

Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista – työyhteisö työkyvyn tukena

Olli Viljanen





Julkaisu on tuotettu osana Kevan Kestävää työelämää -hanketta, joka on saanut valtionavustusta EU:n elpymis- ja palautumistukivälineestä rahoitettavasta Suomen kestävän kasvun ohjelmasta.

**Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista
– työyhteisö työkyvyn tukena**

Olli Viljanen, projektipäällikkö
Kevan Kestävää työelämää -hanke
Työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen -osaprojekti

Sisällys

Johdanto	4
Kohteista toimijoiksi – työkykyjohtamisen muutos	5
Työyhteisön merkitys työkyvylle – tutkittua tietoa	7
Työyhteisö työkyvyn tukena – käytänteitä ja kokeiluja	9
Vertaisrakenteet työkykyä kannattelemassa	9
Puheeksi ottaminen koko työyhteisön osaamisena	13
Työn yhteinen kehittäminen – työkykyä sujuvasta työstä	18
Kestävää työelämää -hanke	24
Lähteet	26

Johdanto

Työkykyjohtamisen kehitys on suomalaisen työelämän kiistattomia menestystarinoita. Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on reilussa kahdessakymmenessä vuodessa puoliintunut (ETK 2023).

Horisonttiin kertyy kuitenkin synkkiä pilviä. Mielenveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu on ollut viime vuosina poikkeuksellisen rajua. Vaikka kasvu onkin julkisella alalla taittunut, jäljellä on yhä huoli erityisesti nuorten työntekijöiden heikentyneestä henkisestä työkyvystä (Keva 2023 & 2024).

Työkykyjohtamisen menestysmallia on hyvä uudelleenarvioida muuttuneen toimintaympäristön myötä. Henkisten työkykyhaasteiden kasvuun onkin herätty, ja työkykyjohtamista on lainsäädäntöä myöten muokattu vastaamaan paremmin psykososiaaliseen kuormitukseen (Työturvallisuuslaki 1.6.2023). Samalla tulee arvioida kriittisesti työkykyjohtamisen perinteeseen vahvasti iskostunut yksilöpainotus.

”Jos ihminen uupuu, toipuu sairauspoissaololla, mutta palaa vanhaan, muuttumattomaan työyhteisöön, on uudelleen uupuminen erittäin todennäköistä.”

– Työ 2.0 Labin osallistuja*

*Kestävää työelämää -hankkeen kehittämistilaisuus Työ 2.0 Labissa 1.3.2023

Työkykyjohtamisen painopiste on yhä yksilön tukemisessa ja esihenkilöissä ensisijaisen tuen tarjoajina. Tämä malli aiheuttaa haasteita silloin, kun esihenkilön resurssit ovat rajalliset tai mielenveyshaasteet kumpuavat työstä. Tarvitaan yksilöä suurempaa työkykyjohtamista.

Kohteista toimijoiksi – työkykyjohtamisen muutos

”Haluamme nostaa päättäjien tietoon erittäin vakavan huolemme siitä, että yhteiskuntamme huomio on yksipuolisesti yksilöiden oireilussa ja pyrkimyksessä oireiden poistamiseen juurisyiden sijaan.”

”Emme voi matalan kynnyksen vastaanotolla, tunnetaitokurssilla tai psykoterapiassa hoitaa perusturvattomuutta, joka nousee yhteisön kyvyttömyydestä kannatella jäseniään...”

– Ote mielenterveystyötä tekevien vetoomuksesta päättäjille 18.8.2022

Organisaatioiden työkyvyn tuen toimintamalleihin tutustuessa silmiinpistävää on yksilöpainotuksen ohella se, miten usein työyhteisö loistaa poissaolollaan. Johdon ja esihenkilöiden vastuut on kuvattu, ja työkykyjohtamisen keinovalikoima on moninainen, joskus jopa hengästyttävä. Nykyään yhä useammin kuvataan myös yksilön vastuuta oman työkyvyn ylläpitämisestä, mutta yhteistyösuhteet saattavat jäädä sivuhuomioksi.

Samalla tunnistamme, että yksinomaan esihenkilön harteille säilytetty työkykyjohtaminen on tuomittu epäonnistumaan. Esihenkilö on jo valmiiksi puun ja kuoren välissä, johdettavien määrä voi olla etenkin julkisella alalla usein suuri, työ on yhä useammin monipaikkaista ja työntekijöiden vaihtuvuus suurta. Kun yhtälöön lisätään työvoimapula ja kasvava työkuormitus (Keva 2023), on myönnettävä, ettei esihenkilö kerta kaikkiaan kykene aina havaitsemaan kuormituksen signaaleja riittävän varhain. Hyvä uutinen on, että esihenkilön ohella erittäin tärkeässä roolissa työkyvyn kannalta on sosiaalinen tuki, joka virtaa työntekijöiden välillä.

Työkykyjohtamisen alkupiste on teollistumisessa ja tehdastyössä, jolloin johtamisote poikkesi huomattavasti nykypäivästä: yksilöt ja yhteisöt nähtiin työkykyjohtamisen kohteina, objekteina. Asetelma on kuitenkin muuttunut. Yhtä varmasti kuin johtamisopeissa painottuu valmentava ote, työkykyjohtamisessa lisääntyvät yksilön ja yhteisön toimijuudet. Itseohjautuvuuden ja yhteisö-ohjautuvuuden lisääntyessä on alkanut kertyä runsaasti esimerkkejä yhteisöllisistä työkykyjohtamisen käytänteistä.

Esimerkkejä yksilön ja yhteisön toimijuuden lisääntymisestä työkykyjohtamisessa

Perinnettä	Nykypäivää
Työnantaja huolehtii työntekijöistä ja tarjoaa heille työhyvinvointia	Ratkaisut työhyvinvoinnin haasteisiin löytyvät yhteisöstä, johdon ja esihenkilön tuella. Yksilöllä on myös vastuunsa työkyvystä.
Työkyvystä keskustellaan suljetuin ovin esihenkilön kanssa	Työkykyasioista opitaan puhumaan avoimesti myös työyhteisössä
Esihenkilön tehtävä on havaita kuormituksesta kertovat signaalit	Jokaisen työntekijän tehtävä on huomata huolen signaaleja
Esihenkilö puuttuu ja ratkoo hankalat tilanteet	Jokaisen vastuulla on ottaa hankalat asiat puheeksi
Esihenkilö on kaikkien työkykyä tukevien keskustelujen kävijä	Keskusteluja käydään myös vertaisten kesken

Vaikka työyhteisö on parhaimmillaan työkyvyn perusta ja pahimmillaan merkittävimpiä kuormitustekijöitä, työyhteisötason työkyvyn tuen keinoja on mallinnettu harvoin, jos ollenkaan. Tässä julkaisussa jäsennetään näitä tuen käytänteitä ja tarjotaan uusia työkaluja. Esihenkilön vastuuta ei voi siirtää henkilöstölle, mutta työyhteisön usein alihyödynnetty voimavara voidaan saada hyötykäyttöön työkykyä tukemaan.

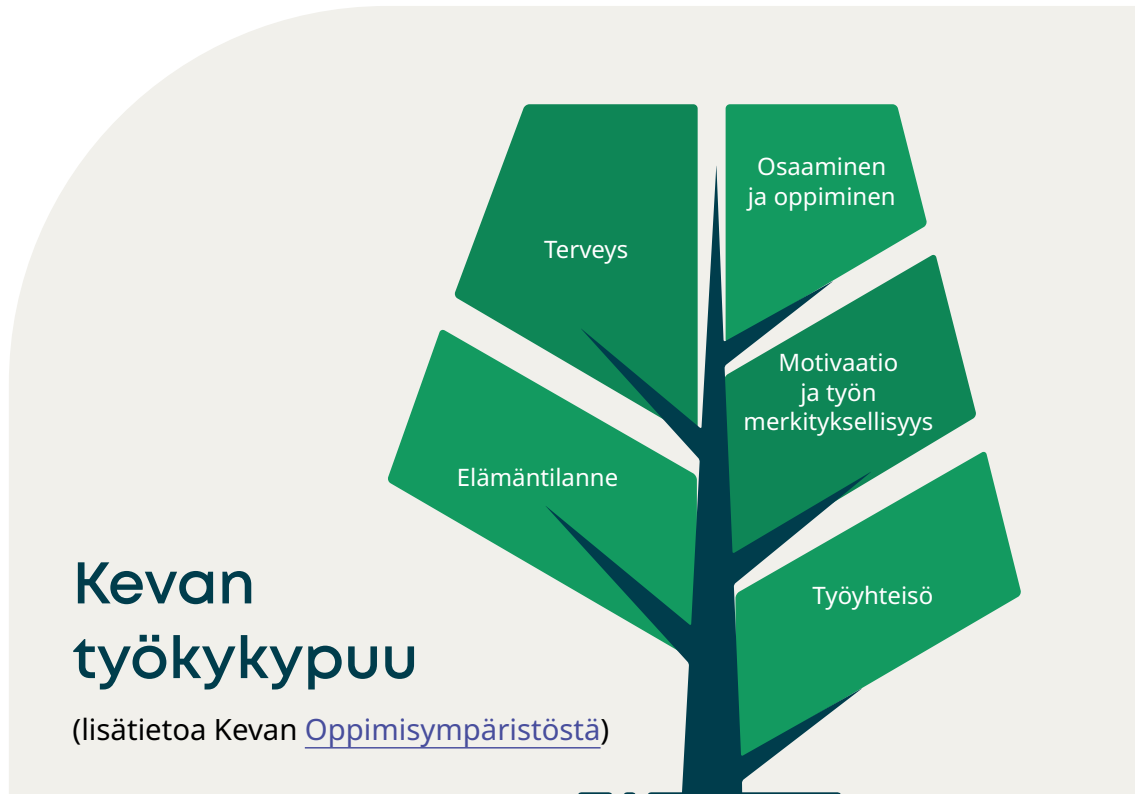
Työyhteisön merkitys työkyvylle

– tutkittua tietoa

Vankka tutkimustieto tukee ajatusta työyhteisöstä työkyvyn merkittävänä tekijänä (mm. Keva 2023). Suomalaisessa tutkimuksessa on esimerkiksi havaittu, että työyhteisön huono ilmapiiri ja epäoikeudenmukaiseksi koettu kohtelu lisäävät työntekijöiden riskiä sairastua masennukseen jopa 20–50 % (Oksanen 2009). On myös osoitettu, että työelämän laatuun ja johtamiseen liittyvät riskitekijät, kuten huonot osallistumismahdollisuudet ja vähäinen työoverituki, voivat olla sairauslomapäivillä mitattuna jopa merkityksellisempiä kuin elämäntapoihin liittyvät riskitekijät, kuten tupakointi, liikalihavuus ja runsas alkoholin käyttö (Vahtera ym. 1999, 8–10).

Työyhteisön tuen merkitys voi joidenkin tutkimusten mukaan nousta esihenkilötuen rinnalle. Työntekijöillä, jotka kokivat saavansa hyvin vähän tukea esihenkilöltään, on todettu kaksi kertaa enemmän mieliala- ja ahdistuneisuushäiriöitä kuin paljon tukea saaneilla. Vähäistä työoveritukea saavilla miehillä näitä häiriöitä esiintyi peräti neljä kertaa todennäköisemmin. (Sinokki ym. 2009.) Myös välitöntä työyhteisöä laajemmin työympäristön tekijöillä on vaikutuksensa työkykyyn. Aiken ym. (1997) havaitsivat, että organisaatorakenteet, jotka tukivat sairaanhoitajien ammatillista autonomiaa ja työn hallintamahdollisuuksia, vähensivät työuupumusta ja tyytymättömyyttä.

Millaisia tekijöitä työyhteisössä sitten tulee vaalia työkyvyn nimissä? Työkyvyn rakennuspalikat on jäsennetty Kevan työkykypuuhun, ja erityisesti henkistä työkykyä tukevan yhteisön elementit löytyvät Maslachin ja kumppaneiden kattavista työuupumustutkimuksista.



Henkistä työkykyä ylläpitävät tekijät organisaatiossa

- Kohtuullinen työkuorma
- Työn hallinta
- Työn palkitsevuus ja palaute
- Asiallinen ja myönteinen yhteys ihmisten välillä
- Oikeudenmukaisuus ja kuulluksi tuleminen
- Arvojen mukainen työ

Lähde: Maslach ym. (2001)

Olennainen kysymys kuuluu: miten työyhteisön voima saadaan valjastettua vielä paremmin työkyvyn tueksi? Kysymys on esitetty Kevan Kestävää työelämää -hankkeen (2022–2024) aikana useille julkisen alan organisaatioille, ja vastaukseksi olemme saaneet joukon toimintakäytänteitä. Käytänteet liittyvät työkykyä kannatteleviin vertaisrakenteisiin, yhteisön kykyyn ottaa haastavat asiat puheeksi ja työn yhteisölliseen kehittämiseen.

Työyhteisö työkyvyn tukena – käytänteitä ja kokeiluja

Vertaisrakenteet työkykyä kannattelemassa

Organisaatiot, joissa esihenkilön rooli on häivytetty tai jopa poistettu kokonaan, ovat joutuneet kehittämään keinoja tukea työkykyä yhteisöllisesti. Paljon voidaan oppia tavoittelematta itseohjautuvuuden ääripäätä. Tärkeä oppi ns. itse- tai yhteisöohjautuvista organisaatioista on, että kun huolenpitoa ei voida nimetä tietylle roolille, se levittäytyy vertaisrakenteisiin.

”Esihenkilö ’kaikkien kohtaajana’ muodostaa helposti pullonkaulaa. Voisiko vastuuta jakaa koko työyhteisön kesken ja muodostaa hyvinvoinnin tukemiseen pysyviä tai vaihtuvia työpärejä tai -kolmikkoja?”

– Työ 2.0 Labin osallistuja

Kestävää työelämää -hankkeessa mukana olleella Keski-Suomen hyvinvointialueen psykiatrian palvelualueella havaittiin, että vertaisen tuki on erityisen arvokas työsuhteen alkutaipaleella.

Käytäntö: **Vertaismentorointi**



Perehdytys on työuran ensimmäisiä ja merkittävimpiä työkyvyn tuen keinoja. Keski-Suomen hyvinvointialueen psykiatrian palvelualueella kehitettiin uusien työntekijöiden tueksi käytäntö, jossa perehdytys on jaettu työyhteisössä kollegoiden kesken. Uudelle työntekijälle osoitetaan vertaisperehdyttäjän lisäksi vertaismentorointi. Vertaismentorointi on rooli, johon kollegoita valmistellaan erityisesti, koska rooliin kuuluu työnohjauksellisia keskusteluja, jaksamisen tukemista, oman osaamisen vahvistamista ja ”kummina” rinnalla kulkemista, vielä pitkään perehdytysjakson jälkeenkin.

Nimettiin vertaisen rooli mentoriksi, tutoriksi tai kummiksi, on olennaista huomata rakenteen lisäarvo suhteessa muuhun keskustelutukeen. Keskustelut hyvän esihenkilön kanssa voivat olla korvaamattomia, mutta usein riittämättömiä yksinään. Omalle esihenkilölle voi olla tosipaikan tullen hankala myöntää kuin vertaiselle, ettei jaksa tai hallitse työtehtäviään. Toisaalta taas matalan kynnyksen terapia tai työterveyshuollon psykologin vastaanotto on monesti kuormittuneelle henkireikä, mutta jos työssä on ongelmia, työkyvyn kannalta on tärkeintä, että mahdolliset epäkohdat työympäristössä korjataan. Tällöin vertaismentori, joka kuulee aloittelevan työntekijän huolet, voi havahtua työn kehittämisen tarpeeseen, ja muodostuneen vertaissuhteen voimin muutos on mahdollisempaa.

Huolten ja epäkohtien purkamisen ohella on muistettava voimavaranäkökulma. Eräessä opetusalan yksikössä kokeiltiinkin vertaisten välisiä 'arvostavia haastatteluja' perinteisten kehityskeskusteluiden tueksi. Arvostavassa haastattelussa työntekijän onnistumiset, osaamiset ja vahvuudet tulevat nähdyiksi ja palautteella pönkitetyiksi, mikä vahvistaa ammatti-identiteettiä ja työkykyä. Joissain organisaatioissa tarjotaan uravalmentajan tukea samaan tarkoitukseen (ks. luku 7). Haastattelun yhteenveto voidaan toimittaa esihenkilölle kehityskeskustelun pohjaksi tai arvostavat haastattelut kytkeä osaksi ryhmäkehityskeskusteluja.

Työkalu kehityskeskustelun tueksi: **Arvostava haastattelu**



Haastatelkaa parin kanssa vuorotellen toisianne.
Kerro parille jostain työssäsi tapahtuneesta huippuhetkestä.

1. Parihaastattelun kysymyksiä: Mikä huippuhetkessä innosti, ilahdutti, teki sinut ylpeäksi ja sai kokemaan onnistumisen tunnetta? Mitä tapahtunut huippuhetki kertoo sinusta? Miten muut ihmiset työpaikallasi vaikuttivat onnistumiseesi ja taitojesi käyttöön?
2. Keskustelu työyhteisössä: Kuvailkaa arvostavaa haastattelua kokemuksena. Pohtikaa yhdessä, miten hyvän huomaamisesta voisi tehdä jatkuvaa toimintaa työyhteisössä.

Tarkemman kuvauksen työkalusta ja lisää keskustelutyökaluja työyhteisölle löydät Kevan [Oppimisympäristöstä](#).

Lähde: David Cooperrider – Appreciative Inquiry.

Kollegan lisäksi voidaan tarkastella muita vertaiseksi koettuja rooleja ja vahvistaa niiden mahdollisuuksia tukea työkykyä. Keski-Suomen psykiatrian palvelualueella päätettiin hyödyntää tiiminvetäjää ja apulaisosastonhoitajaa osana laajennettua työkykyjohtamista. Tiiminvetäjien todettiin olevan paikoin esihenkilöitä paremmin työntekijöiden 'pulssilla', ja joissain asioissa heitä oli helpompi lähestyä. Roolia tarkasteltiin yhteistyössä johdon, esihenkilöiden ja HR:n kanssa ja löydettiin erityisiä vahvuuksia arjen työkykyjohtamisessa.

Tiiminvetäjän ja apulaisosastonhoitajan roolin todettiin olevan erityisen vahva seuraavilla työkyvyn tuen osa-alueilla:

- Työntekijöiden työ- ja elämäntilanteiden kuuleminen ja mahdollisuus havaita huolet varhain
- Uuden työntekijän kannustaminen, rohkaisu ja tavoitteiden kohtuullistaminen
- Yhteisöllisen työvuorosuunnittelun kannattelu ja jaksamisnäkökulman korostaminen
- Yhteisöllisen oppimisen edistäminen muun muassa asiakaspalautteen jakamisen ja asiakasprosessien opetuksellisen purkamisen kautta sekä mahdollistamalla työryhmä- ja työparityöskentely
- Matalan kynnyksen kahdenkeskiset keskustelut ja työyhteisön tukeminen työyhteisöhaasteiden ratkomisessa
- Psykologisen turvallisuuden johtaminen: kannustaminen äänen käyttämiseen, kiittäminen ja osallistaminen

Laajennetun johtamisen hyödyntämisen tavoite ei ollut vähentää esihenkilön merkitystä, vaan parantaa työntekijöiden ennakoivaa työkyvyn tukea arjessa.

Useimmilla työpaikoilla voidaan helpotukseksi havaita, että työkykyä tukevia tekijöitä virtaa ”kahvipöytäkeskusteluissa” aivan itsestään. Mutta jottei sosiaalinen tuki nojaisi vain sattumanvaraisiin kohtaamisiin, tarvitaan rakenteita ja käytänteitä. Vertaisrakenteiden luomisen voi aloittaa yksinkertaisesti kartoittamalla millaiset keskustelut ja kohtaamiset työn arjessa tukevat jaksamista ja missä tilanteissa keskusteluja käydään.

Työkykyä tukevat keskustelut, joissa

- saan palautetta onnistumisista
- keskustellaan siitä mikä työssä on oleellista ja merkityksellistä
- voin sanoa ääneen, jos huolia herää tai koen kuormitusta
- tulen kuulluksi ja pääsen osallistumaan työn kehittämiseen
- tarkennetaan ja ymmärretään tavoitteita, priorisoidaan työtä ja jaetaan kuormaa.

Kartoituksen seurauksena saatetaan havaita, että arvokkain palaute onnistumisista on saatu yhteisessä asiakastapaamisessa kollegan kanssa. Tai että tavoitteet ovat vaivihkaa täsmentyneet hallittavammalle tasolle ovensuukeskustelussa konkarin kanssa.

Kartoituksen jälkeen voidaan ryhtyä kevyesti kokeilemaan uusia keskustelu- ja yhteistyökäytänteitä. Edellä esiteltyjen esimerkkien lisäksi organisaatioista on kertynyt hankkeen aikana hyviä kokemuksia monenlaisista vertaiskäytänneistä: palautepareja, tavoitekolmikoita, reflektioryhmiä tai vertaisarviointipareja (ks. luku 6).

Vertaisrakenteiden keskeinen merkitys on tehdä huolet näkyväksi hyvän sään aikaan. Tämä voi olla esihenkilölle yksinään miltei mahdoton tehtävä, mutta työyhteisö, jossa vaikeita keskusteluja ei pelätä käydä, takaa ennakoivan työkyvyn tuen.

Puheeksi ottaminen koko työyhteisön osaamisena

Haasteiden puheeksi ottaminen riittävän varhaisessa vaiheessa on työkykyjohtamisen ytimessä. Vaikka esihenkilön rooli on tärkeä, puheeksi ottaminen voidaan nähdä myös kestävästä yhteisön edellytyksenä ja opeteltavana taitona. (Välineitä puheeksi ottamisen taidon harjoittamiseen yhteisönä löydät Kevan [Oppimisympäristöstä](#).) Kuten missä tahansa taidossa, puheeksi ottamisessa kehitytään harjoittelemalla. Paras hetki aloittaa on ennen kuin huoli herää. Kun yhteisössä ylläpidetään avointa keskusteluyhteyttä, työkykyyn liittyvä keskustelu normalisoituu, eikä sitä tarvitse pelätä myöskään työkyvyn heiketessä.

Käytäntö:

Työkyky puheeksi yhteisössä



1. Ennen kuin huoli työkyvystä on ehtinyt herätä, työyhteisössä on hyvä lisätä ymmärrystä työkyvyn tukikeinoista. Työyhteisössä voidaan esimerkiksi käsitellä organisaation työkyvyn tuen toimintamallia seuraavien kysymysten siivittämänä: Miten toivoisit itseesi suhtauduttavan työkyvyn heiketessä? Miten tilanteesta olisi hyvä viestiä työyhteisölle? Mitkä työkyvyn tuen käytänteet herättivät kysymyksiä? Mistä haluaisit tietää lisää?
2. Yhteisössä voidaan myös etukäteen sopia toimintatapoja työntekijän työkyvyn heikentyessä. Esimerkiksi korvaava työ on tutkitusti tehokas työkyvyn tuen keino, jonka käyttöä lisää sen toimintatavoista sopiminen ennen kuin korvaavaa työtä edes tarvitaan.

Keskustelun aiheita työyhteisölle: Miten korvaava työ hyödyttää yksilöä, työyhteisöä ja asiakkaita? Mitkä ovat korvaavan työn tehtäviä meidän yksikössämme? Miten yhteisö tukee korvaavaa työtä tekevää työntekijää?



3. Kun työntekijän työkyky heikkenee, on tärkeää, että avoimeen keskusteluun on jo totuttu. Työntekijän työkykyhaasteen käsittely yhteisössä mahdollisimman avoimesti (ja luonnollisesti työntekijän luvalla) viestii työntekijän työpanoksen merkityksestä ja lisää työyhteisön ymmärrystä ja tarjoamaa tukea.

Keskustelun aiheita yhteisölle: Mitä työntekijä, jonka työkyky on heikentynyt, haluaa työkavereiden tietävän tilanteestaan? Miten hän toivoo työkavereiden suhtautuvan? Mitä työyhteisö haluaa sanoa tai kysyä työntekijältä? Mitä mahdollisia työympäristön kuormitustekijöitä taustalla on, joista työyhteisön olisi keskusteltava?

4. Kun työntekijä palaa pidemmältä sairauspoissaololta, työntekijän paluukeskustelu voidaan käydä myös koko yhteisön kesken. Tämä auttaa jokaista työntekijää tunnistamaan tärkeän roolinsa työn paluun tukena, ja mahdolliset työnjakoon liittyvät huolet tulevat samalla kuulluiksi.

Keskustelun aiheita yhteisölle: Mitä työntekijä toivoo yhteisöltä paluun yhteydessä? Haluaako työntekijä, että hänen työkykyänsä varotaan vai saako hän itse arvioida mihin työkyky riittää? Millaisia työn järjestelyjä työhön paluu aiheuttaa ja miksi? Miten ne vaikuttavat muihin?

Lisätietoa työkykyjohtamisen keinoista Kevan [verkkosivuilla](#).

Puheeksi ottamista pyritään helpottamaan organisaatioiden aktiivisen tuen toimintamalleilla. Mallit tarjoavatkin esihenkilölle käytännön askeleet, joiden mukaan edetä haasteen ilmaantuessa. Puheeksi ottamisen ohjeistuksissa työyhteisön rooli on usein kuitenkin merkitystään pienempi. Usein työn kuormitukseen liittyvä huoli on yhteisön tiedossa kauan ennen kuin yksilö oireilee, ja yhteisöllä voi jo olla keinot hallita kuormitustekijää. Yksilön näkökulmaa täydentämään tarvitaankin yhteisön varhaisen tuen malli.



Työkalu: Yhteisön varhaisen tuen malli

Ammattiopisto Edukossa rakennettiin koko organisaation voimin yhteisön varhaisen tuen toimintamalli. Kukin työntekijä osallistui pohtimalla, mistä voi tietää, ettei kaikki ole kollegalla kunnossa ja mitä signaaleja työntekijöiden tulee yhteisönä pitää silmällä. Tämän jälkeen pohdittiin, miten yhteisönä toimitaan, kun huoli kollegasta tai koko tiimistä herää ja mikä helpottaisi huolen puheeksi ottamista kahden kesken tai yhteisesti. Tämän jälkeen organisaationa ja tiimitasolla sovittiin toimenpiteistä, joihin ryhdytään kuormituksen tai ristiriitatilanteiden hallitsemiseksi. Olennaista mallissa eivät olleet kirjatut "säännöt", vaan säännöllinen yhteinen keskustelu kysymysten äärellä, mikä varmistaa, että malli säilyy elävänä.

Työkalun löydät Keskustelutyökalut-osiosta Kevan [Oppimisympäristössä](#).

Parhaatkaan suunnitelmat eivät voi ennaltaehkäistä jokaista työyhteisöhaastetta. Erimielisyyksien ratkaisemiseksi turvaudutaan kuitenkin usein esihenkilöön tai toisinaan työsuojeluvaltuutettuun. Esihenkilön kanssa ja suljettujen ovien takana kädyt keskustelut eivät yksinään riitä, sillä ne eivät kasvata työyhteisön kykyä kohdata, ratkoa ja oppia erimielisyyksistä. Kymenlaakson hyvinvointialueella eräässä hoitoyksikössä kehitettiin koko työyhteisön osallistava malli ristiriitatilanteita varten.



Työkalu: **Työyhteisön toimintamalli haastaviin tilanteisiin**

Mallin tavoite on, että jokainen työntekijä, ei ainoastaan esihenkilö, oppii ymmärtämään erilaisten ristiriitojen taustalla olevia ilmiöitä ja osallistuu turvallisen työyhteisön rakentamiseen. Malli luodaan käymällä keskustelu alla olevista kysymyksistä ja kirjaamalla keskustelun pohjalta yhteiset toimintaperiaatteet.

1. Kun huomaan haasteen tai konfliktin, keneltä pyydän tukea tilanteen ymmärtämiseen? Mihin vien asian käsiteltäväksi?
2. Jos asia ei ratkea, kenet voin pyytää helpottamaan keskustelua ja ratkaisun löytämistä?
3. Jos haaste ei vielääkään ratkea, pyydämmekö apua työyhteisön ulkopuolelta ja/tai esihenkilöltä?
4. Jos haaste ei ratkea, keitä muita pyydämme auttamaan ratkaisun löytämisessä? Tarvitsemmeko useita näkökulmia tilanteeseen tai kenties koko työyhteisöä?

"Aiemmin työyhteisössä oli tapana, että erimielisyyksistä tai hankalaksi koetuista kollegoista tultiin kertomaan esihenkilölle, jotta esihenkilö ratkaisisi asian puhuttelulla. Uuden toimintatavan sopimisen avulla työyhteisöstä tuli avoimempi, yhteistyökykyisempi ja he hyväksyvät sekä kunnioittavat kollegoitaan sellaisena kuin he ovat. Alkuun on hyvä seurata toimintatavan toteutumista esimerkiksi kyselyin ja keskusteluin."

– Palveluesimies, Kymenlaakson hyvinvointialue

Muita Kestävää työelämää -hankkeessa havaittuja, toimivia keinoja kehittää yhteisön puheeksi ottamisen osaamista

1. Seuraa hyvinvointia yhdessä yhteisön kanssa. Hyvinvointia kuvaavan datan tutkailu yhdessä madaltaa kynnystä puuttua huolta herättäviin signaaleihin. Hyvä työkalu tähän tarkoitukseen on hankkeessa kehitetty **Kevan Pulssi-palvelu** (ks. luku 7), joka on maksutta tarjolla kaikille julkisen alan organisaatioille.
2. Käy lähtöhaastattelu yhteisön kanssa. Tiheä vaihtuvuus voi olla merkki työn kuormitustekijöistä. Jos lähtöhaastattelu tehdään yhteisönä, lähtijän kokemukset työn kuormituksesta voivat käynnistää kehittämistoimenpiteitä työyhteisössä. Lähtijän on myös helpompi ottaa puheeksi tärkeitä asioita, joista muut vaikenevat.
3. Lisää osallistumista tiimikokouksiin. Kun tiimikokoukset aloitetaan monologin sijaan pari- ja ryhmäporinoilla ja kiittämällä vaikeiden asioiden sekä mielipiteiden ilmaisemisesta, voidaan luoda keskustelutilaa myös herkemmille aiheille. Hyviä kysymyksiä tiimikokouksiin: Mihin meidän olisi hyvä kiinnittää huomiomme nyt? Mistä emme ole puhuneet tarpeeksi? Missä olemme onnistuneet yhdessä? Entä mikä työssä on turhauttanut?

Kun huolet on havaittu ja epäkohdat nostettu pintaan, tarvitaan toimenpiteitä. Työn kehittäminen yhteisönä onkin usein parasta ennakoivaa työkykyjohtamista.

Työn yhteinen kehittäminen – työkykyä sujuvasta työstä

”Miten kääntää organisaation hyvinvoinnin kehittäminen organisaatioon itseensä eikä vaan yksilöön?”

– Työ 2.0 Labin osallistuja

Työhyvinvoinnin tutkimuksessa on jo 1970-luvulla osoitettu, että hyvä työsuoritus johtaa työtyytyväisyyteen eikä toisinpäin (Suutarinen & Vesterinen 2010). Tästä näkökulmasta työhyvinvointi syntyy sujuvoittamalla työtä sekä varmistamalla asiakkaan saama hyvä palvelu ja työn vaikuttavuus.

Hyvä työkalu työyhteisön kehittävien keskustelujen tueksi on **Kevan Pulssi-palvelu**, joka sisältää kysymyksiä työyhteisön valmiuksista tukea työkykyä. Kysymysten tarkoitus on kääntää näkökulma työyhteisöstä passiivisena työhyvinvoinnin vastaanottajana pääläelleen ja aktivoida jokainen yhteisön jäsen työkykyjohtamisen toimijaksi.

Käytäntö: Työyhteisö työkyvyn tukena -mittari



Kevan Pulssi-palvelussa on mahdollista rakentaa oma kysymyspatteristo. Esimerkiksi alla olevien kysymysten avulla voidaan mitata ja kehittää yhteisön aktiivisuutta työkyvyn tukemisessa.

1. Työyhteisössäni pystytään käsittelemään ja ratkaisemaan ristiriitoja.
2. Työyhteisössämme on turvallista nostaa esiin virheitä tai huolenaiheita.
3. Työyhteisöni kehittää toimintatapojaan työn sujuvuuden parantamiseksi.
4. Jaamme työyhteisössämme aktiivisesti omaa osaamistamme.
5. Huolehdimme työtovereista, jotka kamppailevat haasteiden kanssa.*

Lisätietoa Kevan [Pulssi-palvelusta](#).

*Kysymystä ei ole valmiina Pulssi-palvelussa, mutta sen voi lisätä omaan mittariin.
Lähteenä Cameron ym. (2011).

Tulosten aikaansaamiseksi tarvitaan kuitenkin työhyvinvointitiedon lisäksi yhteisöllinen oppimisprosessi, joka kääntää tilannekuvan käytännön toimenpiteiksi. Keski-Suomen hyvinvointialueella hankkeen aikana toteutettu kyselyprosessi sisälsi kaikki olennaiset vaiheet: avoimen ja turvallisen dialogin, konkreettiset yhteisön tuottamat ja kannattelemaat kokeilut sekä kokeilujen arvioinnin ja niistä oppimisen toiminnan kehittämiseksi.

Case:

Yhteisövetoinen kehittäminen Kevan työhyvinvointikyselyn pohjalta – Keski-Suomen hyvinvointialueen psykiatrian palvelualue

Lähtökohta kehittämiselle oli huoli työntekijöiden jaksamisesta. Työhyvinvointikyselytulokset olivat huonontuneet huolestuttavasti, minkä takia palvelujohtaja päätti, että yksikössä ryhdytään kehittämistyöhön. Palvelualueella toteutettiin Kevan työhyvinvointikysely (lisätietoa [Kevan Kyselyistä](#)). Sen tulosten pohjalta luotiin tiimitasolla kehittämistavoitteet, joita ryhdyttiin edistämään. Kun seuraavana vuonna kysely toistettiin, havaittiin että tulokset olivat parantuneet tai vähintäänkin pysyneet samalla tasolla kaikkien väittämien kohdalla. Vastausprosentti nousi 9 prosenttiyksikköä ja halukkuus suositella työpaikkaa 17 prosenttiyksikköä.

Mitä kyselyiden välissä sitten tapahtui? Onnistumisen voi kiteyttää seuraaviin tekijöihin:

1. Johdon rooli: palvelualueen johto teki kehittämisen aloitteen, oli läsnä prosessin ajan ja osoitti kehityssuuntaa.
2. Yhteinen ymmärrys: esihenkilöille järjestettiin yhteinen työpaja ja tarjottiin työkalut tulosten hyödyntämiseen (ks. Työhyvinvointikyselyn tulokset hyötykäyttöön -materiaali Kevan [Oppimisympäristössä](#)).
3. Yhteisöohjautuvuus: Tulosten purku, kehittämiskeinojen ideointi ja toteuttaminen oli tiimien vastuulla. Esihenkilö fasilitoi keskustelua ja tuki kehittämistyötä.
4. Motto: ”Ei hyvinvoinnin edistämistä, jotta työ sujuisi vaan työn kehittämistä, jotta voisimme hyvin”.
5. Läpinäkyvyys: kehittämistoimenpiteet jaettiin yli yhteisörajojen jatkojalostamista ja oppimista varten.
6. Osaaminen: esihenkilöiden työkykyjohtamisen osaamista kehitettiin samanaikaisesti muun muassa Kevan [Oppimisympäristön](#) ja [Työkykypolkuja](#)-oppimispelin avulla.

”Koettu, että ensimmäisen kerran työhyvinvointikyselyn tuloksiin paneudutaan ja niiden pohjalta tehty jotain. Koetaan, että ollaan tultu kuulluiksi.”

– Psykiatrian palvelualueen työntekijä

Työyhteisöissä on työkyvyn tukemiseen valtava potentiaali, jonka hyödyntämiseksi on havahduttava käytettävissä oleviin keinoihin. Hankkeen asiakasyhteistyössä syntyneessä **työhyvinvoinnin vertaisarvioinnin** toimintatavassa ”havahduttajiksi” valikoituivat naapuriyhteisön kollegat. (Lisätietoa toimintatavasta [Kevan uutisessa.](#))

”Kun oppimisympäristöjä käydään auditoimassa, ovatko pulpetit suorassa ja onko johtoja lattialla, niin miksei voitaisi kurkkia siellä naapuriluokassa myös, että onko työssä jaksaminen kohdillaan.”

– Edukon työsuojelupäällikkö Aki Juntto

Käytäntö: Työhyvinvoinnin vertaisarviointi



Työyhteisöstä valitaan sisäiset ”vertaisarvioijat”, jotka auttavat naapuriyhteisöä kohentamaan työkykyään. Vertaisarvioijiksi voidaan valita työntekijä, jolla on sopiva koulutustausta, kokemusta tai yksinkertaisesti vahva motivaatio tukea kollegoiden hyvinvointia.

1. Vertaisarvioijat haastattelevat tiimin esihenkilöä kysymyksillä: Mitä työkykyjohtamisen keinoja esihenkilöllä on käytössä a) yksilön tukemiseksi ja b) koko yhteisön tukemiseksi?
2. Vertaisarvioijat haastattelevat työntekijöitä yksilö- tai pienryhmähaastatteluin kysymyksillä: Miten hyvinvointia tuetaan ja kannatellaan työyhteisössä? Mitä keinoja vielä tarvitsemme?
3. Seuraavaksi vertaisarvioijat ohjaavat työyhteisön yhteisen keskustelutilanteen, jossa käsitellään haastatteluista tehtyä yhteenvetoa: Mitä keinoja voisimme työyhteisönä vielä kokeilla työkyvyn tukemiseksi yhteisönä?
4. Keskustelun pohjalta valitaan muutama keino, joita yhteisö ryhtyy kokeilemaan.
5. Yhteisö kokoontuu muutaman kuukauden päästä jakamaan oppeja ja kokemuksia kokeiluista kysymyksillä: Mitä kokeilimme? Mikä on edistynyt? Mikä ei ole edistynyt? Mitä opimme? Miten kokeiluja tulisi muokata oppien pohjalta?
6. Lopuksi valitaan uudet vertaisarvioijat, jotka vievät työskentelyn seuraavaan yhteisöön. Kiertävällä kapulalla on hyvä olla omistus työsuojelussa tai henkilöstöhallinnossa, josta löytyy tukijoukkoja, jos kapula sattuisi putoamaan.

”Ratkaisut eivät tulleet ulkopuolelta vaan me loimme ne itse.”

– Työhyvinvoinnin vertaisarviointiin osallistunut ammatillinen opettaja

Työhyvinvoinnin vertaisarviointi on kehittämisen tapa, joka voidaan ottaa käyttöön missä tahansa organisaatiossa. Työkalun avulla paljastuvat työkykyä tukevat käytänteet voivat kuitenkin olla toimiala- tai ammattikuntaspesifejä. Esimerkiksi ammatillisten opettajien toimintaympäristössä haasteeksi havaittiin paikoin liiankin itsenäinen ja yksinäinen työ. Tällöin työkykyä tukeviksi rakenteiksi paljastuivat haastatteluissa yhteisopettajuus, ristiin arviointi ja yhteiset opetusmateriaalit. Psykiatriapalveluiden työssä yhdistyvät suuri potilasmäärä ja kompleksiset asiakastapaukset, mikä edellyttää moniammatillista asiantuntijatyötä ja sujuvaa asiakasprosessia. Tällöin työkykyä tukevat yhteisölliset rakenteet liittyvät työryhmän dialogisuuteen, selkeisiin hoitosuunnitelmiin ja yleisesti ottaen hoidon jatkuvuuteen. Turva-alalla poliisit puolestaan mainitsivat tärkeäksi työkyvyn tuen käytänteeksi esimerkiksi pika-debriefingin työparin kanssa kesken työvuoron silloin, kun kenttätehtävä on aiheuttanut tunnekuormaa.

”Sama kehittämisen tapa voi sopia moneen organisaatioon, mutta itse käytännön ratkaisut syntyvät parhaiten yhteisön sisällä.”

– Projektipäällikkö Olli Viljanen, työkykyjohtamisen osaamisen kehittäminen

Kestävää työelämää -hanke

Kestävää työelämää on vuosina 2022–2024 toteutettu julkisen alan työkykyhanke, jonka tavoite on ollut auttaa julkisen alan organisaatioita palautumaan koronapandemiasta ja työkyvyttömyysriskien kasvusta. Hankkeessa on kehitetty entistä parempia välineitä työkykyjohtamisen tueksi ja pyritty erityisesti vahvistamaan ennakoivaa näkökulmaa työkykyjohtamisessa. Useissa välineissä näkyy hankkeen havainto työyhteisöstä työkykyjohtamisen alihyödynnettynä voimavarana.

Hankkeessa kehitetty **Pulssi-palvelu** tuottaa reaaliaikaista tietoa työyhteisön vireestä ja tarjoaa toimintaa tukevaa sisältöä niin esihenkilötyöhön kuin tiimeille. Palvelu kannustaa koko työyhteisöä osallistumaan työkyvyn kehittämiseen ja pohtimaan siihen liittyviä toimenpiteitä säännöllisesti. Työkalu kehittää puheeksi ottamisen taitoa yhteisötasolla, mutta edistää myös yksilöiden rohkeutta tuoda esiin huolia varhaisessa vaiheessa.

Työurasuunnittelun keinoja -projektin tavoite on ollut vahvistaa ymmärrystä, että työurajohtaminen on osa työkykyjohtamista ja sen avulla voidaan vähentää työkyvyttömyysriskiä ennakoivasti. Projektissa on tunnistettu monia keinoja, joilla työkykyä voidaan tukea ennakoivasti. Yhtenä keinona on pilotoitu ulkoista työuravalmentajaa. Pilotissa osallistujat muun muassa tunnistivat omaa osaamistaan ja motivaatiotekijöitään paremmin, ja lisäksi osallistujien työtyytyväisyys parani.

Ulkoisen työuravalmentajan vaihtoehtona voidaan käyttää sisäistä uravalmentajaa. Esimerkiksi Kotkan kaupungilla henkilöstöhallinnon ja työsuojelun asiantuntijat toimivat organisaation sisäisinä työuravalmentajina. He tarjoavat halukkaille matalan kynnyksen vastaanottoa, jossa pohtia omaa työuraa, uramuotoilun mahdollisuuksia organisaation sisällä ja oman osaamisen sekä työkyvyn kehittämisen keinoja. Projektissa on tunnistettu, että työurista ja työelämän eri vaiheista tulee keskustella läpi koko työuran ja keskustelujen avulla on mahdollista parantaa työtyytyväisyyttä ja tukea työkykyä.

Työyhteisö on yhtä vahva kuin sen jäsenet, ja työntekijän oma vastuu työkyvyn ylläpitämisestä korostuu tässä ajassa. **Kestävä ura** -sovellus on vastaus usein kuultuun toiveeseen yksilön oman työkyvyn ylläpitämisen välineistä. Puhelinsovellus on jokaisen julkisen alan työntekijän käyttöön tarkoitettu väline oman työkyvyn vahvistamiseen ja työuran rakentamiseen. Sovellus on organisaatioille yksi työurajohtamisen keino ja siten myös esihenkilöille työväline työkykyjohtamiseen.

Hankkeessa luodut uudet palvelut ja Kevan muut palvelut työkykyjohtamisen tueksi ovat tarjolla kaikille julkisen sektorin organisaatioille maksutta.

Lisätietoa

[Työnantajan verkkopalvelu](#), josta löydät muun muassa Kyselyt, Pulssi-palvelun ja työkyvyttömyysriskiennusteen.

[Oppimisympäristö](#) tarjoaa välineet työkykyjohtamisen osaamisen kehittämiseen niin esihenkilöille, HR:lle kuin työyhteisölle.

Kiitokset

Kiitokset hankeryhmälle, osaamisprojektin projektiryhmälle ja kaikille hankkeeseen osallistuville rohkeille organisaatioille.

Lähteet

Aiken, L.H., Sloane, D.M. and Klocinski J.L. (1997) Hospital nurses' occupational exposure to blood: Prospective, retrospective, and institutional reports. *American Journal of Public Health* 87: 103-107.

Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science* 47: 266–308.

ETK (2023) Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus puoliintunut 2000-luvulla – tiedot nyt tilastotietokannassa <https://www.etk.fi/blogit/tyokyvyttomyyselakkeiden-alkavuus-puoliintunut-2000-luvulla-tiedot-nyt-tilastotietokannassa/>

Kestävää työelämää -hanke (2022–2024).

<https://www.keva.fi/tama-on-keva/kestavaa-tyoelamaa--hanke/>

Keva (2023) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/julkisen_alan_tyohyvinvointi_2022.pdf

Keva (2024) Kunta- ja hyvinvointialueiden henkilöstön sairauspoissaolojen poikkeuksellinen kasvu taittui vuonna 2023. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/sairauspoissaolojen-poikkeuksellinen-kasvu-taittui/>

Maslach, Schaufeli, Leiter (2001) Job Burnout. *Annual Review of Psychology* 52: 397–422.

Mielenterveystyötä tekevien vetoisuus päättäjille (2022) Vetoisuuden tekijänä Nina Pyykkönen.

Oksanen (2009) Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf>

Sinokki M, Hinkka K, Ahola K, ym. (2009) The association between team climate at work and mental health in the Finnish Health 2000 Study. *Occupational and Environmental Medicine* 66: 523–8.

Suutarinen. M. ja Vesterinen P-L. (2010) Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki, Otava.

Vahtera J., Ahonen H., Antikainen S., Pentti J., Ala-Mursula L. & Kangas L. toim. (1999) Missä kunnossa kolmannelle vuosituhannele? Kunta-alan 1990-luvun henkilöstötilinpäätös. Työterveyslaitos.

Julkisen alan työeläkeosaaja



Käyntiosoite Unioninkatu 43, Helsinki
Postiosoite Keva, 00087 KEVA
Nettiosoite www.keva.fi
Puhelin 020 614 21