

Mistä oikein puhumme, kun puhumme työhyvinvoinnista?

Tutkimusjohtaja, KT, Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto
Webinaari 29.10.2020

Esityksen teemat

Työhyvinvoinnin tila

Kokemus työhyvinvoinnista – työn imu

Yhteisöllisyyden merkitys – sosiaalinen pääoma

Johtamisen vuorovaikutteisuus

Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli



HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

When you work from home



And somebody wants
to have a video call

Lähihoitajia korona ei pelota, mutta suojaus vaatii aikaa – "Reppuun pakataan kierroksen alussa useita hengityssuojia, suojatakkeja, kenkäsuoja ja suojahanskoja"
4.4.2020 Hämeen sanomat
06:45 Minna Akimo



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, yhteiskunnan ja talouden tdk




NOVIA

Tampereen yliopisto



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



A healthcare worker in green scrubs is shown from the back, washing their hands in a stainless steel sink. The worker is wearing a purple surgical cap and a face mask. The sink area is equipped with several bottles of hand sanitizer, including one labeled 'Dilute 90'. The background shows a clean, clinical environment with white tiled walls and shelves containing medical supplies.

Korona-aika on uuvuttanut sairaanhoitajat – puolet harkitsee alan vaihtamista

Sairaanhoitajat kertovat olevansa uupuneita. Moni joutui vaihtamaan työtehtäviä kevään ja kesän aikana.
Koronavirus YLE 5.10.2020 klo 06.00

Sairaanhoidtajien työhyvinvointi korona-aikana

Sairaanhoidtajaliiton kysely 2020, n=2344

- Yli 50% miettii alan vaihtoa, 6% on toteuttamassa sen
- 40% on uupunut tai erittäin uupunut kevään-kesän -20 jälkeen, 40% on ajoittain uupunut
- Avoin kysymys: koetaan, että työtä ei arvosteta muiden taholta
- Uupumuksen syynä oli työtehtävien tai työpaikan vaihtuminen (eri osasto, teho-osasto, valvonta, päivystys, näyttö, puhelinneuvonta)
- Perehdytyksen koki riittämättömäksi 29%
- Työturvallisuuden koki vaarantuneen silloin tällöin tai usein 51%

- Toiveena, että resurssoinnista huolehdittaisiin, heitä kuultaisiin työhön liittyvissä asioissa, esihenkilöiden osaamiseen luotettaisiin

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk

”Korona osoitti vuorovaikutuksen merkityksen työyhteisössä” (Ilmarinen 2020)

- 35 % Vuorovaikutus työkavereiden kanssa väheni
- 25 % Vuorovaikutus esimiehen kanssa väheni

Ilmarisen tilaama ja Innolink Research Oy:n toteuttama verkkokysely 18-60-vuotiaille suomalaisille elokuussa 2020, N = 1 000. Otos vastaa Suomen väestöä suuraluetasolla iän ja sukupuolen mukaisesti.





HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

Yhteenvetoa työhyvinvoinnin tilasta korona-aikana

- Eri toimialoilla erilainen tilanne
- Asiantuntijat siirtyneet etätöihin – itseohjautuvuus/itsensä johtaminen, virtuaalinen vuorovaikutus, työn tauottaminen, perheen ja työn yhteensovittaminen
- Hoivatyössä kuormitus kasvanut – riskit, uudet tavat toimia, kasvanut työmäärä
- Etäjohtaminen, tilanteen ottaminen haltuun, yhteinen toimintamalli, kuulluksi tuleminen tarve
- Vuorovaikutuksen vähentyminen
- Epävarmuus työn jatkuvuudesta



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Kuntatyö: Työ on merkityksellistä, mutta kuormittavaa (n=65 000)

- Noin puolet vastaajista kokee, että työmäärä on lisääntynyt yli sietokyvyn – hoitajat, lähihoitajat sekä luokanopettajat
- Tukea saadaan aiempaa enemmän esimiehiltä, johtamisen oikeudenmukaisuus on parantunut
- 43% kokee, että muutostilanteissa ei ole vaikutusmahdollisuuksia

Kunta10 tutkimus 2017 (Työterveyslaitos)

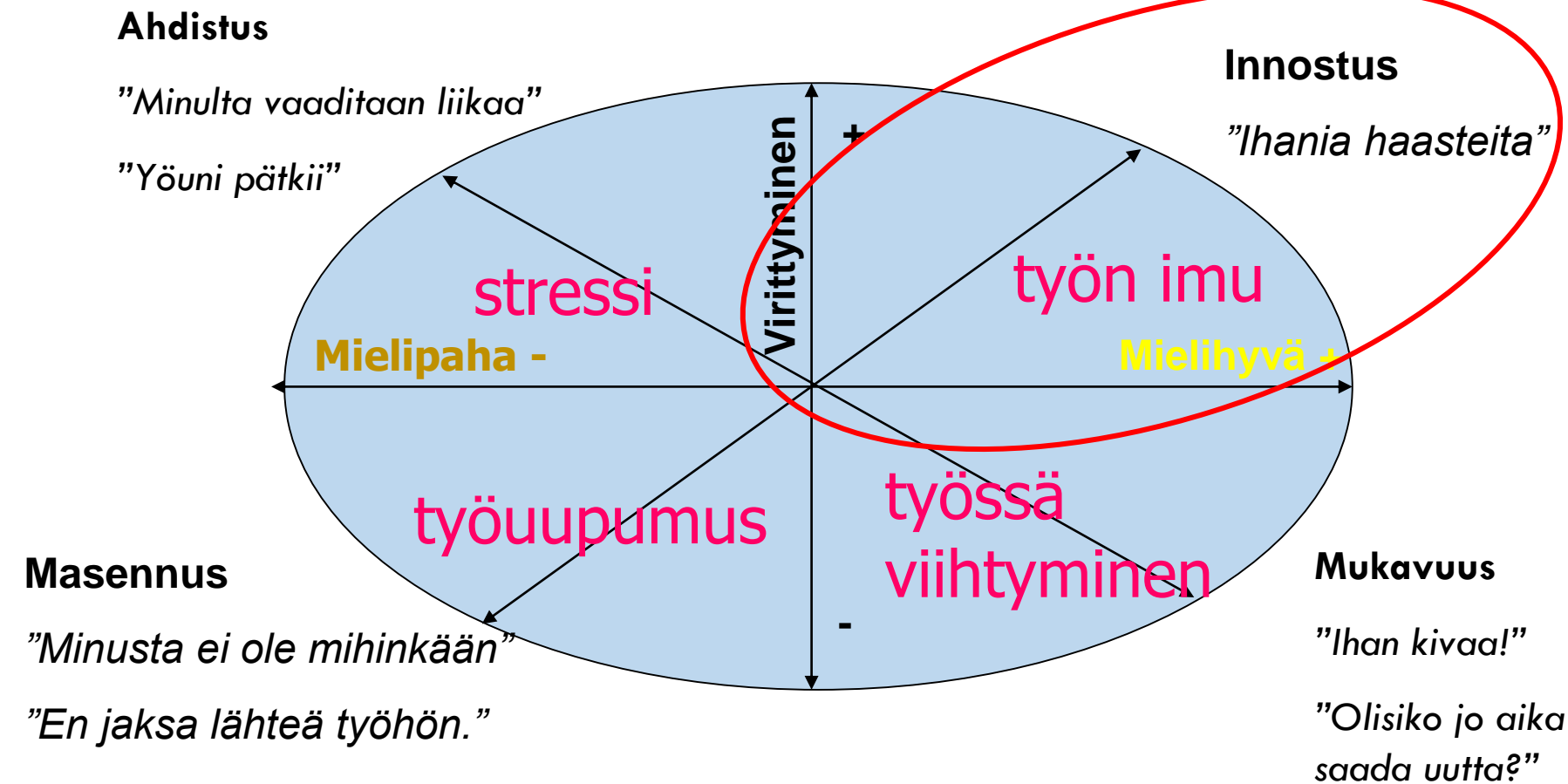
Työntekijöiden ja asiakkaiden hyvinvointi

- Liittyvät vahvasti toisiinsa –kumpaankin suuntaan
- Sairaaloissa ongelmat henkilöstön hyvinvoinnissa heijastuvat potilaiden huonompana hoitotasapainona ja lisääntyneinä sairaalainfektioina.
- Opettajanhuoneen huono työilmapiiri voi lisätä oppilaiden masennusoireita, psykosomaattisia oireita ja luvattomia poissaoloja.
 - Oppilaiden ongelmallinen käytös -> opettajien sairauspoissaolot lisääntyivät

(Oksanen 2012)



Kokemus työhyvinvoinnista – työn imu



(Warr 1990, Hakanen 2004, Manka 2007)

Työn imussa

- ...työssä ollaan positiivisessa, tyydytystä tuottavassa mielentilassa, jota kuvataan:
- tarmokkuutena, omistautumisena ja uppoutumisena

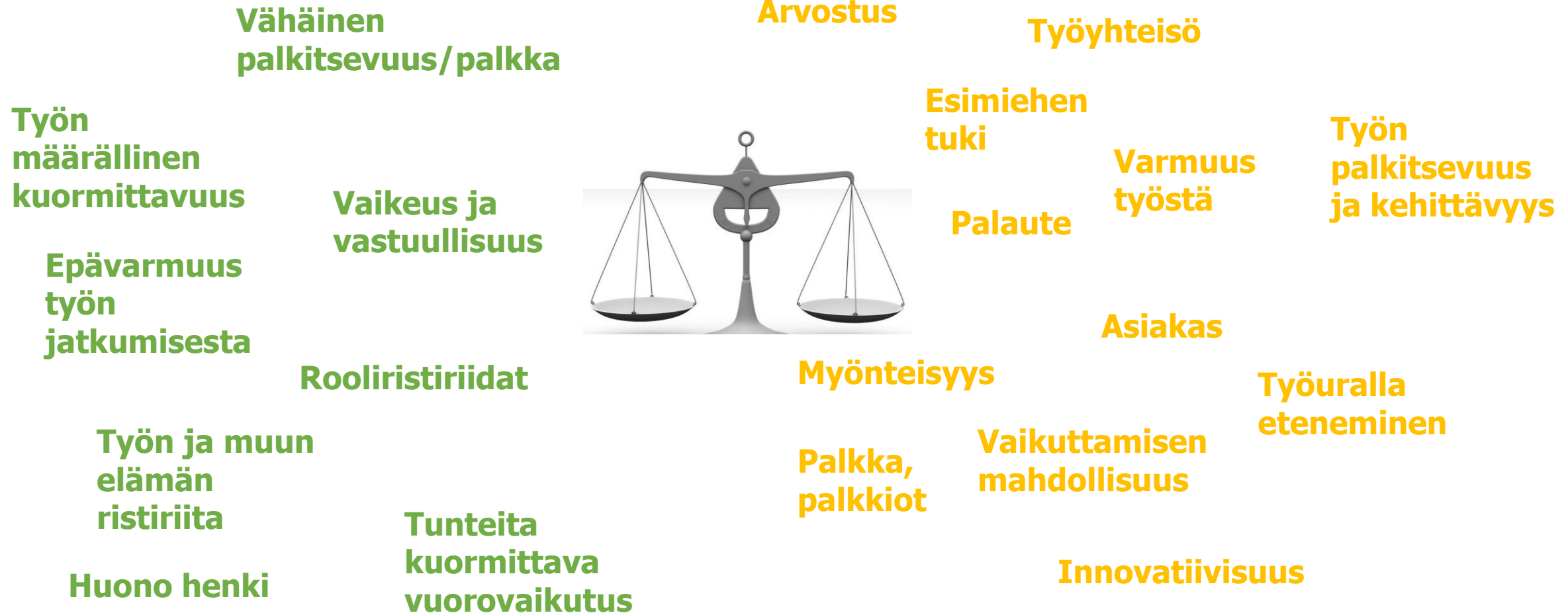
(Albrecht 2013)

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk



HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

Työn vaatimusten ja voimavarojen malli



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk



Fra stress til trivsel - flere niveauer

- en fælles udfordring og en fælles opgave



Kilde: "Teamledelse med det rette twist" NFA, 2008. IGLO-model udviklet af Michael Martini Jørgensen, Michael Munch-Hansen og Karina M. Nielsen.



IGLO –malli (Nielsen, K., Nielsen, M.B., Ogponnaya, C., Käsälsä, M. Saari, E. & Isaksson, K. 2017)

- Tiedetään, että työntekijöiden hyvinvointia voi tukea eri tasoilta; **yksilö, ryhmä, johtaminen tai organisaatio** (IGLO).
- Samanaikainen kehittäminen erinäkökulmista on todettu vielä tehokkaammaksi. Esim. tiimityön rakenteita voi vahvistaa kehittämällä sosiaalista pääomaa ja samanaikaisesti työntekijän autonomiaa valmentamalla työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja sekä johtajien transformationaalisen johtajuuden taitoja (Nielsen, Randall & Christensen 2010).



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto





HYVINVOIVA HOIVA
VÄRMÅENDE OMSORG

Keinoja työn imun tukemiseen,

Schaufeli 2014

- **Yksilön yleiset**

- Itsearviointi ja seuraaminen (säännöllinen)
- Terveellinen elämäntapa (liikunta ja ruokavalio)
- Palautuminen ja rentoutuminen (riittävä uni, huvittelu, rentoutuminen esim. meditaatio)
- Miiminen onnellisuus (esim. kynä huulille)



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk





HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

Keinoja työn imun tukemiseen

• Yksilön työhön liittyvät

- Positiivisen palautteen tuottaminen (saavutusspiraalit)
- Tavoitteiden asettaminen ja motivaatio
- Positiivinen vuorovaikutus (ystävällisyys, kiitollisuus, hyvien uutisten jakaminen)
- Kognitiiviset lähestymistavat (mieti hyviä asioita, nautiskele, vahvista optimismia)



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto,
Johtamisen ja talouden tdk



Keinoja työn imun tukemiseen

- **Organisaation strategiat**
 - Työn suunnittelu (esim. haasteellisia tehtäviä)
 - Johtaminen (sosiaalisen ilmapiirin parantaminen, luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden vahvistaminen)
 - Osaamisen kehittäminen ja soziaalistuminen (itseluottamuksen vahvistaminen, arvojen yhteensopivuus)
 - Urakehitys (työn pitäminen haasteellisena)

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk

Mitä yhteisöllisyydellä tarkoitetaan?

- Useita määritelmiä – ”sense of community”
- Yhteisöllisyys on **monen osatekijän summa**. Siihen liittyy yhdessä tekeminen, toimiva vuorovaikutus, yhteinen tehtävä ja tavoite sekä se, että yhteisölle alkaa muodostua jonkinlainen identiteetti.
- Yhteisöllisyys on yksi **perustarpeistamme**.
- **Sosiaalinen pääoma** rakentuu ihmisten välisestä luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta, yhteistyötä edistävistä verkostoista, yhteisistä arvoista ja normeista sekä aktiivisesta toiminnasta yhteiseksi hyväksi.

Yhteisöllisyys vaikuttaa terveyteen

- työyhteisön **vähäiseen sosiaaliseen pääomaan** liittyi 1,3-kertainen sairastumisen riski, myös 20- 50% korkeampi masennuksen ilmenemisen riski
- vähäiseen **yksilön** sosiaaliseen pääomaan liittyi 1,8 -kertainen sairastumisriski



Johtaminen

+

Työyhteisö



(Oksanen 2009)



HYVINVOIVA HOIVA
VÅLMÅENDE OMSORG

Sosiaalinen pääoman kehittyminen

- Kehittyy hitaasti vähittäisten ”investointien” kautta
- Sisältää aina riskin: ”yleinen luottavaisuus”
- Samankaltaisuus synnyttää luontaista luottamusta
- Herkkä, rikkoontunutta luottamusta on vaikea korjata
- Uudessa suhteessa ensin ehdollista, vaihtelee suhteen aikana
- Tunteet ja tieto tärkeitä, tunteet kuitenkin tärkeimpiä

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi,
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden
tdk





HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG



Kova kiire vai kiva kiitos?

Kiitti ja sori. Pari pientä sanaa,
joilla tehdään suuria.

Tehdään töitä tosissaan, muttei olla
Tosikkoja toisillemme.

Erilaisuus on voimavara, ei vahinko.

Toisen kehu ei ole keneltäkään pois.

(Lähde:Pirkanmaan sairaanhoitopiirin reseptivihko yhteisöllisyyteen)

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi,
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden
tdk



Työyhteisö

- Pidämme toisemme ajan tasalla työasioissa
- Työyhteisön jäsenet toimivat yhdessä toteuttaakseen uusia ideoita
- Työyhteisön jäsenet ottavat työssään huomioon muiden esittämät parannusehdotukset päästäkseen parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen
- Asenteemme on 'toimimme yhdessä'
- Jokainen tuntee olevansa ymmärretty ja hyväksytty

Johtaminen

- Esimieheeni voi luottaa
- Esimieheeni kohtelee alaisiaan ystävällisesti ja huomaavaisesti
- Esimies kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia

(Oksanen 2009)



HYVINVOIVA HOIVA
VÅLMÅENDE OMSORG

Yhteenvetoa – Miten vahvistaa yhteisöllisyyttä

- Yhteinen tavoite – tiedetään mihin suuntaan ollaan menossa
- Arvostus – erilaisuuden ymmärtäminen
- Kiitollisuus – positiivinen vuorovaikutus ja positiivinen palaute
- Toisten tukeminen – auttaminen pyytämättäkin
- Luottamus
- Työyhteisötaitojen oppiminen

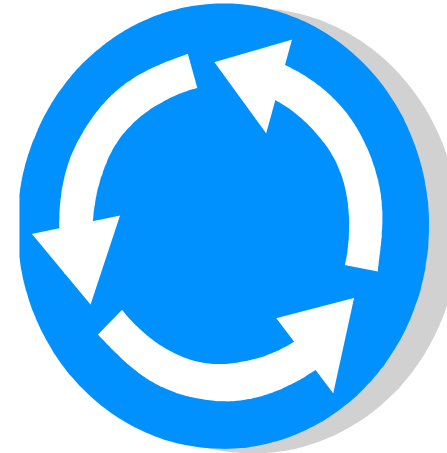
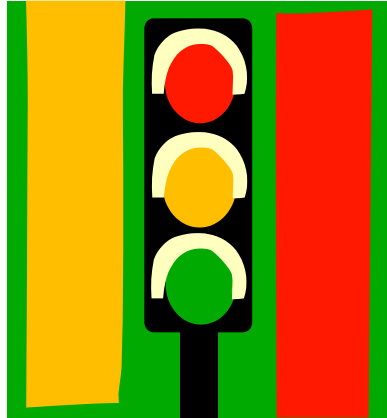
tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi,
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden
tdk





HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

Johtamisen muutos



- valvovasta itseohjautuvaan, tiimimäiseen toimintatapaan
- ”liikenneympyräkin” tarvitsee pelisäännöt
- jokaiselta odotetaan oma-aloitteisuutta, työyhteisötaitoja

(Manka 2007)



NOVIA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020





Johtamisen muutos

ennen

nykyisin

Johtaja

- tietää ja osaa kaiken
- tekee päätökset
- ratkoo ongelmat

- tukee toisten osaamista
- jakaa vastuuta ja valtaa
- tukee ongelmanratkaisussa

Työntekijä

- toteuttaa käskyt
- raportoi ongelmat ylöspäin
- ei ”sooloile” liikaa

- johtaa ensisijaisesti itseään ja työtään
- etsii itse ratkaisuja
- ratkoo oman työn ongelmia

Etäjohtaminen - Miten lisätä vuorovaikutusta

- Alkuvaiheessa tilanteen haltuunotto – ohjeistukset, yhteinen näkemys tilanteesta
- Suorituksen johtaminen
- Osaamisen vahvistaminen
- Kuuleminen – pelot, huolet
- Arvostus ja palaute
- Työyhteisö, sosiaalinen tuki – pelinsäännöt, uudet käytännöt jne.

Latistiko korona-arki etätyöintoilun?

30 HEINÄ · [YKKÖSAAMU](#)

Korona-arki paljastanut tyhjöpäisimmän etätyö-hypetyksen? Tampereen yliopiston johtamisen ja talouden tiedekunnan tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi ja Timanttia Consulting Oy:n etäjohtamisen konsultti Sanna-Riikka Valtonen.

<https://podtail.com/fi/podcast/ykkosaamu/>

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk



Yhteenvetoa: Työhyvinvoinnin – kokonaisvaltainen -malli



(Manka 2007; Robertson & Cooper 2011;
Nielsen et al. 2017)

tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen
yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk





HYVINVOIVA HOIVA
VÄLMÅENDE OMSORG

Aikaa kehittämislle?

”Kaksi miestä vetää
kivirekeä, ja kolmas
odottaa vieressä renkaitten
kanssa. Pannaanko renkaat
alle, kolmas kysyy.

Nyt ei ehdi, on liian kiire,
kuuluu vastaus.”

Kiitokset ja hyvää syksyn
jatkoa!



tutkimusjohtaja Kirsi Heikkilä-Tammi, Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tdk

