



6.2 Työhyvinvointia tukeva esimiestyö

Riitta Viitala

Työpaikoilla koettu työhyvinvointi nojaa siihen psyykkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin maaperään, jota jokainen organisaation jäsen omalta osaltaan, työyhteisön jäsenet yhdessä ja organisaation johto sekä henkilöstöammattilaiset ovat ajan saatossa muokanneet. Työhyvinvointi luodaan kuitenkin myös joka päivä uudelleen. Varsinkin kovin hauraalla työhyvinvoinnin maaperällä yksittäisenkin negatiivinen tapahtuma työn arjessa voi nyrjäyttää työhyvinvointikokemuksen miinuksien puolelle. Tässä suhteessa etenkin esimiehet ovat paljon vartijoina.

Esimiehet eivät yksin voi rakentaa hyvinvointia, eivätkä myöskään murentaa sitä. Tutkimuksissa on kuitenkin käynyt ilmi, että esimiehet ovat sen suhteen avainasemassa, koska he roolinsa puolesta ovat päävastuussa toiminnan sujumisesta omalla vastuualueellaan ja he ovat lähimpänä alaisiaan. Työhyvinvoinnista huolehtiminen onkin aivan olennainen osa esimiestyötä. Tässä artikkelissa keskitytään esimiehen rooliin työhyvinvoinnin rakentumisessa ja erityisesti psykologisen työhyvinvoinnin näkökulmaan.

Työhyvinvoinnin käsitteellä (job / occupational / work well-being) viitataan kokonaisvaltaiseen kykyyn suoriutua päivittäisistä työtehtävistä. Se syntyy henkilöön itseensä liittyvien tekijöiden (fyysinen, henkinen ja sosiaalinen kunto) ja työympäristöön ja -yhteisöön liittyvien tekijöiden summana. Yksilön hyvinvointiin vaikuttavat myös monet muut kuin työpaikan asiat, kuten yksityiselämän tilanteet ja tapahtumat. Esimies voi vaikuttaa työhyvinvointiin parhaiten hoitamalla esimiestehtävänsä mahdollisimman hyvin.

Esimiehen tehtävänä on huolehtia siitä, että työn vaatimukset ja työn voimavarat ovat tasapainossa jokaisen alaisen osalta. Liiallinen kuormitus syntyy siitä, että työn määrälliset ja laadulliset vaatimukset suhteessa käytettävissä olevaan aikaan ovat ylimitoitettuja, fyysiset puitteet (esimerkiksi ergonomiset olosuhteet) estävät tehokkaan työskentelyn, sosiaalinen tuki on vähäistä ja työssä on niukasti autonomiaa. Pitkään jatkuva haitallinen kuormittuminen johtaa heik-

koon sitoutumiseen, vieraantumiseen, kyynistymiseen ja lähtöajatuksiin. Pahimmillaan seurauksena on stressi ja työuupumus.

Työn voimavarat ovat asioita, jotka edistävät työn tavoitteiden saavuttamista. Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa oikeudenmukaiseksi koettu palkitseminen, toimivat sosiaaliset suhteet työpaikalla, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, riittävä osaaminen sekä mahdollisuus oppia ja kehittyä työssä.

Esimies voi edistää henkilöstön työhyvinvointia parhaiten hoitamalla hänelle kuuluvat henkilöstöjohtamisen perustehtävät hyvin. Hyvä henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö ovat työhyvinvoinnin peruskalliota. Suorat työhyvinvoinnin tukemisen keinot – esimerkiksi tyypilliset tyhynpäivät – eivät juurikaan auta, jos henkilöstöjohtaminen muilta osin ontuu. Henkilöstöjohtamista toteutetaan käytännössä erilaisten henkilöstökäytäntöjen kautta, jotka kattavat työsuhteen koko elinkaaren. Niitä ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja perehdytys, osaamisen kehittäminen, palkitseminen, suoriutumisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, osallistaminen, viestintä ja esimiestyön käytännöt.

Henkilöstösuunnittelun avulla varmistetaan, että työtehtäviä on kunakin hetkenä suorittamassa riittävä määrä henkilöstöä. Esimies voikin vähentää liiallisen kuormituksen vaaraa suunnittelemalla ja mitoittamalla henkilöstövoimavarat vastaamaan mahdollisimman hyvin työmäärää ja tavoitteita ja kehittämällä tehtäväkuvia ja vastuualueita mahdollisimman järkeviksi kokonaisuuksiksi. Henkilöstösuunnittelussa huomioidaan esimerkiksi työmäärän vaihtelu, eläköitymiset ja muu vaihtuvuus, lomien ja sairaspöissaolojen vaikutukset sekä kehittämis- ja muutostehtävien aiheuttamat resurssitarpeet. Myös taitava työvuorosuunnittelu ja onnistunut henkilöiden sijoittaminen kullekin mahdollisimman sopiviin työtehtäviin vaikuttavat kuormitukseen. Työkierto ja työn muotoilu ovat niin ikään keinoja vähentää yksilön kuormittumisen vaaraa.

Rekrytointi ja perehdytys ovat työhyvinvoinnin kannalta tärkeässä asemassa. Jos rekrytointiprosessissa onnistutaan valitsemaan työtehtäviin ja organisaatiokulttuuriin sopiva henkilö, joka lisäksi perehdytetään tehtäviinsä kunnonlla, on kuormittumisen riski paljon vähäisempi kuin tapauksessa, jossa henkilö joutuu alusta asti kovasti pinnisteleään selviytyäkseen työstään tai kokee olevansa itselleen väärissä tehtävissä. Etenkin työpaikoilla, joissa henkilöt vaihtuvat tiuhaan, on olemassa vaara, että huonon perehdytyksen takia työnhallinta on heikkoa työsuhteen alusta alkaen ja se saa aikaan kuormituksen kannalta negatiivisen kierteen. Tämä heijastuu luonnollisesti myös osaavien työntekijöiden kuormittumiseen. Sama vaara vaanii kaikissa työtehtävissä, joiden sisältö muuttuu.

Osaamisen kehittäminen on esimiehen tärkeä työkenttä paitsi organisaation strategian toteuttamisen ja tavoitteiden saavuttamisen, myös henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Mitä paremmin henkilön ja ryhmän osaaminen riittää tavoitteiden saavuttamiseen, sitä pienempi on ylikuormittumisen riski. Joissakin tutkimuksissa on saatu merkkejä siitä, että myös osaamistason alittavat tehtävät voivat aiheuttaa ylikuormittumista tylystymisen kautta,

mutta tavallisempaa on, että vahvatkin osaajat joutuvat päivittämään osaamistaan jatkuvien organisaatio- ja tehtävämuutosten takia. Siksi esimiesten rooli osaamisen johtajana korostuu ja he joutuvat systemaattisesti arvioimaan alaistensa ja koko työyhteisönsä kanssa osaamisen kehittämisen tarpeita, osaamisen riittävyttä ja suunnittelemaan kehittämistoimenpiteitä. Osaamisen kehittämisen keinovalikoimaa joudutaan hyödyntämään monipuolisesti, koska pelkän koulutuksen varassa ei ole aikaa eikä rahaa sitä tehdä. Osaamisen kehittäminen on nykyisin välttämätön osa työpaikkojen normaalia toimintaa ja jokaisen työntekijän työtä, mutta ilman esimiehen aktiivista johtamistyötä se harvoin tapahtuu tehokkaasti – ainakaan hallitusti ja kohden organisaation tavoitteita.

Suorituksen johtaminen tarkoittaa systemaattista toimintaa, jossa esimiehet alaistensa kanssa asettavat tavoitteita, arvioivat niiden saavuttamisen toteutumista, kehittävät toimintaa ja huolehtivat siitä, että ohjaus ja tuki sekä palkitseminen suuntaavat ponnistuksia tavoitteita kohden. Työhyvinvoinnin kannalta erityisen tärkeää on tavoitteiden selkeys ja niiden saavuttamisen realistisuus. Esimies pystyy vahvistamaan alaistensa autonomian ja pystyvyyden tunnetta osallistamalla heitä tavoiteasetantaan ja onnistumisen arviointiin, sekä antamalla positiivista palautetta. Työhyvinvointia tukeva suoriutumisen johtaminen pohjautuu positiiviseen ihmiskäsitykseen ja erityisesti luottamukseen siitä, että ihmisillä on omakohtainen halu pärjätä hyvin työssään ja kyky kehittyä. Suoriutumisen johtaminen voi pahimmillaan johtaa häpeään, arvottomuuden tunteisiin, itseluottamuksen rapautumiseen ja lopulta työpahoinvointiin. Henkilöstökäytännöistä suoriutumisen johtaminen lienee kaikkein vaikein toteuttaa käytännössä niin, että se sekä tuottaa parempia tuloksia että voimaannuttaa tuloksentekijöitä. Siksi esimiehiä tulisikin sekä kouluttaa että tukea soveltamaan suoriutumisen johtamisessa eteenpäin vieviä menettelytapoja.

Palkitseminen heijastuu työhyvinvointiin ennen muuta tasa-arvon ja oikeudenmukaisuuden kokemusten kautta. Esimiesten kyky määritellä työtehtävien vaativuutta ja arvioida henkilöiden suoriutumista ratkaisee pitkälti sen, miten oikeudenmukaiseksi työyhteisön palkkarakenne muodostuu. Henkilöstölle on tärkeää tietää, millainen palkitsemisjärjestelmä organisaatiossa on, minkälaisilla kriteereillä palkka ja muut taloudelliset korvaukset määritellään ja minkälaisen menettelyjen kautta sitä voidaan tarkistaa. Aineellisen palkitsemisen ohella aineettoman palkitsemisen muodot lisäävät henkilöstön kokemusta siitä, kuinka heitä arvostetaan. Mahdollisuus kehittyä, koettu arvostus ja vilpittön kiitos ovat tärkeitä asioita työn voimavarojen muodostumisen kannalta.

Viestintä ja osallistamiskäytännöt ovat keskeinen osa esimiestyötä. Johtaminen tapahtuu puhumalla. Esimiestyössä viestintä on vuorovaikutusta ja parhaimmillaan aitoa dialogia. Osallistamalla henkilöstöä työpaikan ja oman työn kehittämiseen, mahdollisuuksien mukaan myös päätöksentekoon, esimies voimaannuttaa ja kehittää henkilöstöä. Organisaatiota koskeva tiedon avoin jakaminen lisää odotusten realistisuutta ja vahvistaa tieto-taitoa sekä strategian suuntaista toimintaa. Viestinnän ja osallistamiskäytäntöjen toteutuminen heijastuu työhyvinvointiin arvostuksen ja vaikutusmahdollisuuk-

sien kokemuksiin. Työhyvinvoinnin kannalta nyrkkisääntönä voi pitää sitä, että esimiesten kannattaisi keskustella alaisensa kanssa työpaikan asioista mieluummin liikaa kuin liian vähän. Osallistamiseen on aina jossain määrin tilaa, vaikka organisaatiossa asiat tulisivat pitkälti ylhäältä annettuina. Onnistuakseen se vaatii kuitenkin selkeästi määritellyn asian, riittävästi tietoa osallistumisen perustaksi ja aidon dialogin.

Työhyvinvoinnin johtaminen on parhaimmillaan strategisesti johdettu kokonaisuus organisaatiossa, jossa jokainen esimies tietää, mitä hänen tulee systemaattisesti tehdä ja millaista keinovalikoimaa hän voi käyttää huolehtiessaan henkilöstönsä työhyvinvoinnista. Esimerkiksi esimiesten harjaantuneisuus hyödyntää varhaisen tuen mallia ja kyky käydä luottamuksellisia keskusteluja alaisensa kanssa heidän työhyvinvointinsa kehitystarpeista näkyy suoraan työhyvinvoinnin tilan kehityksessä. Esimiesten rooli työhyvinvointia tukevissa interventioissa on keskeinen, mutta yhtä tärkeää on heidän saamansa tuki henkilöstöammattilaisilta, työsuojeluorganisaatiolta, omalta esimieheltä ja työterveyden ammattilaisilta. Esimiehiä ei pitäisi jättää varsinkaan työhyvinvointikysymysten kanssa yksin. Heille olennaista on tuntosarvien pitäminen herkkinä sille, että työhyvinvoinnin tilan kehitys niin yhteisön kuin yksilöidenkin tasolla tunnistettaisiin jo "etukenossa" eikä vasta sitten, kun joudutaan ongelmatilanteisiin.

Laajaa tutkimusjoukkoa koskevissa meta-analyyseissä on paljastunut, että esimieheltä saatu tuki on yksi tärkeimmistä tekijöistä hyvinvoinnin kokemisessa. Huono johtaminen puolestaan on tutkimusten mukaan yksi stressiä aiheuttavista tekijöistä. Ihmiskeskeinen ja osallistava johtamistyyli tuottaa korkeampaa työtyytyväisyyttä ja suorituksia kuin asiakeskeinen ja autoritääriininen tyyli. Erityisesti kehittymistä ja uudistumista tukevan johtamistyylin on havaittu olevan positiivisesti yhteydessä yksilön työtyytyväisyyden ja hyvinvoinnin kokemuksiin työpaikoilla. Ihmiskeskeisestä ja uudistavasta sekä muutosten onnistumista tukevasta johtamistyylistä on viime aikoina puhuttu usein valmentavan johtamisen käsitteellä. Valmentava johtajuus kuvataan usein johtajuustyylinä, jossa tärkeimpänä ytimenä on vuorovaikutus: kyseleminen, kuunteleminen, palaute, tavoitteista keskusteleminen, ohjaaminen, neuvominen ja osallistaminen. Valmentavan esimieheen on tärkeinä asioina liitetty empaattisuus, rehellisyys ja puolueettomuus, motivaatio toimia valmentavalla otteella, usko jokaisen työntekijän mahdollisuuksiin kasvaa ja kehittyä, pedagoginen ajattelutapa johtamisessa ja kyky tunnistaa alaisten ja tilanteen tarpeita sekä soveltaa sopivaa valmentajan roolia.

Valmentavaa esimiestä koskevat kuvaukset eivät kuitenkaan viittaa yli-ihmiseen. Kuka vain esimies voi onnistua työhyvinvointia tukevan esimiestyön toteuttajana, jos hänellä on motivaatiota ja organisaation tuki. Selkänøjaksi tarvitaan määrittely, selkeä ja tuettu esimiestoiminnan tapa organisaatiossa. Se tarkoittaa esimiestoiminnan arvopohjan, mission, toimintatapojen ja välineistön määrittelyä, kehittämislinjauksia ja konkreettisia tavoitteita sekä esimiestyön laadun seuranta. Siihen kuuluu kollegiaalinen tuki, esimiesten omien esimiesten huomio ja henkilöstöammattilaisten tuki. Esimiesten valinnassa, koulutuksessa ja valmennuksessa tarvitaan tavoitteellisuutta ja pitkäjänteisyyttä.

Työhyvinvointia tukevan esimiestoiminnan kehittäminen organisaatiossa on investointi, joka maksaa itsensä moneen kertaan takaisin.

Lähteitä

Mäkelä L, Viitala R, Tanskanen J, Säntti R & Uotila T-P 2013. LÄIKE: Lähijohtamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja selvityksiä ja raportteja 191. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Bakker AB & Demerouti E 2008. Towards a model of work engagement. *Career Development International* 13(3), 209–223.

Deci E & Ryan R 2000. Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55:1, 68-78.

Mäkinieniemi J-P, Heikkilä-Tammi K & Manka M-L 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? Tutkimusjulkaisu 92. Helsinki: Kunnallisan alan kehittämissäätiö.

Scahufeli WB & Bakker AB 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior* 25, 293-315.

Tengland P-A 2011. The concept of work ability. *Journal of Occupational Rehabilitation* 21, 275-285.

Viitala R, Hakonen A & Arpiainen S 2018. Kuntien henkilöstöjohtamisen tila ja tulevaisuus. Arttu2-ohjelman tutkimuksia nro 6. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Viitala R 2007. Esimiehestä coach. Teoksessa: Räsänen M (toim.), Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita.

Viitala R 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

*”Myös osaamistason
alittavat tehtävät voivat
aiheuttaa ylikuormittumista
tylsistymisen kautta.”*