



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



diMes
Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana

kemu
SOTE

Miten työhyvinvointia voidaan vahvistaa?

Esihenkilöosaamisella ja muutoskyvykkyydellä työhyvinvointia sote-alalle -webinaari

18.5. klo 13

Pääpuhujana Työterveyslaitoksen erikoistutkija **Jaana-Piia Mäkinieni**
aiheenaan Työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen.

Webinaarissa kuullaan mm. miten esihenkilöosaamista voidaan vahvistaa,
kokemuksia esihenkilöosaamisen kehittämisestä sekä osuuskuntayrittäjyydestä
työhyvinvoinnin ja työurien pidentämisen mahdollistajana.

Webinaari on ilmainen. Tule kuulolle! projects.tuni.fi/dimes/webinaari
Ilmoittaudu mukaan: www.lyyti.in/SotealantyoHyvinvointiwebinaari



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

jamk.fi
Jyväskylän ammattikorkeakoulu



AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences



Tampereen
ammattikorkeakoulu

TURKU AMK
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES



diMes

Digimentori esimiesosaamisen vahvistajana

Dimes on digitaalinen valmennusohjelma
sote-alan lähijohtajille ja tiiminvetäjille.



OHJELMA

13.00 Tervetuloa: yliopettaja Sirpa Salin

13.05 Erikoistutkija Jaana-Piia Mäkinieniemi: **Työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen**

13.50 Projektipäällikkö Sari Himanen: **Miten vahvistaa esihenkilöosaamista?**

14.05 Projektipäällikkö Hannele Palukka: **Osuuskuntayrittäjyys työhyvinvoinnin ja työurien pidentämisen mahdollistajana**

14.20 Kysymyksiä ja keskustelua

14.30 Tauko

14.40 Lehtori Tuija Rasku: **Kokemuksia esihenkilöosaamisen kehittämisestä**

15.00 Projektityöntekijä Paula Turtiainen: **Virtuaalineuvolan yhteiskehittäminen**

Työterveyslaitos

Työhyvinvointia tukeva lähijohtaminen

Jaana-Piia Mäkineniemi erikoistutkija (VTT)

@jpmakiniemi



Kuka olen, miten katselen työelämää?

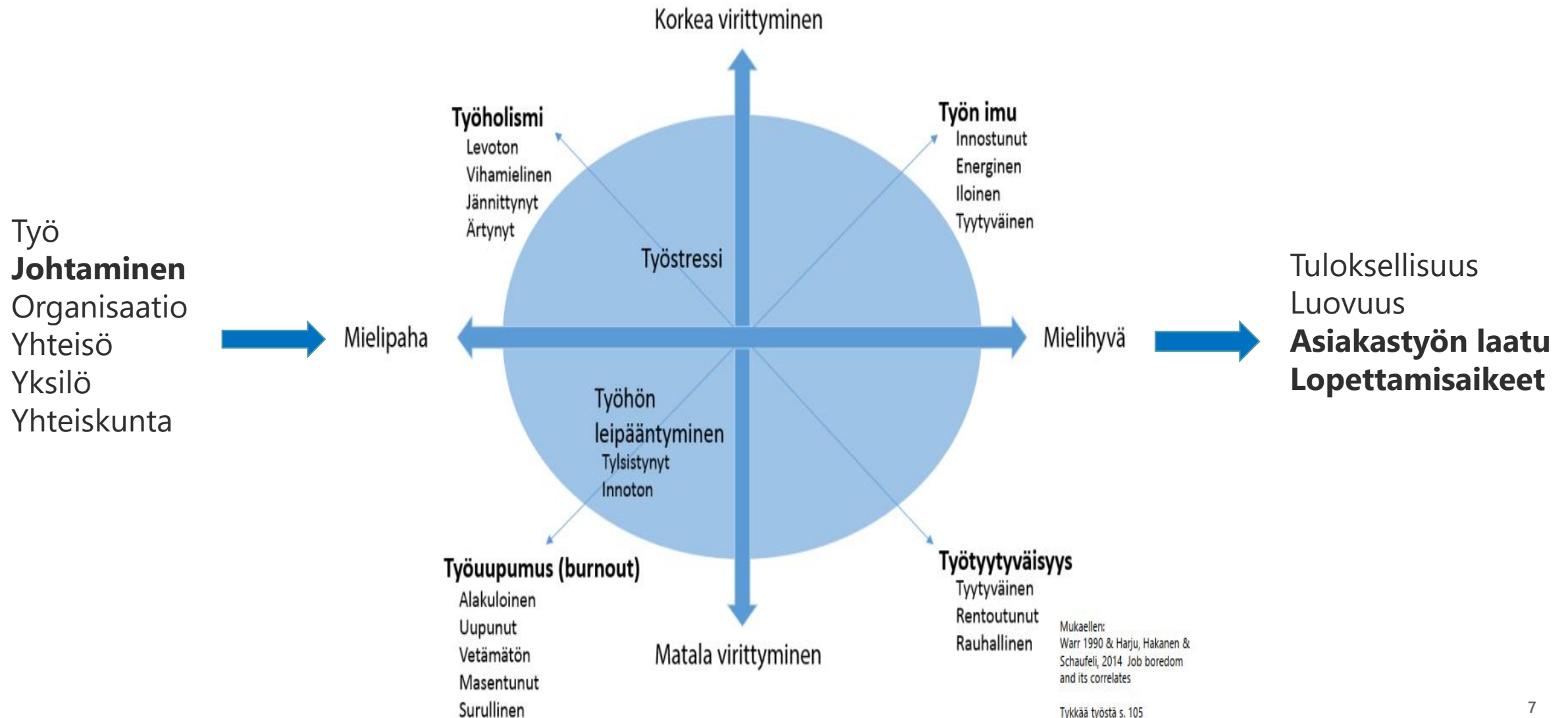
- Sosiaalipsykologi, VTT
- Aiemmin työskennellyt mm. työ- ja organisaatiopsykologian yliopistonlehtorina
- Erikoistutkija, projektipäällikkö, tuotepäällikkö
- *Miten Suomi voi?* –tutkimushanke
- *Miten voit?* –työhyvinvointitesti
- *Hyvinvointi ja työolot tuomioistuimissa* -hanke



Mitä tarkoitan työhyvinvointia tukevalla lähijohtamisella?

- **Johtamistyyli** on johtajalle tyypillinen tapa ohjata työtä, motivoida työntekijöitä ja toteuttaa suunnitelmia.
- Johtamistyyli on muuttuva, kehittyvä ja sitä on mahdollista kehittää
- Työhyvinvoinnin tutkimus erottelee erilaisia tyylejä
 - Rakentavat vs. aktiiviset ja passiiviset "tuhoavat" tyylit (eng. constructive vs. destructive/negative/abusive)
 - Positiiviset johtamistyylit, jotka tukevat työhyvinvointia (Decuyper & Schaufeli, 2020)

Miksi työhyvinvoinnin lähijohtaminen on tärkeää?



Johtamistyylin yhteys työntekijän työhyvinvointiin – mahdollisia reittejä

1. Työn piirteiden "reitti"
2. Työhön liittyvien perustarpeiden "reitti"
3. Tarttumisen "reitti"
4. Roolimallin "reitti"
5. Vuorovaikutuksen "reitti"

Mukaellen Wegge, J, Shemla, M, Haslam, SA (2014) Leader behavior as a determinant of health at work: specification and evidence of five key pathways. German Journal of Human Resource Management 28(1–2): 6–23



Työn piirteiden "reitti"



Johtaja säätelee usein työtehtäviä, työn jakoa, työaikoja, työn itsenäisyyttä ja vaikutusmahdollisuuksia



Johtamistyyli vahvistaa **työn voimavaratekijöitä**, ja lisääntyneet voimavarat ovat taas yhteydessä työntekijän työhyvinvointiin.



Johtaja voi kannustaa ja ohjata myös työntekijöitä ja tiimejä työn tuunaukseen eli työn muokkaamiseen työhyvinvointia tukevammaksi

Keskeisiä työn voimavaratekijöitä

1. **Omien kykyjen, taitojen ja osaamisen hyödyntäminen** – mahdollisuus oppia uutta ja olla luova työssä
2. **Palautteen saaminen** – tieto siitä, miten hyvin onnistuu työssään ja mikä on oman työn laajempi merkitys
3. **Voimaannuttava tiimityö** – tiimissä päätetään yhdessä, miten toimitaan

Hakanen, Bakker, Turunen 2021



Mahdollisia työn vaatimuksia

- Kohtuuton työmäärä
- Kohtuuttomat aikapaineet
- Työn tavoitteiden epäselvyydet
- Kokemus epäoikeudenmukaisesti kohtelusta
- Ristiriitaiset odotukset:

"Eri tahojen työtäni koskevat ristiriitaiset odotukset vaikeuttavat työntekoani"



Vincent-Höper S and Stein M (2019) The Role of Leaders in Designing Employees' Work Characteristics: Validation of the Health- and Development-Promoting Leadership Behavior Questionnaire. Front. Psychol. 10:1049. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01049 (mukaellen, vapaasti suomennettuna)

Ei aseta kohtuuttomia aikapaineita.

Antaa sopivasti vastuuta huomioiden työntekijöiden toiveet.

Antaa vaihtelevia tehtäviä, joissa työntekijät voi hyödyntää taitojaan monipuolisesti.

Mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen työn suunnitteluun, toteuttamiseen ja arviointiin.

Tukee työntekijöitä työhön liittyvien ongelmien ratkomisessa.

Pyrkii selkeyttämään työn tavoitteita jatkuvasti, jotta kukin tietää työnsä tavoitteen ja merkityksen.

Tekee päätöksiä avoimesti ja läpinäkyvästi perusteet avaten.

Antaa rakentavaa palautetta siten, että työntekijät tietävät, miten hyvin he tekevät työnsä ja mitä kannattaa kehittää.

Ei väistele konfliktien ratkomista vaan pyrin ratkomaan ne nopeasti, tasapuolisesti ja rakentavasti.

Kannustaa työntekijöitä toisilta oppimiseen ja toisten tukemiseen sekä työntekijöiden väliseen myönteiseen vuorovaikutukseen.

Auttaa työntekijöitä kehittymään työssään ja mahdollisesti myös etenemään urallaan.

Toimii oikeudenmukaisesti ja reilusti päätöksentekotilanteissa ja vuorovaikutuksessa.

Osoittaa teoillaan ja puheillaan, että luottaa työntekijöihini.

Kannustaa työntekijöitä huolehtimaan hyvinvoinnistaan ja palautumisestaan.

Työhön liittyvien perustarpeiden tyytyttymisen polku



Perustarpeiden tyydyttyminen

- Johtamistyyli "täyttää" työntekijän perustarpeet, ja perustarpeiden täytyminen on taas yhteydessä parempaan työntekijän työhyvinvointiin.
- **Autonomia, itsenäisyys**
- **Yhteenkuuluvuus**
- **Hallinnan, kompetenssi tunne**



Vuorovaikutuksen polku



Vuorovaikutuksen polku

Ohjaava motivoiva puhetapa

tiedottaa, selkeyttää tavoitteita ja työtehtäviä,
vähentää epäselvyyttä ja epävarmuutta
vahvistaa itsetuottamusta

Empaattinen puhetapa

ilmaisee huolenpitoa ja tukea

Merkityksellisyyttä luova puhetapa

puhuu organisaation säännöistä, arvoista ja
rakenteista, selkeyttää organisaation odotuksia

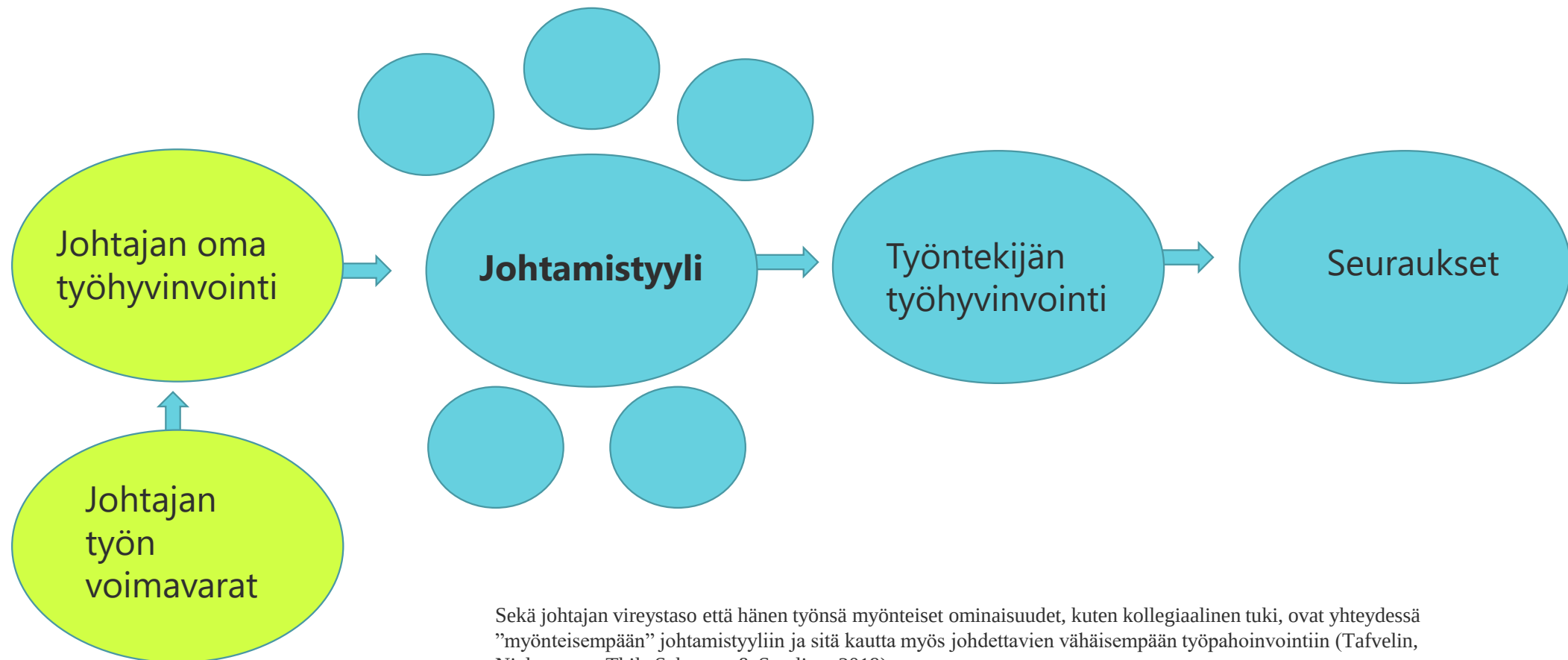
(Rabiul & Yean, 2021)



Lähijohtajan voimavarat johtamista ohjaamassa



Lähijohtajan omat voimavarat varmistettava



Lähteitä

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>

Vincent-Höper, S., and Stein, M. (2019). The role of leaders in designing employees' work characteristics: validation of the health- and development-promoting leadership behavior questionnaire. *Front. Psychol.* 10:1049. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01049

Schaufeli, W.B. Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Dev. Int.* 2015, 20, 446–463.

Airland, M.S., Skogstad, A., Notelaers, G., Nielsen, M.B. and Einarsen, S. (2010), The Prevalence of Destructive Leadership Behaviour. *British Journal of Management*, 21: 438-452. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00672.x>

Wegge, J, Shemla, M, Haslam, SA (2014) Leader behavior as a determinant of health at work: specification and evidence of five key pathways. *German Journal of Human Resource Management* 28(1–2): 6–23

