



Oamk Journal

Oulun ammattikorkeakoulun julkaisu

Tämä on alkuperäisen julkaisun rinnakkaistallenne. Rinnakkaistallenne saattaa erota alkuperäisestä sivutuksestaan ja painoasultaan.

This is an electronic reprint of the original publication. This version may differ from the original in pagination and typographic detail.

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä/Please cite the original version:

Jalonen, P., Kajula, O., & Päätaalo, K. (2024). Työhyvinvoinnin johtaminen on lähijohtajan keskeinen kompetenssi. *Oamk Journal*, (35). Oulun ammattikorkeakoulu. <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024032012148>

METATIEDOT

Tyyppi: Artikkel

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu

Julkaisunumero: 35/2024

Julkaisuvuosi: 2024

Tekijätiedot: Jalonen Päivi, Kajula Outi, Päätaalo Kati

Oikeudet: [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Kieli: suomi

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2024032012148>

Tiivistelmä: Artikkelissa kuvataan sosiaali- ja terveystieteiden johtamisen ja kehittämisen YAMK-opinnäytetyöstä ”Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa. Työkaluja työntekijän, lähiesihenkilön ja organisaation käyttöön” esiin nousseita lähijohtajan kompetensseja, jotka liittyvät työhyvinvoinnin johtamiseen. Näitä kompetensseja ovat ennakoiva ja tulevaisuusorientoinut työhyvinvoinnin johtaminen, vuorovaikutustaitojen hallinta, psykologisen turvallisuuden edistäminen, palveleva johtaminen ja strateginen työhyvinvoinnin johtaminen. Lähijohtajan rooli työhyvinvoinnin johtamisessa on olennainen ja koulutuksen, organisaatiotason määrittelyn ja itsereflektion kautta on tärkeä todentaa ja varmistaa laadukas sotealan lähijohtaminen nyt ja tulevaisuudessa.

Työhyvinvoinnin johtaminen on lähijohtajan keskeinen kompetenssi

26.3.2024 - Jalonen Päivi, Kajula Outi, Päätalo Kati

Sosiaali- ja terveysalan lähijohtajan osaamiseen kohdistuu paljon vaatimuksia laajassa ja jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työhyvinvoinnin johtaminen on yksi lähijohtajan kompetensseista. Lähijohtajalta odotetaan taitoa johtaa työhyvinvointia strategisesti, ennakoivasti ja tulevaisuusorientoituneesti. Ennakoiva työhyvinvoinnin johtaminen perustuu palvelevaan johtamisparadigmaan, kuten vuorovaikutustaitojen hallintaan ja taitoon edistää psykologista turvallisuudentunnetta. Johtamiskoulutuksen, organisaatiotasaisen johtamisparadigman tarkastelun sekä itsereflektion kautta on tärkeää varmistaa, että työhyvinvoinnin johtamisen kompetenssi tulee todennetuksi ja ymmärryksen lisääntymisen kautta mitattavammiksi.



Lähijohtaja on myös työhyvinvoinnin johtaja (kuva: Kylie Haulk/unsplash.com).

Työhyvinvoinnin johtamisessa lähijohtajan toimintaan ja taitoihin kohdistuu paljon odotuksia [1] [2] [3]. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen YAMK-opinnäytetyönä toteutetun tutkimuksellisen kehittämistoiminnan tarkoituksena ja tavoitteena oli tuottaa tietoa, lisäymmärrystä ja työkaluja ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulman huomioimiseksi sotealan organisaatiossa.

Tutkimusosio toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa kahdeksan teemahaastattelun sisällönanalyysin avulla nostettiin esiin ennakoivaan työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvät teemat. Näitä teemoja kehitettiin edelleen konkreettisiksi työkaluiksi kahdessa työpajassa yhteiskehittämisen menetelmin. Työpajoihin osallistui yhteensä kymmenen työntekijää tai lähiesihenkilöä.

Ensimmäisessä työpajassa haettiin lisäymmärrystä ennakoivan näkökulman sisältävään työhyvinvoinnin johtamiseen sekä siihen kuuluviin keinoihin ja tekijöihin. Toisessa työpajassa ensimmäisessä tapaamisessa tuotettuja keinoja ja tekijöitä jatkotyöstettiin työkaluiksi. Aihetta tarkastellaan opinnäytetyöstä esiin nousseiden teemojen, kuten organisaation ja johtamisen rakenteiden, strategian tai vuorovaikutustaitojen kautta. Lähijohtajalla ja johtamistaidoilla on olennainen rooli kaikkien teemojen huomioimisessa ja toisiinsa integroimisessa.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin seitsemän yksilöteemahaastattelun ja yhden ryhmämuotoisen teemahaastattelun avulla (n = 13). Haastateltavat olivat sotealan organisaatiossa työskenteleviä ammattilaisia ja lähiesihenkilöitä. Tulosten perusteella ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa kuuluu kaikille organisaatiossa työskenteleville. Se koostuu viidestä eri tekijöiden ja keinojen muodostamasta yläkategoriasta, jotka liittyvät 1) organisaatioon ja johtamiseen, 2) työntekijän ja esihenkilön vuorovaikutukseen, 3) työn sisältöön, 4) työyhteisöön ja 5) itseen. (Kuvio 1.)

Työkalut

Kahdessa eri yhteiskehittämisen työpajassa tuotetut

Menetelminä 1) tulevaisuuden muistelu ja 2) kumuloituva ryhmä

Viisi tutkimusosion yläkategorioista johdettua teemaa

15 eri työkalua

Osa työkaluista liittyy kahteen eri teemaan

1. Strategiatyökalu
2. Tulokorttityökalu
3. Viestintätyökalu
4. Koulutustyökalu
5. Prosessityökalu
6. Pehdytystyökalu
7. Kohtaamisia ja keskusteluja
8. Esihenkilön tarkistuslista
9. Työntekijän tarkistuslista
10. Itsensä johtamisen työkalu
11. Minäaika
12. Oman kivijalan tarkistuslista
13. Tiimin turvallisuus- ja hyvinvointityökalu
14. Tiimityökalu
15. Poliklinikkatyökalu

KUVIO 1. Opinnäytetyön työpajoissa kehitetyt työkalut (kuvio: Päivi Jalonen).

Työhyvinvointia on johdettava ennakoivasti ja tulevaisuusorientoituneesti

Ennakoivaa näkökulmaa työhyvinvoinnin johtamisessa on tutkittu vähän, vaikka teema mainitaan olennaisena tekijänä monessa työhyvinvointia ja sen johtamista käsittelevässä julkaisussa ja tutkimuksessa [4] [5] [6]. Ennakointi sisältää myös ajatuksen tulevaisuudesta ja siihen varautumisen elementin. Organisaation ja lähijohtajan on tärkeä katsoa eteenpäin niin yksittäisen työntekijän kuin organisaation vision ja mission suhteen. [7]

Lähijohtajan täytyy hallita ennakoiva lähestyminen ja tulevaisuusorientoitunut näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa. Kompetenssina tämä tarkoittaa yllä mainittujen viiden yläkategorian huomioimista ja hallintaa. Työntekijöiden työhyvinvoinnin jatkuvaa seurantaa on toteutettava myös tilanteessa, missä työhyvinvoinnin heikkenemistä ei ole havaittavissa. Työhyvinvoinnin johtamisessa ennakointi ja varautuminen on kannattavampaa kuin jo syntyneiden vaurioiden korjaaminen. [4]

Lähijohtajan on oltava kiinnostunut toimintaympäristöstä, strategiasta, työntekijöistä, työn sisällöstä ja työyhteisön toiminnasta [4], mutta myös tulossa olevista muutoksista tai

megatrendeistä. Konkreettisimmillaan ennakointi voi olla läsnäoloa, asianmukaista perehdytystä, kuulumisten kysymistä, matalan kynnyksen yhteydenpitoon kannustamista ja viestijänä toimimista. Tiedolla johtaminen, kuten sairauspoissaolojen seuranta tai työhyvinvointikyselyiden tulosten analysointi ja niihin reagointi, kuuluu myös ennakoivaan ja tulevaisuusorientoituneeseen työhyvinvoinnin johtamiseen. [1]

Vuorovaikutustaitojen hallinta on verbaalia ja nonverbaalia osaamista

Vuorovaikutustaidot ovat verbaaleja tai nonverbaaleja. Niiden hallinta lähijohtajan kompetenssina tarkoittaa esimerkiksi taitoa kuunnella, taitoa joko tarjota tukea tai antaa tilaa sekä taitoa viestiä selkeästi odotuksista ja tavoitteista. Positiivisen tai rakentavan palautteen antamisen taito on myös osa vuorovaikutustaitojen hallintaa. Lähijohtajan pitää olla vuorovaikutustaidoiltaan läsnäoleva ja empaattinen sekä kyetä osoittamaan kiinnostusta, yhteistyötaitoja ja jämäkkyyttä. [9] [10]

Opinnäytetyön tutkimusosion perusteella vuorovaikutus näyttäytyi työntekijöiden, esihenkilöiden, eri ammattiryhmien, eri työryhmien ja organisaation johdon muodostamana verkostona. Arkityössä oman työryhmän ja lähiesihenkilön kanssa toteutuva vuorovaikutus korostui organisaation ja työyhteisön psykologisen turvallisuuden osalta [7] ja lähiesihenkilön läsnäolo koettiin olennaisena ennakoivan työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Vuorovaikutukseen esihenkilön kanssa liittyi molemminpuolinen aktiivisuus ja osallistuminen sekä luottamuksen osoittaminen. Tämä kumppanuuteen pyrkivä vuorovaikutus edisti aineiston perusteella työhyvinvointia ennakoivasti. [8]

Psykologisen turvallisuuden edistäminen kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille

Psykologisesti turvallisella työyhteisöllä tarkoitetaan työryhmän avointa vuorovaikutusta, sallivaa suhtautumista virheisiin, erilaisuuden hyväksymistä, riskinoton sallimista ja sen myötä myös epäonnistumisen mahdollisuuden sallimista. Vuorovaikutussuhteessa voi asettaa turvallisesti itsensä haavoittuvaan asemaan, tunnustaa tietämättömyytensä tai myöntää avuntarpeensa. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yhteistyö on luontevaa

ja kynnys avun pyytämiseen on matala. Psykologinen turvallisuus vaikuttaa työryhmän uudistumiseen, työtyytyväisyyteen, vuorovaikutukseen sekä organisaation tuloksellisuuteen. Emotionaalisesti kuormittavassa sotealan työssä psykologisesti turvallisen työyhteisön merkitys on suuri ja sen edistäminen kuuluu kaikille. [7]

Lähijohtajan ydinkompetenssina psykologisen turvallisuuden edistäminen tarkoittaa esimerkiksi taitoa sallia virheet ja oppia niistä, pyytää ja antaa apua tarvittaessa ja edellyttää samaa toimintatapaa muilta sekä taitoa pitää kiinni lupauksista. Psykologisen turvallisuuden edistämisen taitoon kuuluu taito puhua aina kunnioittavasti ja asiallisesti sekä taito reflektoida omaa toimintaa. Siihen kuuluu myös yhteistyössä ja moniammatillisesti toimiminen. Lähijohtajan tulee myös esimerkiksi rohkaista muita kehittämään ja olla mukana kehittämässä työyhteisön toimintatapoja sekä tunnistaa emotionaalisesti kuormittavan työn merkitys työhyvinvoinnille ja työyhteisölle. [1] [7]

Palveleva johtaminen on palvelevaa asennetta ja johtamiskulttuuria

Palveleva johtaminen tarkoittaa koko organisaation toimintamallien ja asenteiden muuttamista hierarkkisesta, byrokraattisesta ja ylhäältä alaspäin tapahtuvasta johtamisesta enemmän työntekijää ja hänen hyvinvointiaan korostavaan johtamistapaan, missä johtaminen voidaan nähdä ensisijaisesti palvelutehtävänä [11]. Palveleva johtamistapa, joka liittyy luottamukseen esihenkilöä kohtaan, voi ehkäistä työuupumusta [12]. Palveleva johtamistapa näyttäytyi opinnäytetyön aineistossa ennakoivana työhyvinvoinnin johtamisen elementtinä. Organisaation johdon ja lähijohdon palveleva johtamistyyli korreloi opinnäytetyössä positiivisesti työhyvinvointiin ja liittyi erityisesti työn sisältöön sekä yksittäisen työntekijän henkilökohtaiseen kokemukseen hyvästä johtamiskulttuurista. [4] [8] [13] [14]

Lähijohtajan kompetenssina palveleva johtaminen tarkoittaa pitkälti omaa asennetta ja toimintatapaa, koko johtamisen paradigmaa. Palvelevan johtamisen taitoon voi kuulua esimerkiksi osallistava johtaminen sekä yhteiskehittämisen menetelmien hyödyntäminen. Lisäksi lähijohtajan on tärkeä hyödyntää työntekijöiden vahvuuksia ja mielenkiinnon kohteita, tuntea työntekijöiden yksilöllisiä ominaisuuksia sekä kyetä omaksumaan alhaalta ylöspäin toteutuva palveleva johtamisasenne. [12]

Selkeät rakenteet ja prosessit ovat osa strategista työhyvinvoinnin johtamista

Strateginen hyvinvointi on se osa työhyvinvointia, joka vaikuttaa organisaation tuloksiin. Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen kuvaa niitä organisaation toimintoja, joilla pyritään vaikuttamaan strategiseen hyvinvointiin. Näitä toimintoja voivat olla muun muassa työterveyshuolto, henkilöstöjohtaminen ja esihenkilötoiminta. Strategisen hyvinvoinnin johtamisen vastuissa nähdään esihenkilötyöskentelyn merkitys tärkeänä. Yksittäisen työntekijän potentiaalin ja organisaation vaatimusten kohdatessa mielekkäällä tavalla on organisaatiolla henkilöstön puolesta edellytykset menestyä. [1]

Opinnäytetyössä organisaation selkeät rakenteet, prosessit ja struktuurit sekä toimintakulttuuri vaikuttivat korreloivan positiivisesti koettuun työhyvinvointiin ja sitä kautta työhön sitoutumiseen. Vastaavia elementtejä tunnistettiin myös tutkittaessa mielenterveystyötä tekevien moniammatillisissa työryhmissä työskentelevien ammattilaisten työtyytyväisyyttä [3]. McVicarin [2] tutkimuksen mukaan ensisijaiset preventiiviset stressinhallintainterventiot liittyivät organisaation rakenteisiin.

Strateginen työhyvinvoinnin johtaminen voi lähijohtajan kompetenssina tarkoittaa konkreettista taitoa, esimerkiksi kokous- ja viestintärakenteiden organisoimista, työhyvinvoinnin rakenteista huomioimista, päivittäisjohtamisen vastuista huolehtimista tai tiedolla johtamista ja tuloksiin reagoimista. Myös prosessien ja tehtäväkuvausten ajantasaisuudesta ja selkeydestä huolehtiminen ja sen myötä työntekijöihin kohdistuvien odotusten ja tavoitteiden konkretisoiminen kuuluu lähijohtajan strategisen työhyvinvoinnin johtamisen taitoon. [1] [4]

Työhyvinvoinnin johtaminen kuuluu tulevaisuuden sotejohtamiseen

Miten varmistetaan ja todennetaan nykyisten ja tulevien lähijohtajien osaaminen työhyvinvoinnin johtamisessa? Kysymyksessä on monen toisiinsa kietoutuneen elementin muodostaman kokonaisuuden johtaminen, joka vaatii lähiesihenkilöltä osaamista, motivaatiota, sitoutumista, asennetta ja resilienssiä. Johtamiskoulutuksen päätteeksi tai

rekrytointitilanteessa voi olla haasteellista mitata konkreettisesti työhyvinvointia edistäviä vuorovaikutustaitoja tai palvelevan johtamisparadigman toteutumista.

Lähijohtajan itsereflektiokyky on ennakoivassa työhyvinvoinnin johtamisessa olennainen taito [15]. Itsereflektiota on mahdollista harjoitella sotealan johtamiskoulutuksissa ja käytännön työssä. Taito reflektoida omaa toimintaa vaatii kuitenkin lähijohtajalta aidon motivaation kehittyä paremmaksi työhyvinvoinnin johtajaksi ja resilienssiä työskennellä muuttuvassa toimintaympäristössä [16].

Lähijohtajien rekrytointiin panostaminen siis kannattaa, vaikka huonossa rekrytointitilanteessa voi organisaatiossa olla paine ottaa tehtävään joku, joka siihen suostuu. Organisaatio- ja oppilaitostasolla on jatkossa tärkeä käydä yhteistä keskustelua tulevaisuuden sotealan lähijohtajien osaamisprofiileista ja ydinosamisen todentamiseen käytettävistä mittareista. Koulutusohjelmissa on olennaista huomioida työhyvinvoinnin johtamisen ydinosamisalueita. Myös organisaatiossa nämä osaamistarpeet on huomioitava, jotta lähijohtajien osaamisella voidaan edistää jatkossa paremmin työhyvinvointia ja osaavan henkilöstön sitoutumista sekä pysyvyyttä. [1] [16]

Työhyvinvoinnin johtaminen on tunnistettu osaksi sotejohtajan henkilöstövoimavarojen johtamisosaamisen ydinkompetenssia. Johtamisen ja kehittämisen YAMK-koulutuksessa on kansallisellakin tasolla huomioitu tämän kompetenssin näkyvyys johtamiskoulutuksen sisällöissä [17]. Koulutuksen avulla on olennaista varmistaa, että tulevaisuuden sotejohtajilla on taito johtaa työhyvinvointia ja edistää näin sotealan veto- ja pitovoimatekijöitä.

Päivi Jalonen

johtava toimintaterapeutti

Psykiatriapalvelut

Helsingin kaupunki

Outi Kajula

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu

Kati Päätaalo

yliopettaja

Hyvinvointi ja kulttuuri

Oulun ammattikorkeakoulu

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Jalonen, P. 2023. Ennakoiva näkökulma työhyvinvoinnin johtamisessa. Työkaluja työntekijän, lähiesihenkilön ja organisaation käyttöön [YAMK-opinnäytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu, Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen -tutkinto-ohjelma]. Theseus.

<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023112030146>

Lähteet

- [1] Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., & Ilmarinen, J. (2014). *Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014*. Julkari. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-490-2>
- [2] Shanafelt T. D., & Noseworthy J. H. (2017). Executive Leadership and Physician Well-being. *Mayo Clinic Proceedings*, 92(1), 129–146. <https://doi.org/10.1016/j.mayocp.2016.10.004>
- [3] Scanlan, L. M., Devine, S. G., & Watkins, D. L. (2021). Job satisfaction of mental healthcare workers in multidisciplinary teams. *Journal of Mental Health*, 30(1), 80–87. <https://doi.org/10.1080/09638237.2019.1644489>
- [4] Manka, M., & Manka, M. (2023). *Työhyvinvointi*. (3. p.) Alma Talent Oy.
- [5] McVicar, A. (2016). Scoping the common antecedents of job stress and job satisfaction for nurses (2000-2013) using the job demands-resources model of stress. *Journal of Nursing Management*, 24(2), E112–E136. <https://doi.org/10.1111/jonm.12326>
- [6] Quick, J., & Henderson, D. (2016). Occupational Stress: Preventing Suffering, Enhancing Wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(5), 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>

- [7] Työterveyslaitos. (2023). *Mitä on psykologinen turvallisuus?*
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa/mita-psykologinen-turvallisuus>
- [8] Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., Xu, R., & Feng, B. (2021). Leader-Follower Congruence in Need for Achievement and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Applied Psychology*, 70(4), 1492–1511. <https://doi.org/10.1111/apps.12286>
- [9] Työturvallisuuskeskus. (2023). *Vuorovaikutustaidot*.
<https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyoyhteiso/vuorovaikutustaidot/>
- [10] Jankelová, N., & Joniaková, Z. (2021). Communication Skills and Transformational Leadership Style of First-Line Nurse Managers in Relation to Job Satisfaction of Nurses and Moderators of this Relationship. *Healthcare*, 9(3), 346.
<https://doi.org/10.3390/healthcare9030346>
- [11] Rytönen, K. (2020). Palveleva johtajuus varhaiskasvatuksessa. *Hallinnon Tutkimus*, 39(1), 67–70. <https://doi.org/10.37450/ht.98079>
- [12] Ahmed, F., Xiong, Z., Faraz, N. A., & Arslan, A. (2023). The interplay between servant leadership, psychological safety, trust in a leader and burnout: assessing causal relationships through a three-wave longitudinal study. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 29(2), 912–924.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2022.2086755>
- [13] Laine, P. (2013). *Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehdot tutkimassa* [väitöskirja, Turun yliopisto]. UTUPub. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5570-1>
- [14] Xiao, Q., Liang, X., Liu, L., Klarin, A., & Zhang, C. (2023). How do work–life balance programmes influence nurses’ psychological well-being? The role of servant leadership and learning goal orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 79(7), 2720–2731.
<https://doi.org/10.1111/jan.15654>
- [15] Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonk, D., & Liden, R.C. (2019). *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111–132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>

[16] Kirkonpelto, T.-M., & Mäntyranta, T. (toim.). (2023). *Tiekartta 2022–2027. Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön riittävyyden ja saatavuuden turvaaminen*. Sosiaali- ja terveysministeriö. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-7178-3>

[17] Mattila, O., Hipp, K., Koivunen, K., Kukkola, A., Moisanen, K., Niemistö, R., Päätaalo, K., Rouhelo, A., Sinkkonen, M., & Tikkanen, P. (2023). Kohti uudistuvia sote-johtamisen ydinkompetensseja. *Oamk Journal*, (102). <http://urn.fi/urn:nbn:fi-fe2023060151818>