

ARTIKKELI 26.03.2024

# Reilu ja valmentava johtaminen ei riitä sote-alalla – lisää huomiota työkykyyn

Sosiaali- ja terveysalan lähiesihenkilöt saavat työntekijöiltä hyviä arvioita toiminnastaan. Henkilöstön työkykyongelmat ovat kuitenkin lisääntyneet, eikä työstä palauduta riittävästi. Tutkimustiedon perusteella johtamisen painopistettä on syytä muuttaa.



Tutkimusprofessori Jaana Laitinen Työterveyslaitoksesta (kuva Annukka Pakarinen)

# M

iten sosiaali- ja terveysalan työpaikkojen veto- ja pitovoimaa voi lisätä johtamisen keinoin? Kuinka lähiesihenkilö voi omalta osaltaan vähentää työntekijöiden kuormitusta ja tukea heidän jaksamistaan?

Työterveyslaitos seuraa sote-alan työhyvinvoinnin kehitystä muun muassa Mitä kuuluu? -tutkimuksessa ja Hyvinvointialueiden työhyvinvointitutkimuksessa. Meneillään on myös tutkimushanke, jossa tarkastellaan sote-esihenkilön keinoja tukea työstä palautumista.

Kysyimme Työterveyslaitoksen tutkimusprofessorilta **Jaana Laitiselta**, miten alan johtamista pitäisi tutkimustiedon mukaan kirkastaa.

Kuusi nostoa hänen ajatuksistaan:

## 1. Sote-alan johtaminen on kehittynyt hyvään suuntaan

Valmentava johtaminen on vahvistunut sote-alalla viime vuosina. Siinä johtamistyyllissä lähiesihenkilö kannustaa työntekijöitään tekemään yhteistyötä, työskentelemään itsenäisesti sekä käyttämään ja kehittämään osaamistaan.

Myös johtamisen oikeudenmukaisuus on samaan aikaan parantunut. Reilu lähiesihenkilö on ystävällinen ja luotettava. Hän kunnioittaa työntekijöiden oikeuksia.

## 2. Yhä useampi työntekijä palautuu työstään huonosti

Työstä hyvin palautuvien työntekijöiden osuus on kuitenkin pienentynyt. Hyvin palautuvia on sote-alalla alle 40 prosenttia työntekijöistä, kun osuuden pitäisi olla lähellä sataa.

Suunnilleen saman verran on niitä, jotka kokevat työkykynsä heikentyneen. Arviot oman työkyvyn heikentymisestä ovat lisääntyneet varsinkin alle 30-vuotiailla.

Jos työstä ei palaudu, työssä jatkaminen vaarantuu. Työkyvyn heikkeneminen taas on vahva ennusmerkki tulevasta työkyvyttömyydestä. Se tarkoittaa sairauspoissaoloja tai jopa työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä.

### **3. Johtamisen nykyiset keinot eivät riitä ratkaisemaan palautumisen ja työkyvyn ongelmia**

Tutkimustulokset herättävät huolen siitä, että valmentavan ja oikeudenmukaisen johtamisen keinot eivät sote-alalla riitä. Ne eivät ratkaise työkykyä uhkaavia ongelmia, jotka vähentävät alan veto- ja pitovoimaa.

### **4. Sote-esihenkilön pitää panostaa tiedolla johtamiseen**

Esihenkilön tulee suunnata katsettaan entistä enemmän työkuormitukseen ja keinoihin keventää sitä. Erityisen kuormittava on tilanne, jossa työntekijällä on paljon työpaineita mutta vähän mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä.

Esihenkilötyössä korostuu nyt tiedolla johtamisen tarve. Päätösten pitää perustua tietoon – pelkällä mutulla ei pärjää. Varsinkin silloin, kun alaisia on paljon, heidän työhyvinvoinnistaan ja työkuormituksestaan on kerättävä tietoa järjestelmällisesti.

Siinä auttavat työhyvinvointikyselyt. Ne antavat tietoa myös siitä, mitä pitää parantaa työstä palautumisen ja työkyvyn vahvistamiseksi.

Jos reagoidaan vasta sairauspoissaoloihin, ollaan myöhässä. Kehittyviin työkykyongelmiin pitää tarttua nykyistä ennakoivemmin.

Tiedolla johtamista on myös se, että työpaikalla hyödynnetään tutkimukseen perustuvia valmiita toimintamalleja. Kannattaa tutustua esimerkiksi Mielenterveyden työkalupakkiin ja Vanhustyön vatupassiin.

## 5. Työn kehittäminen on parasta kytkeä työpaikan arkeen

Kun esihenkilö edistää työhyvinvointia, hän tarvitsee siihen mukaan oman porukkinsa. Työntekijöiden ottaminen mukaan lisää heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja vahvistaa jo itsessään työhyvinvointia.

Työn kehittämisessä työntekijät ovat työnsä parhaita asiantuntijoita. Sen ansiosta ratkaisuihin tulee toimivia ja työntekijät sitoutuvat niihin.

Työn kehittäminen tekee työnteosta entistä sujuvampaa. Myös työn tuottavuus ja työhyvinvointi paranevat.

Työhyvinvointikyselyn tulokset antavat työn kehittämiseksi hyvän pohjan. Tuloksista voi keskustella vaikkapa yksi kuormitustekijä ja yksi voimavaratekijä kerrallaan:

Mistä tulokset kertovat? Millä keinoilla kuormitusta voi lähteä vähentämään? Jos voimavarana on esimerkiksi työyhteisön hyvä henki, niin miten sitä voi edelleen vahvistaa?

Kehittämistyö on parasta sisällyttää ja sirotella työn arkeen, ottaa osaksi työyhteisön säännöllisiä palavereita. Silloin kehittäminen etenee pikkuhiljaa.

## 6. Esihenkilö voi edistää työstä palautumista

Palautuminen ei ole mitään pehmoasiaa. Jos työstä ei palaudu riittävästi, kuormittuneisuus kasaantuu. Ennen tai myöhemmin se aiheuttaa terveys- ja työkykyongelmia. Huonosti palautuneena työstä suoriutuminen ja motivaatio kärsivät.

Esihenkilön on hyvä miettiä työntekijöiden kanssa, miten työvuoron aikana on oikeasti mahdollista palautua. Onnistuuko taukojen pitäminen ongelmitta?

Palautumista edistää esimerkiksi se, että esihenkilö auttaa rajaamaan työtä ja keskittymään olennaiseen. Hän voi myös kannustaa pitämään taukoja ja työskentelemään pareittain.

Hyvä palautuminen vähentää sairauslomia ja halua vaihtaa alaa. Se vaikuttaa suoraan sote-alan veto- ja pitovoimaan.

## **Aiheesta lisää:**

**Johda palautumista kriisissä** (</tutkimus/hankkeet/johda-palautumista-kriisissa>) -tutkimushankkeessa on tekeillä esihenkilöille tarkoitettu opas.

**Kunta- ja hyvinvointialan henkilöstön seurantatutkimus (FPS)** (</tutkimus/hankkeet/kunta-ja-hyvinvointialan-henkiloston-seurantatutkimus-fps>).

**Työpuntari** (</tyopuntari>) on Työterveyslaitoksen yhteiskunnallinen foorumi, jossa ruoditaan työelämän tärkeitä kysymyksiä. Vuonna 2024 keskitytään sote-alan työoloihin ja työhyvinvointiin.

**Mielenterveyden työkalupakki** (<https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki>) sisältää työkaluja mielen hyvinvointia tukevan työkuulttuurin rakentamiseen.

**Vanhustyön vatupassi** (</vanhustyon-vatupassi>) tarjoaa esihenkilöille ja johdolle konkreettisia ja vanhustyön arjessa toimivia ratkaisuja eettisen kuormituksen hallintaan ja eettisen työkuulttuurin luomiseen.

**Marja Sarkkinen**