

Lähijohtaminen ja työntekijöiden hyvinvointi: resurssiteorioihin pohjautuva psykologinen näkökulma

Johtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin ei ole aiheena uusi, mutta siihen kohdistettu huomio sekä mediassa että työ- ja organisaatio-psykologisessa tutkimuskirjallisuudessa näyttää lisääntyneen viimeisimmän 10–15 vuoden aikana. Samalla johtamiseen, ja erityisesti lähijohtamiseen eli lähimpien esimiesten harjoittamaan johtamiseen, kohdistetut odotukset ja teoreettiset olettamukset ovat kasvaneet.

Väitöskirjatyöni koostuu neljästä osatutkimuksesta, joissa tutkittiin useita johtamisen ulottuvuuksia suhteessa työntekijöiden hyvinvointiin. Tutkimukseni yleinen teoreettinen viitekehys muodostuu Steven Hobfollin esittämästä voimavarojen säilyttämisen teoriasta sekä jossain määrin edelliseen pohjautuvasta työn voimavarojen ja vaatimusten mallista, jonka kehittivät Arnold Bakker ja Evangelia Demerouti. Näiden molempien resurssiteorioiden perusajatus kiteytyy käytettävissä olevien voimavarojen, eli erilaisten arvostettujen resurssitekijöiden, hyvinvointia suojaavaan vaikutukseen. Käytettävissä olevien resurssitekijöiden merkitys korostuu silloin, kun yksilö on menettänyt tärkeitä voimavaroja tai kokee voimavarojen menettämisen uhkaa. Molemmissa teorioissa keskeisessä roolissa on myös voimavarojen ja etenkin menetysten ketjuuntuminen. Erilaiset suotuisat lähijohtamisen piirteet ovat työntekijän näkökulmasta voimavaratekijöitä, sillä ne lisäävät sisäistä motivaatiota ja helpottavat tavoitteiden saavuttamista.

Käyttämälläni työhyvinvointia kuvaavilla käsitteillä on vakiintunut asema työpsykologisessa tutkimuksessa. Uupumusasteinen väsymys ja toisaalta tarmokkuus kuvaavat työuupumusoireyht-

tymän ja työn imun energialottuvuutta. Tässä tutkimuksessa käsitteellistänkin työhyvinvoinnin ensisijaisesti työssä käytettävissä olevana energiana. Tämän energian ymmärtäminen resurssiksi on oleellista, koska käytettävissä olevan energian avulla voidaan saavuttaa työhön liittyviä tavoitteita ja ilman sitä tavoitteiden saavuttaminen vaikeutuu.

Olen pyrkinyt huomioimaan myös alaislähtöistä näkökulmaa johtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä tutkiessani. Siinä missä johtajakeskeinen näkökulma keskittyy siihen, kuinka johtajan toimet vaikuttavat työntekijöihin, niin sanottu alaiskeskeinen näkökulma huomioi johtajan seuraajien eli alaisten roolin johtamisprosessin muotoutumisessa ja myös johtamista koskevissa havainnoissa. Alaislähtöinen näkökulma on johtamisen ja hyvinvoinnin tutkimuksessa nähdäkseni erityisen tärkeä kahdesta syystä: koska johtamista on tutkittu nimenomaan työntekijöiden havaintoihin perustuen ja koska psykologinen hyvinvointi tai sen puute viittaa myönteisiin ja kielteisiin affektiivisiin kokemuksiin. Affektiivisten kokemusten kuten mielialan puolestaan tiedetään monin tavoin vaikuttavan siihen, kuinka ihmiset prosessoivat sosiaalista informaatiota, ja erityisesti, kuinka ihmiset arvioivat itseään, omaa elämänsä ja toisia ihmisiä. Affektiivisen hyvinvoinnin heiketessä myös psyykinen joustavuus vähenee ja ihmisestä tulee reaktiivisempi.

Yksi tutkimukseni keskeinen kontribuutio perustuu henkilösuuntautuneen tutkimusotteen hyödyntämiseen. Henkilösuuntautunut lähestymistapa sopii erityisen hyvin sen tutkimiseen,

miten yksilölliset kehityskulut eroavat toisistaan ja mitkä tekijät yhdistävät yksilöitä, joilla on samanlainen kehityskulku. Siinä missä vakiintunut muuttujasuuntautunut tutkimusote keskittyy muuttujien, eli mitattavien ulottuvuuksien, väliin suhteisiin, henkilökeskeisessä lähestymistavassa kiinnostuksen kohteena on, miten yksilöt ja heidän tilanteelleen ominaiset tekijät ryhmittyvät suhteessa toisiin yksilöihin. Tällaiseen lähestymistapaan perustuvan tutkimuksen tulokset ovat paremmin tulkittavissa suoraan yksilötasolla kuin muuttujasuuntautuneen tutkimuksen tulokset ovat. Muuttujasuuntautunut tutkimus tunnustaa myös, että useat samanaikaiset psykososiaaliset tekijät vievät yksilön tilannetta tiettyyn suuntaan. Tästä seuraa, että yksittäisen hyvinvoinnin riski- tai suojaavan tekijän selitysvoinman tarkastelu erillään muista, samaan suuntaan vaikuttavista tekijöistä tavallaan etäännyttää tutkimusta todellisuudesta. Näin ollen henkilösuuntautunutta paradigmat kuvaa metodologinen realismi mitä tulee korrelatiivisen, ei-kokeellisen tutkimusaineiston mahdollistamiin kausaali- eli syyseuraustulkintoihin.

Resurssiteorioiden lisäksi hyödynnän työssäni eri johtamiskäsitteisiin liittyvää teoreettista taustaa koskien erityisesti transformationaalista ja oikeudenmukaista johtamista. Transformationaalisen johtamisen käsite on lähtöisin poliittisia johtajia koskevasta tutkimuksesta. Siellä se viittasi vaikutusvaltaisiin hahmoihin, jotka saavat ihmiset sitoutumaan arvopäämääriin ja tavoitteisiin, jotka vastaavat heidän omia korkeamman tason tarpeitaan. Organisaation johtamiseen sovelletuna Bernard Bass on kuvannut transformationaalista johtamista työntekijöiden yksilöllisen huomioimisen, visioon perustuvan motivoinnin, arvostettuna roolimallina toimimisen ja älyllisen stimuloinnin kautta.

Vaikka transformationaalisen johtamisen teoria kumpuaa poliittisten johtajien tutkimuksesta ja organisaation ylimmän johdon haastatteluista, johtamisen ja hyvinvoinnin tutkimuksessa transformationaalisen johtamisen teoriaa on lähes varauksetta sovellettu myös esimiestyöhön. Transformationaalinen johtaminen onkin noussut eräänlaiseksi työntekijöiden hyvinvointia edistävän johtamisen tyyppiesimerkiksi. Väitöskirjatutkimuksessani tutkin varsinaisten johtamistyylien,

eli transformationaalisen ja autenttisen johtamisen, lisäksi sellaisia lähijohtajan käyttäytymisen piirteitä, jotka ovat keskeisiä nimenomaan esimiestyössä. Tällaisia ovat esimiehen oikeudenmukaisuus, konfliktien hallinta ja kielteiseltä puolelta loukkaava johtaminen. Eri johtamiskäsitteiden tutkiminen samassa kokonaisuudessa mahdollistaa johtamiskäsitteiden empiirisen vertailun suhteessa hyvinvointiin. Vertailu taas palvelee säästäväisyysperiaatetta teoreettisten oletusten suhteen.

Erityisesti johtamisen oikeudenmukaisuuden tutkimus on vertailutarkoituksessa kiinnostavaa, koska tarve oikeudenmukaisuuteen on perustavanlaatuisen sosiaalista elämää ohjaava periaate. Lisäksi organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimuksessa on huomattavassa ja kasvavassa määrin käsitelty työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä seurauksia. Työni käsittelee organisaation oikeudenmukaisuutta koskevaa kirjallisuutta niiltä osin kuin se koskee esimiesten toimintaa. Lähimmän esimiehen oikeudenmukaisuutta voikin pitää rakenteellisemmin suuntautuneen organisaation oikeudenmukaisuuden tutkimuksen ja toisaalta leadership-tutkimuksen leikkauskohtana, jolla on väitöstutkimuksessani erityinen sija. Molemmissa, näihin päiviin asti erillisinä pysytelleissä, tutkimuskirjallisuuksissa on käsitelty esimiesten vaikutusta työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin.

Väitöskirjatutkimuksellani oli kolme päätavoitetta: ensimmäisenä lähijohtamisen ja hyvinvoinnin yhteyttä välittävien psykologisten tekijöiden tutkiminen, toiseksi lähijohtamisen ja hyvinvoinnin tutkiminen henkilösuuntautuneesta näkökulmasta ja kolmanneksi johtamisulottuvuuksien vertailu hyvinvoinnin selittämisessä – erityisesti transformationaalisen ja oikeudenmukaisen johtamisen vertailu.

MENETELMÄT

Väitöskirja perustuu kyselyaineistoon, joka kerättiin kansainvälisen yhteistyöhankkeen puitteissa vuosien 2011 ja 2013 välisenä aikana. Tutkittavat ovat eri ammateissa toimivia kunta-alan työntekijöitä, enimmäkseen naisia (85 %). He vastasivat kyselyyn, jossa esitettiin kysymyksiä työstä,

hyvinvoinnista ja lähimmän esimiehen käyttäytymisen piirteistä. Tutkimuksessa toteutettiin kaikkiaan kolme mittausta keskimäärin 22 kuukauden aikavälillä. Kaikkiaan tutkimukseen osallistui 625 kuntatyöntekijää mukaan laskien myös vain yhdellä mittauksella kyselyyn vastanneet. Käyttämässäni pitkittäisaineistoissa oli sekä 14 että 22 kuukauden aikaväleillä mukana noin 260 tutkittavaa. Pitkittäisaineistosta etsittiin latentteja luokkia eli ennalta tunnistamattomia ryhmiä faktorimixture-mallinnuksen avulla. Poikkileikkaustutkimuksissa käytettiin rakenneyhtälömallinnusta eli latenttien muuttujien regressiomalleja. Lisäksi hyödynnettiin latenttien muuttujien Cholesky-hajotelmaa.

TULOKSET

Ensimmäisessä tutkimuksessa identifioin kolme psykologista tekijää, jotka ovat keskeisiä väyliä lähijohtamisen ja työntekijöiden hyvinvoinnin heikkenemisen välillä. Tulokset tukevat oletuksia siitä, että lähijohtaja, jolla on transformationaalisia piirteitä, voi vähentää työntekijöiden riskiä masennusoireisiin edistämällä työntekijöiden ammatillista pystyvyytensä ja kokemusta työn merkityksellisyydestä sekä vähentämällä tarvetta työasioiden vatvomiseen vapaa-ajalla. Näin ollen hyvinvoinnin ylläpitämisen kannalta suosituisat esimiehet viestivät alaisilleen luottamusta siihen, että nämä selviävät työssä eteen tulevista haasteista ja tekevät merkityksellistä työtä, jonka ongelmat on kuitenkin syytä jättää sikseen vapaa-ajalla.

Toisessa osatutkimuksessa henkilösuuntautunut analyysi tunnisti aineistosta neljä hyvinvoinnin eli tarmokkuuden ja uupumusasteisen väsymyksen perusteella määrittynyttä ryhmää. Nämä ryhmät kuvasivat hyvää (79.0 %), paranevaa (8.0 %), heikkoa (10.3 %) ja heikkenevää (2.7 %) hyvinvointia. Epätyypillisissä paranevan ja heikkenevän hyvinvoinnin ryhmissä, joissa työhyvinvointi muuttui voimakkaasti, kaikki lähijohtamista koskevat arviot muuttuivat vastaavalla tavalla yhteneväisesti työhyvinvoinnin muutosten kanssa. Tämän osatutkimuksen päätulos onkin lähijohtamisen ja työhyvinvoinnin yhdenmukainen vaihtelu, joka koskee sekä yksilöiden välisiä

tasoeroja että ajassa tapahtuvia muutoksia yksilöiden raporttoimassa lähijohtamisessa ja hyvinvoinnissa.

Kolmannen osatutkimuksen tulokset paljastivat, että oikeudenmukainen johtaminen selitti positiivista hyvinvointia eli työn imua yhtä hyvin kuin transformationaalinen johtaminen. Uupumuksen ehkäisyssä oikeudenmukaisuus osoittautui kuitenkin transformationaalista johtamista tärkeämmäksi, sillä epäoikeudenmukainen johtaminen selitti uupumusta senkin jälkeen, kun transformationaalinen johtaminen oli otettu huomioon.

Neljännessä, jälleen henkilösuuntautuneessa, osatutkimuksessa tunnistin aineistosta viisi vatvomisen latenttia ryhmää: vähäisen (46.7 %), lisääntyvän (5.8 %), vähenevän (10.4 %), korkean (12.5 %) ja kohtalaisen (24.7 %) vatvomisen ryhmät. Vaikka vatvomisen määrässä tapahtui muutosta ryhmien sisällä, voimakkaat muutokset olivat jälleen epätyypillisiä. Työn vatvomisen ryhmät erosivat johdonmukaisesti toisistaan työn vaatimustekijöissä, lähijohtamista koskevissa arvioissa sekä uupumusasteisessa väsymyksessä. Erityisesti (epä)oikeudenmukaisuus ja loukkaava johtaminen olivat johdonmukaisesti yhteydessä vatvomisen korkeaan tasoon.

DISKUSSIO

Kokonaisuudessaan väitöskirjatutkimukseni tulokset ovat samansuuntaisia aiempien transformationaalista johtamista koskevien hyvinvointitutkimuksien kanssa, mutta eivät kuitenkaan tue ajatusta transformationaalisen johtamisen erityisyydestä. Näyttääkin siltä, että jos esimies saa myönteisiä arvioita jollakin suotuisaa johtamista kuvaavalla mittarilla, hän saa myönteisiä arvioita myös muilla vastaavilla mittareilla. Tätä taustaa vasten onkin erityisen kiinnostavaa huomata, että erilaisten hyvinvointi-indikaattorien suhteen johtamisen ulottuvuudet kuitenkin erovat. Esimerkiksi hyvinvoinnin heikkenemisen eli uupumuksen ehkäisyssä oikeudenmukaisuus osoittautui transformationaalista johtamista tärkeämmäksi. Vastaavasti työasioiden vatvomisen profiilien tarkastelu osoitti, että aineiston latentit osaryhmät erosivat voimakkaaimmin esimiehen

oikeudenmukaisuudessa ja loukkaavassa johtamisessa.

Organisaation oikeudenmukaisuuden teoriassa kunnioittava kohtelu on niin kutsutun relationaalisen oikeudenmukaisen ydintä. Kun loukkaava johtaminen puolestaan ilmaisee kunnioituksen puutetta, näyttävät hyvinvoinnin kannalta keskeisimmät asiat lähijohtamisessa tiivistyvän kunnioittavaan kohteluun ja tasapuolisuuteen. Tätä taustaa vasten lähijohtamisen oikeudenmukaisuus näyttäytyy ratkaisevana resurssina, jonka puute ei ole pelkästään voimavaran puuttumista vaan viittaa kokemukseen epäoikeudenmukaisuudesta, joka sinällään näyttää muodostavan erityisen stressitekijän työntekijöille. Epäoikeudenmukaisuuden kanssa selviytyminen vie energiaa, mutta ei kuitenkaan tuota palkkiota tulevaisuudessa siten kuin haastetyyppeihin vaatimuksiin vastaaminen tuottaa.

Erityisesti toisen osatutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että työntekijöiden työhyvinvointi ja arviot lähijohtamisesta ovat toisiinsa kietoutuneita ilmiöitä, joista on tutkimuksellisesti vaikea erottaa syitä ja seurauksia. Esimieslähtöisestä näkökulmasta transformationaaliset ja autenttiset lähijohtamisen piirteet toimivat työn voimavaratekijöinä ylläpitäen merkityksellisuuden kokemusta työssä ja edistäen työntekijöiden työhyvinvointia. Tämä näytti toteutuvan valtaosalla osallistujista. Sitä vastoin erityisesti epätyypillisiä, pieniä, voimakkaan hyvinvointimuutoksen ryhmiä koskevat löydökset houkuttelevat ajattelemaan hyvinvointia työntekijän ensisijaisena resurssina. Tästä alaiskeskeisestä näkökulmasta näyttää siltä, että työntekijöiden on hyvinvoin-

nin heikentyessä vaikea säilyttää myönteistä näkökulmaa esimiehensä toimintaan ja vastaavasti hyvinvoinnin kohentuessa näkökulma muuttuu myönteisemmäksi.

Vaikka esimiehet voivat tärkeällä tavalla vaikuttaa psykologisiin tekijöihin, jotka suojaavat ja tukevat työntekijöiden hyvinvointia, hyvinvoinnille on kuitenkin leimallista sen yksilöllisyys ja toisaalta pysyvyys. Tämän tutkimuksen perusteella lähijohtamisen vaikutus työntekijöiden hyvinvointiin rajautuu kahdenvälisiin suhteisiin, sillä käyttämässäni aineistossa riski hyvinvoinnin heikkenemiseen oli yksilöllinen eikä saman työyksikön työntekijöiden kesken jaettu ilmiö. Psykologisesta näkökulmasta ihmisten välisten suhteiden, myös esimiesten ja alaisten välisten suhteiden, voikin ajatella olevan omanlaisiaan, omalakisia universioneja, joihin tuovat oman osansa kummankin henkilön henkilöhistoria, työkokemus, persoonallisuus ja psykologinen hyvinvointi organisaation kontekstin ohella.

Suhteiden yksilöllisyydestä huolimatta toetaan, että lähijohtamisen piirteet voivat merkittäväällä tavalla tukea ja edistää työntekijöiden hyvinvointia. Tutkimukseni tulokset korostavat erityisesti lähijohtamisen oikeudenmukaisuuden merkitystä eli kunnioittavaa ja puolueetonta kohtelua, tasapuolisuutta töiden jakamisessa sekä suorituksen arvioinnin oikeudenmukaisuutta. Nämä tekijät ovat erityisen tärkeitä työntekijän hyvinvoinnin heikkenemisen ehkäisemiseksi, mutta edistävät olennaisesti myös työn imun kokemusta: luottamuksen ja kunnioituksen ilmapiirissä työstä on helpompaa innostua.

Kaisa Perkon psykologian väitöskirja "Leadership and employee well-being: A psychological perspective based on resource theories" tarkastettiin Tampereen yliopistossa 28.6.2017. Vastaväittäjänä toimi professori Katariina Salmela-Aro (Jyväskylän yliopisto) ja kustoksena professori Ulla Kinnunen (Tampereen yliopisto).