. Koska otanta oli pieni, halusin tarkkaan välttää sitä, että he olisivat tunnistettavissa joistain kohdista. Siksi en käytä tutkimuksessani esimerkiksi eritellen "Sale-päällikkö" tai "Prisman esimies", vaan kerron yleisemmällä tasolla vaikkapa tietyistä eroista isompien ja pienempien yksiköiden välillä. Haastattelujen aluksi kerroin haastateltavilleni anonyymiudesta, sekä siitä, että nauhoitan haastattelut. Kerroin myös, että hävitän haastattelujen nauhoitukset, kun opinnäytetyöprosessi on valmis, jotta tietosuoja säilyy loppuun asti.

#### 7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Teoriaa miten haastattelun luotettavuutta arvioidaan, Laita työn loppuun teoriaan pohjautuvaa arviointia oliko minun työssäni toteuttama haastattelu luotettava

Koko tutkimusprosessin aikana tulee arvioida tutkimuksen tasoa, luotettavuutta sekä johtopäätösten pätevyyttä. Yksi tapa nostaa tutkimuksen luotettavuutta on käyttää erilaisia aineistotyyppisiä, näkökulmia ja teorioita; tätä kutsutaan triangulaatioksi. Sen tarkoitus on pyrkiä osoittamaan, että saatu tutkimustulos ei ole sattumanvarainen, vaan myös erilaisilla lähestymistavoilla voidaan päätyä samanlaiseen tulokseen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa analyysin johdonmukaisuutta ja sitä että tulokset voidaan toistaa mittaustulosten avulla. Validiteetilla puolestaan tarkoitetaan sitä, että aineiston analyysimittarit tutkimuksessa ovat päteviä ja ne mittaavat sitä mitä pitääkin. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

Laadullisessa tutkimuksessa näitä validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä voidaan soveltaa tietyin osin. Laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä, on olennaisesti arvioitava tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. Tutkimuksen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia, ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä on voitava tutkia juuri sitä, mitä pitääkin tutkia. Luotettavuutta voidaan laadullisessa tutkimuksessa arvioida monin tavoin. Eräs näkökulma laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen on siirrettävyys ja yleistettävyys. Se, ovatko tutkimuksen tulokset päteviä ja siirrettävissä myös muihin tilanteisiin tai kohteisiin. (Tutkimuksen toteuttaminen 2010.)

## 8 Tutkimustulokset

Kun lähdin miettimään kysymyksiä haastatteluihin, oli itsestään selvänä ensimmäisenä kysymyksenä se, että onko esimies kokenut koronan vaikuttaneen työhyvinvointiinsa. Ja jos oli niin kokenut, millä tavoilla se ilmeni. Yllättäen vain kaksi kuudesta haastateltavasta koki, että korona oli ja on vaikuttanut työhyvinvointiin. Loput neljä kertoivat, että korona ei ole vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa oikeastaan millään tavalla. Yksi totesi, ettei ainakaan laskevasti, vaan päinvastoin koronan takia skarppaaminen on tuonut lisää motivaatiota työhön ja sen tekemiseen. Yhteisenä piirteenä näillä neljällä haastateltavalla, jotka vastasivat, ettei korona ole vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa, oli se, että he kaikki kertoivat ottavansa työt ja päivät sellaisina kuin ne tulevat. Arki, säpäkkä työtahti ja perustyön tekeminen pitävät otteessaan. Hommat hoidetaan niillä resursseilla ja voimavaroilla mitä on käytössä, ja se riittää. Ilmi tuli vastauksista myös sitä, että osataan olla tyytyväisiä päivän työn tekemisestä, ja ymmärretään se, että tällaisessa työssä ei koskaan niin sanotusti tulla valmiiksi, vaan työ on aina jollain tavalla kesken. Kaksi haastateltavaa koki, että korona on vaikuttanut heidän työhyvinvointiinsa. Se on kuormittanut isosti lähinnä alaisten tarvitsevuuden takia, mutta myös sen takia, että asioiden ja suunnitelmien elinkaari on ollut niin lyhyt. Juuri kun on saanut vaikkapa työvuorolistat valmiiksi tai jaettua jonkin ohjeen, ne ovatkin menneet uusiksi ja työ on jouduttu tekemään uudelleen. Työntekijät ovat reagoineet kukin tavallaan koronaan, sen uutisointiin ja yleiseen epä tietoisuuteen. Kysymyksiä on tulvinut, varmoja vastauksia ei ole ollut kenelläkään ja esimiehet ovat olleet kaiken solmukohdassa kuuntelemassa niin terveydellisiä, taloudellisia kuin muunlaisiakin huolia.

Kysymykseen oletko muuttanut jollain tavalla esimiestyötäsi, ja jos niin, miten; lähes kaikki vastasivat, etteivät juurikaan. Perustyö ei ole siis muuttunut koronan takia, toki vastauksissa tuli ilmi, että esimiestyössä on joutunut aiempaa enemmän kuuntelemaan työntekijöiden huolia ja olemaan herkällä korvalla sen suhteen, miten työporukka voi. Haastateltavat tiedostivat oman vastuunsa esimiehinä ja oman esimerkin voiman tiukoissakin tilanteissa. Moni korosti rauhallisuutta ja sitä, ettei esimiehenä voi panikoida, jottei muukin työyhteisö ala olla liian huolissaan ja hätääntynyt. Uutena lisänä esimiestyöhön on tullut se, että on pitänyt aiempaa enemmän olla tietoinen työntekijöiden terveydentilasta, kysellä esimerkiksi mahdollisista allergioista, jotta niiden oireita ei sekoiteta koronaoireisiin.

Haastavimmaksi poikkeuksellisenä aikana on koettu kaikkein eniten tiedon puute. Tosin on selkeää se, että tietoa ei ole aluksi ollut kenelläkään, ja tieto on muuttunut ja elänyt koko ajan. Korona on ollut aivan uusi asia koko maailmalle, tietoa siitä on tullut tiputellen ympäri maapallon,

se on ollut ristiriitaista ja kaiken keskellä on yritetty etsiä paras ja varmin tiedonlähde. Esimiehen puoleen tietenkin käännetään monissa asioissa, ja oletetaan että esimies tietää; siitä on tullut painetta, että pitäisi tietää oikeita vastauksia, mutta niitä ei ole ollut. Vastuu esimerkiksi työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä on ollut suuri. Yksi haastateltavista otti esille haastavat asiakaskohtaukset, asiakaspalautteet sekä ihmisten reagoinnit koronaan ja kaikkeen siihen liittyvään. Kaupanalalla on jouduttu ottamaan vastaan välillä hurjiakin syytöksiä ja vaatimuksia koronaohjeisiin liittyen, se on kuormittanut. Kaikki esimiehet olivat kuitenkin sitä mieltä, että Arina on tiedottanut kaikesta todella hyvin, ja antanut tietoa sitä mukaa kun sitä on ollut. On ollut turvallista luottaa yhteisiin toimintaohjeisiin ja esimerkiksi työterveyshuoltoon, joka on ollut mukana vastaamassa selkeästi muun muassa siihen tärkeään kysymykseen, kuka kuuluu riskiryhmään, ja mitä riskiryhmään kuulumisen tarkoittaa työssä korona-aikana.

Kysymyksen siitä miten huolehdit itsestäsi ja työhyvinvoinnistasasi, yhteydessä nousi esiin kysymys myös siitä, miten vapaa-aika ja työ ovat keskenään tasapainossa, ja ovatko ne tasapainossa. Tähän oleellisena osana liittyi ajatuksia siitä, pystyykö töiden jälkeen irrottautumaan töistä oikeasti, ja viettämään vapaata aikaa ilman työhön liittyviä ajatuksia tai työn tekemistä. Arinalla on käytössään Facebookin alustalla toimiva sovellus Workplace, johon kuuluu myös pikaviestiosio Workchat. Workplace on tuonut viestintään ja tiedonkulkuun valtavasti hyvää, se tarjoaa monenlaisia työhön liittyviä ryhmiä, ja mahdollistaa nopean viestinnän. Varjopuolena siinä on se, että kaikki viestintä on tarjolla useimmilla kännyköissään Workplace-sovelluksena, ja näin ollen sitä on helppo selata myös silloin kuin ei ole töissä. Kuudesta haastatellusta esimiehestä kolme kertoi, että laittaa sovelluksen äänettömälle vapaa-ajallaan eikä seuraa sitä jatkuvasti. Kolme puolestaan kertoi, että Workplacea ja Workchattia tulee seurattua koko ajan, vaikka ei välttämättä viesteihin vapaa-ajallaan vastaisikaan. Kukaan esimiehistä ei silti sanonut suoraan, että tiedontulva haittaisi, eräs totesi kyllä, että vaikka häntä ei itseään jatkuva Workplacen seuraaminen haittaa, perhettä se vaivaa enemmän. Näiden keskustelujen yhteydessä nousi esiin ajatus, että voisiko Arina työnantajana tukea esimerkiksi koulutuksella esimiesten itsensä johtamistaitoja tässä asiassa. Sen ei tarvitsisi olla välttämättä mitään suurta, vaan tukeminen voisi olla esimerkiksi tietoa ja tietoisuutta palautumisen merkityksestä, myös niin, että aivot ja mieli pääsisi irti töistä työajan ulkopuolella.

Kysymyspatteristooni kuului myös kysymys itsetuntemuksen ja esimiestyön yhteydestä. Vaikka se oli muotoiltu kysymyksen muotoon, varsinaisissa haastatteluissa en kysymystä kuitenkaan siinä muodossa esittänyt. Otin asian esille haastattelujen alussa ja aikana, kun kerroin opinnäytetyöstäni ja mitä aiheita tässä käsittelen. Monessa kysymyksessä itsetuntemuksen

tärkeys ja merkitys kyllä nousivat esille. Esimerkiksi itsestä ja työhyvinvoinnista huolehtimiskysymyksen ohessa haastateltavien kanssa syntyi mielenkiintoisia pohdintoja aiheesta. Pidettiin tärkeänä sitä, että tunnistaa omat tapansa palautua ja rentoutua. Samalla nähtiin myös merkittävänä se, että osaa lukea itseään ja käyttäytymistään. Näin ollen kykenee tunnistamaan vaikkapa väsymyksen merkit ja osaa hiljentää tahtia ja antaa aikaa palautumiselle. Erittäin huomionarvoisia ajatuksia kaikki.

Usea haastateltava työtään kuvaillessa kertoi, että esimiestyössä tarvitsee puuttua monenlaisiin tilanteisiin, myös ihmisten välisiin haasteisiin. Ne saattavat olla vaikeita ja henkisesti raskaita, mutta siitä huolimatta on tärkeää ottaa asioita esille, puuttua niihin ja selvittää, jos kyseiset asiat vaikuttavat työpaikalla olemiseen tai työskentelyyn. Hyvällä itsetuntemuksella ja rohkeudella on helpompi ottaa asiat asioina ja esimiehenä toimia oikein asioiden parantamiseksi. Eräs haastateltavista totesi, että itseluottamus ja itsetuntemus pitää olla kunnossa, muuten tulee epävarmaksi omassa työssään.

Jokaisella esimiehellä oli omia tapojaan huolehtia omasta työhyvinvoinnistaan ja itsestään. Liikunnan merkitys nousi kaikissa haastatteluissa esille. Sen merkitys jaksamiseen koettiin hyvin tärkeäksi ja tasapainoittavaksi tekijäksi päivittäiselle työlle. Korona oli saanut puhtia liikkumiseen ja itsestä huolehtimiseen. Moni kertoi, että aivan perusraamit tarvitaan, jotta jaksaa. Perusraameihin laskettiin kuuluvan liikunnan lisäksi riittävä yöuni ja terveellinen, säännöllinen ruokailu. Perheen ja kodin merkitys oli tärkeässä osassa hyvinvointia. Muutama totesi, että elämän tärkeysjärjestys on selvä, oma perhe ja koti ovat aina ensin ja työ tulee vasta myöhemmin. Näin siitä huolimatta, että jokainen haastateltava oli innostunut työstään. Harrastuksia pidettiin hyvänä vastapainona työlle, esimerkiksi eräs kertoi, että kiireimpään korona-aikaan keväällä oli ollut voimauttavaa tehdä käsitöitä ja saada konkreettisesti jotain näkyvää ja pysyvää aikaiseksi. Samalla käsitöiden tekeminen oli rauhoittanut mielen kaiken hässäkän keskellä. Liikuntaan haluttiin sekä harrastuksena että elämäntapana panostaa ja sen merkityksellisyys nähtiin monella tapaa satsauksena parempaan jaksamiseen, virkeyteen, työhyvinvointiin ja tulevaisuuteen.

Käytin kysymyksissäni ja yleensäkin tässä opinnäytetyössä mieluummin sanaa työhyvinvointi kuin vaikkapa työssäjaksaminen. Jaksaminen tuo mieleen negatiivisen kaiun, ja saa ihmisen pohtimaan jaksamista ehkäpä enemmän pärjäämisen näkökulmasta. Lisäksi halusin tässä opinnäytetyössä ja haastatteluissa keskittyä paitsi haastetta tuoneisiin asioihin, myös niihin, mitkä ovat toimineet hyvin ja mistä voi tuntea iloa tai kiitollisuutta.



Niinpä kysyin haastateltavilta myös sitä, mikä antaa juuri heille voimaa, iloa ja motivaatiota työhön. Asioita tuli paljon, eniten mainittiin se, että on iloinen siitä, että saa tehdä töitä loistavassa porukassa, missä on hyvä yhteishenki ja yhteen puhaltamisen tunne. Moni kuvasi sitä, että tuntee yhteenkuuluvuutta ”omien ihmistensä” kanssa, ja saa siitä virtaa, kun näkee miten työntekijät motivoituvat työskentelemään hienosti ja onnistumisia tulee. Työtä kuvattiin mielenkiintoiseksi ja monipuoliseksi. Hyvät palautteet palkitsevat ja kannustavat jatkamaan samalla linjalla. Omia esimiehiä keuhuttiin tsemppaaviksi ja helposti lähestyttäväiksi. Tärkeänä nähtiin myös se, että osaa olla armollinen itselleen. Tiedostaa, että tekee parhaansa ja se riittää. Joskus tekee virheitä ja se kuuluu ihmisyyteen ihan jokaisella, myös esimiestyössä. Tässäkin kysymyksessä esiin nousi perheen merkitys ja sen tasapainottava vaikutus.

Osuuskauppa Arinan tukitoimet korona-aikana saivat paljon kiitosta. Jokainen haastatelluista esimiehistä kertoi, että Arina on tiedottanut tosi hyvin ja he kokivat, että informaatiota oli tullut tarpeeksi. Koronan alkuaikoina pidetyt Teams-palaverit oli koettu tarpeellisiksi, muutama tosin koki, että kädet olivat siinä vaiheessa niin täynnä konkreettista työtä, että välillä olisi ollut hyvä vain pelkkä ajankohtainen napakka ajankohtainen tiedoksiänto. Eräs haastateltavista kertoi esimieskollegoistaan, jotka työskentelevät eri työnantajalla; hän kertoi, että osassa työpaikoista ohjeistuksissa saattoi kestää viikkoja.

Ainoat kehittämissuositukset, joita haastatteluissa esitettiin, liittyivät tiedottamiseen. Useampi esimies toivoi, että kun koronatiedotteita päivitetään Workplaceen, kerrottaisiin selkeästi mikä on uutta tietoa/muuttunutta tietoa, eikä upotettaisi uutta tietoa vain jo olemassa olevaan pitkään koronatiedotteeseen. Sieltä on hankala poimia uutta infoa, ja kiireessä ei ehdi selata koko tiedostoa läpi. Esimiehiltä tuli esiin myös ajatus siitä, että kuinka moni työntekijöistä lukee koronatiedotteen huolella läpi, vaan jääkö tärkeää tietoa lukematta? Toinen asia, mitä muutama haastateltava otti esiin, oli se, että mahdolliset teams-palaverit olisivat mahdollisimman napakoita. Tätä toivottiin eritoten pienemmissä yksiköissä, missä esimiehen konkreettinen työpanos on tärkeä.

Workchat-ryhmä esimiehille koettiin hyväksi ja tarpeelliseksi. Kaikkea ei tarvitse itse selvittää ja kysyä, kun ryhmää lukiessa saa tietoa ja vastauksia kaikenlaisiin kysymyksiin ja asioihin.

Työterveyshuollon infot ja tukitoimenpiteet koettiin turvallisiksi, ja niillä kerrottiin olleen rauhoittava vaikutus. Esimiessoitot, joissa työterveyshoitaja soittaa esimiehelle henkilökohtaisesti ja kartoittaa tilannetta ovat olleet tarpeellisia.

Henkilöstöjohtaja Minna Salosen tiedotusta keuhuttiin luotettavaksi ja hyväksi. Samassa yhteydessä tuotiin esiin, että on ollut todella hieno asia Arinalta saada oma, henkilöstöasioihin keskittynyt henkilö johtoryhmään. Minnaa kuvailtiin empaattiseksi ja asioita monelta kantilta katsovaksi. Henkilöstön jaksamisasiat ja se, miten niistä puhutaan, ovat tulleet eri tavalla esille nyt Minna Salosen aikana. Johtoryhmälle ja Arinalle haluttiin välittää iso kiitos siitä, että henkilöstöstä huolehtiminen on otettu nyt tosissaan ja siihen halutaan aidosti panostaa.

Kaikki esimiehet, joita haastattelin, kertoivat, että heidän omat esimiehensä eli ryhmäpäälliköt olivat olleet loistavana apuna ja tukena myös korona-aikana. Korostettiin sitä, että heidän puoleensa voi kääntyä aina ja kaikenlaisissa asioissa. Samoin esimieskollegoilta koettiin saavan tärkeää tukea aina kun sitä tarvittiin tai tarvitaan. Kynnys kysyä ja saada apua tuntui olevan matala; ja esimiehet ja kollegat koettiin hyvin helposti lähestyttäviksi.

## 9 Johtopäätökset

Haastattelemani esimiehet olivat tyytyväisiä työnantajalta saamaansa tukeen. Heidän työhyvinvointinsa vaikutti olevan hyvällä mallilla ja kaikilta löytyi keinoja lisätä ja pitää yllä sekä omaa hyvinvointiaan että työhyvinvointiaan. Olin myös iloinen siitä, miten hyvää itsetuntemusta heiltä löytyi, ja pidän sitä yhtenä tärkeänä syynä siihen, että heillä on keinoja toimia haastavana aikana työssään.

Kun lähdin suunnittelemaan haastatteluja, niin minulla kuin myös toimeksiantajalla oli ajatus, että varmasti korona on vaikuttanut työhyvinvointiin, ainakin jollain tavalla. Ja niinhän se toisaalta olikin, jollain tavalla. Silti neljä kuudesta haastateltavasta vastasi, ettei korona ole juurikaan vaikuttanut työhyvinvointiin, ainakaan huonontavasti. Taas kaksi kuudesta kommentoi kysymykseen heti, että totta kai; valehtelisi, jos väittäisi jotain muuta. Vastaukset olivat yllättävän ristikkäisiä ja vahvoja, vastaajat varmoja vastauksistaan.

Itsetuntemuksen ja esimiestyöhyvinvoinnin välillä voitiin nähdä selvä yhteys. Kun ymmärrettiin, mistä asiat johtuvat ja nähtiin myös niihin ratkaisukeinoja, nimenomaan juuri itsellä toimivia; näitä keinoja voitiin käyttää esimerkiksi työstä palautumiseen sekä vastapainoksi stressiin ja kiireeseen. Kaikki haastateltavat osasivat nimetä asioita, mistä he saavat iloa ja motivaatiota työssään ja mikä heille antaa voimaa ja jaksamista. He myös pyrkivät aktiivisesti sitä kohti, että voisivat toteuttaa omia palautumisen keinojaan arjessa, vaikka kiireenkin keskellä. Eli palautuminen ja rentoutuminen työn vastapainona nähtiin tärkeänä ja sen arvoisena, että sille haluttiin antaa arvoa aivan konkreettisilla teoilla, eikä vain puheissa. Omien rajojen tiedostaminen tuli myös monessa haastattelussa puheeksi. Ihastelin sitä, että näissä hetkissä nähtiin selvästi se, että vaikka työskentelee sellaisella alalla, että monet asiat eivät tule oikeastaan valmiiksi, työ jatkuu päivästä toiseen uusilla kuormilla, uusilla haasteilla, uusilla kampanjoilla; silti omasta tehdystä työstä ja päivästä osattiin nähdä sen päivän tehdyt työt ja se, että se riittää. Tätä pyrittiin myös sanoittamaan työntekijöille ja antamaan kiitosta heille. Erittäin tärkeä asia, että esimies näkee kokonaisuuden, eikä siis esimerkiksi sitä, mitä saattaa jäädä työssä kesken, kuten kuormaa purkamatta; vaan sen mitä niillä resursseilla on hyvin tehty. Tämä on hienoa esimerkkiä työntekijöille ja motivoi myös heitä työssään.

Tätä työtä tehdessäni ja haastatteluja toteuttaessani pohdin sitä, paljonko esimiehen täytyy olla käytettävissä? Oletetaanko vai olettaako esimies itse, että hänen täytyy olla käytettävissä tarvittaessa 24/7? Vastausten perusteella osa esimiehistä oli jakanut vastuuta viisaasti niin, että

jäädessään esimerkiksi viikonloppuvapaalle tai pidemmälle vapaalle, he antoivat vetovastuun jollekin toiselle, jotta kykenivät itse irrottautumaan työstään. Loma-ajat, kuten kesäloma, oli sellaista aikaa, että silloin pyrittiin olemaan kunnolla irti työstä ja jättämään työ tuuraajalle. Jäin kuitenkin miettimään lyhempiä vapaita kuten viikonloppuvapaita. Jokaiselle olisi tärkeää päästä irti töistä kunnolla muutoinkin kuin kerran vuodessa kesällä. Onko tätä asiaa painotettu perehdytyksessä tai koulutuksessa tarpeeksi?

Lähtökohtaisesti ajattelin ennen haastatteluja, että irrottautuminen töistä olisi vaikeampaa pienissä toimipaikoissa kuten Sale-toimipaikoissa. Ehkä ennakoajatukseni johtui siitä, että pienissä toimipaikoissa ajattelin olevan niin tiivistä, kaikki tekevät kaikkea -meininkiä, että myös esimies olisi tiukasti kiinni työryhmässään. Näin jälkiviisaana ja haastattelujen jälkeen voi todeta, että tuollaisella kaikki tekevät kaikkea -asenteellahan työntekijät ovat todella moniosaajia ja vastuunkantajia; vielä, kun työhön kuuluu normaalistikin itsenäistä työskentelyä niin paljon. Molemmat haastatteleman Sale-ketjun esimiehet kertoivat, että työntekijät eivät juurikaan ota yhteyttä esimieheen, kun tietävät esimiehen olevan vapaalla. He kertoivat, että työntekijät osaavat katsoa milloin asia on niin kiireellinen, että on pakko ottaa yhteyttä. Hyvin harvoin kuulemma on niin tärkeää asiaa kuitenkaan. Isommissa toimipaikoissa koettiin enemmän sitä, että työstä ei pääse irti vapaa-ajalla, toisaalta taas osa koki, että kyse on myös omasta uteliaisuudesta ja mielenkiinnosta; haluaa itse seurata työpaikan asioita vapaa-ajalla. Toinen Prismassa esimiehistä kertoi samaa kuin Sale-esimiehet, eli että hän koki voivansa olla irti työstä vapaa-ajallaan. Tosin samassa yhteydessä todettiin, että Prismassa tämä voi vaihdella myös eri osastojen välillä. Jos päivittäistavaraosastolla tai käyttötavaraosastolla tulee työntekijävaje esimerkiksi sairauden takia, se näkyy työssä, mutta eniten näkyy todennäköisesti asiakkaille se, jos kassaosastolta puuttuu työntekijä.

Kaikki haastateltavat eivät kokeneet, että esimiestyö olisi muuttunut koronan takia. Haasteista kerrottiin kyllä, lähinnä ne olivat sitä, että tietoa oli niin vähän tai ei lainkaan; työntekijät kysyivät kysymyksiä mihin kenelläkään ei ollut vastauksia ja esimiehet joutuivat ottamaan kantaa terveydellisiin kysymyksiin, joihin heillä ei ollut koulutusta. Silti ymmärrettiin, että koronan ainutkertaisuuden takia tietoa ei ole ollut kukaan, sitä on tullut hyvin tipoittain ja tieto on muuttunut matkan varrella. Se on ollut asia, jonka kanssa koko maapallo on taistellut, kukaan ei ole tiennyt uudesta asiasta tarpeeksi. Arina työnantajana koettiin turvalliseksi ja hyvin asioista tiedottavaksi koronankin keskellä.

Mietin esimiesten työhyvinvointia ja sitä, miten sitä voitaisiin edelleen kehittää Arinassa. Asia kiinnostaa sekä näin opiskelijatutkijan näkökulmasta, että työntekijän näkökulmasta. Koska

esimiehiä on niin paljon, sähköinen kysely on helpoin ja halvin toteuttaa, mutta henkilökohtaisten haastattelujen tekemisen jälkeen, pohdin myös sitä, miten hienoa olisi, jos jonkinlainen henkilökohtainen haastattelu voitaisiin toteuttaa aivan kaikille esimiehille. Nythän Arinan tukitoimissa on ollut henkilökohtainen kontaktointi työterveyshuollon puolelta, ja se on ollut tosi hyvä asia. Tämänkaltaista toimintaa on varmasti syytä jatkaa. Koen, että tällaisissa kahdenkeskisissä keskustelutilanteissa, kuten näissä haastatteluissa esiin tulee sellaistaakin tärkeää tietoa, mikä ei samalla tavalla nouse esille sähköisissä kyselyissä. Kasvokkain tapaamisessa on merkittävää myös kohdatuksi tulemisen kokemus, mikä puhelimestakaan ei välity samalla tavalla.

Toivon, että haastatteleman esimiehet jatkossakin pitävät itsestään ja hyvinvoinnistaan huolta, sekä töissä että vapaa-ajalla. Toivon myös, että keskustelumme olisivat saaneet jotain muutakin aikaiseksi, kuten vaikkapa itsetuntemuksen ja työstä palautumisen tärkeistä teemoista puhumiseen työympäristössä tai kotona. Ehkäpä haastatteleman esimiehet ovat jutelleet aiheista työporukkansa tai kollegoidensa kanssa, ja hyvät keskustelut ovat saaneet muutkin ajattelemaan asioita. Joskus pienestäkin siemenestä, vaikkapa mielenkiintoisesta keskustelusta voi nousta jokin ajatus, päätös; tästä minä pidän kiinni, tätä pidän tärkeänä. Se voi johtaa isoihin lupauksiin ja vaikkapa parempaan hyvinvointiin.

Tutkimuksen vastausprosentti 100%, sillä otanta oli pieni. Anonyyminä vastaaminen mahdollisti luottamuksellisuuden ja rohkeuden vastata henkilökohtaisiinkin kysymyksiin, ja kasvotusten toteutettu haastattelu antoi myös mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin. Ennen varsinaisen opinnäytetyöni aloittamista kuusi haastateltavaa tuntui pieneltä määrältä. Pohdin jopa, onko se liiankin pieni. Kuitenkin haastatteluja tehdessä muistin ohjaajani sanat siitä, että isommassa määrässä haastatteluja asiat alkavat helposti toistaa samoja ratoja, eikä välttämättä esiin nouse enää juurikaan uutta. Tämän koin todeksi omassakin tutkimustyössäni. Kuusi oli juuri sopiva määrä tehdä pidempiä haastatteluja.

Laadullisen tutkimuksessa luotettavuutta pohtiessa on syytä miettiä, onko tämän tutkimuksen tulokset yleistettävissä ja siirrettävissä. Mielestäni kyllä. Teoriassa tutkimani asiat näkyivät käytännössä juuri niin kuin oli pääteltävissä teorian pohjalta. Kun esimies saa tukea työlleen työnantajaltaan ja omaa hyvän itsetuntemuksen, hän kykenee parempaan esimiestyöhön ja jaksaa paremmin työssään, kriisinkin keskellä. Tutkimuksen tulokset eivät myöskään olleet sattumanvaraisia, vaan haastatteluissa oli löydettävissä selkeitä yhdenmukaisuuksia ja paljon samansuuntaisia vastauksia, vaikka haastateltavat eivät tienneetkään toisistaan eikä toistensa vastauksista mitään.

Tehdessäni tutkimustyötä yksi tehtävistäni on myös miettiä kriittisesti tekemäni tutkimuksen luotettavuutta. Mietin tutkimuksen luotettavuuden kannalta, että ryhmäpäälliköt, keneltä sain nimet arvottavaksi haastatteluihin, tiesivät kysymyksessä olevan työhyvinvointiin liittyvän opinnäytetyön. Sitä ei voida tietää, onko se vaikuttanut valikoituneisiin nimiin, ja jos on, niin millä tavalla. Haastatteluissa esiin nousseet asiat olivat kuitenkin hyvin yhtenäisiä ja samankaltaisia.

Pidän tutkimusta luotettavana haastateltavien osalta. Haastatteluissa osan haastateltavien kanssa esiin nousi laajemmaltikin puheeksi opinnäytetyöni teemat, Arinan tukitoimet ja esimiesten työhyvinvointi. Sain näistä keskusteluista sen käsityksen, että valtaosassa toimipaikkoja asiat ovat hyvin. On selvää, että näin isossa, koko Pohjois-Suomen kattavassa toimipaikkojen verkostossa (183 toimipaikkaa), on monenlaisia toimipaikkoja eikä välttämättä tilanne ole kaikkialla yhtä hyvä. Omaa kieltään kertoo kuitenkin myös aivan vasta valmistunut Arinan työyhteisötutkimuksen tulos, johon vastasi 95,1% Arinan työntekijöistä. Tyt-luokitus oli AAA, eli erinomainen. Tärkeää on edelleen jatkaa hyvää työtä työhyvinvoinnin ja esimiestyön parissa.

Korona-aika on ollut aivan poikkeuksellinen kaikissa mittakaavoissa. Se on kaikessa haastavuudessaankin antanut tärkeää tietoa siitä, miten organisaatio, tässä tapauksessa Arina, pystyy toimimaan vaikeissa ja erilaisissa oloissa. Esimiehet ovat olleet, ja ovat edelleen tiukoissa paikoissa joutuen huolehtimaan suurista sairauspoissaoloista, tavarain riittämisestä, ruokahuollon turvaamisesta ja asiakkaiden sekä työntekijöiden turvallisuudesta arjesta, jossa riskit sairastumiseen on minimoitu.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on ainutlaatuinen uudessa tilanteessa, ja näkisin tärkeänä, että sille tehtäisiin jatkotutkimus. Tiedetään, että ihminen venyy uskomattoman paljon vaikeissa tilanteissa, kun on pakko. Sitäkin silmällä pitäen on äärettömän tärkeää pitää huolta esimiehistä ja henkilöstöstä, ettei tilanteen jossain vaiheessa helpotettua tule jälkikäteen uupumusta tai muita jaksamiseen liittyviä haasteita.

Nyt syksyn 2020 ollessa lokakuussa Pohjois-Suomen koronatilanne on siinä vaiheessa, että kouluissa valmistaudutaan ainakin osittaiseen etäopetukseen ja tätä kirjoittaessani 28.10.2020 on erikseen annettu suositus Oulun seudulle käyttää maskia kaikissa yleisissä paikoissa sekä välttää yli 20 hengen yksityistilaisuuksia ainakin kahden seuraavan viikon ajan. Koronasta aiheutuva poikkeustilanne siis edelleen jatkuu myös marketkaupan puolella. Kukaan ei tiedä vielä toistuuko kevään ostoryntäykset ja ihmisten hamstraus ruokakaupoista. Se tiedetään kyllä, että

kaikilta vaaditaan nyt epävarmuuden sietämistä, turvarajoitusten ja ohjeiden pitkäjänteistä noudattamista sekä jaksamista ottaa etäisyyttä toisiin, jotta tartunnat eivät kasvaisi.

Koska minun otantani oli syvähaastattelujen takia pieni, suosittelisin jatkotutkimusta sähköisenä niin, että otanta koskisi aivan kaikkia esimiehiä Arinassa. Tällöin tutkimuksen tulokset olisivat laajemmat ja saataisiin aivan kaikki mukaan kyselyyn. Syntyisi laaja kokonaiskuva esimiesten työhyvinvoinnista ja sen tukemisesta. Riippuen koronatilanteesta, aika jatkotutkimukselle voisi olla esimerkiksi vuoden päästä ensi syksynä, jolloin jo toivottavasti voidaan olla siinä tilanteessa, että korona ei roikkuisi koko ajan uhkana ja esteenä kaikissa arjen asioissa.

## 10 Pohdinta

Itsetuntemuksen ja johtajuuden välinen yhteys on kiinnostanut minua jo pitkään. Esimiestyössä ja sen toteuttamisessa kiehtoo se, miten iso vaikutus sillä on niin laajaan joukkoon. Esimiestyön merkitys on iso paitsi esimiehen alaisille, sillä on monenlaista vaikutusta myös todella moneen muuhunkin asiaan sekä yrityksen menestykseen aivan konkreettisestikin. Hyvä johtaminen on niin tärkeää, että sitä pitäisi mielestäni tukea ja siihen panostaa työelämässä paljon enemmän. Esimerkiksi otan tilanteen, jossa perheen vanhempi on työssä huonosti johtavan esimiehen alaisuudessa. Silloin huonon esimiestyön vaikutukset näkyvät väistämättä myös perhe-elämässä vanhemman stressinä, motivaation puutteena, ehkä sairastumisena tai ärtyneisyytenä. Se voi heijastaa samalla tavoin parisuhteeseen ja vapaa-aikaan muutenkin. Tästä syntyy kierre. Työstä stressatessa vapaa-aika, palauttava aika kärsii; ja kun ei palaudu, ei jaksakaan antaa hyvää työpanosta. Tämä kaikki toimii tietenkin myös toisinpäin. Kun työssä asiat hoituvat ja esimiestyö on hyvää ja luotettavaa, on kiva käydä töissä. Silloin tuo olotila välittyy myös työn ulkopuoliseen aikaan positiivisesti.

Tässä opinnäytetyössä halusin tutkia esimiestyötä ja sen merkitystä lähtemällä liikkeelle siitä, mitä kaikkea esimiestyö on. Esimiestyötä on tutkittu valtavasti ja kirjoitettu lukemattomia kirjoja. Vähemmän on tutkittu esimiestyötä ja itsetuntemuksen yhteyttä, ja halusin nostaa tämän keskeiseksi teemaksi esimiestyön rinnalle. Esimies ei kuitenkaan voi hyvälläkään itsetuntemuksella ja omilla voimillaan jaksaa tehdä työtään, jos hän ei saa omalta työnantajaltaan tukea työhönsä. Siksi toisena teemana tässä työssä on työnantajan tuen merkitys esimiestyölle ja sitä kautta myös työhyvinvoinnille. Case-tapauksena käytän Osuuskauppa Arinaa, joka on ollut oma työnantajani jo seitsemän vuotta. On ollut todella mielenkiintoista ja antoisaa pureutua tarkemmin tuttuun yritykseen syvemmin.

En ole ainut, jonka opiskeluun korona on vaikuttanut. Suunnitellessani tätä opinnäytetyötä jo kesällä 2019 ajatuksena oli perehtyä esimiesten työhyvinvointiin ja itsensä johtamisen teemoihin. Kun korona sekoitti maailman, ei tuntunut olevan enää mieltä keskittyä vain noihin asioihin, koska korona haastoi nuo molemmat teemat ja laittoi ne kovaan testiin. Siksi yhdistin nämä asiat ja syntyi tällainen opinnäytetyö juuri tähän hetkeen.

Tässä opinnäytetyössäni iloitsen eritoten siitä, että sain tutkia asioita, jotka ovat sydäntäni lähellä. Sain teorian lisäksi oppia mitä nämä asiat ovat käytännössä; sain kohdata huippuja esimiehiä, jotka tekevät työtään intohimolla ja samalla opin puhuttelevaa elämäntapausta kiireestä, ajan ja



vaatimusten paineissa työskentelemisestä sekä asenteesta, että otetaan päivä kerrallaan asiat sellaisenaan, kun ne tulevat. Nämä opit painan mieleeni, tulen tarvitsemaan niitä vielä!

## Lähteet

- Eskola, J & Suoranta J. (2005.) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Hakala, L. (2013). *Esimiehen hyvinvointi on kaikkien etu*. Luettu 20.8.2020. [https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ariessa/esimiesverkosto/esimiehen\\_hyvinvointi\\_on\\_kaikkien\\_etu](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/ariessa/esimiesverkosto/esimiehen_hyvinvointi_on_kaikkien_etu)
- Harju, K & Kallasvuo, A. (2007). *Esimiehen huoltokirja*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2004). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- <http://graduttaja.joensuu.fi> Luettu 24.11.2020.
- Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (2017.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino.
- Järvinen, P. (2014). *Esimiestyö ongelmatilanteissa*. Viro: Print Best.
- Kaski, S & Kiander, T. (2007). *Minä johtajana*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Koronavirus COVID-19. Luettu 1.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>
- Kukkola, E. (2016). *Itsensä johtaminen 3: Itsetuntemus ja itsetunto*. Luettu 20.8.2020. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/04/16/itsensa-johtaminen-3itsetuntemus-ja-itsetunto/>
- Laakkola, J. (2011.) *Jaksaa, jaksaa, jaksaa...* Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Laksola, M. (2020). *Korona-päiväkirja kertoo*. Ässä, (3/20).
- Lindström, S., Kandolin, I. & Pahkin, K. (2014). *Esimiehenä kaupan alalla*. Helsinki: Multiprint Oy.
- Luukkala, J. (2011.) *Jaksaa, jaksaa, jaksaa...* Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Nummelin, T. (2008). *Stressi haastaa työkyvyn*. Juva: WSOY.
- Näpärä, L. (2017.) *Haastattelun lajityypit*. Luettu 29.10.2020. <https://spoken.fi/2180/>

- Pahkin, K. (2017.) *Hyvä johtaja kysyy, kuuntelee ja kannustaa*. Verkkolehti Työpiste 29.8.2017. Luettu 26.8.2020. <https://ttl.fi/tyopiste/hyva-johtaja-kysyy-kuuntelee-ja-kannustaa>
- Pirinen, H. (2014.) *Esimies muutoksen johtajana*. Viro: Print Best.
- S-kanava. Luettu 25.11.2020. <https://www.s-kanava.fi/asiakasomistaja/mika-on-bonus>
- S-ryhmä lyhyesti. (N.d.). S-ryhmä. Luettu 20.8.2020.
- S-ryhmä. Marketkauppa. Luettu 25.11.2020. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/liiketoiminnot>
- Saarelma-Thiel, T. (2009.) *Eteenpäin kriisistä*. Vammalan kirjapaino.
- Saarinen, M. (2002). *Tunneälyn ja itsetuntemuksen työkirja*. Juva: WSOY.
- Salonen, M & Pesola, P. (2020). Haastattelu 10.9.2020.
- Turunen, T. (2018). *Kriisi voi kohdata sinunkin yritystäsi – mikä neuvoksi, jos jotain sattuu*. Kauppalehti 17.4.2018.
- Tutkimuksen toteuttaminen. Jyväskylän yliopisto. Luettu 27.11.2020. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen#tutkimustulosten-luotettavuus>
- Tutkimussuunnitelman laadinta. Luettu 26.11.2020. <http://graduttaja.joensuu.fi>
- Uusi koronavirus. Duodecim. Luettu 20.10.2020
- Varis, T. (2017.) *Kuvittelitko, että hyvä pomo on tällainen? -Asiantuntija kumoaa väärää käsityksiä*. Uusimaa 12.3.2017. Luettu 17.7.2020. <https://www.uusimaa.fi/paikalliset/1604109>
- Virolainen, I. (2018). *Itsensä tunteminen ja johtaminen* (Video). Julkaisematon luentovideo.

## Liitteet

### Haastattelukysymykset (Haastattelujen kesto noin 1 tunti)

Korona mullisti arjen keväällä 2020. Marketkaupassa se näkyi ja näkyy edelleen monella tapaa, varsinkin keväällä ostoryntäyksinä ja hamstrauksina, mutta muutenkin varotoimenpiteinä, pitkinä sairauslomina ja jatkuvana epävarmuutena. Vaikka tilanne ei ole tänä syksynä aivan samanlainen kuin keväällä, korona antaa edelleen oman leimansa jokapäiväiseen työhön, ja varotoimenpiteistä on tullut uutta normaalia pandemian toisen aallon ollessa Suomessa nyt käynnissä.

1. Koetko, että korona on vaikuttanut omaan työhyvinvointiisi (esimiehenä)? Jos se on vaikuttanut, miten ja millä tavalla?
2. Oletko muuttanut esimiestyötäsi korona-aikana? Jos, niin miten?
3. Minkä olet kokenut työssäsi haastavimmaksi nyt poikkeuksellisena aikana?
4. Miten huolehdit itsestäsi ja omasta työhyvinvoinnista?
5. Mikä sinulle antaa voimaa, iloa ja motivaatiota työhösi?

### Itsetuntemuksesta ja esimiestyöstä.

6. Olen tutkinut paljon esimiestyön ja itsetuntemuksen yhteyttä. Kun tuntee itsensä ja toimintatapansa, pystyy myös helpommin johtamaan muita sekä ymmärtämään muiden toimintatapoja. Minkä merkityksen annat itsetuntemukselle esimiestyössäsi? Mitä ajatuksia tämä teema herättää?

### Osuuskauppa Arinan tukitoimet korona-aikana.

7. Koetko saavasi tarpeeksi koronaan liittyvää tukea työnantajaltasi Arinalta?
  - a. Toivoisitko jotain tukea lisää tai erilaista tukea?
  - b. Mistä annat kiitosta työnantajallesi?

Viesti Arinan ryhmäpäälliköille haastateltavien saamiseksi

Hei,

Olen Milla Vähäsöyrinki, arinalainen vuodesta 2013. Työskentelen myyjänä Prisma Linnanmaalla ja opiskelen restonomiksi Kajaanin ammattikorkeakoulussa. Valmistun tänä vuonna ja teen viimeistä harjoitteluani ja opinnäytetyötäni; kumpaakin Arinalle.

Opinnäytetyötäni teen työnimellä ”Esimiesten ja työhyvinvoinnin merkitys; työhyvinvoinnin tukeminen Osuuskauppa Arinassa korona-aikana 2020”. Tarkoituksena on teorian lisäksi haastatella kuutta arinalaista **marketkaupan esimiestä** aiheen tiimoilta. Haastattelut toteutetaan anonymisti niin, että ketään ei voida yksilöidä haastattelun tuloksissa. Palaverissamme Salosen Minna ja Pesolan Piia ehdottivat, että te ryhmäpäälliköt jokainen laittaisitte minulle kolme nimeä vaihtoehdoksi haastateltavaksi, ja niistä arvon sitten varsinaiset haastateltavat. Näin kaikkien haastateltavien anonymius säilyy.

Pyytäisin teitä siis lähettämään minulle vastauksena tähän viestiin nimettynä kolme alaistanne, jotka toimivat esimiehenä marketkaupassa Oulun alueella. Tarkoitus on haastatella kaksi esimiestä Prismasta, kaksi S-kaupasta ja kaksi Sale-ketjusta, joten jos teillä on alaisia kaikissa näissä, laittakaa jokaisesta yksi nimi. Jos taas ei ole jokaisesta ketjusta alaista, kolme nimeä muista vaihtoehdoista on hyvä. Haastatteluun valituksi tulleita haastattelen tunnin ajan, tuo tunti merkitään (koodi xxx) ja ilmoitetaan henkilöstöresurssipäällikölle.

Haastattelut toivoisin voivani aloittaa mahdollisimman pian, joten olen kovin kiitollinen pikaisista vastauksista. Lämmin kiitos avustanne; toivon, että tulevasta valmiista opinnäytetyöstäni on paljon hyötyä meidän työpaikallamme, sitä lähden tavoittelemaan.

Ystävällisin terveisin,

Milla Vähäsöyrinki