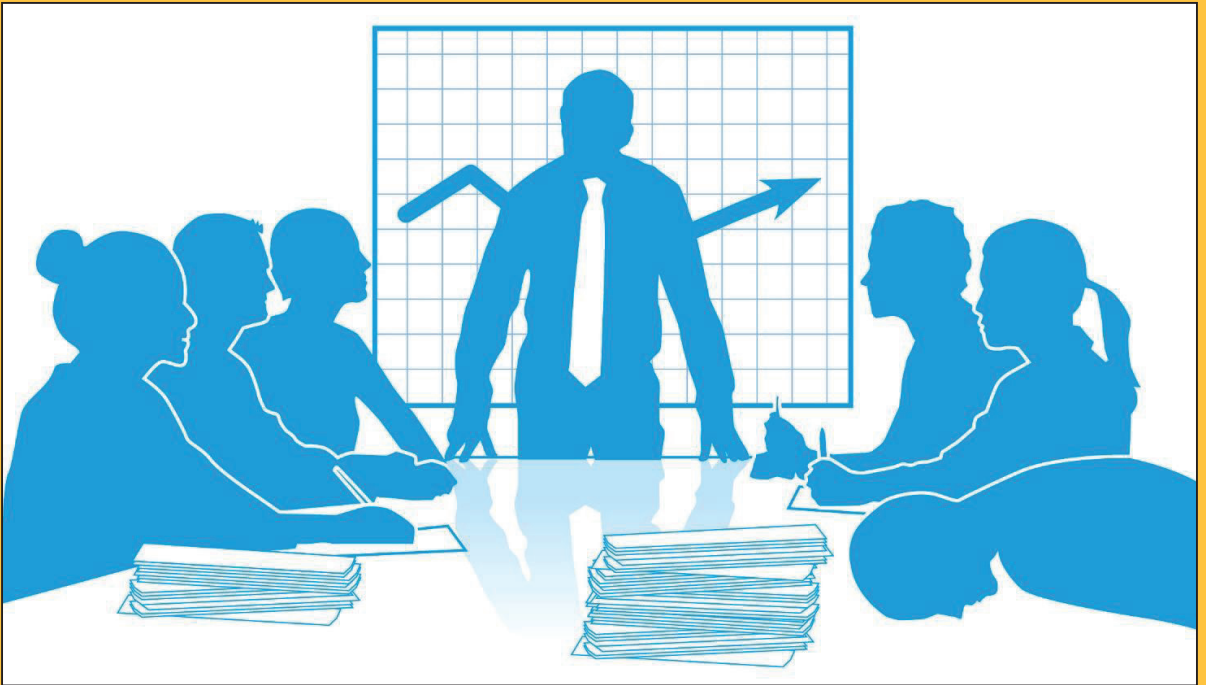




Hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten
työhyvinvointi dualistisessa johtamisympäristössä:

Miten jaksaa johtoryhmän jäsen ja johtoryhmä?

Annemaija Summanen

Hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten työhyvinvointi dualistisessa johtamisympäristössä



Miten jaksaa johtoryhmän jäsen ja johtoryhmä?

Kiitospuhe

Haluan kiittää lämpimästi tutkimukseeni osallistuneita henkilöitä, 15 johtoryhmän jäsentä ja hyvinvointialueen aluehallituksen kolmea puheenjohtajaa.

Suuren kiitoksen osoitan työni ohjausryhmälle, sparraajilleni ja innostajilleni.

Timo Aarrevaara Hallintotieteen ja julkisjohtamisen professori, Lapin yliopisto

Rinna Ikola-Norrbacka HTT, Asikkalan kunnanjohtaja

Salme Näsi professori (emerita) KTT, liiketaloustieteen tutkija

Aimo Rynnänen Tampereen yliopiston kunnallisoikeuden professori (emeritus)

Anu Sepponen KTM Rautalammin kunnanjohtaja

Tämä Työsuojelurahaston tuella suoritettu tutkimus hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista näyttäisi olevan ensimmäinen laadullinen (narratiivinen) tutkimus. Työsuojelurahasto mahdollisti minulle oman tutkimusaiheeni jatkotutkimuksen.

Kansikuva: Pirjo Uusitalo-Aura

Kansi: Ari Hämes

Painopaikka: Tott-Print, s. 52, Savonlinna 2025

Rahoittajat

Tutkimuksen päärahoittajana toimi Työsuojelurahasto. Lisäksi rahoitukseen osallistui omarahoitusosuudella AMS Henkilöstöpalvelut Oy.



Työsuojelurahasto

Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

AMS Henkilöstöpalvelut Oy

Annemaija Summanen KTT, tutkija

Email: annemaija.summanen1958@gmail.com

+358443331382

LinkedIn: Annemaija Summanen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	4
1.1 Tausta ja lähtökohdat	5
1.1.1 Dualistinen johtamisympäristö.....	6
1.2 Tutkimustehtävä ja tavoite	7
1.2.1 Tutkimuskysymykset	7
1.2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.3 Tutkimuksen konteksti ja kontribuutio	10
2 TYÖHYVINVOINTI JA TUTKIMUKSESSA SOVELLETUT TEOREETTISET MALLIT JA TAUSTATEORIAMALLIT.....	12
2.1 Työhyvinvoinnin taustateoriat.....	12
2.2 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli	13
2.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (TV-TV)	14
2.3.1 Työhyvinvoinnin kaksi polkua: työn imu ja työuupumus.....	15
3 JOHTORYHMÄ JA JOHTORYHMÄN JÄSENET	15
3.1 Johtamisen taustaa hyvinvointialueella	17
3.2 Johtamisen haasteellisuus hyvinvointialueella.....	17
3.3 Johtoryhmän jäsenet ja poliittiset päättäjät	18
3.4 Ihmisten johtaminen – itsensä johtaminen – uudenlainen johtajuus.....	19
4 NARRATIIVINEN TUTKIMUS.....	21
4.1 Aineisto ja menetelmä.....	21
4.2 Haastattelukysymykset ja haastattelujen toteuttaminen	23
4.3 Kertomusten analysointimalli	24
4.3.1 Labovin ja Waletzky:n malli.....	25
5 JOHTORYHMÄN JÄSENTEN KERTOMUKSET	25
5.1 Strateginen narratiivi: Työn imun kokeminen	28
5.2 Kehittäjä narratiivi: Työn imun kokeminen.....	29
5.3 Työn imun ja työuupumuksen vaihtelu	30
6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	38
6.1 Tutkimustulosten tiivistys.....	38
6.2 Poliittisten päättäjien ja esihenkilöiden vaikutus johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin.....	42
6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus.....	44
6.4 Tutkimuksen anti hyvinvointialueille	45
LÄHTEET	46

1 JOHDANTO

Tässä tutkimuksessa tarkastelen yhden hyvinvointialueen 15 johtoryhmän jäsenen työhyvinvointikertomuksia ja käsityksiä siitä, miten dualistisesta johtamisympäristö vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Narratiivisen analyysin avulla tulkiten heidän kertomuksiaan tiloista: työn imusta ja työuupumuksesta. Tutkimuksen tehtävänä on tuottaa johtamistyöhön lisäymmärrystä työhyvinvointia edistävästä ja heikentävästä työn voimavaroista dualistisessa johtamisympäristössä. Lisäymmärrystä tutkimukseen tuo aluehallituksesta kolmen puheenjohtajan kertomukset. Tämän tutkimuksen käytännön kontribuutio syntyy siitä, että tutkimuksessa tuotetaan suoraan työelämään sovellettavaa tietoa, joka pyrkii tuottamaan lisäymmärrystä johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista. Lisäksi tutkimus on eräänlainen pilottitutkimus, mitä tulee hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnin työn imun ja työuupumuksen tutkimiseen narratiivisella menetelmällä. Tutkimuksen anti on juuri osallistujien henkilökohtaisten kokemusten esiintuomisessa. Tutkimus antaa täydentävää tietoa tehdyille perinteisen määrällisen kyselytutkimuksen rinnalle (ks. Hakanen 2005).

Miksi johtoryhmän työhyvinvoinnin tutkiminen on tärkeää? Johtoryhmän jäsenten erilaiset kokemukset kokea, käsittää ja tunnistaa työhyvinvointiaan on johtamisen näkökulmasta tutkimisen arvoista. Työn imu ja työuupumus käsitteet ovat tuttuja, mutta kuitenkin vaikeasti haltuun otettava asia, mikä tekee näiden tutkimisesta erittäin haastavaa. Johtoryhmän jäsenten tutkiminen on hyvin ajankohtaista, koska hyvinvointialueet ovat valtavien muutosten ja työpaineiden edessä. Organisaation ylimmällä operatiivisella johdolla on vastuu työyhteisön työhyvinvoinnista. Kuinka he itse jaksavat? Suomessa hyvinvointialueilla johtoryhmien jäsenet työskentelevät parhaillaan kovien tulospaineiden ja organisaatiomuutosten keskellä. Johtamistyössä ei puhuta ääneen johtoryhmän jäsenten jaksamisesta, millä on merkitystä johtajan työhyvinvointiin. Tutkimuksesta nousee esille työpahoinvointia aiheuttavia voimavaroja vieviä kokemuksia, näkemyksiä ja tunteita, joista ei ole aiemmin ääneen kerrottu. Tutkimus tekee näkyväksi näkymättömän.

Hyvinvointialueen tutkimus on tärkeää sen yhteiskunnallisen aseman vuoksi ja tutkimuksen aiheenvalinta on perusteltua syystä, että Suomessa hyvinvointialueen tutkimuskentässä on tässä kohtaa vielä tutkimusaukko. Tutkimus tuo lisäymmärrystä työhyvinvoinnista ja johtajuudesta hyvinvointiin. Lisäksi tutkimus tuo lisäymmärrystä ja tietoa omakohtaisista kokemuksista, näkemyksistä ja käsityksistä työelämässään. Se tuo myös lisäymmärrystä työelämän ajankohtaiseen ja monimuotoiseen teemaan. Tutkimuksen empiirisessä aineistossa kuvaan ja analysoin johtoryhmän jäsenten kertomuksia huomioiden poliittisten päättäjien johtajuuden toimintaa työhyvinvointiin, sillä johtoryhmän jäsenen työ voi olla ajoittain henkisesti hyvin kuormittavaa ja raskasta.

Tämän tutkimuksen uutuusarvon näen erityisesti siinä, että käsitteiden työn imu ja työuupumus tarkastelu dualistisessa työympäristössä tuo hallintotieteelliseen ja johtajuustutkimuksen aihepiiriin oman sävyensä hyvinvointialueilla. Tutkimus kuvaa ja ymmärtää laadullisesti, miten suomalaisen hyvinvointialueen ylimmän operatiivisen johtoryhmän jäsenet konstruoivat työhyvinvointia työn imua ja työuupumusta. Hyvinvoinnintilat näyttäytyvät eri johtoryhmän jäsenille eri tavoin ja erityisesti työuupumuksen käsitteen, työn imun ja työuupumuksen vaihtelun ymmärtämisessä koetaan erilaisia syvyyksiä, joita ei tässä tutkimuksessa tutkita.

1.1 Tausta ja lähtökohdat

Suomessa aloitti vuoden 2023 alusta yhteensä 21 hyvinvointialuetta, jotka muodostettiin pääosin maakuntajaon pohjalta. Kyseessä on Suomen suurin julkishallinnon organisaatiouudistus, kun kuntien aiemmin itsenäisesti järjestämät sosiaali- ja terveystalvet siirtyivät itsehallinnolliselle hyvinvointialueelle. (HE 241/2020 vp) Sote- ja maakuntauudistusten aikana huoli heräsi johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista ja laadukkaan johtamisen vaarantumisesta. Uudistus kosketti satojentuhansien ihmisten työtä, joten johtajien työhyvinvoinnista huolehtiminen muutoksessa on keskeistä. (Pekkarinen & Pekka 2016; Summanen 2019).

Eduskunnan hallintovaliokunta (HaVL 12/2021 vp) on ollut huolissaan hyvinvointialueiden henkilöstön työssäjaksamisesta ja todennut: ”Henkilöstöön kohdistuu muutosvaiheessa kova kuormitus, ja kuormituksen hallinnan kannalta on tärkeää, että muutosvaiheessa huolehditaan henkilöstön työssäjaksamisesta.” Edellisen sote-uudistuksen valmistelun yhteydessä henkilöstö on kokenut jo paljon epävarmuutta ja epätietoisuutta asemastaan. Esimerkiksi työhyvinvointia tulee arvioida osana muutosprosessia. Valiokunta tähdentää hyvän henkilöstöjohtamisen ja lähiesimiestyön merkitystä muutoksen toteutuksessa. Hyvinvointialueen aluehallituksen puheenjohtajiston mukaan tarkastelu siitä, miten johtoryhmän jäsenet jaksavat, nousi esille vasta erityisesti aluehallitukselle tehtyjen huoli-ilmoitusten valossa. Poliittisilla päättäjillä oli paljon käsiteltäviä asioita, ja poliittiset jännitteet, ristiriidat ja konfliktitilanteet kuvaavat ensimmäistä valtuustokautta.

Hyvinvointialueella viranhaltijan ja aluehallituksen jäsenten tarve on ollut uudistaa palveluverkkoa talouden raamit kestäväksi. Hyvinvointialuejohtaja, johtoryhmän puheenjohtaja on ilmoittanut, kuten useammat alueet, että hyvinvointialueen alijäämien kattaminen valtiolle 2026 mennessä on mahdoton tehtävä toteuttaa. Johtajien omalla työhyvinvoinnilla on merkitystä hyvinvointialueella, kun pyritään parantamaan organisaation palvelurakennetta, tuottavuutta ja kilpailukykyä. Tutkitulla hyvinvointialueella palvelurakenteiden supistukset ovat tuoneet operatiivisen johdon työhön jännitteitä, poliittisten päättäjien kanssa. Ikola-Norrbacka (2010) on todennut, että terveydenhuoltosektorilla on ollut pakko miettiä toiminnan tehostamista ja tuottavuuden lisäämistä toimintoja ja rakenteita uudistamalla. Niinpä priorisointia tarvitaan, jotta varat saataisiin käyttöön tarkoituksenmukaisesti ja oikeudenmukaisesti.

Valtion tiukka ja yksityiskohtainen ohjaus taloudesta ohjaa hyvinvointialueen johtoryhmän jäseniä esittämään päättäjille palvelurakenteiden uudistamista. Säästötavoitteita on esitetty ja viety päätettäväksi virkavastuulla aluehallitukselle ja -valtuustolle. Ristiriita poliittisten päätöksentekijöiden ja virkavastuulla toimivien viranhaltijoiden näkemyksillä ei voine olla vaikuttamatta työhyvinvointiin. Ymmärrettävää onkin, että paikallispolitiikoita on myös valittu puolustamaan lähipalveluita ja siten taas valtion puolelta tullut vahva ohjaus ja talouden sopeuttaminen, jota viranhaltijat ovat joutuneet virkavastuulla hoitamaan, valtion toimeenpanemia päätöksiä. Ryynäsen (2001) mukaan politiikan toimintakyky vaarantuu myös sillä tavoin, että politiikka yksinkertaisesti kiistää suuret muutokset. Poliittisilla myyteillä on usein tavoitteena kieltää muutos retorisesti, jotta ei poliittisesti tarvitsisi muuttaa mitään. Hyvinvointialueet raportoivat valtionkonttorille säästötavoitteen. Osa hyvinvointialueista voi epäonnistua säästötavoitteessaan ja joutua arviointimenettelyyn. (Helsingin Sanomat, 22.1.2025) Nämä taloudelliset paineet hyvinvointialueella johtoryhmän jäsenten työssä eivät voi olla vaikuttamatta heidän työhyvinvointiinsa.

Hyvinvointialueiden valtion ohjaus on strategista: hyvinvointialueiden toimintaa ja taloutta ohjataan kokonaisuutena. Valtion ohjauksesta vastaavat ministeriöt ja kukin hyvinvointialue käyvät vuosittain ohjausneuvottelut, joissa tarkastellaan alueen toimintaa ja taloutta kokonaisuutena. (Valtionvarainministeriö 2023b) Hyvinvointialueiden rahoituskehystä on pidetty lähtökohtaisesti liian niukkana, joten hyvinvointialueet ovat heti alkuvaiheessa olleet tilanteessa, jossa tehtävät ja rahoitus eivät ole tasapainossa. (Paananen & Jäntti & Haveri & Sinervo & Sinkkonen 2024) ”Tutkimus ja käytäntö ovat osoittaneet, ettei todellista itsehallintoa voi olla, eikä näennäisenkään itsehallinto ole toimiva kovin pitkään, jos tuohon itsehallintoon ei sisälly budjettivaltaa eli omista tuloista ja menoista päättämistä. Todellista aitoa budjettivaltaa hyvinvointialueilla ei ole.” (Ryynänen 2025, 56)

Laesterän (2023, 75-76) mukaan samat päättäjät ovat edelleen molemmissa paikoissa päättämässä. Hyvinvointialueiden päättäjien joukkoon on tullut myös sellaisia kummallisuuksia, joissa esimerkiksi alueen korkein operatiivinen virassa oleva viranhaltija on hyvinvointialueen päätöksentekijä. Edellä mainittu kyseenalaistaa tämän oikeuden. Kolmoisedustuksia on olemassa, eli sama henkilö on joissakin tapauksissa kansanedustaja, hyvinvointialueen valtuutettu ja kuntansa valtuutettu, jopa korkeassa päättäjän asemassa. Myös tutkitusta aluehallituksesta löytyy myös kolmoisedustuksia. Laesterä toteaa, että millaisella osaamisella ja tahdonlujuudella tällainen päättäjä voi ymmärtää tai olla ymmärtämättä kokonaisuuden etua esimerkiksi alueensa sairaalakiistassa? Monella hyvinvointialueella esteellisyydet ovat nousseet esille. Samoin tutkitulla hyvinvointialueella.

1.1.1 Dualistinen johtamisympäristö

Hyvinvointialueen johtaminen on duaalijohtamista eli kaksoisjohtamista. Se on verrattavissa kuntajohtamiseen. Kuntajohtamiseen kiinteästi kuuluva duaalijohtamisen malli, eli toisistaan erotettavissa olevat poliittinen johtaminen ja ammattijohtaminen sekä niiden välinen rajapinta, on yksi keskeisistä kunnan hallintasuhteiden dynamiikkaan vaikuttavista tekijöistä. (Parkkinen & Haveri & Airaksinen, 2022) Se on poliittisen ja ammatillisen johtamisen yhteistyötä. Toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla kuntajohtaminen tarvitsee luottamukselliset suhteet luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden välillä. (Hämäläinen & Prättälä & Ryynänen 2009). Dualistisen periaatteen mukaan kunnan toiminnot jaetaan päätösvallan käyttöön ja valmisteluun, täytäntöönpanoon sekä muuhun hallintoon. (Harjula & Prättälä 2019)

Hyvinvointialueen johtamisympäristö on kompleksinen ja aluehallituksen kokouksissa johtoryhmän jäsenet toimivat poliittisessa rajapinnassa. Hyvinvointialue pyrkii sopeuttamaan taloutta valtion ja hyvinvointialueen luottamushenkilöstön usein keskenään ristiriitaisten tavoitteiden yhteen sovittamisen vaatimuksena, mikä on saattanut ajoittain olla raskasta. Samoin ristiriitakokemukset voivat olla uhka johtoryhmän jäsenen työhyvinvoinnille. Johtajien hyvinvointi vaikuttaa organisaatiossa toimiviin työntekijöihin, heidän työhönsä sekä työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutuksen laatuun. (Kangas & Huhtala & Lämsä & Feldt 2010)

Tässä tutkimuksessa esille nousi dualistisen johtamisympäristön haasteellisuus. Tämän vuoksi dualistisen johtamisympäristön tarkastelu oli tarpeen, että johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnin kokemukset ja näkemykset tulisivat kattavammin kuuluville. Majoisen (2001, 112-114) mukaan kunta-alan ammattimaisen johtamistyön haasteena on hoitaa samaan aikaan poliittinen ja virkamiesohjaus. Yhdistävä johtajuus -artikkelin esipuheessa Majoinen (2017, 3) toteaa, että

”vahvinkaan johtaja ei selviä yksin.” Vaikka Rehnin (2018, 160) mukaan johtajan täytyy useinkin näytellä vahvaa, tämä ei tarkoita, että täytyisi aina tuntea itsensä vahvaksi.

Poliitikoilla ja johtoryhmän jäsenillä on hyvin erilaiset toiminnalliset roolit ja lähtökohdat esimerkiksi työskentelyrytmin näkökulmasta. Poliitikot joutuvat uudistamaan mandaattinsa säännöllisin väliajoin vaaleissa, toisin kuin johtoryhmän jäsenet.

1.2 Tutkimustehtävä ja tavoite

Tämän tutkimuksen tehtävänä on lisätä ymmärrystä johtoryhmän jäsenen työn imusta ja työuupumuksesta sekä näiden työhyvinvoinnin ulottuvuuksien vaihtelusta johtamistyössä. Tavoite on ymmärtää, millaiseksi johtoryhmän jäsen kokee, tunnistaa ja käsittää oman työhyvinvointinsa dualistisessa johtamisympäristössä. Tutkimus tuo lisäymmärrystä poliittisten päättäjien ja esihenkilöiden johtajuudesta työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään laadullista narratiivista tutkimusta (Luku 4). Valittu tutkimustapa edustaa tapaustutkimusta hyvinvointialueen johtoryhmästä, joka rakentaa uutta organisaatiota. Organisaatio on muutostilanteessa. Tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkastella muutosjohtamista eikä siihen liittyvää työhyvinvointia. Tässä tutkimuksessa pyritään lisäämään ymmärrystä hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista hyvinvoinnin mallin avulla (Warr (1987 [1990]); 1999; Maslach & Leiter; 1997; Schaufeli & Salanova & González-romá & Bakker 2002a; Hakanen 2005) ja esittämään tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä sekä johtoryhmän jäsenen että johtoryhmätasolla. Tutkimus rajautuu työhyvinvoinnin ulottuvuuksiin työn imu ja työuupumus (Warr 1999; Hakanen 2005) ja se perustuu teemahaastatteluihin. Haastattelut toteutettiin vuoden 2025 tammi-helmikuun välisenä aikana yksilöhaastatteluin. Tutkimuksen ajallinen ulottuvuus koskettaa hyvinvointialuetta alkaen vuodesta 2023 aina vuoteen ennen vaaleja 2025. Tutkimuksessa tarkastellaan seuraavia kysymyksiä julkisen alan kontekstissa.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimustehtäväni kiteytän seuraavaan pääkysymykseen: *Millaisia johtoryhmätyyppejä ja työhyvinvointityyppejä johtoryhmän jäsenten kertomuksiin perustuen on löydettävissä hyvinvointialueen dualistisessa johtamisympäristössä?*

Tutkimuksessa etsin vastauksia lisäksi seuraaviin pääkysymystä tarkentamiin alakysymyksiin:

1. Mitä työn imusta kerrotaan ja miten työn imu koetaan johtoryhmässä?
2. Miten työn imun ja työuupumuksen vaihtelu johtamistyössä koetaan?
3. Millaiseksi poliittisten päättäjien toiminta on koettu?

Näihin tutkimuskysymyksiini vastaan laadullisella narratiivisella tutkimusotteella. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tutkittavia ilmiöitä. Tutkimus on tarpeellista, että ymmärretään hyvinvointialueen ylemmän operatiivisen viranhaltijajohtamisen johdon työssään kokemia työhyvinvoinnin moniulotteisuutta. (ks. Kuva 1)

Hyvinvointialueet tekevät säännöllisesti työhyvinvointikyselyjä, jossa seurataan koko henkilöstön työhyvinvointia. Henkilöstön työhyvinvointi on hyvällä tasolla. Organisaation ylimmällä operatiivisella johdolla on vastuu työyhteisön hyvinvoinnista. On hyvä ymmärtää, kuinka johtajat itse jaksavat ja millaista tarinaa he kertovat työhyvinvoinnistaan dualistisessa johtamisympäristössä. (Summanen 2019)

1.2.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa ovat: työhyvinvointi, työn imu, työuupumus, johtoryhmän jäsen, johtoryhmä, kertomus ja kokemus. Tutkimuksen käsitteet on johdettu työhyvinvointia tarkastelevista kansainvälisistä ja kansallisista tutkimuksista. Seuraavaksi määrittelen avainkäsitteitä myöhempää analyysin perustaa varten.

Työhyvinvointi, työn imu ja työuupumus

Työhyvinvointi syntyy yksilön ja työpaikan, työn, esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen ansiosta. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnilona ja organisaatiossa voimavarana ja hyvinvoivat työntekijät tekevät tuloksellista työtä. Hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden. Se auttaa kestämaan myös tilapäiset vastoinkäymiset. Työhyvinvointi on sitä, että on mukava tulla töihin ja lähteä töistä ja on saanut hyvää aikaan. (Manka & Heikkilä-Tammi & Vauhkonen 2012) Työhyvinvointi on energisyyttä, sitoutumista ja pysyvyyden tunnetta (Maslach & Leiter 1997; Hakanen 2005). Työuupumustutkimuksen pioneerit Christina Maslach ja Michael Leiter (1997) ovat määritelleet työhyvinvoinnin käsitteen työuupumusoireiden puuttumiseksi. Manka (2006) toteaa, että huono työhyvinvointi johtaa organisaation pahoinvointiin, työmotivaation puutteeseen ja lisää sairastumisia.

Työn imu: Hollantilaiset työ- ja organisaatiopsykologian tutkijat Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker (2004) ovat työn imu -tutkimuksen varsinaisia käynnistäjiä (Hakanen 2011). Hollantilaiset tutkijat ovat kutsuneet innostuksen aluetta work engagement -nimellä, jonka Hakanen (2005) on kääntänyt työn imuksi. Se kuvaa työhyvinvointia positiivisena tilana. Työn imu sisältää erilaiset tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. (Schaufeli & Salanova & Gonzalez-Roma & Bakker, 2002a) Wilmar Schaufeli ja hänen tutkijaryhmänsä ovat määritelleet työn imun tarkoittavan myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Hakanen (2005) kehitti ja nosti esille Suomessa ensimmäisenä työn imun käsitteen, jolla tutkija tarkoittaa kolmea erillistä keskenään yhteydessä olevaa ulottuvuutta: *Tarmokkuus* on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisten hetkinä. *Omistautuminen* on kokemusta merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. *Uppoutuminen* on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta. Työn imu on uudenlainen työhyvinvoinnin ajattelu- ja toimintamalli. Työn imun kokemus kertoo työtoiminnan mielekkyydestä. Se tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. Sitä kokeva työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Hän on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä (Hakanen 2011).

Positiivisen psykologian avulla on kiinnostuttu työhyvinvoinnin myönteisistä tekijöistä, työn imusta. (Hakanen 2005). Työn imu on positiivinen työhyvinvoinnin kuvaaja. (Maslach & Leiter 1997) Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia merkityksellisyydestä,

innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. (Hakanen 2009a) Työn imua tukevia yksilöllisiä voimavaroja ovat esimerkiksi optimismi (luottamus oman tulevaisuuden myönteisyyteen), myönteinen käsitys omasta ammatillisesta pystyvyydestä (usko selviämiseen hankalistakin ammatillisista tilanteista), kimmoisuus (sinnikkyys ja kimmoisa palautuminen vastoinkäymisten jälkeen), itsetunto (luottamus omaan arvoon) ja systeemiäly (kyky toimia järkevästi ja luovasti monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa ja rakenteissa samalla saaden aikaan myönteisiä vaikutuksia). (Hakanen 2011)

Työuupumus on vakava, työssä kehittyvä krooninen stressioireyhtymä, kolmitahoinen häiriö, jolle on ominaista uupumusasteinen väsymys, kyynisyys ja heikentynyt ammatillinen itsetunto (Maslach, Schaufeli & Leiter 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997). Kinnusen ja Feldtin (2005, 13); Kinnusen ja Hätisen (2005, 38) mukaan työelämässä työuupumuksen käsite kuvaa jaksamisongelmia. Työuupumus, kuten työstressikin, on työperäinen ongelma. (Maslach & Jackson & Leiter 1996; Hakanen 2005) Maslach ja Leiter (1997) määrittelevät työn imun ”engagementin” suoraan työuupumuksen vastakohtaksi. Tutkimuksessa työuupumus ymmärretään työperäiseksi ongelmaksi (ks. Hakanen 2005; Maslach & Jackson & Leiter 1996). Hakasen (2005) mukaan työuupumus ja työn imu ovat koetun työhyvinvoinnin ydinkäsitteitä. Nämä ovat keskeisiä ilmiötä, sillä niillä on vaikutusta työolojen kautta terveyteen. Työuupumuksen alueelle joutumisen uhkaa voivat lisätä mm. ristiriidat johtamisessa, liiallisen ajankäytön uhraus työhön ja kun työ ei anna enää mitään uutta ammatilliseen kehittymiseen. Ristiriitojen tulisi jatkua kuitenkin jonkun aikaa ennen kuin se ilmenee työuupumuksena.

Työuupumuksen lähikäsitteitä, kuten stressiä, uupumusta ja masennusta, ei tässä tutkimuksessa tarkastella. Ruotsissa ja Hollannissa on käytössä oma lääketieteellinen diagnoosi työuupumukselle (Friberg 2009; Schaufeli & Leiter & Maslach 2008, 205). Maailman terveysjärjestö WHO lisäsi 28.5.2019 burnoutin QD85 kansainväliseen tautiluokitukseensa. Tällä lisäyksellä on merkitys burnoutin diagnosoimisen ja sairausvakuutuksen korvausten näkökulmasta, kun työuupumus liitettiin työelämän kontekstiin.

Tässä tutkimuksessa ei tarkastella työuupumusdiagnoosia, ja ei myöskään työuupumusta käsitelty muun elämän ongelmilla. Tutkimuksessa työuupumus koetaan työn aiheuttamaksi ja samalla se on työperäinen. (Hakanen 2005; Summanen 2019)

Johtoryhmän jäsen ja johtoryhmä

Johtoryhmän jäsen on toimija, joka on hyvinvointialueen ylempi viranhaltija. Viranhaltijaan noudatetaan lakia kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. (Finlex, 304/2003)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 123) mukaan ylimmän johdon edustajat edustavat johtoryhmässä omia johdettavia organisaatioitaan, ja heidän johtamistyössään keskeistä on heidän kykynsä organisoida johtaminen omalla toimialallaan ja sektorillaan. Druckerin (2002 [2001]) mukaan johtavan ryhmän jäsenyys on asiantuntijana tai ammattilaisena toimimista. Jäsenyys antaa statusta, aseman, näkyvyyttä ja vaikutusvaltaa, jonka seurauksena tulee myös velvollisuuksia. Tässä tutkimuksessa voidaan olettaa, että johtoryhmän jäsenet kokevat yhteenkuuluvuutta. Tarkastelen johtoryhmän jäseniä subjekteina eli yksilöinä ja tutkin heidän subjektiivisia kokemuksiaan, käsityksiään ja havaintojaan työhyvinvoinnistaan. Kertomukset sisältävät tunteita ja uskomuksia, eikä niitä voida siksi yleistää. Ne on toimijan näkökulmasta käsin määrittävä toimijuus.

Kokemus on aina omakohtainen (Laine 2015, 40). Kokemus syntyy kasvotusten toisten ihmisten kanssa (Berger & Luckmann (1994 [1966]). Johtamistyössä syntyy vuorovaikutusta, jolloin syntyy myös erilaisia yksilöllisiä omakohtaisia ja yhteisiä kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen eri syvyyksistä, joita tässä tutkimuksessa tutkin. Näiden merkitykset ymmärretään tutkimuksessa kokemuksena.

Erottuakseen organisaation monista johtoryhmistä akateeminen tutkimus käyttää ykkösjohtoryhmästä termiä Top Management Team (TMT) (Luoma 2010, 30-31). Tässä tutkimuksessa kyseessä on hyvinvointialueen TMT. Useimmilla johtoryhmän jäsenillä on kokemusta useammasta kuin yhdestä johtoryhmästä. Johtoryhmäksi määritellään tutkimuksessa hyvinvointialueen ylin operatiivinen johto, joka toimii johtotehtävissä ja johtoryhmän jäsenyys on hallintosäännöllä määrätty. Johtoryhmä jäsenineen kostuu hyvinvointialueen eri toimialojen virassa toimivasta johtajasta tai päälliköstä.

Kertomus ja narratiivi

Kertomus koostuu tässä tutkimuksessa useista pienistä tapahtumista, joilla on jotakin tekemistä toistensa kanssa. Kertomus on siis tapahtumia integroiva yksikkö. Tapahtumien integratiivisesta ulottuvuudesta puhutaan yleensä kertomuksen juonena. (Sintonen 1999, 62-63) Kertomuksia on Hyvärisen (2006) mukaan tutkittu monista syistä. Kertomusten avulla on voitu ymmärtää ja hallita menneisyyttä, sillä identiteetit ja minuudet rakentuvat myös kertomuksina ja kertomukset suuntaavat toimijoita myös tulevaisuuteen. Lisäksi ne ovat myös vuorovaikutuksen ja ajallisuuden ymmärtämisen väline. Kertomuksella on erityinen kyky liittää toisiinsa tilanteiden erityispiirteet ja kokemuksen ainutkertaisuus, kuten myös tunne, tietäminen, toiminta, tilanne, vuorovaikutus ja kokemus.

Hyvärisen (2004) mukaan kertomus (narrative) viittaa kerrottuihin ajallisiin ja juonellisiin tapahtumasarjoihin. Tutkimuksessa kertomusta ymmärretään edellä mainituista lähtökohdista. Polkinghornen (1988) mukaan narratiivit ovat ensisijainen yksilön kokemusten merkityksellistämisen muoto. Yksilö järjestee toimintaansa ja kokemuksiaan ajallisesti mielekkäiksi ja merkityksellisiksi kokonaisuuksiksi. Laajimmassa merkityksessään narratiivi voidaan määritellä jonkin tapahtuman tai toiminnan kuvaukseksi (Polkinghorne 1988). Tutkimuksessa käsitteitä kertomus ja narratiivi käytetään rinnakkain, eikä eroa kyseisten käsitteiden välillä tehdä.

1.3 Tutkimuksen konteksti ja kontribuutio

Kontekstina on työhyvinvointi, joka on rajattu tarkasteluun työn imun ja työuupumuksen ulottuvuuksista. Työhyvinvoinnin moniulotteisuuden lisäksi tutkimus tarkastelee johtamisen näkökulmasta työhyvinvointia edistäviä (lisääviä) voimavaroja ja heikentäviä tekijöitä. Olennaista on tutkimuksessa ymmärtää johtoryhmän jäsenten johtamiskontekstissa olevasta narratiivisesta maailmasta, johon liittyy omakohtainen kokemus työhyvinvoinnista dualistisessa johtamisympäristössä. Tutkimus ei tuo eikä testaa uutta teoriaa työn imun ja työuupumuksen vaihtelun näkökulmasta. Tutkimuksessa käytän Warrin (1987;1990;1994) ja Hakasen (2005) hyvinvoinnin ulottuvuuden teoriaa kuvaamaan johtoryhmän jäsenten kokemuksia, tunteita ja näkemyksiä työhyvinvoinnistaan.

Työhyvinvointia lähestytään kokemuksesta ja sitä tulkitsevasta näkökulmasta. Tutkimuksen konteksti ja keskeinen tieteellinen anti on dualistisessa johtamisympäristössä ja perustuu yhden hyvinvointialueen 15 johtoryhmän jäsenen työhyvinvointikertomuksiin ja kolmen, aluehallituksen puheenjohtajistoon kuuluvan henkilön kertomuksiin ja näkemyksiin johtajuudesta poliittisina päättäjinä. Puheenjohtajiston kertomukset lisäävät kontribuutiota tässä tutkimuksessa. Rajaus aluehallituksen jäsenistä on tehty puheenjohtajiston esihenkilöasemalla. Tutkimukseen sisältyy näin myös poliittisen johtamisen vaikutus työhyvinvointiin.

Konteksti on yksilöllisesti ja sosiaalisesti määrittynyt. Johtoryhmän jäsenten kontekstia jäsentävät heidän omat kokemuksensa, uskomuksensa ja näkemyksensä, joita tarkastelen narratiivisina kertomuksina. Takalan (2013, 22) mukaan relevanttien kontekstien hahmottaminen on aina tulkintaa, eikä yhtä ja ainoaa oikeaa tapaa hahmottaa konteksteja ole tutkijalle tarjolla. (ks. Summanen 2019)

Käytännön kontribuutio syntyy uuden tieteellisen tiedon johtajien omakohtaisten kokemusten avulla työhyvinvoinnin lisäymmärryksen synnyttämisestä hyvinvointialueelle. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio syntyy johtoryhmän jäsenten työhyvinvointikertomusten kuvaamisesta ja analysoinnista työhyvinvoinnin ulottuvuuksien - työn imu ja työuupumus - akselilla. Ne kuvataan Warrin (1987;1990;1994) hyvinvoinnin ulottuvuuden teorian (ks. Kuva 1) ja työn vaatimusten ja voimavarojen teoriamalla (TV-TV) kautta (ks. Kuva 2). Tutkimuksen käytännön kontribuutio syntyy lisäymmärryksen tuottamisesta työn imusta ja työuupumuksesta sekä näiden vaihtelusta johtajien työssä. Työhyvinvoinnin ulottuvuuksista juuri ”ääripää” työn imu ja työuupumus on valittu tutkimuksen kohteiksi. Tutkimuksessa ei käsitellä Warrin teorian mielihyvä (+) ja mielihyvä (-) akseleita tarkemmin. (ks. Kuva 1)

Tutkimuksen kontribuutio: Suomessa hyvinvointialueilla ei ole vielä kovin paljon ehditty tutkia johtoryhmän ja johtoryhmän jäsenten työhyvinvointia laadullisella menetelmällä, joten tämä tutkimus tuo oleellista lisätietoa hyvinvointialueiden johtajien työhyvinvointitutkimukseen. Tutkimuksessa ymmärretään johtoryhmän jäsenten johtamiskokemukset työhyvinvointiin, heikentävillä voimavaroilla ja edistävillä voimavaroilla. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio on hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenten henkilökohtaisten työhyvinvointikokemusten kuvaaminen dualistisessa johtamiskontekstissa. Lisäksi tutkimusta täydentävät johtoryhmän yhteiset kokemukset ja näkemykset. Tutkimustuloksina syntyy suoraan työelämään sovellettavaa tietoa.

Johtoryhmän jäsenten toimijuus

Tutkimuksen henkilöahmot ovat johtoryhmän jäseniä (toimijoita). Henkilöahmoilla Sintosen (1999, 73) mukaan on hyvä olla suhde eletyn elämän ihmisiin ja kokemuksiin. Sintonen (1999), toteaa, että henkilöahmo muistetaan myöhemminkin, vaikka henkilöahmon tekstistä ei mitään muistettaisikaan. Työni teoreettisena lähtökohtana on johtoryhmän jäsenten toimijuus ja tulkinnat heidän kokemuksistaan työhyvinvointiinsa. Toimijuus ei ole vain yksilön sisäinen asia, eikä se synny itsestään. Tässä tutkimuksessa toimijuus on nähtävissä sosiaalisesti, ja siihen vaikuttava kuntapuolen dualistinen ja kompleksinen kulttuuri. Tutkimuksessani olen kiinnostunut ihmisten kokemuksista ja heidän tapahtumille antamistaan merkityksistä.

Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen tieteellisen viitekehysten muodostavat hallintotieteelliseen organisaatiokontekstiin sijoittuva työhyvinvointi -ja ihmisten johtamisen tutkimus, jossa työhyvinvointia lähestytään voimavaralähtöisen (TV-TV) mallin avulla. Meillä Suomessa mallia on Hakanen (2005) testannut monissa tutkimuksissa. Hakanen ja Bakker ja Schaufeli (2006) tutkivat opettajien työhyvinvointiin liittyen kahta rinnakkaista prosessia: energinen ja motivoiva. Tutkimuksen tuloksilla pyrittiin auttamaan ja ymmärtämään opettajien työhyvinvointia paremmin ja tuomaan uusia näkemyksiä heidän vahvuuksistaan opetusosalle.

Tutkimuksen käsitteet työn imu ja työuupumus ovat psykologisia ilmiöitä. Työhyvinvointi ei ole kuitenkaan yhdenkään tieteenalan tutkimusomaisuutta, vaan sitä on tarkasteltu esimerkiksi psykologiassa, taloustieteessä, lääketieteessä, hoitotieteessä, sosiologiassa, ja yhteiskuntatieteissä. Tutkimuksessa rikkaan empiirinen lähdeaineiston tulkinta perustuu kertovan tekstin analysointiin, ja työhyvinvoinnin tarkastelu johdattaa monitieteelliseen tutkimuskenttään.

2 TYÖHYVINVOINTI JA TUTKIMUKSESSA SOVELLETUT TEOREETTISET MALLIT JA TAUSTATEORIAMALLIT

Tämä tutkimus on rajattu tutkimaan yhden hyvinvointialueen viidentoista (15) johtoryhmän jäsenen työhyvinvointia. Tutkimuksessa tarkastellaan työhyvinvoinnin koettua kahta rinnakkaista polkua: työn imua ja työuupumusta sekä niiden vaihtelua. Väitöstyössäni (2019) Kuntien johtoryhmän jäsenen työuupumuskertomuksia. Kiistäen, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? tutkimukseni rajoitteeksi katsoin, että en analyysivaiheessa päässyt käsittelemään molempia ilmiöitä. Tämän tutkimuksen viitekehys rakentuu työn imun ja työuupumuskäsitteiden sekä työn voimavarat ja vaatimukset -mallin (TV-TV) ympärille.

Yhdysvaltalainen Robert Karasek esitti vuonna 1979 mallin, joka on yksi tunnetuimmista. Job Demand- Control Model eli JDC-malli, jossa hahmoteltiin työn vaatimusten ja työn hallinnan vaikutusta hyvinvointiin (Karasek 1979). Karasek ja Theorell (1990) kehittivät myöhemmin malliaan, jota kutsutaan työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malliksi (Job Demand-Control-Support model, JDSCS-malli). Karasekin ja Theorellin (1990, 31-82) mallissa huomioidaan työtä kuormittavat työn korkeat vaatimukset, jotka voivat olla haitallisia terveydelle. Mielestäni valittu teoria sopii tutkimuksen tarkoitukseen erittäin hyvin. Myöhemmin mallia ovat kehittäneet useat tutkijat. Esimerkiksi Hobfoll, Demerouti, Bakkeri ja Schaufeli. Huomionarvoista Seeckin (2012, 314 [2008]) mukaan on, että työstressimalleista puuttuvat usein työpaikkojen johtamisongelmat.

2.1 Työhyvinvoinnin taustateoriamallit

Taustateorian ja tutkijan esiymmärryksenä tässä tutkimuksessa on toiminut alun perin työhyvinvoinnin tutkija Robert Karasekin vuonna 1979 kehittämä hyvinvointimalli. Karasekin interaktiomalli eli työn vaatimusten ja voimavarojen (TV-TV) malli, jota Karasek ja Theorell kehittivät vielä myöhemmin (1990) kutsutaan työn vaatimusten, hallinnan ja tuen malliksi. Mallissa huomioidaan myös työn korkeat vaatimukset, jotka voivat olla haitallisia terveydelle.

Warr esitti 1987 mallin, jonka avulla voidaan määritellä erilaisten työn piirteiden ja hyvinvoinnin välisiä suhteita. Warr kutsuu malliaan hyvinvoinnin malliksi (vitamiinimalli). Kaikki kolme

työhyvinvoinnin mallia selittävät työhyvinvointia työn piirteillä. TV-TV-malli on työn vaatimusten – työn voimavarojen malli (Bakker & Demerouti 2006; Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2005). Työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli edustaa positiivisen psykologian voimavaralähtöistä näkökulmaa työhyvinvoinnin tarkastelussa. Mallin tutkimuksissa on osoitettu, että työn imu lisää työhön ja organisaatioon sitoutumista ja vähentää halukkuutta esimerkiksi vaihtaa työpaikkaa (Demerouti ym. 2001; Schaufeli & Bakker 2004). TV-TV-mallin avulla on mahdollista tutkia samanaikaisesti sekä myönteisiä että kielteisiä hyvinvoinnin kehityskulkuja. Työn imun ajatellaan syntyvän työn voimavaratekijöiden kautta ja teoreettisesti työn imu nivoutuu (TV-TV) malliin ja työolot virittävät kahdenlaista työhyvinvointia (Hakanen 2005.)

Warrin (1990) ”vitamiinimallia” Hakanen (2005) ja monet muut tutkijat ovat käyttäneet omissa tutkimuksissa. Suomesta Työterveyslaitoksen professori Jari Hakanen on ollut kansainvälisissä tutkimusryhmissä, joissa on kehitetty erityisesti työn imun arviointimenetelmiä (UWE) Työn imu 9 -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003; Työn imu 17 -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003; Työn imun 9 ja 17 (UWES) pisteyttäminen: työn imulla ja työuupumuksella on siis noin 25-35 prosenttia yhteistä vaihtelua. Vaikka ne korreloivatkin kohtalaisesti keskenään, eivät ne ole saman ilmiön kääntöpuolia (Hakanen 2009b.) Warrin mallin toimivuutta on tutkittu suomalaisilla esimiehillä, mallissa on eri osa-alueet ja niiden arvioimista on mitattu. (ks. Feldt & Kinnunen & Mäkikangas 2005).

Kevan tutkijat Pulkkinen ja Ryyänen (2023) toteavat, että monet hyvinvointialueet ovat erottautuneet sillä, että niillä on asetettu työhyvinvoinnin mittaamiselle tavoitteita, muita aloja useammin. Kunta-alalla vain isot kaupungit ja keskisuuret kunnat yltyvät samalle tasolle hyvinvointialueiden kanssa. Kuitenkin työkyvyn mittareita seurataan johtoryhmissä vaihtelevasti. Keva seuraa säännöllisesti julkisen alan työoloja ja työhyvinvointia. Julkisen alan työhyvinvointitutkimus 2024 osoittaa, että hyvinvointialueiden tuloksissa näkyy esihenkilöiden kokemaa työhyvinvoinnin heikentyminen vuodesta 2022. Esihenkilö - tai työnjohtotehtävissä toimivista hyvinvointialueiden vastaajista 72 prosenttia koki henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, kun vuonna 2022 osuus oli 87 prosenttia. (Pekkarinen & Korhonen & Erkkilä 2025)

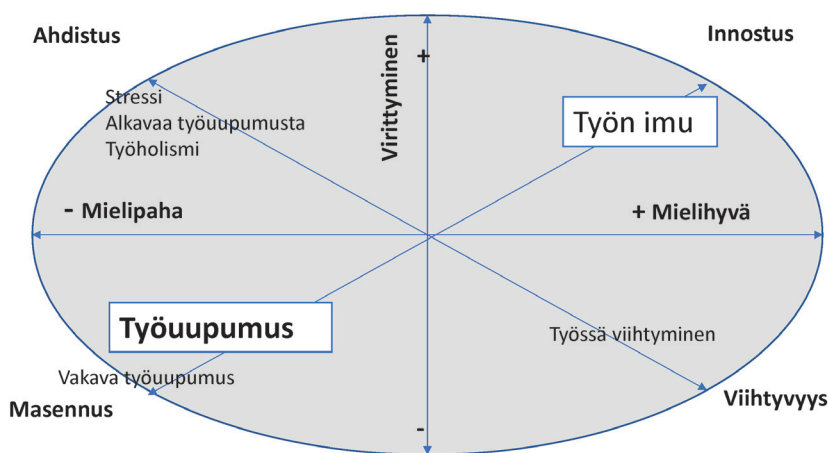
Alla esittelen sovelletut taustateoriat: Warrin affektiivinen hyvinvointimalli, jossa tarkastelu työn imussa ja työuupumuksessa sekä näiden tunnetilojen vaihtelussa johtamistyössä. Työhyvinvoinnin kaksi polkua: Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (TV-TV). Työhyvinvointia edistävät ja heikentävät voimavarat.

2.2 Warrin affektiivinen hyvinvointimalli

Warr (1987; 1990; 1994) kutsuu hyvinvoinnin mallia henkilökohtaisen (affektiivisen) hyvinvoinnin avainkokemuksiksi. Affektiivinen on ymmärrettävissä tässä tutkimuksessa: yksilön omakohtaisena, ainutlaatuisena kokemuksena, tunteena tai käsityksenä työhyvinvoinnistaan (TV-TV) mallissa, kun työ on jaettu neljään eri osaan: työn imun tai työnilon, työssä viihtymisen, stressin ja työuupumuksen alueisiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin rajataan tutkimus työn imu (+ mielihyvä) ja työuupumus (-mielipaha) hyvinvoinnin tunnetiloihin, joita tutkimuksessa lähemmin tarkastelen. Summasen (2019, 158) mukaan johtoryhmän jäsen voi samaan aikaan kokea työssään sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia. Siksi on tärkeää tutkia, kuinka johtajat säätelevät myös negatiivisia tunteita, koska ne voi lisätä uupumuksen kehittymistä vähitellen. (kts. lisää Basinska & Schaufeli & Gruszczynska

2025) Tässä tutkimuksessa kyse on myös työhyvinvoinnin vaihtelusta, jolloin työssä on parempia ja huonompia päiviä.

Warrin mallia on kutsuttu myös ”vitamiinimalliksi”, koska on ajateltu niin, että tiettyyn rajaan asti monet vitamiinit ovat terveellisiä, kunnes sitten liikaa nautittuina muuttuvat myrkyllisiksi. Warr (1987, 277-302; 2007, 95-97) havainnollistaa näkemystään vertaamalla työn piirteitä vitamiineihin. Vitamiinimallin nimitys, jossa työn piirteet käyttäytyvät kuten C- ja E-vitamiinit tai A-, D-, vitamiinit. Työn imu motivoi johtajaa. Imu siirtyy myös toisiin työntekijöihin. Kukaan ei voi olla, eikä tarvitse olla kaiken aikaa työn imussa. (Hakanen 2005) Warrin kehittämän tunnetiloja kuvaavan teorian mukaan tutkin johtoryhmän jäsenten omakohtaisia kokemuksia ja heidän havaintojaan. Hakanen ja Schaufeli (2012) toteavat, että työuupumus (burnout) ja työn imu eivät ole suoraan toistensa vastakohtia.

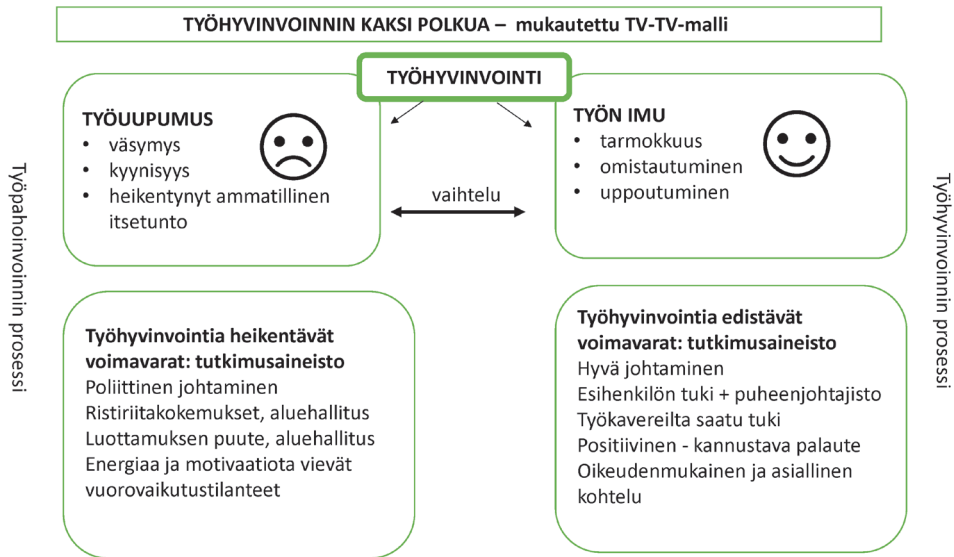


KUVA 1 Henkisen hyvinvoinnin malli, ”vitamiinimalli” Warr (1987 [1990]); 1999; (Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli ym. 2002; Hakanen 2005; 2011). Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita työn imusta ja työuupumuksesta ja näiden tilojen vaihtelusta johtamistyössä.

2.3 Työn vaatimusten ja voimavarojen malli (TV-TV)

Tutkimus mukaillee työn vaatimusten ja voimavarojen mallia (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2005). Työhyvinvoinnin tarkastelussa on työn imun ulottuvuus, myönteiset tunne -ja motivaatiotilat (tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen) ja työuupumuksen ulottuvuus (uupumusasteinen väsymys, kyynisyys, heikentynyt ammatillinen itsetunto). (Maslach & Leiter 1997; Maslach ym.2001; Kalimo & Toppinen 1997). Molemmat ovat prosessimalleja, joita voidaan kuvata myös ns. terveyden lisääntymisen ja heikentymisen prosesseina. Vailla työstä palautumisen mahdollisuutta työn suuret vaatimukset voivat aiheuttaa riskin työuupumuksen kehittymiselle ja edelleen työkyvyn ja terveyden heikkenemiselle. (Hakanen 2005) Keskeinen prosessi TV-TV-mallissa on voimavaratekijöiden motivaatiopolku, missä työn voimavarat lisäävät johtajan positiivisia tuntemuksia työssä ja sen seurauksena johtaja voi hyvin työssä ja on sitoutunut organisaatioon. (Schaufeli & Bakker 2004)

2.3.1 Työhyvinvoinnin kaksi polkua: työn imu ja työuupumus



KUVA 2 Työhyvinvoinnin kaksi polkua. Malli on muokattu työn vaatimusten – työn voimavarojen (TV-TV) työhyvinvointia heikentävät ja edistävät voimavarat.

3 JOHTORYHMÄ JA JOHTORYHMÄN JÄSENET

Johtoryhmä on Luoman (2022) mukaan projekti, ja sen onnistuminen organisaatiolle on ensiarvoista. Hyvä johtoryhmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää, ja sillä on yhteyttä strategiseen johtamiseen, organisaatorakenteeseen, johtamisprosesseihin sekä hallituksen ja eri johtajien ryhmien toimintaan. Hyvin toimiva johtoryhmä on siis korvaamaton menestystekijä kaikissa organisaatioissa. (Luoma, 2022) Johtamistieteellisestä johtoryhmätutkimuksesta Luoma (2010, 34-35) nostaa esille seuraavia kohtia: johtoryhmän toiminnan koetaan vaikuttavan organisaation menestykseen enemmän kuin yksittäisen johtajan. Johtoryhmän tuotoksia ovat päätökset – vaikka johtoryhmä ei ryhmänä niitä tee. Johtoryhmää tulee tarkastella kontekstissaan. Johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnilla on merkitystä johtoryhmän johtamiseen. (ks. Summanen 2019)

Luoma (2010, 41, 47) kuvaa, että johtoryhmä voi toimia organisaatiolle energiaa tuottavana voimana. Tutkija esittää tämän teorian kemiallisen kaavan muodossa seuraavasti: [Oman kehitysvaiheen tiedostaminen] + [Yhtenäinen strategiaorientaatio] + [Ryhdyks päätöksenteko] + [Jäsenten oikea valinta] -> Toimiva johtoryhmä + energiaa organisaatiolle. Johtoryhmän lyhenne J + O + R + Y -> Toimiva jory + energiaa organisaatiolle. Energiaa säteilevä johtoryhmä on jokaisen ”ykkösjohdajan” tavoite.

Hallintosäännössä ei ole kirjoitettu erikseen virallista asemaa johtoryhmän toiminnalle. Hyvinvointialueen hallintosäännön mukaan hyvinvointialuejohtaja, päättää hyvinvointialueen johtoryhmän ja sen tehtävät. Johtoryhmään kuuluu kaikkiaan 15 johtoryhmän jäsentä. Johtoryhmästä on irrotettu ”johtotiimimalli”. Johtotiimissä on seitsemän henkilöä, johon kuuluvat hyvinvointialuejohtaja, toimialajohtajat ja johtajaylilääkäri. Nämä kuusi johtoryhmän jäsentä ovat suoraan hyvinvointialuejohtajan eli johtoryhmän puheenjohtajan johdettavia esihenkilöitä. ”*Paras johtoryhmä missä olen työskennellyt.*” Johtotiimi kokoontuu kahdesti viikossa maanantaisin ja perjantaisin teamsin välityksellä. Kokouksen alussa ensin käydään vapaamuotoisesti jäsenten sen hetkiset kuulumiset läpi. Näin yksi Strateginen narratiivi toteaa: ”*Paljon olen ihan omia tunteituksia ja tuskaa jakanut näille kavereille ja sitten keskustellaan.*”

Henkilöstön edustaja on laajan johtoryhmän jäsen. Näiden lisäksi yksi johtoryhmän jäsen on suoraan hyvinvointialuejohtajan alaisuudessa. Laajennettu johtoryhmä kokoontuu 1 - 2 kuukauden välein. Heidän kuulumisensa johtoryhmään koetaan tärkeäksi tiedonvälittämisen kanavaksi ja useiden erilaisten näkökulmien saamiseksi käsiteltävään asiaan ennen varsinaista päätöksenteon prosessia. Vaikka johtoryhmä ei olekaan päätöksentekuelin, voi sen nähdä kuitenkin vahvasti päätöksentekoa ohjaavana elimenä ja merkittävänä suunnittelu- ja koordinaatiovallankäytön areenana. Johtoryhmän asema osana hyvinvointialueen johtamista on keskeinen jo pelkästään sen vuoksi, että se koostuu hyvinvointialueen ylimmästä viranhaltijajohdosta, jotka yhdessä käsittelevät hyvinvointialueen kannalta merkittäviä asioita. Johtoryhmässä myös esimerkiksi linjataan siitä, milloin asiat etenevät poliittiseen päätöksentekoon aluehallitukseen ja aluevaltuustoon.

Hyvinvointialueen johtoryhmän on hyvä varautua Luoman (2022, 128-129) näkemykseen, että kyky tuottaa eteenpäin pyrkiviä tarinoita on yhteydessä johtoryhmän läpimurron onnistumiseen. Edellä mainittu (2022) toteaa, että jossain vaiheessa eteen tulee näkemyseroja, erimielisyyttä ja konflikteja. Näkemykset ovat mielipiteitä ja painotuksia, joita henkilöt liittävät eri asioihin. Näkemyserot on usein helppoja kohdata. Erimielisyys on voimakkaampi käsite. Eri osapuolia tyydyttävän ratkaisun löytymistä vaikeuttavat näkemyserot. Konflikti on erimielisyyttä voimakkaampi jäsenten erilaisuudesta kumpuava asetelma. Se voi olla kahden jäsen välistä, jolloin suhtautuminen toiseen henkilöön ja hänen edustamiinsa näkemyksiin on periaatteellista, eikä riipu välttämättä käsiteltävästä asiasta. Luoma muistuttaa, että johtoryhmätyöskentelyssä liiallinen jäsenten välinen kipinä – olkoon se positiivista tai negatiivista – johtaa aina huonoon tulokseen.

Suurissakin työn vaatimuksissa ja muuttuvissa oloissa johtoryhmän jäsenet ottavat päivittäin vastuun korkeatasoisesta työsuorituksestaan ja uskovat ammatilliseen pärjäämiseensä myös haasteellisissa ja yllättävissä tilanteissa. Tällaiset työntekijät ovat tyypillisesti työn imussa eli he kokevat tarmokkuutta, omistautumista, energisoitumista, innostumista ja nautintoa työhön uppoutumisestaan. (Hakanen, 2005) Työn imua koetaan, kun työ on haastavaa ja siinä on riittävästi erilaisia voimavaroja haasteista selviämiseksi. Työ on aktiivista ja työn vaatimukset ja hallinta ovat korkeat. Työ tarjoaa uusia oppimisen mahdollisuuksia koulutuksen ja ryhmän jäsenten avulla.

Hyvinvointialuejohtajan tärkeä tehtävä on ollut toimia myös edunvalvonnassa valtion suuntaan, joka on lisännyt työtaakkaa mutta samalla antanut lisää voimavaroja työhön. Aluehallituksen puheenjohtajiston mukaan hyvinvointialuejohtaja on tehtävässään onnistunut valtion suuntaan, joka on yksi hyvinvointialueen johtajan tärkeimmistä tehtävistä. Lisäksi hänen asiantuntemustaan on kysytty valtakunnalliseen yhteistyöhön ja usein hän on luennoinut valtakunnallisissa tilaisuuksissa.

Luoman (2022) mukaan johtoryhmällä on kolme tehtävää strategisessa johtamisessa. Se joko luo, toteuttaa tai täsmentää strategiaa. Hyvinvointialueen johtaminen perustuu hyvinvointialuestrategiaan ja sen osana olevaan sosiaali- ja terveydenhuollon palvelustrategiaan, alueelliseen hyvinvointikertomukseen ja -suunnitelmaan, pelastustoimen palvelutasopäätökseen, taloussuunnitelmaan, talousarvioon ja investointisuunnitelmaan.

Johtoryhmän jäsenet työskentelevät hybridi- ja etätyössä ja heillä ei ole omaa työhuonetta työpaikalla. Huomioitavaa on, että johtoryhmän jäsenet tekevät etätyössä aika ajoin keskimääräistä pidempiä työpäiviä, joka voisi olla uhka työhyvinvoinnille.

3.1 Johtamisen taustaa hyvinvointialueella

Johtamisen merkitys korostuu uudistuksen toimeenpanon strategisella ja operatiivisella tasolla. (Paatela & Tynkkynen 2024) Terveystieteiden tutkimuskeskus, kuten Covid-19-pandemia osoitti kuinka ne voi johtaa globaalisti terveydenhuollon resurssien kestävyys ja riittävyyden lähes murtumispisteeseen. Hyvinvointialuejohtaja johti jo korona-aikana ansiokkaasti organisaatiota ja koronavuosi esiintyi lukemattomia kertoja julkisuudessa kertoen epidemian eri vaiheista. Hyvinvointialueesta säädetyn lain mukaan ”hyvinvointialuejohtaja johtaa aluehallituksen alaisena hyvinvointialueen hallintoa, taloudenhoitoa sekä muuta toimintaa aluevaltuuston hyväksymän hyvinvointialuestrategian mukaisesti” (Laki hyvinvointialueesta 2021).

3.2 Johtamisen haasteellisuus hyvinvointialueella

Hyvinvointialueen julkinen johtaminen ja johtajat saavat osakseen runsaasti kiinnostusta ja kritiikkiäkin. Viime aikoina julkinen johtaminen on näkynyt Suomen mediassa hyvinvointialuejohtajien irtisanoutumisina ja palveluverkkojen uudistamisessa. Keskusteluissa ja mediassa vilahtelevat johtajien lisäksi maininnat aluevaltuustoista ja -hallituksista ja näiden puheenjohtajista. Tilanne on erittäin hankala tutkitulla hyvinvointialueella; johtamisongelmista kirjoitellaan viranhaltijoiden nimillä lehtien yleisönosastoilla, sosiaalisessa mediassa ja sähköpostiviestit ovat muuttuneet sävyltään jopa uhkaaviksi. Hankala hyvinvointialueen johtamisympäristö heijastuu toimintaan ja ilmassa on pelkoa siitä, kuka johtoryhmän jäsen seuraavaksi joutuu poliittisten ristiriitojen puristukseen hankalissa päätöksissä. Lähes viidennes hyvinvointialuejohtajista on eronnut kahden ensimmäisen vuoden aikana.

Hyvinvointialueen keskusteluilmapiiri aluehallituksen kokouksissa on alusta alkaen näyttäytynyt hyvin ristiriitaisena. Eduskunnan vuonna 2024 hyvinvointialueelle tekemän rahoitusta leikkaavan päätöksen jälkeen johtoryhmän jäsenet ovat kokeneet, että vastakkainasettelu on tullut entistä näkyvämmäksi. Koettu pettymys on voinut kohdistua aluehallituksen päätösten sisältöihin, valmistelu ja suunnittelu sekä päätöksentekoprosesseihin. Vuorovaikutukseen liittyvät hallitsemattomuuden ja ennakoimattomuuden tunteet ovat voineet vaikuttaa merkittävästi yhteistyösuhteen rakentumiseen, vuorovaikutukseen ja yhteistyön toimivuuteen. (Katainen 2023)

Hyvinvointialueen johtoryhmän jäsenet ovat tottuneet tavoitteiden asettamisessa, toiminnan operatiivisessa johtamisessa ja tavoitteiden sekä tulosten seurannassa johtamaan tiedolla. Tietojohtamisella on pyritty lisäämään organisaation kykyä luoda arvoa tiedolla ja osaamisella. He ajattelevat ja toimivat työssään niin, että dataa osataan analysoida ja hyödyntää ja faktalla on merkitystä. Johtoryhmän jäsenille on tullut suurena yllätyksenä, että poliittiset päättäjät toimivat

enemmänkin päätöksissään poliittisten näkemystensä valossa ja ”mutu” tuntumalla. Näin ollen muutamien aluehallituksen poliittisten päättäjien toimijuus aluehallituksen kokouksissa on saattanut heikentää ajoittain olennaisesti myös johtoryhmän jäsenen työhyvinvointia. Työsuojelun esihenkilö, joka on johtoryhmän jäsen, on ollut huolissaan neljän johtoryhmän jäsenen työssäjaksamisesta jo joulukuussa 2023. (ks. lisää Työturvallisuuslaki [738/2002]25§).

Johtoryhmän jäsenet ovat kokeneita asiantuntijoita ja heillä kaikilla on ylempi yliopistotutkinto ja monella hyvinkin pitkä työkokemus johtamistyöstä kunta-alalta. He tietävät, että on normaalia, että lisäselvityksiä päätösten tueksi pyydetään ja niitä he kertovat mielellään antavansa, mutta että jatkuvasti kaikki on huonosti valmisteltu muutamien aluehallituksen jäsenten mielestä, ei enää heistä tunnu oikeudenmukaiselta kohtelulta. Johtoryhmän jäsenet ovat tottuneet siihen, että lähes kaikesta äänestetään ja siitä on muodostunut aluehallituksessa päätöksentekotapa.

Aluehallituksen puheenjohtajiston mukaan johtoryhmä jäsenineen on kokonaisuudessaan onnistunut ensimmäisen kauden aikana hyvin työssään, vaikka poliittisia kiistoja on riittänyt, heidän mielestään jopa liikaa. Aluehallituksen puheenjohtajalla on pitkäaikainen työkokemus kunnallisalalta. Hän on ollut erittäin tyytyväinen hyvinvointialueen johtajavalintaan, jota hän kutsuu yhdeksi parhaista johtajarekrytoinneista, johon hän on itse myös voinut vaikuttaa. Ensimmäisten aluevaltuustojen ja -hallitusten kausi päättyy toukokuussa 2025.

3.3 Johtoryhmän jäsenet ja poliittiset päättäjät

Johtoryhmän jäsenten ja poliittisten päättäjien välisellä luottamuksella on merkitystä. Luottamus on suhde ja yhteistyö, joka syntyy ihmisen välisessä kanssakäymisessä. Poliittiset päättäjät saattavat kokea, että johtoryhmässä tehdyt valmistelut tulevat liian yksipuolisesti johtoryhmän jäsenen suunnasta annettuina. Hyvinvointialueen alusta 2023 alkaen aina vuoteen 2025 aluehallitukselle tuodut valmistelut joidenkin aluehallituksen jäsenten mielestä ovat olleet aina huonosti valmisteltuja. *”Paljon on päätöksiä lykätty ja valmisteltu uudelleen ja aikaa on saatu kulumaan ja monen kymmenen työntekijän työaikaa, kun mietitään että mitä tähän esitykseen vielä laitetaan.”* Molemmat ovat riippuvaisia toisen osapuolen toiminnasta. Osa johtoryhmän jäsenistä on kokenut jatkuvat selvitykset kiusanteoksi.

Aluehallituksen sisäistä työskentelyä ovat ulkopuoliset asiantuntijat tutkineet kyselytutkimuksilla. Konsulttiyritys FCG teki toisen kyselyn ja havainnot olivat, että hallitustyöskentelyssä on korjattavaa. Huonon sisäisen työskentelyn vuoksi puheenjohtajan aloitteesta laadittiin pelisäännöt hallitustyöskentelylle, jotka aluehallitus kävi läpi kokouksessa ilman viranhaltijoita. Johtoryhmän jäsenten kokemukset aluehallituksen kokouksista näyttäytyvät haastavana, sillä yhteistyön ei koeta perustuvan faktalla johtamiseen, avoimuuteen ja vastavuoroisuuteen vuorovaikutukseen eivätkä yhteistyön tavoitteet synny valmisteluista. Savolaisen (2011) mukaan luottamusresurssi ei ole pelkästään ihmisten välisten suhteiden tai ihmisten ominaisuuksien varassa. Luottamus näkyy ja toimii myös organisaatiotasolla, johtamisjärjestelmässä, kulttuurissa, organisaatorakenteessa ja toimintaprosesseissa. Kehittämällä näitä vaikutetaan vastavuoroisesti yksilöiden väliseen luottamukseenkin.

Jännitteitä vuorovaikutuksessa

Hyvinvointialueiden valmisteluvaiheessa sekä toiminnan alkaessa on syntynyt lukuisia jännitteitä, joiden merkitystä ei saa vähätellä ja niiden ratkaisemiseen ja lieventämiseen on ryhdyttävä välittömästi. Jännitteet hyvinvointialueiden aluehallituksen sekä viranhaltijoiden välillä, poliittisen ja viranhaltijoiden suhteessa heikentävät olennaisesti hyvinvointialueiden mahdollisuuksia saavuttaa niille asetetut tavoitteet. (Paananen & Jäntti & Haveri & Sinervo & Sinkkonen 2024.) HALKO-hankkeen väliraportti esittää kehittämissuosituksen: *Huomion suuntaaminen päätöksenteko- ja valmisteluprosesseihin jännitteiden lieventämiseksi.* ”Hyvinvointialueen eri toimijaryhmien välillä on tunnistettavissa erilaisia jännitteitä liittyen johtamiseen, valtaan ja päätöksentekoon. Jännitteet ilmenevät 1) luottamushenkilöiden ja viranhaltijajohdon välillä, 2) aluevaltuuston ja aluehallituksen välillä 3) professiovallan ja poliittisen vallan välillä sekä 4) paikallisten ja alueellisten intressien välillä. Erilaiset jännitteet kytkeytyvät kysymyksiin siitä, kenellä on valtaa hyvinvointialueilla, ja miten valta on jakautunut eri toimijoille.” (ks. Paananen ym. 2024; Paananen & Jäntti & Haveri 2024.)

Jännitteitä tutkitulla hyvinvointialueella ovat paikalliset ja alueelliset intressit, jotka väistämättä ovat läsnä aluehallituksen ja aluevaltuuston kokouksessa. Vuorovaikutuksessa kohdatut ristiriitakokemukset luottamushenkilöstön kanssa voivat olla uhka johtoryhmän jäsenen työhyvinvoinnille. Työturvallisuuskeskus listaa: hyvää vuorovaikutusta edistää: kuunteleminen, aito läsnäolo, kiinnostus, kyky ja halu asettua toisen asemaan eli empaattisuus, kyky ja halu yhteistyöhön, jämäkkyys, tukeminen ja tilan antaminen. Hyvää vuorovaikutusta estää: voimakas ennakoasenne, puolueellisuus, yleistäminen tai syyttely, vastuunsiirto, kiinnostuksen puute ja kiire.

Kunnan ja hyvinvointialueen vastakkainasettelu ja nokittelu alkoi jo vuonna 2023, eikä yhteistyö ole toivotusti käynnistynyt koko aikana. Aluevaltuutetut on valittu käyttämään päätösvaltaa koko alueen ja sen asukkaiden puolesta, samoin oman kotikunnan asukkaisiin. Heillä on myös omia kytköksiä erilaisiin intressiryhmiin. Heihin myös kohdistuu odotuksia siitä, että he pitävät oman kotikuntansa asukkaiden puolta ja pyrkivät valvomaan heidän etuaan, joka saattaa olla ristiriidassa koko hyvinvointialueen edun kanssa. Näissä tilanteissa vastakkain saattaa asettua valtuutettujen poliittinen vaikutusvalta, jos tarkoituksena on esimerkiksi turvata oman kunnan palveluja ja elinvoimaa säilyttämällä oman kotikunnan tai seutukunnan palvelupiste tai kiinteistö, ja toisella puolella taas virkavastuulla toimivien viranhaltijoiden ja aluehallituksen tarve uudistaa palveluverkkoa ja rakenteita talouden raamit kestäviksi. (Paananen & Jäntti & Haveri 2024)

Samoin Terveiden ja hyvinvoinninlaitokselta Paatela ja Tynkkynen (2024) toteavat, että vaikka tutkimuksen haastateltavien kuvaukset hyvinvointialueiden päätöksenteosta olivat myönteisiä, niin monet haastateltavat kokivat hyvinvointialueiden päätöksenteossa kehitettävää. Erityisesti haasteena pidettiin aikaisemman järjestelmän kuntakohtaisen ajattelun näkymistä hyvinvointialueiden päätöksenteossa. Kuntakohtaisuuden näkyminen päätöksenteossa tuli esille päätöksentekijöiden huolena oman kunnan palveluiden säilymisestä ja risteävinä käsityksinä palveluiden järjestämisestä. Lähipalveluiden säilymisen kuvattiin olevan joillekin kunnille identiteetti- ja elinvoimakysymys.

3.4 Ihmisten johtaminen – itsensä johtaminen – uudenlainen johtajuus

Johtamisen viitekehystä en tarkastele historiasta lähtien tässä tutkimuksessa tarkemmin. Johtamisella (management) käsitetään yleensä asioiden johtamista organisaatiotasolla. Johtajuus sen sijaan (leadership) on ihmisten johtamista ja se on johtajuuden pehmeämpi puoli. (ks. Northouse 2016, 13-14, Yukl 1989;2010; Sydänmaanlakka 2004). Tutkimuksessa rajaudutaan ihmisten johtamisen ja

itsensä johtamisen näkökulmiin sekä ymmärretään johtoryhmän jäsenten kesken palvelevaa johtamista. Työn imua palvelevalla johtamisella. (Hakanen 2011, 76)

Johtaminen ja johtajuus ovat laajoja ja laajasti tutkittuja käsitteitä. Drucker (2002, 20) toteaa, että johtamisessa kyse on ihmisistä. Hänen mukaansa johtamisen tehtävänä on tehdä ihmisistä kykeneviä yhteiseen suoritukseen sekä tehdä heidän vahvuuksistaan tuloksellisia ja heikkouksistaan merkityksettömiä. Mintzbergin (1980, 167 [1973]) mukaan johtaja toimii avainhenkilönä organisaationsa ja sen ympäristön välillä. Takalan (2001) näkökulmasta johtaminen on onnistunutta, kun johdettavat seuraavat johtajaa. Samoin Takalan (2002, 13) mukaan johtajuus on ihmisten johtamista kohti yhteistä päämäärää, ja tähän sisältyy kyky ajatella ja toimia yhteistyössä. Northouse (2016 [2004]) määrittää johtajuuden prosessiksi, jolla yksilö vaikuttaa ryhmän yksilöihin saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Takalan (1994, 67) mukaan johtajan tulee olla tietoinen siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu.

Mintzberg (1980, 60 [1973]) toteaa, että johtajuuteen kuuluu johtajan ja johdettavien väliset henkilökohtaiset suhteet. Takalan (2013, 25, 55; 1994, 12) mukaan ”johtajuus ja johtaminen ovat saman ilmiön kaksi puolta” ja johtaminen on aina kulttuurisidonnaista. Hyvä johtaja johtaa oman persoonallisuutensa kautta. Nivalan (2006, 129) mukaan johtaminen on kontekstisidonnaista, ja siten johtaminen kytkeytyy johdettavan organisaation perustehtävään, substanssiin, jossa johtaminen toteutuu. Huonot henkilösuhteet tekevät johtamisesta vaikeaa. Juutin ja Vuorelan (2015, 14) mukaan esimiestä kuormittaa ihmissuhdekuorma. Suuren informaatio tai vuorovaikutuskuorman alla vaarana on jatkuva stressi, väsymys ja kyynisyys.

Tämän tutkimuksen kertomuksissa havaittavissa on palveleva johtaminen. Työterveyslaitoksen professori Jari Hakanen sanoo: se ei ole ”ismi”, joka pitäisi saada jonkin toisen johtamisteorian tilalle. Palveleva johtaminen on selvässä yhteydessä työn imuun, jota Hakanen on tutkinut 15 vuotta. Työn imu on tarmokkuutta, omistautumista ja nautintoa työhön uppoutumisesta. Työn imu kasvattaa sekä työntekijöiden hyvinvointia että työpaikan tuottavuutta. Hakasen mukaan palveleva esihenkilö pyrkii synnyttämään sellaisia työoloja, jotka energisoivat ihmisiä ja ehkäisevät työuupumusta. Johtoryhmän jäsenet ovat työntekijöidensä tavoin oikeutettuja hyvään ihmis- ja henkilöstöjohtamiseen. (Summanen 2019)

Uudenlainen johtajuus

Uudenlainen johtajuus etsii uomaansa, koska johtaminen ei voi enää toteutua vain yksilön, aseman tai hierarkian kautta (Savolainen 2011). Tässä tutkimuksessa uudenlainen johtamisote tulee ymmärretyksi johtoryhmän jäsenten kertomuksina, miten he kokevat ihmisjohtamisen, esihenkilön tuen ja yhteistyön johtoryhmässä. Työyhteisön työhyvinvoinnin tekijät Mankan ja Mankan (2016) mukaan löytyvät työyhteisöjen johtamisesta, työilmapiiristä, työyhteisöjen toimintatavoista ja asenteista. Johtaminen Åhmännin ja Neilimon (2015) mukaan on ollut ja aina tulee olemaan myös tulevaisuudessa, ihmisten johtamista. Autoritaarisuus, hierarkkisuus, persoonaan liittyvä karisma ja etäisyys johtajaan olivat vanhalla ajalla hyvin tyypillisiä. Käskytysojohtamisen malli oli opittu, ja johtajan mielipiteen kyseenalaistaminen oli aikanaan tabu.

Hyvinvointialueen johtoryhmän puheenjohtaja haluaa olla johtamistyössään uudistaja. ”*Halutaan rikkoa niitä perinteisiä kunnallis- ja julkisorganisaatioiden byrokraattisia hierarkkisia johtamismalleja*”. Lapin yliopiston hallintotieteiden professori Timo Aarrevaara toteaa (Lapin Kansa), että nyt valittujen poliitikkojen pitäisi uskaltaa valtuuttaa ja vastuuttaa ammattilaisia

mahdollisuuksien mukaan. Aarveaara huomauttaa, että hyvinvointialue ei ole kunta, joten sitä ei pitäisi johtaa kuin kuntaa. Samoin Ryyänen (2025, 61) toteaa, että hyvinvointialueita ei pidä alkaa näkemään uusina kuntina, kuten eri yhteyksissä on esitetty. Aarveaara jatkaa, poliittisten päättäjien tulisi enemmän keskittyä strategisiin päätöksiin ja delegoida käytännön päätökset ammattilaisille, sillä he toimivat siellä missä ihmisiä palvelee. Hyvinvointialueet hakevat kuitenkin vielä uudenlaista päätöksentekokykyä, jossa nykyisellään saattaa näyttäytyä aiemman järjestelmän heijastelemaa kuntakohtaisuutta, strategisen ja operatiivisen päätöksenteon sekoittumista sekä päätöksenteko-organisaation raskassoutuisuutta. Tulevaisuudessa hyvinvointialueiden tulee kyetä kehittämään päätöksentekoaan siten, että organisaatioilla on kyvykkyyttä strategisten päätösten tekemiseen väestön palvelutarpeet sekä perusoikeudet huomioiden. (Paatela & Tynkkynen 2024)

4 NARRATIIVINEN TUTKIMUS

4.1 Aineisto ja menetelmä

Narratiivisessa tutkimuksessa ihmisen toimintaa pyritään kuvaamaan tarinoita hyödyntäen. Tarinat muodostetaan järjestämällä tapahtumia ajallisesti yhtenäiseksi kertomukseksi juonen avulla (Polkinghorne 1995). Narratiivinen tutkimus ei ole metodi eikä koulukunta, vaan muodostelma kertomuksiin liittyvää tutkimusta. Se on väljä viitekehys ja sille on tunnusomaista huomion kohdistuminen kertomuksiin. (Heikkinen 2000) Narratiivisessa tutkimuksessa ymmärretään, että ihminen tekee oman maailmansa ymmärrettäväksi merkityksiä tuottamalla. (Sintonen 1999) Suoranta ja Eskola (1999) ihmistieteissä ilmiöitä ei voida ymmärtää muutoin kuin tulkitsemalla näkökulman merkityksiä, joita toimijat itse ilmiöille antavat. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkimuksen uskottavuuteen, eettisyyteen sekä luotettavuuteen. Laadullisen tutkimuksen uskottavuus perustuu siihen, että tutkimusraportissa kuvataan ilmiöitä niin, että lukija voi olla vakuuttunut siitä, että esitetyt asiat ovat todellisia ja niiden kuvaus on tehty asianmukaisesti. Lähestymistapa tutkittavaan ilmiöön on empiirinen.

Sintonen (1999, 63) tuo esille, että tarinalla viitataan siihen, mistä arkisesti puhutaan kertomuksen juonena. Tarina on tapahtuminen jatkumo, joka jäsentää tapahtumat kronologiseen järjestykseen, eli tarina vastaa juonta. Tarinaan kuuluvat siinä toimivat henkilöahmot. Tarina on abstraktio kahdessa merkityksessä. Tapahtumat eivät esiinny tekstissä kronologisessa tai loogisessa järjestyksessä. Tarina ei myöskään ole itsessään näkyvillä, vaan se täytyy abstrahoida tekstistä. Se on siten aina konstruktio (Rimmon-Kenan 1991[1983],13).

Hänninen (2000) puhuu yksilön sisäisestä tarinasta kokemuksen jäsentäjänä. Tarinoilla on kolme ulottuvuutta: kerrottu, koettu ja eletty tarina. Edellä mainittu kuvaa, että sisäinen tarina organisoii ja järjestää merkityksellisiä kokemuksia. Se kuvataan itselle kohdistuvana sisäisenä puheena. Se viittaa mielen sisäisiin prosesseihin eli siihen, miten ihminen tulkitsee elämäänsä. Eletty tarina (draama) viittaa henkilön toimintaan todellisessa elämässä, johon sisäinen tarina realisoituu. Toiminnan seuraukset ja sisäinen tarina muuttavat elämän olosuhteita. Kerrottu tarina on sisäisen tarinan ilmaisua, jota kerrotaan sekä itselle että muille. Se viittaa menneisiin tapahtumiin ja kerrotaan menneessä aikamuodossa. Sosiokulttuurinen tarinavarasto sisältää puolestaan taasen runsaasti tarinallisia malleja, joita henkilö voi hyödyntää kertoessaan.

Usein tarinaa ja kertomusta käytetään synonyymina tai tarinan ja kertomusten käsitteitä on määritelty useilla eri tavoilla riippuen tieteenaloista ja käyttötarkoituksista. Pyrin käyttämään työssäni

kertomuskäsitettä tarinan sijaan, mutta katson niiden olevan lähinnä toistensa synonyymeja. Tutkimuksessa on kyse johtoryhmän jäsenten johtamiskontekstissa olevasta narratiivisesta maailmasta ja heidän merkityksistään työhyvinvointiinsa liittyen. Tutkimuksessa narratiivisen lähestymistavan keskeinen lähtökohta on sosiaaliseen konstruktionismiin perustuva tieteenfilosofinen käsitys ihmisestä (Berger & Luckmann (1994[1966])). Bergerille ja Luckmannille (1994 [1966], 33-40) todellisuus jokapäiväisessä elämässä esiintyy intersubjektiivisena maailmana. Kirjassa *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*: tiedonsosiologinen tutkielma, jossa tarkastellaan sitä, kuinka ihmisten ymmärrys, tuntemukset ja kokemukset arkipäiväisestä todellisuudesta ovat sosiaalisesti rakentuneita. Keskiössä on puhe ja kieli, jotka heijastavat sosiaalista todellisuutta. Auvisen (2013) mukaan konstruktionismin näkökulmasta johtajuutta kyseenalaistetaan organisaatioissa organisaation jäsenten keskinäisessä kielellisessä vuorovaikutuksessa.

Konstruktionistisen käsityksen mukaan johtamiseen liittyy paikallinen historia, ympäristö ja kulttuuri. Lisäksi yksilölliset ja kulttuuriset tarinat kohtaavat kulttuuriympäristön ja historian vaikuttaessa siihen, millaisia johtamisen malleja rakennetaan ja millaista johtajuutta ihannoidaan (Tienari & Piekkari 2011). Johtaminen tapahtuu ihmisten välillä ja se on vuorovaikutuksellinen prosessi (Berger & Luckmann 1994 [1966]). Tässä tutkimuksessa se tapahtuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa johtoryhmän jäsenten ja poliittisten päättäjien kesken. Dualistinen johtaminen tutkimuksessa näyttäytyy hyvinvointialueen johtajuusvuorovaikutuksessa. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulma sosiaalisena konstruktiona antaa mielestäni hyvän lähtökohdan johtoryhmän työhyvinvointikertomusten tarkasteluun. Lähestymistapa perustuu tässä tutkimuksessa tutkimuksen teksteihin, kokemuksiin, näkemyksiin, käsityksiin ja havaintoihin, kuten työuupumustutkimus (ks. Summanen 2019). Sintonen ja Auvinen (2009) toteavat, että kun joku kertoo tarinan, sen vaikuttavuus on tekstissä.

Tutkimuksen eteneminen organisaation sisällä

Hyvinvointialuejohtaja esitti tutkimussuunnitelman johtoryhmän kokouksessa joulukuussa 2024 johtoryhmän jäsenille. Kukaan ei vastustanut tutkimukseen osallistumista vaan päinvastoin, olivat innoissaan tutkimusaiheesta, joten tutkimuslupa minulle annettiin. Hyvinvointialuejohtajan sihteeri hoiti varaukset johtoryhmän jäsenille. Jokaiselle on lähetetty henkilökohtaisen varauksen yhteydessä Hallinnon ja Kuntatutkimuksen päivillä esitetty tutkimussuunnitelma ja siellä esitetty aineisto (Lapin yliopisto, 13.11.2024). Aineisto pitää sisällään työhyvinvoinnin ulottuvuudet mallin teorian, johon jokaisella johtoryhmän jäsenellä on ollut mahdollista tutustua ennen haastattelua. Tutkimuksen teemahaastatteluaineisto kerättiin vuoden 2025 tammi-helmikuun aikana.

Laadullisessa narratiivisessa tutkimuksessa aineiston analysointi alkaa jo haastatteluista, sillä tutkijan esiymmärrys aiheeseen vaikuttaa aineiston hankintaan ja sen analysointiin. Käytännössä tutkija ei pysty irtisanoutumaan omista arvolähtökohdistaan eikä se ole edes tarpeen, sillä tutkijan tulee tunnistaa oma esiymmärrys aiheesta. Haastateltaville korostettiin tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Kaikki haastateltavat antoivat kirjallisen suostumuksensa osallistumisesta tutkimukseen ja haastattelutilanteiden nauhoittamiseen. Heille myös kerrottiin, että voivat jättää vastaamatta kysymyksiin, ellei kysymys tuntunut sopivalta tai mistä syystä vaan. Tutkimusaineiston raportoinnissa huomioitiin hyvä tieteellinen käytäntö tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin suojaamiseksi. Hyvinvointialuejohtajan kanssa sovittiin tutkimusprosessin kirjoitusvaiheessa, että tutkimus kirjoitetaan anonymisti eikä hyvinvointialueen nimeä julkaista.

Tutkimushaastattelut tehtiin pääosin hyvinvointialueen työtiloissa. Viisitoista johtoryhmän jäsentä ja kolme aluehallituksen puheenjohtajaa haastateltiin tutkimukseen. Kaksi aluehallituksen

puheenjohtajaa haastateltiin heidän esittämässään tiloissa ja kaksi haastattelua suoritettiin teams yhteydellä. Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita, joissa pääteemakysymykset olivat työhyvinvoinnin moniulotteisuus työn imu ja työuupumus sekä dualistinen johtaminen. Ajallinen ulottuvuus johtoryhmän jäsenten kertomuksiin kohdistuu 2023 hyvinvointialueen käynnistymiseen, joten ne samalla kuvastavat myös kertojien menneisyyttä ja nykyhetkeä aina haastatteluhetkeen tammi - helmikuu 2025.

4.2 Haastattelukysymykset ja haastattelujen toteuttaminen

Haastattelukysymyksissä oli seuraavat pääteemat: johtajuus, johtaminen, ihmisten johtaminen, henkilökohtaisen työhyvinvoinnin eri tilat: työn imu ja työuupumus, johtoryhmän jäsenten ja aluehallituksen yhteistyön toimivuus työhyvinvoinnin näkökulmasta ja esihenkilön johtamisen tuki. Lisäksi mielenkiintoista oli kuulla, että voisiko työn imua ja työuupumusta ilmetä heidän työssään samanaikaisesti. Kysymyksen tavoitteena on ymmärtää paremmin tutkimusilmiöitä. Johtajuuden alakysymyksissä: Mitkä tekijät hyvinvointialueen johtajuudessa altistavat (heikentävät) ja lisäävät työhyvinvointia dualistisessa johtamisympäristössä? Minkälaista johtamista poliittiset päättäjät edustavat työhyvinvoinnin näkökulmasta? Mikä edistäisi johtoryhmän jäsenen ja johtoryhmän työhyvinvointia? Haastattelukysymyksissä oli enemmän johtoryhmän jäsenelle henkilökohtaisia kysymyksiä ja johtoryhmätasolla vähemmän kysymyksiä. Luoman (2023, 59) mukaan johtaminen näyttäytyy nykyään enemmän monen toimijan vuorovaikutuksena, jonka tarkastelemiselle kollektiivi ja erityisesti johtoryhmä, on hedelmällisempi lähtökohta kuin rajoittuminen yhteen henkilöön. Tätä tutkimusta ei rajattu esitettäväksi vain toisesta näkökulmasta vaan tuloksia esitetään molemmista näkökulmista.

Tutkimuksen tavoitteena oli syventää ymmärrystä johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista ja siihen vaikuttavista syistä, menetelmällisesti sopivimpana ratkaisuna oli yksilöhaastattelut. Niiden avulla saatiin kerättyä haastateltavien omiin kokemuksiin ja merkityssisältöihin liittyviä kokemuksia ja näkemyksiä tutkimusaiheesta (Hirsijärvi & Hurme 2011) Vaikka haastattelut suunniteltiin toteutettavaksi teemahaastatteluina ne etenivät lopulta varsin vapaamuotoisesti tutkimuskysymysten pohjalta rakennetun haastattelurungon varassa. Tyypillisesti haastateltavat rakensivat haastatteluissa omista lähtökohdistaan kuvauksen siitä, miten kokivat ja tunnistivat oman työhyvinvointinsa, johtajuutensa ja miten dualistinen johtaminen siihen on vaikuttanut tai ei ole vaikuttanut.

Haastattelut olivat kestoltaan 1,5 - 2 h. Kaikki haastattelutilanteet nauhoitettiin, jonka jälkeen haastattelutilanteet muutettiin tekstimuotoon ja nauhat tuhottiin. Litteroitua haastatteluaineistoa kertyi lähes 135 sivua. Tutkija itse litteroi aineistonsa ja siten sai vielä hyvän tuntuman aineistoon. Aiheen arkaluontoisuuden vuoksi haastateltaville on taattu anonymiteetti, eikä esimerkiksi nimeä, sukupuolta, ikää, virkanimikettä, koulutusta, virkavuotia ja heidän asuinkuntiaan eritellä tutkimuksessa. Myös käytetty analyysimenetelmä ja raportointitapa on valittu tukemaan henkilöanonymiteetin säilymistä. Tutkimustulosten luotettavuutta olen havainnollistanut haastateltavien sitaateilla, jotka ovat suoraan haastattelulitteraateista. Sitaatteja on muokattu yleiskielelle siten, ettei haastateltavia voisi tunnistaa esimerkiksi puhetyylin perusteella. Runsaillakin haastattelusitaateilla pyritään yhdenmukaisuuteen tutkijan analyysien kanssa. Nämä vahvistavat analyysin uskottavuutta. Jokainen johtoryhmän jäsen on numeroitu seuraavasti: H1, H2, H3 ja niin edelleen. Numerointi ja tyypittelyt on tehty satunnaisessa järjestyksessä eikä esimerkiksi peräkkäiset numerot kuvaa sitä järjestystä missä haastateltavat on esim. haastateltu. Haastateltavista vain yhden johtoryhmän jäsenen kanssa olen tuttu. Noin 10 vuotta sitten hänen kanssaan tehtiin kehittämishanke kuntapuolelle. Haastattelun loputtua useiden jäsenten kanssa jäätiin vielä keskustelemaan

vapaamuotoisesti. Koin että heillä oli vielä tarvetta tuoda esille syvempiä kokemuksia, joita kuitenkin eivät halunneet haastattelussa nostaa esille aiheen arkaluontoisuuden vuoksi. Moni haastateltava totesi haastattelun olevan hyvä, koki jopa ensimmäistä kertaa reflektoineen työhyvinvointiaan näin syvällisesti johtamistyön näkökulmasta. Tämä tuntui tutkijasta erityisen hyvältä.

4.3 Kertomusten analysointimalli

Aineiston analyysiprosessi alkoi haastatteluaineiston tarkalla luennalla. Lukemisen yhteydessä aineistosta pyrin löytämään kertomuksia ja kuvauksia tapahtumakuluista. Varsinaisen aineiston, johtoryhmien jäsenten kertomusten analysointiin käytin soveltaen Labovin ja Waletzky (1997 [1967]) kertomuksen rakennemallia. Mallin anti analyysille oli nimenomaan siinä, että se sisältää kertomuksen kulkuun ja sen kertojan tai toimijan tarkoitukseen liittyvät elementit. Lisäksi malli tuo esiin sen, mikä kertomuksessa oli hyvää, pahaa, merkittävää, arvostettavaa tai erityistä (Hyvärinen 2010).

Mallin avulla saatoin analysoida kertomuksista työhyvinvoinnin tai työpahoinvoinnin tapahtumien kulkua johtamistyössä. Tällöin erityisenä tarkastelun kohteena olivat kertojien merkittävänä pitämät dualistisen johtajuuden tapahtumat tai tapahtumasarjat. Lisäksi malli avasi näkökulmia toimijoiden omiin arvostuksiin ja käsityksiin työhyvinvoinnin ulottuvuuksista sekä oman työhyvinvoinnin merkityksestä selviytymiskeinona johtamistyössä.

Tutkimus keskittyy tarkastelemaan johtoryhmän jäsenten koettuja työn imu ja työuupumuksen polkuja (ks. kuva 2). Tutkimalla rinnakkain molempia polkuja on mahdollista saavuttaa kokonaisvaltaisempi käsitys koetuista työhyvinvoinnin kokemuksista. Seuraavissa luvuissa esitetyt tyypikertomukset eivät ole tyhjentyviä kuvauksia ilmiöistä, mutta rikkaan empiirisen aineiston avulla voimme paremmin ymmärtää johtajien työhyvinvointia ja pahoinvointia dualistisessa johtamisympäristössä. Teemoittelussa aineistosta poimitaan tiettyyn teemaan liittyvät asiat (Eskola & Suoranta 2005). Teemakatkelmien sisältöjä tyypittelin samankaltaisuuksien perusteella. Yksittäisistä katkelmista alkoi muodostua kokonaisuuksia, joiden avulla oli mahdollista muodostaa lyhyitä tyypikertomuksia. Haastateltujen tuottamissa kertomuksissa on paljon yhtenäisyyksiä, ja myös tästä syystä oli tarkoituksenmukaista yhdistellä haastattelujen sisältöjä.

Aineistosta nousi esiin kaksi työhyvinvointia käsittelevää johtoryhmäkertomustyyppiä. Johtotiimi, jonka jäsenet ovat aluehallituksen kokouksissa läsnä ja laajennettu johtoryhmä, jonka jäsenet satunnaisesti saattavat käydä aluehallituksen kokouksessa. Heidän tehtävänsä on enemmänkin valmistella käsiteltäviä asioita johtotiimille. Vaikka kunkin haastateltavan kertomukset olivatkin monin osin yksilöllisiä, oli mahdollista rajata ja ottaa kaksi kertomustyyppiä käsiteltäväksi. Nämä kertomukset tiivistävät heidän yksilöllisen ja kollektiivisen työhyvinvointinsa keskeisiä piirteitä työhyvinvoinnin ulottuvuuksien ääripäistä työn imu ja työuupumus ja työpäivään liittyvistä ominaisuuksista. Kertomustyyppien ja haastateltavien tyypittely aineistosta ryhmiin perustuu johtoryhmän jäsenyyden eli roolin perusteella.

Tähän tutkimukseen on otettu aluehallituksen kolmen puheenjohtajan kertomukset. Ne rikastuttavat ja todentavat tutkimusta. Puheenjohtajien kokemukset ja käsitykset esitän pääsääntöisesti yhdessä. Muutamassa kohdassa nostan ensimmäisen puheenjohtajan kertomuksen. Tutkimuksessa en arvioi, ovatko kertomukset totta vai tarua. Kertojat voivat olla kertomatta minulle omia kokemuksiaan työn imusta ja työuupumuksesta tai sitten muunnella niitä omaksi edukseen. Tutkimuksessa haastateltavat

ovat lähes kaikki pääsääntöisesti hyviä tarinankertojia. Tutkimuksessa kyse ei ole totuudesta ja tarusta, vaan ennemminkin todellisuuden muodostamisesta ja tulkinnasta. Kertojista osa tuotti paljonkin litteroitavaa aineistoa. Muutama kertoja oli niukkasanaisempi.

4.3.1 Labovin ja Waletzky malli

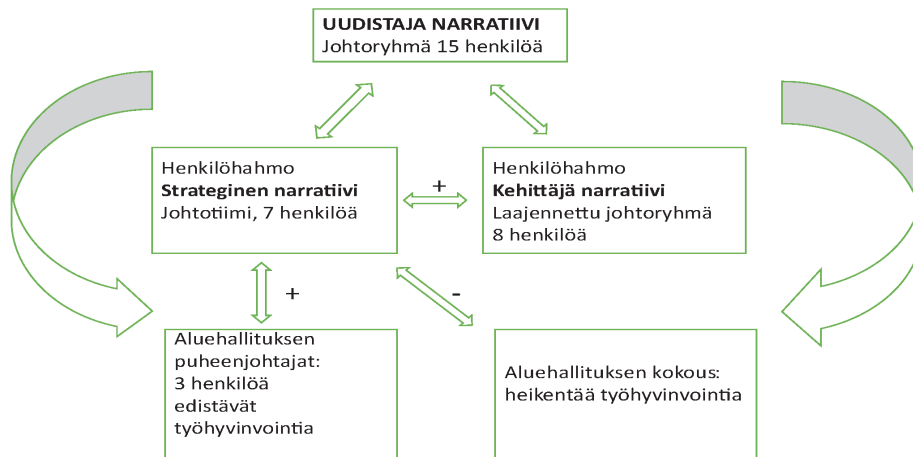
Mallissa (Labov & Waletzky 1997) olevat kuusi kertomuksen rakenneosaa ovat seuraavat: **Abstrakti** tiivistää kertomuksen aiheen ja vastaa kysymykseen mistä asiassa on kyse. **Orientaatio** esittelee kertomuksen tapahtumien paikan, ajan ja tilanteen sekä henkilöt. Orientaatio vastaa kysymyksiin kuka, mitä, missä ja milloin. **Komplikaatio** ilmaisee tapahtumien käänteet, niiden väliset ristiriidat ja kertoo mitä tapahtui. Se vastaa kysymykseen mitä sitten tapahtui. **Resoluutio** esittää tapahtumasarjan lopputuloksen ja vastaa kysymykseen mitä lopulta tapahtui. **Arviointi** ilmaisee kertomuksen merkityksen sen kertojalle tai yleisemmin vastaamalla kysymykseen mikä on kertomuksen tarkoitus ja/tai miksi se kerrottiin. **Kooda** sulkee ja palauttaa kertomuksen nykyhetkeen.

Komplikaatiossa tuon esille johtoryhmän jäsenten henkilökohtaiset kertomukset seuraten Warrin teoriaa mielihyvä (+) ja mielihyvä (-), ja niitä johtajuuden tekijöitä, jotka altistavat tutkimusaineiston mukaan työhyvinvointia dualistisessa johtamisympäristössä. Resoluutiossa esitän johtoryhmän jäsenten kokemukset työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksista yhteenvetona ja dualistisen johtamisen seuraukset työhyvinvointiin. Arviossa kerron miksi tämä tutkimus oli hyvä tehdä ja voisiko tästä tutkimuksesta olla jotain hyötyä esimerkiksi uudelle hyvinvointialuehallitukselle ja aluevaltuustolle. Koodassa tarkastelen hyvinvointialueen johtamisen aikajanaa 2023 – 2025. Nykyhetkessä ollaan tilanteessa, kun uuteen aluevaltuustoon on valittu poliittiset päättäjät. Empiirinen aineisto sulkeutuu nykyhetkeen 2025, joka kertoo johtoryhmän työhyvinvoinnin tilan.

5 JOHTORYHMÄN JÄSENTEN KERTOMUKSET

Analyysin tuloksena rakensin haastatteluaineistosta kaksi erilaista kertomusta henkilöhahmotyypeistä. Henkilöhahmojen tyypittelyt löytyivät ryhmistä johtotiimi ja laajennettu johtoryhmä, ja kokemukset pohjautuvat jokaisen johtoryhmän jäsenen rooliin johtoryhmätyöskentelyssä. Johtoryhmä on *Uudistaja narratiivi*, 15 henkilöä.

1. *Strateginen narratiivi* (johtotiimi, 7 henkilöä)
2. *Kehittäjä narratiivi* (laajennettu johtoryhmä, 8 henkilöä)



KUVA 3 Johtajuuden vaikutus johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin.

Tämän tutkimuksen ydintä on rikas haastatteluaineisto, jonka tuon esille suhteellisen suuressa määrin sitaattilauseiden avulla. Se auttaa ymmärtämään operatiivisen työn tekijöiden käytännön työssä työn imu (mielihyvä) ja työuupumus (mielipaha) kokemuksia, sekä näiden vaihtelua johtamistyössä. Tyypikertomukset ovat yhdistelmiä johtoryhmän jäsenten kerrotuista omakohtaisista kokemuksista ja tuntemuksista johtamistyössä. Mielihyvä puolella työn imu kertomukset kuvaavat innostumista, sitoutumista ja oman työn profession kehittämistä. Se näkyy myös tässä tutkimuksessa koulutushalukkuutena, (useampi jäsen suorittaa lisäopintoja) uuden oppimisena ja sitoutumisena työnantajaan. Se on myönteinen tunne ja motivaatiotila työssä. Työuupumuskertomukset ja työhyvinvoinnin vaihtelut kuvaavat mielipaha puolella energioiden rapautumista, jaksamiongelmia, ristiriitaisia tuntemuksia työssä ja koettuja työuupumuksen pahoinvointitiloja. Tutkimuksessa työpahoinvoinnin prosessia ymmärretään työuupumuksen kolmitahoisien oireiston avulla: uupumusteinen väsymys, kyynistyminen ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Maslach ym. 2001)

Abstrakti - tiivistää kertomuksen aiheen ja vastaa kysymykseen, mistä asiassa on kyse

Hyvinvointialueen johtoryhmän Strategiset narratiivit ovat strategisen ja operatiivisen johtamisen selkäranka. Heidän tehtävänsä on noudattaa hyvinvointialueen strategiaa ja johtaa operatiivista henkilöstöä. He ovat tavoitteellisia ja aloitteellisia, heidän työnsä jäljen pitää olla laadukasta, he haluavat kokea onnistumisia ja jakaa niitä Kehittäjä narratiivien kanssa. He hyödyntävät erikoisosaamistaan, johtavat tiedolla johtamisella (tutkimustiedolla), ja heillä on vahvaa kokemusta erityisesti uuden ideoinnissa.

Aluehallituksen kokoukset on koettu stressaavina ja työhyvinvointiin vaikuttavana. Tutkijoiden mukaan kunnallisen päätöksenteon ytimeen kuuluva politiikka edellyttää taitoa toimia poliittisessa rajapinnassa kuntajohtajan ja kunnanhallituksen puheenjohtajan kanssa. (Parkkinen & Haveri & Airaksinen 2022) Aluehallituksen puheenjohtajat ovat kokeneet välisensä yhteistyön toimivan ja pelaavan hyvin hyvinvointialuejohtajan kanssa. Se on ollut heidän mielestään harmillista poliittisina päättäjinä kokea, että poliittiset päättäjät eivät katso hyvinvointialuetta kokonaisuutena vaan katsovat oman alueensa etua, ja se on näkynyt hyvinvointialueen toiminnassa jännitteisenä erityisesti aluehallituksen kokouksissa.

Dualistisen johtamisen valtasuhteiden kokemukset ovat näyttäytyneet Strategisen narratiivin henkilöhahmoille siten, että he ovat kokeneet työssään lähes jatkuvaa luottamuspulaa, kun heidän tekemiinsä valmistelutöihin ei ole luotettu. Rynänen (2001) on todennut, että ristiriitakokemukset johtajuudessa luottamushenkilöstön kanssa voivat olla sekä uhka työn sujumiselle, että työhyvinvoinnille. Kunnallisen päätöksenteon ytimeen kuuluva politiikka edellyttää hyvinvointialuejohtajalta taitoa toimia poliittisessa rajapinnassa. (vrt. myös kuntajohtajan ja kunnanhallituksen yhteistyö, Parkkinen & Haveri & Airaksinen 2022)

Orientaatio - esittelee kertomuksen tapahtumien paikan, ajan ja tilanteen sekä henkilöt

Hyvinvointialue on ollut haasteellisen tilanteen edessä pyrkiessään alijäämien kattamiseen. Aluevaltuutetut eivät voineet tietää miten tiukkaan taloustilanteeseen he joutuivat. Hyvinvointialue ei ole johtamisympäristönä helppo tai yksinkertainen johtoryhmälle mutta ei myöskään luottamushenkilöjohdolle. Työn haastetta ja jännitteitä on saattanut lisätä, kun johtoryhmän jäsen ja poliittinen päättäjät tulivat eri organisaatioiden (sairaanhoidopiirien ja kuntien) johtamiskulttuureista ja valmisteluvaiheiden perinnöt ja paikallishistoriat mukanaan. Lisäksi mahdolliset aluekohtaiset erityispiirteet saattoivat heijastua aluehallituksen yhteistyöilmapiirin kehittymiseen.

Hyvinvointialueen ensimmäinen kausi on tutkimuksen aineiston hankintahetkellä loppuillaan. Johtoryhmätyöskentelyn yhteinen alkutaival käynnistyi operatiivisesta näkökulmasta hyvin. Iso organisaatiomuutos saatiin käyntiin. Hyvinvointialue tuottaa, kehittää ja järjestää sosiaali- ja terveyspalveluja sekä pelastustoimen palveluja maakunnan asukkaille. Organisaatio on rakennettu matalaksi siten, että johto on lähellä henkilöstöä. Tutkimusaineistosta on nähtävissä, että johtoryhmän jäsenten työskentely kuvautuu hyvänä ihmisten johtamisena, osallistavana ja tuen antamisena. Strategiset henkilöhahmot keskustelevat avoimesti työhön liittyvistä vaikeuksista ja yhteinen työilmapiiri tukee toimintaa, niin että keskusteltavaan asiaan voi vapaasti ilmaista mielipiteensä. Tutkimuksen poliittisen johtamisen kertomukset ja tarkastelu johtajuudesta rajautuu aluehallituksen puheenjohtajistoon ja heidän kertomuksiinsa. Millainen on dualistisen johtamisen merkitys johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin?

Hyvinvointialueen johtoryhmän työhön kuuluu toteuttaa hyvinvointialueen strategisia tavoitteita, joihin sisältyy monenlaisia haasteita, mutta niiden kautta työn merkityksellisyys ja koettu arvostus muodostuvat. Strategiassa hyvinvointialueen tavoitteena on olla Suomen parhaiden työnantajien joukossa. Henkilöstötyytyväisyys on ollut hyvällä tasolla, ja tavoitteena on pitää se jatkossakin hyvänä. Henkilöstöjärjestöjen kanssa on ollut avoimet välit ja hyvä yhteistyö sekä keskustelukulttuuri. Työ on haasteellista ja työ koetaan merkitykselliseksi. Rakennetaan uutta. Sen sijaan haasteettomassa työympäristössä hyvin koulutetuilla riskinä voi olla työhön kyllästyminen ja turhautuminen (Hakanen 2009a).

Johtoryhmä lähes kokonaisuudessaan on työskennellyt työn imussa ja rakentanut yhteistä uudenlaista johtamiskulttuuria. Johtamismotivaatio ja hyvä ihmisten johtaminen esihenkilöiden suunnalta on vienyt johtoryhmää yhdessä eteenpäin, vaikka poliittisten päättäjien huonolla toimijuudella on ollut merkitystä työhyvinvointiin. Narratiivisen analyysin komplikaatio-osiossa on nähtävillä työhyvinvointia heikentäviä voimavaroja ja seurauksia. Seuraavaksi käyn läpi työn imun kokemusta.

5.1 Strateginen narratiivi: Työn imun kokeminen

Työn imu on työhön liittyvää innostusta ja merkityksellisyyden kokemusta. Se tarkoittaa myönteistä tunne- ja motivaatiotilaa työssä. *Tarmokkuus* on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön sekä sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinikäymisten hetkinä. *Omistautuminen* on kokemusta, merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. *Uppoutuminen* on syvää keskittymistä ja paneutumista työhön ja siitä koettua nautintoa. Hakasen (2005) tutkimuksen mukaan johto- ja esimiesasemassa toimivat kokevat usein tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoamista ja työhön uppoamista. Johtamistyössä koettu työn vaativuus ei välttämättä aiheuta työuupumusta. Sen sijaan esihenkilön tuen puute voi aiheuttaa työuupumusta (Summanen 2019). Ei myöskään työhyvinvoinnin rakentuminen ole yksiselitteinen siten, että työn hyvät voimavaratekijät toisivat automaattisesti hyvää työhyvinvointia, kuten työn imua ja tyytyväisyyttä. (Hakanen 2011) Tässä kohtaan vastaan ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haastatteluaineistosta nostetuilla haastattelusitaateilla. Johtopäätökset teen tutkimuksen lopussa.

Strateginen narratiivi (7 henkilöä) ja kertomus työn imusta. ***Mitä työn imusta kerrotaan ja miten työn imu koetaan johtoryhmässä?***

"Koen, että työni on merkityksellistä ja työni on innostavaa ja sitä saan työn imua paljon. Koen, että työni antaa energiaa ja iloa myös muille elämänuille. Itsensä johtaminen tässä työssä korostuu, sillä työ vie välillä mennessään, kun on innostavaa tekemistä ja se on haasteellista. Minä olen jaksanut erittäin hyvin. Olen helposti innostuva en ole jarrumiehen roolissa ollut. Energiaa riittää, vaikka monia muutosprosesseja olen läpi käynyt vuosien varrella (H2)."

"Olen jaksanut hyvin tehdä töitä. Kiinnostava työ. Hyvä esihenkilö. Paras johtotiimi ja johtoryhmä missä olen ollut. Siis hyvä yhteistyö ja hyvät alaiset. Kaikki nämä on auttanut minun työhyvinvoinnissani. Tykkään haasteista ja se on tavallaan sitä innostavaa niin kun muutoksentekeminen ja johtaminen ja se on tuottanut jopa mielihyvää kuten onnistumiset (H4)."

"Minun työhyvinvointi painottuu kyllä sinne mielihyvän ja työn imun puolelle. Työni on siis erityisen innostavaa ja energisoivaa. Minä imen voimavaroja meidän vahvojen johtoryhmän ja päälliköiden kautta. Yhteistyöstä saan mielihyvän voimavaroja (H6)."

"Kehittämistyötä niin ehdottomasti on siellä mielihyvä puolella. Minä tykkään oman organisaation innovoimisesta, kehittämisestä ja johtamisesta mutta aina ei voi tehdä sitä mistä vaan tykkään. Energisoivaa on saada meidän johtamisfilosofia näkyväksi mitä virkajohto noudattaa. Mielihyvää itselle on tuonut henkilöstön tyytyväisyys (H1)."

"Koen paljon välillä työn imua tässä työssä. Tykkään kehittää uutta ja nähdä työn tuloksia. Minä olen itse motivoitunut ja minun esimies antaa erinomaista tukea ja johtoryhmän kollegat ovat parhaat mahdolliset. Meillä on hyvät sosiaaliset suhteet jokaiseen johtoryhmän jäseneseen ja välitön suhde esihenkilöön. Tässä työssä minulla on se mahdollisuus vaikuttaa ja se on minulle tosi tärkeä, että minä pystyn tekemään asioita. Minä saan valtavaa nautintoa muiden onnistumisesta ja kehittämisestä (H5)."

"Kyllä se enemmän on siellä mielihyvän puolella. Kyllä on kiva tehdä töitä. Olen innostunut työstäni ja koen tärkeäksi oman työn ja että tekee oikeita asioita. Kokemus on auttanut priorisoimaan omia tekemisiä. Minun työssäni on paljon vapausasteita ja pidän siitä. Hyvinvointialuejohtaja on nuori ja ajattelee asioista hyvin eri tavalla siis virkistävasti, minusta on ollut kiva (H3)."

"Me ollaan oltu täällä myrskyn silmässä mutta me selvitään se tuo mielihyvää ja siinä mukana on oma porukka. Olen aika rauhallinen tyyppi en ole semmoinen spontaani innostuja persoona, en lähde silleen räjähtäen minun pitää vähän aina harkita ennen, kun innostun mutta niitä hetkiä on ollut niitä innostuksen hetkiä kyllä paljon (H7)."

5.2 Kehittäjä narratiivi: Työn imun kokeminen

Kehittäjä narratiivi (5 henkilöä), joiden kertomukset pitävät sisällän työn imun kokemuksen.

Tutkimuskysymys: **Mitä työn imusta kerrotaan ja miten työn imu koetaan johtoryhmässä?**

"Olen kokenut koko ajan työn imua ja uuden rakentamista. Hyvinvointialuejohtaja oikeastaan rohkaisee siihen, että tehdään erilaisia ratkaisuja ja ei tehdä niin kuin muut niin se on ollut mukavaa ja energisoivaa. Koen, että minulla on mahdollisuus tehdä merkityksellisiä asioita ja saan työskennellä erittäin asiantuntevien johtajien kanssa. Tämä johtamistyö motivoi minua suuresti (H9)."

"Työhyvinvointi on ollut hyvää. Joskus on ollut niin innostavaa, kun ollaan päästy tekemään uutta ja kun puhuit siitä työn imusta niin sitähan se on ollut ja paljon tässä työssä. Koen työn merkityksellisyyden ja erityisesti tämän työn haasteellisuuden. Ehdottomasti positiivisen mielihyvän puolella ollaan. Teen pääsääntöisesti etätöitä ja siinä kontekstissa työn imu on tuonut minulle työhön paljon voimavaroja (H8)."

"Henkilökohtaisesti koen, että kyllä minä täällä innostuksen puolella olen. Tämän työn aikana olen kokenut työhyvinvointini hyväksi ja uudenlaista tarmokkuutta. Varmaan luonteestani johtuu, että en ole loukkaantuja tyyppi. Kestän erimielistä keskustelua ja yritän löytää yhteisen hyvän lopputuloksen asialle. Omassa työssäni työskentelen välillä vaikeiden asioiden kanssa (H14)."

"Joo varmaan molempia välillä kokee mutta koen että oma työni on monipuolista ja siinä pääsee vaikuttamaan asioihin. Kyllä minä useasti työssäni koen työn imua. Koen myös tarmokkuutta (H11)."

"No kyllä työtehtävien puolesta koen voimakasta työn imua ja monesti sanonkin sitä, kun porukat kysyvät, että milloinkaa jätät [...]. En jää [...], kun koen vielä työn imua ja terveyttä on ollut. Lähden aamulla mielellään töihin, ihan senkin vuoksi, että koen työni mielekkääksi ja nautin siitä suuresti (H15)."

Johtamistyö omassa organisaatiossa, ihmisten johtaminen mukaan lukien on ollut poikkeuksellisen kuormittavaa erityisesti hyvinvointialueen alkuaikana. Yhden jäsenen työhyvinvointiin on vaikuttanut suuresti poliitikkojen välinen riitely, toisen yksikkö perustettiin kokonaan uutena, ja yksikössä tehtiin johtajahenkilövaihdos nopealla aikataululla, ja kolmannen kertomus tuo esille hyvinvointialueen alkuvaiheen työn kuormittavuuden sen työmäärän ja raskauden. Kaksi henkilöä kertoi, että he eivät ole kokeneet työn imua vielä työssään. Kaksi uskoo sen heille tulevan myöhemmin ja yhdelle työn imu ei ole niin merkityksellinen asia.

Kehittäjä (3 henkilöä), joiden kertomukset eivät sisällä työn imun kokemusta.

"Minä tykkään tästä työstä ja minä haluan voida hyvin. Ei enää takaisin siihen tunneliin missä vaan tehtiin, tehtiin, ei valoa näkynyt missään. Tällä hetkellä saan tukea omalta esihenkilöltäni, hän on minulle tärkein tukijani. Nykyisin pystyn säätelemään omaa palautumistani paremmin. Koulutus antaa minulle lisää sitä työn imua. Kerron vielä myös, että tällä hetkellä voin hyvin (12)."

"On käynyt kyllä siellä heikommallakin puolella tämän työhistorian aikana, ehkä se pahin hetki oli silloin syksyllä, kun mietin, että nyt sitä lähdetään taas tänne johtajahommaa. Tosiaan vuosi 2023 oli huonoimmillaan. Nyt pystymme saamaan hyvin tukea toiselta työkaverilta ja esihenkilön tuki on hyvä. Työni oli ylikuormittavaa. Oli tullut paljon ikäviä työjuttuja eteen ja kun on saanut ne hoidettua niin kyllä sitten tuonne positiiviselle puolelle eli mielihyvässä tunnen itseni. En sano, että ihan kuitenkaan nytäkään ihan työn imussa. Vähintäänkin ehkä puolivälin olen ylittänyt. Tilanne tällä hetkellä on mielestäni työhyvinvoinnin osalta hyvä. Työn voimavaratekijöitä on hyvä yhteishenki eli työilmapiiri, johtoryhmä ja esihenkilön tuki (H13)."

"Ei mulle koskaan ole ollut tarjota työn imua, ehkä sitä niin ajattele, koska työ itsessään on aika palkitsevaa". "Tuli mitä tuli, uskon selviytyväni työni haasteista myös jatkossa. Hyvinvointialueen alkuvaihe oli niin, että odotti että kyllä tämä työ tästä helpottaa, kun organisaatio käynnistyy. No eihän se suinkaan niin ole ollut. Välillä on ollut hyvin

autoritäärinen olo hallituksen suunnalta. Jolloin tunne on ollut, että minä alainen tässä olen epäonnistunut tehtävässäni. Kyllä siellä hallituksessa on ollut ns. näpätämisen tarve. Että piti näpätellä meitä niin kuin sanotaan ruotuun... Vanhakantainen autoritäärinen johtaminen, ennemminkin kun oltaisiin rakentavilla kysymyksillä. Kyllä jokainen itsekin ymmärtää, että työssä on voinut olla puutteita, ei ole mikään ongelma huomata. Esihenkilöltä saan tarvittaessa tukea ja ylin johto jakaa tietoa todella hyvin (H10).”

Johtajuuden näkökulmasta esihenkilöt ovat osanneet tulkita työhyvinvointia heikentäviä tilanteita, apu tuen antajana ja työnjohdollisten tarvittavien toimenpiteiden tekijänä on ollut oikea aikaista johtajien työhyvinvoinnille. Mankan (1999; 2006) kehittämässä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallissa muistutetaan, että työntekijän on itse myös oltava kiinnostunut omasta työhyvinvoinnista ja työkyvystään. Hyvä itsensä johtamisen taito, kuten Sydänmaanlakka (2004, 22) toteaa, on väline väsymystä ja tylsistymistä vastaan. Kehittäjä narratiivit ovat itse ottaneet selviytymiskeinonsa käyttöön. Haastatteluhetkellä johtajat voivat hyvin, eivät kuitenkaan koe olevansa työn imussa, mutta kokevat jo työn iloa ja ovat suhteellisen tyytyväisiä työnsä määrään, joka heitä alkuaikoina erityisesti kuormitti.

5.3 Työn imun ja työuupumuksen vaihtelu

Tässä luvussa esitän *Uudistaja narratiivien 15 henkilön* (koko johtoryhmä) yhteiset tuntemukset, kokemukset ja näkemykset työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin vaihtelusta. Johtamistyössä runsaaksi koettu työn vaativuus työssä ei välttämättä aiheuta työuupumusta. Sen sijaan esihenkilön tuen puute voi aiheuttaa työuupumusta (Summanen 2019) Ei myöskään työhyvinvoinnin rakentuminen ole yksiselitteinen, että työn hyvät voimavaratekijät toisivat automaattisesti hyvää työhyvinvointia, kuten työn imua tai työtyytyväisyyttä (Hakanen 2011).

Empiirinen aineisto todentaa, että työn imua ja työuupumuksen vaihtelua työssä voi ilmetä samanaikaisesti. Työuupumus on prosessi, jossa työntekijän psyykkiset voimavarat ehtyvät vähitellen. Tutkijoiden mukaan työuupumusprosessimallin kolme ydinoiretta ovat: uupumusasteinen väsymys, kyynistyneisyys ja ammatillisen itsetunnon heikentyminen. (Maslachin & Schaufeli & Leiter 2001. Maslach ym. (1996) mukaan työuupumus kehittyy jatkuvan työstressin seurauksena: uupumusasteista väsymystä pidetään työuupumuksen ydinoireena. Leiterin ja Maslachin (1988), uudempi työuupumusta kuvaava malli on Leiterin (1993, 244-245) prosessimalli, joka olettaa, että keskeisin työuupumuksen komponentti on emotionaalinen uupumus. Emotionaalinen uupumus on täsmällisempi nimitys kuin työuupumus, sillä ilmaus tuo selvästi esille, että työuupumus on henkilössä ilmenevä reaktio ja tila, josta voi toipua.

Työuupumuksen ydinoire, heikentynyt ammatillinen itsetunto ulottuu työtaitoihin, työssä selviytymiseen ja pärjäämiseen liittyviin tuntemuksiin. Työhön kuuluu onnistumisen tunteet, esimerkiksi työstä saatu myönteinen palaute, ja se, että oma työ koetaan merkitykselliseksi. Ammatilliseen itsetuntoon liittyy oman työn hallinnan mahdollisuudet. Ammatillinen itsetunnon heikkeneminen saa aikaan tunteen, ettei enää pärjää työssään samalla tavalla kuin aiemmin. (Kalimo & Toppinen 1977) Henkilöhahmot Strategiset ja Kehittäjä narratiivit ovat voimakkaasti sitoutuneet työhönsä ja innostuneita siitä. He saattavat asettaa vaatimustason itselleen korkealle ja olla työssään kunnianhimoisia.

Tämä empiirinen aineisto korostaa työhyvinvoinnin moniulotteisuutta ja tarvetta tarkastella työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin riskitekijöitä johtamisen näkökulmasta tarkemmin. Päivittäinen useinkin toistuva työhyvinvoinnin vaihtelu jopa 2.5 vuoden ajan aluehallituksen kokouspäivinä voi olla rasite työhyvinvoinnille. Jotta työn imua voidaan edistää sekä tarvittaessa kiinnittää ajoissa

huomiota jaksamisongelmiin on merkityksellistä, että uskalletaan työpahoinvointia aiheuttava tekijä nostaa esille ja kertoa niistä ääneen. Tässä kohtaa vastaa ensimmäiseen tutkimuskysymykseen haastatteluaineistosta nostetuilla haastattelusitaateilla. Johtopäätökset teen tutkimuksen lopussa. Haastattelukysymys, johon vastausta haettiin: Voisiko työn imua ja työuupumusta ilmetä työssäsi samanaikaisesti?

Vastaan toiseen tutkimuskysymykseen: **Miten työn imun ja työuupumuksen vaihtelu koetaan?**

"Varmasti. Todella on päiväkohtaista. Täytyy myöntää, että paljon enemmän kuin missään aikaisemmassa työssä on päiväkohtaista vaihtelua. Kun avautuu seuraava päivä niin koko loppuviikko voi olla taas hirveätä työn imua ja draivia päällä." "Kyllä varmasti molempia puolia voisin kokea yhtä aikaan. Totta kai sitä välillä on väsynyt. Ja senkin voi ihan ääneen sanoa mutta sinne työuupumukseen saakka, että sairauslomalle pitäisi jotain merkittävää tapahtua." "Voisin kuvitella, että voisi ilmetä työuupumusta ja työn imua yhtä aikaa." " Voi olla, että ilmenee, mutta kyllä se työn imua on tässä työssä ollut." Joo voi. Esimerkiksi viime viikolla oli yksi juuri tämänoloinen tilanne. Aamupäivällä meni asiat hyvin ja iltapäivällä voi helvetti mitä tästä tuli mutta kyllä uskon, että noin voi käydä. Onneksi ei joka päivä mutta välillä noita päiviä on tänä aikana kyllä tullut eteen." "Helpostikin sanon kyllä. Sehän on tämän homman kluu. Eihän tämä olisi työelämää. Työn tekoon ehdottomasti kuuluu se vaihtelu. Se on normaalia. Siis se mielihyvä ja mielihäviö. On hetkiä, jolloin on tosi upeata, kun ihmisen juttu onnistuu ja toisinpäin." "Vaihtelua. Kyllä se on mahdollista, että on semmoinen hyvin raskas asia, joka tuntuu niin, että se vie kaiken energian ja sitten kun sinä saat sen hoidettua ja tulee se filis, että olet tyytyväinen itse siihen niin kyllähän sinulle tulee semmoinen flow tila hoitaa muitakin asioita". "Joo minulle tuo voisi vastata hyvin. Minä näen, että on eri leveleitä tässä minun työhyvinvoinnissa ja työssä. Minä nautin siitä, että saan työstäni tyydytystä siten, että työ minulle merkityksellistä ja työnsisältö on haasteellista. Tuo mielihäviö puoli on, että minä olen viime aikoina, sanotaanko hieman parkkiintunut." "No kyllä. Jotenkin semmoinen filis on, että varmasti semmoisia päiviä tulee, että päivä alkaa hyvin ja innokkaasti ja sitten tuleekin joku ikävä juttu siihen väliin." (H1, H7, H5, H2, H13, H14, H3, H15, H8).

"Siis varmaan tietyllä tavalla joo. On varmaan päiviä, jolloin toteaa työpäivän jälkeen tai työpäivän aikana, että on aivan uupunut minä en jaksa tehdä mitään. Mutta tavallaan seuraavana päivänä sinä teet jotain projektia tai jotain suunnitelmaa ja sinä koet tavallaan sitä työn imua. Tavallaan ei se ole oikeasti mitään työuupumusta ole, jos sinä koet, että tänään olen aika väsynyt, että olipas raskas päivä. Mutta jos sinä koet tavallaan kolme viikkoa sitä putkeen niin et sinä samanaikaisesti voi kokea, niin kun innostunut ja työuupumuksessa, mutta niin kuin pienissä asioissa sinä voit tavallaan ehkä kokea. Voi olla niin että joudut pakosti tekemään jotain mikä sinua uuvuttaa tai ahdistaa ja toisessa sinä olet suunnittelupalaverissa ja ajatukset lentää ja sinä olet innostunut ja kehitätte uutta (H4)."

"No välillä oma käyrä voi mennä sinne toiselle puolelle, kun menet hallitukseen ja todetaan että huonosti valmisteltu. Ikävät asiat osaan suodattaa, enää en jää niitä pohtimaan. Joten en koe, että minulla olisi vaaraa työuupumuksesta (H6)."

"Kyllä minä negatiivisella puolella olen liikkunut tämän työn aikana enemmän. Työ on ollut tosi kuormittavaa. Tällä hetkellä meillä on aika hyvä meininki minun mielestä (12)."

"Pääsääntöisesti tunnen tuota mielihyvä puolta työssäni. Hallituksen kokoukset ovat ennemminkin niitä stressaavampia, mutta en kuitenkaan koe työuupumusta (H11)."

"Kun kovasti panostaa uuden ideoimiseen ja siinä menee liian pitkälle niin voi olla vaarana, että alkaa väsähtämään. En ehkä työuupumukseen saakka kuitenkaan (H9)."

"Voi se joskus olla uuvuttavaa, kun joudut vastaamaan kysymyksiin, joista et oikeasti ole perillä sinun pitää sanoa, että palataan hetken päästä asiaan, kun minä ehdin katsoa. En kuitenkaan koe tuntevani työhyvinvointiani noihin ääripäihin työuupumus ja työn imun samanaikaisuuteen tässä työssä (H10)."

Komplikaatio - kertoo jonkin kääntein, ristiriidan ja mitä tapahtui

Hyvinvointialueen käynnistymisen jälkeen yhdelläkään Strategisella narratiivilla ei ole ollut käsitystä siitä, millaisiksi hyvinvointialueen ja kuntien välinen suhde, johtamisen ja ohjauksen kokonaisuuden kautta hyvinvointiudistuksessa tulisi muodostumaan. "Kyllähän tämä paine ja kiire on kova, en olisi

voinut ajatella, kun hommaan ryhdyin, että tämä taloudellinen paine tulee näin kovasti päälle.” Aluehallituksen puheenjohtajiston kertomukset osoittavat, että hyvinvointialueensa erilaisista päätöksentekotilanteista on varmasti ollut vaikutusta johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin, erityisesti jaksamiseen ja työmotivaatioon. Puheenjohtajiston mukaan asioiden käsittely kokouksissa ei ole ollut yhteistyön näkökulmasta toimivaa ja asiallista käyttäytymistä mutta kokevat, että tärkeintä on, kun päätöksiä on saatu tehdyksi.

Puheenjohtajisto toteaa, että lisäpaineita hyvinvointialueiden johtamiseen on tuonut julkinen talous. Hyvinvointialueet kamppailevat massiivisten talousongelmien kanssa. Lain mukaan alueiden tulee kattaa vuosina 2023 ja 2024 kertyneet alijäämät vuoden 2026 loppuun mennessä. Hyvinvointialue pyrkii sopeuttamaan talouttaan valtion ja hyvinvointialueen luottamushenkilöstön välillä ja usein ristiriitaisten tavoitteiden yhteen sovittamisen vaatimuksena. Yhteistyösuhteita he ovat joutuneet rakentamaan monien ulkoisten paineiden vallitessa. Johtamisen näkökulmasta kiirekulttuuri ja sen seurauksena koettu epäoikeuden mukaisuuden kokemukset, jotka ovat aiheuttaneet suuria haasteita johtajien jaksamiselle työssä.

Puheenjohtajisto keskenään (Keskusta, Kokoomus ja Sosiaalidemokraatit) ovat pystyneet toimimaan hyvin, vaikka eri mielisyyttäkin heillä kertomustensa mukaan on ollut. Puheenjohtajiston mukaan eri puolueissa on ollut omia jännitteitä, poliittisia ristiriitoja, joka on heidän näkemyksen mukaan varmasti kuormittanut operatiivista johtoa. Empiirinen aineisto kuvaa, että kuormittamista on lisännyt, kun siihen on liittynyt erityisen paljon henkilöön käypää ”maalittamista”. Useampi poliittinen päättäjä on tuonut koko aluehallituksen toiminnan ajan aluehallituksen kokousten kautta ylimääräisiä työhyvinvointiin liittyviä paineita johtoryhmän jäsenille. Kokouksissa julkinen nöyryytys esimerkiksi valmisteluaineistoihin on koettu nöyryyttävänä ja yksittäisen johtoryhmän jäsenen epäasiallisena kohteluna, jota Uudistaja narratiivit ryhmänä on myös kokenut. Tässä kohtaa nostan kahden Strategisen narratiivin haastattelusitaatit esille: *”Heidän mielestä viranhaltijoiden valmistelut on usein erittäin huonosti tehty ja muutosjohtaminen sanotaan epäonnistuneeksi. Esitykset eivät mene läpi tai ne menevät äänestyksen kautta läpi ja syntyy semmoista erimielisyyttä, joka näkyy jatkossa ja varmasti tuntuu pahalta. Et siinä ollaan ihan julkisuudessaakin niitten mielipiteiden kanssa ja aina ei asiallisesti, kyllä siellä virkamiehiä moititaan.”* ”No välillä oma käyrä voi mennä sinne toiselle puolelle, kun menet hallitukseen ja todetaan että huonosti valmisteltu.” Tutkijat Åhman ja Neilimo (2015) muistuttavat, että hallituksen ei pidä olla mikään koirakoulu.

Hyvinvointialueen jännitettä kärjistää talouden osalta hyvinvointialueiden rahoituspohja sekä rahoitusmalli, joka on valtionohjauksessa. Hyvinvointialueen toimintaympäristö on ollut monelta osin vaikeampi kuin uudistusta suunniteltaessa on ehkä ymmärretty. Dualistisen johtamisen työskentelyn ongelma on siinä, että kuntalain mukainen hallintorakenne istutettiin hyvinvointialueille. Ammatillisen toiminnan ”päälystakiksi” asetettiin poliittinen johto, jolla ei ole oikein ollut kelvollista päätettävää (raha-asioissa rajallinen päätösvalta). Tämä tilanne näytti ruokkivan ohijohtamista. Jännitteet näkyivät valtuutettujen kokemuksissa heikoista vallankäytön mahdollisuuksista. (puhelinkeskustelu 4.6.2025 Ryynänen/Summanen) Jari Stenvall toteaa, että ”poliittikkojen ja viranhaltijoiden välisen epäluottamuksen juurisyöt ovat hyvinvointialueita koskevassa lainsäädännössä. Alueella poliitikoilla ei ole hirveästi tilaa. Toisaalta johtajat ovat tilivelvollisia sekä alueellisille että valtakunnallisille poliitikoille. Lisäksi valtiovarainministeriö sekä sosiaali- ja terveysministeriö ohjaavat alueita Stenvallin mukaan aika tiukasti”. (ks. hyvinvointialueet, Yle)

Aluehallituksen kokouksessa käydyt keskustelut on voitu kokea repivinä, jolloin tunne siirtyi mielipahan puolelle, eikä siten innosta Strategista narratiivia yrittämään työssään. Ymmärrettävää

on, että johtajien työpäivään sisältyy hetkittäin myös voimavaroja menettäviä tunteita. Ne voivat liittyä työtehtäviin, jotka johtajan on hoidettava monesti kiireellisesti pois. Pitkäkestoinen stressi johtamistyössä voi pahimmillaan johtaa työuupumukseen. (Summanen & Sintonen & Takala 2021)

Virtasen ja Stenvallin (2010, 9) mukaan julkishallinnon johtamistyöllä organisaatiot joko menestyvät tai eivät menesty. Jäntti ja Majoinen (2008, 7) nostavat hyvän johtamisen kunnan strategiseksi menestystekijäksi. Hyvä johtaminen on kahden kauppaa: luottamushenkilöiden ja kuntajohtajan. (ks. lisää Majoinen 2013, esipuhe.) Viitala (2014, 214-215) toteaa, että työssä on tärkeää tunnistaa työhyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. Ne rakentuvat tässä tutkimuksessa kertomuksina juonellisesti komplikaatioiden aiheuttajiin. Uudistaja narratiivien 15 jäsenen empiirinen aineisto tuo esiin voimavaratekijöitä heikentäviä ja voimavaroja edistäviä tekijöitä (TV-TV) mallilla (Kuva 2).

Komplikaatio – jatkuu...

Tutkimuskysymys: *Millaiseksi poliittisten päättäjien toiminta on koettu?*

Työn imun mahdollistamisen kannalta ratkaisevaa on kuitenkin se, mikä sen merkitys on organisaatiossa ja johdetaanko työntekijöitä niin, että työn imua on mahdollista kokea (Hakanen 2011.) Strategiset narratiivit osallistuvat aluehallituksen kokouksiin. Johtoryhmän puheenjohtaja toimii aluehallituksessa esittelijänä ja niinpä viime kädessä johtoryhmän puheenjohtaja ottaa kokouksessa epämiellyttävät vuorovaikutustilanteet vastaan. Johtoryhmän jäsenten työhyvinvointia heikentävät aluehallituksen kokouksessa: jännitteiset kokoukset, ristiriitakokemukset, konfliktit, kokousilmapiiiri, keskinäinen kemia, vuorovaikutustilanteet, luottamuksen puute ja epäoikeudenmukaisen kohtelun kokemus.

"Aluehallitus on kahtiajakautunut. Se kahtiajakaisuus tietysti näkyy hyvin vahvasti. Se on varmasti semmoinen asia, joka epäilemättä kuormittaa ja vaivaakin johtoryhmän jäseniä (H5)."

" Aluehallituksen kokoukset ovat jännitteisiä, jos kokonaiskuvaa katsoo, niin se on jännitteinen se ei ole minun kokemuksen mukaan arvostava, ei ole tavallaan yhteistä hyvää tai yhteistä maalia kohden menevä. Siellä näkyy dualistinen niin kun jako (H4)."

"Aluehallituksen kokoukset ovat aika ajoittain ollut hirveä energiasyöppö, hankalia aluehallituksen jäseniä valitettavasti on olemassa. Hallituspäivä maanantai, illalla voi olla ihan täysloppu ja illalla miettii jaksaaos tätä duunia enää päivääkään. Kokousilmapiiiri vaikuttaa, kun se ei pohjaudu käsiteltävässä asiassa mihinkään faktaan. Pelataan vaan poliittista valtapeliä. Poliittisten päättäjien päätöksiin vaikuttavat myös heidän omat poliittiset arvostukset ja tavoitteensa. Ehkä suuri haaste on meillä sen aluehallituksen sisällä keskinäisessä kemiassa, ei niinkään johtoryhmän ja aluehallituksen välillä (H1)."

"On myös myönnettävä, kun menet sinne hallitukseen ja siellä pari jäsentä sanoo, että erittäin huonosti valmisteltu, vaikka todella hyvin on valmisteltu asioita, se tuntuu epäoikeudenmukaiselta. Hyvinvointialueen toiminnan alussa kaikki oli huonosti valmisteltu. Kaikki toimialat ei kehenkään viranhaltijaan yksinään kohdistunut vaan kaikkien asiat oli huonosti valmisteltu. Minusta on ollut outoa, kun faktoihin ei luoteta, vaan luottamushenkilöstön oma näkemys mistä ei irti pääse. Johdamme tiedolla mutta toisella puolella johdetaan kuulopuheilla tai muttu tuntumalla ja ne näyttäytyvät sitten mediassa jne. (H6)."

"Kuulen kyllä ja mitä itsekin havainnoin niin kyllähän se on ollut aika repivää se luottamus (H3)."

" Ristiriidat ja sama kitka on säilynyt, mikä oli myös heti havaittavissa hyvinvointialueen alussa, se on säilynyt vahvasti. Hallituksen sisäinen yhteistyö ei ole siitä kyllä parantunut mihinkään. Alussa tuli viranhaltijoille paljon palautetta huonosta valmistelusta ja valmistelun laadusta ja muuta semmoista. Paljon tulee yksittäisiltä hallituksen jäseniltä tosi kitkerää palautetta takaisin viranhaltijajohtoa kohtaan. Meillä on tiedossa täällä hyvinvointialueen sisällä aika vahvoja alueellisia jännitteitä ja keskenään ristiriitaisia intressejä. Näkyy myös tässä poliittisessa työskentelyssä. Tulee

virkajohtoa kohtaan aika paljon kritiikkiä luottamushenkilöiltä. Jotenkin tuntuu, että keskinäistä luottamusta toisen osapuolen hyviin tarkoituksiin ei haluta ymmärtää. Minusta vastakkainasettelu on edelleen aito ongelma (H11).”

”Hyvinvointialuejohtaja on aina läsnä esittelijänä kokouksessa ja pitää ajankohtaisen katsauksen, sen jälkeen hallituksen jäsenet voivat kysellä meiltä haluamiaan kysymyksiä. Ollaan teamsin kautta kokouksessa mukana, ei välttämättä fyysisesti paikalla. Suurin osa hallituksen jäsenistä myös kokoontuu teamsin välityksellä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta ajateltuna, ehkä sisäinen kulttuuri on muotoutunut siihen, että on ollut paljon äänestämistä (H7).”

”Se poikkeilu on kaikkien pahinta. Sinä olet tavallaan virittänyt sen koko koneiston ja tehnyt asiat ja sitten yhtä äkkiä todetaankin, että ei näin. Tulee se omalta päätöksenteosta tai valtion suunnalta niin se on se kaikkein pahin. Siinä tulee itselle turhautuminen ja samoin omien kollegoiden kanssa. Päätöksenteosta on tullut palautetta, että he eivät ikinä ole nähneet näin huonoa valmistelua, siis riippumatta aiheesta ei ole kohdistunut minuun erityisesti tai johonkin muuhun vaan että se tuli aina. Näytti sille, että haluttiin näpäyttää ja laittaa meitä ruotuun. Negatiivista palautetta valmistelusta tai muusta ei pitäisi antaa kömpelösti (H10).”

”Hallituksessa on kaksi – kolme jäsentä, jotka ovat voimakkaasti edustaneet koko ajan vain omaa kuntaa. Yksittäiset henkilöt aluehallituksesta jopa viranhaltijoihin kohdistavat asioita tai hänen alueeseen epäsuorasti tavalla esimerkiksi mistä pitäisi sopeuttaa, niin siellä on aina niitä, jotka tietävät missä on liikaa henkilöitä, ja mistä ostetaan mitään. Hankalat tapaukset ja asiat on aiheuttanut kitkaa ja jännitteitä. Asioita käsitellään uudelleen ja se kuuluu tähän työhön ei siinä mitään erikoista ole. Se ei kenenkään työhyvinvointia sinällään laske. Minä koen niin, että meidän johtoryhmän jäsenet ovat hyvin asiallisia ja osaavia ei ne lähde mukaan niihin, vaikka toiset siellä vastapuolella ehkä provosoivatkin (H13).”

”Minusta pitäisi olla sitä luottamusta, ja jos sitä ei ole, niin silloin olisikin aika lailla asiallisen keskustelunpaikka. Hoidettaisiin aidosti vuorovaikutussuhdetta. Johtoryhmän jäsenet jaksavat työskennellä ja johtaminen toimii, on keskinäistä luottamusta (H12).”

”Kyllähän luottamushenkilöille pitäisi jotain tehdä, koska hehän omalla mollaamisellaan ja maalittamisella, niin kun sanotaan hehän nimenomaan nakertavat tämän meidän ylimmän johdon jaksamista ja työhyvinvointia, mikä on päivän selvää. Eihän siitä tietenkään ääneen puhuta. Minusta muutamilla luottamushenkilöillä olisi peiliin katsomisen paikka. He ovat se ylin päättävä elin ja he voivat kyllä kritisoida mutta asiallisesti. Välillä tuntuu, että ei luottamushenkilöillä ole tarkoitustakaan ymmärtää. Ei tarvitse, kun lehti ja some avata niin siellä on poliittisilta päättäjiltä erittäin törkeätä käytöstä. He suoraan haukkuvat niin kun henkilöinä meidän johtajia ja se ei kyllä ole aikuisen ihmisen käytöstä. Ihmisiä on ne meidän johtajatkin. Kyllä heihin sattuu ihan varmasti, vaikka kuinka kovanahkaisia sanoisivat olevansa. Kyllä minun on alkanut huolestuttaa nämä hyvinvointialueiden johtajien lähdöt. Kyllä tässä huoli on käynyt, että mites meidän johtaja oikeasti jaksaa. Sanon vaan, että on ollut ikävää katsottavaa (H14).”

”Minua on kuormittanut hirveästi tämä [...] ja [...] välinen riitely ja se politiikkojen välinen riitely. Työskentely viranhaltijoihin päin on näyttäytynyt kovin repivänä ja riitelevänä. Olen pohtinut, että jädäkö tänne vai lähteäkö pois sillä nämä ei ole pikkujuttuja mitä täällä on vallinnut. On tuntunut tyhmältä, että eikös ne ymmärrä ei tänne yksikään korkeakoulutettu viisas ihminen jää tätä meininkiä katselemaan. Se on ollut voimakas fiilis ja ei ole motivaatiota tehdä, jos ei ole mitään arvostusta ja kaikkii on huonoa, niin mistä saa sen motivaation. Negatiivinen lähestymiskanta, ennen kuin on käyty edes asiaa läpi. Tietyltä porukalta tulee tämä (H12).”

”Viime vuoden aikana on vahvistunut se tämmöinen voimakas vastakkainasettelu [...] ja [...] välillä ja hyvinkin riitaseksi on välillä mennyt. Heidän mielestä viranhaltijoiden valmistelut on usein erittäin huonosti tehty ja muutosjohtaminen sanotaan epäonnistuneeksi. Esitykset eivät mene läpi tai ne menevät äänestyksen kautta läpi ja syntyy semmoista erimielisyyttä, joka näkyy jatkossa ja varmasti tuntuu pahalta. Et siinä ollaan ihan julkisuudessaakin niitten mielipiteiden kanssa ja aina ei asiallisesti, kyllä siellä virkamiehiä moititaan. Tämä on lähinnä [...] päättäjien osalta, että ilmeisesti tässä on pitkähistoria siitä, että [...] olisivat halunneet olla joillain muulla hyvinvointialueella kuin täällä [...] ja kokivat [...] ajetaan alas ja [...] henkilöstöä niin kuin kohdellaan eri tavalla kuin muuta henkilöstöä. Kyllähän näiden poliittisen päättäjien johtaminen vaikuttaa meidän johtajien työhyvinvointiin. Tämmöistä keskustelua tässä valitettavasti on. Olen sanonut monta kertaa, että virkamiehet ja henkilöstö ei tätä munaa mutta päättäjät voivat sen munata (H9).”

”Aluehallituksen kokousten ympärillä käydyllä keskustelulla on minun mielestä varmasti ollut työhyvinvoinninkin näkökulmasta vaikutusta johtoryhmän jäseniin. Aluehallituksen kokouksissa käsiteltäviin asioihin on kehittynyt hyvinvointialue toiminnan alusta alkaen näkemyseroja [...] ja [...], mikä hiertää joidenkin aluehallituksen luottamushenkilöiden ja johtoryhmän jäsenten välejä. Usein kokouksissa vuorovaikutus on pysynyt jännitteisenä, ja

virallisena. Sanoisin, että avoimen vuorovaikutuksen puute on meillä hankaloittanut tilannetta koko valtuustokauden, ja on johtanut tähän karkeaan vastakkaisasetteluun. Onhan näillä mainitsemillani toimilla oma merkitys viranhaltijoiden työhyvinvointiin. Lisäksi meillä on ollut niin, kun tärkeimmissä pykälissä päätetään, että ei ole paikalla se varsinainen jäsen. Meillä on koko ajan alusta saakka ollut se oikea linja, vaikka siitä tuli vähän kritiikkiä, että teillä on liian tiukka tulkinta tuohon esteellisyteen (H2)."

Poliittisten päätöksentekijöiden kaksoisroolien hyvinvointialueiden ja kuntien päätöksenteossa nähtiin aiheuttavan intressiristiriitoja ja siltä osin haastavan hyvinvointialueiden alueellista päätöksentekoa. (Paatela & Tynkkynen 2024); (ks. myös Laesterä 2024, 75-76)

Johtoryhmässä yksi Strateginen narratiivi johtaa henkilöstöjohtamisen kautta useita Kehittäjä narratiiveja. Heidän kohdallaan hyvällä henkilöstöjohtamisella ja ihmisten johtamisen taidoilla on ollut merkitys työssä koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnilla tiedetään olevan suuri merkitys työn tuottavuuden ja liiketoiminnan kannattavuuteen sekä sairauslomien vähentämiseen. Työhyvinvoinnin tutkijat Aura ja Ahonen (2016) ovat tutkineet organisaation tuloksellisuutta, talouden ja henkilöstötuottavuuden näkökulmasta. Työhyvinvointi voi tukea yrityksen liiketoimintaa tai julkisen sektorin työpaikan tuottavuutta - tällöin ilmiötä kutsutaan strategiseksi hyvinvoinniksi. Tässä tutkimuksessa Strategiset narratiivit kokevat, että poliittisten päättäjien johtajuudella on vaikutusta heidän työhyvinvointiinsa. Tutkijaryhmä Aura ja Hussi (2024) nostavat esille organisaation menestymiseen liittyen mm. johtamistyön kokemukset työn organisoinnista, toiminnan oikeudenmukaisuudesta, esihenkilön antamasta tuesta, palautteesta ja johtajien energiasta. (ks. lisää Aura & Ahonen & Hussi, 2018; Aura & Ahonen & Hussi & Ilmarinen 2018; Aura & Ahonen & Ilmarinen 2011)

Empiirinen aineisto todentaa, että aluehallituksen puheenjohtajiston tuella on ollut merkitystä työhyvinvointiin ja työssä jatkamiseen.

"Aluehallituksen puheenjohtajisto ymmärtää ja hoitaa hyvin tehtävänsä. Heillä on semmoinen asenne, että yhteiseen hyvään tässä pitää pyrkiä mutta joukossa on henkilöitä, joista ei aina tiedä, että mikä se tarkoitusperä olikaan (H13)."

"Meillä on ollut erittäin hyvä tuki aluehallituksen puheenjohtajistolta (H2)."

"Aluehallituksen puheenjohtajisto on fiksua, ja he ymmärtävät varmasti huonon johtamisen vaikutukset johtajien työhyvinvointiin. Hyvinvointialuejohtaja ei olisi varmaan täällä, ellei näitä henkilöitä olisi, niin ajattelen. Kyllähän luottamus on lisääntynyt poliittisella puolella, koska se tietoisuus on lisääntynyt meidän palveluista (H12)."

"Minä olen ääneen sanonut aluehallituksen puheenjohtajistolle, että varmasti moni meistä johtoryhmän jäsenistä, siis viranhaltijajohdosta ei olisi tässä ja tarkoitan juuri työhyvinvoinnin näkökulmasta, ellei aluehallituksen puheenjohtajisto ollut niin vahvasti tukemassa. Luottamushenkilöstö on isossa roolissa, en tiedä ymmärtävätkö he edes kaikki sitä. He ovat päätöksentekijöitä, kyllä. Mutta he ovat vastuussa siitä, että viranhaltijajohto pystyy ja toisaalta jaksaa toimia ja tehdä sitä duunia. Arvelen, että eivät välttämättä ymmärrä käyttäytymisensä vaikutustaan ihmisten työhyvinvointiin. Voisin sanoa, että joskus turhauttaa, ja jopa uuvuttaa mutta ei vie työuupumukseen. Täytyy kuitenkin sanoa, että tämä politiikka on aika ajojen iskenyt maahan, ja on tullut mietittyäkin, että onkos tässä mitään järkeä mutta onneksi ne ovat aina sitten olleet lyhytaikaisia hetkiä ja tunteita (H5)."

"Kyllä puheenjohtajisto ainakin antaa tukea johtoryhmän jäsenille (H4)."

"Oma henkinen kestävyys on pysyä rauhallisena silloinkin, kun kohtaan epäreiluutta ja ymmärtämättömyyttä. Aluehallituksen ja valtuuston puheenjohtajiston kanssa yhteistyö minun mielestä on ollut erinomaista. Siis hyvin rehellistä ja avointa keskustelua. Sieltä saan myös tukea työlleni. Keskustelu ja hyvä yhteishenki, se hyvä keskustelukulttuuri. Se ei kuitenkaan hallitusporukkaan täysin valu (H1)."

"Ilman hyvinvointialuejohtajan tsemppausta tässä olisi ollut vaikeaa. Meillä on ollut erittäin hyvä tuki aluehallituksen puheenjohtajistolta (H6)."

"Puheenjohtajisto taasen tukee virkajohtoa mutta ei asioissa mitkä liittyvät sopeuttamiseen. Silloin on vahvaa kitkaa havaittavissa. Näkökulma on hyvin kapea, ja se on just sitä sen oman kylän sotepesteen palvelutason vahtimista. Onneksi ne johtoryhmän jäsenet, jotka eivät ole hallituspöydän ääressä ovat sen tiedon varassa mitä kuulevat, se ei tule suoraan niin kuin kasvoista kasvoihin. Ei ole syntynyt hyvää keskustelukulttuuria (H11)."

"Itsellä ei ole kontaktipintaa aluehallituksen kokouksiin. Käyn tai seuraan teamsin välityksellä aluevaltuuston kokouksia (H8)."

"En ole aluehallituksen kokouksissa mukana, en edes esittelemässä myöskään mitään asiaa, joka liittyy meidän johtamismalliin. Ei minulla ole henkilökohtaista kokemusta poliittisen päättäjien tavasta johtaa, ja miten se vaikuttaa työhyvinvointiin (H15)."

Resoluutio – ilmaisee lopputuloksen ja vastaa kysymykseen mitä lopulta tapahtui

Strategiset narratiivit ovat läsnä aluehallituksen kokouksissa, ja he ovat kokeneet työhyvinvointia vahingoittavia tai vähintäänkin kuormittavia kokoustilanteita. Poliittisilta päättäjiltä on kuultu sanallisia uhkauksia, huutoa, aggressiota ja ylimielisyyttä. Vaikka huonot vuorovaikutustilanteet ja reaktiot eivät ole kohdistuneet itselle, johtoryhmän jäsenet kokevat ne yhteisesti annettuina. Ristiriitaiset poliittisten päätöstentekijöiden ja virkavastuulla toimivien viranhaltijoiden toimijuuteen liittyvät kokemukset huonosta johtajuudesta eivät voi olla vaikuttamatta työhyvinvointiin. Kokouksen jälkeen johtoryhmän jäsen voi olla väsynyt, ahdistunut ja samalla kokea yksinäisyyttä. Se on asia, josta ei yleensä puhuta ääneen. Keskustelu käydään kotona lähipiirissä.

Strategiset narratiivit ovat suhteellisen itsenäisesti ammatillisessa roolissa toimivia asiantuntijoita. Olisikohan tähän kielteiseen suhtautumiseen yhtenä syynä se, että he saattavat olla joltain osin tottumattomia poliittisten päätöstentekijöiden kanssa työskentelyyn. Aiemmissa hallintorakenteissa, joista heillä on kokemusta ja heidän kytkentänsä poliittisiin päättäjiin on voinut olla ohuempaa. Toisesta suunnasta katsottuna: ovatko poliittiset päättäjät puolestaan tottumattomia toimimaan yhteistyössä vahvan ammattiosaamisen omaavien asiantuntijoiden kanssa. Lähes jokainen johtoryhmän jäsen on edellisessä johtamistyössään ollut uuden innovatiivisen kehittämistyön, organisaation kehittämisen tai muutosjohtamisen kanssa tekemisissä. Heille on tuttua työn imun kokemukset ja muutamalle voimakkaan työn imun aiheuttama työuupumuskokemus.

Arviointi - ilmaisee kertomuksen merkityksen

Huomioitavaa on, että hyvinvointialueen johtoryhmälle tulee monenlaisia työpaineita. Kuvia vaatimuksia on asukkailla, aluevaltuutetuilla kuten Suomen hallituksella. Asukkaat vaativat parempia palveluja ja palvelujen säilyttämistä alueella. Poliittiset päättäjät haluavat enemmän valtaa ja pitää vaalilupauksiaan äänestäjille. Heillä on oikeus kertoa, miten ne palvelut tulisi järjestää paremmin ja miten hyvinvointialueen tulisi toimia. Poliitikolla on oikeus ja jopa velvollisuus toimia näin, mutta tämän voisi tehdä ihan asiallisesti. Hyvinvointialue on alusta alkaen ollut sopeuttamisen kierteessä ja kukaan poliittisista päättäjistä ei ole pystynyt ottamaan ns. poliittisia voittoja. Suomen hallitus odottaa hyvinvointialueilta tiukkaa taloudenpitoa ja rahat eivät ole alueiden omia, kun ne tulevat valtiolta. Siis aitoa budjettivaltaa hyvinvointialueilla ei ole. (ks. lisää **Hyvinvointialueen luottamushenkilön käsikirja**, Ryynänen 2025) Hyvinvointialueiden rahoitus perustuu pääosin valtion yleiskatteeseen laskennalliseen rahoitukseen. (ks. myös Valtionvarainministeriö 2023a)

Aluehallituksen puheenjohtajiston mukaan aluehallitus on joutunut johtamaan hyvinvointialueen toimintaa erittäin vaikeassa talouden ristiaallokossa. Aluehallituksen puheenjohtajan mukaan jopa

”sumussa”. Uusille valituille aluevaltuustoon valituille päättäjille jää vielä paljon tehtävää palvelujen varmistamisessa ja talouden tasapainoon saattamisessa. Hyvinvointialue on osoittanut, että kulukasvun hillitseminen on onnistunut ja suunta on kääntymässä hyvinvointialueella parempaan suuntaan. Alijäämien kattaminen lain mukaiseen määräaikaan mennessä ei näytä onnistuvan. Hyvinvointialuejohtajan mukaan säästötoimenpiteitä saadaan aikaan myös niillä toimenpiteillä, joihin ei tarvitse tehdä poliittisia päätöksiä. Aluehallituksen puheenjohtajisto on antanut kiitosta avoimesti johtoryhmän jäsenten tekemän työn tunnustamisessa ja arvostamisessa. Tutkimuksen loppukirjoitusvaiheessa uudet aluevaltuutetut on nimetty, joukossa on vanhoja ja uusia poliittisia päättäjiä. Hyvinvointialueen siirtymäkauden jälkeen uudella vaalikaudella työskentelyn toivoisi sujuvoituvan ja yhteistyön toimivan paremmin. Tämän tutkimuksen perusteella voisikin kysyä, olisiko poliittisilla päättäjillä jotain opittavaa johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin ja ihmisten johtamiseen liittyen?

Johtoryhmän puheenjohtaja antaa kannustavaa palautetta ja hän saa myös sitä itse johtoryhmän jäseniltä. Yhdessä jokaista johtoryhmän jäsentä pyritään auttamaan parhaalla mahdollisella tavalla, kun huomataan epäoikeuden mukaista kohtelua. Johtoryhmän puheenjohtaja kokee valtavaa iloa johtoryhmän jäsenten onnistumisista. Samoin Strategiset ja Kehittäjä narratiivit omien henkilöstöjensä osalta. Johtoryhmässä psykologinen turvallisuus näkyy siten, että siellä uskalletaan kysyä, ideoida, ympärillä olevat johtoryhmän jäsenet kannattelevat, kuuntelevat ja arvostavat toisiaan. Johtoryhmässä on erityisen hyvää ihmisjohtamistaitoa, halua, kykyä ja taitoa tukea haastavissa tilanteissa toisiaan. Sitä voisi kuvata hyvän johtajuuden ominaisuudeksi. Johtoryhmän jäsenet ovat yhdessä päättäneet selvitä isosta muutoksesta ja ensimmäisestä valtuustokaudesta. He ovat joutuneet hyvinvointialueella sopeuttamaan toimia valtion määräämän rahoitustilanteen vuoksi. Tekemällä kaiken sen mikä on ollut heidän käsissään viranhaltijoina virkavastuulla tehtävissä.

Kooda – sulkee ja palauttaa perspektiivin nykyhetkeen

Tämän tutkimusaineiston valossa lähtötilanne yhteiselle johtoryhmätyöskentelylle oli vuonna 2023, että johtoryhmä jäsenineen koki työssään työn imua, intoa, iloa ja energisyyttä. Oltiin uuden muutoksen edessä. Johtoryhmän jäsenet välittivät myönteistä asennetta, energisyyttä ja innostustaan, vaikka dualistinen johtajuus poliittisten päättäjien kanssa oli ajoittain ollut hyvinkin haasteellista. Erityisesti näkemyseroja ja erimielisyyttä. Johtoryhmässä on kollektiivinen ilmapiiri ja työn tekeminen sujuu, ja se on tuonut voimavaroja. Johtoryhmän jäsenet ovat alusta alkaen rakentaneet vahvaa keskinäistä luottamusta. Johtoryhmässä ei ole koettu toimintaa haittaavia klikkejä jäsenten kesken. Tienari ja Piekkari (2011, 262) muistuttavat, että työyhteisön työhyvinvointi olisi syytä pitää esillä, vaikka kaikki menisi hyvin.

Johtoryhmän jäsenistä 12 henkilöä on kokenut pääsääntöisesti työssään työn imua vuoden 2023 – 2025 aikana. Johtoryhmän kolme jäsentä eivät ole kokeneet työssään työn imua, mutta kuitenkin välillä työn iloa. He eivät ole kuitenkaan olleet työuupuneita. Samaan aikaan kun johtoryhmän jäsen kokee työssään työn imua niin toisesta suunnasta hän voi kokea häirintää, uhkailua, asiatonta palautetta mediassa ja jopa ”maalittamista”. Johtoryhmän jäsenet tukevat ja auttavat parhaalla mahdollisella tavallaan toisiaan työssään. Johtoryhmän jäsenet ovat ratkaisuhakuisia ja keskenään valmiita tarvittaessa asioiden käsittelyssä kompromisseihin. Tehtyihin valmisteluaineistoihin jäsenet pyrkivät antamaan toisilleen kannustavaa ja kriittistä palautetta, kun se on tarpeen. Jokainen johtoryhmän jäsen toimii yhteisesti sovittujen työskentelytapojen mukaisesti, kuten valmistautuminen kokouksiin ja materiaalin toimittaminen ennakoon. Johtoryhmässä ei syytellä tai etsitä syyllisiä, kuten usein on tapahtunut aluehallituksen kokouksissa.

Operatiivisen toiminnan työskentely hyvinvointialueella on vaativaa ja yhä enemmän on oltava mahdollista kokea työssään onnistumisia yksin ja yhdessä. Parhaimmillaan johtoryhmä on jäsenilleen iloinen ja energinen, jokaisen vahvuuksia hyödyntävä yhteisö, joka saa operatiivisen toiminnan kukoistamaan ja ihmiset voimaan hyvin. (Valpola 2012) Huomioitavaa on, että johtoryhmän jäsenet työskentelevät myös omien toimialojensa johtajina. Johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnilla on merkitystä, sillä se voi siirtyä henkilöstöjohtamisen kautta henkilöstöön. (ks. lisää Hakanen & Perhoniemi 2012)

6 TUTKIMUSTULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Tutkimustulosten tiivistys

Tässä pääluvussa alalukuineen esittelen tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset yhteenvetona. Tämän tutkimuksen tehtävänä oli lisätä ymmärrystä johtoryhmän jäsenen työn imusta ja työuupumuksesta sekä näiden työhyvinvoinnin ulottuvuuksien vaihtelusta johtamistyössä. Tavoite oli ymmärtää, millaiseksi johtoryhmän jäsen kokee, tunnistaa ja käsittää oman työhyvinvointinsa dualistisessa johtamisympäristössä. Tutkimus tuo lisäymmärrystä poliittisten päättäjien ja esihenkilöiden johtajuudesta työhyvinvointiin.

Tässä tutkimuksessa narratiivisen analyysin toteutin Labovin ja Waletzky (1997) kertomuksen rakenneosamallin kautta. Erityisen rikasta on ollut tutkia johtoryhmän jäsenten kertomia omakohtaisia kokemuksia, näkemyksiä, tuntemuksia ja käsityksiä työhyvinvoinnistaan, joita he eivät aiemmin työpaikalla ole jakaneet kenellekään ulkopuoliselle asiantuntijalle. Narratiivinen tutkimusote soveltui työhyvinvoinnin (työn imu) ja työpahoinvoinnin (työuupumus) tutkimiseen siksi, että jo lähtökohtaisesti ihmiset ymmärtävät ja merkityksellistävät elämäänsä ja kokemuksiaan kertomusten kautta (ks. Polkinghorne 1995; Sintonen 1999). Tarkastelin työhyvinvoinnin ulottuvuuksia johtamiskontekstissa kertomuksellisesta maailmasta käsin, ja keskiössä olivat tutkittavien henkilöiden omakohtaiset kokemukset.

Tutkimuksen tarkastelukulmat olivat mahdollisia ainutlaatuisen rikkaan tutkimusaineiston ansiosta. Tutkittu hyvinvointialue tutkimuskohteena voi olla poikkeuksellisen ongelmallinen, kun esille nousi johtoryhmän jäsenten ja aluehallituksen puheenjohtajiston kertomuksina asioiden valmistelun heikkous ja se, että lähes kaikesta äänestettiin. Tutkimus osoitti, että henkiset voimavarat hupenivat Strategisilta narratiiveilta aluehallituksen kokouksissa. Narratiivinen tutkimus ohjasi ymmärtämään ja näkemään ensisijaisesti johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnin (työn imu) ja työpahoinvoinnin (työuupumus) ulottuvuuksien vaihtelua, jopa päiväkohtaisena kokemuksena johtamistyössä. Pidempään jatkuessaan tämä voisi olla merkittävä riski johtoryhmän jäsenen ja johtoryhmän työhyvinvoinnille. Johtoryhmässä kaikki jäsenet voivat pahoin (kärsivät), jos yksikin jäsen voi huonosti. Samoin työn imu kerrotaan tutkimuksessa kollektiivisena ilmiönä. Kaikki iloitsevat onnistumisista.

Johtoryhmän vastuulla on hyvinvointialueen operatiivisen johdon tehtävät ja siksi on tärkeää ymmärtää heidän työhyvinvointiaan laajemmasta hyvinvoinnin viitekehyksestä. Ensin olen tarkastellut johtoryhmän jäsenten työhyvinvointia Warrin (1987;1990;1994;1999) teorian ja Hakasen (2005) kehittämän työn imu mallin mukaisesti, samalla seuraten käsitteitä työn imu ja työuupumus

sekä näiden prosesseja. (Kuva 2) Taustateorian olen seurannut tutkimuksessa työn vaatimusten - työn voimavarojen (TV-TV) (Schaufeli & Bakker 2004; Hakanen 2005; 2011) mallia ja kahta polkua: työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin, jotka olen muokannut narratiivisen (laadullisen) tutkimusaineiston avulla, johtamistyössä työhyvinvointia heikentäviin ja edistäviin voimavaroihin.

Viidentoista tutkimukseen osallistuneen johtoryhmän jäsenen kertomukset muodostavat harvinaislaatuisten ja monipuolisen aineiston. Tutkimuksen tuloksena tutkimusaineistosta johtoryhmän jäsenistä rakentui kaksi kertomusta ja henkilöhahmoa. Strateginen (7 henkilöä) ja Kehittäjä (8 henkilöä). Kolmas kertomus on Uudistaja narratiivi eli koko johtoryhmä, joka yhdessä uudistaa johtamiskulttuuria ja työhyvinvointia. Tämä narratiivi jää vähemmälle huomiolle, koska tutkimus painottui enemmän yksilöön. Johtoryhmän puheenjohtaja pyrkii uudistamaan johtamiskulttuuria pois kuntapuolen autoritäärisestä johtamisesta, ja tuomaan tilalle uudenlaista johtamista. Johtoryhmän toimintatapa on yhteistyö: toinen toisiaan kannustaen ja tukien. Hyvinvointialueella ei ole käytössä mitään johtamisen mallia tai ”ismiä”. Hyvinvointialue ja johtoryhmä omaksuu kertomuksissaan Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori *Jari Hakasen* esittämän mallin palvelevasta johtamisesta. Se poistaa hyvinvointialueelta autoritääristä ja hierarkkista organisaatiokulttuuria.

Tutkimus nosti esille aluehallituksessa koettujen vuorovaikutustilanteiden kohdalla huonot esihenkilötaidot. Tutkimustulokset osoittavat Peter Warrin (1999) ja Jari Hakasen (2005) täydentämän mallin avulla, että johtoryhmällä ja yksittäisten johtoryhmän jäsenen työhyvinvoinnilla – työn imulla ja esihenkilön hyvällä tuella on suuri merkitys, vaikka samalla koetaan epäoikeuden mukaista kohtelua ja luottamuksen puutetta. Hyvä ihmisten johtaminen toteutuu johtoryhmässä hyvän yhteisen energian ja yhteishengen ansiosta. Työn imuun tuo lisäymmärrystä Auran ja Hussin (2024) tutkimus ”*Paremmen johtamisen manifesti*”. Sen mukaan energia kasvaa aseman mukana, ja johtoryhmäläisten omalla energialla on merkitystä. (ks. Aura & Ahonen 2016; Aura ym. 2018). Johtoryhmän jäsenet ovat muiden työntekijöiden tavoin oikeutettuja hyvään ihmis- ja henkilöstöjohtamiseen. (Summanen 2019)

Johtoryhmältä Luoman (2023) mukaan edellytetään kykyä tunnistaa organisaationsa oleelliset johtamishaasteet ja tuottaa yhteensopiva yhteinen näkemys niiden voittamiseen. Se vaatii jokaisen johtamisalueen edustajalta myötävaikuttamista yhteisen voittavan tulevaisuustarinan todeksi elämiseen. Tutkimus osoitti, että johtoryhmän puheenjohtaja on pyrkinyt hakemaan keskinäistä luottamusta aluehallituksen jäsenten kanssa. Siten että johtoryhmän jäsenillä olisi turvallinen olo ja yhteistyö sujuisi. Yhteistyön sujumisesta aluehallituksen jäsenten kanssa taas riippuu, miten hyvinvointialue organisaationa pärjää, ja miten johtoryhmän jäsenet kokevat työhyvinvointinsa. Juuti (2010) nostaa esille, että organisaation menestys perustuu hyvään keskinäiseen yhteistyöhön, hyvään johtamiseen sekä hyvinvoivaan ja työkykyiseen henkilöstöön. Juuti (2006, 237) huomauttaa, että huonolaatuinen johtaminen vie ihmisiä henkiseen ahdinkoon.

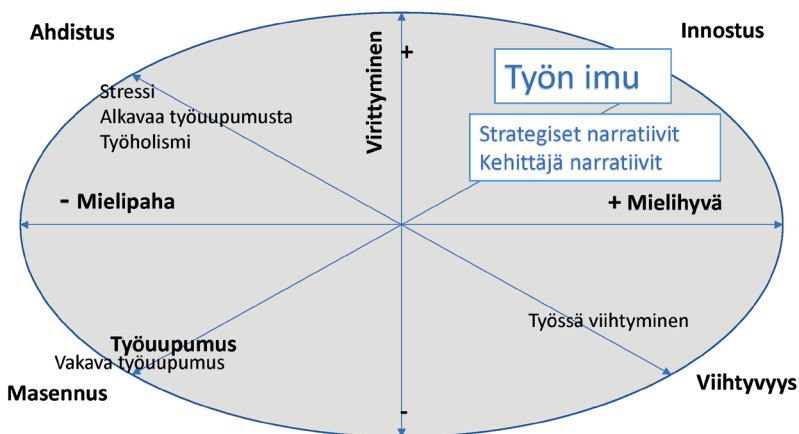
Tutkimus osoitti, että Strategisen narratiivin jäsenillä työpahoinvoinnin kokemus liittyi selvästi aluehallituksen kokouksiin, joka aiheutti hetkittäistä työpahoinvoinnin vaihtelua työpäivän aikana. Työpäivään sisältyi työn imua ja työuupumusoireita ja ne voitiin kokea, jopa lähes työuupumustilana. Normaalialue on, että jäsen voi kokea itsessään väsymystä, stressiä, kyllästymistä työhönsä tai vähäisempää työn imua aika ajoin, ja se on tämän empiirisen tutkimuksen tulosten osalta ymmärrettynä normaalia ja kuuluu elämään.

Tutkimuksen keskeiset tulokset johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnista: Strategiset narratiivit työskentelivät koko ensimmäisen kauden työn imussa. Valmistelutyöt aluehallituksen kokouksille

todettiin hyvin usein aluehallituksessa huonosti valmistelluiksi. Johtoryhmässä ymmärrettiin, että valmistelutyö on tärkeää, jotta aluehallitus voi tehdä päätöksiä. Kokemukset niihin liittyvistä tunteista vaihtelivat henkisesti varsin merkittävästi ja ne kuluttivat ajoittain voimavaroja. Samaan aikaan, kun Strategiset kokivat välillä varsin voimakasta ristiriitaa ja epäoikeuden mukaista kohtelua poliittisten päättäjien kanssa valmistelutöiden osalta, Kehittäjät vaikuttivat omaksuneen enemmän toimeenpanevan roolin. He eivät olleet kuin harvakseltaan asiantuntijoina esittelemässä toimialansa asioita aluehallituksen kokouksissa. Heille töitä tuli uudelleen valmisteluun, mikä lisäsi työn määrää ja aikataulullisesti koettua kiirettä. Kuitenkin johtoryhmässä ymmärrettiin, että valmisteluja tuli tehdä. Kehittäjät olivat huolissaan omien taitojensa, osaamisensa ja kykyjensä riittävydestä, kun saivat tiedon, että aluehallituksen kokouksissa käsitellyt asiat olivat huonosti valmisteltuja.

Johtoryhmän puheenjohtaja toimi esittelijänä ja ”*ukkosenjohdattimena*”, hän otti vastaan aluehallituksessa kovimmat ”*iskut*”. Usein koettiin, että negatiiviset asiat alueella uutisoitiin ja positiiviset asiat jäivät uutisoimatta. Vastaavasti Kehittäjä kertomuksissa jokaisella jäsenellä ei ilmennyt poliittisiin päättäjiin liittyen suoria kokemuksia, kuten Strategisilla narratiiveilla. Ne olivat enemmänkin tunnistettuja ja kerrottu tiedoksi. Narratiivi Uudistaja, johtoryhmä: Strategiset ja Kehittäjät kokivat, että heillä ei ollut juurikaan vaikutusmahdollisuuksia aluehallituksen vuorovaikutusongelmiin. Loppujen lopuksi johtoryhmän jäsen ja johtoryhmä yhdessä määrittelee omasta kokemuksestaan käsin käsityksensä siitä, mihin voi itse työhyvinvoinnissaan vaikuttaa, millaisia vaikutusmahdollisuudet ovat ja mikä on heidän vaikutusmahdollisuuksiensa ulkopuolella.

Tutkimustulokset tiivistin kolmeen tutkimuskysymykseen. Ensimmäinen tutkimuskysymys: Mitä työn imusta kerrotaan ja miten työn imu koetaan johtoryhmässä?



KUVA 4 Johtoryhmän jäsenet on lisätty hyvinvoinnin ulottuvuudet -malliin (Warr 1999; Hakanen 2005) sinisellä fontilla.

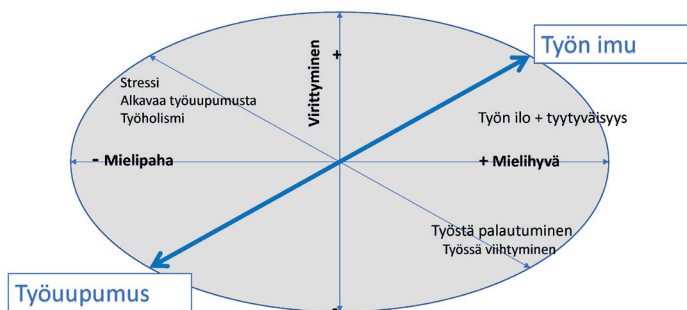
Tutkimus osoitti, että tarkastelu työhyvinvoinnin ulottuvuuksien osalta painottui kertomuksissa työn imun kertomuksiin ja työn ilo oli muutamalle johtoryhmän jäsenille riittävä.

Johtoryhmän osalta tutkimustulos osoitti johtoryhmän jäsenten työhyvinvoinnin olevan (+) mielihyvä puolella. Se kertoo työtoiminnan ja yhteistyön mielekkyydestä, vaikka suuriakin haasteita henkilötasolla (henkilökemia) aluehallituksessa oli ollut. Hakasen (2011) mukaan työntekijä lähtee aamulla yleensä mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä. Seuraavat

haastatteluista poimitut sitaatit kuvastivat työn imua: *"Minun työhyvinvointi painottuu kyllä sinne mielihyvän ja työn imun puolelle. Työni on siis erityisen innostavaa ja energisoivaa."* *"Olen sitoutunut tähän tehtävään", "Olen jaksanut hyvin tehdä töitä", "Kiinnostava työ", "Koen, että työni on merkityksellistä ja työni on innostavaa ja saan työn imua paljon. Koen, että työni antaa energiaa ja iloa myös muille elämänaluille."* *"Hyvä esihenkilö", "Esihenkilön tuki"* *"Paras johtotiimi ja johtoryhmä missä olen ollut". "Tykkään haasteista ja se on innostavaa", "Johtoryhmä on paras mitä minulla ollut", "Johtoryhmän ilmapiiri"* *"Kyllä tämä on paras johtoporukka mukaan lukien koko johtoryhmä missä minä olen 20 vuoden aikana ollut".*

Johtoryhmä kokee voimaantumista yhdessä tekemisestä ja hyvästä oman esihenkilön tuesta. Samoin kuin Hakasen (2005) voi tämänkin tutkimuksen perusteella tehdä sen johtopäätöksen, että johtoasemassa toimivat kokevat usein tarmokkuutta, omistautumista ja työhön uppoamista. Seuraavat sitaatit ovat kuvaavia esimerkkejä johtoasemissa toimivien henkilöiden lausunnoista: *"Tämän työn aikana olen kokenut työhyvinvointini hyväksi ja uudenlaista tarmokkuutta."* *"Koen myös tarmokkuutta."* *"Olen omistautunut täysin tälle työlle."* *"Työ on niin mielenkiintoista, että vie mennessään ja en aina huomaa edes ajankulkua..."* Työn imu ymmärrettiin tässä tutkimuksessa yleisesti käytettyjen määritelmien mukaan (ks. tutkimuskäsitteet) Tutkimus osoitti, että työuupumusta ei tunnistettu sellaisena kuin tutkijat työuupumuksen määrittelevät. (ks. Hakanen 2005; Maslach ym. 2001; Schaufeli & Enzmann 1998; Kalimo & Toppinen 1997). Yksikään johtoryhmän jäsen ei kokenut olleensa työuupunut johtamistyön aikana, kuten tutkijat työuupumuksen määrittelevät. Työuupumus omakohtaisena kokemuksena kuitenkin näyttäytyi johtoryhmän jäsenille eri tavoin ja työuupumuksen käsitteen ymmärtämisessä koettiin erilaisia syvyyksiä. (ks. Summanen 2019)

Toinen tutkimuskysymys: **Miten työn imun ja työuupumuksen vaihtelu johtamistyössä koetaan?**



KUVA 5 Tutkimuksessa on tarkasteltu kahta subjektiivisen työhyvinvoinnin toisiaan täydentävää työhyvinvoinnin ulottuvuutta eli ydinkäsitteitä ja niiden tiloja: työn imu ja työuupumus ja niiden keskenään koettua vaihtelua.

Narratiivinen tutkimus lisäsi ymmärrystä, että molempien työhyvinvoinnin ja työpahoinvoinnin prosessien olemassaolo on mahdollinen ja työntekijä voi yhtäaikaaisesti kokea työn imua ja työuupumusta sekä kokea myös näiden vaihtelua. (ks. Hakanen 2005) Tulokset osoittivat, että johtoryhmän jäsenillä esiintyi työhyvinvoinnin kokemuksen vaihtelua työn imun ja työuupumuksen välillä työpäivinä aika ajoin. Tätä vaihtelua oli koettu erityisesti Strategisten narratiivien jäsenillä

aluehallituksen kokouspäivinä, koska kokoukset olivat olleet hyvinkin voimavaroja ja energiaa vieviä. Työssä on mahdollista kokea ainakin lyhyellä aikavälillä eriasteista virittyneisyyttä ja mielihyvää tai -pahaa. Työn imu näyttää olevan melko pysyvä työhyvinvoinnin tila, jossa tosin kansainvälisten tutkimusten mukaan on todennettavissa päivittäistä tai viikoittaista vaihtelua. (Sonnentag 2003) Summasen (2019) tutkimuksen mukaan johtoryhmän jäsen ja johtoryhmä voivat samaan aikaan kokea työssään sekä työpahoinvointia että työhyvinvointia. Tämä selittyy myös tässä tutkimuksessa sillä, että työtehtävät voivat olla mielenkiintoisia, mutta samaan aikaan koetaan johtajuuden heikkouksia. Tältä osin tämä tutkimus lisää työhyvinvoinnin moniulotteisuuden ilmiön ymmärtämistä. Hakanen (2011, 22) toteaa, että työhyvinvointi ei ole yksiulotteinen ilmiö.

6.2 Poliittisten päättäjien ja esihenkilöiden vaikutus johtoryhmän jäsenten työhyvinvointiin

Kolmas tutkimuskysymys: **Millaiseksi poliittisten päättäjien toiminta on koettu?**

Tutkimusaineiston perusteella on todettavissa, että poliittisten päättäjien huonoa johtamista ja heidän poliittisia sisäisiä ristiriitojaan tunnistettiin kokouksissa, mutta ne pidettiin julkisuudelta salassa. Asiat nousivat jossain vaiheessa kuitenkin julkisuuteen huoli-ilmoituksilla ja silloin koettiin suurta hämmennystä poliittisella ja operatiivisella puolella. Käsittely oli lähes tabun tavoin salattua epäkorrektia käytöstä, josta ei puhuttu ääneen. (Åhman & Neilimo 2015, 21). Pynnösen (2015, 59) mukaan huonosta johtamisesta ja johtajasta vaietaan. Poliittinen päättäjä, jolta puuttuu kyky ja taito ihmisten johtamiseen, voi olla pahimmillaan näkymätön ja vainoava. (ks. lisää Juuti 2018) Asia koettiin hankalaksi ja araksi, ja tilanteesta pyrittiin selviytymään odottamalla uusia poliittisia päättäjiä seuraavalla vaalikaudella.

Ensimmäisenä toimintavuonna työskentely opetti johtoryhmän jäsentä selviytymään henkisesti johtamistyössään sekä miten erilaisiin ristiriitoihin suhtaudutaan ja miten niitä yhdessä ratkotaan. Työstä selviydyttiin hallituksen puheenjohtajiston hyvällä ihmisten johtajuudella ja esihenkilö tuella. Ensimmäinen kausi on vaatinut taitoa ja erityistä henkistä kestävyyttä toimia poliittisessa rajapinnassa. Aluehallituksen puheenjohtajiston ja esihenkilöiden tukea ei voi olla korostamatta tutkimustuloksissa. Haastavissa työtilanteissa esihenkilöltä tai työkavereilta saatu tuki, palaute, sparraus tai mahdollinen työnohjaus voisivat olla keskeisimpiä työn voimavaroja. Kokemus, ettei jää vaikeassa tilanteessa yksin, ja että halutessaan voi saada keskusteluapua työstään.

Tutkimuksessa merkittävä ristiriita löytyi Labovin ja Waletzky (1997) kertomuksen rakenneosamallin komplikaatioissa. Seuraavat haastatteluista poimitut sitaattit kuvastivat ristiriitaa:

"Suurin haaste on ollut aluehallituksen sisäisessä kemiassa. On ollut ymmärrettävää, että faktalla ei välttämättä ole merkitystä, kun päätöksiä tehdään. Päätöksiä tehdään sen mukaan, miltä ne näyttävät tai saadaan näyttämään, ja samalla pelataan enemmän sitä poliittista vaalipeliä- kuin keskustelua siitä mikä on niin kun fakta." "Tutkitulla tiedolla ja tiedolla johtamisella ei ole ollut merkitystä." "Keskustelua ei käydä totuuspohjalta vaan mielipiteiden pohjalta."

Merkittävimmäksi yksittäiseksi ristiriitaa aiheuttavaksi tekijäksi nousi aluehallituksen kokouksissa koettu poliittisten päättäjien taholta paine toteuttaa eri faktapohjilla päätöksiä, jotka olivat ristiriidassa Strategisten narratiivien omien faktojen kanssa. Viranhaltijoiden tekemä valmistelutyö Kyöstin (2024, 66) mukaan nojaa faktapohjaiseen tarkasteluun ja tiedolla on erityinen merkitys päätöksentekoprosessissa. Sen sijaan usein luottamushenkilöiden näkökulmassa keskusteluun tulee tiedollisten tekijöiden lisäksi erilaiset arvot ja tunteet, jopa yksittäisiä, kokemuksia.

Johtoryhmän puheenjohtaja on joutunut aluehallituksen kokouksissa toimimaan ”*ukkosenjohdattimena*”, sillä hän on vastuussa viime kädessä johtoryhmänsä jäsenten eli organisaationsa esityksistä. Tämän lisäksi hän on joutunut panostamaan johtoryhmän jäsenten tukemiseen. Sitaatti johtoryhmän jäsen haastatteluaiheistosta: ”*No välillä oma käyrä voi mennä sinne toiselle puolelle, kun menet hallitukseen ja todetaan että huonosti valmisteltu. [...] Seuraavana päivänä hyvinvointialuejohtaja tuo uskoa siihen, että minua tuetaan.*”

Olennaista on ymmärtää, että johtoryhmän puheenjohtaja vastuullisena esittelijänä, ei voi tietenkään tuntea kaikkien asioiden yksityiskohtia, vaan on joutunut tukeutumaan asiantuntijoihinsa johtoryhmän jäseniin. Johtoryhmän jäsenet toimivat työssään ristipaineessa ja kokivat erilaisia jännitteitä dualistisessa johtamisympäristössä poliittisten päättäjien kanssa. Samoin kuin Ryyänen (2001) toteaa, ristiriitakokemukset luottamushenkilöstön kanssa voivat vaikeuttaa työn sujumista. Tutkimusaineisto kertoi, että dualistinen johtaminen on ensimmäisellä kaudella hidastanut päätöksentekoa hyvinvointialueella. Valmistellut päätösaasiat ja niiden väliset ristiriidat ja useaan kertaan tehty valmistelu oli hidastanut päätöksentekoa, ja jopa joltain osin estänyt tarvittavia toimenpiteitä. Dualistisessa johtamisympäristössä hyvinvointialueella tarvitaan luottamukselliset suhteet poliittisten päättäjien ja johtoryhmän kanssa. (ks. lisää Hämäläinen & Prättälä & Ryyänen 2009). Kyösti (2024, 67) toteaa, että poliittisen johtamisen näkökulmasta on kuitenkin merkittävää muistaa, että luottamushenkilöt ovat lopulta vastuussa tehtävistä päätöksistä äänestäjilleen eli kuntalaisille.

Strategiset ja Kehittäjä narratiivit

Strategiset narratiivit ja muutamat Kehittäjä narratiivit olivat kokeneet vaikeita vuorovaikutukseen liittyviä johtamistilanteita erityisesti aluehallituksen kokouksissa, joissa henkistä kestävyyttä voisi kuvata menestystekijäksi. Johtoryhmän puheenjohtajan hyvä henkinen kestävyys ja Strategisen ryhmän hyvä yhteishenki, vuorovaikutus ja esihenkilön tuki auttoivat vaikeissa valmistelu- ja päätöksentekotilanteissa kestämaan voimakasta kritiikkiä. Tutkimus vahvisti käsitystä poliittisten päättäjien toiminnasta, joka Summasen (2019) tutkimuksen mukaan on ollut sinnittelyä.

Tutkimusaineisto osoitti, että aluehallituksen kokouksissa usein yhteistyö oli ollut jännitteistä. Paananen, Jäntti, Haveri, Sinervo ja Sinkkonen (2024, 61-62) esittävät neljä kehittämissuosituksia hyvinvointialueille HALKO-hankkeen väliraportissa ja huomion suuntaamisen päätöksenteko- ja valmisteluprosesseihin jännitteiden lievennyttämiseksi. Tämän tutkimusaineiston perusteella oli löydettävissä näitä jännitteitä koko ensimmäisen kauden ajan. Tutkimus osoitti myös, että aluehallituksen poliittisten päättäjien ja johtoryhmän vuorovaikutussuhde ja keskustelukulttuuri päätöksentekotilanteissa ei ole ollut toista osapuolta arvostavaa ja seurauksia oli ollut työhyvinvointiin. Strategiset narratiivit käsitelivät yhdessä pois vaikeaksi koetut kokoustilanteet. Samoin Luoma (2022, 129) pitää tärkeänä, että johtoryhmä kohtaa erimielisyyden yhdessä ja käsittelee ne pois. Hakasen (2011, 82) mukaan ”työn imu on mahdollista vain, kun työntekijä suostuu hyvän mahdollisuuteen ja siihen, että voi kokea työn imua siitä huolimatta, että työssä ja työyhteisössä voi samaan aikaan olla itselle vastentahtoisia piirteitä. Suostuminen hyvään tarkoittaa muun muassa sitä, että suhtautuu ongelmiin ratkaisukeskeisesti, säilyttää aikuisuutensa kiperissäkin tilanteissa ja antaa työtovereilleen luvan ja tilan iloita työstään ja onnistumisista.”

Esihenkilöiden tuki

Kertomukset johtoryhmän puheenjohtajasta, hyvästä esihenkilöstä, ihmisjohtajasta ja tehokkaasta lääkärijohtajasta ovat piirtyneet johdettavien kokemusmaailman kautta. Johtoryhmä jäsenineen on osoittanut vahvan tukensa johtoryhmän puheenjohtajalle. Johtoryhmän puheenjohtajan tuki jokaista johtoryhmän jäsentä kohtaan erikseen ja yhdessä. *”Minä yritän auttaa muita jäseniä onnistumaan, sillä saan itse työn imua siitä, kun johtajani onnistuvat työssään”*. Johtoryhmän puheenjohtaja oli luottanut ja kuunnellut johtoryhmän jäseniä herkillä korvalla, ja jopa ristiriitatilanteissa toimialajohtajan kokemus ja näkemys asiasta oli painava. Työskentely työn imussa oli yksi selitys sille, että itsensä johtaminen ja tuen antaminen toimivat johtoryhmässä.

Tutkimuskertomukset osoittivat, että aluehallituksen puheenjohtajistolla on ollut riittävät sosiaaliset taidot, empatiakykyä ja ihmisjohtamisen taitoa. He olivat tukeneet myös useampaa Strategista narratiivia. Haastavissa työtilanteissa oli esihenkilöltä tai toiselta johtoryhmän jäseneltä saatu tuki, ohjaus, palaute ja sparraus olleet keskeisimmät työn voimavarat. Hyvinvointialueen aluehallituksen puheenjohtajisto oli toiminut tässä merkityksessä voimavaroja edistävänä. Tutkimusaineisto osoitti, että ellei näin olisi ollut, useampi johtoryhmän jäsen olisi voinut hakeutua toisiin tehtäviin tai kokea jopa työuupumusta jääden sairauslomalle. Vaarana olisi voinut olla, että johtoryhmän jäsenen uupuminen olisi altistanut johtoryhmän myös sosiaaliselle uupumiselle. (Summanen 2019)

Tutkimustulos havainnollistaa ymmärtämään haastattelusitaattien kautta, millaiseksi dualistinen johtaminen oli koettu työhyvinvoinnin näkökulmasta ja millaisia seurauksia sillä oli ollut työhyvinvointiin. Samalla se tuo uutta tietoa hyvinvointialueille johtoryhmän jäsenten sosiaalisessa kontekstissa siitä, miten johtoryhmässä koettiin poliittisten päättäjien ja esihenkilöiden tuen antaminen sekä merkitys ihmisten johtajuuden näkökulmasta. Tutkimus osoitti, että moni johtoryhmän jäsen tai esihenkilö oli tarttunut riittävän ajoissa liialliseen työpaineeseen. He tiedostivat, että työuupumuksesta on erittäin vaikea palata takaisin työhyvinvoinnin polulle, joskin se on mahdollista. Työuupumuksen ehkäisemisen yksi tapa on vahvistaa työn itsensä johtamisen voimavaroja. Useat johtoryhmän jäsenet ovat ottaneet käyttöönsä erilaisia selviytymiskeinoja, joihin liittyy mm. fyysistä liikuntaa, joka lisää palautumista työstä ja antaa työhyvinvointia. Miten Suomi voi? -tutkimuksen yksi päätulos loppuvuodesta 2024 on seuraava: ”esihenkilöiden työuupumusoireilusta on tullut lähes yhtä yleistä kuin työntekijöiden ja heidän irtisanoutumisaikansa nykyisestä työstä ovat yleistyneet”. (Hakanen & Kaltiainen & Suutala 2025). Tämä tutkijoiden tutkimustulos huomioiden on hyvä olla tietoinen johtoryhmän jäsenten työpahoinvoinnin tilasta ja ymmärtää työuupumuksen prosessia.

Haveri, Airaksinen ja Paananen (2013) ovat tutkineet kuntajohtajien tarinoita, kokemuksia ja näkemyksiä kuntajohtamisen roolista muutoksessa. Tutkimuksessa sovellettiin narratiivista analyysia ja siihen yhdistettiin elämänkerrallisuuteen liittyviä näkökulmia. Haverin ym. (2013, 62) mukaan tarinoissa kerrottiin uskalluksesta, valinnoista ja jääräpäisyydestä. Tarinoissa ei kuitenkaan kerrottu epäonnistumisista tai tilanteista, joissa kuntajohtajilla olisi ollut jaksamisongelmia. Tämän tutkimuksen tuloksissa on kerrottu hyvin henkilökohtaisista ja arkaluontoisista jaksamisongelmista niin yksilö- kuin johtoryhmätasolla.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja luotettavuus

Tämän tutkimuksen rajoitteena voidaan katsoa se, että tutkimus keskittyi vain yhden hyvinvointialueen johtoryhmään ja sen jäseniin. Alun perin mukaan suunniteltiin kaksi muutakin

johtoryhmää. Kuitenkin näillä hyvinvointialueilla hyvinvointialuejohtaja irtisanoutui tai irtisanottiin, mikä esti jatkoneuvottelun tutkimukseen osallistumisesta. Joka tapauksessa tämän yksittäisen johtoryhmän tutkiminen on ollut tärkeää, ja siltä saatu tutkimusaineisto ja tulokset voisivat kuvata yleisempääkin tilannetta hyvinvointialueilla, kun esimerkiksi taloutta joudutaan sopeuttamaan nopealla aikataululla. Hyvinvointialueiden johtajien irtisanoutumiset ovat aiheuttaneet keskustelua hyvinvointialueiden toiminnasta ja johtamisesta. Tutkijalle irtisanoutumiset viestivät tyytymättömyydestä nykyiseen tilanteeseen tai erilaisista haasteista, joita hyvinvointialueiden toiminnassa on. Se, että olisiko poliittisten päättäjien asenne ja johtoryhmän jäsenten kohtelu vastaavanlaista muilla hyvinvointialueilla, olisi tutkimuksen paikka. Hyvinvointialueiden ongelmista on voinut lukea ja kuulla yleisesti median välityksellä. Tutkimuksen tulosten vertailua esimerkiksi muiden hyvinvointialueiden johtoryhmien työhyvinvointiin ei voitu tehdä, koska niitä ei ole vielä saatavilla.

Tutkimusta on arvioitava näkökulmasta, miten hyvin tutkija on kerännyt aineistonsa (haastattelusitaatit), ovatko ne yhdenmukaisia tutkijan analyysien kanssa ja vahvistavatko ne narratiivisen analyysin luotettavuutta. Tutkijan sitoutuneisuudesta tutkimusaiheeseen kertoo tutkijan pitkäaikainen työskentely henkilöstöasiantuntijana, johtoryhmien ja esihenkilöiden valmentajana, Kevan ulkopuolisena työkykyjohtamisen asiantuntijana ja omakohtainen kokemus johtoryhmätyöskentelystä yli 20 vuotta ja käytännönläheinen kosketuspinta ilmiöihin.

6.4 Tutkimuksen anti hyvinvointialueille

Tämän tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan hyödyntää hallinto- ja toimintakäytännön kehittämisessä uudella vaalikaudella. Uusille, 2025 valituille aluevaltuustojen poliittisille päättäjille voisi antaa esihenkilövalmennusta, vaikka muun järjestettävän koulutuksen yhteydessä. Poliittiset päättäjät ovat saaneet luottamuspaikan äänestäjien äänimäärällä, eikä heitä ole rekrytoitu esihenkilötaidoilla ja hyvällä ihmisjohtajuudella. Esimerkiksi johtajuuskirjallisuudesta opittu hyvän johtajuuden ja ihmisten johtamisen ymmärrys voisi lisätä poliittisille päättäjille tietoa huonon ihmisten johtamisen seurauksista työhyvinvointiin.

LÄHTEET

- Aura, O & Hussi, T. 2024. Paremman johtamisen manifesti. Pro-Insight Finland Oy, Helsinki.
www.proinsight.fi/file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/Paremman_johtamistyn_manifesti-1.pdf
- Aura, O., Ahonen, G & Ilmarinen, J. 2011. Strategisen hyvinvoinnin tila Suomessa 2011-tutkimusraportti. Helsinki: Excenta ja Työterveyslaitos.
- Aura, O., Ahonen, G & Hussi, T. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Arjessassa 2015 - 2017. Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Seinäjoki.
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T & Ilmarinen, J. 2018. Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen päätulokset. Helsinki: Ossi Aura.
- Aura, O & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Aura, O., Ahonen, G & Hussi, T. 2018a. Henkilöstötuottavuuden johtaminen. Arjessassa 2015 - 2017. Tieteellinen raportti henkilöstötuottavuuden johtamisesta, muutoksista ja yhteyksistä taloudelliseen tuloksellisuuteen ja asiakastytyväisyyteen. Seinäjoki.
- Auvinen, T. 2013. Narratiivinen johtajuus: Tutkielmia johtajuuden tarinankerronnan tutkimuksesta ja käytännöstä. Väitöskirja. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- HE 241/2020 vp. Hallituksen esitys eduskunnalle hyvinvointialueiden perustamista ja sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisen uudistusta koskevaksi lainsäädännöksi sekä Euroopan paikallisen itsehallinnon peruskirjan 12 ja 13 artiklan mukaisen ilmoituksen antamiseksi.
<https://www.finlex.fi/fi/hallituksen-esitykset/2020/241>
- Basinska, B.A, Schaufeli, W. & Gruszczynska, E. 2025. Burnout, work-related daily negative affect and rumination: a mediation model combining an intensive and longitudinal design. ANXIETY, STRESS, & COPING <https://doi.org/10.1080/10615806.2025.2471325>. Routledge Taylor & Francis Group
- Bakker, A & Demerouti, E. 2006. The Job Demands-Resources model: state of the art [verkkojulkaisu]. Journal of Managerial Psychology Vol. 22 No. 3, 2007, 309-328
- Berger, P. L & Luckmann, T. 1994 [1966]. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedonsosiologinen tutkielma. 6. painos. Suomentaja ja toimittaja Vesa Raiskila. Helsinki: Gaudeamus.
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. 2001. The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology, 86(3), 499-512
- Drucker, P, F. 2002 [2001]. Druckerin parhaat: valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Suomentaja Ritva Liljamo. Alkuteos: The Essential Drucker.
- Eduskunnan hallintovaliokunta (HaVL 12/2021vp).
https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Documents/HaVL_12+2021.pdf
- Eskola, J & Suoranta, J. 1999 [1998]. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3.painos. Tampere: Vastapaino
- Feldt, T., Kinnunen, U & Mälikangas, M. 2005. Affektiivisen työhyvinvoinnin rakenne ja pysyvyys kolmen vuoden seurantutkimuksessa. Helsinki: Suomen psykologinen seura. 40, (541-551)
- Friberg, T. 2009. Burnout: From popular culture to psychiatric diagnosis in Sweden. Culture, Medicine and Psychiatry 33, (538-558)
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy.

- Hakanen, J.J., Bakker, A. B., Schaufeli. W.B. 2006. Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology* 43, 495-513
<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/246.pdf>
- Hakanen, J.J & Schaufeli, W. B. 2012. Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders* 141, (415-424). <https://pdf.sciencedirectassets.com/271035/1-s2.0-S0165032712X00144>
- Hakanen, J & Perhoniemi, R. 2012. Työn imun ja työuupumuksen kehityskulut ja tarttuminen työtoverista toiseen. Työterveyslaitos.
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134953/Ty%c3%b6n%20imun%20ja%20ty%c3%b6uupumuksen%20kehityskulu.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? –Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys.
<https://docplayer.fi/351702-Tyosuojelurahasto-tata-on-tutkittu-2009-jari-hakanen-tyon-imua-tuottavuutta-ja-kukoistavia-tyopaikkoja-kohti-laadukasta-tyoelamaa.html>
- Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä – työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 27. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Harjula, H & Prättälä, K. 2019. Kuntalaki - tausta ja tulkinnot (10., uudistettu painos.). Helsinki, Alma Talent.
- Haveri, A., Airaksinen, J & Paananen, H. 2013. Kuntajohtajat muutoksen tulkkeina – tarinoita kuntajohtamisesta. Acta 250. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto. 1 painos. Kuntaliiton verkkojulkaisu. file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/1571-acta250_sisaltoebook-2013-2.pdf
- Heikkinen, H. L. T. 2000. Tarinan mahti – Narratiivisuuden teemoja ja muunnelmia. Tiedepolitiikka 4/00: 25, (47-57). Helsinki. Edistysellinen tiedeliitto ry:n julkaisu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hyvärinen, M. 2010. Haastattelukertomuksen analyysi. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.): Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino
- Hyvärinen, M. 2006. Kerronnallinen tutkimus. <http://www.hyvarinen.info/material/Hyvarinen>
- Hyvärinen, M. 2004. Eletty ja kerrottu kertomus. *Sosiologia* 41:4, (297-309)
- Hämäläinen, K., Prättälä, K & Ryyänen, A. 2009. Kunnan johtaminen -demokratia, työnjako ja vastuu. Kuntajohtamisen kehittämishankkeen loppuraportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja Kunnat 20/2009. https://www.edilex.fi/ministerioiden_julkaisut/6048.pdf
- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopistopaino.5. painos. Tampere: Juvenes Print.
- Ikola-Norrbacka, R. 2010. Johtamisen eettisyys terveydenhuollossa. Esimiestyön ja hallinnon eettiset arvot julkisen terveydenhuollon kahdessa professiossa. Väitöskirja. Acta Wasaensia no 222. Julkisjohtaminen 14. Universitas Wasaensis 201
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Viljandi: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2010. Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto. Vantaa: Hansaprint.

- Juuti, P. 2006. Lopuksi: Onko johtamisella tulevaisuutta? Teoksessa P. Juuti (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava. (226-239)
- Jäntti, A & Majoinen, K. 2008. Kuntajohtaminen 2015 – suunta, sisältö ja välineet. 2. painos. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Kalimo, R & Toppinen, S. 1997. Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä. Helsinki: Työterveyslaitos
- Kangas, M., Huhtala, M., Lämsä, A-M & Feldt, T. 2010. Organisaatiokulttuurin eettisyys suomalaisten johtajien silmin: Työhyvinvoinnin näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitoksen julkaisu 353.
- Karasek, R. 1979. Job demands, job decision latitude and mental strain: implications for job re-design. *Administrative Science Quarterly* 24 (2), (285–308).
- Karasek, R & Theorell, T. 1990. Healthy work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life. New York: Basic Books
- Katainen, M. 2023. Poliitikkojen ja virkamiesten välinen epäluottamus Suomessa: esiintyminen, syyt ja vaikutukset. Helsingin yliopisto. Väitöskirja 68/202.
- Kinnunen, U & Feldt, T. 2005. Hyvinvointi työssä. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus, (13–55).
- Kinnunen, U & Hätinä, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa: Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Toim. Kinnunen, U., Feldt, T & Mauno, S. Jyväskylä: PS-kustannus, (38-55).
- Kyösti, A. 2024. Kuntien luottamushenkilöjohtajat politiikan ja hallinnon rajavyöhykkeellä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 988. Johtamisen ja talouden tiedekunta. Tampereen yliopisto. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-3363-8>
- Laki hyvinvointialueesta 611/2021
- Laki sosiaali- ja terveydenhuollon järjestämisestä 612/2021
- Labov, W. 1997. Some further steps in narrative analysis. *Journal of Narrative & Life History*.
- Labov, W & Waletzky, J. 1967. Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. Teoksessa Helm, J. (toim.): Essays on The Verbal and Visual Arts. Seattle: American Ethnological Society.
- Labov, W & Waletzky, J. 1997 [1967] Narrative Analysis: Oral Versions of Personal Experience. *Journal of Narrative and Life History*.
- Laesterä, E. 2023 Kunnat hyvinvointialueiden perustamisen jälkeen. Kaks – kunnallissalan kehittämissäätiö. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Laine, T. 2015. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Valli, R & Aaltola, J. (toim.): Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus, (29-51)
- Leiter, M, P & Maslach, C. 2016. Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research* 3
- Leiter, M. P & Maslach, C. 1988. The impact of interpersonal environment of burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* (9)
- Luoma, M. 2023. HR johtoryhmässä – uudistaja, kriitikko vai jotain muuta? Julkaisussa: Tulevaisuuden mahdollisuudet megatrendien paineessa. Työn Tuuli 1/2023 Henkilöstöjohtoon ryhmä – HENRY ry. 32.vuosikerta.
- Luoma, M. 2022. Johtoryhmän käsikirja. Organisaation tärkeimmän joukkueen toiminta, johtaminen ja kehittäminen. Alma Talent. Helsinki. 2. painos. BALTO print, Liettua.

- Luoma, M. 2016. Tutkimus suomalaisista johtoryhmistä 2015. HRM Partners Oy ja Vaasan yliopiston Johtamisen yksikkö. <https://docplayer.fi/24692462-Tutkimus-suomalaisista-johtoryhmista2015.html>
- Luoma, M. 2010. Johtoryhmä organisaation voimavarana. Teoksessa Juuti, P (toim.): Johtaminen voimavarana –Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto, (29-48).
- Majoinen, K. 2017. Esipuhe. Teoksessa: Parkkinen, J., Haveri, A & Airaksinen, J (toim.): Yhdistävä johtajuus. Tutkimus kuntajohtajien osaamistarpeiden muutoksesta. Acta 268. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Majoinen, K. 2013. Esipuhe. Teoksessa Haveri, A., Airaksinen, J & Paananen, H. (toim.): Kuntajohtajat muutoksen tulkkina – tarinoita kuntajohtamisesta. Acta 250. Tampereen yliopisto ja Suomen Kuntaliitto.
- Majoinen, K. 2001. Mitä virkaa valtuustolla? Kuntalailla säädetyn valtuuston perustehtävän monitahoarviointi. Joensuun yliopisto, julkisoikeuden laitos. Acta-sarja 2/2001. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia: toimintatutkimus broilertehtaan transformaatioprosessista, tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Helsinki: Talentum.
- Manka, M-L., Heikkilä-Tammi, K & Vauhkonen, A. 2012. Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Tampere: Tampereen yliopisto, Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tammerprint. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/>
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Liettua: Talentum Pro.
- Maslach, C & Leiter M. 1997. The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B & Leiter, M. P. 2001. Job burnout. Annual Review of Psychology. 52
- Maslach, C., Jackson, S.E & Leiter, M.P. 1996 [1981]. Maslach Burnout Inventory Manual (3rd ed.) Palo Alto
- Mintzberg, H. 1980. [1973] The Nature of Managerial Work. New Jersey: Prentice-Hall.
- Nivala, V. 2006. Näkökulmia julkisen sektorin johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Teoksessa Juuti, P (toim.): Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, (129-140)
- Northouse, P. G. 2016 [2004]. Leadership. Theory and Practice. Seventh edition. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Paananen, H., Jäntti, A & Haveri, A. 2024. Hyvinvointialueiden ja kuntien välinen suhde aluevaltuutettujen näkökulmasta. <https://tietokayttoon.fi/julkaisu?pubid=46601>
- Paananen, H., Jäntti, A., Haveri, A., Sinervo, L.M & Sinkkonen, J. 2024. Havainnot ja havaintoja hyvinvointialueiden toiminnan käynnistymisestä ja suhteesta kuntiin HALKO-hankkeen väliraportti. Valtioneuvoston kanslia. Helsinki 2024 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/165731>
- Paatela, S & Tynkkynen, L-K. 2024. ”Sote-uudistus ei oo ollenkaan vielä ohi, vaan se on vasta alkanut”: ylimmän johdon näkemyksiä hyvinvointialueiden toiminnan alkuvaiheista. Tutkimuksesta tiiviisti 8/2024. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.
- Parkkinen, J., Haveri, A & Airaksinen, J. 2022. Yhdistävä kuntajohtaja – Kuntajohtajien kompetenssit dynaamisessa ja kerrostuneesti rakentuvassa johtamisympäristössä. Focus Localis 2/2022

- Pekkarinen, L., Korhonen, M & Erkkilä, T. 2025. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024. Kevan tutkimuksia 2/2025. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/kevan-tut-kimus-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuon-na-2024.pdf>
- Pekkarinen, L & Pekka, T. 2016 Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2016. Kevan tutkimuksia 1/2016
- Polkinghorne, D. E. 1995. Narrative configuration in qualitative analysis. Teoksessa J.A. Hatch & R. Wisniewski (toim.): Life History and Narrative. London: Falmer Press, (5-23)
- Polkinghorne, D. 1988. Narrative Knowing and the Human Sciences. Albany, NY: State University of New York Press.
- Pulkkinen, J. M., & Ryyänen, K. (2023). Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2023. Kevan tutkimuksia 3/2023 <https://www.keva.fi/globalassets/uutishuone/uutisten-tiedostoliitteet/2023/tyokykyjohtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisella-alalla-2023.pdf>
- Pynnönen, A. 2015. Varjosta valokeilaan. Kriittisiä diskurssianalyyskejä huonosta johtamisesta. Jyväskylä: Studies in Business and Economics 159. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-6259-3>
- Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksei se ole ongelma. Docendo Oy. Painettu EU:ssa.
- Rimmon-Kenan, S. 1991 [1983]. Kertomuksen Poetiikka. Suomentaja Auli Viikari. Tietolipas 123. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Ryyänen, A. 2025. Johdanto – Miten olemme tulleet tähän? Hyvinvointialue monen kompromissin tuloksena. Hyvinvointialueen luottamushenkilön käsikirja. (Toim.) Tuuli Tarukannel, UNIPress 2025 (painettu EU:ssa).
- Ryyänen, A. 2001. Kuntayhteisön johtaminen. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut, nro 28. Helsinki.
- Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa A. Puusa & H. Reijonen (toim.) Aineeton pääoma organisaationvoimavarana. (117-141) UNIPress.
- Schaufeli, W.B & Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. Journal of Organizational Behavior, 25
- Schaufeli, W & Enzmann, D. 1998. The burnout companion to study & practice: A critical analysis. London: Taylor & Francis.
- Schaufeli, W.B., Leiter, M.P & Maslach, C. 2008. Burnout: 35 years of research and practice. Career Development International 14, 3, (204-220) <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/311.pdf>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-romá, V & Bakker, A. 2002a. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. Journal of Happiness Studies, 3
- Seeck, H. 2012 [2008]. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin 3. painos. Tallina: Gaudemus Oy.
- Sintonen, T. 1999. Etninen identiteetti ja narratiivisuus. Kanadan suomalaiset miehet elämänsä kertojina. Jyväskylä: SoPhi.
- Sintonen, T & Auvinen, T. 2009. "Who is Leading, Leader or Story?" Tamara Journal, 8 (1), (95-109).
- Sonnentag, S. 2003. Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between non-work and work. Journal of Applied Psychology, 88, (518-528)

- Summanen, AM., Sintonen, T. & Takala, T. 2021 Kuntien johtoryhmien kertomuksia työuupumuksesta, Hallinnon Tutkimus 40 (2), 145–158. Artikkelin 145
- Summanen, AM. 2019. Kuntien johtoryhmän jäsenten työuupumuskertomuksia Kiistään, sinnitellen, selviytyen vai puolustaen? Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
- Suutala, S., Kaltiainen, J & Hakanen, J. 2025. Miten Suomi voi? -tutkimus. Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja loppuvuoden 2024 välillä. Työterveyslaitos. Suomen kestävä kasvun ohjelma.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Ihmisten johtaminen älykkäissä organisaatioissa. Helsinki: Talentum.
- Takala, T. 2013. Tutkimuksia karismasta eri konteksteissaan. Rovaniemen yliopisto. Acta. Universitatis Lapponiensis 251
- Takala, T. 2002. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Platon, Hobbes Machiavelli, Weber, Taylor, Mayo, Lewin, Argyris 2. painos. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino.
- Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka, 4/01, (43-50)
- Takala, T. 1994. Liikkeenjohdon kehityshistoria. Jyväskylä: Atena. Takala, T. 2001 Muutosjohtaminen – haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka, 4/01, (43-50)
- Tienari, J & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen: Miten sinä haluat tulla johdetuksi? Helsinki: Tallentum.
- Työturvallisuuskeskus. Vuorovaikutus.
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>
- Valpola, A. 2012. Toimiva johtoryhmä - aikaansaamisen aallot. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Valtionvarainministeriö 2023a. Päätöksenteko hyvinvointialueella.
<https://vm.fi/paatoksenteko-hyvinvointialueilla>
- Valtionvarainministeriö 2023b. Hyvinvointialueiden ohjaus.
<https://vm.fi/hyvinvointialueiden-ohjaus>
- Warr, P. 2007. Work, Happiness, and Unhappiness. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Warr, P. 1999. Well-being and the workplace. Teoksessa D. Kahneman., E., Diener & N. Schwarz (toim.) Well-Being. The foundations of hedonics psychology. 392-412. New York: Russell Sage.
- Warr, P. 1994. A conceptual framework for the study of work and mental health. Work & Stress, 8,
- Warr, P. 1990. The measurement of well-being and other aspects of mental health. Journal of Occupational Psychology, 63
- Warr, P. 1987. Work, Unemployment, and Mental Health. Oxford: Clarendon Press.
- WHO World Health Organization. 2019. Burnout an "occupational phenomenon". International Classification of Diseases. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Virtanen, P & Stenvall, J. 2010. Julkinen johtaminen. Tallinna: Tietosanoma Oy
- Yukl, G. 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research, Journal of Management 15(2), 251–289. <https://searchproquestcom.ezproxy.jyu.fi/docview/61037417>
- Yukl, G. 2010. Leadership in Organizations. Seventh Edition. New Jersey. Pearson.
- Ähman, H & Neilimo, K. 2015. Johtajien tabut -ajatuksia ylimmän johdon työpöydän takaa. Saarijärvi: Suomen Liikekirjat.

Muut lähteet

Finlex. Työturvallisuuslaki [738/2002]25§

Finlex. Laki kunnan ja hyvinvointialueen viranhaltijasta. <https://finlex.fi/fi/lainsaadanto/2003/304>

Helsingin Sanomat. 22.1.2025. Veera Paananen, toimittaja. *”Uudet tiedot paljastavat:*

Hyvinvointialueet tekemässä miljardin liikaa tappiota”. Julkinen talous.

Hyvinvointialueiden talousluvuissa on suuria eroja.

Lapin Kansa. 17.4.2025. *”Hyvinvointialuetta ei pitäisi johtaa kuin kuntaa”*. Professori Timo

Aarrevaara

Puhelinkeskustelu 4.6.2025 Annemaija Summanen ja Aimo Ryynänen, Kunnallisoikeuden professori (emeritus)

Yle, 26.1.2025. Hyvinvointialueet: Antti Palomaa, toimittaja. *Epäluottamus juontaa laista*, professori Jari Stenvall. <https://yle.fi/a/74-20139406>

ISBN 978-952-88-0609-7 (pehmeäkantinen)
ISBN 978-952-88-0610-3 (PDF)