

# Tue työkykyä - ryhmäohjaus esimiehen työkaluna



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



**T**yökyvystä huolehtiminen kuuluu asioihin, joita esimiehen tulee seurata ja pitää esillä. Pitää myös reagoida, jos työkyvyssä on ongelmia. Esimies käsittelee työkykyyn liittyviä asioita paljon yksilökeskusteluissa. Esimiestyöhön kuuluu kuitenkin myös paljon ryhmätilanteita, joita voidaan hyödyntää työkyvyn tukemisessa, esimerkiksi vuoropalaverit, ryhmäkehityskeskustelut ja koulutustilanteet. Tämä opas auttaa esimiestä ohjaamaan ryhmätilanteita työkykyä tukevaan suuntaan.

Työkyky tarkoittaa työntekijän voimavaroja suhteessa työn vaatimuksiin. Paloalalla seurataan fyysistä työkykyä hyvinkin rutinoituneesti. Työkyky on kuitenkin muutakin. Se on motivaatiota, jaksamista, uskoa omaan osaamiseen, luottamusta ryhmään, uuden oppimista sekä mahdollisuutta tehdä työtä erilaisissa elämäntilanteissa voimien vaihdellessa. Lisäksi perhe, lähiyhteisö ja toimintaympäristö vaikuttavat työkykyyn. Vaikka itsestä huolehtiminen kuuluu jokaisen työntekijän omalle vastuulle, työkykyä rakentavat myös yhteiset tavat, toimintamallit ja ilmapiiri, samoin työnantajan vastuulla olevat

työolosuhteet ja työpaikkakulttuuri. Tähän vastuuseen on joitakin selkeitä sääntöjä, etenkin niitä, jotka koskevat työturvallisuutta ja työkyvyn vakavaa uhkaa. Useat työkyvyn kysymykset ovat kuitenkin sellaisia, joihin ei löydy sääntökirjan ohjetta. Vaikeata voi olla myös hahmottaa, mikä kaikki kuuluu työkykyyn.

Ryhmässä toimiminen ja kokemusten jakaminen tuottaa sosiaalista tukea. Ryhmässä saa työkavereilta rohkaisua. Ryhmässä saa myös laajemman näkökulman omiin reaktioihin ja tapoihin. Näin opitaan ajattelun ja toiminnan joustavuutta ja harkintaa ja voidaan tunnistaa omia sokeita pisteitä. Ryhmäkeskustelu auttaa myös oppimaan inhimillistä toimintaa ja erilaisten ihmisten reaktiotapoja. Ryhmässä saadaan erilaisia ratkaisumalleja ja käytännön ideoita työn ongelmiin.

**Esimies, sinun ei tarvitse tietää kaikkea. Luota ryhmään, sieltäkin löytyy ratkaisuja.**

## Luottamus työyhteisössä tukee työkykyä

Työyhteisön jäsenten kyky toimia keskenään ja luottaa toisiinsa edellyttää avoimuutta. Luottamus työyhteisön vuorovaikutuksessa ei kuitenkaan synny itsestään – sen eteen täytyy tehdä töitä. Esimies on avainasemassa oman yhteisönsä avoimuutta tukevien toimintamallien ja puhumisen tavan luotsaamisessa.

### Esimes, näin rakennat luottamusta:

#### 1. Toimi esimerkkinä

Oma käyttäytymisesi ja asenteesi välittyy – myös sanaton viestintä nähdään työyhteisössä. Aitous, omana itsenä toimiminen edesauttaa mutkatonta kanssakäymistä. Epäaitous sen sijaan hankaloittaa ja luo jännitteisyyttä.

#### 2. Anna palautetta

Konkreettinen ja arkinen työhön liittyvä palaute on tehokasta. Pienetkin työtehtävissä tapahtuvat edistysaskeleet on tärkeää huomata ja tuoda esiin. Arvostuksen kokeminen on perusta työmotivaatiolle.

#### 3. Vaikuta keskustelun tapaan

Kuuntele ja osoita kiinnostusta. Kysy aktiivisesti. Vältä antamasta valmiita vastauksia.

#### 4. Toimi reilusti

Ole tasapuolinen. Esimiehen taito ylittää työntekijöihin kohdistuvat sympatit ja antipatit on tärkeää.

#### 5. Puutu ristiriitoihin

Nosta jännitteet ja erimielisyydet avoimeen keskusteluun. Puhumattomuus on varmin tapaa ongelmakierteen syvenemiseksi. Epäkohtien rakentavalla käsittelyllä saadaan esiin ratkaisuvaihtoehtoja.

#### 6. Luo tilaisuuksia keskustelulle

Varaa aika ja paikka, jossa työstä ja työkyvystä puhuminen on luontevaa. Huolehdi, että kaikilla työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus osallistua keskusteluun ja tuoda omat näkemyksensä esiin.

## Suunnitelluilla ryhmätapaamisilla ratkotaan työkyvyn pulmia

Suunnitelluilla ryhmätapaamisilla tarkoitetaan tässä tavoitteellista, ohjattua työskentelyä ryhmäläisten työkyvyn edistämiseksi ja tukemiseksi. Tällaisia voivat palo- ja pelastuslaitoksen arjessa olla esimerkiksi operatiivisten tehtävien purkutilanteet tai kehityskeskustelujen pitäminen ryhmässä. Suunnitellut ryhmätapaamiset mahdollistavat tavoitteellisen ja pitkäjännitteisen työskentelyn työkyvyn tukemiseksi. Siksi niitä tarvitaan luottamuksellisten yksilö- ja kahvipöytäkeskusteluiden lisäksi.

Suunnitelluille ryhmätapaamisille on sovittu etukäteen kokoontumisaika- ja paikka sekä kokoontumisen tarkoitus. Nämä asiat on myös etukäteen kerrottu tapaamiseen osallistuville henkilöille. Ryhmän koko, rakenne, tavoitteet ja toimintatavat määräytyvät tilanteen ja käsiteltävän asian mukaan. Kun ryhmän koko pysyy kohtuullisen pienenä, alle kahdeksassa henkilössä, on keskustelua helpompi käydä koko ryhmän kesken. Tätä suurempi määrä ryhmäläisiä on hyvä jakaa pienempiin porukoihin erityisesti keskustelun ja kokemusten jakamisen ajaksi.

### Ryhmätapaamisessa käsiteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi:

- yhteiset onnistumiset
- myönteinen palaute ryhmälle
- sovittujen vastuiden tai aikataulujen laiminlyönti
- huolimattomuus ja välinpitämättömyys yhteisistä asioista
- lisääntyneet erimielisyydet työyhteisön jäsenten välillä
- näkemuserot työskentelytavoista tai työtehtävistä

## Suunnitellun ryhmätapaamisen kulku

### Mitä teen ennen ryhmätapaamista?

Suunnittele ryhmätapaaminen hyvissä ajoin. Varaa tapaamiselle aika ja paikka ja tiedota tapaamisesta ryhmäläisiä. Mieti mitä ryhmätapaamiselta haluat ja minkälaisin keinoin se on saavutettavissa. Juuri ennen tapaamista on hyvä kerätä hetki ajatuksia ja keskittyä tulevaan tapaamiseen. Vaikka ryhmätapaaminen syntyy aina koko ryhmän yhteistyön tuloksena, on vetovastuu ryhmän ohjaajalla. Huolellinen valmistautuminen on tässä suureksi avuksi.

## Miten aloitan?

Ryhmätapaamisen aluksi on tärkeää määritellä mitä ollaan tekemässä, millaisella työnjaolla ja millaisin tavoittein. Kerro miksi olet kutsunut paikalla olevat ihmiset yhteen, keitä on mahdollisesti poissa ja kuinka paljon aikaa ryhmätapaamiselle on käytettävissä. Varaa aikaa tavoitteesta keskustelemiseen ja varmista, että tavoite tulee ääneen sanotuksi. On myös hyvä tuoda näkyviin ryhmän eri jäsenien vastuut ja tehtävät: mikä on oma roolisi esimiehenä ja mitä odotat alaisiltasi kyseisessä ryhmätapaamisessa.

Minkälaisin ajatuksin olette tulleet tänään tänne?

Mitä odotatte tältä ryhmätapaamiselta?

Kerro lisää.

Mitä ajatuksia muilla tästä herää?

Kaikki ovat tänään kovin hiljaisia. Mistähän tämä hiljaisuus kertoo?

Mikä tänään kolahti?

Minkälaisin tunnelmin lähdet tänään tästä tapaamisesta?

## Mitä teen ryhmätapaamisen jälkeen?

Ohjaajan on hyvä pohtia hetki tapaamista ja kirjata muistiin ryhmässä tehtyjä asioita ja päätöksiä jatkotyöskentelyn tueksi. On myös tärkeää saattaa poissaolleiden ryhmäläisten tietoon, mitä tapaamisessa on tehty ja päätetty.

## Miten ohjaan ryhmän keskustelua?

Ryhmän ohjaajan tärkeimpiä työkaluja on kysyminen eli sellaiset puheenvuorot, joilla saatetaan toinen kertomaan jostakin asiasta omin sanoin. Kysymällä voi myös kutsua muita ryhmäläisiä kommentoimaan toistensa puheenvuoroja yhteisen keskustelun synnyttämiseksi. Varmista, että kaikilla ryhmäläisillä on tilaa osallistua yhteiseen keskusteluun. Joskus on tarpeen kysyä hiljaisempien ryhmäläisten näkemyksiä ja toisaalta hillitä niitä, jotka puhuvat paljon. Luo sellaista keskusteluilmapiiiriä, jossa kaikenlaisten näkemysten ja kokemusten ääneen sanominen on mahdollista. Toisaalta on myös tärkeää sietää hiljaisuutta - usein tärkeiden asioiden äärellä oleminen vaatii niiden pohtimista. Jos joku asia tuntuu ryhmän toiminnassa hankalalta, on se hyvä nostaa pohdiskellevaan sävyyn yhteisen keskustelun kohteeksi.

## Miten päätän tapaamisen?

Ryhmätapaamisen lopuksi vedä yhteen keskustelun kulkua. Pohdi yhdessä ryhmäläisten kanssa, mihin tapaamisen aikana päästiin suhteessa sille asetettuihin tavoitteisiin. Varaa aikaa myös sen pohtimiseen, onko asian työstämistä vielä tarpeen jatkaa. Mikäli tarvetta jatkotyöskentelylle on, sovi koska ja miten työstämistä jatketaan.

## Ryhmätapaamisen onnistuminen on monen tekijän summa

Ryhmätilanteen kulkuun vaikuttaa paitsi ohjaajan toiminta, myös muut ryhmän jäsenet, ryhmäläisten väliset suhteet sekä lukuisat muut tekijät. Ryhmän ohjaajana on hyvä huolehtia myös omasta työhyvinvoinnista ja muistaa, että aina ei kaikki mene putkeen, vaikka kuinka hyvin valmistautuisi. Ryhmän ohjaajana kehittymisessä on avuksi paitsi ohjaaminen, myös omat kokemukset ohjattavana olemisesta.

Tämä opas on tuotettu osana ESR-rahoitteista Kroppa ja nuppi kuntoon – fyysisesti ja psykososiaalisesti raskasta työtä tekevien työkyvyn ja terveyden edistäminen työpaikoilla -hanketta.

**Tekijät:**

Hannonen Heli  
Koivisto Tiina  
Weiste Elina  
Sipponen Jouni

**Lue lisää:**

Vehviläinen, S. (2014). Ohjaustyön opas.  
Yhteistyössä kohti toimijuutta.  
Helsinki: Gaudeamus.

Repo-Kaarento, S. (2007). Innostu ryhmästä.  
Miten ohjata oppivaa yhteisöä.  
Helsinki: Kansanvalistusseura.

Yhteisiä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeita voi löytää esimerkiksi Sytyttäjä-työpajan avulla. Siinä käytetään autoa vertauskuvana hyvinvoivalle työyhteisölle.

- ▶ Ehjä kokonaisuus
- ▶ Hyvä tekniikka
- ▶ Ulospäin hyvän näköinen
- ▶ Suorituskyky
- ▶ Käyttöikä
- ▶ Huollettavuus
- ▶ Takuu/-huolto
- ▶ Käyttömukavuus
- ▶ Hyvät ajo-ominaisuudet
- ▶ Hyvät varustetasot
- ▶ Hyvät viestivälineet ja merkinantolaitteet
- ▶ Hyvät rengaspaineet
- ▶ Monikäyttöisyys
- ▶ Toimii kelillä kuin kelillä
- ▶ Hyvä jousitus

Motivoitunut kuljettaja

**HYVÄ ALUSTA**