



Dialogisuus vaikuttavan työkyky- ja työurajohta- misen kehittämisen tu- kena

LOPPURAPORTTI 27.12.2024

KUUSAMON KAUPUNKI
MARIKA RAATIKAINEN

Sisällysluettelo

Sisällysluettelo.....	1
1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen	2
2. Hankkeen kuvaus, tavoitteet ja merkitys organisaatiollesi ja soveltajalle/asiantuntijalle	3
3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija	4
4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen	5
5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset	6
6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet	9
7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä.....	11
8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot	12

1. Lähtötilanne kohdeorganisaatiossa ja syyt hankkeen käynnistämiseen

Kehittämishanke toteutettiin Kuusamon kaupungin vuoden 2023 talousarviotavoitteiden edellyttämällä tavalla henkilöstön sairauspoissaolojen kasvun taittamiseksi. Kuusamon kaupungin sairauspoissaolot ovat kasvaneet viimeiset viisi vuotta ja ovat valtakunnallista keskiarvoa korkeammalla tasolla. Kuusamon kaupunki haluaa panostaa työntekijöiden työhyvinvointiin koko työelinkaaren ajan sekä toteuttaa aidosti vaikuttavia toimenpiteitä tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Työnantajana kaupunki arvioi, että työkyky- ja työurajohtamiseen liittyvät tavoitteet on mahdollista saavuttaa työntekijän, esihenkilön, johdon ja työterveyshuollon vuorovaikutuksellisella ja samaan suuntaan tähtäävällä yhteistyöllä. Edellä mainituista syistä päädyttiin hankkeeseen, jossa on kolme erillistä, mutta dialogissa olevaa kehittämissosiota. Hankkeeseen oli tärkeää osallistuttaa sekä työntekijöitä että kaupungin johtoa. Työterveyshuollon yhteistyömallia haluttiin uudistaa ja siksi myös työterveyshuolto kutsuttiin mukaan ideoimaan uudenlaista toimintaa. Hankkeessa kaupungin strategia kulki mukana koko hankeprosessin ja kehittämiskohteita arvioitiin strategia valossa. Kaupungin strategia näkyy tiivistettynä kuvassa 1.



Kuva 1. Kuusamon kaupungin strategia.

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

Dialogisuus vaikuttavan työkyky- ja työurajohtamisen kehittämisen tukena -hankkeen tavoitteena oli tukea Kuusamon kaupungin esihenkilöiden, työntekijöiden ja työterveyshuollon uudenlaista oppimista, kehittää esihenkilöiden työkyky- ja työurajohtamista, vahvistaa henkilöstön osallisuutta ja työkykyä sekä vähentää henkilöstön sairauspoissaoloja.

Hankkeessa kehitettiin Kuusamon kaupungin esihenkilöiden ja työntekijöiden työtä, oppimista, itseohjautuvuutta ja työnhallinnan kokemusta. Esihenkilöitä ohjattiin valmentavaan ja osallistavaan johtamiseen sekä luotiin uudet, työkykyä ennaltaehkäisevästi tukevat yhteistyön tavat yhteistoiminnassa työntekijöiden ja työterveystoimijan kanssa.

Hankkeessa luotiin uusi toimintamalli yhteistoimintaan työterveyden kanssa sekä uudistettiin koko organisaation työurajohtamisen työkalupakkia. Työntekijä on parhaimmillaan silloin, kun hän tekee työtä, joka motivoi, tuntuu merkitykselliseltä ja vastaa omaa osaamista ja voimavaroja. Työurajohtamisen kannalta tiivistyvä yhteistoiminta tarkoittaa mm. sitä, miten esihenkilöt lähijohtamisessaan toimivat ennakoivasti ja havainnoivat heikkoja signaaleja ja työtiimensä kulloistakin virettä, ja miten esihenkilöt, HR ja työterveys yhdessä etsivät aktiiviratkaisuja pulmiin, jotka uhkaavat työntekijöiden työkykyä ja rakennetaan sairauspoissaoloille vaihtoehtoisia ratkaisuja. Hankkeessa pyrittiin luomaan yhdessä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa uudenlaista toimintamallia, jossa työnantajan tahotila sisällön määrittäjänä nousee aiempaa merkittävämpään rooliin, ja jossa työterveyshuolto toimii konsultoivan asiantuntijan roolissa.

3. Hankkeessa sovellettu tutkimus ja ulkopuolinen asiantuntija

Kuusamon kaupungille toteutettu YAMK-opinnäytetyö ”Työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa”, jonka teoreettisena viitekehyksenä on toiminut strategisen työkyvyn johtaminen, aktiivinen työkyvyn tuki, osaamisen jatkuva kehittäminen, osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen, työkyvyttömyyskustannusten hallinta, työterveysyhteistyö sekä yhteistoiminta työnantajan ja henkilöstön välillä. Tutkimus- ja kehittämistyön tuloksena organisaatiolle on laadittu työkykyjohtamisen malli, jolla työkykyjohtamista voitaisiin toteuttaa siten, että toimintatapa on yhtenäinen sekä vaikuttava ja työkykyjohtamisen ratkaisut tukevat työhyvinvointia, työssä jaksamista sekä työssä jatkamisen mahdollisuuksia.

Kehittämishankkeen ja kehittämisasiantuntijoiden käyttämä taustateoria oli toiminnan teoria ja kehittävä työntutkimus. Siinä oleellista on ymmärtää työ alati muuttuvana ja yhä kompleksisempänä toimintana. Kiihtyvät muutokset haastavat esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamista, oppimista sekä myös innostumista ja jaksamista. Sen vuoksi tarvitaan jatkuvaa kehittämistä, jota ei kuitenkaan toteuteta eilispäivän menetelmillä. Hankkeessa käytettiin arki- ja aineistolähtöisiä kehittämismenetelmiä. Käytetyt ketterät menetelmät jäivät pysyvästi Kuusamon kaupungin käyttöön.

Hankkeen keskeisimmät näkökulmat liittyivät kompleksisuusajattelun hyödyntämiseen hankkeen piloteissa ja pilottien välisessä dialogisessa yhteistyössä. Keskeisimmät valmennusinnovaatiot kytkeytyivät vahvasti systeemiajattelun käsitteiden ja tulkintakehyksen ympärille.

Hankkeen toteuttajakumppanina toimivat Kirsi Koistinen, Tuula Syrjälä ja Veijo Ojanaho Coronaria Työelämäpalveluista (Coronaria Terameri Oy) 1.8.2023-25.4.2024 välisenä aikana. Samat henkilöt jatkoivat hankkeen loppuun asti, joskin eri organisaatioista käsin. Ojanaho työskenteli Kruunupuiston työelämäpalveluissa 5/2024 lähtien ja Syrjälä ja Koistinen Kuntoutuskumppani Mika Pekkonen Oy:n alihankkijoina samasta ajankohdasta lähtien.

4. Hankkeen toteutuminen ja eteneminen

Dialogisuus vaikuttavan työkyky- ja työurajohtamisen kehittämisen tukena -hanke toteutettiin ajalla 1.8.2023-31.12.2024. Hankkeeseen osallistuivat Kuusamon kaupungin henkilöstöasiantuntija-työsuojelupäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu sekä kolme pilottiryhmää, jotka tuottivat toisilleen aineistoa, kysymyksiä sekä uudenlaisia välineitä ja ratkaisuja työstettäväksi.

Pilotti A koostui ryhmästä Kuusamon kaupungin kasvatus- ja sivistystoimialan varhaiskasvatuksen tulosalueen sekä yhdyskuntatekniikan toimialan työntekijöitä ja esihenkilöitä. Pilotti B -ryhmään kuului työterveyshuollon asiantuntijoita, kaupungin esihenkilöitä ja työntekijöitä. Pilotti C:n ryhmän muodosti kaupungin esihenkilöt.

Eri pilottiryhmille toteutettiin hankkeen aikana yhteensä 19 työpajaa (8 kpl pilotti A, 6 kpl pilotti B, 5 kpl pilotti C), joita tukivat itsenäisiin tai ryhmissä toteutettaviin välitehtäviin liittyneet pilotti A:n Teams-yhteydellä toteutetut neljä välitapaamista. Hankkeessa järjestettiin työpajojen lisäksi koko kaupungin henkilöstölle avoimet aloitus- ja päätösseminaarit.

Hankkeeseen osallistuneet kolme pilottiryhmää tuottivat toisilleen aineistoa, kysymyksiä sekä uudenlaisia välineitä ja ratkaisuja työstettäväksi. Pilottiryhmien tuotoksista kehitetyt välineet ja jäsenystyökalut sekä toimintamallit vietiin yhteiseen keskusteluun, oppimisen kohteiksi, arvioitavaksi ja ratkaistaviksi toisiin pilotteihin.

Hankkeen tavoitteiden toteutumista seurattiin säännöllisesti hankkeen ulkopuolisten asiantuntijoiden ja kaupungin hankkeen avainhenkilöiden välisissä viidessä reflektiityöpajassa, joita kutsuttiin reflektiopysäkeiksi. Reflektiopysäkit olivat foorumeita yhteiseen vaikuttavuuden arviointiin. Reflektiopysäkeillä yhdistettiin eri osioiden tuloksia ristiin. Niissä tulosten ja aikaansaannosten lisäksi tarkasteltiin hankkeen vaikutuksia työntekijöiden arkityössä, esihenkilöiden lähijohtamisessa ja hankkeen edetessä Kuusamon toimintakulttuurin muutoksen näkymissä tai uusissa, opituissa toimintatavoissa. Hankkeen kokonaisuutta kuvataan alla.



KUVA 2. Hankeasetelma

5. Hankkeen tulokset, hyödyt ja vaikutukset

Kuusamon kaupungin työntekijät ja esihenkilöt saivat hankkeen kautta uutta ymmärrystä ja tulkin-
taa entistä kompleksisemmän työelämän vaatimista kehityskuluista ja näihin liittyvistä työn jäsen-
tämisen välineistä. Hanke vahvisti kaupungin eri toimialojen parempaa keskinäistä vuoropuhelua,
tuntemusta ja tätä kautta toiminnan synergian paranemista. Vuoropuhelua vahvistettiin työpajojen
erilaisilla tehtävillä ja työpajojen välisellä viestinvaihdolla.

Hanke tuotti esihenkilöille uusia ja työn konkretiaan pureutuvia dialogisuutta tukevia lähijohtamisen
välineitä sekä edistämään henkilöstövoimavarojen käyttöä ja yhteistä oppimista. Esihenkilöt saivat
lisäksi arvokasta vertaistukea omaan lähijohtamiseen.

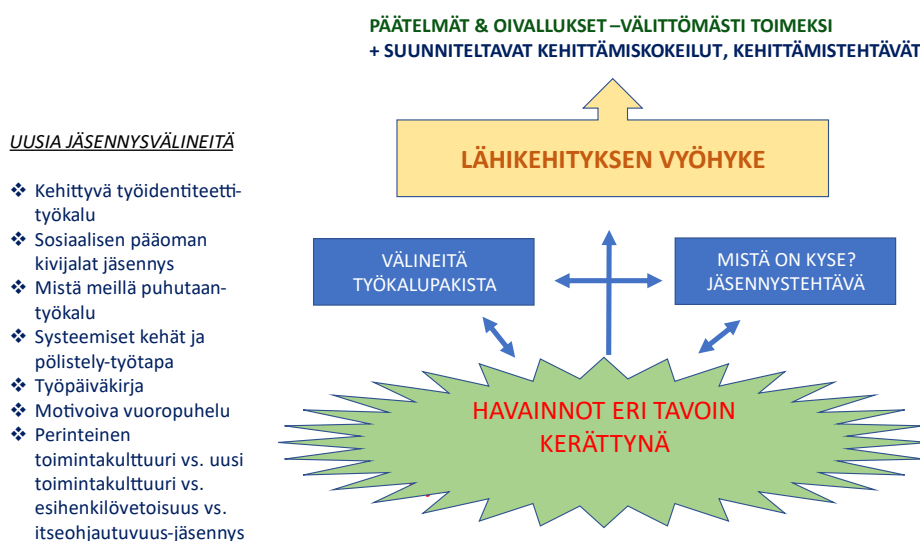
Työntekijät oppivat tarkastelemaan omaa työtään ja samalla yhteistä työhallintaa ja muodostivat
yhtenäisemmän kuvan tässä ajassa ja lähitulevaisuudessa tarvittavista työn tekemisen pilareista.

Hankkeen tuloksena on pilottiryhmien tuotoksista kehitetyt koko kaupunkiorganisaation käyttöön
soveltuvat työyhteisöjen dialogisuutta tukevat työhyvinvoinnin, työkyky- ja työurajohtamisen kehit-
tämisen työkalut ja uudet toimintamallit.

Pilotti A: Oppiminen ja itseohjautuvuus

Pilotti A:n tavoitteena oli ottaa käyttöön välineitä, joilla voidaan jäsentää ja tulkita työn muutosta
sekä tunnistaa uudenlaisia oppimisen tarpeita. Työpajoissa kokeiltiin seuraavia välineitä, joiden poh-
jalta saatiin rikas keskustelu varhaiskasvatuksen ja yhdyskuntatekniikan työstä. Alla oleva kuva ha-
vainnollistaa kehittämisasetelmaa pilotti A:ssa.

PILOTTI A:ssa TYÖSKENTELY



Kuva 3. Pilotti A:n työskentelyasetelma

Pilotti A:n viimeisessä työpajassa koottiin kaikkien osallistujien tärkeimmät havainnot koko hankeprosessin aikana.

Pilotti A:ssa ja pilotti C:ssä syntyi osallistujien henkilökohtaiset, ammatillista kehitystä tukevat kehitysmiisunnnitelmat, joihin jokainen sai kollegiaalista tukea. Kyseisissä piloteissa saatiin myös koke-
musta oman työn ja johtamisen jäsentämisestä uusilla työkaluilla. Työkalut vietiin kaupungin intraan ja ne ovat kaikkien käytössä.

Pilotti B: Työterveysyhteistyön uudistaminen ja uudet työkykyjohtamisen välineet

Pilotti B:ssä pohdittiin uusia ratkaisuja vähentää sairauslomia siten, että sairausoloa ei ole ensisijai-
nen ratkaisu, vaan aina etsitään mahdollisuuksia joko jatkaa töissä, tehdä jotain muuta omaan tilan-
teeseen sopivaa työtä tai etsiä muita työhön liittyviä ratkaisuja. Konkreettisia kehittämiskohteita pi-
lotti B:ssä olivat uudet toimintatavat seuraaviin yhteistyökohteisiin:

1. Korvaava työ: korvaavan työn pankki, asian tekeminen tunnetuksi
2. Työpaikan ja työterveyshuollon tiedonkulku
3. Työterveysneuvottelut; uusi työnjako= esihenkilö puheenjohtajana, uusi ohjeistus, työ
fokukseen
4. Esihenkilötyö: varhaiset signaalit, puheeksiotto ajoissa, työkykyjohtamisen sparraukset,
uusi video uusille esihenkilöille, herätteet esihenkilön sähköpostiin sairauspoissaoloista
5. Työterveyshuollon toimialakohtaiset palaverit: uudistettu käsikirjoitus
6. Työpaikkaselvitykset: selkeämmät toimenpidesuosituksukset, aikarajat ja seurantatoimet
7. Kuntoutus: kuntoutuspalvelujen käyttö, kuntoutujalle tuki esihenkilöltä ja työterveys-
huollolta kuntoutuksen jälkeen

Pilotti C: Esihenkilötyön kehittäminen

Pilotti C:n tavoitteena oli tukea johtajana ja esihenkilönä kehittymistä. Sitä tuettiin mm. toteutta-
malla Liideridialogi kolmen hengen ryhmissä, jotka kävivät intensiivisen keskustelun kunkin henkilön
ammatillisesta kehitysvaiheesta, nykyisen esihenkilötyön haasteista ja lähikehityksestä. Tämä pro-
sessi oli osallistujille hyvin tärkeä. Monet, jotka olivat kiireisinä ja epäilevinä saapuneet paikalle, oli-
vat täysin muuttaneet kantaansa. Juuri tällaista kollegiaalista tukea tarvitaan, sanoi joku osallistuja.

Pilotti C:ssä jäsennettiin omaa henkilökohtaista kehittymistä suhteessa oman toimialan tilanteeseen
ja koko kaupungin strategiaan. Otettiin käyttöön ”strateginen lähikehityksen vyöhyke”-termi. Sitä ku-
vaa alla oleva jäsenitys kuvassa 3.

KAHDEN KEHITYKSEN YHTEENSOVITTAMINEN



Kuva 4. Strateginen lähikehityksen vyöhyke

Koko hankkeen yksi tulos oli slogan kuudesta K:sta: Kerron, kuulen, keskustelen, kannustan, kiitän ja kehitän. Tämän pohjalta on päätetty laatia mittari, jonka avulla työyhteisö voisi arvioida, miten sloganin teemat ovat toteutuneet omalla työpaikalla.

Hankkeen aikana kehitettyjen työkalujen ja toimintamallien tulevaisuuden vaikutuksina voidaan arvioida olevan yhteisöllisyyden, luottamuksen, sitoutumisen ja innovoinnin vahvistuminen, työilmapiirin parantuminen sekä sisäisen tiedonkulun ja viestinnän parantuminen. Dialogisuuden kehittämällä voi lisäksi olla merkittävä vaikutus sairauspoissaolojen vähenemiseen.

Hankkeen toimenpiteiden ja uudistusten tavoitteena oli vähentää henkilöstön sairauspoissaoloja. Henkilöstön sairauspoissaolot olivat vähentyneet heinäkuun 2023 ja heinäkuun 2024 välisenä aikana yli 20 %. Marraskuun 2023 ja 2024 välillä sairauspoissaolot olivat vähentyneet 17 %.

6. Hankkeen arviointi ja mahdolliset jatkotoimenpiteet

Hankkeen onnistumisen mahdollisti ainakin seuraavan hankkeen ominaisuudet:

1. Hankkeen rakenne, jossa kolme eri kokoonpanoa työskenteli (pilotit A, B, C), mutta niiden välille rakentui vuorovaikutusta, kommenttien ja havaintojen vaihtoa. Tämä oli keskeistä tulosten saavuttamisen kannalta.
2. Kehittämistyön vaikuttavuuden arviointi oli tärkeä osa tämän hankkeen sisäistä ja ulkoista ohjausta. Ei riitä, että tavoitteiden toteutumista arvioidaan vasta kehittämistyön päätyttyä – tarvitaan sen lisäksi ns. jatkuvaa prosessiarviointia, joka toimii hankkeen ohjaamisen välineenä. Vaikuttavuuden arvioinnin kannalta ei ole olennaista katsoa yksinomaan kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamista summatiivisesti vaan on tärkeää tarkastella hankkeen eri vaiheita ja oppimista siinä. Ajatuksena on, että kehittämistyössä opitaan yhdessä sekä uutta ajattelua, uusia tapoja toimia että ratkaista ongelmia. Tämä on oppimisen prosessiarvioita. Reflektiopysäkit kaupungin edustajien ja ulkopuolisten kehittämisasiantuntijoiden välillä tuotti innostavan foorumin tukea hanketta ja suunnitella sitä eteenpäin. Tällainen määrätietoinen hankkeen ohjaaminen vahvisti hankkeen kulkua.
3. Lyhyet Väli-Teamsit (jotka toteutettiin lisänä hankkeeseen) tukivat sitä, että pilotti A:n osallistujat motivoituivat tekemään välitehtäviä ja saivat yhden uuden foorumin keskustella työstään. Toisin sanoen tarvitaan rakenteita ja foorumeita, joilla tuetaan hankkeen toteutumista.
4. Hankkeen keskeisimmät näkökulmat liittyivät yhtäältä kompleksisuusajattelun hyödyntämiseen hankkeen piloteissa ja pilottien välisessä dialogissa ja yhteistyössä. Keskeisimmät valmennusinnovaatiot kytkeytyivät vahvasti systeemiajattelun käsitteiden ja tulkintakehyksen ympärille.
5. Dialogisuuden korostaminen työpaikoilla voi edistää avointa viestintää ja luottamusta työntekijöiden ja johdon välillä. Tämä voi johtaa parempaan työilmapiiriin ja työhyvinvointiin, mikä puolestaan voi vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä työtyytyväisyyttä. Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa työhön voivat kasvaa, mikä johtaa henkilöstön tuottavuuden paranemiseen. Dialogisuus edistää innovatiivisuutta ja luovuutta työpaikoilla, sekä tätä kautta tehokkaampia tapoja työskennellä. Dialoginen johtamiskäytäntö tukee työntekijöiden työkykyä ja työuria. Työelämän jatkuvasti muuttuessa dialogisuus auttaa sopeutumaan muutoksiin ja vahvistamaan resilienssiä. Tämä parantaa organisaation kykyä selviytyä haastavista tilanteista ja muutoksista.

Hankkeen yhtenä osatavoitteena oli vahvistaa työlähtöistä työterveyshuoltopalvelua, joka rohkeammin kykenee vastaamaan työhön liittyviin ja työstä nouseviin työkykyhaasteisiin ja tarpeisiin ja edistämään työkykyisten päivien lisääntymistä. Tämän tavoitteen saavuttaminen edellytti uuden ajattelun lisäksi halua ja rohkeutta kokeilla uusia toimintakäytäntöjä. Dialogisuuden vahvistaminen sekä valmius tarkastella kriittisesti omaa ja yhteistä työterveysyhteistyötä olivat muutoksessa

avainasemassa. Tällainen keskustelu saatiin aikaiseksi ja se tuotti seitsemän konkreettisen kehittämiskohteen listan.

Laadukas työkyky- ja työurajohtaminen ovat avain työkykyisten päivien lisäämiseen sekä hyvinvointaan työntekijään ja työyhteisöön. Merkittävimmät teot ja toimintamallien muutokset tapahtuvat työpaikoilla arkisen työn äärellä. Tärkeää on kehittää edelleen esihenkilöiden osaamista, valmiutta ja rohkaistumista siihen suuntaan, että lähijohtamisella tartutaan ennakoivasti työpaikan tilanteisiin ja työpaikoilla tuotetaan eri välineillä kestäviä ratkaisuja. Työterveys toimii kumppanina, mutta erityisesti työyhteisötason problematiikassa työterveyden rooli on vähäinen.

7. Viestintä ja yleinen hyödynnettävyys suomalaisessa työelämässä

Kehittämishankkeen aikana sisäisessä viestinnässä käytettiin Kuusamon kaupungin sisäisen viestinnän kanavia, joita ovat sähköposti ja intranet. Hankkeen toteutumisen tuloksista raportoitiin ulkoisesti Kuusamon kaupungin osavuosikatsausten yhteydessä. Hankkeessa tuotetut materiaalit ja työkalut ovat sisäisessä intranetissä ladattavissa koko organisaation käyttöön.

Uutuusarvona voidaan nähdä dialogisuuden korostaminen vaikuttavan työkyky- ja työurajohtamisen edistämisessä sekä osallisuuden kokemuksen merkittävyys osana työhyvinvointia. Hankkeessa pilotoidut toimintamallit ja kehittämisen työkalut soveltuvat käytettäväksi monipuolisesti erilaisissa työn arjen tilanteissa ja työyhteisöissä.

Muutoksessa menestyvät organisaatiot pystyvät yhdistämään toimintaansa selkeästi työn merkityksellisyyttä. Tämän hankkeen teemat, työntekijöiden itseohjautuvuus, oppiminen ja työnhallinnan tunteen vahvistuminen ovat edellytyksiä sille, että tekijät voivat kokea omassa työssään työn merkityksellisyyttä ja työssä onnistumista. Tällaisen uuden lähestymistavan ja käytettävien välineiden avulla haluttiin varmistaa toiminnan laadukasta tulosta sekä henkilöstön hyvinvointia työssä. Reflektiopysäkeillä varmistettiin oppimisen siirtovaikutusta niin horisontaalisesti kuin vertikaalisesti. Reflektiopysäkkityöskentely oli uutta ja tuottaa suomalaiselle työelämälle uuden idean, miten voidaan organisaation eri puolilla olevat kehittämisponnistelut saattaa yhteiseen keskusteluun.

Hankkeen aikana tuotetut kehittämismenetelmät ovat julkisia, ja niitä voidaan hyödyntää laajemmin kuntaorganisaatioissa tai muissa työyhteisöissä.

8. Organisaatiosi ja ulkopuolisen asiantuntijan yhteystiedot

Organisaation yhteystiedot

Kuusamon kaupunki

henkilöstöasiantuntija, työsuojelupäällikkö Marika Raatikainen

marika.raatikainen@kuusamo.fi

puh. 040 860 0105

Asiantuntijatahon yhteystiedot

8/2023–4/2024 Coronaria työelämäpalvelut

Koistinen, Syrjälä, Ojanaho

5/2024–12/2024

Kuntoutuskumppani Mika Pekkonen Oy

Työn kehittämisasiantuntija Tuula Syrjälä, tuulamantyrinne9@gmail.com 0442445842

Työn kehittämisasiantuntija Kirsi Koistinen, kirsikoistinen4@gmail.com 0407712296

Kruunupuisto

työn kehittäjä Veijo Ojanaho veijo.ojanaho@kruunupuisto.fi 040 7606840