



## 6.1 Johtamalla työhyvinvointia

*Pertti Laine ja Paula Naumanen*

Meillä on ollut historian saatossa monenmoista johtamista. On puhuttu laatujohtamisesta, tulosjohtamisesta, arvojohtamisesta, ikäjohtamisesta, lean-johtamisesta jne. – eri ajat ja suhdanteet ovat nostaneet esille erilaisia painotuksia. Uusien johtamisismien luominen on ollut myös osa johtamiseen liittyvää konsulttiliiketoimintaa. Jotkut opit ovat jääneet hetken hurmaksi, jotkut – vaikkapa tulosjohtaminen – ovat pitäneet hyvin pintansa, joskin saaneet uusia muotoja ja nimiä.

Kun työhyvinvointi on noussut yhteiskunnalliselle ja organisaatioiden agendoille, on luonnollista, että sitä ollaan käsittelemässä myös johtamisen näkökulmasta: miten työhyvinvointia pitäisi johtaa ja kehittää, mitkä siinä ovat eri esimiestasojen roolit (esimerkiksi ylin johto, keskijohto, työnjohto) ja yhteistyön muodot asiantuntijoiden ja henkilöstön kesken? Johtamista on perinteisesti tarkasteltu johtamisjärjestelmän ja managementin näkökulmasta ja toisaalta vuorovaikutuksen näkökulmasta 'leadershippinä'. Kovaan management-puoleen kuuluu myös työhyvinvoinnin seuraaminen erilaisten tunnuslukujen ja mittareiden kautta.

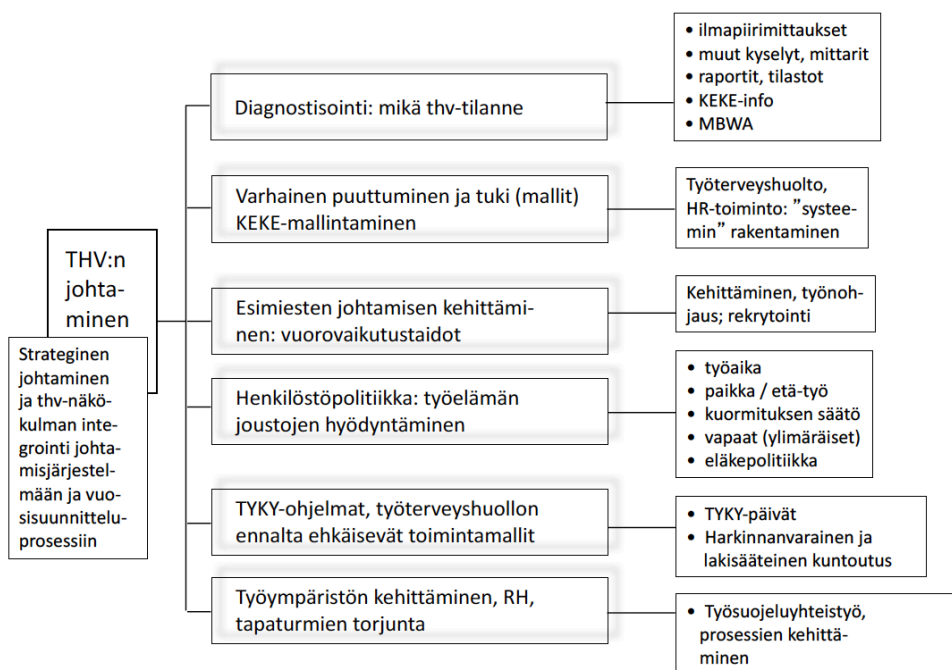
Voisi väittää, että perinteinen 'hyvä johtaminen' lukuisine määreineen luo hyvinvointia työelämään ja 'huono johtaminen' synnyttää pahoinvointia – tarvitaanko enää mitään erityistä työhyvinvoinnin johtamista? Johtamismit nitavat aina jonkin näkökulman tarkastelun keskiöön, ja työhyvinvointi ansaitsee kyllä tulla tarkastelluksi johtamisena. Toisaalta viime aikoina on ollut muodikas ta tarkastella työhyvinvointia *erityisesti* johtamiskysymyksenä, esimiehen johtamisvastuuna. Jopa siinä määrin, että on ollut syytä huolestua esimiesten jakamisesta vielä tämänkin vastuun kanssa. Tässä kohtaa on syytä muistaa edellä esitetty näkemys työhyvinvoinnin yhteisvastuullisuudesta.

Tässä luvussa käsitellään työhyvinvoinnin johtamista muun muassa edellä esille nostetuista näkökulmista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on yksi tämän päivän esimiehen keskeisiä vastuita. Mitä tämä edellyttää ja mitä konkreettisia työvälineitä esimiehillä on käytettävissään vastuistaan selviytymiseksi?

## Työhyvinvoinnin kokonaisuuden haltuun otto työpaikalla

Työhyvinvointia tulee johtaa kuten muutakin työpaikan toimintaa. Työhyvinvoinnin kokonaisuus otetaan haltuun kaikkien työhyvinvoinnin osa-alueiden (työntekijä, työ, työyhteisö, työympäristö, esimiestyö ja johtaminen, työpaikka) osalta samanaikaisesti. Haltuun ottoon kuuluu, että jokaisen työhyvinvoinnin osa-alueen kehittämistarpeet tunnistetaan ja epäkohdat korjataan. Tilannetta seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. Tämä edellyttää nimettyä vastuuhenkilöä tai johtajaa, joka pitää työhyvinvoinnin kokonaisuudesta huolen, on tietoinen mitä eri osa-alueilla tapahtuu ja johtaa työhyvinvointitoimintaa tavoitteiden mukaisesti. Suuremmissa organisaatioissa saattaa olla työterveyshuollon lisäksi muutakin työhyvinvoinnin erikoishenkilöstöä, jopa työhyvinvointijohtajia. Kullakin osa-alueella voi olla omat vastuuhenkilönsä, jotka kehittävät alueitaan ja tekevät yhteistyötä muiden osa-alueiden vastuuhenkilöiden kanssa. Tärkeää tässäkin on työnjako ja yhteistyö linjaesimiesten ja erikoishenkilöstön ja asiantuntijoiden kanssa.

Työhyvinvoinnin johtamista voidaan jäsentää esimerkiksi Kuvion 1 mukaisesti.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuus

Kuviossa esitetyt työhyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuden osat ovat konkreettisia toimenpiteitä, ja ne avautuvat vielä lukuisiin yksityiskohtiin. Seuraavassa käydään tarkemmin läpi näitä työhyvinvoinnin johtamisen osa-alueita ja keinoja.

## Työhyvinvointi osana strategiaa, johtamisjärjestelmää ja mittaamista

Työhyvinvointi lähtee työpaikan strategiasta. Kun halutaan muuttaa työpaikan kulttuuria työhyvinvoinnin suuntaan, on hyvä kirjata asia työpaikan strategiaan ja määritellä sisältö, tavoitteet ja tunnusluvut. Tämä onnistuu parhaiten osana organisaation tavanomaista vuosisuunnitteluprosessia, osana strategista ja operatiivista suunnittelua. Tavoitteiden asettaminen edellyttää tietoa työhyvinvoinnin tilasta: tunnuslukujen luomista ja seuranta sekä olemassa olevan tiedon (muun muassa tavanomaisen raportoinnin) tulkintaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Myös erillisiä työhyvinvointimitoituksia saatetaan tarvita. Tärkeää on myös, että ylimmällä ja keskijohdolla on raporteista saadun tiedon ohella hyvä tuntuma työpaikan arkeen ja ihmisten tuntemuksiin. Puhutaan johtamisesta, joka ilmenee johdon 'laskeutumisena työntekijöiden pariin', johtamisesta arkikokemuksia hankkimalla (management by walking around, MBWA).

Kaikille työpaikoille soveltuvia yhteisiä tunnuslukuja ei ole olemassa, vaan jokaisen työpaikan täytyy määritellä ne itse työpaikan työpaikkakulttuurin ja tarpeiden perusteella ja jo käytössä olevia tunnuslukuja mahdollisimman paljon hyödyntäen. Strategiassa olevat asiat viedään yksikötason suunnitelmiin ja sen henkilöstön henkilökohtaisiin toimenkuviin. Kehityskeskustelut tuottavat suuren määrän hyvinvointitietoa: kehityskeskustelussa työhyvinvointiasiat otetaan esille ja arvioidaan, onko henkilökohtaiset työhyvinvointitavoitteet saavutettu. Näissä keskusteluissa voidaan hyödyntää myös yksikkökohtaisia tunnuslukuja. Kehityskeskusteluissa ilmenneet kehittämistarpeet viedään strategiaan ja edelleen yksikkösuunnitelmiin ja toimenkuviin. Strategian toteutumista tukee projekti, jossa työhyvinvoinnin toimet on suunniteltu ja aikataulutettu ja vastuuhenkilö huolehtii projektin etenemisestä.

Strategian avuksi voidaan ottaa käyttöön yksikkökohtaiset työhyvinvointisuunnitelmat, joiden avulla käynnistetään työhyvinvoinnin parantaminen. Suunnitelmassa esitetään jokaisesta työhyvinvoinnin osa-alueesta vahvuudet, kehittämistarpeet ja kehittämistoimet. Kehittämistoimille nimetään vastuuhenkilöt ja laaditaan toteutus- ja seuranta-aikataulut.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueiden kehittymistä seurataan säännöllisesti. Kullekin osa-alueelle määrätyt tunnusluvut auttavat näkemään muutoksen kehittymisen suunnan. Jos tavoiteltu muutos saavutetaan, silloin käytetyt toimenpiteet ovat riittävät ja toimintaa voi jatkaa nykyisellään. Mikäli muutosta ei toteudu, on etsittävä uusia ratkaisuja kehittämistoimiksi. Kaikki tämä edellyttää, että työpaikalla on riittävät resurssit (henkilöt, osaaminen, aika, raha) työhyvinvoinnin edistämiseen.

Työhyvinvoinnin edistämisen toimintakäytäntöjen luominen ja mallintaminen ovat tärkeä osa työhyvinvoinnin johtamista. Esimerkiksi varhaisen tuen toimintamallien luominen on asiantuntijoiden, yleensä työterveyshuollon ja henkilöstötoimen, vastuulla, mutta johdolla ja esimiehillä on keskeinen rooli niiden käyttöön otossa ja systemaattisessa soveltamisessa.

Työhyvinvointi näkyy johtamisessa työhyvinvointiin panostuksina ja toimenpiteinä, työhyvinvoinnin suunnitelmallisena seuraamisena ja mittaamisena, sisäisenä ja ulkoisena viestintänä, toimintojen vaikuttavuutena, kuten hyvänä terveytenä ja työkykenä, sairauspoissaolojen ja niiden kustannusten hallintana, hyvänä työilmapiirinä ja positiivisuutena, tuottavuutena sekä laadukkaana esimiestyönä ja johtamisena.

## Lähiesimiestyön vaikutus työhyvinvointiin

Esimies on tärkeä työhyvinvointitoimija monessakin mielessä. Esimiehet toimivat vastuittensa mukaisesti työhyvinvoinnin toimintamallien soveltajina ja toimeenpanijoina, mutta myös kehittäjinä. Samalla on tärkeää muistaa esimiehen tavanomaisen johtamisen ja vuorovaikutuksen merkitys. Esimiehen vuorovaikutustaitojen kehittäminen esimerkiksi työohjauksen keinoin on tärkeää, mutta tärkeää olisi jo hyvällä rekrytoinnilla varmistaa, että esimieheksi valitaan henkilöitä, joilla on hyvät lähtökohdat positiiviseen vuorovaikutukseen ja sen jatkuvaan kehittämiseen.

Kunta10-tutkimusten mukaan työkyky on 3.6 kertaa parempi niillä, jotka ovat tyytyväisiä esimiehensä toimintaan. Johtaminen vaikuttaa yksilön hyvinvointiin, hänen koettuun terveyteensä, psyykkiseen rasittuneisuuteensa ja sairauspoissaoloihinsa. Hyvä esimiestyö vaikuttaa siihen, että työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä työhönsä, heillä on vähän stressiä ja sairauspoissaoloja ja heidän työsuorituksensa on laadukasta. Huono johtaminen on suoranainen terveysriski. Viimeaikaiset tiedot huonon johtamisen yleisyydestä ja vakavista työpahoinvointivaikutuksista ovat huolestuttavia.

Esimies vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin. Hänen tehtävänä on luoda avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, herättää innostusta ja toivoa, antaa rakentavaa palautetta ja mahdollistaa, että henkilöstö voi keskittyä ja tehdä työtään vapaasti. Hyvä esimies ennakoi, ottaa asioita puheeksi varhaisessa vaiheessa edellä mainittujen toimintamallien mukaisesti, puutuu ongelmatilanteisiin ja niiden ratkaisemiseen. Hänen tulee kannustaa, rohkaista, keskustella, kuunnella, tukea, auttaa ja arvostaa työntekijöitä sekä välittää heidän jaksamisestaan. Hyvä esimies kohtelee kaikkia oikeudenmukaisesti ja arvostavasti.

Esimies on esimerkki, myös silmätikku, johtamalleen työyhteisölle. Hänen tulee huolehtia myös omasta jaksamisestaan ja työhyvinvoinnistaan.

Ei ole työpaikkaa, jossa ei esiintyisi silloin tällöin ongelmia. Olipa ongelma mikä tahansa, esimies ei saa paeta sitä, vaan hänen tehtävänä on puuttua ongelmatilanteiden ratkaisemiseen ajoissa ja asiallisesti. Ongelmatilanne tulee rajata ja antaa sen käsittelylle ja ratkaisemiselle aikaa ja tilaa. Asianomaisia tulee kuunnella ja heitä tulee auttaa ja tukea ratkaisujen löytämisessä. Ketään ei saa syyllistää ja syyttää eikä ongelmaa saa vähätellä tai mitätöidä. Inhimillinen, myötätuntoinen, rauhallinen ja ystävällinen toimintatapa auttavat ongelman käsittelyssä. Ratkaisut on tärkeä perustella. Tarvittaessa voidaan laatia yhteiset pelisäännöt. Joskus tarvitaan koulutusta yhteisen ymmärryksen aikaansaamiseksi tai ulkopuolisen asiantuntijan apua. Heik-

ki Peltola on osuvasti ilmaissut: ”Yksikään esimies ei voi yksin tehdä ihmeitä, mutta hän voi yksin estää ihmeiden syntymisen johtamalla ihmisiä tyhmästi.”

## Henkilöstö- ja työnantajapolitiikka

Edellä todettiin, että työhyvinvoinnin johtaminen on suurelta osin tavanomaisen johtamisen hyvinvointivaikutusten ymmärtämistä ja huomioon ottamista. Samalla tavoin se, miten henkilöstöpolitiikka on määritelty ja miten sitä käytännössä harjoitetaan, on osa työhyvinvoinnin johtamista. Tämän päivän työelämä tarjoaa paljon mahdollisuuksia erilaisiin joustoihin, joilla otetaan huomioon työntekijän senhetkinen tilanne ja voimavarat. Työelämän kaari pitää sisällään ihmisen kokonaiskuormitukseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä, kuten lapsiperheillä pienten lasten hoito ja arjen järjestelyt ja myöhemmin työelämässä olevilla omaishoidon haasteet. Myös työntekijän oma terveys ja työkyky luovat tilanteita, joissa erilaiset joustot, vaikkapa työn kuormittavuuden suhteen, ovat tarpeen. Tänä päivänä on onneksi paljon erilaisia teknologiankin tuomia mahdollisuuksia työajan ja työpaikan joustoihin, kunhan vain työnantajat niitä haluavat käyttä.

## Työkykyä ylläpitävä toiminta ja kuntoutus

Työkykyä ylläpitävä (tyky) toiminta on perinteistä työpaikan työhyvinvointitoimintaa (tyhy), joka perustuu työterveyslakiin ja sopimukseen ja sitä suunnitellaan ja toteutetaan yhteistoiminnassa työpaikoilla. Työnantajan on omalta osaltaan suunniteltava ja toteutettava työterveyshuollon tehtäviin kuuluvia työkykyä ylläpitäviä ja edistäviä toimenpiteitä. Laissa ei kuitenkaan määritellä, mitä nuo toimenpiteet ovat. Tyky- tai tyhy-toiminta ilmenee usein vuosittain järjestettävänä tyky-päivinä. Nämä päivät ovat olleet usein luonteeltaan henkilöstön virkistyspäiviä. Niitä on myös kritisoitu, jos ne ovat ainoita hetkiä vuodessa, jolloin työhyvinvointi on jotenkin asiana esillä ja muu aika vuodessa mennään vanhaan malliin kiinnittämättä huomiota työarjen työhyvinvointitekijöihin. Oikein ymmärrettynä ja osana työpaikan työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmää näillä päivillä on kuitenkin oma merkityksensä erityisesti työhyvinvointiin liittyvän yhteisöllisyyden vahvistamisessa. Päivillä voidaan nostaa esille tärkeitä työhyvinvointiteemoja, käynnistää kampanjoita ja innostaa henkilöstöä terveellisten elämäntapojen edistämiseen.

Kelan järjestämiä kuntoutuspalveluita sai vuonna 2016 yli 100 000 kuntoutujaa. Yleisin kaikkien kuntoutujien – ei pelkästään työikäisten – kuntoutukseen hakeutumisen syy oli mielenterveyden häiriöt. Niiden takia kuntoutettiin noin 58 000 ihmistä. Työikäiset muistavat Kelan järjestämän harkinnanvaraisen ja ennaltaehkäisen kuntoutuksen Aslak-kuntoutuksena, vaikka määrärahalleikkaus lopetti sen vuonna 2015. Määrärahalleikkaukset eivät kuitenkaan kohdistu kaikkeen kuntoutukseen: lakisääteiset kuntoutukset (lääkinnällinen kuntoutus, kuntoutuspsykoterapia ja ammatillinen kuntoutus) jatkuvat edelleen. Esimerkiksi lakisääteinen, työikäisille suunnattu Kiila-kuntoutus on yksilöllistä, joustavaa ja lyhytkestoista. Kiila-kuntoutus

on myös varhaisemmin puuttuvaa ja perustuu laajempaan yhteistyöhön kuntoutujan, työpaikan ja työterveyshuollon kanssa.

## Työsuojelu ja riskienhallinta

Työsuojelu perinteisesti on se alue, jossa työhyvinvointiin liittyviä asioita on käsitelty ja jossa henkilöstöryhmien ja työnantajan välinen hyvinvointiyhteistyö tapahtuu. Tätä varten työpaikoilla on työsuojeluorganisaatio ja vakiintuneet toimintamuodot. Työsuojeluorganisaatiot ovat usein omaksuneet uuden kokonaisvaltaisen hyvinvointiajattelun. Työsuojeluorganisaatioille on jopa ehdotettu, että 'työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen', 'työhyvinvointitoiminta' tai 'työhyvinvointi' korvaisivat perinteisen työsuojelun käsitteen. Vastaavasti työsuojelutehtävissä toimivien nimiksi on esitetty 'työhyvinvointivaltuutettu', 'työhyvinvointipäällikkö' ja 'työhyvinvointitoimikunta'.

Riskienhallinta ja tapaturmien torjunta tuovat työhyvinvointiajattelun konkreettiselle työprosessien tasolle. Tätä kautta työprosessien riskien kartoitus ja hallinta ovat tärkeä osa laaja-alaista työhyvinvointityötä.

## Yhteenveto

Henkilötason johtaminen ja vuorovaikutus ovat keskeisen tärkeitä työhyvinvointitekijöitä, ja usein työhyvinvoinnin johtaminen mielletään pelkästään vuorovaikutus- ja henkilöjohtamiskysymykseksi. Tämän ohella on kuitenkin tärkeää, että työhyvinvoinnin johtaminen ymmärretään myös johtamisjärjestelmäasiana. Työhyvinvoinnin johtamisjärjestelmä on palapeli, joka koostaa yhteen kaikki ne toimenpiteet, joita voidaan käyttää suunnitellusti ja systemaattisesti tukemaan työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista. Vastuu tällaisen järjestelmän rakentamisesta on ensisijaisesti työnantajilla ja asiantuntijoilla, mutta on tärkeää, että se tehdään yhteistoiminnallisesti ja henkilöstöä kuunnellen. Myös henkilöstön on tärkeää ymmärtää, mistä kaikesta työhyvinvoinnin tukemisen kokonaisuus muodostuu ja mitkä ovat itse kunkin vastuut tämän kokonaisuuden puitteissa.

## Lähteitä

Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Saatavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk\\_esimiesopas\\_www.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf)

Tosielämän työhyvinvointia. Ratkaisuja & kokemuksia. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/index/tosielämän%20työhyvinvointia.pdf>

*Artikkeli on Valmiina työelämään! kirjasta, jonka voit ladata osoitteesta: [valte.fi/kirja](https://valte.fi/kirja).*

Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittämiseen. Saatavissa: <https://kuntoutussaatio.fi/files/644/henkilostotunnusluvut.pdf>

Järvinen P 2011. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Ekonomia. WSOYPro Oy.

Peltola H 2011. Yhtenä. WSOYPro.

Työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut johtamisen tukena kunnissa. Saatavissa: [http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas\\_netti.pdf](http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/hakuopas_netti.pdf)

Tarkkonen J 2005. Yhteistoiminnan ehdoilla, ymmärryksen ja vallan rajapinnoilla. Työsuojeluvaltuutetut ja -päälliköt toimijoina, työorganisaatiot yhteistoiminnan areenoina ja työsuojelujärjestelmät kehittämisen kohteina. Tuotantotalouden osasto, työtieteen yksikkö, Oulun yliopisto.

Vartia M, Gröndahl M, Joki M, Lahtinen M & Soini S 2012. Haastavat tilanteet esimiestyössä. Työterveyslaitos. Tammerprint Oy, Tampere.

*”Huono johtaminen on suoranaisten terveysriski.”*