

LÄHITYÖYHTEISÖN MERKITYS ONNISTUNEESSA TYÖHÖN PALUUSSA

- Tutkimuksia työkavereiden vaikutuksesta työhön paluussa
- Kokemuksia työyhteisöjen vastaanottokyky -valmennuksesta

Leena Boltar

Psykologi, PDO,

psykoterapeutti,

johdon- ja esimiesten työnohjaaja

työ- ja organisaatiopsykologian EuroPsy -erikoispätevyys

GSM 044 781 3095

Kuntoutussäätiö / Tutkimus ja kehittäminen

PL 39 (Pakarituvantie 4-5), 00411 Helsinki

puh.(09) 530 41, faksi (09)5304343

leena.boltar@kuntoutussaatio.fi

Mikä vahvistaa tokenemiskykyä? Miten sinun lähityöyhteisösi on vaikuttanut työkykyysi?



Työ- ja toimintakyky ei ole staattinen tila

- Kannattaisiko työ- ja toimintakyvyn arvioinnin lisäksi käyttää resursseja sen soveltamiseen mitä jo tiedämme siihen vaikuttamisen mahdollisuuksista?
- Kaikilla on rajoituksia työkyvyssään ja kuka tahansa voi olla myös potentiaalinen osatyökykyinen.
- Työn tekeminen voi sinällään edistää terveyttä

Osatyökykyisyys, täsmätyökyky

- Osatyökykyisyyttä on **monenlaista** - osatyökykyisiä voivat olla esimerkiksi vammaiset henkilöt, pitkäaikaissairaat, vakavasta sairaudesta toipuvat tai elämänkriisin kokeneet.
- Osatyökykyisiä voivat olla myös pitkäaikaistyöttömät, joiden työ- ja toimintakyky on alentunut vamman, sairauden tai sosiaalisten syiden takia.
- **Työkyky voi vaihdella huomattavasti** elämän eri vaiheissa. Osatyökykyisyys voi olla **myös tilapäistä**.

- Iisisti töihin -hankkeessa on tunnistettu, että **yksi keskeisimmistä kriittisistä menestystekijöistä** osatyökykyisten rekrytoinnin ja työhön paluun sujuvoittamisessa on **lähityöyhteisön merkitys työn aloittamisen onnistumisessa.**
- Onnistuminen edellyttää lähityöyhteisöltä **vastaanottokykyä.**
- Jos työn aloitus ei pelitä, niin tekijän osaamiseen sopiva ja rajoitukset huomioiva työnkuvakaan ei auta.
- Tähän kohtaan yhteistyöyrityksemme pyysivät hankkeen tukea

Tutkimuksia lähityöyhteisön vaikutuksesta

- **Dunstan D, MacEachen E** (2013) Bearing the brunt: Co-workers' experiences of work reintegration processes. Journal of Occupational Rehabilitation 23(1)
- doi: 10.1007/s10926-012-9380-2
- **Dunstan D, Mortelmans K, Tjulin Å, MacEachen E** (2015) The Role of Co-Workers in the Return-to-Work Process. International Journal of Disability Management 10/2015
- <https://doi.org/10.1017/idm.2015.2>.
- **Etuknwa A, Daniels K, Eib C** (2019) Sustainable Return to Work: A Systematic Review Focusing on Personal and Social Factors. Journal of Occupational Rehabilitation 29 (4)
- <https://doi.org/10.1007/s10926-019-09832-7>.
- **Mortelmans A.K, Verjans M** (2012) Return-to-Work3. Paper presented at the 6th International Forum Disability Management, London, England, September 10–12, 2012
- **Mortelmans A.K, Verjans M, Mairiaux P** (2012) Adapting the Sherbrook model to the Belgian situation. Poster session presented at the 2nd Scientific Conference on Work Disability Prevention and Integration, Groningen, the Netherlands, October 22–24, 2012
- **Tjulin A, MacEachen E, Ekberg K** (2009) Exploring work- place actors experiences of the social organization of return- to-work. Journal of Occupational Rehabilitation 20(3)
- doi: 10.1007/s10926-009-9209-9.

Työkavereilla ja työyhteisöllä merkittävä rooli työhön palaamisen onnistumisessa

- Alkavien työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentäminen ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantaminen ovat olleet keskeisiä tavoitteita pyrkimyksessä pidentää työuria
- Esim. masennukseen liittyvä työkyvyttömyys on kuitenkin kasvanut, vaikka masennus sairautena ei ole lisääntynyt
- Sekä masennuksesta että tuki- ja liikuntaelin sairauksista olisi tärkeä päästä nopeasti hoitoon ja toipumisvaiheessa on oleellista palata ajoissa takaisin töihin, pitkät sairauspoissaolot ennakoivat selvästi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä
- Paluu oikein mitoitettuun työhön tukee ja parantaa mielenterveyttä sekä työkykyä
- Yksi kriittisistä menestystekijöistä on **lähiyöyhteisön merkitys** osatyökykyisten työn aloittamisen onnistumisessa

Työhön paluun onnistuminen edellyttää työyhteisöltä vastaanottokykyä

- Pitkäkestoinen työelämästä poissaolo etäännyttää ja nostaa työhön palaamisen kynnystä
- Puhuessaan työn merkityksestä ihmiset pitävät usein tärkeimpinä toisten kanssa vuorovaikutuksessa tapahtuneita asioita
- Sairaslomalta palaavien ja osatyökykyisten onnistunut vastaanottaminen työyhteisöön on siis tärkeä paitsi kansantaloudellisesti myös inhimillisesti
- Lähityöyhteisön systemaattinen huomioiminen osatyökykyisen työhön paluuprosessissa on jäänyt vähälle huomiolle. Sitä tulisikin kehittää toimivaksi työkaluksi työurien pidentämisen keinovalikoimaan
- Seuraavassa kansainvälistä tutkimusta aiheesta

Kollegat olisi hyvä ottaa aktiivisesti mukaan jo suunnitteluvaiheessa

- Dunstan ym. (2015) ja Etuknwa, Daniels, ja Eib (2019) painottavat työhön paluun prosessissa työympäristön näkemistä sosiaalisena todellisuutena
- Onnistuneen työhön paluun edellytykset piilevät erilaisissa, keskinäisesti vaikuttavissa tekijöissä, erityisesti työyhteisön tuessa sekä työhön palaajan omista piirteistä
- Dunstan et al. korostavat kollegoiden usein näkymättömäksi jäävää työtä paluun onnistumiseksi, ja sitä miten nämä olisi hyvä ottaa mukaan aktiivisesti jo suunnitteluvaiheessa
- Etuknwa et al. painottavat esimiesten ja kollegoiden tuen merkitystä, sekä työhön palaajan positiivista asennetta ja uskoa omaan kykyihin

Työkavereiden roolia ei ole useinkaan virallisesti ohjeistettu

- Dunstan et al. (2015) alleviivaavat kollegoiden roolia onnistuneessa työhön paluun prosessissa
- Esittelevät kolme tutkimusta, joissa työkavereiden roolia työhön paluussa on tutkittu, ja joissa näkökulmana on ollut erityisesti kollegoiden kokemukset prosessista
- Kollegoiden kokemuksista tiedusteltaessa korostuivat:
 1. työpaikka sosiaalisena kontekstina;
 2. työ jota kollegat tekevät työhön paluun prosessissa;
 3. sekä hyödyt, joita ilmenee kun kollegat sisällytetään työhön paluun suunnitteluun ja toimeenpanoon

Työkavereiden roolia ei ole useinkaan virallisesti ohjeistettu

- Tjulin ym. (2009) ruotsalaisessa tutkimuksessa kollegat kuvailivat työhön palaajalle antamaansa tukea, joka ulottui prosessin eri vaiheisiin:
 1. Sairauspoissaolon aikana puheluita ja kuulumisen kyselyä
 2. Paluuvaiheessa käytännön järjestelyt ja sopeuttaminen
 3. Pidemmällä aikatahtimella joustaminen, jotta palaaja saa tilaa ja aikaa toipumiselle
- Kollegoiden roolia ei ollut sisällytetty viralliseen ohjeistukseen, kertoivat toimineensa lähinnä sosiaalisen omatunnon / vastuunkannon kautta
- Kollegoilla tunnustamaton, mutta kriittinen rooli palaajan tukemisessa

Organisaation tuki työhön paluun prosessille tärkeää

- Myös Dunstan ja MacEachenin (2013) kanadalaistutkimuksessa kollegoiden rooli, mutta esiin myös **negatiiviset kokemukset**, joita kollegoille koitui, **jos organisaatio ei tukenut** prosessissa
- Jotta kollegat välttyvät ylimääräiseltä rasitukselta olisi tärkeää, ettei kertyisi lisätyötä, ja että prosessiin liittyisi mahdollisimman avointa kommunikaatiota
- Kommunikaation puute saattoi johtaa tulokseen, jossa palaajalle annetut tehtävät olivat epäsopivia, ja sekä kollegat että palaava kärsivät

Hyviä kokemuksia työtiimin osallistamisesta paluuprosessiin

- Mortelmansin ja Verjansin (2012) belgialainen tutkimusprojekti, jossa pyritään tekemään tapauskohtaisesti suunniteltuja työhön paluun ohjeistuksia, ottaa myös kollegat aktiivisesti huomioon
- Projektin myötä kehitetty työkalu, joka ohjeistaa huomioimaan erityisesti:
 1. avoimen kommunikation
 2. työtiimin mukaan ottamisen ratkaisujen kehittelyyn
 3. tiimi jakaa yhdessä vastuun palaamisen onnistumisesta
(Case: keski-ikäinen MT-kuntoutuja 10h myyntitiimissä, psy.-psykoterapeutti ohjaa)
- Tutkimusten havaintoja tukee myös aiempi vammaistutkimus (disability) että verrannollisen oikeudenmukaisuuden teoria (equity theory):
 - tuen antaminen on nähtävä reiluna ja hyvien ihmissuhteiden lisäksi ympäröivä organisaatio on koettava käytännössään säännönmukaisesti oikeudenmukaisena

Yleisimmistä mielenterveyshäiriöistä sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista löytyy yhdenkaltaisuutta

- Etuknwa ym. (2019) tutkivat 13 relevanttia tietokantaa ja 79 tutkimusta jäljittääkseen henkilökohtaisten ja sosiaalisten tekijöiden vaikutusta kestävään työhön paluuseen tuki- ja liikuntaelinsairauksien ja yleisimpien mielenterveyshäiriöiden johdettua sairaspoissaoloon
- Nämä sairaudet ovat yleisimpinä syinä sairauspoissaoloille, esim. UK tilastot 1,2 miljoonaa ihmistä on kokenut työhön liittyvää sairastumista, ja näistä 80 prosenttia ym. sairauksiin liittyen
- **Työllä merkitys kuntouttavana toimena, erityisesti kun työhön paluu tapahtuu riittävän aikaisessa vaiheessa**

Mielenterveyshäiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet yleisimmät syyt sairauspoissaoloille

- Tutkimuksessa painotettiin yleisimpien mielenterveyshäiriöiden sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksien yhdenkaltaisuutta: on vaikea saada diagnoosi tai se on epäselvä, jolloin se voi johtaa kroonisiin poissaoloihin
 - Hoidon alkaminen samoin kuin toipuminen viivästyy ja elinajanodote laskee
 - Samankaltaisuutta löytyy myös työhön paluun prosesseissa ja sosiaalisissa riskitekijöissä
 - Sairaudet myös liitetty toisiinsa – tuki- ja liikuntaelinsairauksista kärsivä voi altistua myös mielenterveyshäiriöille, kuten masentuneisuudelle ja ahdistukselle
- Näin ollen **hyödyllistä tutkia tekijöitä, joiden voidaan todeta tukeneen työhön paluun prosesseja molempien sairauksien kohdalla.**

Kestävä työhön paluu on monen tekijän yhdistelmä

- Kestävän työhön paluun kriteerinä on kolmen kuukauden jakso, jonka aikana ei sairauspoissaoloja
- Havaittiin, että henkilökohtaisten ja sosiaalisten tekijöiden yhteisvaikutus olisi huomioitava työhön paluun suunnittelussa ja sitä tukevassa politiikassa
- Havaittiin myös yhteys henkilökohtaisten ja sosiaalisten tekijöiden välillä, esim. hyvä asenne ja työyhteisön tuki .
- Vahvin näyttö osoittaa, että onnistumisen edellytyksenä on työpaikan tuki, hyvä asenne, usko omaan kykyihin, nuori ikä sekä korkea koulutus
- **Tutkijat painottavat kannustetta sekä työpaikan että valtion tasolta esihenkilöiden ja kollegoiden tuen lisäämiseksi työhön paluun prosesseissa**
-> tuen lisäämisellä sekä suora että epäsuora positiivinen vaikutus: työyhteisön tuki-> palaajan hyvä asenne => onnistumisen todennäköisyys paranee

Työkulttuuriin tarvitaan lisää avoimuutta

- Palautteen puute vuosikymmeniä ongelmana suomalaisessa työelämässä
- Skeematerapian kehittäjä Jeffrey Young totesi vieraillessaan Suomessa, että äkkiseltään näyttää siltä, että koko kansa kärsii estyneisyyden tunnelukosta
- Aktiivinen työkaveruus vaatii vielä vahvistamista - suomalaiset usein hienotunteisuuden nimissä puuttumatta toistensa asioihin, silloinkin kun se olisi tarkoituksenmukaista
- Kipu ilua siitä, mitä sanoa työkaverille nähdessään tämän olevan esim. ratkeamispisteessä, on ollut helpompi olla sanomatta mitään
- Kun palaaja muutenkin tuntee lähtökohtaisesti itsensä ulkopuoliseksi, voi tulkita kaikenlaisen kontaktin puutteen helposti itseensä kohdistuvaksi torjunnaksi

Työyhteisön vastaanottokyky – valmennuksen esittely

Työyhteisön vastaanottokyky -valmennus

- Teimme ensin videon (löytyy Iisisti töihin –oppaasta), jossa eri tavoin osatyökykyisinä olleet henkilöt kertovat, **mikä on auttanut heitä liittymään työyhteisöön**. Mukana on myös oppimisympäristökoordinaattorin kommentti.
- Valmennuksessa pohdimme yhdessä, mikä ko. työyhteisössä jo toimii ja **tukee työkykyä**. Keskustelemme siitä, **miten yhdessä kehittää niin, että tulijan liittyminen työporukkaan** sujuisi parhaalla mahdollisella tavalla.
- Asiantuntija –klinikka menetelmän avulla pyrittiin hahmottamaan kunkin **työyhteisön lähikehityksen vyöhyke ja ratkomaan juuri heidän esteitään osatyökykyisten palkkaamisessa**.

Tavoitteena

- poistaa yleisimpiä osatyökykyisiin liittyviä väärinkäsityksiä
- tarkastella mistä työyhteisön hyvä vuorovaikutus koostuu
- antaa työkavereille käytännön keinoja työyhteisöön mukaan ottamiseen
- syntyy konkreettinen työyhteisön vastaanottokykyä edistävä suunnitelma käytännön toimenpiteineen
- auttaa työyhteisöä tekemään työpaikasta vielä paremmin kaikkien terveyttä edistävän

Ennen valmennusta

- Ohjelman yksityiskohdat ja toivottavat painotukset on sovittu aina kunkin yrityksen avainhenkilöiden kanssa erikseen.
- Valmentaja on myös tutustunut organisaatiossa aiemmin tehtyyn koulutukseen, johon voidaan viitata ja jota voidaan hyödyntää vastaanottokyky -valmennuksessa.
- Ennakkotehtävänä Iisisti töihin oppaaseen tutustuminen ja vähintään yhden ko, yritykselle tärkeän asian poimiminen siitä.

- Valmennuksen kesto oli 3 - 4 tuntia.
- Tapahtuman ajankohdasta, muista yksityiskohdista ja tavoitteista sovittiin yrityskohtaisesti.
- Valmennus toteutettu etäkoulutuksena.
- Tarjosimme valmennusta ensin Iisisti töihin -yritysverkoston jäsenille.
- Pääasiassa esimiehille suunnattu työkykyjohtamiseen painottuva työnohjauksellinen versio
- Pilottien pohjalta yhteiskehitettiin onlinetyöskentelyä
- Olisi hedelmällistä voida laajennetaan muihin osatyökykyisiä rekrytoiviin yrityksiin ja julkiselle sektorille

Ohjelma esimerkki:

9.00

Liiketoiminnan johtajan puheenvuoro (5min)

Osallistujien **esittäytyminen** (kamera päällä)

Osatyökykyisyys ja lähityöyhteisön vastaanottokyky

9.40 Mitä **olemme jo onnistuneet kehittämään ja mihin olisi vielä syytä panostaa?**

Pienryhmissä valitkaa: ensin kuka ryhmästänne kertoo **tyytyväisyyttä tuottaneet** asiat ja kuka **mihin vielä tulisi panostaa** sekä kolmas, joka kertoo mihin yhteen näistä kehitettävistä asioista haluatte toisen ryhmän keksivän **käytännön ratkaisuehdotuksia**.

10.00 Yhteinen purku ja kehitettävien asioiden vaihto

10.20 Pienryhmissä **ratkotaan annettuja** tehtäviä + biotauko

11.00 Ryhmien **kehittämisehdotukset käytännön toimenpiteineen** + yhteistä ideointia

11.30 Mitä ennakkotehtävänä olleesta **lisisti töihin oppaasta mukaan työhön** (5min keskustelu ryhmissä)

12.00 Tilaisuuden päätös

Työyhteisön vastaanottokyky-valmennus edistää koko työyhteisön hyvinvointia

- Toteutettiin yhteistyöyrityksissä 7 valmennusta, noin 70 esimiehen kanssa, suotuisin vaikutuksin
- Onnistuttiin **poistamaan osatyökykyisiin liittyviä väärinkäsityksiä**, valottamaan **lähityöyhteisön psykologisen turvallisuuden ja avoimen kommunikation merkitystä**
- Tuotettuun **myös yrityskohtaisia ratkaisuja osatyökykyisten palkkaamiseen** liittyviin haasteisiin
- Asiat, jotka työyhteisössä **helpottavat osatyökykyisten työllistämistä**, edesauttavat myös **pitkältä sairauslomalta palaavia** ja rakentavat samalla **koko työyhteisön terveyttä edistävää ja työkykyä tukevaa vuorovaikutusta**