



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Jarmo Nurmela

## **”Yllättävän hyvin olen jaksellut”**

Lähijohtajien näkemyksiä työhyvinvoinnin johtamisesta TE-2024  
muutoksessa

Johtamisen akateeminen yksikkö  
Julkisjohtamisen pro gradu -tutkielma  
Hallintotieteiden maisteriohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Julkisjohtamisen akateeminen yksikkö**

|                          |  |                   |           |
|--------------------------|--|-------------------|-----------|
| <b>Tekijä:</b>           | Jarmo Nurmela                                  |                   |           |
| <b>Tutkielman nimi:</b>  | ”Yllättävän hyvin olen jaksellut”              |                   |           |
| <b>Tutkinto:</b>         | Hallintotieteen maisteriohjelma                |                   |           |
| <b>Oppiaine:</b>         | Hallintotieteiden tiedekunta, Julkisjohtaminen |                   |           |
| <b>Työn ohjaaja:</b>     | Kirsi Lehto                                    |                   |           |
| <b>Valmistumisvuosi:</b> | 2025   | <b>Sivumäärä:</b> | <b>63</b> |

---

**TIIVISTELMÄ :**

Työllisyyspalvelujen siirto kuntiin tapahtuu vuoden 2025 alussa, kyseessä on suuri hallinnollinen uudistus, joka koskee reilua neljää tuhatta asiantuntijaa, jotka työskentelevät nyt TE-toimistoissa ja noin puolta miljoonaa asiakasta, joiden asiointipaikka vaihtuu. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan muutoksen valmistautumisen johtamista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Työssään hyvinvoiva henkilöstö on tuloksellisen organisaation keskeisin voimavara. Työelämä muuttuu kuitenkin jatkuvasti, työhyvinvoinnin ylläpito ja kehittäminen ovat yksi osa muutosta. Muutokset tapahtuvat sisältäpäin osaamisen kehittymisen takia tai ulkopäin toimintaympäristön pakottamana, julkisen organisaation muutoksen käynnistäjän voi olla poliittinen päätös kuten tässä muutoksessa, jota tarkastellaan. Työhyvinvointi koostuu yksilön ja organisaation hyvinvoinnista sekä sen suhteesta ympäröivään maailmaan. Yksilön omat motivaatio sekä itsensä johtaminen ovat keskeisiä seikkoja työhyvinvoinnin kokemuksessa. Hyvinvoiva työntekijä asemastaan riippumatta lisää myös organisaationsa työhyvinvointia.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten muutosta johtavat lähijohtajat kokevat oman hyvinvointinsa muutoksen johtamisessa, millaista tukea he ovat saaneet ja miten ovat johtaneet oman henkilöstönsä työhyvinvointia. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostui työhyvinvoinnin ja muutosjohtamisen kirjallisuudesta sekä myös aikaisemmin tehtyjen tutkimusten aineistoista. Itse tutkimus toteutettiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla, joilla pyrittiin selvittämään miten koettu työhyvinvointi vaikuttaa toimintaan muutosta johdettaessa, mistä asioista lähijohtajan työhyvinvointi koostuu, miten sitä vahvistetaan sekä miten lähijohtaja edistää työyhteisön työhyvinvointia.

Aikaisempia tutkimuksia oli tehty kuntien lähijohtajien työhyvinvoinnista, tässä kohdejoukkona oli valtion yhden viraston lähijohtajat. Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat aikaisempien tutkimusten tuloksia, voidessaan oikeasti keskittyä muutoksenjohtamiseen niin se tuottaa työhyvinvointia, vastakohtaan ollessa laaja substanssitekeminen arjessa ilman aikaa johtaa henkilöstä muuta kuin hallinnollisesti, se ei tuota hyvinvointia kenellekään. TE-toimistojen hyvän resurssitilanteen ansiosta lähijohtajat kokevat oman työhyvinvointinsa ja myös oman johtamisensa muutostilanteessa hyväksi. Organisaatiomuutos koetaan sen tasoilla eri lailla, lähijohtajat toivoivat omilta esihenkilöiltään enemmän tukea kuin olivat saaneet, sen sijaan kollegiaalinen tuki kannatteli.

---

**AVAINSANAT:** työhyvinvointi, muutosjohtaminen, itsensä johtaminen

## Sisällys

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | Johdanto                                       | 6  |
| 1.1   | Aihevalinta                                    | 7  |
| 2     | Työhyvinvointi                                 | 10 |
| 2.1   | Mitä työhyvinvointi on?                        | 10 |
| 2.2   | Mitä työpahoinvointi on?                       | 13 |
| 2.3   | Johtaminen ja työhyvinvointi                   | 15 |
| 2.3.1 | Työhyvinvoinnin johtaminen                     | 16 |
| 2.3.2 | Itsensä johtaminen                             | 18 |
| 3     | Muutosjohtaminen                               | 21 |
| 3.1   | Mitä muutosjohtaminen on?                      | 22 |
| 3.2   | Yksilön johtaminen                             | 24 |
| 3.2.1 | Tunteet  | 26 |
| 3.3   | Lähijohtaja muutoksessa                        | 30 |
| 3.3.1 | Lähijohtajan rooli                             | 30 |
| 3.3.2 | Lähijohtajan hyvinvointi ja itsensä johtaminen | 32 |
| 4     | Tutkimuksen toteutus                           | 35 |
| 4.1   | Tutkimusmenetelmä                              | 35 |
| 4.2   | Aineiston keräys ja analysointi                | 36 |
| 4.3   | Tutkimuksen luotettavuus                       | 37 |
| 5     | Tutkimustulokset                               | 39 |
| 5.1   | Lähijohtajan työhyvinvointi                    | 39 |
| 5.2   | Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa         | 45 |
| 5.2.1 | Tavoitetila ja metodit                         | 45 |
| 5.2.2 | Tunteiden käsittely                            | 47 |
| 5.2.3 | Mitä olisi voinut tehdä paremmin               | 49 |
| 6     | Johtopäätökset ja pohdintaa                    | 53 |
| 6.1   | Tutkimuskysymykset                             | 53 |
| 6.2   | Jatkotutkimus                                  | 55 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Lähteet                             | 56 |
| Liitteet                            | 61 |
| Liite 1 Teams viesti haastattelusta | 61 |
| Liite 2 Tiedote haastattelusta      | 62 |
| Liite 3 Haastattelurunko            | 63 |

**Kuviot**

|   |    |
|---|----|
| <b>Kuvio 1.</b> Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kauhanen 2016) ..... | 13 |
| Kuvio 2. Lähijohtaja muutoksen johtajana. (Pirinen 2023) .....    | 30 |

# 1 Johdanto

Työhyvinvointi syntyy työnarjessa koostuen monesta eri tekijästä. Vastuuta siitä on sekä työntekijällä itsellään että työnantajalla. Hyvinvoinnin syntyminen vaatii systemaattista johtamista ja myös jokaisen työyhteisön jäsenen panosta niin omasta kuin yhteisön työhyvinvoinnista. Työntekijän itsensä kannattaa ottaa itse vastuuta niistä asioista, joihin pystyy itse vaikuttamaan. Pienet arkiset valinnat, asenteet sekä toimintatavat vaikuttavat fyysiseen ja psyykkiseen työhyvinvointiin, omaan jaksamiseen työssä sekä työilmapiiriin. Ihmisen ollessa kokonaisuus, työhyvinvointi tai -pahoinvointi heijastuu vapaa-aikaan ja toisinkin päin. Elämäkirjon ongelmat elämönhallinnassa, ihmissuhteissa ja terveydessä heijastuvat myös työhyvinvointiin, siksi hyvinvoinnista kannattaa huolehtia kokonaisvaltaisesti. (Pennonen 2021, s. 16)

Stenvall ja Virtanen (2021, s.33–37) painottavat onnistuneessa muutoksessa keskiössä olevan muutoksen tarkoituksenmukaisuus, ihmiskeskeisyys ja merkitykselliset muutosprosessit. Uudistuksen mielekkyyttä parantaa keskittyminen merkityksellisiin ja aidosti arvoa sekä hyötyä toimintaan tuottaviin asioihin. Kun uudistamisen keskiössä on käytännön tekeminen, niin uudistus ei ole uudistus vain uudistuksen vuoksi. Hallinnon uudistukset voivat olla poliittisesti sovittuja, ilman varsinaista uudistamisen tarvetta.

Kuuselan (2013, s.192–199) mukaan muutos on oppimista, kun oppii jotain, muutos tapahtuu ja toimii uudella lailla ja myös päinvastoin. Muutos voi tapahtua työyhteisön tai yksilön tasolla vaikuttaen sitten molempiin. Lähijohtaja voi edistää muutostilanteissa tapahtuvaa oppimista olemalla kiinnostunut erilaisissa vuorovaikutustilanteissa siitä mitä tapahtuu ja ohjaamalla tiimiä kiinnostumaan toimintansa vaikutuksista. Lähijohtaja tiimin huomion kiinnittymään muutoksen kannalta olennaisiin asioihin sekä luo ilmapiirin, jossa yhdessä pohditaan etenemistä ja missä asiat vaativat lisäpanostusta muutoksen onnistumiseksi. Johtamisen yksi tärkein keino on rehellisyys, sitä tarvitaan aidossa vuorovaikutuksessa, se on palautteen ja tiedottamisen perusta.

Johtaminen on toimintaa, jolla ihmisten voimavaroja ja työpanosta hankitaan, kohdennetaan sekä hyödynnetään tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi. Sen tavoitteena on saada eri asemissa, eri tavoin vaikuttavat ja erilaiset ihmiset toimimaan organisaatiossa, jossa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi yhteistoiminta on välttämätöntä. Johtaminen on palvelu, jolla pyritään saamaan ihmisistä parhaat puolet esiin ja luodaan työntekijöille sopivat olosuhteet. (Seeck 2023, s.224)

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää miten muutoksessa voi johtaa työhyvinvointia, miten muutosjohtamisella vaikutetaan työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin johtamista muutoksessa voidaan lähestyä kahdesta suunnasta, ensiksi miten lähijohtaja huolehtii työhyvinvoinnin edistämistä muutosprosessin aikana ja toiseksi, miten hän huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan. Lähijohtaja-termillä tässä tutkimuksessa on korvattu perinteisemmät esimies ja esihenkilö.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten lähijohtaja johtaa työhyvinvointiaan muutoksessa?
2. Miten muutosjohtamisella edistetään työhyvinvointia?

Onnistuneen organisaatiomuutoksen perusta on hyvä lähijohtaminen. On tärkeää tietää miten lähijohtajat johtavat työhyvinvointia niin yhteisön kuin omaansa muutosprosessin aikana, koska muutoksen onnistumiseen vaikuttaa vahvasti koettu työhyvinvointi. Tutkimuksen kohderyhmä on TE-toimistossa toimivat lähijohtajat ja heidän näkemyksensä työhyvinvoinnin ja muutoksen johtamisesta.

## **1.1 Aihevalinta**

Työ- ja elinkeinotoimisto (TE-toimisto) on valtion viranomainen, joka järjestää ja tuottaa työ- ja elinkeinopalveluja. Suomessa on alueellisia TE-toimistoja 15 kpl, jotka palvelevat työnantajia, yrittäjiä ja työnhakijoita parantamalla osaavan työvoiman saatavuutta, turvaamalla yritysten toimintaedellytyksiä ja tukevat työnhakijoiden nopeaa työllistymistä.

TE-toimistojen palvelut siirtyvät 1.1.2025 valtiolta kuntien muodostamille työllisyysalueille, joita Suomeen tulee 45, samalla nykyiset TE-toimistot lakkautetaan. (TE-palvelut, 2024) Työllisyyspalvelut siirtyvät hajautettuun kuntapohjaiseen palveluun nykyisestä valtion keskitetystä järjestelmästä. Uudistuksessa TE-toimistosta kuntiin siirtyy liikkeenluovutuksella noin 4400 asiantuntijaa, se koskettaa koko kuntakenttää. TE-palvelut järjestetään erilaisilla organisaatiomalleilla, on vastuukuntamalli, jossa yksi kunta toimii usean kunnan puolesta, osa kunnista järjestää kokonaan itse palvelun ja kaksi aluetta on muodostanut kuntayhtymän palvelun toteuttamiseen. Siirto tuo mahdollisuuden kunnille järjestää palvelut uudella tavalla, ei vain jatkaa TE-palvelujen nykyistä konseptia, vaikka toimintaa ohjaava lainsäädäntö pysyy samana. (Kuntaliitto, 2024)

Toimin Työ- ja elinkeinotoimistossa kehittämispäällikkönä ja samalla lähijohtajana noin 15 asiantuntijalle. TE-Palvelut siirtyminen vuoden 2025 alusta kuntien hoidettavaksi, tämä on iso muutos, joka vaikuttaa jo nyt arjen tekemiseen. Muutosprosessi on käynnissä, Työ- ja elinkeinoministeriö järjestänyt erilaista valmennusta muutokseen liittyen sekä valtakunnalliset muutosneuvottelut ovat päättyneet. Kaikilla TE-asiantuntijoilla on uusi sijoittumispaikka tiedossa, ainakin uusi työnantaja vaikka varsinainen tehtäväkuva on useilla vielä epäselvä. Tulevasta toiminnasta vastaa uusi työnantaja ja TE-toimiston tulee muutoksen keskellä meidän huolehtia arkisen työn sujumisesta. Syksy 2024 ajetaan ns. kaksilla rattailla, tulevaan muutokseen suhtautumista johdetaan TE-toimistossa ja varsinaista toimintaa valmistellaan kuntaorganisaatioissa, jotka vaihtelevasti osallistavat siirtyvää henkilöstöä tulevan valmisteluun. Lähijohtajana toimiessani tässä muutoksessa, koen tärkeäksi tutkia miten työhyvinvoinnin ja muutoksen johtaminen on onnistunut tässä muutoksessa, uskon että tiedolla on merkitystä myös muiden muutosten johtamisessa. Vaasan yliopiston eettisissä suosituksien (2013, s.5) mukaan tutkijan tulee olla lojalli kollegoille sekä arvostaa heidän työtään. Tutkimuksessa olen haastatellut kollegoja ja uskon tulosten hyödyttävän myös heitä tulevissa muutoksissa.

Organisaation jatkuvan tuottavuuden edellytys on työntekijöiden hyvinvointi, keskeinen tavoite jokaisella organisaatiolla on myös tuloksellisuus. Työelämän jatkuvat muutokset

vaativat kaikilta, niin lähijohtajalla kuin työntekijöiltä uusien toiminta- ja ajatusmallien oppimista. Muutos työtehtävissä voi olla nopeakin mutta ajatusmallin muuttuminen uuteen vaatii pidemmän kypsymisen. Omasta työhyvinvoinnista huolehtiminen on jokaisen oikeus sekä velvollisuus. Uusien tapojen omaksumiseen tarvitaan koko yhteisön panos, kaikkien tulee muuttaa toimintaansa muutoksen onnistumiseksi. Tunne oman työn hallinnasta on keskeinen, vaikka kaikkea emme voi kontrolloida. Hallinta on tässä yhteydessä valmius toimia luovasti ennakoimattomassa arjessa. (Ahvenniemi 2018, s.7–11)

Organisaation vaihtuessa muuttuu lähes kaikki rakenteet työntekemisen ympärillä, mm. fyysinen työpiste, etätöiden määrä, työkaverit, noudatettava työehtosopimus ja suurimpana muutoksena pidän poliittisen ohjauksen tulemistä lähemmäksi. Valtion ohjaamasta toiminnasta siirrytään kuntien omaksi toiminnaksi, kun budjetti- ja sitä kautta myös ohjausvalta siirtyy paikallispolitiikoille. Heille tämä toimiala on uusi ja opeteltavaa riittää, onko toiminta tulevaisuudessa miten ennakoitavaa ja miten sen merkitys kuntataloudelle ymmärretään, tulee vaihtelevaan. Tämä aiheuttaa epävarmuutta töiden jatkumisesta ja myös toimintavapauden laajuudesta sekä tuloksellisuuden odotuksesta.

## 2 Työhyvinvointi

Tässä luvussa määritellään mitä on työhyvinvointi, mistä se muodostuu sekä mitä se ei ole. Kolmantena teemana on työhyvinvoinnin johtaminen, sitä tarkastellaan myös itsensä johtamisen näkökulmasta.

### 2.1 Mitä työhyvinvointi on?

Rauramo (2012, s. 10–11) kirjoittaa työn olevan ihmisen elämässä olennainen osa sekä keskeinen hyvinvoinnin lähde. Työ rytmittää ja ryhdittää elämää, mahdollistaen toimeentulon sekä tuo mukanaan mielekästä tekemistä ja sosiaalisia suhteita. Yksityiselämän elämäntapoiheen heijastuminen työhön tekee vaikeaksi erottaa työhyvinvoinnin muusta hyvinvoinnista. Hyvinvoinnin kokemus on yksilöllinen, ollen lähellä onnellisuuden kokemusta. Sen vuoksi on oleellista tunnistaa omat voimavaratekijät, jotka lisäävät onnellisuutta sekä vahvistaa niitä samalla pyrkien poistamaan esteitä omalta onnellisuudelta.

Työturvallisuuskeskus (2024) määrittelee työhyvinvoinnin terveellisenä, tuottavana ja turvallisena työnä, jota tehdään ammattitaitoisten työntekijöiden toimesta hyvin johdettussa organisaatiossa. Työ koetaan merkitykselliseksi ja mielekkääksi ja se tukee elämän kokonaisuutta. Myös Pennosen (2021, s. 16) mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, joka muodostuu terveellisestä, tuottavasta ja turvallisesta työstä, jota tehdään hyvin johdettussa organisaatiossa ammattitaitoisten työntekijöiden sekä työyhteisöjen toimesta. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä palkitsevaksi sekä mielekkääksi ja työ tukee heidän elämäntapoihensa. Työhyvinvoinnin kokemus on työntekijän oma tunne ja siinä korostuu työn kuormittavuus sekä työkyky.

Manka ja Manka (2016, s. 74–77) kertovat työhyvinvoinnin sisältävän sujuvan arkisen työnteon. Siihen vaikuttaa työntekijä itse omine tulkintoineen, organisaation toimintatavat ja johtaminen, ilmapiiri sekä itse työ. Työntekijöiden asenteiden lisäksi oma henkinen kunto, psykologinen pääoma, terveys ja fyysinenkin kunto luovat pohjaa sille, miten

työhyvinvointia yksilö kokee. Organisaation toimintatavat sekä kulttuuri ovat perusta hyvinvoinnille, työn sisällöt ja vaikutusmahdollisuudet ovat rakennetekijöitä. Työn tulisi olla monipuolista, sen tulisi olla kehittävää ja työn tavoitteisiin ja käytäntöihin tulisi voida vaikuttaa. Ilmapiiriin vaikuttaa johtaminen ja miten työkavereiden kanssa tullaan toimeen. Suomen yrittäjäopiston työhyvinvointikortti-koulutuksessa (2023) työhyvinvointi määritellään tuottavaksi, turvalliseksi ja terveelliseksi työksi, jota ammattitaitoiset työyhteisöt ja työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työ tukee elämän kokonaisuutta ja se koetaan merkitykselliseksi sekä mielekkääksi.

Työterveyslaitoksen (2024) mukaan työhön liittyvien psyykkisten ja fyysisten voimavarojen ja vaatimusten sekä työntekijän on mielen ja kehon kunnon yhteensopivuudesta syntyy työhyvinvointi. Se on työntekijän myönteinen kokemus, että työhön liittyvien voimavarojen ja omien psyykkisten ja fyysisten voimavarojen olevan riittävät tai ylittävän työn vaatimukset. Työhyvinvoinnin ollessa yksilölle tärkeä, se on avaintekijä myös organisaatiolle, hyvinvoiva työntekijä edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla osa organisaation strategista johtamistyötä.

Mäkelä (2019, s. 3) tarkoittaa työhyvinvoinnilla fyysistä ja psyykkistä terveyttä, joka kuuluu työturvallisuuslain soveltamisalaan. Organisaatiot voivat tarkastella sitä laajemmin. Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajalla on velvollisuus huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Työnantajan tulee jatkuvasti seurata työyhteisön tilaa, työympäristöä, työtapojen turvallisuutta sekä työntekijöiden turvallisuutta ja terveyttä työssä. Lisäksi työnantajan on tarkkailtava jo toteutettujen toimien vaikutusta terveyteen ja turvallisuuteen sekä huolehdittava että organisaation kaikki osat ottavat ne huomioon toiminnassaan.

Virolainen (2012, s.11–15) jakaa työhyvinvoinnin neljään osaan, fyysiseen, henkiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Osa-alueet liittyvät toisiinsa, joten niitä pitää myös tarkastella kokonaisvaltaisesti. Jonkin osa-alueen puute heijastuu helposti toiseen. Työhyvinvoinnin kokemus koostuu työntöön, työyhteisön ja työpaikan lisäksi omasta

terveydentilasta ja elintavoista sekä elämäntilanteesta johon asenne elämään sekä perhetilanne myös vaikuttavat. Myös Aura ja Ahonen (2016, s.21–22) jakavat työhyvinvoinnin neljään osaan. Heidän mukaansa se koostuu työkyvystä, työn- ja vapaa-ajan tasapainosta, työn tuloksellisuudesta sekä työhyvinvoinnin vaikutuksesta tulevaisuuteen. Työkyvyn taustalta löytyy arvot ja asenteet, osaaminen, terveys, työyhteisö sekä työympäristö. Kannattavuus, tuottavuus ja yhteiskuntavastuu vaikuttavat tuloksellisuuteen, kun taas joustavuus ja elämänlaatu sovittavat yhteen työ- ja vapaa-aikaa. Toimeentulon jatkuvuus sekä hyvä terveys ovat tulevaisuusvaikutuksia. Osaamisen kehittäminen on tärkeä tekijä työhyvinvoinnista huolehdittaessa, koska se vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin osa-alueisiin.

Työhyvinvointiin kuuluu osana myös ergonomia, Työterveyslaitoksen (2023) ja Virolaisen (2012, s. 28–29) mukaan ergonomiaa voidaan tarkastella kolmen osa-alueen kautta. Fyysinen ergonomia, on ihmiskehon vastauksia fysiologisiin kuormiin keskittyen esim. työympäristön, työpisteen ja välineiden käytettävyyttä sekä työasennot. Kognitiivinen ergonomia on psyykkisten toimintojen tarkastelua, kuten muistia ja havaintokykyä. Psykkinen kuormitus, ihmisen ja tietokoneen vuorovaikutus sekä työstressi ovat keskeisiä asioita kognitiivisessa ergonomiassa. Kolmas osa on organisatorinen ergonomia, eli onko rakenteet, prosessit ja toimintatavat kunnossa, keskeisiä aiheita ovat etättyö, yhteistyö, työn suunnittelu, työajat ja viestintä.



**Kuvio 1.** Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Kauhanen 2016)

Kuvion yksi mukaisesti työhyvinvointi koostuu useasta osa-alueesta, kaikilla on merkitystä työhyvinvoinnin muodostumisessa. Osat voidaan jakaa organisatorisiin ja yksilöllisiin tekijöihin. Työyhteisötaidot ja sosiaaliset suhteet ovat osittain molempien taitoja, terveys ja työkyky kuuluvat yksilön ominaisuuksiin, loput eli työympäristö, johtaminen, kehittymismahdollisuudet ja työn organisointi, mitoitus sekä laatu ovat organisaation osaamista.

Vesterinen (2010, s. 113–117) yksinkertaistaa työhyvinvoinnin olevan tila, jossa ihminen voi hyvin viihtyen työssään ja mielellään tekee sitä. Työhyvinvointi muuttuu useita kertoja työuran aikana, sen voidaan sanoa olevan prosessi, josta ensisijainen vastuu on työntekijällä itsellään. Voidessaan hyvin työntekijä omaa hyvän itsetuntemuksen, huolehtii itsestään ja osaa työyhteisötaitot. Näitä asioita ei voida ulkopuolelta antaa vaan ne pitää jokaisen itse itselleen määritellä, tuntea hyviksi tai kehittää niitä.

## 2.2 Mitä työpahoinvointi on?

Oleellinen osa työhyvinvoinnin määrittelyä on myös ymmärtää mitä työpahoinvointi on. Työstressi, joka voi syntyä henkilöä kuormittavista tekijöistä. Stressi voidaan ajatella hyödyllisenä sekä haitallisena. Hyödyllinen stressi saa ihmisen työskentelemään tavoitteiden

saavuttamiseksi, sopivassa paineessa työ koetaan haastavaksi ja tavoitteet saavutettaviksi. Tämä voi energisoida työntekijää. Haitalliseksi stressi muuttuu, kun työn vaatimukset tuovat hallitsemattomuuden tunteen tai selviytyminen työstä vaikeutuu. Stressin kokemus on yksilöllinen ja siksi stressin hallinnassa on tärkeää pyrkiä sitä ehkäisemään ennalta. Kevyempi työjakso, lepo ja palautuminen auttavat purkamaan painetta, joka syntyy stressaavista tilanteista. Tyypillisiä stressitekijöitä ovat puutteet kaikissa kolmessa ergonomian osa-alueessa. Fyysisestä ergonomiasta on helpoin erilaisilla huolehtia suoja-välineillä ja olosuhteita muokkaamalla. Kognitiivinen ja psyykinen ergonomia kuten työn liiallinen helppous tai vaikeus sekä sen liian suuri määrä ovat yksilöllisempiä ja siten vaikeampia ehkäistä. Työkavereiden kannustus ja tuki työtä hoidettaessa vähentävät stressin tunnetta. Liian helppo työ, jatkuva alikuormittuminen voi tylsistyttää ja lisätä vaihtuvuutta organisaatiossa. Työnantajan tulisi huolehtia, kun osaaminen kasvaa tarjolla olisi haastavampia työtehtäviä, sekä mahdollisuus urakehitykseen. Jos organisaation rakenne ja oma rooli siinä ovat epäselviä, voi tuntua siltä, että ei pääse vaikuttamaan omaan työhönsä, vastuut sekä velvollisuudet tuntuvat epäselviltä. Työpaikan henkilo-suhteet voivat olla myös stressiä aiheuttavia tekijöitä. Pitkään jatkuessa vääränlaisesta työstressistä voi muodostua työuupumus. Epävarmuus työn jatkumisesta on myös pahoinvointia tuottava tekijä, kuten työpaikalla koettu epätasa-arvoisuus ja ristiriidat työyhteisössä. Viimeinen minkä Virolainen nostaa työpahoinvointia aiheuttavaksi on univaikeudet. Hänen mukaansa keskijohdon lähijohtajilla unettomuus on yleisintä. Vähän valtaa mutta paljon vastuuta on lähijohtajan työssä, työ itsessään ei unettomuutta aiheuta vaan työn osaaminen suhteessa suuriin vaatimuksiin saattaa ahdistaa, kiire ja hektisyys ovat tekijöitä, jotka voivat heikentää unenlaatua. (Virolainen 2012, s.30–48)

Rauramokin (2012, s. 16) nostaa lukuisia tekijöitä, jotka voivat aiheuttavat yksilölle pahoinvointia. Hän jakaa ne viiteen kategoriaan, terveyteen, turvattomuuteen, yhteisöllisyyteen, arvostukseen ja osaamiseen. Luokittelu perustuu malliin työhyvinvoinnin portaista. Terveyteen vaikuttaa elämäntavat ja työssä koettava kuormitus. Turvallisuutta uhkaa muutosmyllerrys, epäasiallinen kohtelu ja työsuhteeseen sekä toimeentuloon liittyvä turvattomuus. Yhteisöllisyyttä haastaa ilmapiiri- ja johtamisongelmat, huono

tiedonkulku ja harvat kohtaamiset kasvokkain. Arvostusta vähentävät palautteen puute, palkitsemisen ja palkkauksen haasteet sekä erilaisuuden huono sietäminen. Osaamisen haasteet liittyvät kehittämiseen, niin itsensä kuin organisaationkin, työn tuloksellisuuden ja kilpailukyvyn heikkeneminen.

Virtanen ja Sinokki (2015, s. 194–195) kirjoittavat kuormittavuuden johtuvan työntekijän edellytysten ja odotusten sekä työn asettamien vaatimusten ja sen tarjoamien mahdollisuuksien epätasapainosta. Kuormittavuus voi olla laadullinen tai määrällinen ali- tai yli-kuormitus. Haitallisin tilanne on työn ollessa vaativaa vähäisin vaikutusmahdollisuuksin sen sisältöön ja määrään.

Vesterisen (2010, s. 114–115) mukaan työhyvinvointia murentavia asioita voitaisiin usein ehkäistä hyvillä työyhteisötaidoilla. Ne ovat sivistyneet käytöstavat, ristiriitojen ratkaisutaidot, hyvät vuorovaikutustaidot, riittävä ammatillisuus, tunnetulkkaustaidot ja empaattisuus sekä huolehtiminen omasta jaksamisesta.

### **2.3 Johtaminen ja työhyvinvointi**

Henkilöstön työhyvinvointi, osaaminen ja luovuus ovat keskeisiä strategisia kilpailutekijöitä, organisaatiot kilpailevat tästä aineettomasta pääomasta, joka on ihmisissä. Osa tätä aineetonta pääomaa on johtaminen, sen vastuulla on ihmisten hyvinvoinnin ja osaaamisen sekä organisaatio kulttuurin kehittäminen. (Juuti ja Vuorela 2015, s. 15–16)

Kuuselan (2013, s.198–199) mukaan johtaminen on aina yhdistelmä yksilöiden, ryhmän sekä asioiden johtamista. Johtamisen edellytyksenä on hyvät ja luottamukselliset suhteet tiimin jäseniin sekä vuorovaikutuksen avulla vaikuttamista ryhmään. Vaikka johtaminen on vuorovaikutusta, se kehittyy myös oman tiimin sekä verkoston kanssa vuorovaikutuksella. Kuuselan mukaan vuorovaikutustaidot ovat oppimisen väline sekä keino johtaa. Odotusten moninaisuuksista huolimatta hyvä johtaminen on yksinkertaista, työntekemisen perusasiat ovat kunnossa, työn tavoitteet ovat selvät, henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuudet osallista päätöksentekoon ja ratkaisuihin. Hyvä lähijohtaja myös

perustelee tekemisensä, keskustelee, kuuntelee ja ota huomioon muiden näkemykset. Lähijohtajan vuorovaikutuksessa tärkeitä ovat taito ja halu yhteistyöhön muiden kanssa, sekä taito osoittaa arvostusta ja hyödyntää osaamisia. Kohtelemalla ihmisiä tasavertaisesti ja oikeudenmukaisesti myös erilaiset sosiaaliset tilanteet sujuvat hyvin. Pirisen (2014, s. 13) mukaan johtaminen on aina myös muutoksenjohtamista.

### **2.3.1 Työhyvinvoinnin johtaminen**

Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työhyvinvoinnin tekijöihin, se on myös merkittävää koska johtamisella voidaan käynnistää kehittämistä, joka kohdistuu näihin tekijöihin. Hyvä johtaminen on jaettua, tarkoittaen kaikkien pääsevän vaikuttamaan asioihin ja ovat sitoutuneet päämääriin. (Juuti ja Vuorela 2015, s. 23) Myöskään Pennosen (2021, s.125) mukaan työhyvinvoinnin johtamista ei voida erottaa muusta johtamisesta, vaan sen perustana ovat henkilöstöstrategia, organisaation arvot ja johtamislinjaukset.

Manka ja Manka (2016, s. 74–75) mukaan henkilöstön työhyvinvointi on strateginen menestystekijä, sitä kannattaa johtaa suunnitelmallisesti. Tavoitteiden asettaminen, toimenpiteet, joilla ne saavutetaan sekä mittaristo, jolla toimien vaikuttavuutta voidaan mitata ovat myös työhyvinvoinnin johtamisen välineitä. Kauhasen (2016, s.12) mukaan työhyvinvoinnin syntymiseen tarvitaan johtamista. Työhyvinvointi tulee integroida organisaation strategiaan ja sen toteuttamiseen, näin siitä tulee osa normaalia johtamista.

Virolainen (2012, s.12) jakaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin johtamisen yksilön, organisaation sekä yhteiskunnan kesken. Yksilö vastaa omista elintavoistaan, organisaatio huolehtii turvallisen ja miellyttävän työympäristön, yhteiskunta luo puitteet sekä mahdollisuudet työkyvyn ylläpitämiselle lainsäädännöllä ja palveluilla, joilla edistetään oppimista, työnteon kannattavuutta, työssä osaamista ja kansalaisten terveyttä.

Johtamistyyli vaikuttaa organisaatiossa koettavaan työhyvinvointiin. Työyhteisön kanalta parhaiten toimiva tapa johtaa on demokraattinen, työntekijäkeskeinen, sopivasti vastuuta ja vapauksia antava sekä oikeudenmukainen johtamistyyli. Avoin vuorovaikutus

johdon ja henkilöstön välillä on havaittu parantavan organisaation suorituskykyä. Ihmisiä tukeva johtaminen on viesti luottamuksesta, lähijohtajat uskovat työntekijöiden kykyihin selvitä tai onnistua työssään. Johtamisen tavoitteena on tehdä työ merkitykselliseksi ja saada ihmiset loistamaan. Lähijohtajien liikkuminen henkilöstön parissa ja keskustelut heidän kanssaan kasvattavat työntekijöissä tunnetta, että heidän mielipiteistensä välitetään. Henkilöstön tulee tuntea johdon edustajia, näin luottamusta voidaan helpommin rakentaa. (Virolainen 2012, s. 106–108). Papp (2012, s. 88) nostaa esiin termin johtaminen kiertelemällä ympäriinsä, eli jalkautuminen henkilöstön pariin omasta huoneesta lisää luottamusta. Samalla lisääntyy ymmärrys mitä työntekijät oikeasti tekevät ja voi antaa työntekijälle palautetta hänen omalla työpisteellään.

Työhyvinvoinnin johtamisessa lähijohtaja on tärkein vaikuttaja, työhyvinvoinnin johtaminen on henkilöstöjohtamisen ydinasioita ja tärkeä osa johtamisen kokonaisuudessa. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin johtaminen on valmentamista ja ohjaamista myönteiseen kasvuun, kun taas pahimmillaan se on latistamista tai nöyryyttämistä. Työhyvinvoinnin johtaminen perustuu arvoihin ja henkilöstöstrategiaan, työhyvinvoinnin kehittämistä ohjaavat eettiset periaatteet ja moraaliset käytännöt. (Rauramo 2012, s. 19–20) Lähijohtajalla on myös tärkeä rooli organisaation perustehtävän toteuttamisessa, hänen tulee kirkaistaa perustehtävän sisältöä jatkuvasti. Lisäksi lähijohtajan tulee varmistaa riittävällä resursoinnilla, että perustehtävä toteutuu. Perustehtävästä etääntymien aiheuttaa työyhteisöön ongelmia työnjaossa ja vuorovaikutuksessa voidaan johtaa moniin tulehtuneisiin tilanteisiin. (Juuti & Vuorela 2015, s. 28–31)

Myös lähijohtajan työhyvinvointi on monen tekijän summa, erityispiirteenä on asema organisaatioissa. Ollaan ns. puun ja kuoren välissä, johdolta tulee vaatimuksia, jotka voivat olla erilaisia kuin henkilöstö toivoo, lisäksi lähijohtajalla voi kolmaskin kanta asiaan. Ihmisten johtamiseen liittyy useita kuormitustekijöitä, tilanteita ei voi ennakoida vaan niitä pitää johtaa sekä mukautua niihin. Vuorovaikutustilanteet vievät paljon energiaa koska niissä täytyy olla läsnä, jotta se olisi aitoa. Lähijohtamistyössä ei välttämättä ole sosiaalista tukea, koska organisaatiossa ei samalla tasolla olevaa kollegaa tai muuta

henkilöä, jolle luottamuksellisesti voisi työasioista puhua saaden tukea omaan arkeen. Omaan työhön voi vaikuttaa, myös organisaation päätöksiin sekä työaikaan, näiden seikkojen tiedetään lisäävän työhyvinvointia. Lähijohtajien työtyytyväisyys on usein parempi kuin muiden työntekijöiden, koska he pitävät työtään mielenkiintoisena ja vaihtelevana sekä tuntevat hallitsevansa sen. (Virolainen 2012, s.201–207)

Virolaisen (2012, s.105–108) mukaan voidakseen johtaa työhyvinvointia, tulee se nähdä kokonaisvaltaisena ilmiönä, joka koostuu monesta asiasta. Lisäksi työhyvinvoinnin tulee olla osa organisaation aitoa arvomaailmaa ja organisaatiokulttuuria. Kaikilla johtamisen tasoilla työhyvinvointi on keskeinen osa johtamistyötä. Lähijohtamistyössä korostuu asenne työhyvinvointia kohtaan sekä johtamistyyli. Avoin ja positiivinen asenne on jo lähijohtajalta työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Hänen mukaansa työhyvinvointi ei ole koskaan valmis vaan kaikki organisaatiossa tapahtuva vuorovaikutus on osa sitä. Onnistunut työhyvinvoinnin johtaminen perustuu kiinnostukseen sen kehittämiseen. Oman toiminnan arviointi, yksikön kokonaistilanteen reflektointi ja valmius ottaa vastaan kehuja sekä kritiikkiä ovat johtamisen onnistumisen kulmakiviä. Myös lähijohtaja tarvitsee tukea omaan työhyvinvointiinsa.

### **2.3.2 Itsensä johtaminen**

Itsensä johtaminen muodostuu kyvyistä tunnistaa oman osaaminen sekä sen kehittäminen, muutokseen sopeutumisesta, paineen sietämisestä ja omasta jaksamisesta huolehtimisesta. (Kallonen ja Kuhmonen 2021, s.37) Suonsivun (2014, s. 46–48) mukaan hyvä johtaminen alkaa itsensä johtamisesta, se tulee nähdä koko johtamisen ytimenä. Virolainen (2012, s.12–15) nostaa yksilön vastuun omista elintavoistaan sekä työpaikan sääntöjen ja ohjeiden noudattamisesta. Hänen mukaansa työhyvinvointi on jokaisella yksilöllä erilainen, muodostuen yksilön kokemista tunteista. Mitä enemmän työntekijä kokee positiivisia tunteita, sen paremmin hän viihtyy työssään sekä kokee työhyvinvointinsa hyväksi. Myös Virtanen ja Sinokki (2015, s.205) nostavat oman asenteen vaikutuksen työhyvinvointiin. Työyhteisön sekä oman työn kokeminen myönteisenä asiana sekä tulevaisuuden optimistinen tarkastelu lisäävät hyvää oloa.

Ajangon (2016, s.151–153) mukaan itsensä johtaminen on oman toiminnan tunnistamista, tulee tietää mitä ajattelee asioista ja miten niihin reagoi. Se on myös valintojen teon kyvykkyyttä, tarkoituksenmukaista toimintaa sekä oman toiminnan ja reaktioiden muokkaamista sekä säätämistä joustavan myönteisesti. Itsensä johtamisen kyky ja viisaat valinnat vuorovaikutuksessa vaikuttavat myös toisiin. Itsensä johtamisen perustana on itsensä tunteminen, omat vahvuudet, rajoitteet, haasteet ja heikkoudet vaikuttavat joksikin. On hyvä tietää mitkä asiat uuvuttavat tai kuormittavat, mikä ärsyke muuttaa toiminnan pois rakentavasta, millä asioilla minut saa pois tolaltani. Myös kyky itsensä hyvästä huolehtimisesta on tärkeä, omaa energiaa lisäävät ja mielenrauhaa sekä innostusta nostavat asiat tulee tiedostaa. Ne luovat turvaa sekä mielenrauhaa, lisäten hyvää jaksamista.

Hyppänen (2010, s.302–305) nostaa yksilön roolin keskeiseksi työhyvinvoinnin kannalta, arjen valinnat töissä ja myös vapaa-ajalla vaikuttavat siihen. Hyvinvointiin vaikuttaa miten syömme, nukumme, liikumme ja käytämme päihteitä. Lisäksi osaamisen ajantasaisuus ja turvallisuusohjeiden noudattaminen ovat osa työhyvinvointia. Työn muuttuessa itsenäisemmäksi kasvaa vaatimus itsensä johtamisesta. Itsetuntemus on itsensä johtamisen perusta, vaikeutta tässä aiheuttaa yllätyksen vaikutus arviointikykyyn. Toki tekniikan kehitys tuo tähän erilaisia mittauslaitteita, joiden avulla voidaan omaa tilaa arvioida.

Myös Seeck (2023, s.227–230) nostaa liikunnan, ravinnon ja unen keskeisiksi työhyvinvoinnin tekijöiksi. Hänen näkökulmansa aivojen vireydestä on tietotyössä merkittävä lähestymiskulma työhyvinvointiin. Vaikka näiden kolmen tekijän vaikutukset ovat pääosin yksilön valintojen seurausta, niihin voidaan vaikuttaa myös työpaikalla. Liikunta voidaan lisätä, vaikka kävelykokouksilla, voidaan tarjota tila, jossa työntekijöillä mahdollisuus päiväuniin sekä tuoda myös tarjolle terveellinen aamiainen ja välipaloja. Näitä hyödyntämällä saadaan aivoille ja myös koko keholle energiaa.

Henkilöstön ansiosta hyvinvoivissa työyhteisöissä sisäinen vuorovaikutus toimii. Se koostuu työntekijöiden kyvystä ja halusta auttaa työkavereita ja lähijohtajia onnistumaan omissa tehtävissään, varsinaisen oman tehtävän lisäksi. Asenne työpaikkaa ja työtä kohtaan vaikuttaa yksilön työhyvinvointiin. Myös työyhteisö jäsenineen, johtaminen ja itse työ vaikuttavat asenteeseen. Positiivinen asenne lisää energisyyttä, virkeyttä ja viihtyvyyttä. Henkilöstöä huomioiva johtaminen, mukavat työkaverit ja mieluisa työ vaikuttavat positiivisesti yksilön asenteeseen. Työhyvinvointiin liittyy työssä koettavat ilon, kehittymisen, onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteet. Tehokas työskentely ei tarkoita vakavaa tekemistä, vaan työpaikalla on sallittua näyttää tunteita sekä nauraa. Toimivassa yhteisössä jaetaan myös työn ulkopuolisista asioista kuitenkin niin että työasiat pääosin täyttävät työajan. Työniloon liittyy positiivisten tunteiden ja iloisuuden tartuttaminen muihin työyhteisön jäseniin. Kannustamalla kollegoita, rohkaisemalla ja tukemalla heitä myös heidän tyytyväisyytensä lisääntyy. Virolainen (2012, s.192–200)

### 3 Muutosjohtaminen

Virolainen (2012, s. 109–110) kirjoittaa muutoksenjohtamisen ja työhyvinvoinnin suhteesta. Hänen mukaansa muutos on kehittymisen edellytys. Muutos aiheuttaa aina jonkin asteisen stressitilan, jos muutos havaitaan hyväksi se vähentää stressiä parantaen työviihtyvyyttä. Muutoksen läpivientiä helpottaa, kun siitä ennakoivasti, riittävästi ja avoimesti tiedotetaan sekä kuunnellaan työntekijöiden tuntemuksia asiasta. Jatkuvat muutokset saattavat myös turhauttaa, mikäli ne jäävät lyhytkestoisiksi. Kun havaitaan muutoksen jäävän, ne virittävät ihmisen luontaisia tarpeita kuten kokea ja oppia uutta toimien mahdollisuutena uudistua. Nämä positiiviset asiat vaikuttavat hyvinvointiin ja motivaatioon. Pursion (2010, s.56–57) työhyvinvoinnin johtaminen on myös muutoksen johtamista. Johtaminen vaikuttaa yksittäisen työntekijän ja myös koko työyhteisön hyvinvointiin.

Pirisen (2014, s. 13) mukaan lähijohtajan perustehtävää on muutosten johtaminen, heillä ei ole erillisiä muutosprojekteja johdettavanaan vaan jatkuvia muutoksia, joita tulee johtaa tuloksellisesti sekä tavoitteellisesti.

Valpolan (2004, s. 53–55) mukaan keskijohto on ristiriitaisessa asemassa, asiantuntijat kysyvät, mutta he eivät osaa vastata eivätkä usein voi tehdä myöskään päätöksiä asioiden suhteen. Kuitenkin johdon osaaminen ja asennoituminen vaikuttavat onnistuneen muutoksen läpivientiin. Tarmokas, myönteinen ja läsnä oleva johtaja, joka toimii yhteistyössä tärkeimpien sidosryhmien sekä johdon kanssa saa nopeasti muutokselle toimintaenergiaa ja suunnan.

Kantola ja muut (2021, s. 26) kirjoittavat minäpystyvyyden olevan muutosvalmiuden keskeisimpiä tekijöitä, johtamisen ytimessä tulisi olla sen tukeminen. Muutosvalmius on muutokseen uskomista ja sen ymmärtämistä, joka ilmenee kokemuksena muutoksen tarpeellisuudesta ja kyvystä toteuttaa muutosta. Toinen merkittävä tekijä heidän mukaansa on johdon tuki. Johdon sitoutuminen muutokseen ja miten välttämättömäksi ja tärkeäksi johto muutoksen kokee vaikuttaa henkilöstöön. Muita merkittäviä asioita ovat ero

nykytilan ja tavoitteen välillä, työntekijöiden kokemus muutoksen soveltuvuudesta organisaation ja sen merkityksestä sekä miten muutos vaikuttaa yksilölle itselleen.

Juuti ja Virtanen (2009, s. 137–138) kertovat ihmisen olevan kokonaisuus, johon vaikuttaa älyn lisäksi tunteet, näiden tekijöiden tulisi olla tasapainossa onnistuneessa muutoksessa. Myös muutostilanteessa ihmisen tulee voida hyväksyä tunteensa. Tunteiden työstäminen vaatii aikaa, sille on hyvä antaa tilaa. Tämä on yksilön ja organisaation etu. Työstetyt tunteet avaa uusia näkökulmia omaan itseensä sekä työskentelyyn. Luovempi työote heijastuu työntekijän suorituksessa ja organisaation tuloksellisuudessa.

### **3.1 Mitä muutosjohtaminen on?**

Valpolan (2004, s.27–32) mukaan muutosjohtaminen on siirtymistä nykytilanteesta haluttuun tilaan. Onnistumisen edellytys on määritellä haluttu muutos. Hänen mukaansa onnistunut muutos tarvitsee muutostarpeen määrittelyn, yhteisen näkemyksen luomisen, huolehtimisen muutoskyvykkyydestä, ensimmäiset toimenpiteet ja lopuksi ankkuroinnin käytäntöön.

Tammen (2018, s.11) mukaan yhteisöä johdettaessa kohti parempaa tulevaisuutta ollaan muutosjohtamisen ytimessä. Muutostilanteet herkistävät ihmiset oman tilanteensa pohittamiseen, samalla havainnoidaan johtajan toimia. Niiltä odotetaan avoimuutta ja uskottavuutta, jokainen haluaa uskottavat sekä rehelliset vastaukset päätöksille, siksi merkittävin johtajuuden ulottuvuus on Tammen mukaan oikeudenmukaisuus. Empaattista ja kuuntelevaa sekä samalla suoraselkäistä vastuunkantajaa arvostetaan.

Pirinen (2014, s.182–184) kirjoittaa muutosjohtamisen olevan vuoropuhelun sekä ihmisten mielen johtamista, se on markkinointia ja vaikuttamista. Hän nostaa esiin myös tunteiden sekä odotusten johtamisen. Lähijohtajan kyky tarinnallistaa muutos voi koskettaa työntekijöiden tunteita tuoden muutoksen lähemmäksi ja antaen sille suuremman merkityksen. Muutos voidaan perustella tosiasioilla, mutta saadakseen työntekijät

muutokseen sitoutumaan lähijohtajan tulee vakuuttaa työntekijät muutoksen tarpeellisuudesta myös tunteen tasolla. Kokemusten jakaminen ja avoin keskustelu voi saada aikaan sosiaalisia muutoksia ihmisten välillä.

Pirisen (2014, s.153–155) mukaan muutosjohtaminen on myös työhyvinvoinnin johtamista. Muutostilanteissa voimavarat tehdä työtä ovat vajaat laskien suoritustasoa. Muutostilanteet voivat kasvattaa osaamista, ne antavat tilaisuuden näyttää kykynsä sekä tuoda onnistumisia selviämällä voittajana haastavastakin tilanteesta. Lähijohtaja voi innostaa tiimin huippusuorituksiin, yhdessä tekemisen halu sekä yhteishenki voivat kasvaa muutoksissa. Muutosjohtaminen on toisaalta samojen asioiden toistoa, pitkäjänteistä, hidasta, raakaa puurtamista, vastarinnan selättämistä ja jatkuvaa perustelemista muutoksen kyseenalaistajille.

Juuti ja Vuorela (2015, s.139–141) nostavat johtamisen keskeisimmäksi tehtäväksi merkityksen ja mielen luomista toimintaan. Uudenlaisten merkitysten luominen muutosmyllerryksessä on keskeistä johtamisessa. Löydettyessä yhteiset merkitykset mahdollistuu myös paremman tulevaisuuden saavuttaminen.

Pennonnen (2021, s. 127) pitää tärkeänä muutosjohtamisessa tiedon ymmärrettävää välittämistä työyhteisölle ja työntekijöiden kuulluksi tulemisen mahdollistamista. Organisaatoriset ja tietotekniset muutokset kasvattavat osaamisvaatimuksia, luoden johtamiselle omat haasteensa. Ihmisen kestävyys suhteessa muutoksiinkin on rajallinen, työntekijöille ei ole hyväksi, jos jatkuvasti pitää edistyä, kehittyä ja muuttua.

Pirisen (2014, s.14–37) mukaan lähijohtajien taidoilla on ratkaiseva merkitys siihen, miten muutokset pystytään viemään läpi saaden niistä todellisia hyötyjä. Muutoksen eri vaiheet, työntekijät, tiimin dynamiikka sekä organisaation elinkaari asettavat erilaiset vaatimukset osaamiselle. Johtamista voidaan lähestyä itsensä, työntekijän, tiimin ja liiketoiminnan näkökulmista, muutoksen johtamisessa nämä kaikki näkökulmat tulisi huomioida vaikkakin lähijohtajalla olisikin kokemusta vain jostakin osaamisalueesta. Liian

usein lähijohtaja kantaa yksin vastuuta muutoksesta, omien voimien ja osaamisen tunnistaminen auttaa muutoksesta selviytymisessä.

Ylikoski ja Ylikoski (2009, s.70–73) nostavat muutoksessa esiin kaksi erilaista maailmaa: organisaation ja yksilön maailmat. Muutos vaikuttaa yksilöön enemmän kuin mitä muutuneesta organisaatiokaaviosta voi päätellä. Heidän mukaansa muutosjohtaminen on näiden kahden tekijän yhteensovittamista. Muutos herättää tunteita, niiden hyväksyminen vapauttaa energiaa. Pelkkä tila tunteille ei ole riittävää, muutosjohtamisessa helpotetaan aktiivisesti tunteiden kohtaamista. Johtaja tehtävänä on tukea henkilöstöä perustehtävän suorittamisessa. Lisäksi hänen tulee olla henkisesti läsnä, muutostilanteessa aidon kuuntelemisen merkitys korostuu. Muutosjohtamisessa tarvitaan johtajuuden jakamisen taitoa työyhteisön kanssa, havaita poikkeavat olosuhteet ja niiden aiheuttamat uhat sekä tunnistaa miten oma johtamistapa ja käyttäytyminen heijastuvat muutoksen toteutumiseen.

### **3.2 Yksilön johtaminen**

Yksilö viime kädessä itse aistii mihin suuntaan oma mielenkiinto on suuntautunut ja mitä vaaditaan omaan kehitykseen. Työyhteisö on järjestelmä, joka toimii yhdessä osiensa kanssa, tähän kuuluu kulttuurinen osaaminen yhdistettynä yksilölliseen ammattitaitoon. Johdon tehtävä on saada näistä paras mahdollinen esiin. (Juuti ja Vuorela 2015, s.43). Heidän (s.156) mukaansa huippusuoritus syntyy erilaisuudesta, jokainen ihminen on ainitlaatuinen ja samoin kuin hänen voimavaransa. Huippusuorituksia ei löydy valmiista kaavoista vaan yksilöllisten voimavarojen hyödyntämisestä ja esteiden poistamisesta. Siksi on tärkeää kohdata jokainen työntekijä yksilönä ja saada heidän vahvuutensa esiin, löytää heille paras mahdollinen tehtävä organisaatiossa. Näin onnistuneella muutosjohtamisella lisätään työhyvinvointia.

Ydinkysymys yksilön suhteessa muutokseen on siinä, miten työn sisältö muuttuu suhteessa aikaisemmin muodostuneisiin työn mielekkyyden lähteisiin, Tämän asian kehitys ratkaisee sen, miten yksilö suhtautuu muutokseen. Suonsivu (2014, s.176)

Merkitysten muovaaminen asiantuntijoiden käyttöön on johtamista, he tarvitsevat mielekkään päämäärän ja sisällön tekemiseensä. Johtaminen on tapahtuu yhdessä asiantuntijoiden kanssa, vuorovaikutus on keskeinen tekijä. Kaikki asiantuntijat ovat vastuullisia ja kykenevät vastuunottamiseen haasteista, joihin itse sitoutuvat. Juuti ja Virtanen (2009, s. 140–160)

Suonsivu (2014, 135) kirjoittaa toiminnan olevan tulevaan suuntaavaa, hänen mukaansa hyvää johtamista on silloin kun jokaisen henkilön rooli organisaatiossa muodostuu henkilökohtaisten osaamisten sekä vahvuuksien kautta perustuen organisaation strategisiin painopisteisiin.

Stenvallin ja Virtasen (2007, s. 99) mukaan yksilöllinen oppiminen on muutoksen ydintä. Parhaimmillaan yksilöllinen muutosdynamiiikka luo oppimisprosessin, joka yhdistää organisaation ja yksilön näkökulmat. Muutosjohtaja tukee tätä prosessia yksilöllisellä dialogilla. Myös Pirisen (2014, s. 114) mielestä työntekijän kyvykkyys ja halu muuttaa omaa toimintaansa ovat muutoksen onnistumisen ehtoja. Työntekijän osaamisen kehittämisen vastuu muutoksessa kuuluu niin työntekijälle, lähijohtajalle kuin organisaatiolle.

Pirinen (2014, s.31–33) nostaa yksilön johtamisessa kuuntelemisen ja empatian keskeisiksi muutoksenjohtamisen taidoiksi. Empaattinen lähijohtaja ei aliarvioi tunteita, joita muutostilanne aiheuttaa ja pystyy näkemään asiat myös työntekijän näkökulmasta. Turvallisuutta rakennetaan johdonmukaisella johtamisella, luottamusta rakennetaan lähijohtajan käyttäytymisellä ja johdonmukaisella toiminnalla. Luottamuksen myötä pelon tunne riittämättömyydestä vähentyy. Muutosjohtamisessa voidaan liiaksi keskittyä muutostavastarintaan, vaikka moni ihminen näkee muutoksen myönteisenä. Näiden

henkilöiden energian hyödyntäminen muutoksen johtamisessa ja muiden innostamisessa muutokseen tulisi nostaa suurempaan rooliin.

### 3.2.1 Tunteet

Tunteet ohjaavat vahvasti elämäämme, ne ratkaisevat miten suhtaudumme muutoksessa esiin nouseviin tapahtumiin. Kuuntelemalla tunteita teemme parempia valintoja, ottamalla vastuuta tunteistamme huolehdimme myös yhteisöistä ja ympäristöstä, joihin vaikutamme. Omat tunteet hyväksymällä vapautuu uhkakuvista, samalla itsensä suojaamisen tarve vähenee, tuoden sisäistä energiaa todellisuuden kohtaamiseen. Tunteita välttelemällä paetaan todellisuuden kohtamista ja saadaan oman selviytymisen kannalta puutteellinen kuva ympäristöstä. Kohtaamalla omat tunteet voi valita toimintatansa, käsittelemättöminä ne voivat johtaa katkeruuteen tai kyyniseksi asioiden jarruttamiseksi. (Ylikoski & Ylikoski 2009, s.20–24).

Myös Fäldt (2023, s.53–71) kirjoittaa tunteiden ohjaavan meitä tilanteissa, jotka ovat liian tärkeitä kohdattavaksi pelkästään älyllä. Mieli arvioi riskejä jatkuvasti, jokainen hetki, joka herättää tunteen herättää myös toimintavalmiutta sekä ohjaa tiedostamatta toimintaan, joka on aikaisemmin auttanut vastaavantyyppisessä haastavassa tilanteessa. Optimaaliseksi havaittu toiminta muodostaa automaatioita, voimakkaat tunteet välittyvät myös muihin ihmisiin. Tunteiden kohtaamisessa on kaksi väärä tapaa, tunteiden laittaminen syrjään ja tunteisiin kiinni jääminen. Jos tunnetta ei kohtaa, jää niiden viesti kuulematta. Jos jää kiinni tunteeseen sen alkuperäinen viesti voi vääristyä tunnekuorman sekä liiallisen pohdinnan vuoksi. Tunteiden kestävä käsittely tarkoittaa niiden huomaimista sekä hyväksymistä itsessä ja toisissa. Kytäkseen terveeseen tunteiden ilmaisuun ja käsittelyyn tulee omaa vuorovaikutusta tarkastella. Nousevalla tunteella on viesti, salamannopeasti heräävä tunne ja toimintavalmiutemme nousee puolella sekunnissa tilanteen niin vaatiessa. Aivomme pitävät meidät jatkuvasti hälytysvalmiudessa, ne tarkkailevat ympäristöämme vaarojen varalta. Hälytysjärjestelmämme on suunniteltu fyysisten uhkien torjumiseen, nykyisin uhat ovat pääosin psyykkisiä. Huomaamme uhat

helpommin kuin mahdollisuudet, kehomme ajautuu hälytystilaan liiankin helposti. Tämän välttämiseksi tulisi omat tunteet opetella kohtamaan mahdollisimman neutraalisti. Tärkeää tunteiden hallinnassa on niiden nimeäminen. Nimeämällä tunne rekisteröityy, siihen saa etäisyyttä ja sitä ei tajunnan tarvitse enää ”hälyttää” keholle. Tunne itsessään ei ole paha tai hyvä, sen kohtaaminen voi auttaa itsensä syvempään ymmärtämiseen. Yksilö, joka pystyy työstämään omia tunteitaan, kehittää samalla tunneälyään ja siksi herättää kollegoissaan turvallisuutta sekä luottamusta.

Tunne koetaan aina yksilöllisesti ja se vaihtelee eri tilanteissa. Riittävän hyvää elämää voi oppia elämään itseä kuuntelemalla, omien tuntemuksien ja tunnekokemusten havainnointi luovat pohjan tälle. Arvot ohjaavat valintoja ja tärkeää on hyväksyä itsensä sellaisena kuin on. Itsensä tuntemisen oppiminen on koko elämän mittainen matka, pitää hyväksyä tämänhetkinen tilanne. Itsensä armahtaminen on erityisen tärkeää. Suonsivu (2015, s. 11–13)

Hallitakseen tunnetilojaan, pitää pystyä analysoimaan, mistä ne aiheutuvat. Tunnetilojen ja niiden aiheuttajien tunnistaminen toisesta ihmisestä on erityisen vaikeaa, tunteiden johtamisessa näiden asioiden havainnointi on keskeistä. Seuramaalla aktiivisesti ihmisten toimintaa ja tunteiden ilmaisua samalla yrittäen tunnistaa niiden vaikutusta käyttäytymiseen, voi niihin reagoida oikealla tavalla. Tunteiden johtamisen tarkoituksena on estää tilanteiden umpikujaan ajautumista, taitavalla tunteiden säätelyllä ja tunnereaktioiden tunnistamisella voidaan vahvistaa asiantuntijan motivaatiota ja sitoutumista. Aktiivisesti tunteita voidaan säädellä tilanteen luonteen muuttamisella, sen tulkitsemista uudella tavalla, siirtämällä oma tarkkavaisuus toiseen asiaan tai vaikuttaa kehon reaktioon esimerkiksi syvään hengittämällä. Parhaiten toisen tunteita voi ymmärtää on kysymällä miltä hänestä tuntuu. Kysymyksellä voi saavuttaa avoimuutta, omien tunteiden parempaa tunnistamista sekä niistä kertomista. Kaikki eivät kerro omista tunteistaan, osa ei niitä osaa edes tunnista, silloin niitä pitää yrittää ymmärtää omien tunnekokemusten kautta sovittaen toiminta tilanteeseen parhaiten sopivaksi. (Hiltunen 2012)

Ponteva (2012, s.106) kirjoittaa luopumisesta omista tavoista. Hänen mukaansa se on erityisen vaikeaa, jos on kokenut ne toimiviksi ja hyväiksi. Uuden omaksuminen vaatii luopumista ainakin osasta entistä käytäntöä.

Myönteisten tunteiden ja uteliasuuden vallitessa pystymme luomaan uutta sirpaleisistä ja haastavista asioista sekä oppimaan. Tämä vahvistaa myös sosiaalisia, psyykkisiä ja fyysisiä voimavarojamme lisäten toimintamme joustavuutta. Edistymisen, positiivisten asioiden ja vahvuuksien esiin nostamisella vahvistetaan yhteisön luovuutta sekä ongelman ratkaisukykyä. Mahdollisuuksien ja vahvuuksien korostamisella voidaan asetelma vaikeasta tai pakollisesta muutoksesta saada muuttumaan. (Tammeaid 2022, s.294)

Muutoksenjohtamisessa tärkeä taito on tunneäly. Muutoksessa tulevat tunteet herkästi esiin. Lähijohtaja, joka on tunneälykäs, huomioi ne johtamisessaan. Tunteet ovat muutoksen voimavara, ne ovat aina päällä eikä niitä voi hallinta, mutta ne tulee tunnistaa, tiedostaa ja hyödyntää. Ihmisen ollessa kokonaisuus, tunteita ei voi sivuuttaa tai työnteekijät kokevat heidän tunteidensa aliarvioimista. Tunneälykäs lähijohtaja ylläpitää työhyvointia, koska tunteet ovat sallittuja. Tunteita käytetään johtamisessa, lähijohtaja tunnistaa muiden ja omia tunteita, koska ne vaikuttavat meihin. Tunneäly on vuorovaikutuksen ydin, tunteeton lähijohtaja ei saa yhteyttä ihmisiin. Lähijohtajalle kuuluu innostaminen, inspirointi ja positiivisten tunnetilojen lisääminen tiimissä. Omin ja muiden tunteiden ymmärrys lisää inhimillisyyttä. Ihmiset sitoutuvat lähijohtajaan, johon luottavat, psykologisen turvallisuuden tunne parantaa ihmisten suoriutumista. Mitä vaativampi tilanne on sitä, paremmat tunnetaidot tulee lähijohtajalla olla. Ihmiset kaipaavat muutostilanteessa yhteenkuuluvuuden tunnetta, yhteisöllisyyttä, kuulluksi tulemistä ja inhimillistä johtamista. Lähijohtajan pitää tunnistaa omat tunteensa, järjen ja tunteiden yhdistyessä syntyy intuitio, johon voi luottaa päätöksenteossa. (Pirinen 2023, s.312–313)

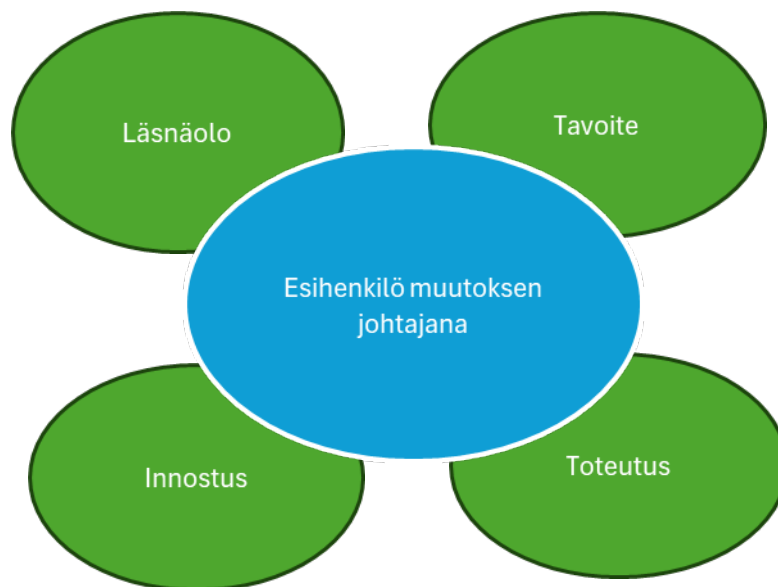
Resilienssi on kykyä realistiseen optimismiin, tunneälykkyyttä ja aktiivista toimintaa. Sen vastakohtia ovat passiivisuus, alistumien ja luovuttaminen. Resilienssistä voidaan erottaa viisi tärkeää osa-aluetta. Ne ovat positiivisuus, keskittyminen, joustavuus,

järjestelmällisyys ja proaktiivisuus. Samat asiat, jotka vahvistavat muutenkin ihmisten terveyttä lisäävät myös resilienssiä. Yksilön kehittäessä omaa resilienssiään myös kyvykkyys lisääntyy, samalla myös tiimin ja organisaation muutoskyvykkyys kehittyy. (Ajanko 2016, s.285–294) Sippolan (2023, s.88–91) mukaan resilienssi on muutosjoustavuutta, muutosketteryyttä ja muutoskykyä.

### 3.3 Lähijohtaja muutoksessa

#### 3.3.1 Lähijohtajan rooli

Mahdollistaakseen muutoksen onnistumisen lähijohtajan tulee johtaa muutosta johdonmukaisesti sekä jämäkästi ja olla samanaikaisesti läsnä työntekijöiden arjessa sekä tarvittaessa käytettävissä. (Pirinen 2023, s.113)



**Kuvio 2.** Lähijohtaja muutoksen johtajana. (Pirinen 2023)

Lähijohtajan tehtävät muutoksessa liittyvät ihmisten ja asioiden johtamiseen. Hänen roolinsa on osaltaan viedä muutoksen strategiset tavoitteet käytäntöön. Kuviossa kaksi kuvataan miten lähijohtajan rooli muutoksessa on läsnäoloa työntekijöille sekä antaa jatkuvasti palautetta suorituksesta. Innostaminen ja kannustaminen ovat myös lähijohtajan tehtäviä. Vaikka muutoksessa painopisteet voivat vaihdella nämä neljä perusasiaa säilyvät, niiden perusteella myös lähijohtajan työtä ja tuloksellisuutta muutoksessa arvioidaan. Lähijohtajan keskeinen tehtävä on vuorovaikutus henkilöstön kanssa. (Pirinen 2023, s.113–114) Sitkeä perusasioiden toteuttaminen on lähijohtamisen perusta, lähijohtajan tulee osoittaa, että kaikki tekeminen ja tekemättä jättämisetkin vaikuttavat organisaation toimintaan. (Aarnikoivu 2013, s. 138–139)

Lähijohtajalta odotetaan muutoksen käytäntöön viemistä tehokkaasti, sekä työntekijöiden suoritusten johtamista. Muutoksen johtamisen ohella, lähijohtajan tulee huolehtia normaalin toiminnan tehokkuudesta turvaten samalla tulevaisuutta. Mikäli muutoksen tavoitteet ja aikataulu ovat epärealistiset, se voi tuntua kohtuuttomalta. Muutoksessa usein työntekijöiden voimavarat ja siten myös suoritustaso laskevat. Tällöin tavoitteiden saavuttaminen on vaativaa ja se voi aiheuttaa turhautumista lähijohtajassa koska muutoksenjohtamiseen ei pysty panostaa haluamaansa määrää. (Pirinen 2023, s.280–281)

Johtaminen on myös asioiden edistämistä ja ihmisten kehittämistä, paikallaan pysyvä organisaatio tai työntekijä jää muista jälkeen, lähijohtajan rooli kehittäjänä muutoksen yhteydessä korostuu. (Kupias ja muut 2014, s 15–16). Työntekijät odottavat lähijohtajan auttavan heitä muutoksen kohtaamisessa, he haluavat, että lähijohtajalla on aikaa keskustella muutoksesta, jotta he varmistuvat ymmärtäneensä oikein muutoksen tavoitteet. Lähijohtajan tulee kuunnella, ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon ja tarvittaessa puolustaa heidän näkemyksiänsä. Joskus työntekijät purkaa pettymyksiä, epävarmuutta, pelkoja sekä omaa pahaa oloaan lähijohtajaan. Käytös saattaa olla jopa epäasiallista, tällöin siihen on asettava rajat. Lähijohtajan oman esihenkilön rooli tukemassa näissä tilanteissa on tärkeä. Lähijohtajan odotetaan olevan samaan aikaan vahva ja jämäkkä muutosjohtaja sekä lähestyttävä ja ymmärtäväinen. (Pirinen 2023, s.281)

Valmiiden päätösten toimeenpano, varsinkin jos se on ristiriidassa oman ajattelun kanssa kuormittaa. Lähijohtajan ammattitaitoa on viedä päätökset käytäntöön, vaikka ristiriita saattaa vaikuttaa hänen motivaatioonsa ja se myös väistämättä näkyy työntekijöille. Vastuullinen lähijohtaja tekee tehtävänsä sekä johtaa muutoksen, vaikka ristiriitainen johtamisiltanne turhauttaa sekä kuluttaa lähijohtajaa pitkällä aikavälillä. (Pirinen 2023, s.280–282)

Kantolan ja muiden (2021, s.24–34) mukaan muutosta johtaessaan lähijohtajat voivat kokea ristiriitaisuutta roolissaan, joka on kaksijakoinen. He ovat myös muutoksen kohteena eivätkä vain toteuta muutosta. Heidän tulee auttaa työntekijöitä ymmärtämään muutos, viestiä ja perustella siitä huolimatta pitävätkö he itse muutosta oikeutettuna.

Ylemmältä taholta tulee linjauksia ja päätöksiä, joissa ei ole toiminnan vapautta eivätkä lähijohtajat ole itse päässeet niihin vaikuttamaan. Kokemukset ylhäältä alas johdetusta muutoksesta ja että siihen ei ole voinut vaikuttaa aiheuttaa muutosvastarintaa. Muutospelkoihin reagoiminen edellyttää panostusta uuden oppimiseen, lähijohtaja voi toimia esimerkkinä olemalla muutosmyönteinen tai sitoutua muutokseen käytännössä.

Lähijohtaja on jatkuvan arvioinnin kohteena, myös muutostilanteessa. Hänen työnsä on helposti mitattavissa sekä näkyvää, epäonnistumiset ja virheet on helppo kohdistaa lähijohtajaan. Muutostilanteissa lähijohtajan niin tekemättä jättämiä, kuin tekemiä arvioidaan hyvin tarkasti, lähijohtajaa on helppo syyllistää, jos asiat eivät suju. Työntekijöiden tunteet ja negatiiviset tuntemuksetkin kohdistetaan muutoksessa usein lähijohtajaan. Kuitenkin kaikki työntekijät ovat kuitenkin vastuussa lopputuloksesta. (Pirinen 2023, s.282)

### **3.3.2 Lähijohtajan hyvinvointi ja itsensä johtaminen**

Muutostilanne aiheuttaa lähijohtajalle ristipainetta, häneen kohdistuu sekä työntekijöiden että työnantajan puolelta paljon vaatimuksia ja odotuksia. Pitää tulla hyvin toimeen erilaisten ihmisten kanssa sekä pyrkiä vaikuttamaan heidän käytökseensä muutostilanteessa, lisäksi tulee sietää painetta hyvin. Vaaditaan erinomaiset itsensä johtamisen taidot ja kehittymiskykyä paremmaksi muutosjohtajaksi. Arvomaailmaltaan lähijohtajan odotetaan olevan eettinen sekä vievän organisaation arvot käytännön tekemiseen. (Pirinen 2023, s.280) Arvomaailmaan liittyy myös oman motivaation pohdinta, kuten mitkä ovat tavoitteeni ja miten toteutan johtamistani. (Aarnikivi 2013, s.123–129)

Lähijohtaja voi jäädä yksin huolehtimaan muutoksesta, johto jättää vastuu hänelle. Tämä kohtuuttomaltakin vaade voi aiheuttaa turhautumista, vastuu muutoksesta kuuluu kaikille aina ylintä johtoa myöden. Niiden, jotka vastaavat muutoksesta tulee olla herkkiä ja tietoisia työhyvinvointiin liittyvistä signaaleista, niin lähijohtajien kuin työntekijöiden osalta sekä reagoitava niihin tarvittaessa. (Pirinen 2023, s.283) Lähijohtaja ei voi jakaa omia tuntemuksiaan työyhteisönsä kanssa vaan se on tehtävä muualla. Lähijohtaja

kantaa vastuun lisäksi tunnekuormaa, joka aiheutuu alaisten odotuksista ja tunteista. (Järvinen 2005, s.60–61)

Johtamiseen kuuluu myös ulkoiset ja sisäiset paineet (Räsänen 2024, s. 67–70). Liian suuri tai liian pienikin paine voivat uuvuttaa työntekijän psyykkisesti tai fyysisesti. Sosiaalinen paine, suoriutumisen paine ja työpaine voivat vaikuttaa haitallisesti organisaation toimintaan. Paineet muokkaavat lähijohtajan tilannekuvaa vaikuttaen johtamisympäristöön, jossa lähijohtaja toimii heijastuen johtamiseen sekä päätösvaihtoehtoihin valintoja tehtäessä.

Työn monipuolisuus ja haasteet motivoivat lähijohtajia, muutos voi olla mahdollisuus näyttää osaamistaan ollen positiivinen haaste. Muutokset voivat tuoda vaihtelua rutinneille, organisaatiokulttuuri voi tukea muutoksen johtamisessa. Myös lähijohtajan oma esihenkilön toiminta voi voimaannuttaa muutoksessa. Toisaalta pitkät muutosprosessit kuormittavat ja saattavat polttaa loppuun työhönsä sitoutuneet ja tunnolliset lähijohtajat jos he eivät tunnista oman työhyvinvointinsa rajoja. Lähijohtaja on vaatii usein itseltään täydellisyyttä, ollen itsensä kovin kriitikko. Omien puutteiden hyväksyminen ja armollisuus itseään kohtaan helpottaisi lähijohtajaakin. Varsinkin uudet lähijohtajat eivät tiedosta tai tunnista omia rajojaan kuten kokeneemmat kollegat. Uupunut tai loppuun palanut lähijohtaja voi uuvuttaa myös työyhteisönsä. (Pirinen 2023, s.284)

itsenä johtaminen on myös lähijohtajalle tärkeä taito. Sen perusta on itsetuntemus, hän tunnistaa omat heikkoutensa ja vahvuutensa, asenteensa, arvonsa ja tavoitteensa, hän myös tunnistaa tuen tai avun tarpeensa. Hyvä lähijohtaja säilyttää rauhallisuutensa ja selkeytensä myös painetilanteessa halliten stressiään. Myös lähijohtajan tulee uskaltaa myöntää olevansa väärässä tai epäonnistuneen jossain sekä pyytää apua tarvittaessa. Esimerkillään hän luo tunteen siitä, että myös epäonnistuminen on sallittua. Oma jakaminen ja huolehtimien itsestään on tärkeää, kyky reflektoida organisaation ja omaa tekemistä on sen perusta. Johtaminen ei ole monimutkaista, eikä helppoa. se vaatii

rehellistä reflektiota, paneutumista, käytännön ja arjen tekoja kohti sitä, että tänään on parempi johtaja kuin eilen oli. (Sippola, 2023, s.135–138)

Oman johtamisen reflektio vertaisryhmän tai kollegan tai tutorin avulla on hyvä tapa kehittää itsensä johtamista sekä omaa työhyvinvointia. Tapaamisten tulisi olla ennalta sovituita ja säännönmukaisia. Aina ei omaa tilannetta tunnista, siksi on hyvä pyytää palautetta toiminnastaan. Palautteen perusteella voi lähijohtaja tehdä suunnitelman oman työhyvinvoinnin parantamiseksi, koska vastuu lopulta on aina henkilöllä itsellään. Osa lähijohtajan ammattitaitoa on olla tietoinen omasta työhyvinvoinnin tilasta ja tehdä sen eteen konkreettisia tekoja. Hyvinvoiva lähijohtaja saa myös työntekijät voimaan hyvin. (Pirinen 2023, s.285–287)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku käsittelee tutkimuksen toteutusta. Ensin pohditaan valittua tutkimusmenetelmää, toisessa luvussa kerrotaan miten itse tutkimus toteutettiin ja lopuksi pohditaan sen luotettavuutta. Tutkimuksessa käytetty haastattelurunko erillisenä liitteenä. Tutkielman aihe valikoitu käsiteltäväksi, koska itsekin toimin lähijohtajana TE-toimistossa. Sen takia tutkittava asia kiinnostaa ja haastattelujen avulla pystyn myös omaa osaamistani johtamisessa kehittämään. Työskentely kohdeorganisaatiossa on valmistanut minua tutkimuksen tekoon, ymmärrän organisaatiota entuudestaan ja omaan käsityksen muutoksen laadusta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Koska tutkimuksen tarkoitus on kuvata todellista elämää, niin laadullinen tutkimus on hyvä tapa lähestyä aihetta. Todellisuuden ollessa moninainen, sitä ei tule pilkkoa osiin, vaan tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toisiaan. Siksi onkin mahdollista havaita asioiden välisiä suhteita. Tutkijan oma käsitys tutkittavasta asiasta ja esiin tulleet tiedot liittyvät toisiinsa kiinteästi. Kvalitatiivinen tutkimus muodostui valinnaksi, koska tutkija itse työskentelee nyt tutkittavassa muutoksessa. Tutkija tuntee muutoksen valmistelun ja siihen liittyvät asiat omakohtaisesti, laajentaakseen käsitystään asiasta hän haastattelee kollegojaan. Organisaation tunteminen auttaa kysymysten laadinnassa sekä niiden taustoittamisessa, huonona puolena voi olla tutkijan valmis mielikuva tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi ja muut 2009, s.161) Myös Juuti ja Puusa (2020, s. 59–60) nostavat ihmisten subjektiivisten ja näkemysten ja kokemusten tarkastelun laadullisen tutkimuksen ominaisuudeksi. Laadullisessa tutkimuksessa tulee myös pohtia miten tutkijan esiymmärrys ja omat näkemykset vaikuttavat tutkittavaan asiaan. Lisäksi tulee tunnistaa miten ihmiset ymmärtävät kokonaisuuden ja yksityiskohtien sekä niiden välisten suhteiden vaikutusta eri lailla.

Haastattelu valitaan tiedonkeräys tavaksi, jotta haastateltavat saavat tuoda näkemyksiään mahdollisimman vapaasti esiin. Haastatteluihin valitaan henkilöt, joilla tiedetään olevan tietoa aiheesta tai kokemusta ilmiöstä, jota tutkitaan. Tutkijan ohjatessa keskustelua, hänellä on mahdollisuus kysymysten järjestyksen muuttamiseen keskustelun edessä huolehtimalla vain, että kaikki asiat tulevat käsitellyiksi. Eli tiedetään jo ennalta, että tulee moninaisia vastauksia joten, halutaan täsmennyksiä tai syventämistä joihinkin vastauksiin. Lisäksi osallistujat on helpompi saada mukaan sekä tarvittaessa tavoittaa myöhemmin. (Hirsjärvi ja muut 2009, s.205–206, Juuti ja Puusa 2020, s.106–107)

Tutkimus toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluina, joissa pääteemat olivat työhyvinvointi ja sen johtaminen sekä muutoksen johtaminen. (Hirsjärvi ja muut 2009, s.208) Teemahaastattelun onnistumisen edellytys on haastattelijan tarvittava ymmärrys tutkitavan ilmiön keskeisistä tekijöistä, sekä tekijöistä, jotka niihin vaikuttavat eli ilmiön kokonaisuudesta. Haastattelurunko varmistaa, että tutkimuksen tarkoitus toteutuu ja keskustelu kohdistuu tutkimuksen kannalta keskeisiin sekä oikeisiin asioihin suhteessa tutkittavaan aiheeseen. Valituilla teemoilla tuotetaan mahdollisimman laajasti aineistoa, jota tutkija myöhemmin tulkitsee teorian avulla. (Juuti ja Puusa 2020, s.112–113)

## **4.2 Aineiston keräys ja analysointi**

Tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitui kymmenen TE-toimiston lähijohtajaa. Haastateltaviin oltiin yhteydessä Teams-viestillä, jonka jälkeen sähköpostilla lähetettiin tarkempi tiedote ja haastattelurunko. Sen jälkeen sovittiin yksilöllisesti tarkempi haastatteluajan kohta. Alustavan tiedustelun haastatteluun osallistumisesta laitoin 20 lähijohtajalle, neljä ei vastannut mitään ja kuusi kieltäytyi kohteliaasti työkuormaan vedoten. Marraskuussa 2024 toteutettiin haastattelut Teams-ohjelmalla ja myös tallennettiin, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin. Yksittäinen haastattelu kesti 25–55 minuuttia. Litteroitua tekstiä kertyi yli 60 sivua fontilla calibri koko 11 riviväli 1,5. Tallennuksista tehdyt litteroinnit ovat anonyymejä eikä sisällä viittauksia haastateltuihin henkilöihin, lisäksi

jokaiselle haastattelulle on kerrottu tietojen käyttötarkoitus, säilyttäminen ja tuhoaminen. Tallenteet ovat vain tutkijan saatavilla, tutkimuksen arvioimisen jälkeen ne tuhoataan. Litterointeja luettiin useaan kertaan, luettaessa niitä muodostui kuva kokemuksista. Lopulta haastatteluiden aineisto yhdistettiin niin että jokaisen haastateltavan vastaukset ryhmiteltiin kysymysten alle, näin saatiin laajat vastaukset jokaiseen tutkimusaiheeseen.

Tutkijan ollessa tutkimusinstrumentti laadullisessa tutkimuksessa hänen esiymmärryksensä tutkittavasta asiasta vaikuttaa aineiston hankintaan sekä analyysiin. Aineiston analyysin laatu perustuu tutkijan tulkintakykyyn sekä ymmärrykseen tutkittavasta ilmiöstä. Analyysillä kuvataan, tulkitaan sekä pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. On myös tärkeää kuvailla aineistoa, jotta ei kirjoiteta vain faktoista vaan lukijoille pyritään avaamaan konteksti, jossa tutkijan kuvaama aihe esiintyy. Laadullisen aineiston analyysi ei ole pelkkää luokittelua vaan taitoa vaativaa käsityötä, jossa tutkijan mielessä esiintyvään kokonaisuuteen yhdistyvät aineiston yksityiskohdat muodostaen tutkimuksen tarinan. (Juuti ja Puusa 2020, s.143–144)

### **4.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Eettisyys, luotettavuus ja uskottavuus ovat käsitteet, joihin perustuen arvioidaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Ne kytkeytyvät toisiinsa ollen vaikeaselkoisia ja abstrakteja käsitteitä eivätkä siten ole yksiselitteisesti määriteltävissä. Tutkijan noudattaessa eettisiä periaatteita koko prosessin ajan tarkoittaa eettisyyttä, lisäksi tutkimus ei saa aiheuttaa haittaa tutkimuksen kohteena oleville. Toiseksi tutkijan tulee vakuuttaa uskottavin perusteluin, että hän on ammattitaitoinen, valinnut ja käyttänyt perusteltuja sekä oikeanlaisia tapoja lähestyä tutkimusongelmaa sekä tutkimuksen toteutusta. Näistä asioista muodostuu luotettavuus. Kolmas tekijä eli uskottavuus pohjautuu siihen, miten tutkimuksen tulos hyväksytään todeksi. Kuinka kollegat, tutkimuksen kohdejoukko ja suuri yleisö luottavat aineiston asianmukaiseen keräämiseen sekä huolelliseen analyysiin. (Juuti ja Puusa 2020, s.175)

Tutkimuksen luotettavuus muodostuu käsitteistä reliabelius ja validius. Reliaabelius on tutkimuksen toistettavuutta eli tutkimuksen tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksessa haastateltiin kymmentä lähijohtajaa, haastattelut voidaan toistaa kysymysrungon avulla koska tahansa uudestaan. Tulokset uudessa tutkimuksessa voivat sitten olla erilaiset, johtuen haastattelujen ajankohdasta, kohteiden ajattelun muutoksesta tai tutkijan tulkinnoista. Validius taas on pätevyyttä eli tutkimus tai mittari mittaa sitä mitä oli tarkoituskin. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta lisää tarkka kuvaus sen toteuttamisesta. Tässä tutkimuksessa on pyritty kuvaamaan tutkimuksen toteuttamistapa tarkasti kuvaten prosessin eri vaiheet yksityiskohteisesti. Tarkkuuden vaatimus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita, lisäksi olosuhteet, joissa aineisto on tuotettu, tulee kertoa totuudenmukaisesti ja selvästi. (Hirsjärvi ja muut 2009, s.231–233).

## 5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimushaastattelujen tuloksia. Tutkimukseen osallistuneiden lähijohtajien johtamiskokemus vaihteli vuodesta seitsemään, mikä osaltaan kertoo myös vaihtuvuudesta kohdeorganisaatioissa. Työkokemusta TE-toimistossa usealla haastellulla oli muistakin tehtävistä kuin lähijohtajana toimimisesta ja toisaalta myös johtamiskokemusta muistakin organisaatioista. Haastattelu koostui kahdesta pääteemasta, omasta työhyvinvoinnista sekä muutoksen johtamisesta. Kysymyksiä oli kaksikymmentä ja haastatteluissa tuli pieniä tarkennuksia niihin eli haastattelut jokainen oli hieman erilainen riippuen vastaajista. Tulokset on jaoteltu kahteen pääteemaan, jotka mukailevat tutkimuskysymyksiä. Ensimmäinen luku käsittelee lähijohtajan omaa työhyvinvointia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa luvussa luodaan kuvaa, miten lähijohtaja johtaa muutosta ja työhyvinvointia siinä.

### 5.1 Lähijohtajan työhyvinvointi

Haastattelun ensimmäinen teema oli oma työhyvinvointi muutosta johdettaessa, siihen vaikuttavat tekijät ja miten työhyvinvoinnista on huolehdittu.

Oma työhyvinvointi muutosta valmisteltaessa koettiin pääsääntöisesti hyvänä, vaikka muutosprosessi on siihen vaikuttanut negatiivisesti.

*”On kokenut hyvänä, mutta kyllä muutosprosessi on vaikuttanut heikentävästi siihen. Eli on tää ollut raskain työvuosi koskaan mitä on ollut.”*

Työhyvinvointi on vaihdellut eri lailla eri muutoksen vaiheissa. Yksi hyvinvointiin vaikuttanut asia on muutoksen perusteiden hyväksyminen.

*”Mä sanoisin niin, että se on varmaan seilannut täysin laidasta laitaan. Siis jotenkin semmoisesta tuskastumisesta, jopa yli innokkuuteen. Ja varmaan tää muutos on sellainen mitä pitää perustella itselle tosi paljon. Ja sitten kun välttämättä ei ymmärrä*

*niitä, miksi tähän muutokseen on tullut, niin se vaikuttaa sitten työhyvinvointia alen-  
tavasti, että sen kanssa pitää tehdä tosi paljon töitä.”*

*”Täytyy kyllä sanoa, että hyvinvointi ja jaksaminen on vaihdellut, että ensin hyvin-  
vointi kärsi, kun ei itse ollut hyväksynyt sitä muutosta tai ei ymmärtänyt sitä miksi  
menemme kuntiin. Ja epätietoisuus vaikutti niin että tuntui hallinnan tunne työstä  
katoaa, mutta sitten kun alkoi konkreettista tietoa tulemaan miltä se muutos näyttää  
oman ja oman tiimin kohdalta se helpotti kyllä, se hallinnan tunne palasi, tiesi mitä  
kohden ollaan menossa.”*

Toinen seikka mikä omaan työhyvinvointiin on vaikuttanut on oma asenne muutokseen. Omien tunteiden hallinta ja päivittäiseen tekemiseen keskittyminen on lisännyt hyvinvointia. Voidakseen johtaa lähijohtaja on joutunut paljon tekemään itsensä kanssa töitä tunteiden hallinnassa. Tunteiden hallinnassa pitää ensin tunnistaa mikä tunne on nousemassa, mitä paremmin lähijohtaja tuntee itsensä sitä paremmin, hän pystyy myös ennakkoimaan tunteet, joita voi syntyä. Toimintakyvyn säilyttäminen ja asiallinen käytös pintaan nousevista tunteista huolimatta on hyvän lähijohtamisen onnistumisen edellytys.

*”En mä ole kokenut, että olisi sen suhteen ollut mitään isompaa haastetta. Onhan  
tää raskasta ja koko ajan niin kun semmoinen epätietoisuus tuossa. Mutta mä  
yleensä oon sen tyyppinen ihminen, että mä sitten kauheasti kuitenkin stressaa etu-  
käteen, että yritän mennä asia kerrallaan ja päivä kerrallaan ja tietysti vähän pidem-  
mällekkin pitää katsoa, mutta en mä koe että tää olisi minuun kauheasti vaikuttanut.”*

*”Jopa yllättävän hyvin olen jaksellut, kun meillä näitä muutoksia tässä matkan var-  
rella on ollut aika monen näköistä hyökyaaltoa ja kaikennäköisiä, itsekin ehkä oppi-  
nut vähän siihen sitten että no, muutosta tulee ja tässä nyt touhutaan ja tohistaan  
kovasti jonkun aikaa ja ei niistä nyt yleensä mitään aivan katastrofia ole seurannut,  
että tavallaan ehkä neutraalisti pyrkinyt suhtautumaan siihen, että nyt työnantaja  
vaihtuu.”*

Myös oman johtamisroolin vaikutus hyvinvointiin nousi esiin, omien tunteiden hallinta myös tässä yhteydessä on merkittävä. Voidessaan hyvin lähijohtaja pystyy paremmin laittamaan omat tunteensa sivuun ja olemaan asiantuntijoiden kanssa enemmän läsnä. Lähijohtajalta odotetaan johdon taholta muutokseen positiivista suhtautumista tai ainakin omien negatiivisten tunteiden piilottamista asiantuntijoilta.

*”Muhun vaikuttaa aika paljon henkisesti, että mä joudun tavallaan työssäni ulkoistamaan omat tunteeni siitä muutoksen johtamisesta ja omat ajatukset jättämään takaa alalle ja sitten siitä tulee välillä mä tunnistan itsessäni, että se on ehkä semmoinen eniten kuormitusta aiheuttava.”*

*”Jaksaa kuunnella niiden muiden murheita, koska kyllähän esihenkilötyö on todella semmoista, että sä joudut kuunnella sitä vaikka sä oot itse ihan samassa liemessä. Mutta sä joudut kuitenkin kuunnella niitten murheita ja tavallaan asettaa myös tietyllä tavalla etusijalle aina välillä heitä.”*

Usealla haastellulla lähijohtajalla oma rooli tulevassa organisaatiossa on vielä selkiytymättä, epätieto tulevasta vaikuttaa myös lähijohtajaan. Oman roolin selkiintymättömyys aiheuttaa epävarmuutta tulevasta ja jopa pelkoa omasta kohtalosta kunnassa. Oma tuleva työnkuva mietityttää sekä työnkuvan vaikutus palkkaukseen aiheuttaa murhetta oman talouden kehittymisestä.

*”Nyt pyrin olemaan aika rationaalinen sen suhteen, mutta isossa kuvassa niin se on vaikuttanut kyllä mun työhyvinvointiin paljonkin, että oman tulevaisuuden epävarmuus on ollut yllättävän iso asia.”*

*”Epävarmuus tulevasta, ei tiedä mitenkä organisoidutaan ja minkälaisia tehtäviä tehdään, niin se on varmasti vaikuttanut eniten.”*

*”Nyt rupeaa selviämään, että ne tehtävänkuvat ei tulevassa ehkä olekaan sitä mitä meillä on ja tuossa kollegojakin on, jolle on jo sanottu, että ne on asiantuntijoita, että ei jatku edes esihenkilö työt. Niin toki ne nyt sitten vähän tässä viime hetkessä painaa”*

Tuki työyhteisön sisällä on pitänyt työhyvinvointia yllä, kollegojen kanssa keskustelut sekä tuntemusten jakaminen ovat auttaneet jaksamisessa. Lisäksi koko muunkin työyhteisön tuki ollut tärkeä elementti hyvinvoinnissa ja osaa on kannatellut oman lähijohtajan panos. Myös työnohjausta on käytetty niin työterveyden kuin Kehittämiskeskuksen kautta.

*"No positiivisesti on erittäin hyvä tiimi ja kollega"*

*"Työyhteisö ja sen ilmapiirin merkitykseltä pidän tosi isona hyvinvoinnille, se on aika olennainen. Ja että voi yhdessä miettiä, tehdä niitä asioita ja se, että työstä innostuu koko ajan uudelleen ja uudelleen."*

*"Oman lähijohtajan tuki ja se tavallaan lähijohtajan korva on ollut äärimmäisen tärkeä ja sitten ne ihan lähimmät kollegat ja sitten taas toisaalta se oma tiimi."*

Sen sijaan johdon tukea olisi kaivattu selkeästi enemmän. Johdolta olisi odotettu samantyyppisiä kahdenkeskisiä kohtaamisia sekä kuuntelua ja tukea, jota lähijohtajat kokevat tekevänsä omien asiantuntijoidensa kanssa. Vaihtuvuus organisaatioissa muutoksen keskellä on haastanut tuen antamista. Useassa TE-toimistossa johtoa on lähtenyt kuntiin valmistelemaan muutosta tai muihin tehtäviin koska heidän työnsä päättyy 2024 lopussa.

*"mä koen itse, että mä oon enemmän ollut se joka tukee muita, että mä en koe saaneeni kauheasti johdolta tukea"*

*"No siis enhän mä voi sanoa, että en ole saanut ollenkaan, että kyllä mä saan kysymyksiin yleensä vastaukset, jos ne on sellaisia, että hän pystyy siihen vastaamaan."*

*"kun henkilökohtaisemmalla tai emotionaalisella tasolla miettiä, niin sitten ollaankin vähän heikoimmilla, että ei mulle ole esimerkiksi juurikaan ole pidetty mitään esihenkilökeskustelua mitä mä pidän taas omilleni tosi tasaisesti. Harvoin kysytään, että miten voit vaan se on enemmän ehkä kuunnellaan sitä, että miten niinkun johto sitten: "voi voi kun sitä että tätä tuota ja ei tiedä mihin menee""*

Omasta hyvinvoinnista lähijohtajat ovat pyrkineet huolehtimaan osaamisen kehittämällä. Osaaminen lisää hallinnan tunnetta omassa työssä ja sen kehittäminen tuo arkeen uusia tapoja tehdä työtä. Ministeriön toimesta järjestetään paljon erilaista valmennusta esimiestyöhön liittyen, niihin osallistuminen tai erilaisten verkkokurssien suorittaminen on myös lisännyt hallinnan tunnetta. Osaamista on myös kehitetty omalla ajalla, moni lähijohtajista opiskelee jatkuvasti pyrkien kehittymään johtamistyössään.

*”Sitten työssä uuden oppiminen ja se huomaaminen, että kyllä koko aika oppii ja koko aika kehittyy. Eliikä aika olennainen kuitenkin se osaaminen siihen työtehtävään nähden on ja se tunne siitä, että hankalistakin asioista selviää ja niistä oppi.”*

*”Me saatiin opsona lähiesihenkilötyön ammattitutkinto niin se on ollut yksi tosi merkittävä itselleen, että on saanut ihan lisäkoulutusta, koska mulle auttaa tosi paljon se että saa aina mieltä oman toiminnan taustalla olevia rakenteita tai sitten muokata niitä kun saa vähän lisätietoa.”*

Vapaa-ajan merkitys työhyvinvoinnille koettiin merkittäväksi, se miten työn ulkopuoliset toiminnat palauttavat voimavaroja luoden hyvinvointia. Perheen ja muiden läheisen kanssa yhteisen ajan viettäminen koettiin tärkeäksi, päivittäisten perherutiinien yhdessä tekeminen ja myös yhteiset harrastukset olivat merkittäviä. Myös omasta fyysisestä kunnosta huolehtiminen kuuluu hyvinvointiin, uni ja ravinto ovat osa palautumista. Fyysikasta huolehtiessa saattoi yhdistää myös vapaa-ajan vieton tärkeiden ihmisten kanssa, tai opiskelun vaikka luentoja kuunnellen koiraa lenkittäessä.

*”Yrittää vielä normaalia arkeakin elää sillä, että perhe-elämää ja muuta, että pystyy sitten niitäkin asioita miettimään, että se helpottaa kuitenkin työhön, että siellä olisi suurin piirtein asiat kunnossa.”*

*”Oman hyvinvointini huomioimalla myös vapaa-ajalla, että liikkumalla ja ulkoilemalla ja perheen ja läheisten kanssa olemalla. Eliikä olisi ajatukset pois työstä ja en*

*ole iltaisin avannut työkonetta. Mä oon keskittänyt työajan siihen virka-aikaan ja siten muita juttuja ajatellut muuten.*

Lähijohtajan oma työhyvinvointi näkyy hänen johtamisessaan monella tavalla. Ensimmäisenä on se, että jaksaa tulla töihin ja parhaimmillaan innostua työstä. Hyvinvoiva lähijohtaja tekee omaa johtamistehtäväänsä paremmin. Hyvinvoiva lähijohtaja jaksaa paremmin ja herkemmin kuunnella asiantuntijoidensa huolia sekä johtaa operatiivista toimintaa. Lisäksi hyvinvointi heijastuu positiivisena tunteena myös asiantuntijoihin sekä tekee lähijohtajan työstä vaikuttavampaa.

*”kun aamulla herää niin on se tunne, että on kiva mennä töihin ja ajoittain sellaisena työnimunanakin näkyy”*

*”Pystyy hoitamaan hommat ja ottamaan tilanteen rauhallisesti ja ehkä luomaan semmoista rauhoittavaa elementtiä”*

*”Kun työhyvinvointi on kohdallaan niin silloinhan sä pystyt tekemään sujuvia päätöksiä ja kuuntelemaan niitä omia tiimiläisiä ja ehkä myös ymmärtämään omia tiimiläisiä pidemmälle.”*

Itsensä johtamisen yhteydessä lähijohtajat nostivat esiin oman työn hallinnan erilaisten apuvälineiden avulla. Toinen oli tehtävien priorisointi, joka perustui itsetuntemukseen. Kolmas oman itsensä johtamisen keino oli tulevan suunnittelu ja ennakointi. Tässä yhteydessä vastaukset painottuivat oman työn johtamiseen eikä niin oman kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin johtamiseen. Kun on tehnyt niitä asioita, joihin on voinut itse vaikuttaa ja ovat tässä hetkessä tärkeitä niin tunne omasta työhyvinvoinnista on vahvistunut.

*”että se mitä ei ole kalenterissa, niin sitä mun työtehtävissä ei ole, koska mä en niitä muista, että se on kyllä muistin apuväline”*

*”kalenteroinnit työaikana tai työpäivän aikana. Tuota paljon pyrin tekemään sitä, että ne ikävimmät asiat tekisin aamusta pois, että sitten olisi se loppupäivä helpompi. Se ei vaivaisi koko ajan, vaan oikeasti olisi suoritettu asia heti”*

*”Pitää huolta itsestään, suunnittelee, priorisoi milloin tekee, miten tekee ja pitää huolen siitä, että sitten myöskin tekee niitä asioita, ettei vaan ne jää suunnitelmatasolle”*  
*”arjessa tietysti mä suunnittelen ja ennakoin asioita”*

## **5.2 Työhyvinvoinnin johtaminen muutoksessa**

Tutkimuksen toinen päätavoite oli selvittää miten työhyvinvointia johdetaan muutoksessa. Tässä teemassa käytiin läpi omia valmiuksia muutoksen johtamiseen ja miten se on näkynyt arkityössä. Lisäksi muutoksen aiheuttamia tunteita ja niiden käsittelyä selvitettiin ja myös mistä lähijohtaja on saanut tukea omaan johtamiseen, oli keskustelussa.

### **5.2.1 Tavoitetila ja metodit**

Aluksi pyydettiin määrittelemään minkälainen on hyvinvoiva työntekijä sekä työyhteisö, tämä siksi että voi johtaa tavoitteellisesti. On hyvä tietää minkälaista työhyvinvointia tavoittelee omalla johtamisellaan. Lähijohtajat määrittelivät hyvinvoivaa työntekijää monin eritavoin, keskeisin oli oman työn hallinta. Hyvinvoiva työntekijä suoriutuu työtehtävistään, kokien osaavansa sen, hän on myös itseohjautuva auttamaan muita sekä tekemään enemmän kuin odotetaan. Hyvinvoiva työntekijä tulee myös toimeen kaikkien kollegojen kanssa, on ylpeä työstään sekä yhteisöstään missä toimii ja lisäksi kehittää omaa sekä yhteisönsä osaamista.

*”Kannattelee, kuuntelee, on läsnä, ei liikaa kaada omaa kuormaa toisille, on sellainen vastavuoroinen. Sillä lailla en tarkoita, että aina pitää olla positiivinen, mutta että luo ympärilleen sellaista hyvää, mutta ei niin kuin omalla toiminnallaan lisää muiden pahoinvointia.”*

*”suoriutuu työstään ja suhtautuu asioihin silleen asianmukaisesti. Tunteita tietenkin saa olla, mutta että muistaa kuitenkin sen hyvän työkäyttäytymiseen ja pystyy siihen. Jos työntekijä voi hyvin, niin silloinhan hän pystyy itse johtamaan sitä omaa tekemistä*

*ja toimii niiden annettujen ohjeiden mukaan ja osaa just rajata sitä omaa työntekoaan niiden omien voimavarojen mukaan.”*

Hyvinvoiva työyhteisö koostuu lähijohtajien mukaan hyvistä työntekijöistä. Yhteisöllä on yhteiset tavoitteet, joita kaikki tavoittelevat, siinä tuetaan ja kannustetaan toista eteenpäin. Hyvässä työyhteisössä toimiva työntekijä uskaltaa nostaa vaikeitakin asioita esiin ja niistä keskustellaan asiallisesti. Työpaineessa voi terveys heikentyä, mutta hyvinvoivassa työyhteisössä poissaolot eivät nouse painetilanteessa.

*”Hyvä työyhteisö on avoin ja puhuu yhdessä, kuuntelee toisia, tekee yhteistyötä.”*

*”saa olla siellä omana itsenään ja se työ sujuu ja työyhteisö pääsee tavoitteisiin.”*

*”Puhutaan niistä vaikeistakin asioista, sitten tietysti puhutaan hyvistäkin asioista ja huumorikin mahtuu siihen mukaan.”*

*”ne kunnioittaa myös työtään ja sitten saa siitä palautetta, että pystyy olemaan ylpeä myöskin siitä.”*

*”sitten mitä paremmin se koko työyhteisö voi, niin sitä enemmän siellä otetaan ne työkaverit huomioon, että jos näkee niitä joku alkaa tuota työtaakka kaatua päälle.”*

Toisena asiana käytiin läpi lähijohtajien omia valmiuksia muutoksen johtamisessa, TE-toimistoissa on koettu paljon erilaisia muutoksia, niistä saatu kokemus on myös kantanut tämän muutoksen johtamisessa. Keskeisin johtamismetodi on ollut kuunteleminen, sen avulla on saatu esiin asiantuntijoiden ja tiimien tarpeita sekä ymmärrystä erilaisiin huoliin ja pelkoihinkin. Lisäksi esiin nousseita asioita on pyritty ratkaisemaan nopeasti. Oma johtajuutta on myös rakennettu esimerkkejä seuraamalla ja olemalla oma itsensä.

*”Tässä monia muutoksia matkan varrella näkynyt ja ehkä ne. Niin mä en tiedä onko se vähän, jopa skeptisyyttäkin, mutta tavallaan siinä, että ei ehkä höttyile nyt niin hirvittävästi sitten siinä, että jotta nyt tulee tällainen muutos ja otetaan nyt ihan rauhallisesti mitä tulossa on”*

*”Hyvät valmiudet nousee sieltä yksilöiden kohtaamisen kautta, että esimerkiksi jatkuvilla keskusteluilla mulla on vähän semmoinen, ratkaisukeskeinen, voimavarakeskeinen ote keskusteluissa”*

*”Mulla on aika hyvä semmoinen stressinsietokyky, resilienssi kehittynyt tässä muutamman vuoden aikana. Ja mä itse lähtökohtaisesti suhtaudun muutokseen positiivisesti, niin se ajatusmalli auttaa sitten siinä johtamisessakin.”*

*”ottanut esimerkkiä ja sitten siellä on omana itsenä toiminut”*

## 5.2.2 Tunteiden käsittely

Erilaisten rakenteellisten ja myös epävirallisten kohtaamisten kautta on pyritty käsittelemään muutosta, sen perusteita ja myös siitä aiheutuvia tunteita. On varattu aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukseen. Lähijohtajat voivat hyvinkin asettua asiantuntijoiden asemaan muutoksessa, koska he ovat myös itse saman muutoksen kohteena. On myös pyritty olemaan rohkeita ja kekseliäitä tavoissa johtaa muutosta arjessa. Lähijohtajat ovat lisänneet vuorovaikutukseen mahdollistavia tilanteita, on pidetty tunteiden käsittelyn työpajoja tai pienryhmätilanteita, joissa on keskusteltu muutoksen aiheuttamista tunteista.

*”Se kuuntelu on varmaan mä ajattelin, että se on se tärkein. Kuuntelun jälkeen sitten reagointi niihin asioihin mitkä ei toimi vaan se, että mä kuuntelen niitä murheita tai niitä tilanteita vaan sitten myös että muutetaan sitä jotakin toimintaa. Aina pystyy jotakin muuttamaan, että tuo on sujuvampi kokonaisuus.”*

*”Olemalla läsnä, kuuntelemalla, keskustelemalla siis livenä ja teamsillä ja kaikilla mahdollisilla tavoilla olemalla tavoitettavissa.”*

*”mä oon ollut muutoksen johtajana rohkea ja osallistava ja myös innovoiva ja ideoiva, että on tosiaankin keksitty niitä, esimerkiksi mulla on ollut semmoisia pienryhmäkeskusteluja, jotka on ollut teemoitettuja ja mitä olen pitänyt omille tiimilleni että miten mikä on sitten vahvistanut sitä muutoksessa olemista ja siitä on tullutkin tosi hyvää palautetta”*

Tunteiden käsittely ja niiden johtaminen ovat ensiarvoisen tärkeitä seikkoja onnistuneessa muutoksessa. Tunteiden käsittely avoimessa ilmapiirissä, niin kahden kesken kuin tiimissä ovat auttaneet hyvinvointia muutoksessa. On järjestetty erilaisia tilanteita, joissa on voinut puhua omista tuntemuksistaan ja ne on koettu hyväksi. Tunteiden johtamisessa on pyritty siihen, että niistä huolimatta ollaan ammattilaisia niin työyhteisössä kuin asiakastyössä sekä ohjailemaan tunteita ja tunnelmaa positiivisempaan suuntaan. Johtamisen yksi tehtävistä on kokonaiskuvan luominen, ja tunteet vaikuttavat vahvasti kuvaan mikä henkilöstölle muodostuu. Turvallisuuden tunteen lisääminen vahvistamalla henkilöstön luottamusta omaan osaamiseen ja sen tarpeeseen myös tulevassa organisaatiossa on myös lisännyt positiivista virettä.

*”Pyritty niin kun luomaan semmoinen ilmapiiri ja keskustelu, että niitä kyllä saa tuoda esillekin ettei tarvitse pidätellä millään tavalla”*

*”pienenä riskinä, lähteekin negatiivisuus siellä jotenkin lietsoutumaan. En siis tarkoita sitä, ettei saisi puhua negatiivisista asioista, totta kai pitää saada ja voida puhua. Mutta se että myös siellä täytyy jollakin tasolla kuljettaa sitä myönteistä lankaa mukana jollakin tasolla, ettei ota valtaa se negatiivisuus. Aina täytyy olla se pilkahdus, myös sitä hyvää.”*

*”Kuuluu johtaa ja niitä voi johtaa ja se on jopa johdon velvollisuuskin. Mutta kun sitten että yksilötasolla me ei voida johtaa kenenkään tunteita, mutta me pyritään tai meidän pitäisi pyrkiä vaikuttamaan siihen yleisvireeseen, siihen luottamukseen, mikä siellä rakentuu omalla toiminnallaan ja miten me mahdollistetaan tiettyjä asioita.”*

Muutoksen tunteista yksi iso on pelko, lähijohtajat nostivat omista peloistaan esiin oman roolin jatkumisen tulevassa organisaatiossa suurimmaksi. Toinen merkittävä pelkoa aiheuttava asia on tulevan toiminnan arvopohja. Valtiolla työskentelyssä on noudatettu lainsäädäntöä ja ohjeita tarkasti ja pyritty tekemään asiakastyötä parhaalla mahdollisella tavalla, asiakastyöhön rahalliset resurssit eivät ole viime vuosina vaikuttaneet ollenkaan. Lähijohtajista osa arvelee kunnissa olevan taloudellisia paineita toimintaan paljon enemmän ja miten paljon henkilökunta muuttuu toiminnan vakiintuessa.

*”Mikä se oma positio tulee olemaan, että vaikka se olisi esihenkilötyötä niin sitten jotenkin se toimintakulttuuri siellä ja se organisaation rakenne on erilainen, että ehkä saako toteuttaa sitä omanlaista ja se, että nyt meillä on ollut niin ihana, kun meillähän ei ole mitään asiakastyötä”*

*”Talousasiat tulee myös lähemmäksi siinä työssä niin että minkälaista painetta se sitten tuo heille, niin se on ehkä se mikä mua eniten itseä pelottaa, että pysyykö meillä henkilöt talossa.”*

Lähijohtajien mukaan henkilöstön suurimmat pelot liittyvät hyvin samanlaisiin asioihin kuin heillä itsellään on. Työsuhteen jatkuvuus, palkkaus, työn sisältö ja toimintakulttuuri ovat keskeisimmät pelot työntekijöillä. Julkisen talouden velkaantumisesta aiheutuvat säästöpaineeet nousivat myös esiin pelkoina. Kunnissa on ollut jo meneillään toiminnan tehostamiseen liittyviä yhteistoiminta menettelyjä, niiden pelätään jatkuvan ja koskettavan myös tulevia työllisyyspalveluita. Toisaalta myös tulevan työtehtävän konkretisoituminen on vähentänyt muutokseen liittyviä pelkoja.

*”Kyllä se varmasti on se oman työn jatkuminen ja sitten se palkkaus. Mutta sitten myös se niin kuin tulevan työn sisältö, kun sitä ei varmasti tiedä, että minkälainen se on, osa tietää, että se tulee muuttumaan.”*

*”Itse asiassa nyt ne on ehkä hävvennyt kun ne enemmän saa tietää että ne tulee tekemään siellä asiantuntijatyötä, mutta se suurin pelko on koska kunnalla on nuo YT-neuvottelut koko aika meneillään ja puhutaan koko aika rahasta että ei ole rahaa niin onhan se suurin pelko oikeasti se että onko siellä töitä kunnalla? Että riittääkö varmasti kaikille, niin se on kyllä se suurin pelko.”*

### **5.2.3 Mitä olisi voinut tehdä paremmin**

Lähijohtajien kokemus omasta onnistumisesta muutoksen johtamisessa on pääosin hyvää. He ovat saaneet positiivista palautetta tiimeiltään ja kollegoiltaan, parannettavia asioitakin löytyy. Henkilöstö arvostaa lähijohdon tavoitettavuutta ja saatavilla oloa,

johon lähijohtajat ovat myös itse panostaneet. Lisäksi he kokevat onnistuneensa johdet-  
tavien kehittymisen kautta, kokemus oman henkilöstön ammattitaidon kasvusta on vah-  
vistanut omaa johtajuutta.

*”Uskallan sanoa silti, että hyvin. Riittävän hyvin on varmasti ollut jotakin mitä olisi  
voinut tehdä toisin, mutta en osaisi nimetä jotakin sellasta tosi isoa epäonnistumista.”*

*”saanut siitä positiivista palautetta ja on kerrottu, että mä oon aina saatavilla tai  
hyvin saatavilla kun tarvitaan”*

*”on ollut tosi hieno matka tässä olla, että on pystynyt vaikuttamaan tosi monen ih-  
misen ammatilliseen kehittymiseen niin..”*

Muutoksen tueksi oli paljon erilaista valmennusta saatavana. Ministeriön ja Kehan jär-  
jestämistä muutosvalmennuksista todettiin, että ne ovat tarjonneet neuvoja, tukea sekä  
vahvistusta siihen, että on toiminut oikein. Osa haastelluista koki niiden olleen liian ai-  
kaisin, koska ajankohta valmennuksille oli lähes kaksi vuotta ennen varsinaisen muutok-  
sen ajankohtaa. Sisältöäkin kritisoi. lähinnä niiden negatiivisen kaiun takia, valmen-  
nuksissa käsiteltiin ehkä liikaan negatiivisia tunteita.

*”mä osallistuin esihenkilönvalmennukseen niin se toi mulle semmoista varmuutta  
siitä että mä oon ennenkin jo osannut ja tehnyt asioita oikein ”*

*”ne on ollut sillä hyviä ajatusten herättäjiä. No mun mielestä ne oli kyllä ehkä vähän  
liian aikaisin”*

*”mun mielestä ne jäi liian semmoiselle alatasolle, että mun oma kokemus oli, että  
näistä mä en kyllä saanut niin yhtään mitään, en mitään uutta. ”*

Kysyttäessä miten kehittäisit organisaation toimintaa muutoksen johtamisessa nousi kes-  
keisimpänä asiana esiin viestintä. Jatkuvan viestinnän tärkeyttä korostettiin, pitäisi ker-  
toa mikä on tilanne nyt, missä on edistytty ja myös sen kertominen on tärkeää, että ol-  
laan edelleen samassa tilanteessa kuin viimeksi. Lisäksi tärkeäksi koettiin asioiden

kertominen samanlaisena kaikille ja nopea tiedottaminen, näin estettäisiin huhujen sekä väärän tiedon syntymistä.

*”Viestinnän pelisäännöt, että on olisi siellä viestinnässä ja vastuuhenkilöt ketkä viestii, mistä viestii ja milloin, niin se auttaisi jo paljon asiaa. Se on ainakin suurin, että viestintä olisi tasapuolista ja oikea aikaista.”*

*”ehkä vaan enemmän tilannetietoa, että nyt tällöinen asia valmistelussa ja se on tällöisessä tilanteessa”*

Toinen merkittävä kehittämiskohde oli yhteistyö kuntien kanssa. Muutoksen valmisteluun osallistaminen koettiin heikoksi osalla alueista, TE-toimistossa vain odotetaan mitä kunta päättää tai valmistele. Muutoksen aiheuttama epävarmuus olisi pienempi, kun pääsisi mukaan suunnittelemaan tulevaa toimintaa. Varsinkin TE-toimistojen johtajien roolia yhteistyön rakentamisessa kritisoitiin, heiltä olisi toivottu aktiivisempaa otetta uudistukseen liittyvän yhteistyön rakentamisessa.

*”oltaisiin päästy niin kun tavallaan siihen yhteisymmärrykseen ja kehittämiseen yhdessä nopeammin eikä vähän semmoisella sanelupolitiikalla”*

*”Ihan ehdottomasti mä tekisin enemmän yhteistyötä kunnan ja valtion välillä, koska se on ollut hyvin näennäistä ja meillä ainakin aika puutteellista. Mä tiedän, että on alueita jotka tekee paljon paremmin, mutta esimerkiksi me johtohan olla juuri millään lailla mukana ollut. Kunta suunnittelee sen ja me tässä ollaan odoteltu, että mitähän sitten, että minkälainen sieltä tulee organisaatio, mitä sieltä tulee, minkälaisia tehtäviä? Että syvä hiljaisuus on semmoisessa, että siihen mä haluaisin ehdottomasti että sen pitäisi olla parempaa.”*

Kolmas asia mitä muutoksen johtamisessa lähijohtajat kehittäisivät oli oma johtaminen, he arvioivat sitä jatkuvasti ja pyrkien parempaan siinä. Osa tätä on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä jatkuva reflektio.

*”Aika paljon analysoi itseä ja tilanteita ehkä välillä jopa liikaakin, että mitä olisi voinut tehdä toisin. Ja se on niin ainut keino millä sä pystyt kehittämään johtamista”*

*”Ajattelen niin että mä olen myöskin korjannut omia virheitäni olen oppinut niistä ja henkilökohtaisesti kehittynyt tosi paljon.”*

Vapaassa kommentoinnissa nousi esiin työhyvinvoinnin tärkeys ja koettiin hyväksi, että tässä muutoksessa tehdään tutkimusta sen kokemisesta.

*”Näiden vuosien aikana täällä toimistossa oppinut, että tää on ihan super tärkeä aihe ja ei mikään muu kuin se henkilöstö ole se yrityksen tai organisaation, voimavara ja sen täytyy voida hyvin ja se pystyy voida hyvin jos siinä johtajuudessa siihen panostetaan.”*

Haastattelun lopuksi kysyttiin, miten haastatteluun valmistautuminen ja nyt kysymyksiin vastaaminen vaikutti omaan käsitykseen työhyvinvoinnin johtamisesta. Useimmat vastaukset olivat asian merkityksen nostamista ja hetkeä pysähtyä miettimään työhyvinvointiin liittyviä asioita sekä oman toiminnan reflektiota.

*”Sitten voi todeta nyt, että hyvinhän tää on mennyt ja pää on pinnalla edelleen. Nyt vaan kun on sitten on voimia pitää sitä tai ainakin yrittää vaikuttaa myös siihen, että muutkin pinnalla pysyy”*

*”Peilata niitä omia odotuksia ja sitten sitä, että miten mä olon itse johtanut työntekijöitäni. Niin siitä varmasti niistä omista odotuksista voi sitten peilata sitä omaa tekemistä, että onko osannut tukea oikein. Luultavasti muillakin on samoja odotuksia kuin itselläni.”*

## 6 Johtopäätökset ja pohdintaa

Tämän tutkielman tarkoituksena oli selvittää miten muutoksessa voi johtaa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin johtamista muutoksessa voidaan lähestyä kahdesta suunnasta, ensiksi miten lähijohtaja huolehtii työhyvinvoinnin edistämistä muutosprosessin aikana ja toiseksi, miten hän huolehtii omasta työhyvinvoinnistaan. Haastattelujen perusteella voi todeta, että kokemus työhyvinvoinnista vaihtelee yksilöllisesti, mutta näissä haastatteluissa se oli pääsääntöisesti hyvää. Eniten hyvinvoinnin kokemukseen vaikutti, että ei ollut tietoinen tulevasta tehtävästään uudessa organisaatiossa. Tätä selittää turvallisuuden tai hallinnan tunteen puuttuminen.

Toinen havainto oli, että valtiolla työskentelevät lähijohtajat ovat tyytyväisiä omaan hyvinvointiinsa ja tekemisen mahdollisuuksiin. Sanna Marinin hallitus uudisti työvoimapalveluja, pohjoismainen työvoimapalvelumalli tuli käyttöön toukokuussa 2022. Siinä yhteydessä toimintaan lisättiin paljon resursseja ja ne ovat jatkuneet samanlaisina siitä asti. Vahva resurssointi on mahdollistanut panostamisen lähijohtamiseen, pääsääntöisesti lähijohtajilla ei ole suoraa asiakastyötä vaan tehtävä on yksikön tai tiimin johtamista. Peteri Orpon hallitus on aloittanut säästötoimet valtiolla, mutta ne eivät ole koskeneet TE-palvelua, joten sieltä suunnalta ei ole tullut painetta lähijohtajien työhön. Siirto kuntiin on TE-palvelut poistanut jo säästölistoilta, tulevassa kuntaympäristössä sitten säästäminen tai tehokkuuden lisääminen ovat arkea.

Kolmas havainto, joka on samanlainen kuin aikaisemmissa tutkimuksissa esiin tullut asema johdon ja henkilöstön välillä vaikuttaa omaan työhyvinvointiin, pitää pystyä toteuttamaan johdon päätöksiä, vaikka ne eivät itsestä oikeilta vaikutakaan. Samoin mitä voi henkilöstölle kertoa ja missä vaiheessa niistä voi kertoa vaikuttivat jaksamiseen, positiivisesti vaikutti kollegiaalinen tuki, jota kaikilla haastatelluilla oli saatavilla.

### 6.1 Tutkimuskysymykset

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli Miten lähijohtaja johtaa omaa työhyvinvointiansa muutoksessa? Keskeisimmäksi työhyvinvointiin vaikuttavaksi tekijäksi nousi oma suhtautuminen yleensä asioihin ja siten myös tähän muutokseen. Oma positiivinen

elämänasenne kantaa tässäkin muutoksessa, keskittyminen niihin asioihin, joihin itse voi vaikuttaa auttaa lähijohtajia oman työhyvinvoinnin johtamisessa. Vaikka tulevaisuus koetaan epävarmaksi, siihen voi valmistautua osaamista kehittämällä joko opiskelemalla syventäen nykyistä tai kokonaan jotain uutta. Oppiminen vahvistaa tunnetta omasta osaamisesta ja sen avulla voi myös ajatukset ohjata pois miettimästä niitä asioita, jotka kuitenkin tapahtuvat. Oman työhyvinvoinnin kannalta keskustelut kollegojen kanssa ovat ensiarvoisen tärkeitä, niissä voi jakaa tunteita, joita vain toinen vastaavassa asemassa oleva voi ymmärtää. Hyvinvoinnin ollessa kokonaisvaltainen asia, niin vapaa-ajan toimien merkitys on vähintään työasioiden kokoinen. Toimivien perhesuhteiden lisäksi ystävien merkitys hyvinvoinnille koettiin tärkeiksi, näiden suhteiden hoitamiseen panostetaan aikaa. Fyysisen hyvinvoinnin merkitys nousi myös esiin, sen ollessa myös edellytys psyykkiselle hyvinvoinnille. Liikunnasta ja omasta hyvästä kunnosta huolehtiminen oli lähijohtajille merkityksellinen tekijä. Hyvään kuntoon kuuluu myös palautuminen eli lepo, niin aivoille, mielelle kuin ruumillekin, eli nukuttiin riittävästi, syötiin hyvin ja säännöllisesti sekä aktiivisesti tehtiin muuta kuin ajateltiin työasioita. Työasioiden jatkuva suunnittelu, niiden ajallinen ohjelmointi sekä valmiiksi tekeminen oli tärkeä osa omaa johtamista.

Toinen tutkimuskysymys oli, miten muutosjohtamisella edistetään työhyvinvointia? Kaikineen lähijohtajat ovat tyytyväisiä omaan tekemiseensä, he ovat omalla tekemisellään pyrkineet edistämään työhyvinvointia parhaansa mukaan. Lähijohtajat korostavat kuuntelemisen ja vuorovaikutuksen merkitystä muutoksen johtamisessa. Asiantuntijoiden ja tiimien tarpeiden ymmärtäminen ja niihin reagoiminen ovat keskeisiä. Toiseksi nousi tunteiden käsittely avoimessa ilmapiirissä, niin kahden kesken kuin tiimissä. Tunteiden johtamisessa pyritään ohjamaan positiiviseen ajatteluun tai ainakin poistamaan erilaisia pelkoja sekä peittoamaan uhkakuvia. Johtamisessa on pyritty aktiivisesti kohtaamaan ja kuulemaan asiantuntijoita myös erilaisten rakenteiden kautta, yksilökeskustelut ja tiimitapaamiset sekä toimistokokoukset ovat virallisia rakenteita, joissa muutosta on käsitelty, lisäksi paljon epävirallisia kohtaamisia. Jatkuva ja avoin viestintä on keskeistä muutoksen

johtamisessa. Viestinnän tulee olla tasapuolista ja oikea-aikaista, jotta vältetään huhujen ja väärän tiedon leviämistä.

Tutkimuksen luotettavuus olisi parantunut, jos mukaan olisi saatu enemmän haasteltavia, kieltäytyneet vetosivat työkiireisiinsä ja osa pyydetyistä ei vastannut mitään. Olisiko tulokset olleet hieman erilaisia, jos kaikki mukaan pyydetyt olisivat haasteluihin suostuneet. Toinen asia mitä voi pohtia on jokaisen vastaajan rehellisyys, vastasiko jokainen haasteltava omasta hyvinvoinnistaan totuudenmukaisesti ilman kaunistelua. Kaikki haastellut olivat kuitenkin pohtineet asioita jonkin verran ennen tapaamista, joten asiaan oli vakavasti suhtauduttu.

## **6.2 Jatkotutkimus**

Nyt kun tehtävät siirtyvät kuntiin, niin olisi mielenkiintoista tutkia miten kuntien työllisyyspalveluissa toimivien lähijohtajien työhyvinvointi kehittyy ja mikä on tilanne vaikka kahden vuoden päästä. Kuntien lähijohtajien tilanteista on tehty viime aikoina tutkimusta, yksi niistä Pienimäen väitöskirja syksyiltä 2024, sen mukaan lähijohtajilla kunnissa ei ole riittävästi aikaa johdettavilleen. Eli muuttuuko myös työllisyyspalveluissa työskentelevien lähijohtajien mielikuva omasta työstään samankaltaiseksi kuin muilla kuntien lähijohtajilla on nyt. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe olisi muuttaako valtiolta siirtyvien lähijohtajien tapa tehdä työtä myös muiden kunnissa toimivien lähijohtajien työs-kentelyä.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. (2013). *Keskity olennaiseen esimies*. Talentum.

Ahvenniemi, R. (2018). *Mental management: Käsikirja uuden työelämän kohtaamiseen*. Rita Ahvenniemi.

Ajanko, S. (2016). *Moninaisuuden johtaminen: Ytimessä johtajan itsetuntemus*. Suomen Liikekirjat.

Aura, O., & Ahonen, G. (2016). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen*. Talentum Pro.

Fäldt, S. (2023). *Sydämellä töissä*. Avain

Hiltunen, A. (2012). *Johtamisen taito: Elämänmittainen matka* (4. painos.). Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Tammi.

Hyppänen, R. (2010). *Työhyvinvointi johtaa tuloksiin: Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta*. Talentum.

Juuti, P., & Virtanen, P. (2009). *Organisaatiomuutos*. Otava.

Juuti, P., & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). PS-Kustannus.

Järvinen, P., & Suomen ekonomiliitto. (2005). *Ammattina esimies*. WSOYpro: Suomen ekonomiliitto.

Kallonen, T., & Kuhmonen, A. (2021). *Jatkuva oppiminen: Työelämän tärkein taito* (1. painos.). Kauppakamari.

Kantola, J., Lehto, K. & Ekman K. (2021). Lähijohtajien muutosvalmius kuntasektorilla. *Hallinnon tutkimus* 40 (1), 23–36, 2021.

Kauhanen, J. (2016). Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä: Kehittämissohjelman laatiminen (1. p.). Kauppakamari.

Kuntaliitto <https://www.kuntaliitto.fi/tiedotteet/2024/historiallisen-suuri-te-uudistus-tuo-tyovoimapalvelut-kuntiin-vuoden-vaihteessa-noudettu-19.12.2024>

Kupias, P., Peltola, R., & Pirinen, J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä (1. p.). Sanoma Pro.

Kuusela, S. (2013). Esimiehen vuorovaikutustaidot (1. p.). Sanoma Pro.

Manka, M., & Manka, M. (2016). Työhyvinvointi. Talentum Pro.

Mäkelä, K. (2019). Työhyvinvoinnin johtaminen. Työturvallisuuskeskus. Saatavilla [Työhyvinvoinnin-johtaminen.pdf \(ttk.fi\)](#) Haettu 09.10.2024.

Papp, E., & Papp, E. (2012). *Leadership by Choice: Increasing Influence and Effectiveness through Self-Management*. John Wiley & Sons, Incorporated.

Pennonen, M. (2021). *Itsetuntemuksesta apua työhyvinvointiin* (1. painos.). Duodecim.

Pienimäki, E., yliopisto, V., Vaasa, U. o., yksikkö, J., & Management, S. o. (2024). Pelkkää hallinnollisten asioiden hoitoa vai sellaista oikeaa johtamista: Diskurssianalyttinen tutkimus kuntien lähijohtajien työstä. Vaasan yliopisto.

Pirinen, H. (2014). *Esimies muutoksen johtajana*. Talentum.

Pirinen, H., & Alma Talent. (2023). Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent.

Pursio H, (2010) Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Johtamistaidon opisto, Suutarinen, M., Vesterinen, P., & JTO. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava

Ponteva, K. (2012). Muutoksessa (1. p.). Sanoma Pro.

Rauramo, P. (2012). Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta (2. uud. p.). Edita.

Räsänen, T. (2024). Lähijohtajan johtamisaine, osaaminen ja selviytymiskeinot, Itä-Suomen Yliopisto.

Seeck H, (2023) Aivotutkimus ja johtaminen, kohti uutta paradigmaa. Teoksessa, Koivunen, T., Sippola, M., & Melin, H. (2023). Työ elää: Murroksia, trendejä ja muutoksen suuntia Suomessa. Gaudeamus.

Sippola, P. (2023). Ihimillisyyden voima työelämässä: Kohti menestystä ja hyvinvointia. Basam Books.

Stenvall, J., & Virtanen, P. (2007). Muutosta johtamassa. Edita.

Stenvall, J., & Virtanen, P. (2021). Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen: Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Tietosanoma.

Suonsivu, K. (2014). Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista (2. p.). UNIpress.

Suomen yrittäjäopisto, työhyvinvointikortti koulutus. 2023 saatavilla rajoitetusti Työhyvinvoinnin kokonaisuus: Työhyvinvoinnin määritelmä (mcampus.fi) haettu 5.5.2023.

Tammeaid, M (2022) Johtamisen metataidot tulevaisuuden tekijöinä. Teoksessa Mäki, A., & Juuti, P. (2022). Johtamisvainu: Näkemyksellisyyttä johtamiseen. Basam Books.

Tammi, O. (2018). Esimies tukee muutoksessa. Helsinki. Kuntatyö, noudettu 08.10.2024  
<https://tyohyvis.fi/assets/files/2018/10/Esimies-tukee-muutoksessa.pdf>

TE-Toimistot työnantajana, <https://toimistot.te-palvelut.fi/te-toimistot-tyonantajana>,  
noudettu 5.11.2024

Työhyvinvointi - Sosiaali- ja terveysministeriö (stm.fi), noudettu 08.10.2024

Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltaisen-ergonomia>, noudettu 08.10.2024

Työterveyslaitos, <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla/osa-1-strateginen-tyohyvinvoinnin-johtaminen-ja-kasitteet/11-tyohyvinvointi>, noudettu 08.10.2024

Työturvallisuuskeskus 2024 <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/> haettu 08.10.2024

Valpola, A. (2004). Organisaatiot yhteen: Muutosjohtamisen käytännön keinot. WSOY.

Vesterinen, P (2010) Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa Johtamistaidon opisto, Suutarinen, M., Vesterinen, P., & JTO. (2010). Työhyvinvoinnin johtaminen. Otava.

Virolainen, H. (2012). Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Books on Demand.

Virtanen, P., & Sinokki, M. (2014). Hyvinvointia työstä: Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Tietosanoma.

Ylikoski, K., & Ylikoski, M. (2009). Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa (5. uud. p.). Työturvallisuuskeskus TTK.

## **Liitteet**

### **Liite 1 Teams viesti haastattelusta**

Hei!

Opiskelen töiden ohella julkisjohtamisen maisteriksi ja opinnot ovat tutkielman tekovaiheessa.

Teen pro gradu tutkimuksen työhyvinvoinnin johtamisesta TE2024 uudistuksessa

Tutkimuksen keskeisimmät kysymykset ovat:

Miten lähijohtaja johtaa työhyvinvointiaan muutoksessa?

Miten muutosjohtamisella edistetään työhyvinvointia?

Tiedustelen olisitko halukas osallistumaan haastattelututkimukseen tästä aiheesta?

Arvioisin haastattelun menevän aikaa noin tunnin. Mikäli olet kiinnostunut, niin sovitaan tarkemmat yksityiskohdat pikaisesti, tarkoitus saada haastattelut tehtyä vielä, kun muutoksenjohtaminen on pääosin TE-toimiston käsissä.

Terveisin

Jarmo Nurmela

## **Liite 2 Tiedote haastattelusta**

### **Tiedote**

Olen keskustellut teidän kanssanne tutkielmastani, jossa käsitellään TE-toimistojen lähiesihenkilöiden työhyvinvointia ja sen johtamista muutoksessa. Olet ilmoittanut olevasi halukas osallistumaan tutkielmaani. Tässä tiedotteessa tarkempaa informaatiota tutkielmasta ja sen pohjana olevista haastatteluista.

### **Tutkielman tarkoitus**

Tarkoituksena on tutkia julkisen organisaation johdon henkilökohtaista työhyvinvointia sekä sen johtamista muutostilanteessa. Tarkoituksena on selvittää, miten TE-hallinnossa toimivien esihenkilöiden työhyvinvointi käyttäytyy muutosta johdettaessa, kuinka sitä on tuettu ja minkälaisia tunteita olette käyneet läpi tämän organisaatiouudistuksen aikana.

### **Vapaaehtoisuus**

Tutkielmaan osallistuminen on vapaaehtoista. Tutkielmaan osallistumisen voi perua koska tahansa, myös haastattelutilanteessa.

### **Haastattelut**

Haastattelut pidetään ensisijaisesti Teams-sovelluksella verkon kautta. Voidaan haastattelu järjestää mahdollisuuksien mukaan myös kasvokkain.

Jokainen henkilö haastatellaan yksilöllisesti. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan tutkimusta varten. Haastattelun alussa kysyn vielä suostumuksenne osallistua tutkimukseen.

Haastattelutilanne voidaan koska tahansa keskeyttää. Kaikille osallistujille tullaan lähettämään haastattelurunko ennen haastattelutilaisuutta. Haastattelut sijoittuvat marras-joulukuulle 2024, kun tutkimuksen teoriaosuus on saatu valmiiksi.

### **Tutkimuksen luottamuksellisuus ja eettisyys**

Tutkimuksen kohderyhmälle laaditaan tietosuojaseloste. Tutkija pitää huolta siitä, että haastateltavien henkilöllisyys pysyy anonyymina. Haastatteluaineistoa käytetään luottamuksellisesti, vain Vaasan yliopiston tarkoitukseen.

## Liite 3 Haastattelurunko

### 1. Taustaa

- a. Nimi
- b. työkokemus johtamisesta

### 2. Oma Työhyvinvointi ja sen johtaminen

- a. Miten olet kokenut oman työhyvinvointisi muutosta valmisteltaessa?
- b. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet omaan hyvinvointiisi?
- c. Miten olet pyrkinyt vahvistamaan omaa hyvinvointiasi?
- d. Miten työhyvinvointisi näkyy omassa työssäsi?
- e. Millaista tukea olet omaan työhyvinvointiisi saanut johdolta?
- f. Kerro miten johdat itseäsi?

### 3. Työhyvinvoinnin ja muutoksen johtaminen

- a. Minkälainen on mielestäsi hyvinvoiva
  - i. työntekijä
  - ii. työyhteisö
- b. Kerro omista valmiuksistasi muutoksen johtamisessa?
- c. Miten olet toteuttanut arjessa johtamista?
- d. Minkälaista tukea olet saanut omaan johtamiseesi?
  - i. Miten esim. valtakunnalliset valmennukset ovat vaikuttaneet Si-  
nuun/henkilöstöön?
  - ii. Tuki oman toimiston sisällä, kollegat, oma esihenkilö?
- e. Miten olette käsitelleet muutoksen liittyviä tunteita?
  - i. voiko niitä johtaa?
  - ii. Mitkä ovat suurimmat pelkosi muutoksessa?
- f. Miten olet mielestäsi onnistunut omassa johtamistehtävässäsi?
- g. Mitä kehittäisit organisaation toimintaa muutoksen johtamisessa?
- h. Mitä toivoisit omalta lähijohtajaltasi muutoksen johtamisessa?

### 4. Vapaa sana

- a. Jotain mitä en huomannut kysyä aiheeseen liittyen

### 5. Voitaisiin myös lyhyt reflektio tilanteesta käydä lopuksi

- a. Kysymysten kohdentuminen, miten kysymyksiin vastaaminen vaikutti omaan käsitykseen työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta?

### 6. Kiitos ajastasi sekä ajatuksistasi!