

Anu Salminen

LÄHIJOHTAJAN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT KUNTAORGANISAATIOSSA

Johtamisen ja talouden tiedekunta
Kandidaatintutkielma
Kesäkuu 2021

TIIVISTELMÄ

Anu Salminen: Lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat tekijät kuntaorganisaatiossa.

Kandidaatintutkielma

Tampereen yliopisto

Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma

Kesäkuu 2021

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan kuntaorganisaation lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavia tekijöitä. Työhyvinvoinnin tutkimuksessa puhutaan paljon lähijohtajien suuresta vaikutuksesta työntekijöiden hyvinvointiin ja lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet johtamistavan ja työhyvinvoinnin yhteyden. Tämän työn tarkoituksena on lisätä ymmärrystä siitä, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuskysymys on: Mitkä tekijät vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen? Alakysymyksiä on kolme: Miten lähijohtaja ymmärtää työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitteet? Miten lähijohtaja voi vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen ja kehittämiseen työyhteisössä? Miten organisaatio voi tukea lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamista?

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvointia tukevista johtamistyyleistä, joista käsitellään transformationaalista johtamista, palvelevaa johtamista ja dialogista johtamista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena, jossa keskityttiin yhteen kohdeorganisaatioon. Tutkimusta varten haastateltiin neljää lähijohtajaa kuntaorganisaation eri palvelualueilta. Haastattelussa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.

Tutkimuksen mukaan lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat lähijohtaja itse, kuntaorganisaatio ja työntekijät. Lähijohtajan toimintaa ohjaavat arvot ja tavoitteellisuus. Lähijohtaja tavoittelee työhyvinvoinnin johtamisella erityisesti arjen sujuvuutta ja perustehtävässä onnistumista. Organisaatio vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen arvojen, rakenteiden, resurssien ja lähijohtajalle tarjottavien vaikutusmahdollisuuksien välityksellä. Tutkimuksen perusteella organisaatio voi tukea lähijohtajaa luomalla työhyvinvointia tukevia rakenteita, joita tämän tutkimuksen mukaan ovat johtamisen tukipalvelut, valmiit toimintamallit ja erilaiset osaamisen kehittämisen järjestelyt. Lisäksi työntekijöillä on iso vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen. Lähijohtajat reflektoivat omaa toimintaansa ja onnistumistaan hyödyntämällä palautetta, jota he saavat työntekijöiltä esimerkiksi työhyvinvointikyselyiden ja kehityskeskusteluiden muodossa.

Työhyvinvoinnin kehittymistä tavoittelevien kuntien tulisi tarkastella organisaationsa työhyvinvoinnin johtamisen ja sitä tukevien rakenteiden tilaa. Toiminnan tarkastelun voi aloittaa esimerkiksi kuulemalla lähijohtajien ajatuksia työhyvinvoinnin johtamisesta ja selvittämällä, pitävätkö he omaa osaamistansa riittävänä, sekä millaista tukea he kaipaisivat organisaatiolta. Kunnissa olisi myös hyvä arvioida, onko organisaatiossa riittävästi osaamista ja resursseja työhyvinvoinnin johtamiseen ja sitä tukevien rakenteiden luomiseen, ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Avainsanat: työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen, kuntaorganisaatio, työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat tekijät

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| 1 JOHDANTO | 1 |
| 1.1 Tutkimuksen tausta | 1 |
| 1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet..... | 2 |
| 1.3 Tutkimuksen rakenne..... | 2 |
| 2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN..... | 3 |
| 2.1 Mitä on työhyvinvointi?..... | 3 |
| 2.2 Työhyvinvointia johdetaan läpi organisaation..... | 4 |
| 2.3 Lähijohtaja työhyvinvoinnin edistäjänä..... | 5 |
| 3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT JOHTAMISTYYLIT..... | 7 |
| 3.1 Palveleva johtaminen | 7 |
| 3.2 Transformationaalinen johtaminen | 8 |
| 3.3 Dialoginen johtaminen..... | 9 |
| 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 10 |
| 4.1 Tapaustutkimus | 10 |
| 4.2 Tutkimuksen kohderyhmä..... | 10 |
| 4.3 Teemahaastattelu..... | 11 |
| 4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi | 11 |
| 5 LÄHIJOHTAJAN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT | 14 |
| 5.1 Lähijohtaja itse vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen | 14 |
| 5.1.1 Tavoitteet ja arvot | 14 |
| 5.1.2 Työhyvinvointiosaaminen..... | 16 |
| 5.1.3 Johtamistyyli | 19 |
| 5.2 Kuntaorganisaatio mahdollistaa työhyvinvoinnin johtamisen..... | 21 |
| 5.2.1 Arvot ja resurssit | 22 |
| 5.2.2 Organisaation rakenteet..... | 23 |
| 5.2.3 Lähijohtajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin..... | 26 |

| | |
|--|----|
| 5.3 Työntekijöiden palaute vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen | 28 |
| 5.4 Pohdinta | 29 |
| 6 JOHTOPÄÄTÖKSET | 31 |
| LÄHTEET | 32 |
| LIITTEET | 35 |
| LIITE 1: Haastattelurunko | 35 |

KUVIOT

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 Analyysin luokat..... | 13 |
| Kuvio 2 Työhyvinvointiosaaminen lähijohtajien sanoittamana..... | 19 |
| Kuvio 3 Organisaation työhyvinvoinnin johtamista tukevat rakenteet..... | 23 |
| Kuvio 4 Lähijohtajien vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin..... | 26 |

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa puhutaan paljon lähijohtajien merkityksestä työhyvinvoinnin toteutumisessa ja kehittämisessä. Vaikka johto ja henkilöstöammattilaiset usein vastaavat kokonaisuudesta ja käytäntöjen kehittämisestä, ovat lähijohtajat merkittävässä asemassa siinä, miten toimenpiteet toteutuvat arjessa (Kowalski & Loretto 2017). Etenkin pienissä kunnissa työhyvinvoinnin johtamisen on kuvattu olevan erityisen riippuvaista lähijohtajien osaamisesta ja toimintatavoista, mitä on selitetty erityisesti sillä, että pienissä kunnissa on harvoin nimetty henkilöä, joka olisi vastuussa työhyvinvoinnin kehittämisestä organisaatiossa. Vastuu on usein jakautunut, ja työhyvinvoinnin kehittäminen tapahtuu muiden töiden ohessa. (Lehto & Viitala 2016, 120.) Kunnissa ymmärretään työhyvinvoinnin merkitys, kerätään tietoa ja seurataan työhyvinvointikyselyiden tuloksia, mutta kerättyä tietoa ei hyödynnetä tavoitteiden asettamisessa ja toimenpiteiden aloittamisessa yhtä johdonmukaisesti (Kuitunen 2018, 4). Voisiko ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon ja lähijohtajien työhyvinvointiosaamisen kehittäminen olla yksi ratkaisu, jolla johtamista ja työhyvinvointia tukevia käytäntöjä voidaan kehittää?

Aiemmin esitetyn perusteella ajattelen, että lähijohtajien osaaminen ja halu toimia työhyvinvointia edistävällä tavalla ovat tärkeitä työhyvinvoinnin toteutumisen ja kehittämisen kannalta. Tutkimusten mukaan lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan vaikuttaa myönteisesti tukemalla johtamista, kouluttamalla ja tarjoamalla mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstöasioihin (Trullen, Stirpen, Bonachen & Valverden 2016, 465–466). Paljon puhutaan lähijohtajien vaikutuksesta työhyvinvointiin, mutta vähemmän on kuultu lähijohtajien ajatuksia aiheesta. Ajattelen, että on tärkeää selvittää, mitkä asiat vaikuttavat lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen, ja kokevatko lähijohtajat heillä olevan riittävästi osaamista ja resursseja johtaa työhyvinvointia menestyksekkäästi. Organisaatioiden hyvinvointi-interventioita eli kehitystoimenpiteiden läpiviemistä seuranneet tutkijat ovat huomauttaneet, että tarvitaan lisää tutkimusta siitä, mikä saa lähijohtajan sitoutumaan interventioon (Lundmark, Nielsen, Hasson, von Thiele Schwarz & Tafvelin 2020, 174).

1.2 Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, mitkä asiat vaikuttavat lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen kuntaorganisaatiossa. Tutkimuskysymys on: *Mitkä tekijät vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen?* Apukysymykset ovat: 1) Miten lähijohtaja ymmärtää työhyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin johtamisen käsitteet? 2) Miten lähijohtaja voi vaikuttaa työhyvinvoinnin toteutumiseen ja kehittämiseen työyhteisössä? 3) Miten organisaatio voi tukea lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamista?

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat lähijohtajat, mutta yhtä tärkeää on selvittää, miten kuntaorganisaatio vaikuttaa heidän toimintaansa. Lähijohtajalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kuntaorganisaation esihenkilöä, joka on vastuussa omasta työyhteisöstään, ja jolla on johdettavanaan muita työntekijöitä. Tutkimuksessa on kaksi tasoa, jotka ovat lähijohtajien toiminta omassa työyhteisössä ja organisaation vaikutus lähijohtajien toimintaan. Molempia tasoja tutkitaan lähijohtajan näkökulmasta. Kuntaorganisaatiota tarkastellaan tutkimuksessa työhyvinvoinnin johtamisen mahdollistajana ja lähijohtajaa työhyvinvointiin vaikuttavana henkilönä. Ajattelen, että tutkimus voi tarjota kunnille tietoa, jota he voivat hyödyntää työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Tutkimus voi hyödyttää kuntaorganisaation eri tasoja: yksilöä, työyhteisöä ja koko organisaatiota. Yksilöt hyötyvät työhyvinvointia tukevasta johtamisesta ja yksilöiden työhyvinvointi heijastuu positiivisesti työyhteisöön. Jos työyhteisöt ovat toimivia ja ihmiset viihtyvät työssään, voivat vaikutukset näkyä myös organisaation taloudessa, mikä on koko kuntaorganisaation etu. On mahdollista, että kuntaorganisaatio näyttäytyy myös kiinnostavampana työnantajana, kun työhyvinvointiin panostetaan järjestelmällisesti läpi organisaation.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tässä tutkielmassa on kuusi päälukua, jotka etenevät johdannosta johtopäätöksiin. Johdannon jälkeisissä luvuissa kaksi ja kolme esitetään tutkimuksen teoreettista viitekehystä, joka rakentuu työhyvinvoinnin johtamisesta ja työhyvinvointia tukevista johtamistyyleistä. Luvussa neljä kerrotaan tavasta, jolla tutkimus on toteutettu ja avataan analyysin tekemistä. Kappaleessa viisi käsitellään ja tulkitaan teoriaohjaavan sisällönanalyysin tuloksia, sekä pohditaan tämän tutkimuksen tuottaman tiedon merkitystä. Tutkielman päättää johtopäätökset, jotka sisältävät vastauksen tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin.

2 TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

2.1 Mitä on työhyvinvointi?

Työhyvinvointi on moniulotteinen kokonaisuus, jota on määritelty usealla eri tavalla. Kaikessa yksinkertaisuudessaan tiivistän sen olevan yksilön subjektiivinen kokemus siitä, miltä oma työ tuntuu henkisesti ja fyysisesti. Bakker ja Orlemans (2011) ovat määritelleet työhyvinvoinnin subjektiiviseksi kokemukseksi, jota ohjaa työn mielekkyys ja merkityksellisyys, toimiva vuorovaikutus ja mahdollisuus saavuttaa asetettuja tavoitteita. Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.”* (Työterveyslaitos 2021.)

Työhyvinvointia ei voida erottaa muusta elämästä irralliseksi osaksi, ja hyvinvoivankin työntekijän elämään voi kuulua välillä stressiä, joka ei vaaranna terveyttä. (Suutarinen 2010, 24). Omaa työhyvinvointiaan voi tarkastella esimerkiksi pohtimalla, tuntuuko töiden aloittaminen ja tekeminen pääsääntöisesti mukavalta ja palkitsevalta sekä seuraamalla omaa palautumistaan. Työstä palautumisella tarkoitetaan, että keho ja mieli pääsevät eroon työn aiheuttamasta kuormituksesta (Zijlstra & Sonnentag, 2006, 130).

Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät voidaan jakaa viiteen osaan, joita ovat organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työntekijä ja työn hallinta eli mahdollisuus vaikuttaa työhön (Manka 2018, 76). Yksi tärkeä osa työhyvinvoinnin toteutumisessa on johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan työhyvinvoinnin kokonaisvaltaista ymmärrystä ja toimintatapaa, jolla vaikutetaan positiivisesti työturvallisuuteen, fyysiseen työkykyyn, henkiseen hyvinvointiin sekä työn ja työympäristön toimivuuteen (Tarkkonen 2012, 77). Työhyvinvoinnin johtamisen tarkoituksena on mahdollistaa työntekijöiden hyvä työssä suoriutuminen (Vesterinen 2006, 30).

2.2 Työhyvinvointia johdetaan läpi organisaation

Työhyvinvointia johdetaan organisaatiossa kolmella eri tasolla. Ylin johto vastaa koko organisaatiosta, lähijohtajat työyhteisöstä ja yksilöt omasta toiminnastaan. Johdon tehtävänä on luoda raamit ja edellytykset työhyvinvoinnin toteutumiselle ja kehittämiseksi. Lähijohtajan toiminnassa korostuvat asiat, jotka liittyvät työntekijöihin ja työympäristöön. Yksilöiden eli työntekijöiden subjektiivista kokemusta työhyvinvoinnista pidetään yhtenä mittarina siitä, miten työhyvinvointi organisaatiossa toteutuu. (Tarkkonen 2012, 14.)

Työhyvinvoinnin on oltava tärkeä osa sekä yrityksen strategiaa että arjen johtamista (Suutarinen 2010, 12). Vaikuttava työhyvinvoinnin johtaminen vaatii organisaatiolta strategista otetta eli suunnitelmallisuutta, tavoitteiden asettamista, työhyvinvointia edistäviä toimenpiteitä, mittaamista, seuranta ja kehityksen arviointia (Manka 2018, 80). Nykytilan ja kehityksen arvioinnissa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia tunnuslukuja: sairauspoissaolojen määrää, tapaturmien määrää, henkilöstön vaihtuvuutta, ennenaikaisia eläköitymisiä, työkyvyttömyyseläkkeitä, työhyvinvointikyselyiden tuloksia, työkykyindeksiä, asiakaspalautteita ja talouden tunnuslukuja (Suutarinen 2010, 36).

Kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin johtaminen on koko organisaation asia, jonka kehitykseen osallistuvat johto, lähijohtajat ja työntekijät. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin ja perustehtävässä onnistumisen välillä ajatellaan olevan yhteys, joka tulee näkyväksi pitkällä aikavälillä. (Laine 2013, 186.) Organisaatioiden olisi hyvä määritellä, mitä työhyvinvointi organisaatiossa tarkoittaa ja määritelmän tulisi olla linjassa organisaation perustehtävän, arvojen ja visioiden kanssa (Suutarinen 2010, 32). Yhden tutkimuksen mukaan puolet kunnista on määritellyt työhyvinvoinnin sisällön kuntaorganisaatiossa (Aura ym. 2016, 29).

Työhyvinvoinnin johtaminen on päivittäistä lähijohtamista, jonka tavoitteena on työntekijöiden jaksamisen tukeminen, perustehtävässä onnistuminen ja organisaation menestyminen (Karttunen ym. 2017, 23). Tutkimukset ovat osoittaneet, että johtamisella on yhteys työhyvinvointiin ja -pahoinvointiin (esim. Juuti 2006, 77; Perko & Kinnunen 2013; Skagon ym. 2010). Työhyvinvoinnin mittareina käytetään usein kokemuksia työn imusta, työtyytyväisyydestä, työuupumuksesta, työriippuvuudesta ja työhön tylsistymisestä. Työn imua kuvataan työhön uppoutumisena, tarmokkuutena ja omistautumisena. Työtyytyväisyys on yleistä myönteisyyttä työtä kohtaan. Työuupumukseen liitetään uupumusasteinen väsymys, ammatillisen itsetunnon heikentyminen ja

välipitämätön suhtautuminen työhön. Työriippuvuutta kuvaa tietynlainen pakonomaisuus työntekoon. Työtä voidaan tehdä hyvällä sykkeellä, mutta kokonaisuutta leimaavat ylisitoutuminen, negatiiviset tunteet ja vaikeudet irrottautua työstä vapaa-ajalla. Työhön tylsistyminen, josta käytetään myös termiä leipääntyminen, on työn imun vastakohta. Tylsistyminen näkyy esimerkiksi tunteena työn merkityksettömyydestä, matalana virittäytymisenä työtä kohtaan ja ajan matelemisena työtä tehtäessä. (Mäkikangas & Hakanen 2016.)

2.3 Lähijohtaja työhyvinvoinnin edistäjänä

Lähijohtaja on vastuussa työyhteisötasolla tapahtuvasta työhyvinvoinnin johtamisesta. Hänen tehtävänä on huolehtia toiminnan organisoimisesta tavalla, joka mahdollistaa arjen toimivuuden ja työn teon sujuvuuden. Lähijohtamista voidaan pitää yhtenä henkilöstöjohtamisen käytäntönä, jota tulisi arvioida ja kehittää järjestelmällisesti. Organisaatioissa on eroja, hahmotetaanko lähijohtaminen kokonaisuutena, johon vaikutetaan organisaatiotasolta, vai vaihtelee johtamisen laatu lähijohtajasta riippuen. Parhaimmillaan organisaatiossa pyritään turvaamaan lähijohtamisen tasalaatuisuus toimipaikasta riippumatta, määrittelemällä lähijohtamisen sisältö ja tavoitteet sekä kehittämällä johtamista systemaattisesti. (Viitala 2021.)

Työhyvinvoinnin johtamisen perustana tulisi olla työyhteisön yhteinen ymmärrys perustehtävästä ja sen tuottamasta arvosta asiakkaille (Karttunen ym. 2017, 30). Lähijohtajien tärkeä asema työhyvinvoinnin toteutumisessa, ylläpitämisessä ja kehittämisessä on yhdistetty heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa työyhteisön toimintaan ja työntekijöiden käyttäytymiseen (Tarkkonen 2012, 74). Työhyvinvointia edistävä lähijohtaja arvostaa työntekijöitä, on oikeudenmukainen, vuorovaikutustaitoinen ja vastuuntuntoinen. Hän osaa antaa ja ottaa vastaan palautetta, uskaltaa puuttua epäkohtiin, on inhimillinen, huolehtii työntekijöidensä osaamisesta ja tiedottaa avoimesti asioista, jotka koskevat työyhteisöä. (Vesterinen 2006, 40.)

Työhyvinvoinnin toteutumiseen työyhteisössä vaikuttavat esimerkiksi työyhteisön tavoitteet, työtehtävät, työn organisoiminen, resurssit, työvälineet, toteutunut ergonomia, lähijohtajan vuorovaikutustyyli ja työtahti (Salojärvi 2006, 53). Jos lähijohtajalla on mahdollisuus vaikuttaa tekijöihin, jotka vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin, hänellä on paremmat mahdollisuudet ylläpitää ja kehittää työyhteisön hyvinvointia. Työyhteisöjen käytännön kehittämisestä ja kehitysideoiden käytäntöön viemisestä ovat vastuussa lähijohtajat ja työntekijät yhdessä (Elo & Feldt 2005). On siis

tärkeä saada lähijohtajat sitoutumaan kehittämiseen, jotta he edistävät tavoitteiden saavuttamista ja saavat omalla toiminnallaan työyhteisöjen jäsenet mukaan. Lähijohtajat voivat omalla toiminnallaan joko edistää tai heikentää työhyvinvointiin liittyvien kehitystoimenpiteiden onnistumista. Tarvitaan lisää tutkimustietoa, mikä saa lähijohtajan toimimaan tavalla, joka edistää hyvinvointiin liittyvien kehitystoimenpiteiden läpiviemistä. Olisi tärkeää ymmärtää, miten organisaatio vaikuttaa lähijohtajien käytökseen. (Lundmark ym. 2020, 174.)

Lundmarkin ym. (2020, 183) tutkimuksen mukaan lähijohtajat, jotka ovat lähellä työyhteisön jäseniä, sitoutuvat paremmin työyhteisön hyvinvointi-interventioihin. Lähijohtajan vastuu isommasta ryhmästä sen sijaan vaikeuttaa interventioon sitoutumista. Tulkitsen tätä niin, että pienempi työyhteisö edistää lähijohtajan sitoutumista työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteisiin. Pidän tätä erittäin loogisena, koska lähijohtajalla on mahdollisuus olla tiiviimmässä vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Auran ym. (2014, 9) tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnin määrittäminen organisaatiossa ja työhyvinvointiin liittyvien tavoitteiden asettaminen on yhteydessä lähijohtajien selkeämpään vastuuseen työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii osaamista ja tahtoa vaikuttaa työhyvinvointiin. Organisaation tulee huolehtia lähijohtajien kouluttamisesta ja tarjota tukea, jotta lähijohtajilla on tietoja ja taitoja toimia tavoilla, jotka tukevat työhyvinvointia ja sen kehittymistä. (Tarkkonen 2012, 125 & 133.) Myös työstressitutkijat ovat puhuneet lähijohtajien merkityksestä työntekijöiden hyvinvoinnille ja korostaneet, kuinka organisaatioiden tulee huolehtia lähijohtajien kouluttamisesta ja osaamisen kehittämisestä ja ylläpitämisestä (Elo & Feldt 2005). Auran ym. (2016, 48) tutkimuksen mukaan kunnissa pidetään lähijohtajien halua edistää työhyvinvointia enimmäkseen hyvänä tai keskitasoisena. Puolet vastaajista piti lähijohtajien työhyvinvointiin liittyvää osaamista hyvänä ja kolmasosa määritteli osaamisen olevan keskitasoa. Huomionarvoista on, että vain 13 % vastaajista arvioi lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamistaidot erinomaisiksi. Tutkimusten mukaan on yleistä, että lähijohtajat eivät edes tiedä, millaisia työkaluja ja tukipalveluita organisaatiossa on tarjolla työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen (Suutarinen 2010, 41). On tärkeää, että organisaatio tekee tukipalvelut näkyväksi ja helposti tavoitettaviksi.

3 TYÖHYVINVOINTIA TUKEVAT JOHTAMISTYYLIT

Tässä kappaleessa esitetään johtamistyyliä, joilla on tutkimuksissa osoitettu olevan positiivinen yhteys työhyvinvointiin.

3.1 Palveleva johtaminen

Palvelevan johtamisen on tutkimuksissa havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin. Palveleva johtajuus lisää työn imua ja vähentää työuupumusta (esim. Coetzer ym. 2017; Hakanen ym. 2019, 25–26). Palvelevalla johtamisella on havaittu olevan myönteinen vaikutus myös työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (esim. Liden ym. 2008; van Dierendonck 2011, 1248; Hakanen ym. 2019, 25–26).

Palvelevan johtajuuden (servant leadership) käsitteen luoja pidetään Robert Greeleafia, joka on määritellyt palvelevan johtajuuden olevan ensisijaisesti työntekijöiden palvelemista, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden henkilökohtaista kasvua ja kehitystä (Greenleaf 1977). Johtaminen lähtee halusta palvella omaa yhteisöään ja mahdollistaa työntekijöiden työssä onnistuminen. Palvelevaan johtajuuteen kuuluvat aito kuunteleminen ja halu vastata työntekijöiden esittämiin ehdotuksiin ja pyyntöihin. Palveleva johtaja pyrkii luomaan ympäristön, jossa työntekijät uskaltavat tuoda esille omia ajatuksiaan ja ideoitaan. Lisäksi hänellä on halu ja taito lisätä organisaation yhteisöllisyyttä. (Hakanen 2011, 77.) Palveleva lähijohtaja siis tukee työhyvinvointia monella eri tasolla: sosiaalisissa suhteissa, työn organisoimisessa ja itse työssä.

Spears (2010, 27–28) on määritellyt kymmeneen asiaa, jotka ovat yhteydessä palvelevan johtajan toimintaan. Palveleva johtaja kuuntelee, on empaattinen ja haluaa parantaa vuorovaikutussuhteita. Hän on tietoinen toimintaympäristöstä ja hänellä on hyvä itsetuntemus. Spearsin mukaan palvelevan johtajan toimintaan liittyy myös vakuuttavuus, johon sisältyy kyky rakentaa yhteisymmärrystä. Palveleva johtaja näkee arjen toiminnan ulkopuolelle ja pystyy toimimaan ennakoivasti. Haluun palvella Spears liittyy johtajan vastuullisuuden, luotettavuuden ja tahtotilan toimia koko organisaation hyväksi. Työyhteisöön palvelemiseen pyrkivä johtaja on sitoutunut ihmisten kehittymisen tukemiseen ja yhteisöllisyyden rakentamiseen.

3.2 Transformationaalinen johtaminen

Transformationaalista johtamista on tutkittu paljon ja sillä on osoitettu olevan yhteys useisiin työhyvinvoinnin ilmentymiin. Transformationaalisen johtamistavan positiivista vaikutusta työhyvinvointiin pidetään tutkimusten mukaan hyvin johdonmukaisena. Transformationaalisen johtajuuden on osoitettu vähentävän työstressin ja työuupumuksen riskiä ja lisäävän työtyytyväisyyttä ja työn imua. Transformationaalisella johtamisella on nähty olevan yhteys myös parempiin työyhteisötaitoihin ja organisaatioon sitoutumiseen. (Perko & Kinnunen 2013, 3–4.)

Transformationaalisen eli uudistavan johtamisopin kehittäjänä pidetään James Burnsia, jonka mukaan johtamisessa korostuu vastavuoroisuus ja organisaation eri tasojen välinen avoin vuorovaikutus, jonka tavoitteena on saavuttaa yhteisiä tavoitteita. (Syvänen ym. 2015, 25.) Bernard M. Bassin (1985) määritelmän mukaan transformationaalinen johtajuus rakentuu neljästä osasta, joita ovat 1) ideaalipiirteillä vaikuttaminen 2) innostava motivoiminen 3) omaan ajatteluun kannustaminen ja 4) yksilön huomioiminen. Ideaalipiirteillä vaikuttaminen tarkoittaa, että lähijohtaja hyödyntää työssään omaa karismaansa ja toimii positiivisena esimerkkinä. Työntekijät voivat ihailta miellyttävästi toimivaa johtajaa ja haluavat toimia samalla tavalla. Transformationaalisen johtajan karisma vetoaa ihmisiin usein tunteidenkin tasolla. Inspiroiva motivoiminen tarkoittaa käytännössä taitoa asettaa vaativiakin tavoitteita siten, että niiden saavuttamista pidetään mahdollisena. Älyllinen stimulointi kuvaa sitä, että johtaja kannustaa työntekijöitä toimimaan, ajattelemaan ja oivaltamaan itse. Yksilöllinen huomiointi tarkoittaa, että johtaja tunnistaa työntekijöiden yksilölliset vahvuudet ja kehityskohteet ja toimii ikään kuin mentorina. (Judge & Piccolo 2004, 755.) Transformationaalista johtajuutta on määritelty muillakin tavoilla, mutta Bassin määritelmää pidetään tunnetuimpana ja tutkimuskenttään eniten vaikuttaneena. Johtajuuden kantavana voimana on ajatus siitä, että johtajan tavoitteena on organisaation menestyminen, eikä oman edun tavoittelu. (Yukl 2002, 309, 321.)

Yukl (2002, 332) kannustaa transformationaaliseen johtajuuteen käytännön toimintaohjeiden avulla. Johtajan pitää osata sanoittaa organisaation perustehtävä ja tulevaisuuden tavoitteet. Kokemus työn merkityksellisyydestä on helpompi saavuttaa, kun työntekijät tietävät, miksi jotain tehdään. Tavoitteiden viestimisen lisäksi johtajan on myös pystyttävä kertomaan, miten tavoite voidaan saavuttaa ja osoittaa uskovansa onnistumiseen. Yuklin mukaan on tärkeää osoittaa luottamusta työyhteisön jäseniin esimerkiksi kannustamalla ja tarjoamalla riittävän vaativia työtehtäviä. Transformationaalinen lähijohtaja johtaa esimerkillä ja ymmärtää, että hänen toimintansa vaikuttaa työyhteisöön, ja toiminnan pitää tukea yhteistä tekemistä ja päämäärää.

3.3 Dialoginen johtaminen

Dialogilla tarkoitetaan vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. Tavoitteena on ymmärtää omasta ajattelusta poikkeavia näkemyksiä ja laajentaa omaa ymmärrystä, mikä mahdollistaa kompromissien sijaan uuden oivaltamisen. Onnistuneeseen dialogiin liittyy neljä perustaitoa, jotka ovat suora puhe, kuuntelu, kunnioitus ja odottaminen. (Isaacs 2001.) Dialogisuuden ytimessä on ajatus siitä, että yhteisissä keskusteluissa rakentuu yhteinen todellisuus (Syvänen ym. 2015, 35).

Dialoginen johtaminen on saanut vaikutteita erityisesti transformationalisesta johtamisesta, mutta myös palvelevasta johtamisesta ja arvostavasta johtamisesta (Syvänen ym. 2015, 25). Syvänen ym. (2015) kuvaavat dialogisen johtamisen rakentuvan neljästä osasta, joita ovat dialogisuus, yhteistoiminnan edistäminen, työmotivaation tukeminen ja uudistumisen mahdollistaminen. Yhteistoiminnan edistäminen tarkoittaa johtajan halua ja kykyä järjestää tilaisuuksia, joissa erilaisia arvoja, intressejä ja motiiveja voidaan sovittaa yhteen. Se tarkoittaa myös sitä, että työntekijöille tarjotaan mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa heitä koskeviin asioihin. Autonomian tavoittelun ja löytymisen on kuvattu olevan yksin ihmisen tärkeimmistä psykologisista tarpeista (Deci & Ryan 1991), johon työyhteisössä voidaan vastata ottamalla työntekijät mukaan päätöksentekoon (Syvänen ym. 2015, 30).

Dialogisella johtamisella voidaan tukea työmotivaatiota, kun johtaja ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon ja löytää keinoja sen tukemiseen. Työntekijän motivaatiolla nähdään olevan yhteys siihen, miten yksilö näkee organisaation, työyhteisön ja itse työn. (Syvänen ym. 2015, 37.) Amabilen ja Kramerin (2012) mukaan johtajat voivat tukea työntekijöitään ja heidän motivaatiotaan parhaiten mahdollistamalla ympäristön, jossa työn teko voi olla sujuvaa ja työssä onnistuminen on mahdollista. Mahdollistamalla onnistumisen kokemuksia, on mahdollista tukea työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Syvänen ym. (2015, 38) kuvaavat uudistumisen mahdollistamisen tarkoittavan organisaation halua ja uskallusta tarkastella vakiintuneita toimintatapoja, ajattelumalleja ja rakenteita, sekä tarvittaessa muuttaa niitä. Uudistuminen on kykyä oppia uutta ja poisoppia vanhasta, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen ja kehittymisen.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Seuraavissa alaluvuissa esitellään tutkimustapa ja tutkimuksen kohderyhmä sekä perehdytään aineistonkeruuseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin.

4.1 Tapaustutkimus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Yksi laadullisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää, miksi toimitaan tietyllä tavalla ja mikä merkitys toiminnalla on. Toiminnan ymmärtämiseen ja tulkintaan hyvänä tutkimuksellisenä lähestymistapana pidetään tapaustutkimusta, jossa huomio kohdistetaan yhteen organisaatioon ja sen ainutkertaisuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009, 166; Aaltio-Marjosola 1999.) Tutkimustavaksi valittiin tapaustutkimus, koska se sopii tutkimuksiin, joissa halutaan lisätä ymmärrystä ilmiöstä, johon vaikuttavat useat eri tekijät (Yin 1994, 3). Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä asiat vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen. Työhyvinvoinnin johtaminen on monitasoinen ilmiö, johon vaikuttavat muun muassa lähijohtajan oma toiminta, organisaatio ja työyhteisön jäsenet. Tutkimustavan valintaa tuki myös se, että tapaustutkimus on vakiintunut tutkimusmetodi hallintotieteissä ja sitä käytetään usein organisaatiokäyttäytymisen tutkimiseen (Aaltio-Marjosola 1999).

4.2 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohteeksi valittiin yksi kunta, ja tutkimukseen haastateltiin neljää kunnan lähijohtajaa. Tutkimukseen osallistunut kunta oli tutkimuksen tekijän ensisijainen kiinnostuksen kohde, koska organisaatio on viestinyt ulospäin henkilöstön hyvinvointiin liittyvistä asioista, mistä oli syntynyt mielikuva, että organisaatiossa halutaan kehittää työhyvinvointia. Kohderyhmän rajaaminen ja ennalta päätettyjen henkilöiden haastatteleminen on tyypillistä laadulliselle tutkimukselle. Tällä halutaan varmistaa pääsy sellaisen tiedon äärelle, joka vastaa tutkimuskysymykseen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Tutkimuksen alkuvaiheessa oltiin yhteydessä kunnan henkilöstöhallinnon kehityspäällikköön, joka näytti aiheelle vihreää valoa ja esitteli sen eteenpäin organisaatiossa. Organisaatiosta saadun

myönteisen päätöksen jälkeen kehityspäällikkö järjesti tutkimusluvan ja oli yhteydessä haastateltaviin, jotka osasivat odottaa haastattelijan yhteydenottoa. Tutkimukseen osallistuneet neljä lähijohtajaa toimivat kunnan eri palvelualueilla. Haastateltavien anonymiteetin turvaamiseksi työssä ei mainita kuntaa, jossa tutkimus toteutettiin.

4.3 Teemahaastattelu

Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Aineistonkeruutavaksi valittiin haastattelu, koska se mahdollistaa monipuolisen aineiston keräämisen. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa tavalla, joka antaa haastateltaville mahdollisuuden kertoa kokemuksistaan vapaasti. Haastattelu voi yllättää haastattelijan sisällöllä, jota hän ei osaa etukäteen odottaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Aineistonkeruutapaa valittaessa pohdittiin myös kvantitatiivisen tutkimustavan käyttämistä, mutta tultiin siihen tulokseen, että haastateltavien ajatuksille jäisi liian vähän tilaa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa, joka mahdollistaa toiminnan kehittämisen, mikä tukee laadullisen tutkimuksen valintaa.

Haastattelut toteutettiin etäyhteydellä huhtikuussa 2021. Yhteen haastatteluun kului aikaa 45 minuutista tuntiin. Haastattelut tallennettiin haastateltavien luvalla litterointia varten. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin lähes samat kysymykset samassa järjestyksissä. Kysymyksissä oli hieman vaihtelua, koska ensimmäisen haastattelun litterointi lisäsi ymmärrystä, mistä asioista kannattaa esittää jatkokysymyksiä. Teemahaastattelun kolme teemaa olivat työhyvinvointi, työhyvinvoinnin johtaminen ja organisaation vaikutus. Teemojen ja niiden alle listattujen kysymysten rakentamisessa hyödynnettiin aikaisempaa teoriaa, jota on tarkasteltu tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä.

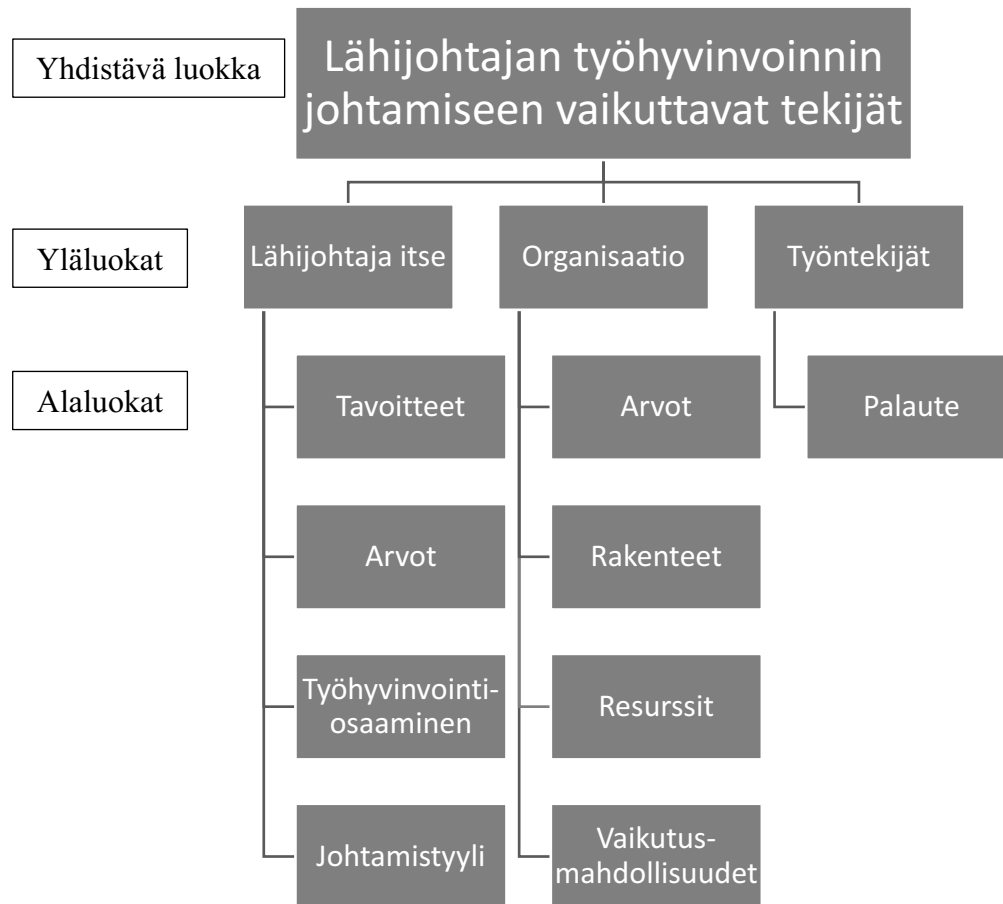
4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Tutkimustulosten analysoimisessa käytettiin teoriaohjaava sisällönanalyysia, joka on yksi kvalitatiivisen sisällönanalyysin tapa. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa teoriaa hyödynnetään analyysissa, mutta analyysi ei rakennu suoraan teorian varaan. Tutkijan on tiedostettava, että aikaisempi tieto ohjaa analyysin tekemistä, mutta tavoitteena ei ole testata aikaisempaa teoriaa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Teoriaohjaavaa sisällönanalyysia pidettiin parhaana vaihtoehtona,

koska tutkimuksen taustalla on vahva teoria työhyvinvoinnin johtamisesta, mutta johtamiseen vaikuttavista tekijöistä tutkimustietoa on huomattavasti vähemmän. Teoriaohjaava sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston hyödyntämisen, ja olemassa oleva tieto raamittaa analyysin tekemistä. Teoria oli mukana läpi tämän tutkimuksen analyysin, koska teemat, joita tarkasteltiin, ovat nousseet teoriasta. Teorian avulla muodostettiin myös teemahaastattelun kysymykset. Analyysissa yhdisteltiin sekä teoriaa että aineistosta tehtyä tulkintaa.

Analyysin tekeminen aloitettiin haastattelujen litteroimisella eli puhunta kirjoitettiin auki sanasta sanaan. Tekstiä kertyi 28 sivua fontillaCalibri ja rivivälillä yksi. Litteroinnin jälkeen aineisto luettiin huolellisesti läpi ja kerättiin erilliseen tiedostoon sitaatteja viiden teeman alle. Ensimmäisessä teemoittelussa mukana oli viisi teemaa 1) työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin johtaminen 2) Miksi työhyvinvointia johdetaan? 3) Lähijohtajan vaikutusmahdollisuudet 4) Työhyvinvoinnin mittarit ja 5) Organisaation tuki ja vaikutus. Tällä tavalla pelkistettiin aineistoa ja rajattiin ulkopuolelle asioita, jotka eivät olleet tämän tutkimuksen kannalta tärkeitä.

Analyysin toisessa vaiheessa sitaateista muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia ja yhdistettiin samankaltaiset ilmaisut samoihin kategorioihin, joista muodostui analyysiin alaluokat. Tämän jälkeen alaluokat yhdistettiin samankaltaisuuksien perusteella, minkä seurauksena muodostui kolme yläluokkaa, jotka ovat lähijohtaja itse, organisaatio ja työntekijät. Analyysin perusteella rakentuneet kolme yläluokkaa koottiin yhteen yhdistävällä luokalla. Yläluokat ja niiden sisällöt vastaavat tutkimuskysymykseen: mitkä tekijät vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen kuntaorganisaatiossa? Alaluokat, yläluokat ja yhdistävä luokka on kuvattu kuviossa yksi.



KUVIO 1. Analyysin luokat

5 LÄHIJOHTAJAN TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tässä luvussa kerrotaan analyysin tulokset. Analyysin perusteella lähijohtajan tapaan johtaa työhyvinvointia vaikuttavat lähijohtaja itse, kuntaorganisaatio ja työntekijät.

5.1 Lähijohtaja itse vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen

Aineiston perusteella lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat hänen tapansa ajatella ja toimia. Aineiston mukaan työhyvinvoinnin johtamista määrittävät lähijohtajan tavoitteellisuus, arvot ja työhyvinvointiosaaminen.

5.1.1 Tavoitteet ja arvot

Aineistossa korostui tavoitteellisuus työhyvinvoinnin johtamista ohjaavana periaatteena. Lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät tavoitteet olivat vahvasti sidottuja arkeen, eivätkä haastateltavat puhuneet sairauspoissaolojen ja työhyvinvointikyselyiden lisäksi muista perinteisistä työhyvinvoinnin mittareista, kuten henkilöstön vaihtuvuudesta, ennaikaisista eläköitymisistä tai talouden tunnusluvuista (Suutarinen 2010, 36), vaan tavoitteet liittyivät tiiviisti perustehtävässä onnistumiseen. Aineiston perusteella työhyvinvoinnin mittareita ei seurata systemaattisesti ja syntyipä yhden haastattelun aikana myös oman toiminnan reflektointia, kun haastateltava pohti asiassa olevan kehityksen paikka omassa työyhteisössä.

Perustehtävässä onnistuminen ja arjen sujuvuus olivat tavoitteita, jotka haastateltavat jakoivat toimialasta riippumatta. Lähijohtajat näkivät selvän yhteyden työhyvinvoinnin ja toimivan arjen välillä. Heidän puheissaan toistui ajatus siitä, että hyvinvoiva henkilöstö mahdollistaa perustehtävässä onnistumisen ja toiminnalle asetettujen tavoitteiden saavuttamisen. Lähijohtajat ajattelevat, että hyvinvoiva työntekijä suoriutuu paremmin työstään, mitä myös useat aikaisemmat tutkimukset tukevat. (esim. Kowalski & Loretto 2017). Haastateltavat arvottivat työhyvinvoinnin merkityksen korkealle ja kertoivat työhyvinvoinnin puuttumisen näkyvän nopeasti sekä suorituksessa että työyhteisössä. Aineistosta nousi esille, että lähijohtajaa motivoi mahdollisuus vaikuttaa omalla

toiminnallaan positiivisesti työntekijöiden suoritukseen. Lähijohtaja on ikään kuin työhyvinvoinnin pelinrakentaja, joka luo mahdollisuuksia työntekijöiden onnistumisille, kun taas työntekijät mahdollistavat organisaation onnistumisen. Työntekijöiden onnistumisen mahdollistaminen on tärkeä osa palvelevaa johtamista, jolla on todettu olevan myönteinen vaikutus työhyvinvointiin (Hakanen 2011, 77).

Ainakin meidän tehtävissä se [työhyvinvointi] on aivan olennainen. Me ollaan luovalla alalla ja luova ihminen ei tuota parastaan, mikäli hän ei viihdy siinä työssään ja voi siinä hyvin. Että se vaan ei, ei se toimi. Että sitten siellä suoritetaan kyllä se pakollinen, mutta se tekemisen into ja keskittyminen ja siitä saatava motivaatio niin ei se synny, jos ei se työhyvinvointi ole kohdillaan. H4.

Mutta sitten tulee tää arki. Elikkä minä katson, että todella iso osa tai merkityksellinen osa on myös sillä, että se arki oikeasti sit sujuu. Eli se psyykkinen stressi usein ja toisissa töissä fyysinenkin stressi voi syntyä siitä, että yksinkertaisesti se homma ei toimi. Eli työntekijä, kun pyrkii hoitamaan tehtävänsä, jos ei sitä oo suunniteltu niin, tai tavallaan niitä rakenteita luotu sillä tavalla, että ne tukee työntekijän työtehtäväänsä suoriutumista, niin siitä voi tulla hyvinkin työhyvinvointia rasittava tekijä. Elikkä ihan sen arjen sujuvuudesta huolehtiminen on keskeinen osa myöskin työhyvinvoinnin johtamista. H1

Aineistosta nousi esille myös työpahoinvointi ja sen vaikutukset työyhteisöön. Työhyvinvoinnin johtamisella halutaan estää tilanteita, jotka vaikuttavat negatiivisesti työhön ja työyhteisöön. Kun työhyvinvointi mahdollistaa onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen, voi yhdenkin työntekijän pahoinvointi vaikuttaa negatiivisesti koko työyhteisöön. Aineistosta tuli esille ajatus, että lähijohtajan pitää puuttua työhyvinvointia heikentäviin tekijöihin nopeasti ennen tilanteiden kärjistymistä.

No mä aattelen, että joka tapauksessa työyhteisö on tällainen systeeminen vuorovaikutussuhteen järjestelmä, missä tietenkin niin kun siihen työhyvinvointiinhan liittyy monet asiat tavallaan, jos siinä niin kun yksi yhteisön jäsen alkaa vaikka väsähtämään ja tavallaan se alkaa vaikka heijastua siihen työn tekemiseen ja koko työyhteisöön, että onhan sillä niin kun. Mä ajattelen, että ne vuorovaikutussuhteet joka tapauksessa on niin moninaiset täällä työssä, että kyllähän ne kaikki sellaiset työhyvinvointia heikentävät vaikuttaa negatiivisesti automaattisesti siihen työyhteisöön. H3

Toisaalta haastateltavat puhuivat siitä, miten lähijohtajan omat arvot vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamiseen. Aineistossa arvot ja tavoitteet kävivät vuoropuhelua, jossa molemmilla oli tilaa työhyvinvoinnin johtamisessa. Lähijohtajat haluavat, että työyhteisön jäsenet voivat hyvin ja samaan aikaan tiedostavat, että työntekijöiden hyvinvointi mahdollistaa toiminnassa onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen. Aineistossa oli havaittavissa eroja, tuleeko ajatuksissa ensin työhyvinvointi, josta seuraa tuloksellisuus vai ajatellaanko ensin tavoitteita, joiden takia panostetaan työhyvinvointiin.

Tavallaan se perusta on siinä, että jos me halutaan se tehtävä asia hoitaa. Puhun vaikka siitä meidän perustehtävästä, niin se ei tule hoidetuksi, tai ainakin sen laatu kärsii, jos työhyvinvoinnista ei huolehdita. Tää on niin kun ihan tällainen perustavanlaatuinen kysymys. Toki sitten me voidaan katsoo tätä vastausta myös sen arvomaailman kannalta, että meillä on moraalinen velvoite myöskin huolehtia työntekijöiden jaksamisesta. Nää molemmat aspektit. H1.

Olemme empaattisia ihmisiä ja haluamme, että toiset lähellämme voi hyvin ja se heijastuu niin kun kaikki toisiinsa. Se on tiimi ja jos yksi tiimissä ei voi hyvin niin se heijastuu kaikkiin muihin, että se on sellainen tunnelmapiiiri myöskin. Että sellaisessa hyvinvoivassa ilmapiiirissä voi oikeesti keskittyä niihin töihin ja innostua niistä ja olla luova ja yhdessä kehittää sitä. Ja jos joku siellä ei voi hyvin, niin se niin kun säteilee ja heijastuu sellaisina vaikeuksina ihan siinä perustehtävän suorittamisessa. Ja ihan itsekkäästi itekin voin hyvin, jos tiimi voi hyvin. H3

5.1.2 Työhyvinvointiosaaminen

Aineiston perusteella lähijohtajan työhyvinvointiosaaminen voidaan jakaa työhyvinvoinnin merkityksen ymmärtämiseen ja käytännön johtamiseen. Kuviossa kaksi on jäsenetty kokonaisuutta ja kuvattu, miten haastateltavat ymmärtävät työhyvinvoinnin johtamisen sisällön. Tämän tutkimuksen mukaan lähijohtajan osaamisella on vaikutusta työhyvinvoinnin johtamiseen. Haastateltavat sanoittivat työhyvinvointia hyvin samankaltaisesti ja aihe oli heille tuttu, sillä kunnassa on organisaatiotasolla huomioitu työhyvinvointi ja sen johtaminen. Lähijohtajat hahmottivat työhyvinvoinnin olevan organisaation eri tasojen onnistumisen summa. Haastateltavat määrittelivät työhyvinvoinnin käsitettä eri tavoilla, mutta tiivistetysti ajatus oli, että työstä ei synny pitkäaikaista stressiä ja yksilöt voivat hyvin.

Työntekijän jaksamiseen liittyvät asiat tavallaan, että ihan siihen yksilökohtaiseen työhyvinvointiin liittyvät asiat plus sitten työhyvinvointiin liittyy myös erilaiset organisatoriset rakenteet ja mitenkä tavallaan organisaatio mahdollistaa sitä työntekoa ja tukee omalta osaltaan sitä työn tekemistä, että tavallaan mä ajattelen, että siinä on ihan minimissään nää molemmat puolet. Esimiehen tuki totta kai, jos aletaan miettiä työhyvinvointia ja muuta, mutta sehän koostuu, kun se on käsitteenä mielettömän laaja. H3

Tarkkosen (2012, 125) mukaan työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii tahtoa ja osaamista. Aineistosta oli helppo havaita, että lähijohtajat pitävät työhyvinvointia tärkeänä, mikä vaikuttaa haluun edistää työhyvinvointia. Tämän aineiston perusteella työhyvinvointia halutaan edistää, kun tiedostetaan työhyvinvoinnin tai -pahoivoinnin merkitys ja ymmärretään niiden vaikutus yksilölle ja työyhteisölle. Lähijohtajat puhuivat työhyvinvoinnin vaikutuksista arjen sujuvuuden kautta, eivätkä niinkään euromääräisinä hyötyinä. Haastateltavat kertoivat, että lähijohtajien

työhyvinvointiosaamiseen on kiinnitetty huomiota, ja lähijohtajat ovat saaneet systemaattisesti aiheeseen liittyvää koulutusta, jolla koetaan olevan vaikutusta omaan toimintaan. Lähijohtajien työhyvinvointiosaamisesta huolehtimista on pidetty tutkimuskirjallisuudessa hyvänä tapana kehittää ja tukea työhyvinvoinnin johtamista sekä edistää koko organisaation hyvinvointia (esim. Elo & Feldt 2005; Tarkkonen 2012).

Työhyvinvoinnin vaikutuksien tiedostamisen lisäksi on tärkeä ymmärtää, mitä on työhyvinvoinnin johtaminen. Työhyvinvoinnin johtamisen voidaan määritellä olevan päivittäistä lähijohtamista, joka parhaimmillaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden jaksamiseen, perustehtävässä onnistumiseen ja lopulta organisaation menestymiseen. (Karttunen ym. 2017, 23). Haastateltavat ajattelivat työhyvinvoinnin johtamisen olevan pitkälti päivittäistä johtamista ja toiminnan laadukasta organisoimista, mikä on linjassa Viitalan (2021) työhyvinvoinnin johtamisen sisällön määrittelyn kanssa. Viitalan mukaan yksi työhyvinvoinnin johtamisen tärkeä tehtävä on varmistaa, että toiminta on organisoitu tavalla, joka mahdollistaa arjen toimivuuden. Toiminnan organisoiminen on lähijohtajien kokemuksen mukaan kokonaisuuden hallintaa, työn ja henkilöstön järjestelyä, työnkuvien tarkastelua, rekrytointia, perehdytystä ja työn kehittämistä. Haastateltavat korostivat, että työhyvinvoinnin johtaminen on yksi johtamisen alue, ei irrallinen palanen.

Se on sen koko paletin hallussa pitoa ja organisoimista. Et mietitään työn oikeaa jakautumista ja ylipäättänsä mietitään, että ne työnkuvat vastaa sitä, mitä organisaatiossa pitäisi tehdä ja miettiä sitä osaamista, että meillä on myöskin oikeat tekijät tekemässä sitä ydinasiaa...ja siihen johtamiseen kuuluu myös se kehittämisen hallussa pitäminen, että se on myös yhdessä kehittämistä ja muuta. H3

Tällaisella lähiesimiehellä se näyttäytyy hyvin konkreettisenä asioina, että muistaa, että on virkistyspäiviä ja muistaa, että kaikilla on työkalut ja muistaa kysyä kaikkien jaksamisesta ja heidän kanssa yhdessä priorisoida niitä töitä ja kattoo, ettei yritetä saada kaikkea valmiiksi yhtä aikaa vaan löydetään sieltä ne merkitykselliset tehtävät ja niin ja se että ne työt järjestetään niin, että kukin kokee työnsä merkityksellisenä ja tärkeänä osana sitä toimintaa ja näkee sen merkityksen siellä. H4

Aineiston perusteella lähijohtajan työhyvinvoinnin johtaminen on myös vuorovaikutusta, viestintää ja varhaista puuttumista. Vuorovaikutukseen ja viestintään liittyy sekä työntekijöiden että organisaation kanssa tapahtuva viestintä. Lähijohtajat yhdistävät työntekijän ja organisaation ja ovat silta kahden tason välillä.

Huolehdiin siitä, että paitsi tavallaan ne työnantajan...työhyvinvointiin liittyvät asiat tulee täällä huolehdittua kuntoon työnantajalta työntekijältä, niin myöskin huolehdiin siitä, että viestiä täältä menee työnantajalle. H1.

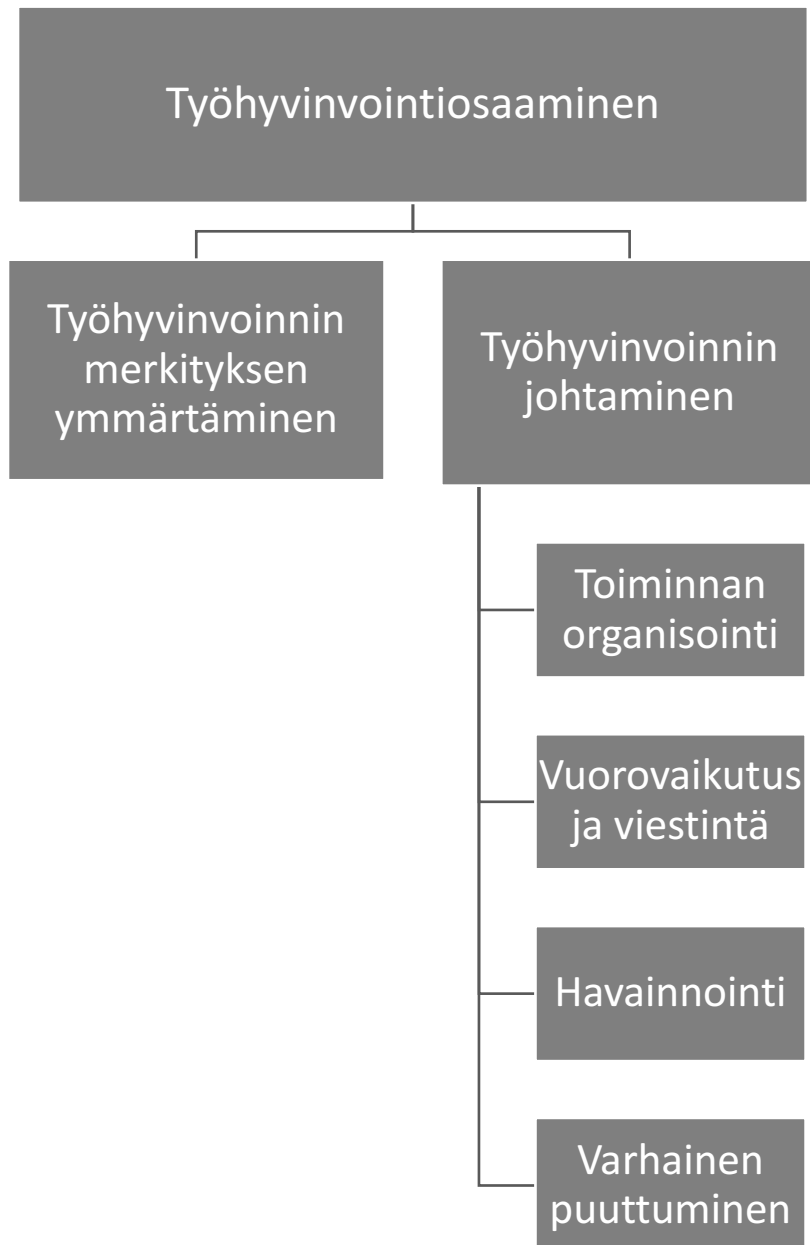
Vuorovaikutukseen haastateltavat liittivät myös toiminnan kokonaisvaltaisen ja jatkuvan havainnoinnin sekä reagoimisen muuttuviin tilanteisiin. Puolet haastateltavista kuvasivat työhyvinvoinnin johtamista sanomalla, että pitää olla koko ajan tuntosarvet koholla. Lähijohtajan työssä pitää kuunnella sekä työntekijöiltä tulevia viestejä että olla perillä organisaatiotason toiminnasta. Lähijohtajat painottivat vuorovaikutuksen tärkeyttä ja kykyä etsiä ratkaisuja ja uusia toimintamalleja yhdessä työntekijöiden kanssa.

Onhan se merkittävä ja tavallaan sitä, että ylipäättänsä sitä on koko ajan tavallaan tuntosarvet koholla ja mä ajattelen sitä sellaista vuorovaikutusta henkilöstön kanssa ylipäättänsä, että tiedät ja oot kartalla, että mitä ilmiöitä on menossa ja tiedät oikeesti, mitä työntekijöille kuuluu ja tiedät heidän työtilanteet ja tiedät mitä tapahtuu muissa organisaatioissa, millä on taas merkitystä meidän työhön, että sehän on jatkuvaa vuorovaikutusta suuntaan jos toiseenkin- Kyllä mä nään, että siihen on laitettava vahva panostus. H3.

Jos tulee asioita esiin, jotka tota ei toimi tai ei toimi niin hyvin kuin ne voisivat toimia tai jos tulee sellaisia ideoita, että saatais paremmin tää toimimaan, vaikka se toimisikin jo, niin sitten taas huolehdin siitä, että muutetaan sitä asiaa. Et se arki ei muodostu sitten rasiitteeksi tai ainakin se rasite olisi mahdollisimman pieni. H1

Aineistosta nousi esille varhainen puuttuminen työhyvinvoinnin johtamisen osana. Lähijohtajien mukaan on tärkeää tietää, mitä työyhteisössä tapahtuu ja reagoida asioihin etupainotteisesti. Työhyvinvoinnin johtaminen ei ole aina kivaa, vaan se on myös johtajuuden ottamista epämiellyttävissä tilanteissa.

Esimiehen pitää olla se, joka on tuntosarvet ylhäällä ja reagoi tilanteisiin nopeesti eli ei kovin kauaa jää katselemaan, vaan ottaa siinä sen johtajuuden ja ryhtyy toimenpiteisiin tai ohjaa oikean henkilön luo tai oikeanlaisen avun työpaikalle, että sitä johtamista. H2



KUVIO 2. Lähijohtajien työhyvinvointiosaaminen lähijohtajien sanoittamana

5.1.3 Johtamistyyli

Tutkimusten mukaan palveleva johtaminen, transformationaalinen johtaminen ja dialoginen johtaminen ovat yhteydessä työhyvinvointiin (esim. Perko & Kinnunen 2013; Coetzer ym. 2017; Hakanen ym. 2019). Aineistosta tehtyjen havaintojen perusteella lähijohtajat osaavat reflektoida omaa johtamistaan ja eritellä toimintatapoja, joilla voidaan vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden hyvinvointiin. Kun haastateltavat pohtivat, millä keinoilla he edistävät työhyvinvointia, he puhuivat

paljon toimintatavoista, jotka liittyvät palvelevaan ja dialogiseen johtamiseen. Haastateltavat pitivät tärkeinä myös avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä ja johtajan oikeudenmukaisuutta. On selvää, että lähijohtajat ymmärtävät oman roolinsa tärkeyden työhyvinvoinnin toteutumisessa ja kehittämisessä. Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että omalle toiminnalle sokeutuu, joten on tärkeää, että organisaatio tarjoaa koulutusta tai muita tapahtumia, jotka auttavat reflektoimaan omaa toimintaansa.

Ja sit tietenkkin ihan tällain, kun ajatellaan sitä myöskin tällaisia periaatteita, mitkä siä työhyvinvoinnin johtamisessa on tärkeitä, niin kyllähän se on oikeudenmukaisuuden kokemus, tasa-arvo. Että meillä on ihmisillä kokemus siitä, että heitä kuullaan, että he tulevat kuulluksi. Ja ilmapiiri on avoin, että tällaiset niin kun teemat täytyy tulla siinä työyhteisössä esiin mun näkökulman mukaan, että se työyhteisö voi voida hyvin ja jokainen saa olla oma itsensä. H1

Ehkä yksi yhdistävä tekijä varmaan niin kokisin, että esimiehellä, että se työhyvinvointi, se tulee myös siitä, että miten se organisaatio ja esimies toimii, että se näyttäytyy niin kun kuuntelevana ja johdonmukaisena ja oikeudenmukaisena. Vaikka sieltä ei aina tulisikaan sitä mitä itse haluaa, niin ainakin se on johdonmukaista ja perusteltua. Yllättävän tärkeitä se on esihenkilöllä, että ylläpitää sitä keskinäistä luottamusta, että tavallaan asiantuntijoiden johtaminen niin mä koen, että pitää pystyä kunnioittamaan heidän asiantuntijuutta ja vastuullisuutta ja motivoituneisuutta, että pysyä pois sieltä mikromanageroinnista ja ylimääräisestä minuuttien kellottamisesta. Se ei kuulu asiantuntijaorganisaatioon mun mielestä. H4

Läpi haastattelujen lähijohtajat kuvasivat lähijohtajan olevan sujuvan työn ja onnistumisien mahdollistaja. Palveleva johtaminen lähtee työntekijöiden palvelemisesta ja heidän henkilökohtaisen kasvunsa ja kehityksensä tukemisesta (Greeleaf 1977), ja siihen liittyy aito kuuntelu ja halu vastata työntekijöiden tarpeisiin (Hakanen 2011, 77). Aineiston perusteella lähijohtajat pitävät juuri palvelevaa johtamista tärkeänä osana työhyvinvoinnin toteutumisessa ja edistämisessä.

Itse haluaa, ajatuksena se, että mun tehtävä on luoda työn tekeminen helpoksi...Että työntekijä voi keskittyä siihen ydinosaamiseen. Jotenkin mä ajattelen, että se niin kun itseäni motivoi, että mä yritän tehdä sitä omaa työtäni siihen malliin, että se parhaalla mahdollisella tavalla mahdollistaa sen asiakastyön tekemisen... Niin sitten tavallaan tiedostan sen, että pitäisi kaikki muut palikat olla sellaisessa kunnossa, että niistä ei tule ylimääräistä kuormitusta työn tekemisille. H3

Esimies on siinä paikallansa niin kun mahdollistamassa muiden tekemisen. Jossain sanottiin hyvin, että mahdollistaa sen, että muut voi tehdä parastaan. Niin kyllähän se työhyvinvoinnin johtaminen on sitä, että täytyy löytää keinot ja työkalut ja toimintatavat tukee sitä, että se tiimi voi työssä hyvin. Eli se johtaminen, että se on sellaista juuri työkalujen ja ympäristön varmistamista, että se tukee sitä työhyvinvointia. H4

Analyysin läpileikkaavaksi teemaksi muodostui dialogisuus, josta lähijohtajat puhuivat huomattavan paljon kuvaillessaan toimintaa, jolla ajattelevat olevan työhyvinvointia edistävä vaikutus. Dialogisuuden perusteina voidaan pitää kuuntelua, suoraa puhetta, odottamista ja kunnioitusta (Isaacs 2001), mutta organisaatio- ja työyhteisötasolla siihen liittyy myös yhteistoiminnan edistäminen, joka tiivistetysti tarkoittaa, että työntekijät saavat olla mukana tekemässä päätöksiä, jotka vaikuttavat heidän toimintaansa (Syvänen ym. 2015). Lähijohtajat puhuivat myös lähijohtajan vastuusta mahdollistaa dialoogia ja järjestää tilaisuuksia, joissa työyhteisöä koskevista asioista voidaan keskustella.

Sit mä ajattelen tietty siis sellainen vuoropuhelu, että yritetään pitää sitä dialogia yllä työntekijöiden kanssa. Koska mä ajattelen, että se dialogisuus on jollakin lailla se kantava voima. Että täytyy olla niin kun herkillä sen suhteen, mitä niin sanotusti kentältä nousee ja tavallaan tehdä siinä sitä punnintaa, että mihin asioihin on tarvetta tässä nyt tarttua. Mitä asiaa voi lähteä miettimään, jos tulee esimerkiksi toimenpide-ehdotus, mitä sille lähdetään tekeen ja miettimään yhdessä kehittämistä ja muuta. Jotenkin niin kun itse uskoo tällaiseen oppivaan organisaatioon, että lähdetään refleктоimaan sitä omaa toimintaa ja pidetään, että tämä asia ei toimi ja mitä tälle voidaan tehdä ja mikä on se oma rooli siinä käsin, että sellaista reflektiiohan se vaatii koko ajan. H3

No mä jotenkin koen, että se täytyy niin kun toimia sillä lailla ennalta, että asiat ei pääse kauheen pitkälle ajautuun, että mä ainakin nykyisessä, aika iso taloja ja paljon työntekijöitä, ollaan hajallaan, ei nähdä kauheen paljon toisiaan. Niin täytyy järjestää niitä tilanteita, joissa nähdään ja missä päästään keskusteleen ja missä voidaan ottaa niitä ongelma-asioita rakentavassa hengessä jo pöydälle jo ennen kuin asiat on mennyt huonoon jamaan. Se on aina helpompi vähän ennakkoiden niitä käsitellä, kun sitten jos ne pääsee riistäytymään, sit asioihin on paljon vaikeampi puuttua. Tämmösessä niin kun tilaisuuksien organisoimisessa on sellainen tärkeä rooli. H2.

5.2 Kuntaorganisaatio mahdollistaa työhyvinvoinnin johtamisen

Yksi analyysin kolmesta päätuloksesta oli, että kuntaorganisaatio mahdollistaa onnistuneen työhyvinvoinnin johtamisen. Kun lähijohtajan merkitys on tärkeä työhyvinvoinnin toteutumiselle (esim. Tarkkonen 2012, 74; Kowalski & Loretto 2017), on organisaation merkitys tärkeä työhyvinvoinnin johtamiselle. Kun lähijohtajat puhuivat organisaation vaikutuksesta työhyvinvoinnin johtamiseen, he puhuivat organisaation arvoista, resursseista, tukipalveluista koulutusmahdollisuuksista ja lähijohtajan vaikutusmahdollisuuksista. Tarkkosen (2012, 14) mukaan johdon tehtävänä on luoda rakenteet työhyvinvoinnin kehittymiselle, mikä on tärkeää myös tämän tutkimuksen perusteella.

5.2.1 Arvot ja resurssit

Analyysin perusteella organisaation arvot vaikuttavat työhyvinvoinnin johtamiseen. Kirjallisuudessa on korostettu, että vaikuttava työhyvinvointijohtaminen vaatii, että työhyvinvointi arvotetaan niin korkealla, että se on organisaation strategisen tason valinta (esim. Suutarinen 2010, 12; Manka 2018, 80). Haastateltavien mukaan organisaation arvot luovat perustan työhyvinvoinnin johtamiselle. Lähijohtajat kokivat, että työhyvinvoinnin johtamiseen on helpompi sitoutua, kun asiaa pidetään organisaatiossa tärkeänä ja se näkyy konkreettisesti toiminnassa. Aineiston perusteella organisaation arvot vaikuttavat lähijohtajan toimintaan, koska ne viestivät, mitä organisaatio pitää tärkeänä. Lähijohtajat kokevat, että organisaation arvot ikään kuin velvoittavat myös heitä pitämään aihetta tärkeänä. Vastauksissa tuli esille, että lähijohtajat pitävät erittäin myönteisinä organisaatiotasolta tulevia käytännön toimenpiteitä, joilla pyritään edistämään työhyvinvointia. Esimerkkeinä nostettiin työntekijöille järjestettävät hyvinvointiluennot, korona-ajan vaikutusten huomioiminen ja poikkeustilanteeseen reagoiminen. Käytännön järjestelyt ja huomioinnit osoittavat myös työntekijöille, että työhyvinvointi huomioidaan koko organisaation tasolla.

Sillä on iso merkitys, että silloin kun se tuolla organisaatiossa näitä asioita pidetään tärkeänä, niin kyllä se herättää niin kun mutkin pitää näitä asioita täällä tärkeänä. Kun nää on kuitenkin sellaisia asioita, mitä tossa aikaisemmin sanoin, kun ei näitä oo kauheesti siinä omissa koulutuksissa aikanaan, kun alalle kouluttauduin, niin siellä ei oo silloin näitä puhuttu, niin kyllä se on tosi tärkeä herättelyä, että se organisaatio pitää tätä asiaa esillä. H2

Ne [arvot] määrittelee kuitenkin sitten niitä asioita, mistä minun pitää sitten vastata työnantajalle ja sille organisaatiolle. Ja se, että ne arvot, mitkä organisaatio antaa ja esim. se tuki, minkä organisaatio antaa, kyllähän se luo ne puitteet sit sille. Ja tavallaan myös jos aatellaan, että koen itse saavani paljon tukea ja on niin kun resursseja, niin totta kai se vaikuttaa siihen, että koen, että näillä resursseilla pitää niin kun tehdä myöskin enemmän. H1

Arvojen rinnalla lähijohtajat puhuivat resursseista. Aineistossa toistui ajatus siitä, että resurssien avulla arvot voidaan elää todeksi arjessa. Arvot ja resurssit kulkevat ikään kuin käsi kädessä ja resurssit mahdollistavat arvojen toteutumisen käytännössä. Vastauksista nousi esille rahan vaikutus työhyvinvoinnin johtamiseen, mutta enemmän lähijohtajat puhuivat arvojen, vaatimusten ja resurssien tasapainosta. Jos työhyvinvointia halutaan kehittää ja saavuttaa sille asetettuja tavoitteita, tulee organisaation varmistua, että lähijohtajilla on riittävät resurssit vastata tavoitteisiin.

Ja toki sitten ihan nää resurssit. Elikkä resurssit, ei ainoastaan, en tarkoita sitä, että määritellään siihen yksikköön tietty työhyvinvoinnin budjetti tai tällainen virkistysbudjetti, vaikka äskön siihen viittasin. Se olisi ihan perusteltu. Mutta myöskin ihan sen tavallaan sen toiminnan oikein resursointi, että jos niitä tavallaan vaatimuksia on paljon, niin se pitää resursoida oikein. Että kyllähän se usein

sitten se työnkuorma syntyy siitä, että resursointi ei ole oikealla tasolla vaan liian pienellä resurssilla yritetään tehdä liian suuria asioita. H1

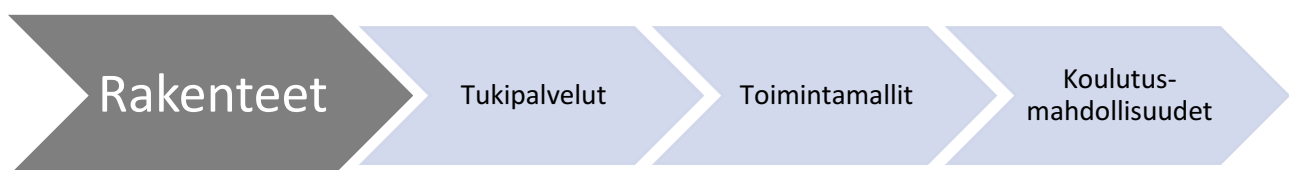
Että mitenkä organisaatiossa niin kun lainausmerkeissä arvioidaan työntekijöitä taikka jonkun työn tekemistä taikka sen mahdollistamista... Välillä siinä itse kokee sellaista tiettyä ristiriitaa... etenkin jos sitä vertaa vaikka sellaiseen, että mitenkä halutaan pitää työntekijöistä kiinni ja mitenkä sellainen asia niin kun mahdollistetaan ja minkälaisia pelimerkkejä siihen vaikka niin kun lähiesimiehelle annetaan. Niin, siinä mä koen sellaista tiettyä ristiriitaa. H3

Kun lähijohtajat puhuivat kuntaorganisaation resursseista, he puhuivat myös julkisorganisaation erilaisuudesta yksityisiin organisaatioihin verrattuna. Lähijohtajat jakoivat yhteisen ymmärryksen päivittäisen johtamisen merkityksestä, mutta kaipasivat mahdollisuuksia järjestää joskus työn ulkopuolista toimintaa, joka edistäisi esimerkiksi ryhmäytymistä. Pienet kirsikat kakun päällä mahdollistaisivat työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisemmat johtamisen.

Täähän on tietyllä tapaa yksi sellainen yksinkertainen juttu, se on mistä kaikki on kiinni ja mihin helposti sitten tietenkin vedotaan, mutta jolla oikeesti sitä käytännössä voitais helpottaa, niin se on käytännössä raha. Se, että tota meille ei ole erikseen budjetoitu esimerkiksi sitten tällain yksikkötasolla rahaa tän työhyvinvoinnin johtamiselle... Mutta käytännössä kun puhutaan julkisyhteisöstä, kunnan organisaatiosta, niin kyllä tollaisia kakkukahveja voidaan tarjota ja muita, jos on juhlahetkeä ja muuta. Muta sitä jos me aatellaan, että me halutaan, jos haluttais niin kun tätä porukkaa saada virkistäytymään ja tota sellaista niin kun buustia vähän tai jonkinlaista muuta sellaista yhteistekemistä, niin sitä kun siihen ei ole erikseen varattu rahaa, niin totta kai sitä sitä miettii, että mistä se, jos se tuo kustannuksia, että mistä se otetaan. H1

5.2.2 Organisaation rakenteet

Aineiston perusteella organisaation rakenteet vaikuttavat ja parhaimmillaan edistävät työhyvinvoinnin johtamista. Tarkkonen (2012, 14) on painottanut, että johdon tehtävä on luoda rakenteet työhyvinvoinnin kehittymiselle ja tämän viestin tärkeyttä alleviivattiin myös lähijohtajien puheissa. Tämän aineiston analyysin perusteella työhyvinvoinnin johtamista tukevia rakenteita ovat organisaation tukipalvelut, valmiit toimintamallit erilaisiin tilanteisiin ja kuntaorganisaation tarjoamat koulutusmahdollisuudet. Aineiston perusteella työhyvinvointia ympäröivät rakenteet luovat tietynlaisen turvaverkon lähijohtajan ympärille.



KUVIO 3. Organisaation työhyvinvoinnin johtamista tukevat rakenteet

Lähijohtajat pitivät tärkeinä organisaation tarjoamia tukipalveluita ja valmiita toimintamalleja oman johtamisen tukena. Tukipalveluilla tarkoitettiin HR-yksikköä, työterveyshuoltoa ja ulkopuolisia asiantuntijoita, joita on mahdollista käyttää tarvittaessa. Vastauksien mukaan lähijohtajat arvostavat toimivaa HR-yksikköä, josta saa tarvittaessa apua ja ohjausta. Aineistosta nousi esille, että lähijohtajat ovat huomanneet kuntaorganisaation lisääntyneen panostuksen työhyvinvointiasioihin, ja pitivät kehitystä hyvänä.

Kyllä, kyllä niin kun oon kokenut, että aina kun, tai sanotaan, että melkein aina kun niin pitkälle mennään, että apua sieltä pyytää, niin sitä apua saa. Ja sit on näitä valmiita malleja luotu. On sitä semmosta, on työkaluja kyllä tarjolla. Että tää asia on mun mielestä hyvinkin vahvasti kyllä organisaatiossa esillä, että siihen oon kyllä tyytyväinen. H2

Ihan konkreettisia asioita, mitä täällä on tehty, niin henkilöstöjohtamista ylipäänsä tai henkilöstöhallintoon on saatu ehkä lisäresurssia ja siellä tavallaan on lähdetty miettiä. No, konkreettisenä esimerkkinä on ihan tämä esihenkilöakatemia, mikä on tullut sieltä kautta. Semmosia tukipalveluita on pyritty kehittämään. Ehkä mä ajattelen, että pyrkimystä siihen varmaan on kuitenkin ollut. Ehkä sellaista vuoropuhelua on pyritty lisäämään, mikä on musta positiivinen asia, että siihenkin on jotenkin nähty, että siitä voi olla jopa hyötyäkin. H3

Haastateltavat olivat mielissään valmiista toimintapoluista, jotka auttavat toimimaan erilaisissa työhyvinvointiin liittyvissä tilanteissa. Vastauksista ilmeni, että tilanteet ovat usein lähijohtajillekin vieraita, jolloin valmiiksi mietityt ja helposti saatavilla olevat toimintamallit tukevat johtamista.

Meillä on kunnassa ihan sellaiset, aika selvät toimintamallit, että milloin käydään, millä tuntimäärällä käydään tällainen varhaisen välittämisen keskustelu, että milloin esimies käy ja miten jos on vaikka epäilystä alkoholismista tai jostain. Niin aina löytyy toimintamalli, sellaiset valmiit kaaviot, mitä oikeastaan aina, sit jos näitä tilanteita, ja kun niitä tulee, niin sit tulee kaivettua esiin jostain kunnan intrasta löytyy aina esimiessivustoilta tällaisia ihan selviä toimintaohjeita. Ne on tosi hyviä, koska ne on usein sellaisia, että niihin ei tuu syvennyttyä ennen kuin tulee tilanne esiin. Et sit ne löytyy siinä tilanteessa ja täytyy aina kerratakin, että miten tässä edetään. H2

Se että on toimintapolut määriteltynä organisaation intrassa, että tällaisessa tilanteessa lähde ratkaisemaan asiaa näin ja tuollaisessa noin, että niille on tehty valmiit polut ja ohjeet, niin kyllähän se on ihan elintärkeää. Kun on tottunut ratkaiseen sen oman alan substanssia ja sen ongelman ratkaisua, mutta sitten tää henkilöstöjohtaminen on ihan eri maailmansa ja kun siihen ei ole siinä oman alan koulutuksensa, eikä varmastikaan monella asiantuntija-alalla ole paneuduttu, mikä ei oo sinällensä, että jos se ei ole liittynyt juuri johtamiseen, niin se täytyy opetella siinä työssä. Ja helposti ne on uusia ne asiat joka kerta. H4

Lähijohtajat kokivat kuntaorganisaation järjestämien lähijohtajien yhteisten tapaamisten tukevan työhyvinvoinnin johtamista. Kaikki haastateltavat mainitsivat kunnan organisoiman esimiesakatemian ja lähijohtajien pienryhmän omaa johtamista tukevinä asioina. Lähijohtajien välisiä kohtaamisia pidettiin tärkeinä paikkoina jakaa kokemuksia ja oppia muilta. Aineistosta nousi esille, että lähijohtajat pitävät myös oman esihenkilönsä tukea ja ohjausta tärkeänä, koska lähijohtajalla ei ole ympärillä tiimi, johon voisi turvautua. On vaara, että lähijohtaja jää johtamisen kokonaisuuden kanssa yksin, jos hän ei saa tukea omalta esihenkilöltään ja organisaatiolta.

Toki sit meillä on näitä esimiesten kesken tällaisia tilaisuuksia, joissa pystyy esimiesten välillä keskustelemaan ja sit meillä on koulutusta esimiehille. Ja esimerkiksi tää pienryhmä, minkä kautta säkin meidät oot haastateltavaksi saanut. Mä katson, että tää taas antaa mulle henkilökohtaisesti sellaista tukea organisaation tasolta. H1

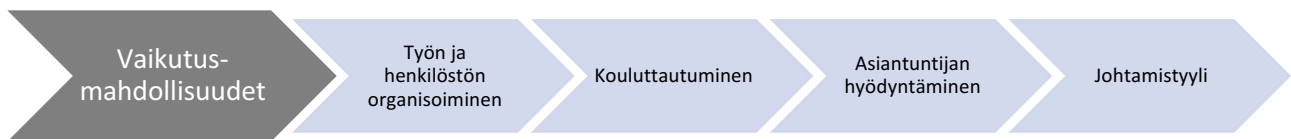
Analyysin perusteella tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan vaikuttaa positiivisesti tarjoamalla koulutusta ja tukemalla lähijohtajaa (Trullen ym. 2016, 465–466). Aineistosta nousi esille, että koulutus on auttanut lähijohtajia asemoimaan myös omaa paikkaansa johtajana. Lähijohtajat ovat usein oman alansa asiantuntijoita, mutta eivät välttämättä ole koulutuksessaan syventyneet johtamiseen tai työhyvinvoinnin johtamiseen. Lähijohtajat kokivat, että koulutuksissa on syntynyt oivalluksia, joista on ollut konkreettista hyötyä. Koulutuksien kautta organisaatiolla on mahdollista vaikuttaa lähijohtajien toimintaan, mutta tapahtumien määrän tulee pysyä kohtuullisena, etteivät ne muodostu voimavaran sijaan kuormitustekijöiksi. Aineiston perusteella koulutukset auttavat reflektoimaan omaa johtamistaan, jolloin voi syntyä oivalluksia ja uusia toimintamalleja, jotka edistävät henkilöstön hyvinvointia. Vastauksista erottui myös ajatus, että kunnan organisoimat koulutukset ovat yksi tapa osoittaa tukea lähijohtajille.

No tota, ei siihen oikeastaan omaan varsinaiseen koulutukseen oo mun muistaakseni tällaisia asioita, että kyllä nää on sitten esimiestyössä tällaisia kunnan omia koulutuksia tai tällaisia pieniä esimieskoulutuksia, joita kunta tarjoaa, niin niiden yhteydessä näihin on puututtu ja meilläkin on esimiehille ihan säännölliset tällaiset koulutuspäivät, missä on kaikki kunnan esimiehet mukana.... Niissä on paljonkin tätä asiaa kyllä käsitelty. Että ne on aina siitä omasta aktiivisuudesta, että kuinka paljon pystyy ja jaksaa osallistua. H2

[Kuntaorganisaatio] tukee hyvällä ja asiantuntevalla ja systemaattisella esimieskoulutuksella, joka sisältää koulutusta työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta ja tukemisesta ja mistä se työhyvinvointi muodostuu. H4

5.2.3 Lähijohtajan vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin

Lähijohtajat pitivät omia vaikutusmahdollisuuksiansa työhyvinvointiasioiden kehittämiseen hyvinä työyhteisötasolla. Haastateltavat kokivat pystyvänsä vaikuttamaan työhyvinvointiin organisoimalla työtä ja henkilöstöä, kehittämällä käytäntöjä, asettamalla tavoitteita, kehittämällä omaa osaamistaan ja käyttämällä ulkopuolista asiantuntijaa. Aikaisemmassa tutkimuksessa on esitetty, että lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen voidaan vaikuttaa myönteisesti, kun hänelle annetaan mahdollisuuksia vaikuttaa asioihin, joilla on yhteys työhyvinvointiin (Trullen ym. 2016, 465–466). Lisäksi aineistosta nousi esille, että lähijohtajat ajattelevat omalla toiminnallaan olevan vaikutusta työhyvinvointiin eli johtamistapaa ja käyttäytymistä voidaan pitää yhtenä lähijohtajien käytössä olevana vaikutusmahdollisuutena. Tämä tutkimus tukee aikaisempaa tietoa, jonka mukaan lähijohtajien merkitys työhyvinvoinnin toteutumisessa korostuu, koska heillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työyhteisön toimintaan (Tarkkonen 2012, 74). Kuviossa neljä on esitetty, miten lähijohtajat kokevat voivansa vaikuttaa työhyvinvointiin.



KUVIO 4. Lähijohtajien vaikutusmahdollisuudet työhyvinvointiin

Vastaajat pitivät tärkeänä vaikuttamisenkeinona työn ja henkilöstön organisoimista, sekä toiminnan kehittämistä. Työyhteisölle asetetun budjetin sisällä omia toimintamahdollisuuksia pidettiin pääsääntöisesti hyvinä.

Kyllä mä niin kun nään, että mejän työyksikön kannalta, että kyllä pystyy vaikuttaan. Pystyy vaikuttaan näihin arjen asioihin. Pystyy vaikuttaan siihen toimintakulttuuriin, jossa näitä avoimuutta, oikeudenmukaisuutta, näitä asioita niin kun nousee esiin, että ei oo kysymys siitä, etteikö pystyis. H1

Sitten tietenkä mitä on omassa työyhteisössä, mitä pystyy miettiin, että totta kai niihin pystyy vaikuttaan. Että voi lähteä käymään keskustelua vaikka oman tiimin kanssa, että tällainen ilmiö on noussut ja ajattelin tällaista, että voisko tää olla vaikka ratkaisu siihen. Että sellaiseen työn muuhun organisointiin, tiimien uudelleen järjestelyyn, niin totta kai sellaisiin pystyy sitten itse vaikuttamaan, mutta ehkä enemmän muut just nyt vaikka talouden raamitukset taikka muut, niin niissä on omat kädet sitten sidotut. H3

Toisaalta lähijohtajat puhuivat myös ulkopuolisen avun hyödyntämisestä ja oman osaamisen lisäämisestä. Aineiston perusteella haasteltavilla on kyky reflektoida itseään, vaikutusmahdollisuuksiaan ja oman toiminnan vaikutuksia työyhteisöön. Lähijohtajat ajattelevat, että lisäämällä omaa osaamistaan, he voivat vaikuttaa enemmän työhyvinvointiin. Kohdeorganisaatiossa tarjotaan koulutusta johtamiseen ja työhyvinvointiin liittyen eli kuntaorganisaatio tarjoaa vaikuttamisen mahdollisuuksia koulutuksen avulla.

No kyllähän lähiesihenkilöllö on sillain sen oman budjettinsa sisällä niin kun. Toisaalta ite kouluttautua, että meillä on organisaatiossa hyvä esimiesakatemia, että kehittää sitä omaa osaamista ja toisaalta käyttää esimerkiksi ulkopuolista asiantuntijaa mahdollisuuksien mukaan sellaiseen just ryhmäytymiseen tai fasilitointiin, jos itseltä osaaminen loppuu ja tän tyyppistä. H4

Lähijohtajat eivät koe voivansa vaikuttaa organisaatiotason päätöksiin, mutta suhtautuvat aineiston perusteella asiaan ratkaisukeskeisesti. Vaikka on asioita, jotka ovat omien vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella, lähijohtajat pyrkivät löytämään työhyvinvointia tukevia ratkaisuja annettujen raamien sisällä yhdessä työntekijöiden kanssa.

Se mihin ei pysty, niin kauheen suoraan ainakaan, on sitten se, mitä ylempää tulee tai mitä niitä ulkopuolisia asioita on. Mä nyt tuon esiin taas tän, että nyt kun on meillä korona ja päätöksiä tulee tuolta ja sit me toimimme niitten mukaan. Et sit, mitä itse voin vaikuttaa on se, että miten niitä sovelletaan meillä niin, että me myös pystyttäis huolehtiin tästä työhyvinvoinnista. H1

Tietenkin pienenä lähiesimiehenä niihin suurin organisaatiotasoiisiin tavoitteisiin ei, mutta kuin ehkä ideoimalla ja osallistumalla keskusteluun, mutta tietysti oman tiimin osalta myöskin sen tiimin kanssa ideoimalla ja kysymällä heiltä, että mitä he kokevat, miten asioita voi parantaa tai minkälaisia asioita me voitais tuoda siihen, mitkä lisäisi työhyvinvointia. Hyvin paljon sitä tiimiä kuuntelemalla ja heiltä kyselemällä, niin ne kyllä antaa luovaa ja hyvää palautetta ja ideoi ja on omatoimisia, kun sille vaan antaa tilaa. H4

Aineiston perusteella työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että lähijohtajia kuullaan asioissa ja muutoksissa, joilla on vaikutusta työyhteisöihin. On tärkeää, että päätöksiä tehtäessä ymmärretään, mihin kaikkiin asioihin ratkaisut vaikuttavat.

Että tavallaan sen kehittämisenkin pitäis olla sellaista, että siinä ymmärretään, että mitä kehitetään ja mitä vaikutuksia sillä on. Ja sitte tavallaan niin kun ne palautekanavat siihen, että organisaatio voi myös todeta, että tää ei mennytkään nappiin, että voidaan tehdä niitä korjausliikkeitä. Ylipäänsä mä ajattelen, että se sellainen dialogisuuden lisääminen organisaation eri tasoilla, olisi äärimmäisen tärkeitä. H3

Haastateltavat nostivat itse esille kuntaorganisaation erityisyyden. Resurssit ovat niukat, vaatimukset korkeat, ja esimerkiksi palkitsemisjärjestelmät eivät ole samaa tasoa kuin yksityisellä sektorilla. Lähijohtajat eivät niinkään kaivanneet lisää mahdollisuuksia osallistua työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisön ulkopuolella, mutta he kaipasivat mahdollisuuksia vaikuttaa henkilöstöresursseihin ja palkita työntekijöitä hyvin tehdystä työstä ja itsensä ylittämisestä. Lähijohtajat toivoivat myös mahdollisuutta järjestää omalle porukalleen virkistäytymistä ja mahdollisuuksia ryhmäytyä työajan ulkopuolella. Vaikka lähijohtajat kokevat voivansa vaikuttaa moniin työhyvinvointiin liittyviin asioihin, asettavat resurssit rajoja työhyvinvoinnin johtamiselle.

Ehkä eniten sitä aina toivoisi voivansa vaikuttaa niihin henkilöresursseihin ja henkilöstön palkitsemiseen. Kuntaorganisaatiossa se on niin muodollisesti säädeltyä, että tavallaan se sellainen joustava henkilöresurssin käyttäminen on, se on niin kun haasteellista. Kun kuitenkin ollaan veronmaksajan rahalla, niin joudutaan aika pienistä rahaoista tehdä aika paljon tulosta ja sitten sitä kamppailee sen kanssa, ettei vaadi ja tiimi ei vaatisi itseltään liikaa, koska se työ ei lopu ja sitten vaan itse uupuu. Musta tuntuu, että kuntaorganisaatiossa on hirveän tyypillistä, että sitä työtä olisi ihan hirveästi ja resurssia ei voida lisätä. Ja samaten sitten ei ole oikein sellaisia keinoja palkita hyvästä suorituksesta ja itsensä ylittämisestä ja odotusten ylittämisestä niin siihen ei oikein ole mekanismeja. H3

5.3 Työntekijöiden palaute vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen

Analyysin perusteella työntekijät vaikuttavat paljon työhyvinvoinnin johtamiseen. Työntekijöiden toiminta vaikuttaa lähijohtajien toimintaan, ja työntekijöiltä saatu palaute ohjaa lähijohtajien toimintaa. Lähijohtajat pitivät keskeisenä välineenä palautteen saamiselle työhyvinvointikyselyitä, joiden tulosten kautta lähijohtajat reflektoivat omaa onnistumistaan. Aineiston perusteella lähijohtajat muokkaavat kyselyiden perusteella sekä arjen toimintamalleja että omaa toimintaansa. Vastauksissa nousi esiin, että työhyvinvointikyselyitä pidetään myös yhtenä tapana, jolla organisaatio voi tukea työhyvinvoinnin johtamista.

Joo kyllä, se on erittäin hyvä, kun on ne työhyvinvointikyselyt, että henkilöstö saa siellä anonymisti antaa itse pisteitä vaikka lähiesimiehen selviytymiselle. Kun se on anonymia niin se ei niin kun yksilöidy, niin se tulee sieltä aika raa'asti vaan sellaisena arvosanana, joka sulle on annettu. Niin kyllähän sitä täytyy siinä kohtaa katsoa peiliin, että nyt ei oo mennyt ihan putkeen ja kysynpä, että miten tätä vois nyt parantaa. H4

Et kyllähän niillä pyrkii sit siihen, kun tulee palautetta, niin aletaan pohtiin ja mieltiin mitä asialle voidaan tehdä. H3

Organisaatioissa olisi hyvä miettiä, saavatko lähijohtajat tarpeeksi palautetta johtamisestaan, jotta he voivat tarvittaessa muuttaa toimintaansa työhyvinvointia tukevaa suuntaan. Aineistosta kävi ilmi, että lähijohtajat haluavat tehdä ja tekevät konkreettisia muutoksia omaan toimintaansa, jos he saavat työskentelystään palautetta. Tämän perusteella voisi ajatella, että lähijohtajien olisi tärkeää saada palautetta johtamisestaan sekä työntekijöiltä että omalta esihenkilöltä.

5.4 Pohdinta

Tämän tutkimuksen perusteella lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat erityisesti tavoitteet, arvot, organisaation rakenteet ja resurssit sekä työntekijöiltä saatu palaute. Kaikkien haastateltavien vastauksissa toistui halu toimia tavalla, joka mahdollistaa työntekijöiden onnistumisen ja perustehtävässä suoriutumisen. Lähijohtajat pitivät työhyvinvoinnin johtamista arjen johtamisena, joka näyttäytyy usein konkreettisina toimina. Lähijohtajat pitivät tärkeänä, että organisaatioon on luotu rakenteita, jotka tukevat työhyvinvoinnin johtamista. Mikäli organisaatio haluaa edistää ja kehittää työhyvinvoinnin johtamista, pitää sen tämän tutkimuksen perusteella huomioida työhyvinvoinnin johtaminen jo rakenteissa. Rakenteiden luominen lähtee arvoista, joita eletään todeksi arjessa. Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että työhyvinvoinnin johtamisen ja kehittämisen pitää olla ylimmän johdon prioriteettilistalla, jos sitä halutaan tehdä vaikuttavasti (esim. Suutarinen 2010; Laine 2013). Organisaatio mahdollistaa laadukkaan työhyvinvoinnin johtamisen ja hyvä työhyvinvoinnin johtaminen mahdollistaa henkilöstön hyvinvoinnin.

Työhyvinvoinnin johtamista tukevia rakenteita ovat organisaation tukipalvelut, valmiit toimintamallit ja koulutusmahdollisuudet. Tukipalveluilla tarkoitetaan työterveyshuollon lisäksi esimerkiksi henkilöstöosaston palveluita, ulkopuolista asiantuntijaa, työhyvinvointikyselyitä ja lähijohtajien yhteisiä tapaamisia. Työhyvinvointikoulutuksen järjestäminen tai muilla tavoilla tietoisuuden lisääminen liittyy resursseihin, jotka puolestaan liittyvät organisaation arvoihin. Jos organisaatio haluaa, että työhyvinvointi kehittyy, siihen pitää arvottaa myös resursseja.

Vahva ja osaava henkilöstöhallinto on tärkeässä asemassa työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Organisaatiossa on oltava riittävästi ymmärrystä työhyvinvoinnin vaikutuksista ja osaamista kehittää rakenteita ja tukipalveluita työyhteisöjen ja lähijohtajien tueksi. Laadukkaalla HR-osaamisella ja riittävillä resursseilla varmistetaan, että kaikki työntekijät saavat laadukasta työhyvinvoinnin johtamista, eikä johtamisen laatu ole sattumanvaraista. Työhyvinvoinnin johtamista

pitää vaatia ja kehittää organisaatiolähtöisesti. Tämän tutkimuksen havainnot tukevat täysin Viitalan (2021) ajatusta siitä, että lähijohtamisen sisältö ja tavoitteet tulisivat olla määritelty organisaatiotasolla, jotta johtaminen on strategista, laadukasta ja tasalaatuista, eikä yksittäisten lähijohtajien määrittelemää. Nyt toteutetun tutkimuksen perusteella organisaatioiden tulisi tiedostaa, että lähijohtajille ei aina ole koulututusta johtamisesta ja työhyvinvoinnista, ja osaaminen saattaa painottua hyvinkin voimakkaasti substanssiosaamiseen. Vaikka organisaatio huomioisi työhyvinvointiosaamisen ja arvottaisi sitä jo rekrytointivaiheessa, tulee organisaation panostaa lähijohtajien osaamiseen jatkuvasti ja johdonmukaisesti.

Tämän tutkimuksen mielenkiintoisinta antia on työhyvinvointia tukevien rakenteiden tärkeys työhyvinvoinnin johtamisen tukena. Työhyvinvoinnin johtamisen kirjallisuudessa puhutaan toistaiseksi hyvin vähän organisaation rakenteista työhyvinvoinnin kehittämiseksi, vaikka viittauksia strategiseen työhyvinvoinnin johtamiseen on lukuisia (esim. Suutarinen 2010; Laine 2013; Manka 2018). Tutkimuksen tulosten valossa on toivottavaa, että puhe työhyvinvointia tukevista rakenteista lisääntyy ja kunnissa aletaan yhä enemmän miettiä työhyvinvointia koko organisaation läpileikkaavana kokonaisuutena. Ei ole olemassa yhtä tapaa johtaa työhyvinvointia vaikuttavasti läpi organisaation. Kuntaorganisaation tulisi kuitenkin varmistua siitä, että työhyvinvointi on strategisen tason tavoite, organisaation rakenteet ja toimintamallit tukevat työhyvinvoinnin johtamista ja lähijohtajien osaamisesta huolehditaan. Jotta organisaatioon voidaan luoda kantavia rakenteita, pitää organisaatiossa olla riittävästi työhyvinvointiosaamista. Toimivia malleja ja ratkaisuja kannattaa jakaa avoimesti kuntakentällä, jotta hyvät ja vaikuttavat toimintatavat voidaan ottaa käyttöön myös muualla.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamiseen. Tutkimuskysymys oli: Mitkä tekijät vaikuttavat lähijohtajan työhyvinvoinnin johtamiseen? Tämän tutkimuksen perusteella työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttavat lähijohtaja itse, organisaatio ja työntekijät. Lähijohtajan tavoitteellisuus, arvot, työhyvinvointiosaaminen ja johtamistyyli ohjaavat työhyvinvoinnin johtamista. Organisaatio vaikuttaa työhyvinvoinnin johtamiseen arvojen, rakenteiden, resurssien ja lähijohtajalle annettavien vaikutusmahdollisuuksien kautta. Työntekijöiden palaute on kolmas työhyvinvoinnin johtamiseen vaikuttava kokonaisuus. Yksi tutkimuksen tavoitteista oli lisätä ymmärrystä siitä, miten kuntaorganisaatiot voivat tukea lähijohtajien työhyvinvoinnin johtamista. Tutkimuksen mukaan organisaatio voi tukea lähijohtajia luomalla työhyvinvoinnin johtamista tukevia rakenteita, joita ovat johtamisen tukipalvelut, työhyvinvoinnin johtamista tukevat valmiit toimintamallit ja koulutusmahdollisuudet.

Tutkimuksen tekemisessä on noudatettu hyvää tieteellistä käytäntöä. Tutkimuksen tuloksia arvioitaessa on hyvä huomioida, että tutkimuksessa tarkasteltiin vain yhtä kuntaa. Tutkimustulokset eivät ole yleistettävissä, mutta piirtävät suuntaviivoja, mitä kunnissa kannattaa huomioida työhyvinvoinnin johtamisen kehittämisessä. Tämän tutkimuksen perusteella organisaation työhyvinvointia ja sen johtamista tukevat rakenteet näyttävät myös mielenkiintoiselta ja hyödylliseltä jatkotutkimusaiheelta. Tulevissa tutkimuksissa olisi hyvä ottaa huomioon kaikki organisaation tasot: työntekijät, lähijohtajat ja organisaatio, sekä yhdistää tutkimukseen työhyvinvointikyselyiden tulosten tarkastelu. Rakenteiden vaikuttavuutta arvioitaessa olisi hyvä selvittää, näkyvätkö työhyvinvointia tukevat rakenteet työhyvinvointikyselyiden tuloksissa ja lähijohtajien kokemuksissa työhyvinvoinnin johtamisen hallinnasta.

LÄHTEET

- Aaltio-Marjosola, I. (1999). Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. *Metodix*. Haettu osoitteesta <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/> 16.2.2021.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. (2014). Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Tutkimusraportti.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. (2016). Strateginen hyvinvointi 2016. Tutkimusraportti.
- Bakker, A.B., & Oerlemans, W. (2011). Subjective well-being in organizations. *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*, 178-189
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1991). Motivational Approach to Self: Integration in Personality. In Dienstbier R.A. (ed.) Nebraska symposium on motivation 1990. Perspectives on Motivation. Current Theory and Research in Motivation. Lincoln: University of Nebraska Press.
- Elo, A., Feldt, T. (2005). Työhyvinvoinnin edistäminen ja kehittäminen. Teoksessa Feldt, T., Kinnunen, U., & Mauno, S. (toim.) *Työ leipälajina : työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Greenleaf, R. K. (1977/2002). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Hakanen, J. (2011). *Työn imu*. Helsinki. Työterveyslaitos.
- Hakanen, J., Hakonen, A., Seppälä, P., Viitala, R. (2019). *Uudistu ja onnistu hyvällä henkilöstöjohtamisella*. ARTTU2-ohjelman tutkimuksia nro 7.
- Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 22 painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Isaacs, W. (2001). *Dialogi - yhdessä ajattelemisen taito*. Helsinki: Kauppakaari.
- Judge, A., Piccolo, F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, No 5, 755–768.
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen, (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki. WSOY.
- Karttunen, A., Sipponen, J., Tukiainen, T., Taskinen, H., Hakulinen, H., Kesti, P., Laaksonen, M., Lammintakanen, J. (2017). *Työhyvinvoinnin johtaminen. Käytäntöjä ja kokemuksia ELVO-hankkeesta*. Kuopio. Publications of the University of Eastern Finland General Series No 20.

- Kowalski, T. & Loretto, W (2017). Well-being and HRM in the Changing Workplace. *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 28, No. 16, s. 229–255.
- Kuitunen, H. (2018). Työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018. *Kevan tutkimuksia 2/2018*.
- Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot etsimässä*. Väitöskirjatutkimus. Turun yliopisto, kasvatustieteen laitos. Turku: Painosalama Oy.
- Lehto, K., Viitala R. (2016). ”Enemmän tulosta vähemmällä väellä”? Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden väliset haasteet kuntasektorilla esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön kokemana. *Hallinnon tutkimus* Vol. 35, No. 2, s. 117–131.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Lundmark, R., Nielsen, K., Hasson, H., von Thiele Schwarz, U., & Tafvelin, S. (2020). No leader is an island: Contextual antecedents to line managers' constructive and destructive leadership during an organizational intervention. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(2), 173-188.
- Manka, M., Manka, M. (2018). *Työhyvinvointi*. Helsinki. Alma Talent.
- Mäkikangas, A., Hakanen, J. (2017). Työstä hyvinvointia, mutta millaista? Teoksessa Mäkikangas, A., Mauno, S., Feldt, T, (toim.) *Tykkää työstä: työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. Jyväskylä. PS-kustannus.
- Perko K., Kinnunen, U. (2013). *Hyvinvointia edistävä johtajuus: Kahden vuoden seurantalutkimus kunta-alalla*. Loppuraportti.
- Salojärvi, S. (2006). Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa P. Vesterinen, (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki. WSOY.
- Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V., Guzman J. (2010). Are leaders' well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations* 24 (2), 107–139.
- Spears, L.C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25–30.
- Suutarinen, M. (2010). Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa M. Suutarinen & P. Vesterinen, (toim.) *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. ja Toikko, T. (2015). *Dialoginen johtaminen – avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen*. Tampere: Tampere University Press.

- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. UNIpress.
- Trullen, J., Stirpe, L., Bonache, J. & Valverde, M. (2016). The HR department's contribution to line managers' effective implementation of HR practices. *Human Resource Management Journal* Vol. 26, No. 4, s. 449–470.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. (2021). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/> 27.4.2021
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228–1261
- Vesterinen, P. (2006). ”Aamalla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen, (toim.) *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. WSOY.
- Viitala, R. (2021). *Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit*. Helsinki. Edita.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Second edition. Sage.
- Yukl, G.A. (2002). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall.
- Zijlstra, F.R., Sonnentag S. (2006). After work is done: Psychological perspectives on recovery from work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15. 129–138.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

TEEMA 1. Työhyvinvointi

- Mitä tarkoittaa työhyvinvointi?
- Miten työnkuvassasi on määritelty työhyvinvoinnin johtaminen? Miten se ohjaa toimintaasi?
- Millainen merkitys työhyvinvoinnilla on työyhteisölle?

TEEMA 2. Työhyvinvoinnin johtaminen?

- Miten ymmärrät käsitteen työhyvinvoinnin johtaminen?
- Miksi työhyvinvointia pitää johtaa?
- Millainen merkitys sinulla on työhyvinvoinnin toteutumisessa ja kehittämisessä? Miksi ajattelet näin?
- Miten sinä edistät työhyvinvoinnin toteutumista ja kehittymistä omassa työyhteisössäsi?
- Mikä saa sinut toimimaan tavalla, joka edistää työhyvinvointia?
- Haluaisitko toimia jossain asioissa vielä paremmin? Mikä sen mahdollistaisi?
- Miten voit vaikuttaa asioihin, joilla ajattelet olevan merkitystä työhyvinvoinnille?
- Miten haluaisit vaikuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen työyhteisössäsi?
- Millaisia työhyvinvointiin liittyviä tavoitteita työyhteisölle on asetettu?
- Miten tavoitteet ohjaavat työhyvinvoinnin johtamistasi?
- Miten voit itse vaikuttaa tavoitteisiin?
- Millaisia työhyvinvoinnin tunnuslukuja seuraat ja miten ne ohjaavat toimintaasi?
- Millaista koulutusta olet saanut työhyvinvointiin ja sen johtamiseen liittyen?
- Miten se on vaikuttanut toimintaasi?
- Millaista koulutusta haluaisit saada työhyvinvoinnin johtamiseen liittyen?
- Millaisia välineitä / keinoja sinulla on työhyvinvoinnin johtamiseen? (esimerkiksi toimintamallit, miten toimitaan toistuvissa sairaustapauksissa tai pitkältä sairauslomalta töihin palatessa, mittarit)

TEEMA 3. Organisaation vaikutus

- Miten työhyvinvoinnin johtamista voisi kehittää kuntaorganisaation tasolla, jotta sinä voisit olla vielä parempi johtamaan työhyvinvointia omassa työyhteisössäsi?
- Miten organisaatio tukee sinua työhyvinvoinnin johtamisessa?
- Millaista tukea kaipaisit työhyvinvoinnin johtamiseen?
- Millainen vaikutus omalla lähijohtajallasi on sinun tapaan johtaa työhyvinvointia?
- Millainen vaikutus organisaatiolla on siihen, miten sinä suhtaudut työntekijöiden työhyvinvointiin?