

LÄIKE – Lähijohtamisen kehittämällä parempaa työhyvinvointia ja tuloksellisuutta

- Hankkeen päämääränä on edistää
 - yksilöiden osaamista,
 - työhyvinvointia ja
 - organisaatioiden tuloksellisuutta
- tavoitteena myös
 - kehittää tehokkaita tapoja lähijohtamisen kehittämiseen
- Hankkeeseen osallistunut viisi suurempaa organisaatiota sekä joukko PK-sektorin yrityksiä



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA



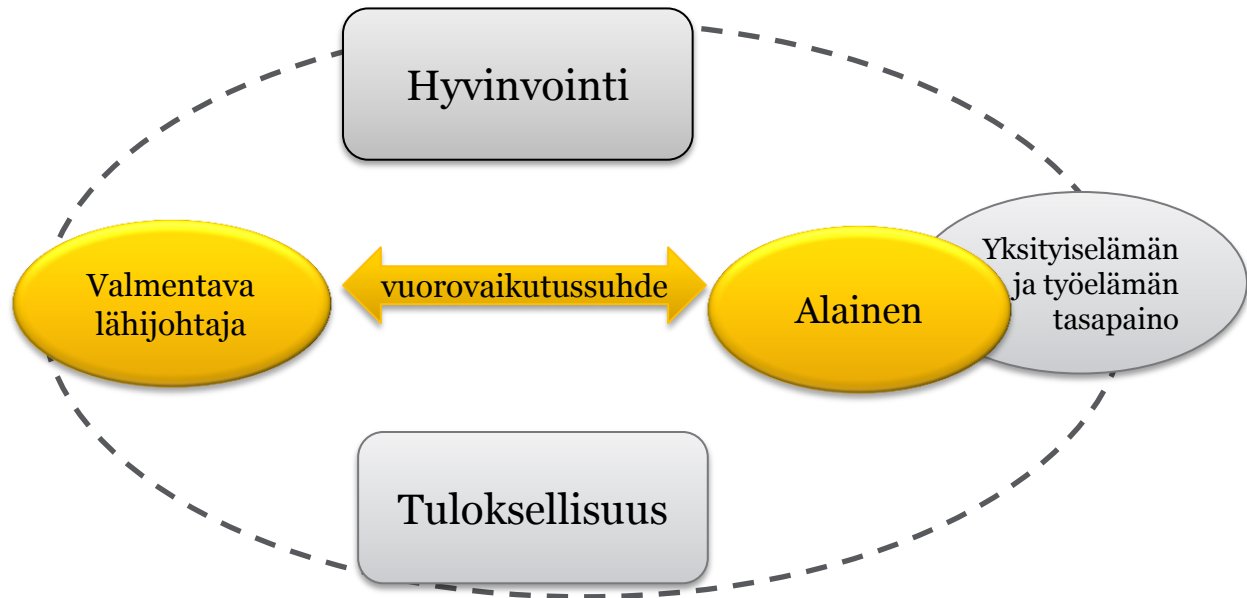
Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

Miksi tällainen hanke?

- Lähijohtamisen merkityksestä puhutaan paljon, mutta se on käytännön arjessa yhä ahtaammalla: lisää todistusaineistoa tarvitaan lähijohtamisen merkityksen selventämiseen
- Johtajuustutkimuksessa valmentavuus, suhteet ja kehittämisenäkökulma ovat olleet vain vähän esillä

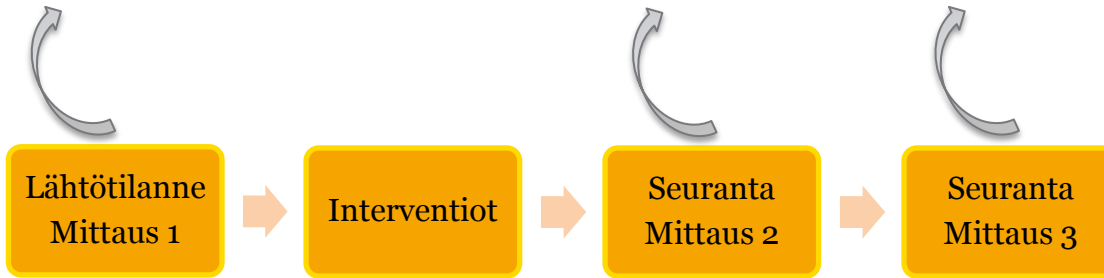


Tutkimuksen teoreettiset kiintopisteet



Asetelma

Alaisarvioinnit ja esimiehen oma arvio, lomakekysely (paperi/sähköinen)



Tarkastelun kohteena:

- Lähijohtaminen, valmentavuus
- Esimies-alaissuhde
- Työn imu, kyynistymisen, stressi
- Työn- ja yksityiselämän tasapaino
- Tuloksellisuus: tulostietoisuus, kehittyminen, oma ja yksikön suoriutuminen
- Ilmapiiri

Aineisto

Lomakekysely

Alkutilanteen kartoitus n= 1704

Välimittaus, n= 914;

Loppumittaus, n=598 (aineiston keruu kesken)

Haastatteluja ja havainnointia

Esimieshaastatteluja

Työntekijähaastatteluja

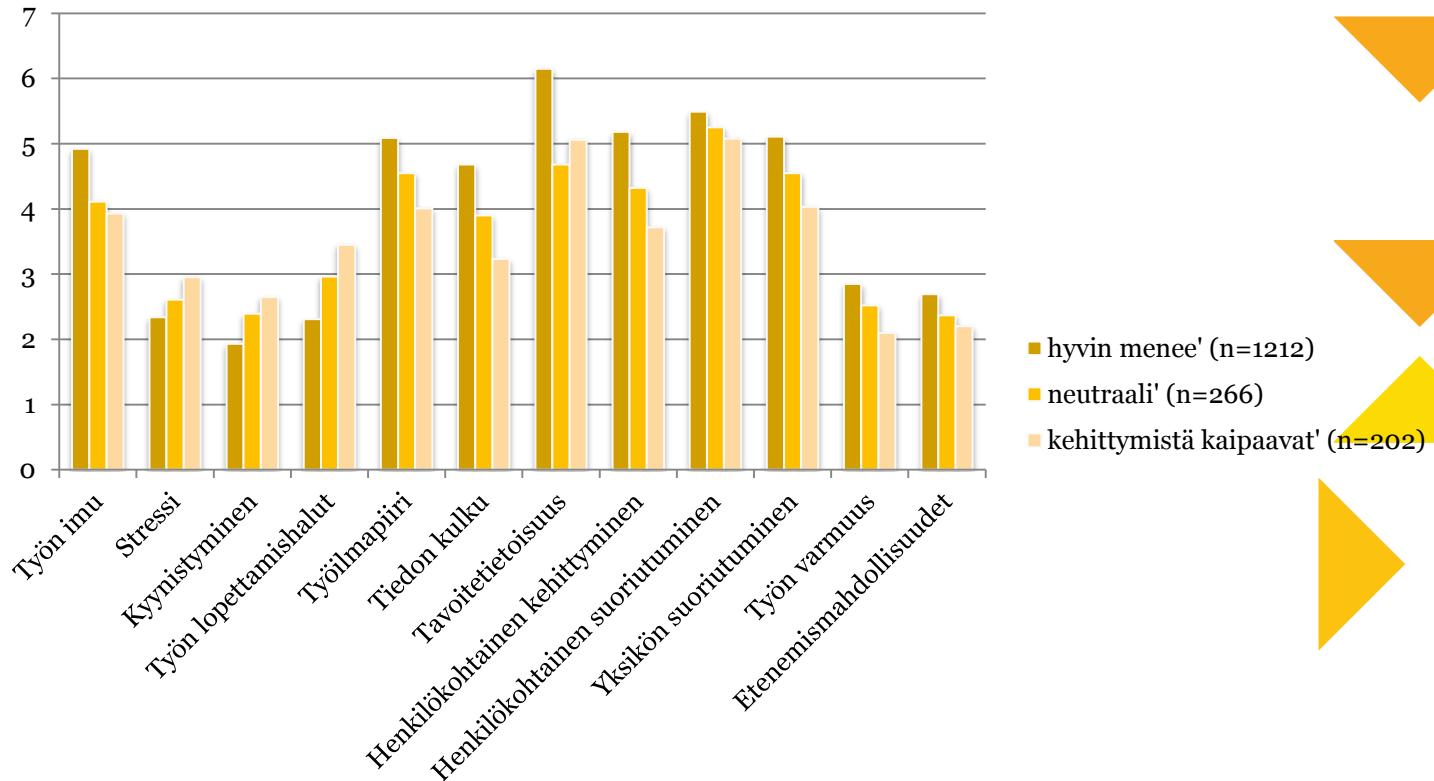
Haastatteluja toteutettu yhteensä n. 80



Läikkeitä tuloksista

- Kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde toimii, toimii moni muukin asia
- Valmentavalla johtajuudella on rajansa
- Lähijohtamisella työhyvinvoinnin kautta tuloksiin
- Kilpailuhenkinen ilmapiiri –uhka työhyvinvoinnille
- Erilaisia hyvinvointiprofiileja
- Sukupuolella ja iällä on väliä
- Erilaisia esimiehiä työhyvinvointityössä
- Esimiestyö innostaa –uhkana kiire ja stressi
- Lähijohtamisen kehittämisessä vertaistuki keskeistä

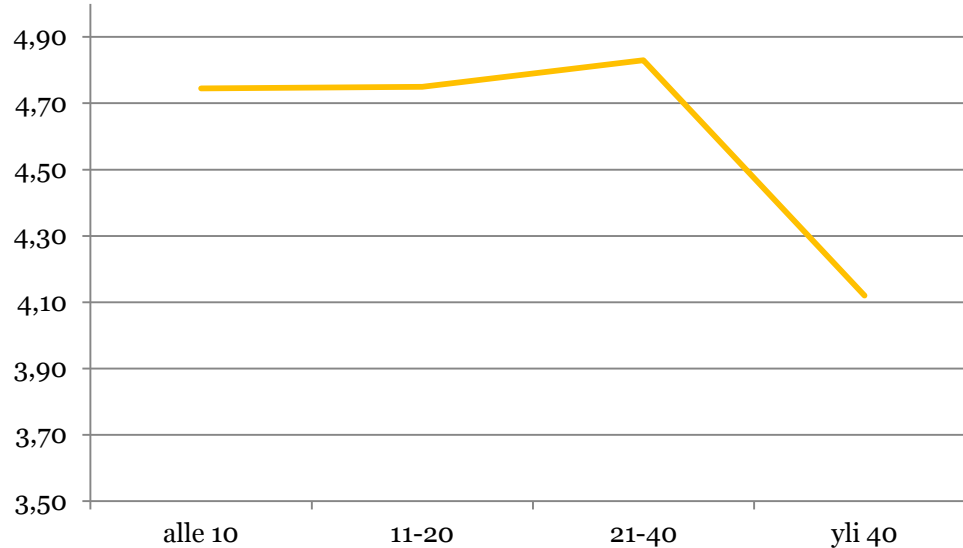
Kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde (LMX) toimii, toimii moni muukin asia



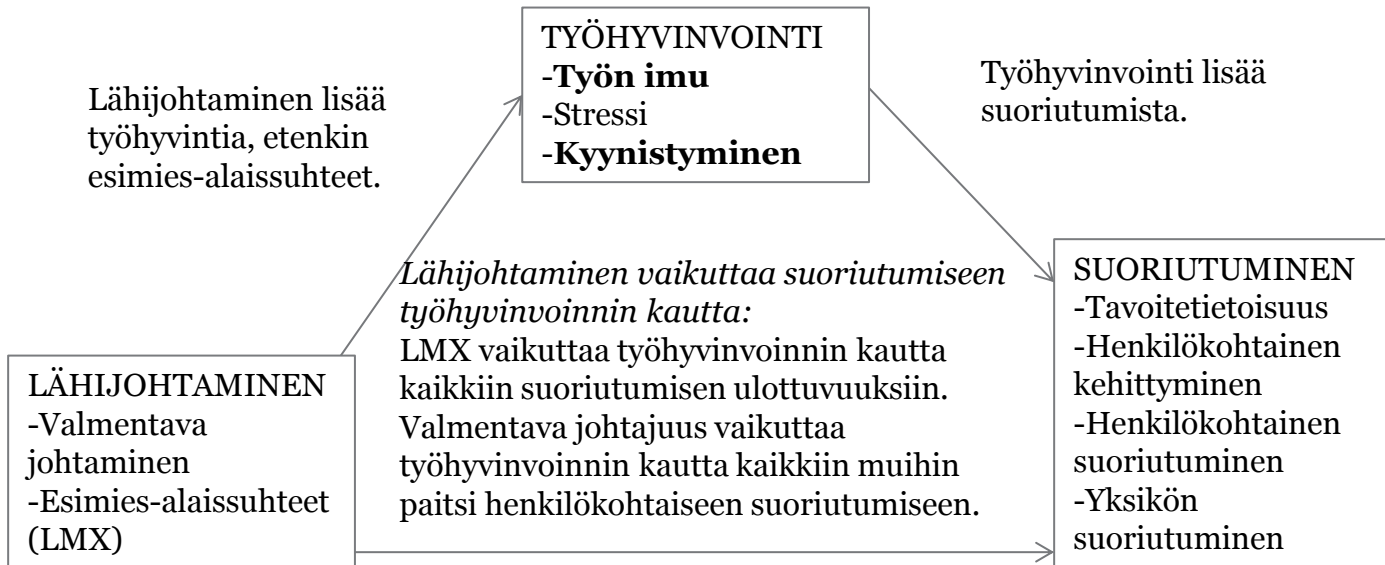
Kun esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutussuhde toimii, toimii moni muukin asia (tilastolliset merkitsevyydet LMX ryhmien välillä)

	Erojen merkitsevyys		
Työn imu	In vs. neutral ***	Tavoitetietoisuus	In vs. neutral ***
	In vs. out ***		In vs. out ***
Stressi	In vs. neutral ***		Neutral vs. out ***
	In vs. out ***	Henkilökohtainen kehittyminen	In vs. neutral ***
	Neutral vs. out **		In vs. out ***
Kyynistyminen	In vs. neutral ***		Neutral vs. out ***
	In vs. out ***	Henkilökohtainen suoriutuminen	In vs. neutral ***
	Neutral vs. out **		In vs. out ***
Työn lopettamishalut	In vs. neutral ***	Yksikön suoriutuminen	In vs. neutral ***
	In vs. out ***		In vs. out ***
	Neutral vs. out ***		Neutral vs. out ***
Työilmapiiri	In vs. neutral ***	Työn varmuus	In vs. neutral ***
	In vs. out ***		In vs. out ***
	Neutral vs. out ***		Neutral vs. out ***
Tiedon kulku	In vs. neutral ***	Etenemismahdollisuudet	In vs. neutral ***
	In vs. out ***		In vs. out ***
	Neutral vs. out ***		Neutral vs. out ***

Valmentavalla johtamisella on rajansa: alaisia ei voi olla määrättömästi (n=477)



Lähijohtamisella työhyvinvoinnin kautta tuloksiin



Lähijohtaminen vaikuttaa suoriutumiseen suoraan:
Tavoitetietoisuuteen (LMX vahvempi)
Kehittymiseen (vain valmentava johtaminen)
Henkilökohtaiseen suoriutumiseen (vain LMX)
Yksikön suoriutumiseen (vain valmentava johtaminen)

Kilpailuhenkinen ilmapiiri –uhka työhyvinvoinnille

ILMAPIIRI	TYÖN IMU / INNOSTUS	KYYNISYYS	STRESSI
RENTO JA YSTÄVÄLLINEN	LISÄÄ HIEMAN TYÖN IMUA	VÄHENTÄÄ SELVÄSTI KYYNISYYTTÄ ★	VÄHENTÄÄ SELVÄSTI STRESSIÄ ★
ROHKASEVA JA TUKEVA	LISÄÄ HIEMAN TYÖN IMUA	VÄHENTÄÄ SELVÄSTI KYYNISYYTTÄ ★	VÄHENTÄÄ SELVÄSTI STRESSIÄ ★
VARAUTUNUT JA KONSERVATIIVINEN	VÄHENTÄÄ HIEMAN TYÖN IMUA	LISÄÄ HIEMAN KYYNISYYTTÄ	LISÄÄ HIEMAN STRESSIÄ
JÄNNITTYNYT JA RIITAINEN	VÄHENTÄÄ HIEMAN TYÖN IMUA	LISÄÄ KYYNISYYTTÄ	LISÄÄ STRESSIÄ
KILPAILUHENKINEN JA OPPORTUNISTINEN	VÄHENTÄÄ TYÖN IMUA	LISÄÄ SELVÄSTI KYYNISYYTTÄ ★	LISÄÄ SELVÄSTI STRESSIÄ ★





Sukupuoli ja ikäkin vaikuttavat

Työhyvinvointiprofiilit sukupuoli näkökulmasta

- 'Myötätuulessa menijät', enemmän naisia
- 'Leipätyöläiset' ja 'työn raskaan raatajat' enemmistö miehiä
- 'Työ antaa ja ottaa' yhtä paljon miehiä ja naisia
- Esimiehen sukupuolella tai esimiehen ja alaisen sukupuoli'matchillä' (oliko naisalainen-naisesimies jne) ei väliä



Sukupuoli ja ikäkin vaikuttavat

Työn imu
+
iän karttuessa
naisilla

Kyynistyminen
-
iän karttuessa
naisilla

Stressi
+/-

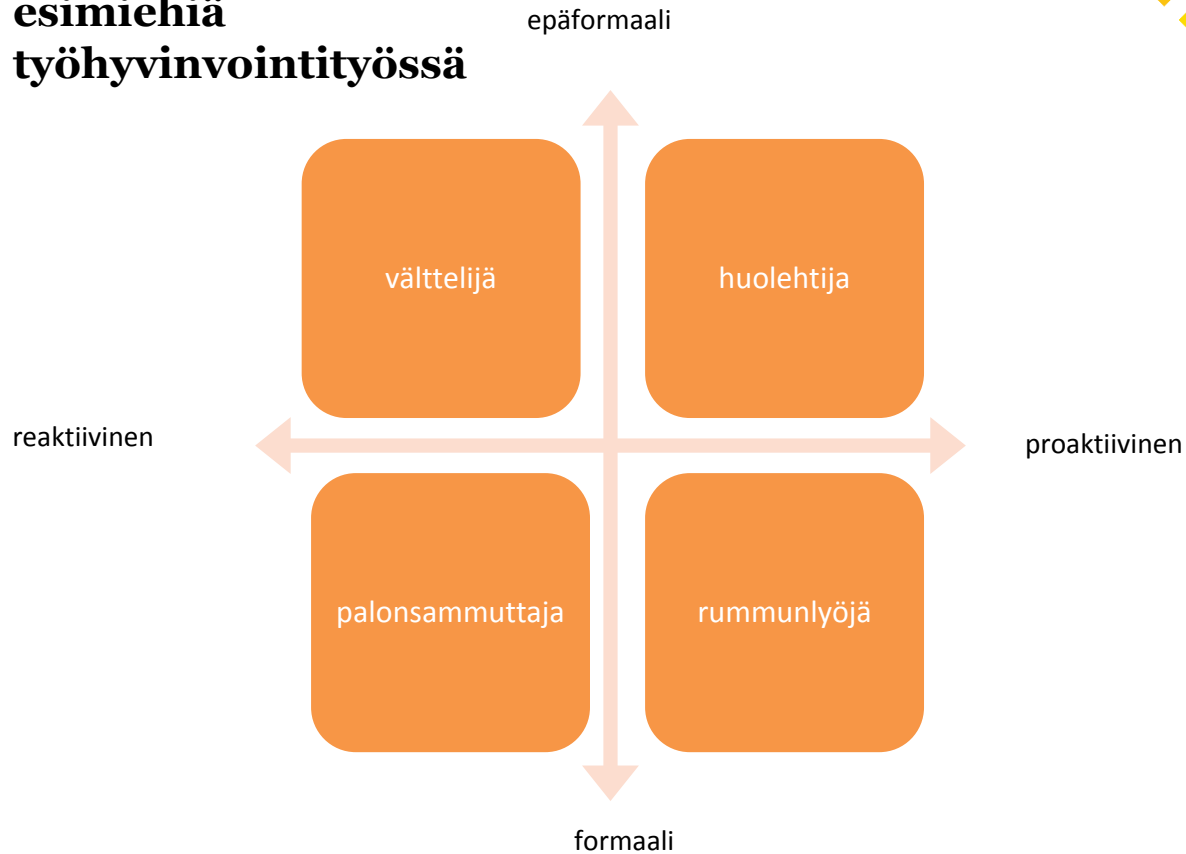
iän karttuessa
Tavoite-
tietoisuus
+
naisilla

Kehittymi-
nen
+/-

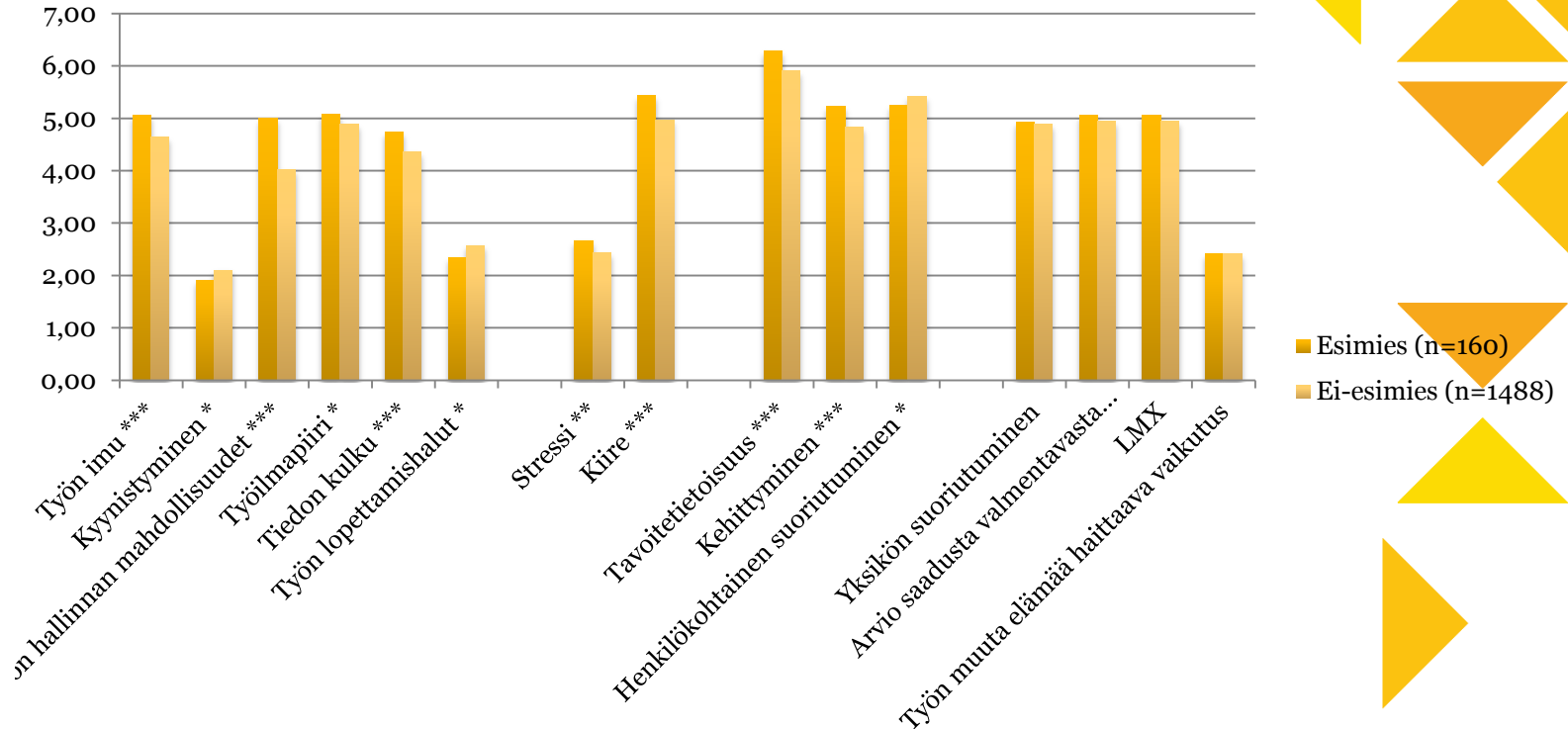
iän karttuessa
Henkilökohtai-
nen
suoriutuminen
+
miehillä



Erilaisia esimiehiä työhyvinvointityössä



Esimiestyö innostaa, mutta uhkana kiire ja stressi



Lähijohtamisen kehittämisessä vertaistuki keskeistä

- Tavoitteena oli tutkia erilaisten lähijohtamisen kehittämiskäytäntöjen vaikuttavuutta esimies-alaisuuteen, työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen
- Kaikissa organisaatioissa prosessin aikana isoja muutoksia: vaikuttavuuden tutkiminen vaikeaa
- Tuloksena menetelmäkehittelyä ja huomio vertaistuen tärkeydestä



Läike-hankkeen työpajat

- Hankkeessa toteutettiin kolmenlaisia kehittämisinterventioita eli työpajoja
- Kaikilla interventioilla sama tavoite: kehittää suunnitelmallisesti yksilöiden osaamista, työhyvinvointia sekä organisaatioiden tuloksellisuutta



	TIETO	TEKO	TUUMA
Tavoite	Esimiehen toiminnan tiedollisen perustan vahvistaminen.	Esimiesten kehittämisvalmiuksien ja organisaation esimiestoiminnan kehittäminen.	Esimiestyön valmiuksien ja esimiehen henkisen kasvun tukeminen.
Prosessi	Ennakkotehtävä ja koulutuspäivä. Edustaa ”tavanomaista” tai perinteistä koulutusta.	Toiminnallinen oppiminen työpajoissa ja niiden välillä. Problem Based Learning (PBL) – lähestymistapa.	Työn haasteisiin kohdistuvat keskustelut ryhmätapaamisissa (6-7). Työnohjaus/coaching -lähestymis-tapa.
Pääfokus	Kahdenväliset esimies-alaissuhteet, valmentava esimiehisyys, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.	Yhteisen kehittämisen kohteen valinta ja ratkaisujen etsiminen siihen. Esimiesten omista lähtökohdista tapahtuvan kehittämisen valmiudet.	Esimiestyössä energiaa kuluttavien haasteiden tunnistaminen ja käsittely.

	TIETO	TEKO	TUUMA
Tavoite	Esimiehen toiminnan tiedollisen perustan vahvistaminen.	Esimiesten kehittämisvalmiuksien ja organisaation esimiestoiminnan kehittäminen.	Esimiestyön valmiuksien ja esimiehen henkisen kasvun tukeminen.
Prosessi	Ennakkotehtävä ja koulutuspaiva. Edustaa ”tavanomista” tai perinteistä koulutusta.	Toiminnallinen oppiminen työpajoissa ja niiden välillä. Problem Based Learning (PBL) – lähestymistapa.	Työn haasteisiin kohdistuvat keskustelut ryhmätapaamisissa (6-7). Työnohjaus/coaching -lähestymis-tapa.
Pääfokus	Kahdenväliset esimies-alaissuhteet, valmentava esimiehisyys, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.	Yhteisen kehittämisen kohteen valinta ja ratkaisujen etsiminen siihen. Esimiesten omista lähtökohdista tapahtuvan kehittämisen valmiudet.	Esimiestyössä energiaa kuluttavien haasteiden tunnistaminen ja käsittely.

KOGNITIO

KONAATIO

AFFEKTI

Läike-hankkeen työpajat

	TIETO	TEKO	TUUMA
Osallistujien arviot työpajoista. Asteikko 1-7. Vastaajat jotka ovat antaneet arvioksi 5-7.			
Osallistuminen koulutukseen oli mielestäni hyödyllistä	72%	78%	69%
Sain koulutukseen osallistumisesta uusia ajatuksia ja ideoita omaan toimintaani esimiehenä	72%	74%	69%
Olen omaksunut uusia toimintatapoja ja/ tai käytänteitä työyhteisössäni koulutuksen kautta	60%	55%	38%
Suosittelisin koulutusta kollegoilleni	64%	74%	77%

TIETO-työpajat

Vahvuuksia

- Perinteinen koulutus koetaan tutuksi ja turvalliseksi
- Etukäteispohdinnan ja ryhmätyöskentelyn kautta päästään lähemmäksi organisaation käytäntöjä

Huomioitavaa

- Hyvin toteutettu perinteinen koulutus edellyttää ammattitaitoa ja uudistusmielisyyttä
- Passiivinen ajopuuosallistuminen mahdollista
- Lyhyen prosessin pitkäaikaisvaikutukset voivat jäädä rajallisiksi



TEKO-työpajat

Vahvuuksia

- Mahdollistaa jonkin yhteisen ongelman syvällisen ja ratkaisuhakuisen tarkastelun

Huomioitavaa

- Lähtökohtainen motivaatio ja halu osallistua
- Työpajan voi opetella tekemään itse organisaation omin voimin
- Ryhmän sisäinen rakenne ja dynamiikka merkityksellisiä



TUUMA-työpajat

Vahvuuksia

- Kohdistuu esimiestyön energiasyöppöihin
- Foorumi luottamukselliselle kollegiaaliselle keskustelulle
- Keventää esimiesten työpaineita
- Pohdintaa lähestymistavoista käsiteltäviin tilanteisiin
- Käytännön työkalu
- Syvällinen prosessi

Huomioitavaa

- Lähestymistavan vieraus ja osallistumispakko
- Edellyttää luottamusta
- Osallistujien odotukset koulutussuuntaisia
- Ei välttämättä tuota odotettuja konkreettisia toimintaohjeita
- Ammattilaisten vetämä pitkäkestoinen prosessi
- Koettu hyödyllisyys riippuu monista tekijöistä – affektiivinen alue haastava

Tutkimuksen viestejä

- Lähijohtamista kannattaa kehittää uusin painotuksin
 - **Esimies-alaissuhdelähtöisesti:** tarkastelun kohteeksi otetaankin vuorovaikutussuhteen kehittäminen eikä pelkästään esimiehen oma toiminta
 - **Valmentavaan suuntaan** eli fokus ihmisten kehittymisen ja suoriutumisen tukemiseen
- Työhyvinvointiohjelmissa kannattaa pohtia uusia otteita
 - Lähijohtamisen kehittäminen on parasta Tyhy-toimintaa
 - Toimenpiteiden keskittäminen huonosti voiviin työyhteisöihin yksilöpainotuksen ja ”sama kaikille” - lähestymistavan sijaan



Viestit johdolle, omistajille ja henkilöstöammattilaisille

- Määritellä organisaationne lähijohtamisen sisältö ja prosessit: Mitä se meillä on? Mitä sen pitää olla?
- Määritellä lähijohtamisen resurssipanostus ja kehittämisinvestoinnit vuosittain: Minkälaisilla resursseilla turvaamme lähijohtamisen laadun?
- Seurata lähijohtamisen tasoa ja kehittymistä
- Huomioikaa lähijohtaminen ja työhyvinvointi palkitsemisjärjestelmässä



Viestit lähijohtajille

- Laadi itsellesi lähijohtamisen ohjelma: Mitä teet? Mistä huolehdit? Miten toimit?
- Etsi palautetta ja kehitä toimintaasi yhteistyössä alaistesi kanssa
- Keskustele esimiehesi kanssa omasta roolistasi ja työstäsi lähijohtajana
- Raivaa aikaa lähijohtamiselle
- Olet tärkeä monille. Siksi myös oma hyvinvointisi on tärkeää.

Viestejä tutkijoille

- On mahdollista, että nyky maailma ei juurikaan mahdollista uskottavia pitkittäistutkimuksia organisaatiotutkimuksen alueella, interventiotutkimuksen näkökulmasta:

Millaisia voisivat olla uudet, joustavat ja innovatiiviset tavat tutkia asioiden kehittymistä organisaatioissa?

- Tutkijoilta tarvitaan lisää emansipatorista otetta: tutkimuksella tulisi uskaltaa ja ehtiä vaikuttaa vahvemmin



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

KIITOS ja HYVÄÄ
KEVÄTTÄ!

Ja erityisesti KIITOS TSR,
mukana olleet esimiehet ja
heidän alaisensa,
yhteyshenkilöt
organisaatioissa ja
tutkijakollegat!