

# Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä

Jaana Laitinen  
Heli Hannonen

Työterveyslaitos

PL 40  
00251 Helsinki

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

Kirjoittajat: Jaana Laitinen ja Heli Hannonen

Opas on laadittu Johda palautumista kriisissä -hankkeessa ja sen laatimiseen ovat osallistuneet hankkeen ohjausryhmän jäsenet:

Taina Mäkelä, Keski-Suomen hyvinvointialue  
Katri Mannermaa, Satakunnan hyvinvointialue  
Anne Roponen Pohjois-Savon hyvinvointialue  
Elina Antikainen, Etelä-Karjalan hyvinvointialue  
Petra Neitola Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue  
Jorma Mäkitalo Pohjois-Pohjanmaan hyvinvointialue  
Sirpa Silventoinen, Päijät-Hämeen hyvinvointialue  
Pia Broman Päijät-Hämeen hyvinvointialue  
Saara Partanen Keski-Uudenmaan hyvinvointialue  
Anne-Marie Kurka, Työsuojelurahasto  
Päivi Husman, Työterveyslaitos

© 2024 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Johda palautumista kriisissä -hanke on toteutettu Työsuojelurahasto tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61, siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

## SISÄLLYS

|  |           |
|--|-----------|
| Johdanto .....   | 4         |
| Mitä tarkoitamme työstä palautumisella? .....  | 4         |
| Mitä tarkoitamme työstä palautumisen johtamisella? .....   | 4         |
| Mitä tarkoitamme muutoksella? .....  | 5         |
| Miten käytät tätä opasta? .....  | 6         |
| <b>Esihenkilön oman palautuminen .....</b>   | <b>7</b>  |
| Suositus 1: Tarkastele työstä palautumistasi ja tunnista tilanteesi .....  | 8         |
| Suositus 2: Tarkista oman esihenkilösi kanssa tehtävänkuvasi muutostilanteissa tai kun olet huolissasi omasta jaksamisestasi tai kun työmääräsi on kohtuuton .....       | 8         |
| Suositus 3: Toimi yhdessä kollegojen kanssa työkuormituksen hallitsemiseksi .....  | 9         |
| Suositus 4: Kehitä taitoja, joilla rajaat työtäsi .....  | 9         |
| Suositus 5: Harjoittele taitoja, joilla edistät työstä palautumistasi .....  | 11        |
| <b>Ennen muutosmyllerrystä – palautumisen perusrakenteet kuntoon .....</b>   | <b>14</b> |
| Suositus 1: Varmistakaa yhdessä työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus .....   | 15        |
| Suositus 2: Kehittäkää yhdessä työtä .....   | 16        |
| Suositus 3: Kirkasta työn tavoitteet ja vastuut, auta keskittymään olennaiseen .....   | 16        |
| Suositus 4: Vahvista psykologista turvallisuutta .....   | 17        |
| Suositus 5: Perehtykää yhdessä organisaationne työkyvyn tuen malleihin .....   | 18        |
| Suositus 6: Hyödyntäkää työyhteisön keinoja edistää palautumista .....   | 19        |
| <b>Muutosmyllerryksen aikana – työkuormituksen hallinta ja palautumisesta huolehtiminen .....</b>  | <b>20</b> |
| Suositus 1: Varmistakaa työyksikön hyvä toiminta muutosmyllerryksessä .....  | 21        |
| Suositus 2: Rajatkaa yhdessä työtä ja sen prosesseja .....   | 21        |
| Suositus 3: Mahdollistakaa ammattitaidon kehittäminen .....  | 22        |
| Suositus 4: Ottakaa työstä palautumisen keinot osaksi työn arkea .....   | 23        |
| <b>Muutoksen jälkeen – toipuminen .....</b>  | <b>25</b> |
| Suositus 1: Hyvästelkää muutosvaihe yhdessä ottamalla opiksi, miten hallitsette työkuormitusta ja varmistatte työstä palautumisen seuraavassa muutosmyllerryksessä ..... | 26        |
| Suositus 2: Arvioikaa, miten hyvin työn kuormitus on hallinnassa ja toteutetaanko palautumisen keinoja työssä .....  | 26        |
| Suositus 3: Varaa säännöllisesti työyksikön kokousten asialistalle aikaa työhyvinvoinnin tarkasteluun ja tunteiden jakamiseen/purkamiseen .....                          | 27        |
| Suositus 4: Auta eteenpäin kiitoksin ja rakentavalla palautteella .....  | 28        |
| Suositus 5: Hae tukea toimintaasi HR:stä ja työterveyshuollosta .....  | 28        |
| Lisätietoa oppaan teemoista .....  | 29        |

---

Tämä opas on tarkoitettu sosiaali- ja terveysalan esihenkilöille, jotka työssään kamppailevat arjen sujumisessa muutosten keskellä. Opas tarjoaa tukea sekä oman että työyksikkösi jaksamisen ja työstä palautumisen varmistamiseen muutoksen eri vaiheissa. Opasta voivat hyödyntää myös henkilöstöhallinto ja työterveyshuolto.

Oppaan verkkoversio löytyy osoitteesta [www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa).

---



## Johdanto

**Muutosmyllerryksessä tärkeintä on kaksi asiaa: hallita työkuormitusta ja huolehtia palautumisesta.** Työntekijän kasautuva työkuormitus ja riittämätön palautuminen johtavat ikävään lopputulokseen: huonoon työsuoritukseen, terveysongelmiin tai jopa heikentyneeseen työkykyyn. Kun kuormitus on kohtuullista, pystytään palautumisesta pitämään huolta.

Työstään palautuneilla työntekijöillä on voimia elää kokonaista elämää. Heillä on voimavaroja kehittää myös työtä ja sen prosesseja, omaa osaamistaan sekä työyhteisön toimivuutta ja psykologista turvallisuutta. Heillä on voimia tarkastella yhdessä muutosmyllerryksen vaatimuksia ja vaikutuksia työhön. Tämä kaikki parantaa myös potilaiden ja asiakkaiden hoidon ja palvelun laatua ja turvallisuutta. Olemme siis tärkeän asian äärellä.

### Mitä tarkoitamme työstä palautumisella?

Riittävä palautuminen työstä on työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja tehokkaan työnannon perusehto. Palautumisella tarkoitamme riittävää fyysisten ja psyykkisten voimavarojen palautumista, mikä ehkäisee terveys- ja työkykyongelmia. Palautumista tapahtuu jo työpäivän aikana ja vapaa-ajalla.

### Mitä tarkoitamme työstä palautumisen johtamisella?

Työstä palautuminen ajatellaan usein yksilön asiaksi, vaikka työtä tehdään yhdessä ja työprosesseissa. Tässä oppaassa keskitymme etenkin siihen, mitä työpaikalla voidaan tehdä palautumisen edistämiseksi ja helpottamiseksi jo työpäivän aikana. Palautumista voi johtaa.

Sote-alan työssä on monia kuormitustekijöitä. Muutoksiin liittyy paljon lisäkuormitusta. Keskeistä on varmistaa työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus jo ennen muutosmyllerryksiä ja toisaalta johtaa muutoksen sujuvaa toteutusta. Kun työkuormitus on kohtuullista ja työssä on voimavaroja, työntekijöillä ja työntekijöillä on vähemmän palautumisen tarvetta. Tätä tukee myös tietoinen palautumiskeinojen käyttäminen.

Työyhteisön toimivuus, työn sujuvuus, kuormituksen hallinta ja palautumiskeinojen hyvien rutiinien harjoittelu kannattaa tehdä jo ennen muutosta. Ne on syytä palauttaa mieleen myös uudessa tilanteessa muutoksen jälkeen.



## Mitä tarkoitamme muutoksella?

Muutoksia on monenlaisia:

- suuria ja pieniä
- tarkkarajaisia ja pitkään jatkuvia
- myönteisiä ja kielteisiä.

Yhteistä erilaisille muutoksille on se, että aiemmin opitut ongelmanratkaisukeinot eivät välttämättä toimi. Muutos vaatii sopeutumista ja toimintatapojen muutosta, jotta työnteko olisi mahdollista. Muutosmyllerrys lisää työn kuormitusta. Muutos vaatii työn ja työyhteisön toiminnan tarkastelua ja samalla toimimista siten, että varmistetaan työstä palautuminen.

Muutos voi koskettaa organisaation yksittäistä osaa/työyksikköä tai koko organisaatiota. Myös reaktiot muutokseen vaihtelevat: jollekin muutos herättää huolta ja pelkoa, jollekin innostusta ja uteliaisuutta. Jollekin muutos ei herätä mitään erityisiä tunteita.

Muutoksen äärellä ihmiset kantavat huolta tehtävistään, niihin liittyvistä muutoksista ja tulevaisuudesta:

- Mitä tapahtuu omalle työtehtävälleni, perustehtävälleni, tiimille. Miten se muuttuu?
- Miten muutos vaikuttaa itseeni ja omaan tulevaisuuteeni?
- Menetänkö jotain itselle tärkeää?
- Voiko muutoksesta seurata jotakin hyvää?
- Mitä tämä merkitsee minulle? Miten jaksan tässä myllerryksessä?

Näiden tunteiden käsittely ja asioista keskustelu yhdessä on tärkeää.

## Miten käytät tätä opasta?

Tietoa tarvitaan, mutta yksin tiedon lisääminen ei riitä muuttamaan toimintaa. Tämä opas perustuu konstruktivistiseen oppimiskäsitykseen, jonka mukaan oppija rakentaa ja muokkaa tietoa aktiivisesti ja omaehtoisesti omaan elämäänsä sopivaksi. Lisäksi oppijan aikaisemmat kokemukset vaikuttavat oppimisprosessiin.

## Pysähdy pohtimaan

Jokainen osio alkaa pohtimisella: mitä tiedät aiheesta jo ennestään tai mitkä ovat työpaikalla jo käytössä olevat toimintatavat. Jokainen osio myös päättyy pohtimistehtävään, joka auttaa viemään palasia osion sisällöstä käytäntöön ja kokeilemaan erilaisia keinoja. Näiden pohdintojen avulla löydät itsellesi ja omaan työyhteisöosi toimivia keinoja.

## Suosituks

Olemme tiivistäneet jokaisen osion sisällön osion alkuun listatuiksi suosituksiksi. Osa suosituksista puhuttelee suoraan sinua, esihenkilö. Osassa sinun on tärkeä saada koko työyhteisö mukaan tekemään asioita.

Voit lukea opasta järjestyksessä luku kerrallaan tai aloittaa siitä, mikä on ajankohtaista.

---

## Pysähdy pohtimaan

Mitä tiedät jo työstä palautumisesta muutostilanteissa? Jos ei tule heti mitään mieleen, voit viritäytyä tunnelmaan nopealla 6 väittämää työstä palautumisesta -testillä: <https://zef.fi/s/zlzt2q69/>

Mihin kysymyksiin etsit vastausta opasta lukiessasi? Kirjoita kysymykset itsellesi muistiin ja palaa niihin oppaan luettuasi. Löysitkö vastauksen?

---

## Esihenkilön oman palautuminen

Hyvinvoivat esihenkilöt ovat avainhenkilöitä soten uudistusten läpiviennissä ja toiminnan sujuvuuden varmistamisessa. Esihenkilönä sinun on tärkeä pysähtyä arvioimaan omaa tilannettasi aika ajoin, jotta jaksamisesi ei kärsi liiaksi muutosmyllerryksessä. Muutos herättää usein riittämättömyyden tunteita, joten pyydä tukea työsi rajaamiseen ja oleelliseen keskittymiseen esihenkilöltäsi ja kollegoiltasi. Kannattaa myös harjoitella palautumisen keinoja, vaikka yhdessä työyhteisösi kanssa.

---

### Pysähdy pohtimaan

Listaa mielestäsi kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat sote-alan esihenkilön työstä palautumiseen.

---



### SUOSITUKSET

1. Tarkastele työstä palautumistasi ja tunnista tilanteesi
2. Tarkista oman esihenkilösi kanssa tehtävänkuvasi muutostilanteissa tai kun olet huolissasi omasta jaksamisestasi tai kun työmääräsi on kohtuuton
3. Toimi yhdessä kollegojen kanssa työkuormituksen hallitsemiseksi
4. Kehitä taitoja, joilla rajaat työtäsi
5. Harjoittele taitoja, joilla edistät työstä palautumistasi

## Suositus 1:

### Tarkastele työstä palautumistasi ja tunnista tilanteesi

Palaudutko työpäivän aiheuttamasta rasituksesta ennen seuraavaa työpäivää? Arvioi asteikolla 0–10.

Kymppi tarkoittaa, että palautuminen on täydellistä, olet uuden työpäivän alkaessa virkeä ja energinen. Nolla **tarkoittaa**, että palautumista ei ole tapahtunut lainkaan.

Jos arvioit palautumisesi olevan 8–10, voit olla tyytyväinen ja jatkaa samaan malliin. Jos palautumisesi on 5–7, kiinnitä erityistä huomiota kuormituksen hallintaan, voimavarojen vahvistamiseen ja palautumisen keinoihin.

Jos palautuminen jää alle viiden, voi olla vaikea itse nähdä vaihtoehtoja ja muuttaa toimintaa. Juttele työkaverin tai ystävän kanssa. Voit myös hakea tukea työterveyshuollosta.

Omasta jaksamisesta huolehtiminen on esihenkilölle todella tärkeää, koska uupunut esihenkilö on helposti myös keho esihenkilö. Ylikuormittuneena on vaikea tarkastella asioita monesta näkökulmasta ja hahmottaa kokonaisuuksia. Ylikuormittuneisuuteen voi liittyä myös ärtymistä, mikä näkyy työyhteisön vuorovaikutuksessa. **Muutosmyllerryksessä olet esihenkilönä kovassa työpaineessa, joten omasta palautumisesta huolehtiminen muutoksen jokaisessa vaiheessa on ajankohtaista.**

”Olen kokenut, että muutokseen liittyy ennakoimattomuus. Pitää toimia nopeilla aikatauluilla. On ollut myös epäselvää, mitä omaan tehtäväkuvaan kuuluu ja mistä asioista saan päättää. Tämä puolestaan on vaikeuttanut, mikä on mun työtä ja tärkeintä siinä. Olen kuitenkin samalla yrittänyt viitoittaa työyksikölle, mihin muutoksessa voimme työssämme itse vaikuttaa. Lisäksi olen yrittänyt luoda tsemppihenkeä, että kyllä me yhdessä tässä onnistumme. Yks iso suru on se, että en pysty henkilökohtaisesti tapaamaan yksikön työntekijöitä, kun ovat nykyään niin laajalla alueella, menisi aika matkustamiseen.

Ja voi, jatkuvasti on läsnä ristiriitaisia ja riittämättömyyden tunteita. Olen yrittänyt tehdä nopeammin, mutta kun kaikki tekijät aiheuttavat kuormitusta, niin unikin jo karkaa. Huonosti nukkuneena ei vaan pärjää näissä hommissa, tulee ärtynyt olo eikä pysty keskittymään. Illalla ei jaksaa muuta kuin sohvalla loikoilla, syömisetkin yhtä herkuttelua.”

Mukaellen: Toivanen M, Yli-Kaitala K, Selander K, Laitinen J.  
Työn rajaaminen ja vaikutusvalta hoitotyön esihenkilötyössä.  
Työelämän tutkimus 22(1)/2024

## Suositus 2:

### Tarkista oman esihenkilösi kanssa tehtäväkuvasi muutostilanteissa tai kun olet huolissasi omasta jaksamisestasi tai kun työmääräsi on kohtuuton

Muutostilanteissa **keskeistä on päivittää esihenkilön kanssa tehtäväkuva**. Kun tiedät omat vastuusi ja työsi tavoitteet, pystyt keskittymään oleelliseen. Tämä vähentää kuormitusta työpäivän aikana. Tällöin vapaa-aika riittää paremmin työtä palautumiseen.

**Muista kertoa oman tehtäväkuvasi muutoksista myös työntekijöille, että hekin tietävät kuka tekee ja mitä.**



**Pyydä esihenkilöäsi edistämään** sitä, että muutosmyllerryksessä esihenkilöiden perustehtävän linjaukset tarkistetaan ja päivitetään toimialueittain tai jopa tätä ylemmällä organisaatiotasolla määräajoin.

Huonoa palautumista voidaan ehkäistä myös **lisäämällä työstä saatavaa arvostusta ja tunnustusta**. Erityisen tärkeää on esihenkilöltä saatava tuki ja arvostus. **Kerro esihenkilöllesi, millaista tukea toivot omalle työllesi.**

**Tarkista, että tehtäväkuvaasi sisältyy myös työyhteisösi työhyvinvoinnin, työkyvyn ja työstä palautumisen edistäminen**, jotta sinulla on aikaa tähän työhön. Oma toimintasi työssä on esimerkki sille, miten työntekijät ymmärtävät työyhteisön toimintatavat ja mikä työpaikalla on toivottavaa ja hyväksyttävää.

### **Suositus 3:**

#### **Toimi yhdessä kollegojen kanssa työkuormituksen hallitsemiseksi**

Sosiaalinen tuki on tärkeä työn voimavara, joka edistää palautumista ja vähentää kuormitusta. **Keskustele ja sovi muiden esihenkilöiden kanssa yhteisistä toimintatavoista.** Jo se, että tiedät, että et ole yksin vaikeassa tilanteessa, helpottaa.

Yhteenkuuluvuuden tunne tukee psykologista palautumista. **Paitsi huolien, myös onnistumisten ja iloisten asioiden jakaminen on tärkeää.**

- Keskustelkaa yhdessä kollegojen kanssa työn rajojen asettamisesta sekä epämuodollisissa tapaamisissa että suunnitellusti yhteisissä palavereissa.
- Etsikää ja ideoikaa yhdessä ratkaisuja ja auttakaa toisianne työkuorman purkamisessa tai tasaamisessa.
- Laatikaa kollegojen kanssa yhteisiä ohjeistuksia, jotka auttavat työntekijöitä toimimaan itsenäisemmin, mikä osaltaan rajaa omaa työmääräämme.

Esihenkilönä toimiminen herättää myös monenlaisia tunteita: onnistumisen kokemuksia, iloa, turhautumista, ärtymistä. Osa tunteista tarttuu työyhteisöstä, osa on omia vastatunteitasi työyhteisön tunteisiin. On myös riittämättömyyden ja avuttomuuden tunteita suuren työmäärän ja vaatimusten edessä; voi olla, että työntekijäsi sijaitsevat laajalla maantieteellisellä alueella tai heitä on yksinkertaisesti niin paljon, että et ehdi huomioida kaikkia. Muutostilanteessa kielteiset tunteet voivat korostua. Kielteisten tunteiden lisääntyminen voi kertoa myös voimavarojen vähenemisestä. **On tärkeää, että sinulla on paikka, jossa voit purkaa ja tutkiskella näitä tunteita.** Hyvää tukea voit saada esihenkilökollegoilta, HR:stä tai työnohjauksesta. Myös työterveyshuolto auttaa tunteiden käsittelyssä.

### **Suositus 4:**

#### **Kehitä taitoja, joilla rajaat työtäsi**

Palautumisen edellytys niin sinulla kuin työntekijöilläsi on se, että työkuorma ei ole kohtuuton. Jos juokset tukka putkella koko päivän, olet työpäivän jälkeen niin kuormittunut, että vapaa-aika ei riitä palautumiseen. Työpäivän huokoisuus, ruoka- ja kahvitauot sekä pieni hengähdysvetki kokouksesta tai asiasta toiseen siirtyessä, mahdollistaa palautumisen jo työpäivän aikana. **Mitä kiireisempää**

**työssä on, sitä tärkeämpää on tauotus.** Koskaan ei ole niin kiire, että ei ehtisi sulkea silmiään ja keskittyä hengittämään rauhassa viitisen kertaa.

Esihenkilön roolissa korostuu usein työn tiivistyminen ja kognitiivinen kuormitus. Työn tiivistyminen ilmenee

- työmäärän lisääntymisenä ja työtahdin kiristymisenä
- itseohjautuvuuden korostumisena työn suunnittelussa ja päätöksenteossa
- oman työuran itsenäisen hallinnan korostumisena
- kasvavina oppimisvaatimuksina

Kun koet työmäärän kohtuuttomaksi, **pysähdy tarkastelemaan esihenkilösi tai työkaverisi kanssa, mikä työssäsi on oleellisinta.** Mitä voit delegoida tai siirtää eteenpäin?

Kognitiivinen kuormitus tarkoittaa tiedolla työskentelyä ja ajatustyötä. Siihen kuuluu

- asioiden huomaamista
- kirjaamista ja muistamista
- ongelmien ratkaisua
- päätöksentekoa
- lukemista ja uusien tietojen ja taitojen oppimista

Tämä vaatii paljon aivoilta. Erityisesti keskeytykset ja monien asioiden samanaikainen hoitaminen kuormittavat aivoja, hidastavat asioiden valmistumista ja lisäävät unohdusten ja virheiden todennäköisyyttä. **Tee työasioita peräkkäin, älä rinnakkain.**

**Varaa osa työpäivästä ja työviikosta keskittymistä vaativille tehtäville.** Pienikin hetki on hyvästä. Vaimenna silloin sähköpostin ja muiden viestikanavien hälytykset, jos niiden jatkuva seuraaminen ei ole välttämätöntä. Kerro myös työyhteisöllesi, miksi kalenterissasi on tällainen varaus. **Varaa myös jokaiseen työpäivään aikaa akuuttien ja yllättävien asioiden hoitamiseksi,** joita esihenkilön työhön väistämättä sisältyy.

**Uskalla keskittyä hyvällä mielellä kaikista välttämättöimpiin, toiminnan jatkuvuuden turvaaviin tehtäviin.** Kirjaa muistiin siirrettävät työt ja laita kalenterimerkintä, milloin tarkastelet niitä uudelleen.

**Uskalla rajata työpäiväsi pituutta.** Päätä siis aamulla, mihin aikaan lopetat tänään työn ja pidä siitä kiinni.

Vaikka työssä on kiirettä ja työpainetta, on tärkeää, että et venytä työntekoa vapaa-ajalle. Se lyhentää palautumisaikaasi ja aloitat uuden työpäivän entistä väsyneempänä, jolloin työtahti hidastuu ja virheiden määrä kasvaa. Virkeillä aivoilla työteho on parempi.

Päätä työpäiväsi **listaamalla** valmiiksi saadut työtehtävät ja **onnistumiset.** Kirjaa muistiin myös se, **mistä aloitat seuraavana työpäivänä.**

**Huomaa ja kiitä itseäsi, kun rohkeutesi muutosta vaativissa asioissa kehittyy. Tarkkaile mitä hyvää uusista taidoista seuraa. Kuka tukee kokeilujasi ja opetteluasi.**

## Suositus 5:

### Harjoittele taitoja, joilla edistät työstä palautumistasi

**Kysy säännöllisesti itseltäsi, mitä sinulle kuuluu.** Palautuminen on sallittua myös muutosmyllyryksessä. Kun sinä jaksat ja voit työssäsi hyvin, se heijastuu ympärillesi. Hyvä leviää. Muista kuitenkin, että pienetkin muutokset auttavat. Kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla.

**Tee itsellesi suunnitelma omasta työstä palautumisesta ja työkyvystä huolehtimiseen ja toteuta sitä mahdollisuuksien mukaan.** Tutustu seuraaviin vinkkeihin ja pohdi, mitkä jo toteutuvat työssäsi ja vapaa-ajallasi.

Kun siirryt työstä vapaalle, voit kokeilla erilaisia palautumisen keinoja ja arvioida, mitkä ovat sinulle toimivimpia tapoja työstä irrottautumiseen ja palautumiseen:

- **Työstä irrottautuminen:** Luo hyvä rutiini työpäivän lopettamiseen ja siirtymiseen vapaalle. Tee vapaalla asioita, jotka poikkeavat mahdollisimman paljon omasta työstäsi.
- **Rentoutuminen:** Rentoudumme tehdessämme jotakin, joka ei vaadi juurikaan fyysistä tai psyykkistä ponnistelua. Ulkoilu ja kevyt liikunta luonnossa keskittyen hetkessä olemiseen rentouttavat ja purkavat jännitystä kehosta. Parasympaattisen hermoston aktivoituminen rauhoittaa elimistön toimintoja ja palauttaa tasapainotilan.
- **Autonomia eli omaehtoisuus:** Järjestä vapaalla itsellesi edes vähän aikaa, jolloin voit tehdä mitä haluat eikä kukaan vaadi sinulta mitään.
- **Taidon hallinta:** Haasta itsesi hiomaan jotain taitoa – kunhan se ei liity työhön. Näin saat onnistumisen kokemuksia. Vaikka itsensä kehittäminen ja haastaminen edellyttää ponnisteluja, ne auttavat myös rakentamaan uusia voimavaroja.
- **Merkityksellisyys:** Tee asioita, jotka ovat sinulle tärkeitä ja merkityksellisiä.
- **Yhteenkuuluvuus:** Panosta hyviin, läheisiin ihmissuhteisiin. Läheisyyden ja yhteyden tunne toisiin ihmisiin on tärkeä psykologinen perustarve. Keskeistä on nähdä ja kuulla tuloksen kokemus.

## Uni

**Virkeä ja hyvin nukkunut ihminen jaksaa elää kokonaista, hyvää elämää niin työssä kuin vapaalla.** Unen tärkeimmät tehtävät ovat palautuminen, aivojen väsymyksen poisto, muistin ja oppimisen tukeminen, mielen hyvinvointi sekä fyysisen terveyden ylläpito. Unen aikana aivojen energiavarastot täydentyvät. Uni myös edistää työssä vaadittavia älyllisiä toimintoja. **Nukutko riittävästi ja hyvin? Miten toimien saat hyvää unta riittävästi?**

Hyvä uni rakennetaan jo päivän aikana:

- **Kuinka monta tuntia viikossa olet käyttänyt työn tekemiseen viimeisen kuukauden aikana? Listaa mukaan myös työajan ulkopuolella tehty työ, esimerkiksi sähköpostin purkaminen. Viekö työsi liikaa aikaa ja kiinnostusta? Jääkö aikaa riittäväälle unelle?**
- **Pidä päivän aikana riittävästi taukoja,** joiden aikana voit rentoutua ja pohtia tai ratkoa asioitasi ja huoliasi. Jos työasiat pyörivät mielessä nukkumaan mennessä tai aamuyöllä, kirjoita ne muistiin.

- **Rauhoitu riittävän ajoissa ennen nukkumaan menoa ja varaa riittävästi aikaa nukkumiselle.**
- Jos olo on nuutunut työpäivän päättyessä, illat kuluvat työstä toipuesssa ja kenties vielä nukutkin huonosti, **tarkastele myös päivittäistä ruokailua, tauotusta ja liikkumista.**

## Ravinto

Ruokailu työpäivän aikana on tärkeää työssä jaksamisen ja työstä palautumisen kannalta. Ruoka- ja kahvitaumat antavat mahdollisuuden irrottautua hetkiseksi työasioista ja täydentää energiavarastot.

**Syötkö riittävästi, sopivasti ja säännöllisesti, 3–4 tunnin välein?**

**Tarkkaile**, mitä vaikutuksia on energisyyteesi työssä ja työpäivän päätyttyä, jos

- jätät tauon ja ruokailut väliin,
- syöt hätäisesti pullakahvit työtä tehdessä,
- syöt monipuolisen kasvisvoittoisen aterian tai valmissalaatin, kuitupitoista leipää ja marjarahkaa
- syöt noutopöydästä koko rahan edestä.

Miten vaikuttaa keskittymiskykyysi, jos

- syöt työtä tehdessä tai
- syöt hiljaisuudessa ruoasta hitaasti nauttien tai
- syöt yhdessä työkavereiden kanssa jutellen samalla mukavista asioista, vaikka lomasuunnitelmista.

**Voit kokeilla edellä mainittuja tapoja toimia ja seurata vaikutuksia** jaksamiseen ja työstä palautumiseen työpäivän aikana ja sen jälkeen. **Huomaa kokeilun hyvät vaikutukset.** Ne kertovat parhaista valinnoista ja vahvistavat motivaatiota.

## Liikunta

Hyväkuntoinen jaksaa työssä ja vapaalla paremmin ja palautuu nopeammin kuin huonokuntoinen. Millainen kuntosi on? **Liikutko riittävästi ottaen huomioon työsi vaikutukset ja vaatimukset? Kallenteroi** myös suunnitelmasi siitä, milloin liikut. **Kiitä itseäsi, kun toimit suunnitelman mukaan.**

Esihenkilötyö on usein tietointensiivistä, näyttöpäätteellä työskentelyä istuen. Tällöin niska-hartiaseudun lihasjännitysten rentouttaminen sekä selän ja vartalon lihasten ylläpitäminen on tärkeää. Työmatkan kulkeminen kävellen tai pyörällä auttaa irrottautumaan työasioista. Myös etätyössä voi kävelylenkki auttaa siirtymään vapaalle. Kun syöt aamupalan ja välipalan ennen kotiin lähtöä, tiedät jaksavasi kulkea matkan. Työn herättämiä vahvoja tunteita ja stressiä purkaa myös liikunta luonnossa tai jooga. Säännöllinen ja riittävä liikunta lisää fyysistä väsymystä ja rentouttaa, minkä myötä unikin on parempaa.

---

## **Pysähdy pohtimaan**

Mitkä ovat kolme tärkeintä asiaa, jotka tukevat työssä jaksamistasi ja työstä palautumistasi?

Mitkä tämän osion kaikista vinkeistä ovat jo käytössäsi?

Mikä on tärkein asia, johon panostat jatkossa? Valitse yksi tai kaksi asiaa, joita lähdet kokeilemaan ja soveltamaan omassa elämässäsi. Päätä myös päivämäärä, jolloin aloitat. Kannattaa lähteä liikkeelle asiasta, jossa varmuudella onnistut. Saat siten onnistumisen iloa ja pystyvyyden tunnetta.

Miten seuraat toteutustasi? Milloin arvioit edistymistäsi? Muista, että kaikkea ei tarvitse tehdä kerralla.

Jos jonain päivänä ei suju, huomenna on uusi mahdollisuus. Vertaa onnistuneiden päivien tilannetta aiempaan ja huomaa erot hyvinvoinnissasi. Eron tunnistaminen vahvistaa motivaatiotasi.

---

## Ennen muutosmyllerrystä – palautumisen perusrakenteet kuntoon

**Sujuva työ, toimiva työyhteisö ja palautuskeinojen aktiivinen käyttö työyhteisössä auttavat ottamaan vastaan tulevat muutokset. On tärkeää, että työyhteisössä toimitaan hyviä käytäntöjä noudattaen, tunnetaan työkyvyn tukitoimet työkyvyn heiketessä ja hallitaan yhdessä työn kuormitusta**

**Huolehdittehan myös yhdessä, että työ ja työyhteisö toiminnallaan mahdollistavat palautumisen keinojen käytön jo työpäivän aikana ja vapaalla. Esihenkilön työn tavoitteena on saada koko työyhteisö toimimaan yhdessä työstä palautumista tukien. Näistä palautumisen perusrakenteista huolehtiminen on jatkuvaa työtä.**

---

### Pysähdy pohtimaan

Mitä keinoja käytät jo työyhteisösi hyvinvoinnista ja palautumisesta huolehtimiseen? Tee niistä lista ja palaa siihen luettuasi tämän osion.

---



### SUOSITUKSET

1. Varmistakaa yhdessä työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus
2. Kehittäkää yhdessä työtä
3. Kirkasta työn tavoitteet ja vastuut, auta keskittymään olennaiseen
4. Vahvista psykologista turvallisuutta
5. Perehtykää yhdessä organisaationne työkyvyn tuen malleihin
6. Hyödyntäkää työyhteisön keinoja edistää palautumista

## Suositus 1:

### Varmistakaa yhdessä työn sujuvuus ja työyhteisön toimivuus

Katon huoltaminen ja korjaaminen kannattaa tehdä jo poutasäällä. Sama pätee muutoksiin valmis- tautumisessa: mitä paremmassa kunnossa työyhteisön toiminta ja perusrakenteet ovat, sitä parem- min se tukee työntekijöiden hyvinvointia ja työstä palautumista. Silloin on helpompi toimia muutosti- lanteessa ja toipua nopeammin muutoksesta.

Sujuvan työn ja hyvin toimivan työyhteisön edellytyksenä on, että työn perusrakenteet ovat kun- nossa. Pohjana tälle toimii selkeä, yhteisesti ymmärretty organisaation ja työyksikön perustehtävä. Tarvitaan myös työntekoa tukeva organisaatio ja sellaiset johtamis- ja esihenkilötyön käytännöt, jotka palvelevat työntekoa. Työn tekemistä sujuvoittaa selkeät töiden järjestelyt ja yhteiset pelisään- nöt. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa sen, että myös huonosti sujuvat asiat voidaan nostaa keskusteluun. Perusrakenteisiin kuuluu lisäksi jatkuva huolenpito työhyvinvoinnista ja palautumisesta.

Avainasemassa on toimiva perehdytyskäytäntö, jonka kautta työpaikan toimintatavat tulevat heti tu- tuksi ja käyttöön. Toimintatapojen ajantasaisuutta on myös syytä arvioida jatkuvasti.

Työn kuormitustekijöiden hallinta on yksi tärkeimmistä keinoista huolehtia työntekijöiden hyvinvoin- nista ja palautumisesta sekä tukea työkykyä. Kun on vähemmän kuormitusta, on vähemmän tarvetta palautua työstä. Työn riittävästä huokoisuudesta on huolehdittava jo ennen muutosmyllerrystä.

### Kuormituksen hallinta ja voimavaratekijöiden vahvistaminen

Kuormituksen hallinnassa on kolme vaihetta:

1. tunnistakaa kuormitustekijät
2. asettakaa kuormitustekijät tärkeysjärjestykseen
3. suunnitelkaa toimenpiteiden kuormituksen vähentämiseksi.

Kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistamisessa apuna voit käyttää esimerkiksi työhyvinvointiky- selyä ja työpaikan riskinarviointia sekä kehityskeskusteluissa esille nousseita asioita.

Työyksikön **yhteinen keskustelu ja yhdessä sovittavat toimenpiteet** lisäävät hallinnan tunnetta työssä. Tarvittavat toimenpiteet ovat usein pieniä. Harvoin löytyy yhtä ratkaisua kaikkiin työpaikan pulmiin. **Sopikaa yhdessä, miten edistätte toimenpiteiden toteutumista:** kuka tekee, mitä tekee, milloin tekee sekä miten toteutumista seurataan ja arvioidaan.

Samalla on hyvä **arvioida ja vahvistaa niitä asioita, jotka työyhteisössäsi ovat hyvin** ja osaltaan lievittävät kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta ja edistävät palautumista.

Tärkeimpiä voimavaratekijöitä työssä ovat

- vaikutusmahdollisuudet omaan työhön (esimerkiksi työvuoroihin ja tauotusmahdollisuuksiin)
- työlle saatu tuki esihenkilöltä ja työkavereilta.

Sote-alalla vahvana voimavarana toimii työn kokeminen tärkeäksi ja merkitykselliseksi sekä työyhtei- sön yhteistyön toimivuus etenkin tiedon jakamisessa.

# TYÖN VOIMAVARAT JA TYÖN VAATIMUKSET

## Työtehtävän voimavarat

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

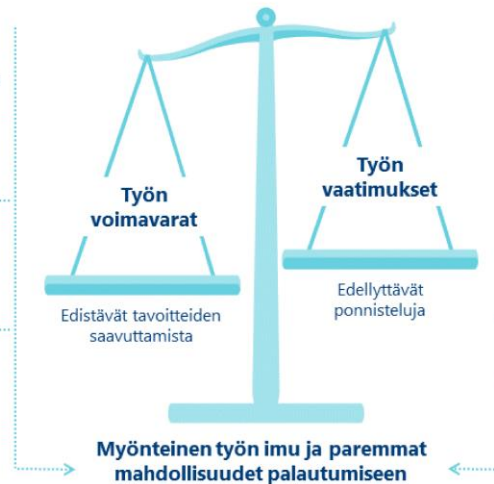
## Sosiaaliset voimavarat

- Tuki kollegoilta, esihenkilöiltä
- Yhteistyö
- Palaute ja arvostus

## Organisatoriset voimavarat

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

Demeroutiym, 2001; Hakanen, 2005; Crawford, 2010



## Estevaatimukset

Energiaa vievät, työntekoa haittaavat (mm. byrokraatia, työroolin ristiriidat, epätarkoituksenmukaiset työvälineet)

## Haastevaatimukset

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

## Suositus 2: Kehittäkää yhdessä työtä

Osallistuminen työn kehittämiseen lisää hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja parantaa vaikutusmahdollisuuksia. Nämä kaikki vähentävät kuormitusta ja siten palautumisen tarvetta. **Harjoitelkaa yhteistä keskustelua ja kehittämistä jo ennen muutoksia.** Kun osallistamisen taito opitaan jo rauhallisessa vaiheessa, se onnistuu myös muutosmyllerryksessä.

Vuorotyössä yhteisen keskusteluajan ja paikan puute on haaste. Tärkeää on, että osallistuminen kehittämiseen mahdollistetaan työvuorosta tai fyysisestä sijainnista riippumatta. **Käyttäkää apuna sähköistä alustaa keskustelun ja ideoinnin tukemiseksi.**

**Kannattaa valita aluksi yksi asia, jota lähdette kehittämään.** Mielellään sellainen, jossa varmuudella onnistutte, jotta syntyy pystyvyyden tunnetta ja onnistumisen riemua. Kokeilussa on tärkeää sopia tarkemmasta tavoitteesta, kuka tekee mitä ja milloin. **Sopikaa myös, miten seuraatte kokeilun toteutusta (omaseuranta) ja tarkkailette kokeilun mahdollisia hyötyjä palautumisen kannalta sekä arvioitte kokeilun onnistumista.** Jos joku yhdessä sovittu keino ei tuota toivottuja tuloksia, lopettakaa se ja kokeilkaa toista keinoa. Ottakaa myös opiksi, miksi se ei toiminut.

## Suositus 3: Kirkasta työn tavoitteet ja vastuut, auta keskittymään olennaiseen

**Kirkasta työn tavoitteet ja vastuut.** Kun työn tavoitteet ovat selvät, kiiretilanteessa on helpompi priorisoida, mitä tehdään ensin, mikä voi odottaa ja mikä ehkä jätetään kokonaan tekemättä. Kun sovitte näistä yhdessä, yksittäisen työntekijän ei tarvitse kantaa vastuuta yksin. Näin myös varmistetaan toimintatapojen yhtenäisyys.

**Päivittäkää tehtävät ja toimenkuvat vähintään vuosittaisissa kehityskeskusteluissa,** tarvittaessa tiheämminkin. Tarve voi nousta esimerkiksi muutoksista työn painopisteissä, työyhteisön kokoonpanossa tai työntekijän työkyvyssä tai terveydessä.



Kehityskeskusteluun valmistautuminen varmistaa sen, että tärkeät asiat nousevat keskusteluun. Valmistautumista tarvitaan sekä sinulta esihenkilönä että työntekijältä, joten **varmista, että kaikki tiedävät, miten valmistautua. Tarkista myös, että kehityskeskustelun asialistalle sisältyy työstä palautuminen.** Hyvä kehityskeskustelu päättyy selkeisiin sopimuksiin siitä, mitä keskustelun pohjalta tehdään seuraavaksi.

Säännöllinen kehityskeskustelukäytäntö tarjoaa mahdollisuuden kuulluksi tulemiseen. **Kehityskeskusteluissa nousseista teemoista on hyvä myös tehdä yhteenveto, joka käydään läpi työyhteisön ja oman esihenkilön kanssa.**

#### **Suositus 4:**

#### **Vahvista psykologista turvallisuutta**

Työpaikan psykologinen turvallisuus edistää työstä palautumista. Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan ilmapiiriä, jossa on turvallista ottaa sosiaalisia riskejä.

Kun työympäristö on monimutkainen ja muuttuva, työntekijöiden pitää oppia uutta ja keksiä uusia ratkaisuja. Tällaisessa uudistumisessa psykologinen turvallisuus on keskeistä. Sitä tarvitaan myös, kun tehdään yhteistyötä ja työskennellään esimerkiksi tiimeissä. Turvallinen ilmapiiri heijastuu myönteisesti oppimiseen ja on yhteydessä muun muassa luovaan ajatteluun, innovaatioihin, riskien ottamiseen ja organisaatioon sitoutumiseen. Psykologista turvallisuutta voimme edistää työyhteisön toimintaa tukevilla toimenpiteillä.

**Järjestä työpaikallasi tilaa ja paikkoja, joissa voi kohdata ja tulla kuulluksi.** Myönteinen, avoin ja toisia kunnioittava vuorovaikutus on tärkeää. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikesta täytyy olla samaa mieltä. Muistakaa, että työpaikalla ammatillinen kohtelu tulee kohdistaa myös työkavereihin.

Psykologisesta turvallisuudesta voitte keskustella esimerkiksi työhyvinvointikyselyn tulosten tarkastelun yhteydessä. Voitte käyttää seuraavia kysymyksiä:

- Kunnioitetaanko työyksikössänne toisten osaamista ja suhtaudutaanko työkavereihin myönteisesti?
- Voiko jokainen olla oma itsensä, tuoda esiin mielipiteensä ja ideansa sekä kokea olonsa samalla turvallisiksi?
- Miten varmistatte, että epäonnistumisista ja virheistä otetaan yhdessä opiksi?

**Jatkakaa psykologisen turvallisuuden ja muiden kehitettävien asioiden työstämistä säännöllisissä palaverissa.**

#### **Aikaa keskustelulle**

**Huolehdi,** että työpaikalla on riittävästi **yhteistä palaveriaikaa,** joissa on aikaa myös keskustelulle. Varaa tähän aikaa esityslistalle.

Kiinnitä yhteisen keskustelun mahdollistamiseen erityistä huomiota silloin, jos työyhteisössäsi tehdään vuorotyötä, työskennellään laajalla maantieteellisellä alueella tai tehdään paljon etätöitä. **Hyödynnä keskustelun helpottajina esimerkiksi pariporinoita tai keskustelua pienissä ryhmissä.** Nämä

onnistuvat myös etäyhteydellä. Keskustelua helpottaa myös ennen palaveria kaikkien tietoon saate-  
tut pohdinta- tai valmistelutehtävät.

Koska kehityskeskusteluja käydään vain harvoin, kerran tai kaksi vuodessa, **varaa kalenteriisi aikaa myös kahdenkeskisille keskusteluille** aina, kun joku asia on ajankohtainen. Nopeasti puheeksi otettaviin asioihin kuuluu myös kaikenlainen huolikeskustelu ja työstä palautumisen ongelmat. Vaikka hankalista asioista on helpompi keskustella kasvokkain kuin videoyhteydellä, olennaista on kuitenkin se, että huolta herättänyt asia nostetaan keskusteluun nopeasti. Voitte sopia, milloin asiaan palataan kasvokkain.

### Tieto kaikkien saatavilla

Hyvä tiedonkulku työpaikalla lisää työntekijöiden kokemaa hallinnan tunnetta. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikesta, mutta **varmista, että työtä ja työntekijöitä koskeva tieto on kaikkien saatavilla.**

Käytä viestinnässä useita kanavia, koska työntekijöissä on erilaisia oppijoita: jotkut omaksuvat parhaiten lukemaansa, osa taas kuulemaansa. **Määrittele tärkein tiedonkulun väylä ja varmista**, että työntekijöillä on aikaa kanavan seuraamiseen. Yhteinen keskustelu varmistaa sen, että tarvittaessa voi kysyä lisää.

### Suositus 5:

#### Perehtykää yhdessä organisaationne työkyvyn tuen malleihin

Työkyvyn tuki kuuluu kaikille, jo ennen kuin ongelmia työkyvyn kanssa ilmenee. Tässäkin asiassa ennaltaehkäisy kannattaa.

**Varmista, että työpaikallasi on toimiva varhaisen tuen toimintamalli, jonka sisältö ja toimintatavat ovat tiedossa koko työyhteisöllä.** Tätä, niin kuin muitakin toimintamalleja, on syytä myös kerrata vähintään kerran vuodessa, koska henkilöstö vaihtuu ja toimintamallit myös unohtuvat, jos niitä ei ole itse tarvinnut käyttää. **Kertaa myös itse** työpaikallasi käytössä olevia toimintamalleja.

Kun työyhteisösi jäsenet tietävät, millä tavalla työpaikalla toimitaan työkyvyn ongelmien kanssa, on helpompi pyytää esihenkilöltä tukea ja ehdottaa keskustelua. **Korosta toimintamalleja esitellessäsi, että niitä on hyvä hyödyntää mieluummin ennakoivasti, jo ennen sairauspoissaoloja.**

Tutkimuksista tiedetään, että mikäli henkilö kokee oman terveydentilansa tai työkykynsä heikentyneeksi, on tärkeää mahdollistaa jo työpäivän aikana palautumista säännöllisellä työn tauotuksella ja mahdollisuuksien mukaan keventää työkuormitusta. Mikäli toimitaan vasta sitten, kun on jo ollut sairauspoissaoloja, on kuntoutumiseen varattava enemmän aikaa. Työtä on myös kevennettävä työkykyä vastaavaksi muokkaamalla työtä, käyttämällä työaikajoustoja tai etsimällä vaihtoehtoisia tehtäviä omasta yksiköstä ja muualta organisaatiosta.

**Varmista myös, millaista tukea saat organisaatiostasi työntekijöiden työkykyasioissa.** Onko yhteistyö ja työnjako HR:n kanssa selvä? Entä yhteistyö työterveyshuollon kanssa? Jos organisaatiosi tarjoaa koulutusta esimerkiksi toimintamallien käyttöön, hyödynnä sitä. Onko teillä mahdollisuus esihenkilöiden työnohjaukseen ja vertaistukeen?

## Suositus 6: Hyödyntäkää työyhteisön keinoja edistää palautumista

Työyksikössä on tärkeää käydä keskustelua siitä, miten työpäivän aikana voi palautua ja miten työnantaja tukee palautumista. Sopikaa yhdessä keinoista edistää parempaa palautumista:

- Aikatauluttakaa työtehtävät niin, että ne on mahdollista hoitaa yksi asia kerrallaan ja loppuun saakka. Varatkaa tarpeeksi aikaa erilaisille työhön liittyville, myös yllättäville tehtäville.
- Varmistakaa keskittymisrauha ja minimoikaa keskeytyksiä sopimalla yhteisistä käytännöistä.
- Huolehtikaa, että jokaisena työpäivänä on mahdollisuus palauttavaan työaikaiseen ruokailuun.
- Sopikaa käytännöistä, jotka takaavat taukotilan viihtyisyyden ja rauhallisuuden.
- Huokoisuus ja pienet tauot työtehtävien välillä edistävät palautumista työpäivän aikana. Vaikutus näkyy vielä työpäivän päätyttyä.
- Huumori, nauru ja hassut jutut antavat virtaa myös työssä.

---

### Pysähdy pohtimaan

Mitkä tässä osiossa esitellyistä keinoista ovat työpaikallasi jo hyvin hallinnassa?

Miten varmistat niiden säilymisen?

Milloin keskustellette yhdessä, mitkä ovat teidän työyksikössänne tärkeimmät asiat työstä palautumisen varmistamiseksi?

Mihin teemoihin pitää kiinnittää huomiota? Mitä on tarpeen kehittää?

Mitä teet ensimmäiseksi? Mistä aloitatte yhdessä työyhteisösi kanssa?

---

## Muutosmyllerryksen aikana – työkuormituksen hallinta ja palautumisesta huolehtiminen

Organisaation ja työyksikön selkeät toimintaprosessit ja työnjako sekä esihenkilötyön ja työyhteisön toimivuus tukevat hyvinvointia ja onnistumista muutoksessa. Muutosmyllerryksessä on tärkeää huolehtia riittävästä palautumisesta ja hallita työkuormitusta. Muutokseen liittyvät tehtävät voivat lisätä työmäärää. Jatkuessaan kohtuuton työmäärä heikentää työkykyä ja työssä suoriutumista. Olettehan tarkkana, jotta palautumisen keinojen käytöstä pidetään kiinni arjessa muutosmyllerryksen keskellä.

---

### Pysähdy pohtimaan

Palaa mielessäsi johonkin aikaisempaan muutokseen.

Mikä auttoi muutoksen onnistumisessa?

Mitä pulmia kohtasit?

Miten ratkaisit ne?

Miten muutos vaikutti työntekijöiden kuormittumiseen ja työstä palautumiseen?

Miten hyvin onnistuitte yhteistyössä työn kuormituksen ja työstä palautumisen varmistamiseksi?  
Mikä auttoi onnistumaan?

---



### SUOSITUKSET

1. Varmistakaa työyksikön hyvä toiminta muutosmyllerryksessä
2. Rajatkaa yhdessä työtä ja sen prosesseja
3. Mahdollistakaa ammattitaidon kehittäminen
4. Ottakaa työstä palautumisen keinot osaksi työn arkea.

## Suositus 1:

### Varmistakaa työyksikön hyvä toiminta muutostilanteessa

Muutos haastaa kaikkia toimivan työyhteisön perusrakenteita, jopa sen perustehtävää. **Tavoitteenasi on, että muutostilanteen aikana työyhteisö pystyy pitämään työn tavoitteet, työtehtävät ja työnjaon riittävän selkeinä.**

Muutostilanteessa työyhteisöllä voi olla haastavaa ylläpitää kokonaiskuvaa muuttuvien tavoitteiden ja uusien, ehkä epäselvien työtehtävien keskellä. Muutoksessa riskinä on, että yritetään tehdä uuden, vanhan ja kaikkien muutosprosessin eri vaiheiden organisaatioiden määrittelemiä työtehtäviä ilman, että pystytään tunnistamaan ja rajaamaan juuri sen hetkisen tilanteen oleellimmat tehtävät. Tämän seurauksena työmäärä voi kasvaa niin suureksi, että palautumiselle ei jää riittävästi aikaa. Siksi esihenkilönä läsnäolosi ja konkreettinen tuki tavoitteiden asettamisessa ja niiden rajaamisessa on tärkeää. Voitko **delegoida osan näistä tehtävistä työyksiköllesi?**

Muutosprosessin ymmärrettäväksi ja läpinäkyväksi tekeminen on osa johtamistyötä. **Tee johtamiseen konkreettinen suunnitelma aikatauluineen.**

- Miten varmistat tiedonkulun?
- Millaiset palaverikäytännöt mahdollistavat yhteisten toimintatapojen ja päätösten tekemisen myös muutoksessa?
- Miten otetaan aika yhteiselle keskustelulle?
- Miten turvataan psykologinen turvallisuus jokaiselle?

Kokonaiskäsitys muutostilanteesta luo selkeyttä. Esihenkilönä tehtävänäsi on muutosprosessin ja sen taustojen riittävä avaaminen, muutoksen välivaiheiden palastelu ja selkiyttäminen ja sen konkreettinen toteutus, miten muutos näkyy meidän työssämme.

Kun muutostilanteessa jokainen työntekijä tietää, mitä tapahtuu ja miksi, on helpompaa toimia muuttuvassa ja mahdollisesti hyvin keskeneräisessä tilanteessa.

Esihenkilö tarvitsee **aikaa muutosjohtamiseen**, mikä on tärkeää huomioida, kun päivität esihenkilösi kanssa tehtävänkuvaa. Muutosprosessissa täytyy varmistaa esihenkilöresurssien riittävyys. Tämä voi tarkoittaa esihenkilöiden tehtävänkuvien päivittämistä organisaatiossa keskitetysti esimerkiksi toimialueittain.

## Suositus 2:

### Rajatkaa yhdessä työtä ja sen prosesseja

Työn sujumisen ja voimavarojen vaalimisen kannalta on oleellista, että työntekijät saavat apua esihenkilöltä työn rajaamiseen:

- Mitä priorisoiitte?
- Mihin keskitytte?
- Mitä voitte jättää myöhemmäksi tai kokonaan tekemättä?

Työn rajaaminen olennaisesti tukee työntekijän mahdollisuuksia kokea onnistumisen tunteita työssään ja palautua. Käytä työn arjessa säännöllisesti aikaa yhteiseen keskusteluun siitä, **mikä kunkin työntekijän työtehtävissä ja työtilanteessa on oleellista**. Yhteinen sopiminen on tärkeää, jotta toimintatavat säilyvät yhtenäisinä ja kukaan ei joudu kantamaan vastuuta yksin. Työtä tehdään yhdessä.

Työntekijöillä on paras käsitys siitä, miten työ käytännössä sujuu ja mikä kaipaa kehittämistä. Hyödynnä tätä osaamista. Käytä yhteisen keskustelun ja kehittämisen tukena edellisen osion vinkkejä.

Esihenkilönä tehtävänäsi on auttaa tunnistamaan, mihin työyksikön töissä ja toiminnassa voitte vaikuttaa ja mikä taas on sellaista, minkä kanssa pitää oppia elämään. Kaikkeen ei kukaan pysty vaikuttamaan. **Energia kannattaa suunnata niihin asioihin, joihin on vaikutusmahdollisuuksia.**

Eryteisesti muutostilanteissa keskeistä on **panostaa oikeudenmukaisuuden kokemukseen:**

- päätöksenteon oikeudenmukaisuus
- oikeudenmukainen kohtelu
- palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Oikeudenmukaisuuden merkitys työssä perustuu siihen, että se lisää mahdollisuuksia ennakointiin ja hallinnan tunteeseen sekä vähentää kuluttavia kielteisiä tunteita. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja terveyden kannalta oleelliseksi on havaittu erityisesti esihenkilöiden ja johdon päätöksenteon ja kohtelun oikeudenmukaisuus.

Päätöksenteon oikeudenmukaisuutta edistää se, että ihmiset tietävät ja ymmärtävät, mihin päätökset perustuvat. **Kerro se, mitä tiedät ja pyydä tarvittaessa lisäperusteluja omalta esihenkilöltäsi.** Päätöksenteon periaatteet ovat johdonmukaisesti kaikille samanlaiset. Tärkeää on myös se, että päätöstä voidaan korjata tai muuttaa, jos se osoittautuu huonoksi, vääräksi tai virheellisiin asioihin perustuneeksi.

Oikeudenmukainen kohtelu on tasavertaista, kunnioittavaa ja ystävällistä. Kaikkia työyhteisön jäseniä kohdellaan tasavertaisina asiallisesti ja ammatillisesti.

Muutostilanteissa yksi tärkeimmistä esihenkilön työkaluista on toimiminen itse esimerkkinä. Oma toimintasi ja puhutapasi ovat oleellisia tekijöitä, kun pyrit luomaan työyhteisöön muutosta edistävää keskustelukulttuuria ja asenneilmapiiriä. **Tavoitteena on, että muutosta voidaan tarkastella avoimin ja uteliain mielin ja että löytyy keskinäistä luottamusta nostaa keskusteluun muutoksen herättämät tunteet.**

Esihenkilön omakohtainen rakentava suhtautuminen muutokseen luo tilaa yhteisen ymmärryksen ja hallinnan tunteen rakentamiselle. Tämä luo toivoa ja aikaperspektiiviä eteenpäin: **me löydämme keinot ja selviämme tästä.**

Näin onnistutte yhdessä ja löydätte keinoja käsitellä muutosta, rakentaa ratkaisuja ja nähdä muutoksen tuomia mahdollisuuksia. **Myös muutoksesta innostumiselle täytyy olla tilaa. Hyödynnä keskusteluja pareittain tai pienissä ryhmissä,** jotta kaikki voivat osallistua. Tällöin keskustelujen purkamisessa voit pyytää kutakin ryhmää keromaan tärkeimmän /vaikeimman/ helpoimman asian.

### Suositus 3:

#### Mahdollistakaa ammattitaidon kehittäminen

Työn muutos voi vaatia ammattitaidon kehittämistä, jo muutosmyllerryksen aikana. **Mahdollistakaa muutoksesta johtuvat ammattitaidon kehittämistarpeet.** Ammattitaitoa voi kehittää työtä tehdessä, koulutuksissa, työnohjauksessa tai keskustellen yhdessä työkaverin kanssa.

Osaamista kehittää sen pohtiminen, mikä jossain uudessa ja vaativassa tilanteessa meni hyvin ja missä voi toimia toisella tapaa seuraavalla kerralla. **Tarkastelkaa yhdessä, miten työyhteisön ammattitaito vastaa työn vaatimuksiin työn muutostilanteessa.** Mikäli ammattitaito ei vastaa työn vaatimuksia, päivittäinen työssä suoriutuminen kuormittaa enemmän ja työstä palautumiseen on tarve panostaa enemmän.

Sinulla on hyvä olla selkeä käsitys omasta roolistasi ja millaista ammattitaitoa se vaatii, jotta pystyt omalla toiminnallasi luomaan työyhteisölle selkeyttä ja rauhaa muutoksen haasteiden keskelle.

#### **Suositus 4:**

#### **Ottakaa työstä palautumisen keinot osaksi työn arkea**

Muutos vie aikaa ja energiaa. Kuormitus voi kasvaa korkeaksi. **Palautumisen suunnitteluun osaksi työn arkea pitää tietoisesti panostaa, koska se voi helposti unohtua hektisessä muutosprosessissa.** Mitä kiireempää on, sitä tärkeämpää on tauottaa työtä säännöllisesti ja käyttää muita palautumisen keinoja.

Kokeilkaa keinoja edistää parempaa palautumista:

- Rytmittäkää työtehtäviä niin, että työpäivässä on vaihtelevuutta. Sijoittakaa vaativat työtehtävät aikaan, jolloin olette virkeimmillänne.
- Huolehdi työnteosta ja ruokatauoista – erityisesti silloin, kun on kiire.
- Katkaikaa työajatukset ja virkistäytykää tapaamalla työkavereita kahvitauoilla ja keskustelemalla ihan muusta kuin työasioista.
- Pitäkää työpäivän aikana lyhyitä mikrotauoja esimerkiksi jaloittelemalla, venyttelemällä, katselemalla kaunista valokuvaa tai kuuntelemalla musiikkia.
- Sopikaa, miten akuutissakin tilanteessa on mahdollista olla yhteydessä kollegaasi, jonka kanssa voi vaihtaa ajatuksia hankalista tilanteista. Tarjotkaa ja pyytäkää apua työkavereina kiireisinä aikoina ja haastavien työtehtävien äärellä. Yhteenkuuluvuus edistää työstä palautumista.
- Tekemättömien työtehtävien murehtimisen sijaan iloitkaa ja kiittäkää onnistumisista ja tehdystä työstä. Palautumista voidaan edistää lisäämällä työstä saatavaa arvostusta ja tunnustusta.

Muutostilanne tuo mukanaan erityisiä haasteita esihenkilöroolissa toimimiseen. **Muista pitää huolta omasta jaksamisestasi muutoksessa.** Lue vinkkejä omasta palautumisesta huolehtimiseen Esihenkilön oma palautuminen -osiosta.

Organisaation selkeät prosessit ja tehtävänjako tukevat sujuvaa muutosprosessia ja ylläpitävät työhyvinvointia muutoksen aikana. Lähiesihenkilöt ovat tärkeässä roolissa muutosprosessin konkretisoinnissa ja toteuttamisessa, mutta ylimmällä johdolla on aina lopullinen vastuu muutosprosessin johtamisesta.

---

## **Pysähdy pohtimaan**

Mitkä ovat ne säännöllisesti toistuvat tilaisuudet, joissa puhutte muutosmyllerryksen herättämistä tunteista? Miten tuette toisianne arjessa? Tehkää huoneentaulu kahvihuoneeseen.

Miten varmistat ja etenette, että työntekijät voivat osallistua suunnittelemaan työssään tapahtuvia muutoksia tai ainakin pohtimaan, mitä muutokset merkitsevät työssä?

Mitkä asiat työyksikössänne ovat muutoksesta johtuen erityisen kuormittavia? Miten hallitsette kuormitusta ja varmistatte, että jokaisella on mahdollisuus työn tauotukseen työpäivän aikana?

Millaista tukea muutoksessa esihenkilötyöhön kaipaat johdolta? Miten viette tätä viestiä eteenpäin yhdessä työkavereiden kanssa?

---



## Muutoksen jälkeen – toipuminen

**Muutosmyllerryksen helpottaessa on tärkeä pysähtyä tarkastelemaan jo arjeksi muuttunutta muutosta sekä sen vaikutusta työn kuormitukseen ja työstä palautumiseen. Mikä meni hyvin ja mitä otamme opiksi? Miten muutosmyllerryks vaikutti jaksamiseemme ja työstä palautumiseen? Mitä teemme nyt tilanteen rauhoittamiseksi ja muutoksesta toipuaksemme?**

---

### Pysähdy pohtimaan

Miten sinun työyhteisössäsi käsitellään jo tapahtuneet muutokset?

Mistä ja miten kiitätte muutostyöstä?

Miten huolehditte palautumisesta muutosmyllerryksen jälkeen?

Mitkä työyksikkösi nykyiset käytännöt (rakenteet) ovat toimivia työn kuormituksen hallinnan ja työstä palautumisen vahvistamisen kannalta?

---



### SUOSITUKSET

1. Hyvästelkää muutosvaihe yhdessä ottamalla opiksi, miten hallitsette työkuormitusta ja varmistatte työstä palautumisen seuraavassa muutosmyllerryksessä
2. Arvioikaa, miten hyvin työn kuormitus on hallinnassa ja toteutetaanko palautumisen keinoja työssä
3. Varaa säännöllisesti työyksikön kokousten asialistalle aikaa työhyvinvoinnin tarkasteluun ja tunteiden jakamiseen/purkamiseen
4. Auta eteenpäin kiitoksin ja rakentavalla palautteella
5. Hae tukea toimintaasi HR:stä ja työterveyshuollosta

## Suositus 1:

### Hyvästelkää muutosvaihe yhdessä ottamalla opiksi, miten hallitsette työkuormitusta ja varmistatte työstä palautumisen seuraavassa muutosmyllerryksessä

Muutoksen jälkeen uppoudumme helposti uuteen arkeen ja kiireeseen. Tässä vaiheessa on kuitenkin tärkeä pysähtyä tarkastelemaan jo arjeksi muuttunutta muutosta sekä sen vaikutusta työn kuormitukseen ja työstä palautumiseen. **Varaa tätä varten aikaa yhteiseen työyksikön palaveriin.** Voitte keskustella pienryhmissä, jotta jokainen saa mahdollisuuden osallistua. Sopikaa, että kukin ryhmä kirjaa esimerkiksi 1–3 tärkeintä asiaa /kysymys yhteiseen dokumenttiin.

- Mikä meni hyvin?
- Mitä olisi pitänyt tehdä toisin?
- Mikä muutosmyllerryksessä oli erityisen kuormittavaa?
- Mitä otamme opiksi seuraavaan muutokseen valmistautuessa tai jo menossa olevaa muutosta läpikäyessä, jotta työ sujuu ja työkuormitus on kohtuullista?
- Mitä otamme mukaan vanhasta, mitä jätämme taakse?
- Miten muutosmyllerrys vaikutti jaksamiseemme ja työstä palautumiseen?

Muutoksen päättymistä ei ole välttämättä helppoa hahmottaa. Jotkut muutokset ovat tavallaan jatkuvia, esimerkiksi työvoimapulan ratkaiseminen. Varsinkin isoissa muutoksissa on hyvä asettaa välitavoitteita tai Mitä meille kuuluu? -pohtimishetkiä, joiden kohdalla voidaan pysähtyä tarkastelemaan tilannetta.

## Suositus 2:

### Arvioikaa, miten hyvin työn kuormitus on hallinnassa ja toteutetaanko palautumisen keinoja työssä

Työstä palautumiseen panostaminen on tärkeää myös muutoksesta toipuessa. Työtehtävien muuttuessa on syytä tarkastella työn kuormitustekijöitä.

- Miten kuormitustekijöiden tilanne on muuttunut työyksikössämme?
- Mitkä ovat yleisimmät työn kuormitustekijät työyksikössämme?
- Miten hyvin palautumme työstä?

**Työpaikan riskinarviointi on syytä päivittää aina, kun työtehtävät muuttuvat.** Lisätietoa saat mahdollisista hyvinvointikyselyistä, kehityskeskusteluista ja työterveyshuollon tekemästä **työpaikkaselvityksestä.** Työhyvinvointikyselyiden tulokset kertovat, että monissa mittareissa työntekijöiden kokemus on ollut yleensä huonompi kuin esihenkilöiden tai johdon, joten tietoon perustuva tilannekuva on hyvä lähtökohta toiminnan suuntaamiselle. **Ota kuormitustekijöiden tunnistaminen, ratkaisujen kehittäminen ja toteutuksen seuranta säännöllisesti toistuvaksi temaksi myös työpaikan palaverien esityslistalle.**

Keskeistä on työn kuormitustekijöiden hallinta. **Ota kuormitustekijät puheeksi kehityskeskusteluissa ja päivittäisissä keskusteluissa.** Muutoksen myötä on voinut tulla myös uusia työn kuormitustekijöitä. Esimerkiksi eettinen kuormitus liittyy usein hoitoalan muuttuneisiin mitoituksiin tai toiminnan painotuksiin, kun työtä ei voikaan enää tehdä siten kuin aikaisemmin on hyväksi kokenut.

Yhteisesti sovitut pelisäännöt, toimintatavat ja yhteinen keskustelu uusien toimintatapojen herättämistä tunteista ovat keinoja kuormitustekijöiden hallintaan.

**Laita työyksikön säännöllisten palaverien asialistalle jaksaminen ja työkyky.** Työkuorman hallinta ja työstä palautuminen jo työpäivän aikana esimerkiksi riittävällä tauotuksella on erityisen tärkeää niiden työntekijöiden osalta, jotka kokevat työkykynsä ja terveytensä heikentyneeksi. Miten huomaat ne työntekijät, jotka muutoksen aikana kuormittuivat liikaa?

Kokeilkaa keinoja parempaan palautumiseen

- Huolehdimme siitä, että työyhteisössä on mahdollisuus keskustella työssä kohdatuista vaikeista ja haastavista tilanteista sekä niiden aiheuttamista tunteista. Tällekin on hyvä varata aikaa palaverien asialistalla.
- Pyrimme lisäämään keinoja vaikuttaa omiin työjärjestelyihimme ja työaikoihin niin, että työkuormitus pysyy kohtuullisena.
- Varmistamme, että kunkin työssä on jatkossakin sopivasti haasteita ja samalla mahdollisuuksia kehittää omaa osaamista.
- Pidämme yhteisöllisesti huolta toistemme tauoista: pyydämme työkaverin mukaan tauolle ja autamme kiireisempiä työntekijöitä pääsemään tauoille.
- Pidämme työyhteisössä yhdessä rentoutumishetkiä, taukoliikuntatuokioita tai käymme happihyppelyllä.
- Työpäivän onnistumisen huomaaminen tai kiitoksen antaminen työpäivän päättyessä antaa hyvää mieltä. Hyvällä mielellä stressitasot laskevat nopeammin.
- Työmatkaliikunta, ulkoilu tai muu rutiini työpäivän päättyessä auttaa karistamaan työasiat mielestä. Vaikka työpäivän jälkeen väsyttää, lyhytkin hetki palauttavaa liikuntaa auttaa nukku-  
maan paremmin.
- Teemme vapaa-ajalla asioita, jotka irrottavat ajatukset työstä, rentouttavat ja ovat itselle merkityksellisiä.

### **Suositus 3:**

#### **Varaa säännöllisesti työyksikön kokousten asialistalle aikaa työhyvinvoinnin tarkasteluun ja tunteiden jakamiseen/purkamiseen**

Muutos aika on monesti kiireinen ja tunteiden käsittely saattaa jäädä vähemmälle. Ne nousevat kuitenkin pintaan suurimpien paineiden helpottaessa.

Vaikka joskus vanhojen muistelu tuntuu muutosvastarinnalta, on hyvä huomata, että muutoksen läpiviennin kannalta reagointi on aina parempi vaihtoehto kuin se, että ei tunnu missään. Silloin voi arkinen työ jatkua entiseen tapaan eikä uusia toimintatapoja oteta käyttöön.

**Anna tilaa tunteiden ilmaisemiselle ja niistä puhumiselle esimerkiksi varaamalla työyksikön palavereissa aikaa tälle keskustelulle.**

#### **Suositus 4:**

##### **Auta eteenpäin kiitoksin ja rakentavalla palautteella**

Mieli juuttuu helposti menetyksiin ja epäkohtiin. **Nosta keskusteluun myös onnistumiset** ja muutosten hyvät vaikutukset, epäkohtia väheksymättä. **Anna myös työhön liittyvä rakentava palaute ystävällisesti. Keskity palautteessasi työhön ja sen tekemiseen.**

Positiivinen palaute on erityisen tärkeää, kun opetellaan uutta arkea. **Kiitä tasapuolisesti kaikkia** työntekijöitä, niin pienistä kuin suuristakin onnistumisista. **Mistä saat itse kiitosta?**

#### **Suositus 5:**

##### **Hae tukea toimintaasi HR:stä ja työterveyshuollosta**

Kun muutos on ohi, HR ja työterveyshuolto tukevat sekä sinua että työyhteisöäsi edelleen. **Hyödynnä** niiden tarjoama tuki.

Jos sinulla herää huoli työntekijän työkyvystä, **keskustele ensin** työntekijän kanssa oman organisaation varhaisen välittämisen mallin mukaisesti. Lisätuen saamiseksi ota yhteyttä työterveyshuoltoon. **Työterveyshuollon** ydintehtävä on tukea työkykyä.

---

#### **Pysähdy pohtimaan**

Mikä on jo kunnossa?

Mihin panostatte seuraavaksi?

Oppaan alussa kirjasit, mihin kysymyksiin etsit vastausta opasta lukiessasi. Mitä vastauksia löysit?

---

## Lisätietoa oppaan teemoista

- Mielenterveyden työkalupakki: [hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki](https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki)
  - Miten voit -työhyvinvointitesti
  - Sote-alan palautumislaskuri
  - Liikettä työn mukaan -työkalu
- Pötki pitkälle – Keinoja työn kuormitustekijöiden hallintaan sosiaali- ja terveysalan yrittäjille ja työntekijöille: [www.ttl.fi/potkipitkalle](https://www.ttl.fi/potkipitkalle)
- Mars matkalle! Terveyttä työpaikoille -suositukset: [www.ttl.fi/mars-matkalle-terveytta-tyopaikoille-suositukset](https://www.ttl.fi/mars-matkalle-terveytta-tyopaikoille-suositukset)
- Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä -opas: [www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa)
- OLLAPPA-hankkeen pikaoppaat ja muut materiaalit: [www.ttl.fi/ollappa](https://www.ttl.fi/ollappa)
  - Sote-esihenkilön pikaopas työn olennaistamiseen
  - Sote-esihenkilön pikaopas kehityskartta-työskentelyyn
  - Sote-esihenkilön pikaopas yhteiseen kehittämiseen vuorotyössä
  - Sote-esihenkilön pikaopas psykologiseen turvallisuuteen
  - Yhteisöllisen palautumisen vinkkilista

## YHTEISTYÖSSÄ



**Työsuojelurahasto**  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



**ETELÄ-KARJALAN**  
hyvinvointialue



**KESKI-SUOMEN**  
HYVINVOINTI-  
ALUE



**KEUSOTE**  
Keski-Uudenmaan hyvinvointialue



**Pohde** Pohjois-Pohjanmaan  
hyvinvointialue



**Pohjois-Savon**  
hyvinvointialue



**Päijät-Hämeen**  
hyvinvointialue



**Satakunnan**  
hyvinvointialue