

Työterveyslaitos

Hyvän mielen työpaikka – valmennus esihenkilöille

Työpaikkakouluttajan materiaali



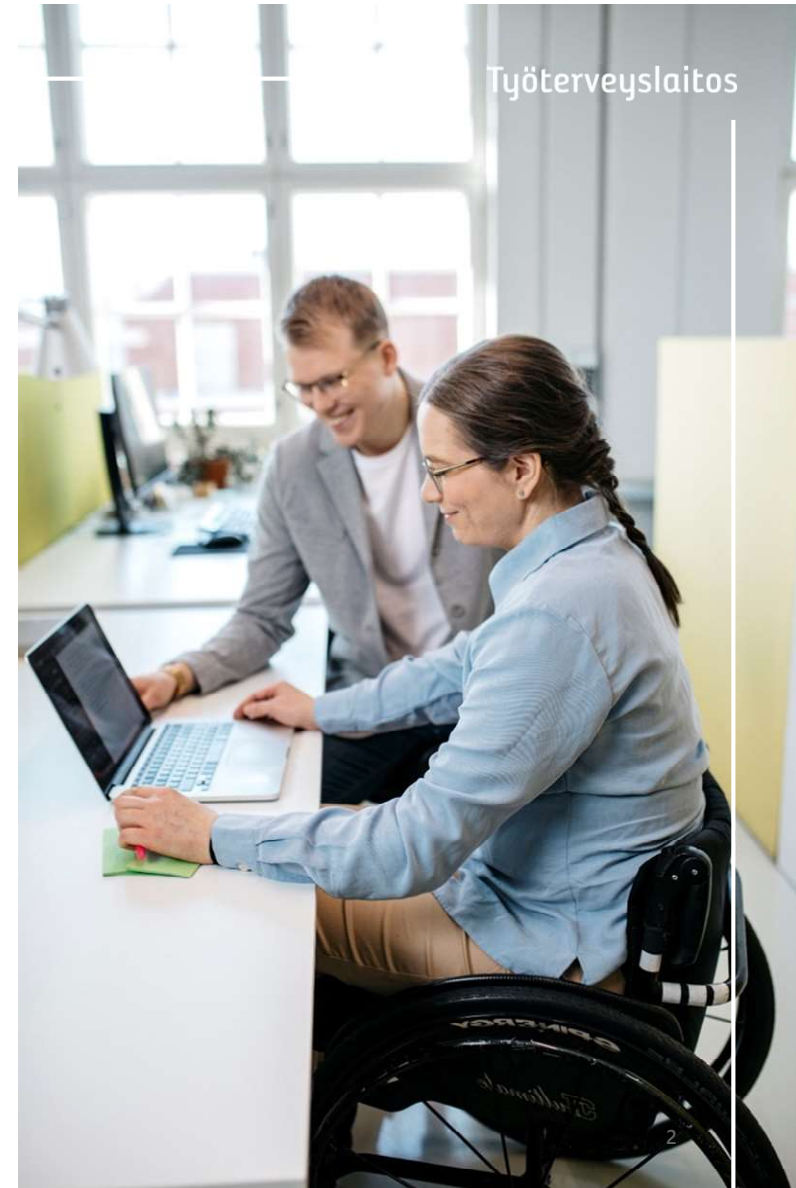
Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU



Työsuojelurahasto
Arbetsmiljöfonden
The Finnish Work Environment Fund

Sisältö

- Aloitus
- Hyvä arkijohtaminen vahvistaa mielenterveyttä
- Liiallisen kuormittumisen havaitseminen ja puheeksi ottaminen
- Työn muokkauksen keinoja
- Yhteydenpito sairauspoissaolon aikana ja paluu sairauspoissaololta
- Esihenkilön oma hyvinvointi ja tuen lähteet



Aloitus

Virittäydytään teemaan!

”Supervoimani” hyvän mielen työpaikalla on...

Kyky
kuunnella

Luotettavuus

Kiinnostus
työhyvinvointia
kohtaan

Myötätunto

Oma muu
supervoimani
on...

Omat
kokemukseni

Elämän-
kokemus

Ymmärrän
työkyvyn ja
tuottavuuden
suhteen

Halu
kuunnella

Pidän
työkykyä
tärkeänä

Rohkeus
toimia

Mielenterveyteen vaikuttamisen areenat työelämässä



Hyvä arkijohtaminen vahvistaa mielenterveyttä

Tiedon lähteitä

- Esihenkilöllä on roolistaan käsin erityinen mahdollisuus havainnoida työntekijöiden hyvinvointia ja sen riskejä
- Hyödyllistä tietoa on saatavilla:
 - lakisääteinen riskien arviointi
 - työterveyshuollon tekemä työpaikkaselvitys
 - henkilöstökyselyt
 - keskustelu työntekijöiden kanssa: mitkä asiat heidän mielestään edistävät työn sujuvuutta ja hyvinvointia ja mitä asioita tulisi kehittää



Työn voimavarat ja työn vaatimukset

Työtehtävän voimavarat

- Tehtävien vaihtelevuus ja monipuolisuus
- Kehittävyys, työssä oppiminen
- Työn tulosten ("kättensä jälkien") näkeminen
- Itsenäisyys, omaan työhön vaikuttaminen

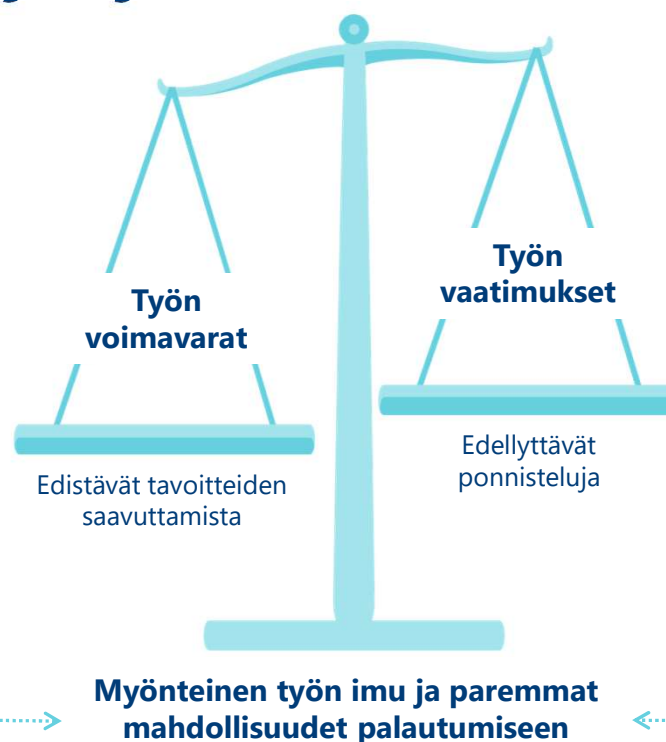
Sosiaaliset voimavarat

- Tuki kollegoilta, esihenkilöltä
- Yhteistyö
- Palaute ja arvostus

Organisatoriset voimavarat

- HR-käytännöt
- Työ-perhe -joustot
- Organisaatiokulttuuri

Demerouti ym, 2001; Hakanen, 2005; Crawford, 2010



Estevaatimukset

Energiaa vievät, työntekoa haittaavat (mm. byrokratia, työroolien ristiriidat, epätarkoituksenmukaiset työvälineet)

Haastevaatimukset

Innostavat vaikkakin samalla voivat myös kuormittaa (mm. vaikeat tehtävät, suuri vastuu, työmäärä ja aikapaine)

Palautumisen merkitys

- Kohtuullinen, ajoittainen stressi lisää toimintakykyä - se ikään kuin pitää koneiston kunnossa
- Terve ihminen kestää lyhytaikaisesti voimakkaitakin kuormitushuippuja
- Pitkäaikainen stressi altistaa sairastumiselle

Olennaista on palautuminen

- Palautumiselle on hyvä luoda mahdollisuuksia jo työpäivän aikana
- Palautuminen ei ole vain yksilön vastuulla, vaan työolot ovat tärkeitä
- Huomioitava palautumisen mahdollistavat työajat ja työkäytännöt kuten tauotus

Yhdessä keskusteltavaksi

1. Millaiset asiat työssämme

- a) lisäävät voimavaroja tai tuovat sopivia haasteita?
- b) haittaavat työn sujumista tai kuormittavat?

2. Millainen arjen johtamistyö auttaa varmistamaan työhyvinvointia?

- esimerkiksi poistamaan työn tekemisen esteitä, lisäämään voimavaroja ja tuomaan sopivia haasteita tai varmistamaan palautumista

Mielenterveyttä edistävä arjen johtamistyö

- Tue kokemusta työn hallinnasta
- Pyri oikeudenmukaiseen päätöksentekoon
- Arvosta ja palkitse ponnistelusta
- Nosta työn merkityksellisyys keskusteluun
- Vahvista työntekijöiden yksilöllisiä voimavaroja



Liiallisen kuormittumisen havaitseminen ja puheeksi ottaminen

Yhdessä keskusteltavaksi

Miten työntekijän liiallinen kuormittuminen tai mielenterveyteen liittyvä oireilu voi näkyä työpaikalla?



Liiallinen kuormittuminen tai mielenterveyteen liittyvä oireilu voivat näkyä työssä esimerkiksi:

Tiedonkäsittelyssä ja ajattelussa

- vaikeus ylläpitää tarkkaavaisuutta ja keskittymistä työssä, työpöytäongelmat: tahattomat virheet tai unohdukset, vaikeus tehdä itsenäisiä päätöksiä

Sosiaalisessa toimintakyvyssä

- ryhmästä vetäytyminen, epävarmuus ja aloitekyvyn heikkeneminen

Mielialassa ja energiatasossa

- jaksamattomuus, alakuloinen mieliala, nopea ärtyminen, mielialan vaihtelu

Toipuminen tapahtuu asteittain, pidemmän ajan kuluessa. Samoin kuin muutkin sairaudet, aina mielenterveyden häiriö ei näy työpaikalla mitenkään.



Miten voin ottaa työkykyongelman puheeksi?

Hyvinvoinnista kiinnostunut esihenkilö on työntekijöiden voimavara.

”Miten otan huolen esille?”

” Missä menee yksityisyyden raja?”

”Voinko pahentaa tilannetta jos kysyn?”

Työntekijän vointi huolestuttaa: Miten otan asian puheeksi?

- Hankaliinkin asioihin on helpompi tarttua kun keskusteluyhteys on olemassa.
 - Pidä jatkuvasti yllä puheyhteyttä, kysy mitä kuuluu.
 - Luottamus ja kokemus psykologisesta turvallisuudesta luovat pohjan vaikeiden asioiden puheeksi ottamiselle.
- Yksittäisiä sanavalintoja tärkeämpää on ymmärtämään pyrkivä ja ratkaisuja etsivä asenne.
- Puolustautumisreaktio voi herätä, vaikka esihenkilö esittäisi asian taitavastikin. Työntekijä voi tarvita aikaa asian käsittelyyn.
- Kun huoli työntekijän voinnista ja työssä suoriutumisesta herää, on helpointa tarttua asiaan mahdollisimman pian. Voit ehdottaa keskustelua asiasta esimerkiksi näin:
”Olen ajatellut työssä jaksamistasi ja miten viihdyt työssäsi. Haluan olla tukenasi ja kuulla ajatuksiasi. Voisimme varata tapaamiselle ajan.”

Keskusteluun valmistautuminen ja keskustelun eteneminen

Valmistaudu keskusteluun miettimällä, mitkä ovat ne täsmälliset asiat, joiden vuoksi keskustelu käydään.

Käy keskustelu rauhallisessa tilanteessa kahden kesken.

Joskus puhelimesta tai videopuhelulla puhuminen voi olla helpompaa työntekijälle, mutta ei ensisijainen ratkaisu.

1) Kerro aluksi huolen aiheesi konkreettisesti:

"Et ole viime viikkoina osallistunut yhteisiin tapaamisiin, haluaisin kuulla miten voit."

"Työsi ovat viime aikoina olleet myöhässä aikataulusta, olen miettinyt mistä se voisi johtua, ja miten voisin asiassa auttaa."

2) Puhu minä-muodossa. Kerro havaintosi ja kysy miten työntekijä näkee kuvaamasi asian.


"Minusta näyttää että olet viime aikoina ollut väsynyt ja alakuloinen. Mitä ajattelet havainnostani?"

3) Rohkaise puhumaan, kuuntele, ota sinulle kerrottu vastaan

"Olen iloinen että kerroit, nyt voimme miettiä yhdessä miten voisimme ratkoa tilannetta."

Tavoitteena on ratkaisujen löytäminen

- Aseta tavoitteeksi työn sujuminen jatkossa ja kysy mikä auttaisi työntekijää.
- Ota tarvittaessa aikalisä.
 - Tarvitaanko lisää tietoa? Esimerkiksi terveydentilan selvittämistä työterveyshuollossa?
 - Keitä muita tarvitaan mukaan asian ratkaisemiseksi? Työterveyshuollon ja HR:n lisäksi esimerkiksi hoidosta vastaavat henkilöt muualla kuin työterveyshuollossa?
 - *”Minusta näyttää, että tarvitsemme lisää tietoa / aikaa asian ratkaisemiseksi”*
- Mikä on seuraava askel? Sopikaa yhdessä mitä käytännössä teette asian edistämiseksi. Sopikaa seurantalaverista.
- Kirjoittakaa ylös mitä sovitte. Hyväksy että prosessi vie aikaa.



Keskustelusta
toimenpiteisiin

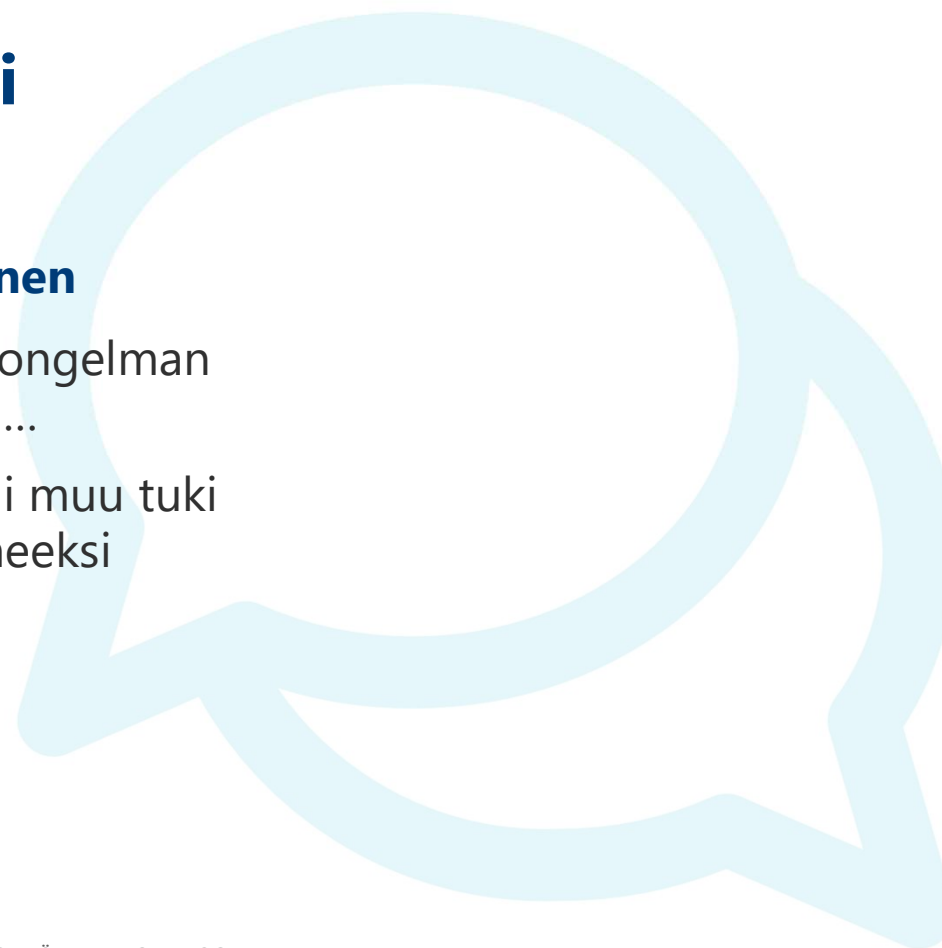
Huomioitavaa

- Esihenkilön rooliin kuuluu ottaa työhön liittyviä asioita puheeksi työntekijöiden kanssa.
- Tilannetta selvitetään työpaikalla niin pitkälle kun se on mahdollista ottaen huomioon työntekijän voimavarat, esihenkilön osaaminen ja **laki yksityisyyden suojasta työelämässä (759/2004)**.
- Työkykyyn vaikuttavat terveyden lisäksi osaaminen ja motivaatio sekä työpaikan keinot vaikuttaa kokonaistilanteeseen.
- Kun yksityiselämä on kuormittavaa: millaiset joustot työpaikalla ovat mahdollisia kokonaiskuormituksen vähentämiseksi?
- Työnantaja voi pyytää työterveyshuollon tekemää työkyvyn arviota, jos on epäselvää, onko työntekijän työkyky alentunut terveydentilan vuoksi.

Yhdessä keskusteltavaksi

Työkykyongelman puheeksi ottaminen

1. Kokemuksia ja pohdintaa: työkykyongelman puheeksi ottamisessa keskeistä on...
2. Mitkä työpaikkamme käytännöt tai muu tuki helpottavat työkykyongelman puheeksi ottamista?



Työpaikan työkyvyn tuen keinovalikoima

Ennakkoon pohdittu ja tarpeen mukaan hyödynnettävä keinovalikoima

Asian äärelle pysähtyvä keskustelu

Työpaikan käytännöt ja hyvä arkijohtaminen

- Työn voimavarat ja vaatimukset ovat tasapainossa
- Kokemus työn hallinnasta
- Oikeudenmukainen päätöksenteko
- Arvostus ja ponnistelusta palkitseminen
- Työn merkityksellisyys
- Tuki esihenkilötyöhön

Esihenkilön ja työntekijän keskustelu

- Varhainen tuki
- Työterveyshuoltoon ohjaaminen
- Työkyvyn arvioon lähettäminen työterveyshuoltoon

Työpaikan sisäiset keinot

- Työn ja työympäristön muokkaus, mahdollinen korvaava työ
- Työterveysneuvottelu

Yhteistyöverkosto

- Työterveyshuolto
- Ammatillinen kuntoutus
- Kelan kuntoutus
- Työeläkevakuutusyhtiö

Työn muokkauksen keinoja

Työn muokkauksen lähtökohdat

- **Tunnistetaan työn piirteet**, jotka aiheuttavat (sairauden vuoksi) kuormittuneisuutta ja puututaan niihin tekemällä **konkreettisia muutoksia työssä**.
- Työn mielekkyyden näkökulma on tärkeä – **ettei työstä muokata pois sen voimavaroja** lisääviä piirteitä tai sopivia haasteita.
- Yksilön tilannetta tarkasteltaessa on tärkeää tunnistaa tilanne, jossa työ on osaltaan vaikuttanut sairauden puhkeamiseen -> Tarvitaan yksilön tilanteen ratkaisun lisäksi **riskien arviointia ja laajempia toimia työpaikalla**.
- **Työpaikalla käytössä olevat toimintamallit**, kuten varhaisen tuen malli, mahdollinen korvaavan työn malli, työajan joustot
- Parhaimmillaan työn muokkaus **on jatkuvaa arjen toimintaa** työpaikalla.



Esimerkkejä työn muokkauksen keinoista

Työhön ja työaikaan liittyvät keinot

- Tuki työtehtävien jäsentämiseen ja niiden edellyttämän ajan arvioimiseen
- Kokonaistyöajan lyhentäminen (lyhyempi työpäivä tai –viikko)
- Vaikutusmahdollisuudet työaikoihin
- Työvuoroihin liittyvät uudelleenjärjestelyt
- Etätyöjärjestelyt
- Työn sisältöjen muutos
- Tehtävien vähentäminen tai työn jakaminen

Keskittymisen, tarkkaavaisuuden ja työrauhan tukeminen

- Tuki työn jakamiseksi pienempiin kokonaisuuksiin
- Selkeät tehtävät ja ohjeistus
- Mahdollisuus keskittyä yhteen tehtävään kerrallaan
- Oma huone, josta saa oven kiinni
- Riittävä tauotus

<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/tyon-muokkauksen-verkkokurssi>

Työhön liittyvien sosiaalisten tilanteiden helpottaminen

- Asiakas- tai potilastyön vähentäminen
- Siirtyminen pois esihenkilötyöstä
- Työparin kanssa työskentely
- Tukihenkilö jonka kautta voi viestiä isomman ryhmän kanssa
- Mahdollisuus harjoitella sosiaalisia tilanteita vaikka oireita esiintyisikin
- Tieto mahdollisuudesta poistua ylivoimaiselta tuntuvasta tilanteesta

Mielialaan ja tunteiden säätelyyn liittyviä keinoja

- Tehtävien mitoittaminen niin, että syntyy onnistumisen kokemuksia
- Selkeät tehtävät ja usein saatu palaute työstä
- Ilmapiiiri, jossa avun pyytäminen on luonteva osa työtä
- Mahdollisuus olla yhteydessä tukihenkilöön päivän aikana

Eri toimijoiden roolit

Lähiesihenkilö

- Puheeksi ottaminen, varhainen puuttuminen
- Käytännön järjestelyt, tiedottaminen työyhteisölle sovitusti

Tuki ja seuranta

- Esihenkilö voi saada tukea esimerkiksi työsuojelupäälliköltä, työkykykoordinaattorilta tai muilta HR-ammattilaisilta

Työntekijä

- Aktiivisuus, kokemusten kertominen, avun pyytäminen

Työyhteisö

- Tuki, puheeksi ottaminen

Työterveyshuolto/ terveydenhoito

- Työkuormituksen arviointi, työ(kuormituksen) ja terveyden välisen suhteen hallinta, työkyvyn arvio, prosessin koordinointi

Työn muokkauksesta voidaan sopia työpaikalla tai tarvittaessa työterveyshuoltoa konsultoiden (työterveysneuvottelu)

Työn muokkaus ei ole aina ihan yksinkertaista

| Esihenkilö / työyhteisö | Työntekijä | Hoitotaho | Järjestelmä |
|--|---|---|---|
| Yhden henkilön työn muokkaus vaikuttaa muiden työhön. | Kuinka paljon haluan kertoa terveydestäni työpaikalla? | Työhön paluun oikea-aikaisuus toipumisen kannalta? | Vaikeaa epätyypillisissä työsuhteissa. |
| Sama työn piirre voi kuormittaa muitakin. | Kun työn vaativuus muuttuu, palkkakin laskee. Jääkö muutos pysyväksi? | Onnistumisen kokemukset? | Työterveyshuollon järjestämismallin ja laajuuden vaikutus. |
| Oikeudenmukaisuuden toteutuminen (tehtävänkuva, palkka, työmäärä). | Työntekijän omaa motivaatiota ei aina ole. Sairaus itsessään voi vaikuttaa. | Useat yritykset? Riittävä seuranta? | Hoitotahon, työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö. |
| Muulle työyhteisölle viestiminen ja luottamuksellisuus. | | Minkälaiset (pienet) askeleet ovat lähiaikoina mahdollisia? | Työntekijän ja työnantajan haasteet löytää oikeat palvelut. |
| Resurssit? Esim. tukea antavan henkilön toimenkuva. | | | |

Yhdessä keskusteltavaksi

Työn muokkaus työpaikallamme

1. Millaisia kysymyksiä työn muokkaukseen liittyy?
2. Millaiset työn muokkauksen keinot ovat mahdollisia työpaikallamme?



Käytännön keinot tukea muokatun työn tekemistä työyhteisössä

Käytännöt ovat esillä ja tiedossa

- oikeudenmukaisuuden kokemus, kun toimintatapa on kaikille sama
- kun käytäntöjä sovelletaan, sitä ei tarvitse erikseen perustella

Muokatun työn sisällössä huomioitavaa

- muokattu työ on mielekästä
- muokatussa työssä on kohtuullisesti haasteita
- muokattua työtä tekevä on aidosti osa työyhteisöä

Muokatun työn vaikutus koko työyhteisön työhön

- työjärjestelyt
- roolien ja vastuiden määrittely
- riittävä resursointi / sijainen

Viestintä työyhteisölle

- työntekijän kanssa neuvotellaan siitä, mitä hän haluaa kerrottavan muulle työyhteisölle

Palaute ja kokemukset työn sujuvuudesta

- työn rajautumisen tukeminen ja varmistaminen
- työyhteisön työn näkökulma

Yhteydenpito sairauspoissaolon aikana ja paluu sairauspoissaololta

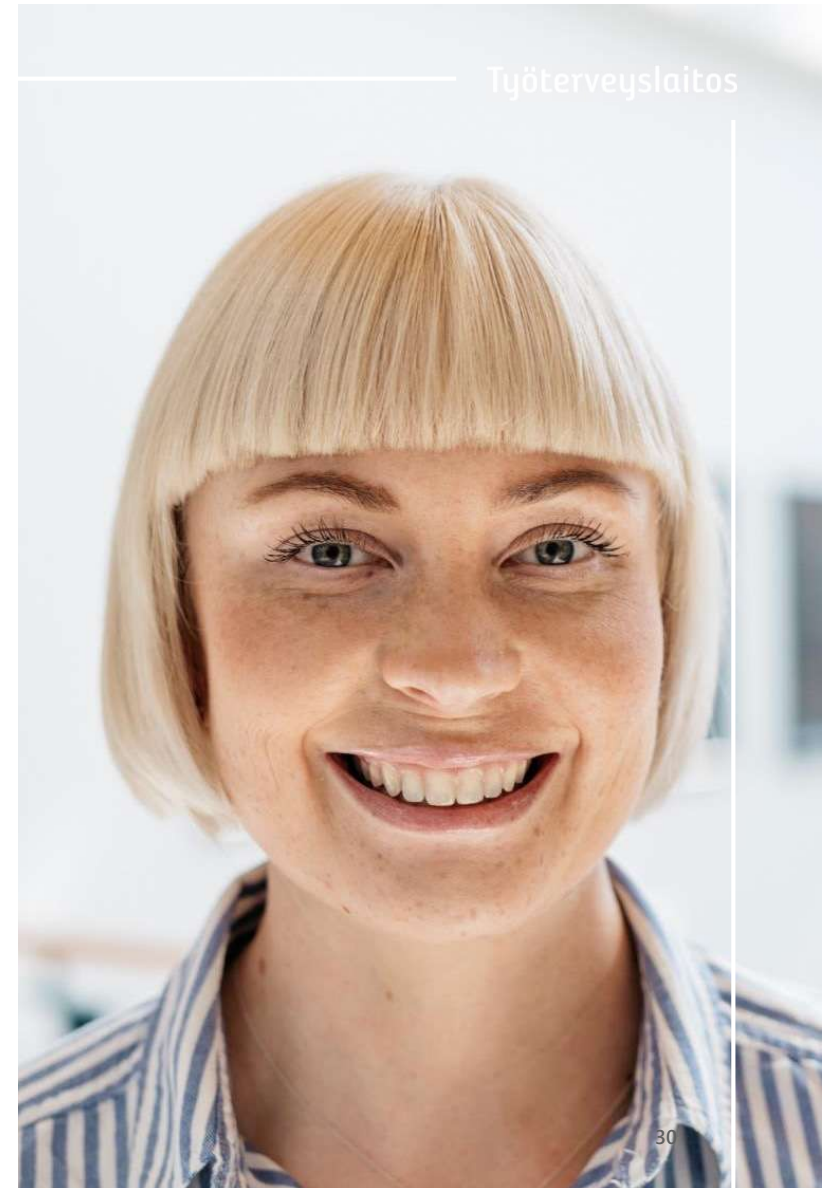
Yhteydenpito sairauspoissaolon aikana

- Kerro että työntekijä on tervetullut takaisin töihin, kun hänen terveydentilansa sallii.
- Yhteydenpidosta sopiminen.
- Aktiivinen yhteydenpito viestii arvostuksesta.
- Kiinnostus työntekijän kuulumisia kohtaan. Samalla voi kertoa kuulumisia työpaikalta.
- Tärkeintä on välittää tietoa siitä, että työntekijää tuetaan työhön paluussa.
- Myönteinen ja kannustava sävy.
- Työterveysneuvottelu tai muu keskustelu työhön paluusta. Työhön paluun suunnittelu yhdessä.
- Mahdollisuus asteittaiseen työhön paluuseen

(Ahola)

20.6.2023

©TYÖTERVEYSLAITOS



Keskusteluun valmistautuminen ja keskustelun eteneminen

Miten otan työntekijän vastaan pitkän sairauspoissaololta jälkeen ja mitä voin sanoa?

Sairauspoissaololta palaava työntekijä saattaa jännittää, miten häneen suhtaudutaan työpaikalla. Tilanne voi olla uusi ja hämmentävä myös esihenkilölle.

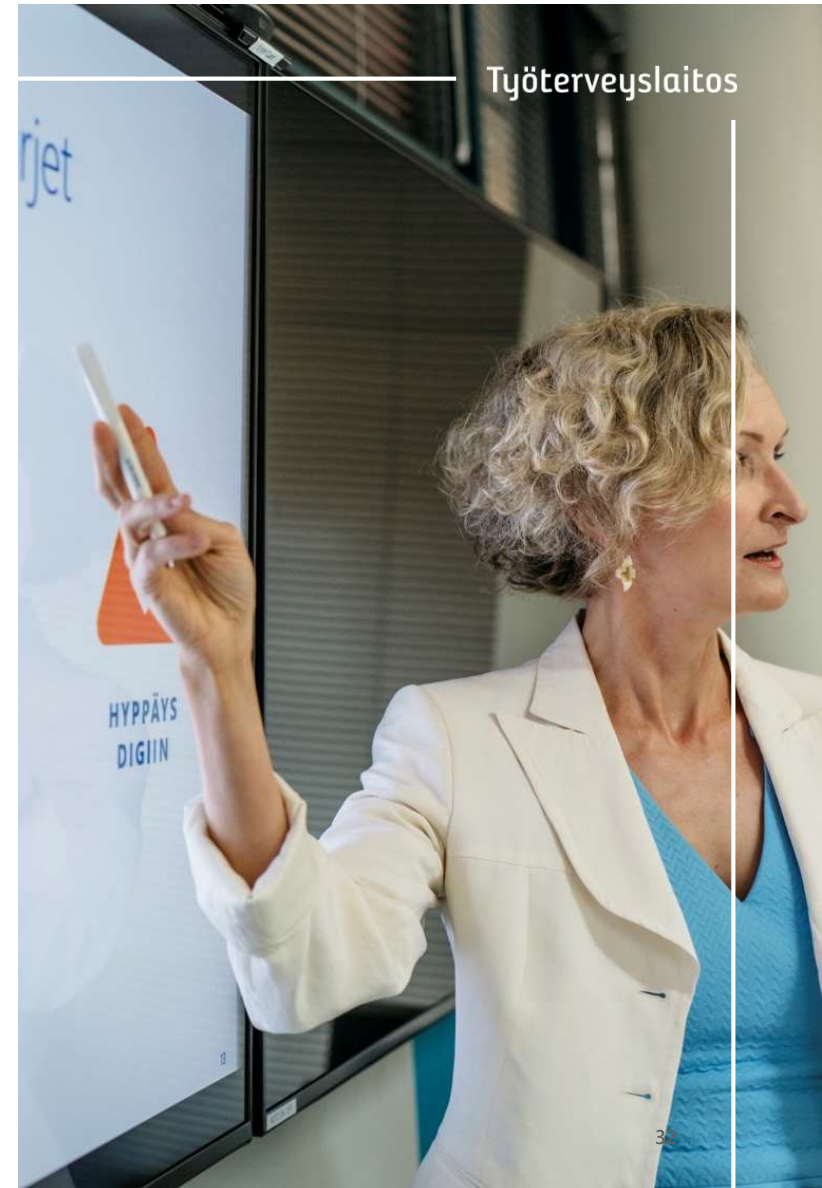
- Tilanne ei vaadi erityisosaamista – luonnollisuus ja empatia esihenkilönä riittävät.
- Toivota työntekijä tervetulleeksi ja osoita olevasi ilahtunut hänen paluustaan – *"Tervetuloa takaisin töihin! Minusta on hienoa, että olet taas täällä."*
- Älä tee olettamuksia, vaan kysy – *"Millaista sinusta on palata takaisin töihin?", "Huolettaako sinua jokin asia töihin paluussa?", "Toivotko, että kerron asiasta jotain muille työntekijöille?", "Miten voisit esihenkilönä parhaiten auttaa sinua töihin paluussa?"*
- Tue työn tekemistä niin työn kuin työntekijänkin tarpeista käsin – *"Suunnittelimme jo aiemmin työsi järjestämistä nyt kun palaat töihin", "Oletko ehtinyt ajatella asiaa? Miltä suunnitellut työtehtävät, työmäärä ja työn järjestelyt tällä hetkellä vaikuttavat sinusta?"*
- Kerro olevasi käytettävissä – *"Voit koska tahansa olla minuun yhteydessä, niin pohditaan asioita yhdessä."*

Tuki työn alkuun pääsyssä

- Työhön palatessaan ihminen voi muotoilla uudelleen suhtautumistaan työhön
- Alkuvaiheen onnistumiset ovat tärkeitä
- Työtehtävien vaativuus ja mitoitus
- Onko perehdytyksen tarvetta
- Työpari / perehdytyskummi / pienryhmä

20.6.2023

©TYÖTERVEYSLAITOS



Esihenkilön oma hyvinvointi ja tuen lähteet

Esihenkilön oma hyvinvointi

- Esihenkilön rooliin sisältyy usein ristiriitaisia vaatimuksia: omalla esimerkillä ja olemuksella pitäisi luoda luottamusta ja turvallisuutta, vaikka moniin päätöksiin sisältyy myös epätietoisuutta ja epävarmuutta.
- Tuekseen esihenkilö tarvitsee organisaation johtamiskäytäntöjä, ohjeistuksia, työpaikan toimintamalleja ja ylemmän johdon tuen mielenterveyttä edistävälle toimintatavalle.



Miten voit? -työhyvinvointitesti

- Testi auttaa sinua hahmottamaan työhyvinvointiasi juuri nyt.
- Testi sisältää väittämiä, jotka liittyvät työssä koettuihin tuntemuksiin ja toimintamalleihin. Vastattuasi väittämiin saat tutkittuun tietoon perustuvan palautteen.
- Testi on anonymi. Vastausten kertyessä testi antaa Työterveyslaitoksen tutkijoille tietoa työhyvinvoinnin tilanteesta erilaisissa työntekijäryhmissä.
- Testin tekemiseen menee noin 5 min.

Työhyvinvointitesti.fi



Itselle pohdittavaksi

Mitä ajatuksia tai tunteita testin tekeminen herätti?

- Tuntuiko oma testituloks tunnistettavalta?
- Yllättikö siinä jokin?



Yhdessä keskusteltavaksi

Mihin omassa työssä tai työpaikalla olisi tärkeää vaikuttaa, kun pohdit omia testituloksiasi ja niistä heränneitä ajatuksiasi?



Mahdollisia tuen lähteitä esihenkilön työssä



Yhdessä keskusteltavaksi

Mitä käytäntöjä tai toimintamalleja tarvitset tueksesi, jotta voit johtaa hyvän mielen työpaikkaa?



**Kysymyksiä?
Kommentteja?
Keskustelua?**

Lisämateriaalia

Suosittelavaa luettavaa

- Ahola, Kirsi. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Työterveyslaitos.
- Hyvän mielen työpaikka –materiaali.
<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/hyvan-mielen-tyopaikka-materiaali>
- Työterveysneuvottelu – ratkaisuja työhön.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon/>
- Mieli ja työn muokkaus -materiaali.
<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut/mieli-ja-tyon-muokkaus-materiaali>
- Työhön kytkeytyvä kuntoutus –materiaali.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohon-kytkeytyva-kuntoutus>

- Strateginen työkykyjohtaminen. Oppimateriaali tukee sote-ammattilaisia organisaation työkykyjohtamisen nykytilan tarkastelussa ja kehittämisessä. - Hyödyllistä tietoa sovellettavaksi myös muilla toimialoilla.
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/>
- Työmarkkinatori, mm. Henkilöasiakkaat – Ura ja työsuhde – Vamman tai sairauden vaikutus työkykyyn (osatyökykyisyys). <https://tyomarkkinatori.fi/>
- Oman organisaatiosi ohjeistukset sekä työeläkevakuutusyhtiön materiaalit

Seuraa myös näitä

- Mielenterveyden työkalupakki.
<https://hyvatyo.ttl.fi/mielityo/tyokalut>
- Työelämätiето. Avointa tietoa työelämän ilmiöistä sekä työn ja terveyden vuorovaikutuksesta.
<https://www.tyoelamatieto.fi/fi/>

Työterveyslaitos

Kiitos!



Euroopan unionin rahoittama –
NextGenerationEU



Työsuojelurahasto
Arbetsarkivfonden
The Finnish Work Environment Fund