



Työsuojelurahasto
Arbetsarskyddsfronden
The Finnish Work Environment Fund



SONKAJÄRVEN KUNTA TSR-LOPPURARORTTI 11/2025: /Veijo Ojanaho 5.11.2025

Vahvistuva keskustelukulttuuri ja esihenkilötyö Sonkajärven menestystekijänä

Katja Kurtelius Tornberg, Sonkajärven kunta
Veijo Ojanaho, Kruunupuisto Oy

Sisällysluettelo:

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen
1. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle
2. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija
3. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen
4. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset
5. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet
6. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä
7. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Sonkajärven kunta on pieni organisaatio, mikä kunta-alalla johtaa väistämättä siihen, että monilla työntekijöillä on laajat tehtävänkuvat. Työelämä on entistä selkeämmin kehittymässä siihen suuntaan, että työntekijältä edellytetään yhä erikoistuneempaa osaamista ja kykyä hallita laajentuvaa, uutta tietoa. Tällaiset havainnot saivat Sonkajärven kunnan etsimään keinoja kehittää organisaation ja yksittäisten työntekijöiden, erityisesti esihenkilöiden ja oman toimen ohella tehtäviä hoitavien henkilöiden kykyä sopeutua muutoksiin.

Hankeella on pyritty vastaamaan siihen, miten pieni kuntaorganisaatio, jossa monet tehtävänkuvat ovat moniosaisia, voi vastata entistä vahvemmin työelämän moninaisiin haasteisiin. Nämä työelämän vaateet edellyttävät yhä erikoistuneempaa osaamista ja kasvavassa määrin kykyä omaksua uutta tietoa. Yksittäisen työntekijän tehtävistä selviäminen on riippuvainen paitsi omasta osaamisesta ja kyvykkyydestä, myös koko kuntaorganisaation muutoskyvykkyydestä ja sopeutumisesta muuttuviin olosuhteisiin.

Tavoitteena on ollut rakentaa Sonkajärven kunnalle aiempaa yhtenäisempää toimintatapaa, jossa sekä esihenkilöiden lähijohtamisen työote että työntekijöiden itseohjautuvampi tehtävien toteuttaminen tukevat toisiaan.

Työsuojelurahasto (TSR) on osallistunut hankkeen rahoittamiseen.

2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle

Noin 3600 asukkaan Sonkajärven kunta sijaitsee Pohjois-Savossa. Sonkajärvi tarjoaa kuntalaisilleen vaihtoehdon ja mahdollisuuden asua maaseutumaisessa ja luonnonläheisessä ympäristössä. Kunnan tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa kuntalaisille ja kunnassa toimiville organisaatioille lakisääteiset kunnalliset peruspalvelut. Sonkajärven kunnalla on töissä noin 140 ammattilaista eri toimialoilta. Sonkajärven kunnan menestystekijänä on osaava ja hyvinvoiva henkilöstö, joka tekee tiivistä yhteistyötä yli tulosaluerajojen. Tämän hankkeen osallistujat ovat tulleet keskushallinnon toimialalta taha- yksiköstä.

Hankkeen tavoitteina oli ensiksikin rakentaa kunnan esihenkilöiden lähijohtamisesta entistä yhtenäisempää siten, että kukin työntekijä voi saada laadukasta lähijohtamista, vaikuttavaa ja ennakoivaa lähijohtamista, sekä riittävää lähijohtamisen tukea työtilanteiden niin vaatiessa. Tähän tavoitteeseen kytkeytyi myös halu kehittää esihenkilöiden työkyky- ja työurajohtamisen välineiden hallintaa ja syventää niiden käytön osaamista. Kolmanneksi hankkeen avulla halusimme tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta arkityössä ja edistää kunnan keskustelevaa toimintakulttuuria. Neljänneksi halusimme parantaa henkilöstön työyhteisötaitoja ja vahvistaa kognitiivisen työkuormituksen hallintaa. Viides tavoite meillä oli syventää esihenkilöiden ja työntekijöiden tieto-osaamista työkykyasioissa laajemmin.

Asiantuntijatahon kannalta tämä hanke yhdisti sekä esihenkilöiden työurajohtamisen kokonaisuutta että varhaisten työkykyuhkien tunnistamista ja osallistavaa esihenkilötyötä. Tavoittelimme työurajohtamisen toimintamallia, joka huomioi muuttuvan työelämän monimuotisuutta, ja joka liittyy työurajohtamisen välineet esihenkilön jokapäiväiseen työhön. Tällaista hankekokonaisuutta, jossa työntekijöiden ja esihenkilöiden työn kehittäminen ja yhteinen oppiminen toteutuvat syventävän vuorovaikutteisuuden kautta, Kruunupuisto ei ole aiemmin tehnyt.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Hankkeessa hyödynnettiin käsitteellisenä jäsenyskehikkona kehittävän työntutkimuksen ja toiminnan teorian viitekehystä ja sen keskeisintä käsitteistöä. Toisena lähtökohtana hyödynsimme dialogisen valmentamisen ja kehittävän vuoropuhelun menetelmiä.

Organisaatioiden toiminta ja samoin johtaminen on riippuvainen entistä kompleksisemmän ja moniulotteisemmän maailman vaikutuksista. Mikko Luoman ja Jukka Lindellin katsauksessa työelämäilmiöistä ja samalla myös lähijohtamisesta tarkastellaan muutosta syy-seuraussuhteista kohti kompleksisempaa asioiden ja ilmiöiden yhteenkietoutumista tavalla, jossa alkusyy selvittäminen on entistä hankalampaa. Lähijohtamista on tehtävä entistä vahvemmin monisyisimpien ilmiöiden äärellä entistä vajavaisemman tiedon varassa. Samaa teemaa korostaa myös Kate Raworthin näkemykset kompleksisen maailman perusvoimista, jotka heijastuvat arjen ja työelämän arkisissa päätöksissä. Kompleksinen maailma koostuu yksittäisten osien välisestä, keskinäisriippuvaisesta vuorovaikutuksesta. Nämä osat muodostuvat varannoista ja virroista, takaisinkytkennöistä ja viiveistä, ja ne voivat synnyttää eri järjestelmien emergentin, heikosti tai mahdottomasti ennustettavan käyttäytymisen muodon kerrannaisvaikutuksineen. Tätä todellisuutta tulkitsevat ajatukset olivat lähtökohtia ja työpajoissa käytyjen keskusteluiden taustaoletuksia.

Martelan ja Jarenkon Itseohjautuvuus antoi hyviä lähtökohtia pohtia työntekijän työpajoissa oman vastuun ja päätösten vaikutuksia ja yhteisen työprosessin sujuvuutta. Hankkeessa käsitelimme myös työurajohtamisen aluetta ja etsimme keinoja vahvistaa lähijohtamisen

teoissa merkityksellisyyden ja kannustavuuden elementtejä perinteisen työkykykäsitysten rinnalla. Näin varsinkin työurajumien ilmaantuessa. Jari Turusen artikkelissa on päädytty johtopäätökseen, jonka mukaan työurajumit missä työelinkaaren vaiheessa tahansa voivat vaikuttaa paitsi työsuoritusten laatuun ja tehokkuuteen, myös heijastua haitallisesti työntekijän arkeen ja mielenterveyteen.

Kruunupuiston työelämäpalvelut tuottavat organisaatioille työuraohjauksia, tiimivalmennuksia, esihenkilövalmennuksia ja toimintakonseptien kehittämishankkeita. Lisäksi asiantuntijapalvelun toteuttaja Veijo Ojanaho on aiemmin toiminut työyhteisövalmentajana eri nimikkeillä Verve Consultingin, Verven ja Coronarian palveluksessa. Sonkajärven kunta on ollut yhteydessä referenssihankkeita toteuttaneisiin kuntatoimijoihin. Referenssitoimijat ovat antaneet hyvät arviot Ojanahon ammattitaidosta ja lähestymistavasta. Sonkajärven kunta arvostaa vertaistoimijoiden arvioita.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Hankkeelle laadittu työsuunnitelma toteutui kokonaisuudessaan. Pidimme toukokuussa alussa aloituskokouksen, jossa yleisemmän infon lisäksi yhdessä tarkensimme hankkeen toteutusohjelmaa ja hankkeen menetelmiä. Samoin tarkensimme sekä seminaarien että työpajojen kulkua ja työpajojen välille kaavailtuja välitehtäviä. Hankkeen vetäjä myös keskusteli eri henkilöstöryhmien edustajien kanssa aineistolähtöisesti. Varsinainen hanketyöskentely käynnistyi toukokuun loppupuolella aloitusseminaarilla, jossa käsitelimme hankkeet tavoitteet, menetelmät ja tavoitellut tulokset. Sekä esihenkilöille että työntekijöille pidimme omat työpajat. Esihenkilöille pidimme kolme työpajaa ja työntekijöille kaksi työpajaa. Hankkeen aktiivitoimet päätimme päätösseminariin lokakuun alussa 2025.

Työpajoissa oli jokaiselle kerralle tietty temaattinen painopiste, vaikka työpajojen toteutus muodostikin yhtenäisen raamin työurajohtamisen ja itseohjautumisen kentällä. Työntekijöiden työpajoissa pohdimme työntekijän työidentiteetin muodostumista ja näiden vaikutusta arkityöhön. Aiempaa kompleksisemmän työn suorittaminen ja suoritusten hallinta näkyi työntekijän arjessa tehtäväkuvien laajentumisena sekä organisaation omin päätöksin että työn sisältövaatimusten seurauksina. Laajentuneet tehtävät vaativat usein kognitiivisten resurssien entistä vahvempaa käyttöä ja kuormituksen kasvua. Aika ajoin tilanne voi heijastua työntekijän mielessä oman työn hallinnantunteen horjumisena.

Työkyky ja työurajohtamisen peruskäsitteet ja niiden ymmärrys olivat yksi iso aihealue. Tähän kytkeytyy ajatus ammatillisen kehityksen syklisyydestä, ts. siitä, että työuran aikana kiinnostus ja motivaatio omaan työhön voi vaihdella ja näkyä erilaisina työsuorituksina. Tällaisia kausia voi tapahtua kenelle hyvänsä. Tärkeää on näistä olla tietoinen, ja hyödyntää välineitä, joiden avulla tilannetta työntekijä ja esihenkilö voivat tulkita yhdessä. Itseohjautuvuus, yhdessäohjautuvuus sekä oman työn hallinta osana koko työyhteisön yhteisosuamista (mm. sirpaletöiden hallinta) ansaitsi pidemmän käsittelyn. Tähän kytkeytyi myös itsensä johtamisen välitehtävä.

Työyhteisötaidot ja kognitiivinen työnhallinta kytkeytyvät vahvasti yhteen itse- ja yhdessäohjautuvuuden kanssa. Kognitiivinen työnhallinta tarkoittaa yksilön kykyä ohjata ja säädellä omaa ajatteluaan, toimintaansa ja tarkkaavaisuuttaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tässä yhteydessä keskustelua herätti erilaiset keskeytykset, häiriöt tai katkokset, jotka keskeyttävät intensiivistä ajattelua tai kirjoittamista vaativat osatehtävät. Puhuimme keskeyttämisen kulttuurista, jonka pelisääntöjä on tarpeen tiedostaa, jotta voimme sitä yhdessä paremmin hallita. Asiakaskeskeytykset ovat osa työtä, mutta voimme nykyistä

paremmin säädellä sitä, miten suhtaudumme työtoverin työhön ja hänen tarvitsemaan intensiiviseen ja häiriöttömään työskentelyyn.

Esihenkilöiden työpajoissa puhuimme työn kompleksisuudesta, itseohjautuvuudesta sekä oppimisesta kohti yhdessäohjautuvuutta. Käsittelimme työkyky- ja työurajohtamisen peruskäsitteitä laadukkaasti lähijohtamisen kannalta. Työuraluotsaus on yksi väline huoltaa työntekijän työelinkaaren eri nivelvaiheita ennakoivasti ja dialogisesti. Työurajohtamisessa painotimme esihenkilön ennakoivaa johtamisotetta ja ylipäänsä huokoista työtettä. Tämä viestii siitä, että lähijohtajan on kiireisen arkityön lomaan kyettävä järjestämään aikaa omien havaintojen ja näkemysten tekemiseen oman tiimin toiminnasta ja mahdollisista versovaiheen huolenaiheista. Huokoinen työote mahdollistaa ennakoivan ja pitovoimaltaan vahvan lähijohtamisen onnistumista. Harjoittelimme kehittävän vuoropuhelun välinettä tarttua työntekijän kanssa työn sujuvuutta haittaaviin pulmiin. Kehittävää vuoropuhelua voi hyödyntää myös tavanomaisessa puheeksiottamisessa ja luoda uusia näkökulmia ”tutun ja vanhan” puheenparren sijaan. Yhtenä välitehtävänä esihenkilöt tekivät yhden työntekijän kanssa työuradialogin, jossa lyhyessä muodossa käsiteltiin työn muutosta, nykyisen työn kehitysvaateita ja oman ammatillisen kehityksen vaihetta. Yhteenvetona rakentui yhdessä lyhyt jatkosuunnitelma seuraavista oppimisen askeleista.

Viimeisessä työpajassa käsittelimme osin samoja teemoja kuin työntekijöiden kanssa, mm. kognitiivisen työhallinnan ja keskeyttämisen kulttuurin pelisääntöjen tarpeellisuuden osalta. Lisäksi kävimme yhdessä läpi lähijohtamisen erilaisia työkaluja, joita voi hyödyntää niin yksilöiden kuin oman tiiminkin johtamisessa. Lähijohtamisen välineissä painottuu ennakoiva ja arvioiva lähtökohta.

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Työhyvinvointikyselyjen perusteella Sonkajärven kunnan työntekijät ovat monilla työn osa-alueilla tyytyväisiä omaan työhönsä. Vuonna 2025 tehty kysely tuotti itse asiassa lähes joka osa-alueella paremmat tulokset kuin kolmen edellisen kyselyn kohdalla tapahtui. Toinen seikka, joka myös kuvastaa työntekijöiden työtyytyväisyyttä, on sairauspoissaoloprosentti. Sonkajärvellä se on kovin pieni, ainoastaan hieman yli viisi. Tämä luku kestää vertailun hyvin muiden kuntien kanssa.

Esihenkilöiden työurajohtamisen osaaminen ja välinehallinta kohentuivat hankkeen aikana. Välitehtävänä esihenkilöt kokeilivat työuradialogi- työkalua, jota voidaan käyttää joustavasti eri aikaan työvuotta ja samoin eri teemojen ympärillä. Se on tavallaan miniversio kehityskeskustelusta, mutta tarkastelee vahvemmin työn muutoksen, oman työtilanteen ja kehitysvaiheen sekä oman ammatillisen kehityksen yhteyttä. Näiden tekijöiden muutoksella on havaittu olevan yhteyttä työntekijän oman työn merkityksellisyyteen ja työn sisällön kiinnostavuuteen.

Hankkeen aikana kävi aiempaa selkeämmin ilmi, että sijaistamiskäytännöt ja ns. sirpaletöiden hoitaminen vaativat nykyistä selkeämpää sopimista työyksiköiden sisällä. Sirpaletyöt syntyvät, kun työntekijä jää pois työstä, esim. eläköitymisen seurauksena, ja työntekijän tehtävät jaetaan uudelleen jonkun tai useamman työntekijän vastuulle. Luonteenomaista pienen kunnan toiminnassa on, että yhtä tehtäväaluetta hoitaa vain yksi työntekijä. Tällöin sijaiskäytännöistä sopiminen ja tilanteisiin varautuminen ovat kiperiä pulmia. Ainakin ns. juoksevilla asioissa, ad hoc- tilanteissa, sijaistamisen pitää rullata ja kuntalaisten palvelujen pelata. Syvempää osaamista ja siten riskien hallintaa voi rakentaa vastuutyöparien tai muutaman hengen vastuuryhmän ympärille.

Kognitiivisen työnhallinnan kohdalla pohdimme paljon keskeyttämisen kulttuuria ja varsinkin esihenkilöiden kohdalla aina käytettävissä olemista. Tälle alueelle tarvitsemme kunnan yhteiset ojennustalkoot. Ei voi olla niin, että kuka tahansa voi keskeyttää kenet tahansa milloin tahansa. Tällainen kulttuuri ei tue parhaalla tavalla kunkin yksilön psykologista turvallisuutta. Tällainen kulttuuri ei toimi niin tehokkaasti kuin tehtävä- ja aikarytmyksestä yhteisesti sopimalla ja sopimusta noudattamalla voimme luoda. Toisaalta on hyvä muistaa, että kunnan työntekijöiden kokemusten ja näkemysten mukaan ”ovenkarmikeskustelut”, työkaverin kanssa jutut työhuoneen oviaukkoa vasten nojaten, ovat tärkeässä roolissa niin työtehtävien hoitamisessa kuin sosiaalisessa yhteenliittymisessäkin. Nämä jatkuvat edelleen ja hyvä näin. Tarvitsemme vain tarkemmat ohjeistukset siitä, mikä ja milloin on ovenkarmissa sallittua ja mikä tapahtuu työhuoneessa – yksi tai yhdessä.

Osallistujilta kerätyn palautteiden mukaan hankkeen työpajoissa käydyt keskustelut olivat parasta antia. Työpajoissa käsiteltiin asioita, joita ei jokapäiväisessä arkityössä ehdi juurikaan pohtia. Palautteen mukaan oli hyvä huomata, että samoista asioista ”purnaavat” muutkin työkaverit. Näistä asioista huolimatta yhteishenki ja tekemisen meininki ovat säilyneet hyvällä tasolla. Ainakin yksi viisaus kävi hankkeen aikana selväksi: sitä, mikä lähtökohtaisesti toimii, ei kannata lähteä muuttamaan!

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Alun perin oli tarkoitus saada hanke toteutettua kevään 2025 aikana kesälomakauteen mennessä. Eri syistä hankkeen aloitus venyi huhtikuun puolelle, joten kesälomakausi toi toteutukseen parin kuukauden tauon kesä-elokuussa. Osin tästä johtuen työpajojen osallistujamäärät vaihtelivat ja työpajoihin osallistujia oli kaikkiaan ennakoitua vähemmän.

Hankkeen aikana oli yhteistä pohdintaa työssä onnistumisessa ja siitä, miten jokainen voi osaltaan tukea työkaverin onnistumista omilla toimillaan. Tällöin tärkeässä roolissa on yksilön kokemana psykologinen turvallisuus, rohkeus tarttua ja nostaa yhteiseen keskusteluun asioita, joita soisi parannettavan. Tämän lisäksi kukin meistä tarvitsee motivaatiota ja tahdonvoimaa. Pelkkä motivaatio ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitsemme myös aikaansaamisen taitoja. Aikaansaamiseen tarvitaan yleensä itseuria, tahdonvoimaa ja energiaa. Jos haluamme tuottaa aidon muutoksen, tarvitsemme toimeenpanotaitoja ja tahdonvoimaa.

Hankesuunnitelmassa puhuimme yhteisen lähijohtamisen mallin luomisesta. Tätä emme onnistuneet luomaan, vaikka aineksia toki tällaiselle mallille tuotimme. Kuten elämässä yleensäkin jotkut esihenkilöt ovat innokkaampia ja rohkeampia kokeilemaan uutta. Samalla nämä edelläkävijät raivaavat tietä ja lähijohtamisen mallia muille ja auttavat tällä tavoin kollegoita onnistumaan omassa lähijohtamisessaan.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Kehittämishankkeen tarkoitus on, että tulokset ovat julkisia ja muiden organisaatioiden käytettävissä. Hankkeessa kehitettiin työuraluotsauksen toimintatapaa, jossa lähiesihenkilöt kykenevät ketterästi ja ripeästi tarttumaan versovaiheen nouseviin pulmiin tai muihin huolenaiheisiin työyksikössään. Tämän lähijohtamisen mallin turvin lähiesimiehet tulevat aiempaa tietoisemmaksi lähijohtamisen tuen tärkeydestä työntekijän työssä onnistumisessa. Lähijohtaminen on toki paljon puhetta ja keskustelua, vuorovaikutusta ja mielipiteen vaihtoa. Tämän lisäksi on tärkeää osata käyttää ja rohkaistua käyttämään dialogisia välineitä, joiden avulla voimme muodostaa työntekijän kanssa laajemman ja syvällisemmän tilannekuvan uudistavien ratkaisujen tueksi. Ottamalla intensiivisen lähijohtajan työotteen vahvemmin

organisaation käytännöksi edistämme laajemmin suomalaisen työelämän laatua ja työssä onnistumista.

Käsittelimme laajasti itseohjautuvuuden ja yhdessäohjautuvuuden merkitystä oman työn suorittamisessa. Lisäksi kognitiivinen työnhallinta, työn keskeytysten vähentäminen työyksikön yhteisin päätöksin ja vapaan vuorovaikutuksen ("ovenkarmikeskustelut") ravitsevuus ovat vahvoja ajureita, jotka kohentavat sekä työntekijän koettua työhyvinvointia että tehostavat organisaation tavoitteiden ja arkisten suoritteiden saavuttamista.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Sonkajärven kunta:

Katja Kurtelius Tornberg
Sonkajärven kunta
talous- ja hallintojohtaja
katja.tornberg@sonkajarvi.fi
040 675 0002

Kruunupuisto Oy:

Veijo Ojanaho
Työn kehittäjä, FM
veijo.ojanaho@kruunupuisto.fi
040 7606840
www.kruunupuisto.fi