

Tämä on rinnakkaistallenne.

Rinnakkaistallenteen sivuasettelut ja typografiset yksityiskohdat *saattavat poiketa* alkuperäisestä julkaisusta.

Julkaisun tekijä(t): Koski, Saija; Kiviniemi, Liisa; Kuusipalo, Jaana

Julkaisun nimi: Yksilö voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin rakentajana

Julkaisuvuosi: 2017

Versio: Julkaistu versio

Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:

Koski, S., Kiviniemi, L. & Kuusipalo, J. (2017). Yksilö voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin rakentajana. *Ratkes: ratkaisu- ja voimavara-suuntautuneiden menetelmien uutislehti*, 23 (2), 10-13.

Haettu 26.4.2018 osoitteesta

http://www.e-julkaisu.fi/ratkes/2-2017/pdf/Ratkes2_2017_tulostus.pdf

Yksilö voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin rakentajana

TEKSTI: SAIIJA KOSKI, LIISA KIVINIEMI JA JAANA KUUSIPALO

Tulevaisuuden työyhteisöt ovat yhä useammin verkostoja, joissa eri alojen osaajat työskentelevät yhteisin tavoittein ja toisiaan tukien. Työn ollessa enenevässä määrin projektiluontoista, vaatii työelämä tekijöiltään muutoskyvykkyyttä ja -halukkuutta, yrittäjämäistä toimintatapaa, monipuolista osaamista sekä erityisesti hyvää itsensä johtamisen taitoa ja oppimiskykyä. Myös itsensä tuntemiseen ja arvostamiseen liittyvät taidot ovat keskeisimpiä työelämässä pärjäämisen edellytyksiä. (Sitra 2015 ja 2017.)

Organisaatioiden ja työyhteisöjen johtaminen on muuttunut valvonnasta valmentamiseksi. Lisäksi työelämän tasa-arvoistamiskehitys on laajentanut yksilön vastuuta ja vaikuttavuutta työyhteisöissä. Sennett (1998) kyseenalaistaa yksilön kykyä rakentaa luottamusta ja sitoutumista jatkuvasti muuttuvassa työelämässä. Muutoksissa yksilö tarvitseeekin ikään kuin uuden tarinan selittääkseen muutokset itselleen sekä konstruoidakseen tarinastaan selkeän kokonaisuuden. Käsikirjoitusta tulee uusia koko ajan, mikä edellyttää yksilöltä joustavuutta. (Kuusipalo 2008.) Oleellista on voimistaa yksilön kompetenssia pysyä toimintakykyisenä muuttuvissa tilanteissa ja lisäksi vahvistaa avoimuutta erilaisille ratkaisuvaihtoehdoille (Lepore & Revenson 2006; Campbell 2015).

Subjektiiivisten taitojen, pystyvyyden ja osaamisen korostuessa työelämän keskiössä on yksilö sekä hänen omakohmainen ja kollektiivinen toimintansa. Tällöin myös työhyvinvoinnin tarkastelun vitalina kulmakivenä nähdään yksilön subjektiiviset mahdollisuudet toimia työhyvinvointinsa ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Näiden lähtökohtien valossa kuvaamme tässä artikkelissa työhyvinvointia individuaalisena luonteena sekä subjektiivisena kokemuksena. Jäsenämme, miten itsetuntemuksen syventäminen sekä tietoisien ja aktiivisten ajattelu- ja reflektointitaitojen harjoittaminen operoivat työhyvinvointikokemusten areenoilla. Lisäksi tarkastelemme, millaista energiaa resilienssi lataa myönteisen työvoiminnan kokemiseen. Yhdessä nämä avaavat mahdollisuuksia yksilöllisen ja voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Yksilö työhyvinvoinnin sydämessä

Työhyvinvointi on laaja-alainen, monimerkityksellinen ja muuntuva hyvinvointia ilmentävä kokonaisuus, jolla on lukuisia teoreettisia kehyksiä sekä käytännön merkityksenantoja. Sen toisiinsa sidoksissa olevat osa-alueet, niin työn sisäiset

kuin ulkoisetkin tekijät, ulottautuvat yksilöiden henkilökohtaisista todellisuuksista aina työyhteisön yhteisöllisiin elämyksiin, koskettaen jokaista organisaation jäsentä. Yhteistä kaikille työhyvinvoinnin areenoille on niiden inhimillinen ja kokemuksellinen luonne. Työvoiminta reagoi herkästi yhteiskunnassamme kulloinkin vallitseviin tiloihin ja ilmiöihin, jolloin sen ylläpitäminen ja edistäminen ei ole mekaaninen automaatio. Osoitimmepa työhyvinvoinnin tarkastelustrukturin työyhteisön yhteisiin tai organisaation jäsenten omakohtaisiin kokemusmaailmoihin, kysyy muutosten aallokoissa yhtenänsä virtaava työelämä tietoista ja reflektiivistä tarkastelutetta: yksilön taitoa aistia ja tulkita ympäristöään ja ennen kaikkea itseään (Uhl-Bien, Marion & McKelvey 2007, 299).

Yksilön kyky tunnistaa ja tunnustaa itseään on sekä henkilökohtaisen että kollektiivisen työhyvinvoinnin keskeinen lähtökohta, sillä työyhteisön tarina syntyy ja kasvaa yksilöistä. Vaikka työyhteisön varsinaisen tavoite ei olisikaan toteuttaa jäsentensä subjektiivisia päämääriä, on yksilö työhyvinvointia koskevien osa-alueiden vitali ydin ja alku (esim. Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 3, 8). Ilman yksilöä, ja erityisesti tämän kokemuksia, käsitystä työhyvinvoinnista ei voi olla olemassa. Toimiva työyhteisö edellyttää jäseniltään taitoa suoriutua ja vaikuttaa yksilöllisellä tasolla, jolloin myös yksilön hyvinvoinnin kokemukset heijastuvat koko ryhmän anatomiaan (Ehdin 2008, 41). Aidot käsitykset henkilökohtaisesta työvoiminnan tilasta vaativat yksilöltä oman itsen, minuuden, tietoista oivaltamista sekä läsnäolon ja hetkeen sitoutumisen kykyä. Ihmisen ollessa perusolemuksestaan humaaninen ja holistinen, kompleksi kokonaisuus, haastavat keskenään tasapainottomat hyvinvoinnin tilat myös hyvinvointia työssä. Koska yksilön arvo sekä omakohtaista että kollektiivista työhyvinvointia koskevana merkityksenantajana on voimallinen, on tärkeää kartoittaa juuri yksilön mahdollisuuksia työhyvinvoinnin ylläpitäjänä ja edistäjänä.

Henkilökohtaisella työhyvinvoinnilla on useita toisiinsa kiinnittyneitä tasoja. Niiden keskiöön voidaan sijoittaa jo olemassa olevia, yksilölle ominaisia sisäisiä voimavaratekijöitä korostava inhimillinen pääoma, jonka lävitse työhyvinvoinnin ylläpitämistä ja edistämistä tarkastellaan. Inhimillisen pääoman tunnistaminen on yksilön kannalta erityisen mielekäästä, sillä siihen sisältyvien latausten avulla yksilö oppii tunnistamaan kykyjään sekä subjektiivisia kokemuks-, arvo- ja asennemaailmojaan. Vaikka yksilö rakentaa ja heijas-

taa itseään ympäristönsä sekä kommunikatiivisten ja sosiaalisten interaktioiden halki, on hän alati itsekokeva – sisäinen kasvu käydään sisältä käsin. Inhimilliseen pääomaan nojautuvat työhyvinvoinnin ensiaskeleet ohjaavat itsetuntemukseen ja kannattelevat täten myös kohti yhteisöllistä, vuorovaikutuksellista toimintaa.

Kokonaisvaltaisen yksilöllisen työhyvinvoinnin raamit voidaan hahmottaa kaksiulotteisesti. Yhtäältä yksilön on *tutustuttava itseensä* oivaltamalla kokemuksia itsestään, arjen roolejaan, sisäistä puhetaan sekä tietoista valinnantekoa ja toisaalta *harjoitettava aktiivista tietoista ajattelua ja toimintaa*. Tietoisessa ajattelussa ja toiminnassa korostuvat tunteiden tunnistaminen ympäristöä havainnoivana välineenä, myönteisen ajattelun valööri sekä toiveikas suhtautuminen. Tällaista henkisen hyvinvoinnin kanavan, inhimillisen pääoman voimavarojen löytämistä voidaan kutsua sisäiseksi menestykseksi. Sisäisen menestyksen käsite ymmärtää ihmisen kokonaisuutena, jossa sekä persoonallisuus, tunteet, kokemukset, asenteet että ajatukset ovat jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa keskenään. Sen ydin on niin onnellisuuden ja kiitollisuuden kokemisessa kuin tyytyväisyydenkin tunteessa omaa itseään kohtaan. (Ehdin 2008, 13–14, 65, 108.) Matka sisäiseen menestykseen, omaan itseen, on elämänmittainen investointi, sillä 2010-luvun työelämä voi uuvuttaa tekijäänsä, jolloin ei jää tilaa toistuvalla sisäisellä itsetutkiskelulle eikä itseen suhteuttamiselle ympäristöönsä.

Itsetuntemus – työhyvinvoinnin kasvua

Voimavarakeskeiseen hyvinvointiin, sisäiseen menestykseen kurottautuminen merkitsee ulottumista itseensä, sisimpäänsä. Keskeistä oman sisimpänsä tarkastelussa on aito läsnäolo, joka auttaa etsimään ja löytämään ne faktorit, jotka ovat niin merkityksellisiä, että ne piirtävät meille elämämme tarkoitusta. (Ehdin 2008, 25, 30, 35.) Löytämämme elämäntarkoitus voi ajankulussa muuttaa olomuotoaan, ja voimme myös itse päättää muuttaa sen suuntaa rakentamalla tietoisesti elämäämme toiveidemme mukaiseksi. Tällöin täydennämme ajoittain arkielämäämme asioilla, jotka koemme tarpeellisiksi sisäisen menestyksemme kannalta (mt. 42, 83). Sisimpämme tarkastelussa itsetuntemuksemme terävöityy. Subjektiiviset ominaisuutemme sekä persoonallisuutemme piirteet vaikuttavat sekä aikuisuuden kehityksemme että myös hyvinvoinnin kokemuksiimme työssä (Feldt, Mäkikangas & Kokko 2008a, 86, 92; Manka et al. 2010, 8). Persoonallisuutemme läpileikkaava tuntemus ja ymmärrys avaavat meille kokemustemme kirjoa, jonka kautta paremman ja kokonaisvaltaisemman työhyvinvoinnin jalostaminen mahdollistuu. Yksinkertaisimmillaan persoonallisuudella tarkoitetaan kuvausta yksilön tavoista ja tottumuksista tuntea, ajatella ja käyttäytyä (Feldt et al. 2008a, 78). Vahva itsetuntemus lepää selkeässä ja jäsentyneessä minäkuvassa, joka kertoo, millainen käsitys meillä on itsestämme ja millä tavoin määrittelemme itsemme. Muuttuvassa työelämässä, jossa yksilöä vaaditaan venyttämään äärim-

mäisiin suorituksiin, vahva ja selkeä minäkuva voivat estää yksilöä kadottamasta minuuttaan. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Lyytinen, Pulkkinen & Ruoppila 2006, 168, 184–185; Ehdin 2008, 189, 193.)

Aikuisuuden elämänjaksolle tyypillistä on toiminta useissa erilaisissa rooleissa. Roolit jäsentävät arkea ja ennen kaikkea tuovat siihen vivahteita. Itsetuntemuksen viitekehyksessä arjen roolien tunnistaminen on tärkeää, sillä tasapainottelu eri roolien välillä voi toisinaan olla kuormittavaa. (Nurmi et al. 2006, 204.) Yksi mittava aikuisuuden rooli näytellään työelämässä. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työssävointi ei kuitenkaan ole ainoastaan sidoksissa työhön liittyviin ja työstä kumpuaviin ulottuvuuksiin, sillä inhimilliseen kokonaisuuteen vaikuttavat myös muut elämän osa-alueet, esimerkiksi vapaa-aika (esim. Ojala & Ahonen 2005, 28). Yksilön työhyvinvoinnin perusta voidaan Ehdin (2008, 20) mukaan oivaltaa siten, ettei työn tulisi olla ihmisen ensisijainen elämän fokus eikä yksilön tulisi arvioida ja arvottaa identiteettiään pelkästään työn perspektiivistä käsin. Aikuisen ensisijaiseksi rooliksi Ehdin ehdottaa kokonaisuutena ja kokevana ihmisenä olemista.

Osaksi aikuisuuden arjen roolituksia kytkeytyy yksilön tunne omasta arvostaan. Itsearvostus on keskeinen minäkäsityksen sekä myös työhyvinvoinnin osatekijä ja kuvastaa yksilön joko myönteistä tai kielteistä suhtautumista itseensä. Itseään arvostavat yksilöt kärsivät itseään arvostamattomia vähemmän sekä psyykkisistä että fyysisistä kuormituksista, esimerkiksi työuupumuksesta. (Feldt, Mäkikangas & Piitulainen 2008b, 99–101.) Vaikka oman arvon tunteen rakentamiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa itsen ulkopuolelta koettu arvostus, itsearvostuksemme luonteeseen on sisäisellä puheellamme, sillä, mitä kerromme itsestämme itsellemme, sangen tähdellinen merkitys. Ehdin itsearvostuksen saavuttamisessa yksilön on rohkeasti tehtävä tietoinen valinta kokea itsensä arvokkaaksi. Sisältä käsin heijastuvissa itsearvostusta koskevissa pohdintoissa on oleellista huomata, että dissonanssit sen alueilla juontuvat aikuisuudessa usein siitä, että yksilö kokee erilaista itsearvostusta eri elämäalueilla: hän voi pitää itseään erinomaisena vanhempana ja samaan aikaan potea arvottomuuden tuntemuksia työssään (mt. 100).

Vahva itsetuntemus osana sisäistä menestystämme ohjaa sisäsyntyisten motivaattoreidemme äärelle. Motivaatio voidaan ymmärtää ikään kuin sisäisenä palkkiona, sillä se liittyy usein itsensä kehittämiseen, kuten tiedon ja taidon kartuttamiseen sekä henkiseen kasvuun. Ihmisenä kasvamista koskevat käsitteelliset tai konkreettiset tavoitteet kohdataankin usein erityisen voimaannuttavana työhyvinvointitekona. Sisäisen palkkiomme löytäminen on jo lähtökohtaisesti jokapäiväisessä arjessa selviytymisemme ehto, sillä sen puuttuminen tai vain ulkoiseen palkkioon turvautuminen on kuluttavaa ja voi jopa johtaa työn ilon palon sammumiseen. Esimerkiksi työelämässä odotamme työstämme ulkoista palkkiota, palkkapäivää, kuukauden verran huolimatta siitä, että työskentelemme jokaisena arkipäivänä (Ehdin 2008, 49). Sisäisesti menestyvälle

ulkoisen palkkion odotus ei ole haastavaa, sillä sisäinen palkkio tuottaa hänelle tyydytystä enemmän kuin ulkoinen palkkio. Vaikka tämä voi herätellä sisäistä motivaatiota, on muistettava, etteivät ne toimi tasa-arvoisesti: ulkoista palkkiota ei tulisi asettaa sisäistä palkkiota houkuttelevammaksi, sillä se ei pitkään tyydytä yksilön tarpeita. Ulkoinen palkkio lisäksi voi heikentää sisäistä palkkiota, motivaatiota. (esim. Deci 1971, 112, 114; Deci & Ryan 2008, 15, 17–21.)

Työhyvinvointi yksilön aktiivisena ajatteluna ja toimintana

Havainnoimme ympäristöämme tunteiden kautta. Niiden avulla arvioimme tilanteita, punnitsemme reagoimisvaihtoehtojamme sekä pohdimme reagointimme seurauksia (Ojala & Ahonen 2005, 109; Nurmi et al. 2006, 185–186). Tarkasteltaessa tunteiden muodostumista ja niiden merkityksiä osana kokonaisvaltaista itsetuntemusta on tärkeää huomata, etteivät tunteet ja emootiot ole toistensa synonyymeja (esim. Gross 2014, 4–5). Eriyttämällä ne selkeästi toisistaan lisäämme itseymmärrystämme. Neurotiede on osoittanut, että ihmiskehossa emootiot syntyvät ennen tunnetiloja. Tämä tarkoittaa, että yksilö reagoi johonkin ympäristönsä tapahtumaan ensin emootioilla, jotka keho tulkitsee erilaisin aistimuksin. Jo sekunnin kymmenyksissä osa aistimuksista siirtyy aivoihin tunteiden tulkittavaksi (esim. Adolphs 2002, 169). Mikäli tulkinnan tuloksena emootioista syntyneet tunteet koetaan kielteisiksi, ne järjestyvät elimistömme tasapainoa. Kehon ja mielen tasapainotilan uudelleen löytyminen kuluttaa energiaa, ja tämän vuoksi jatkuva voimakas kielteisten tunteiden käsittely uuvuttaa. (Ehdin 2008, 76–77.)

Kielteisesti sävyttyneisiin tunteisiin vastaaminen kielteisellä toimintatavalla ylläpitää riutumista negatiivisissa tunnetiloissa. Ilmiötä selittää ajattelumme rajallisuus: koemme vain niitä tunteita, joihin olemme kullakin hetkellä keskittyneet, sillä aivojemme on mahdollista ajatella vain yhtä asiaa kerrallaan. (Ehdin 2008, 78, 97.) Ongelmakeskeisyydestä ponnistava länsimaalainen yhteiskuntamme työkuulttuureineen on haaste aivoillemme, jotka toistamiseen ovat sekä ulkoisen että sisäisen kuormituksen kierteessä. Koska ihminen on rakenteeltaan inhimillinen kokonaisuus, pulmiin rajoittuminen uhkaa hyvinvointiamme työssä. Ongelmalähtöisessä työkuulttuurissamme yksilöllä on kuitenkin valta valita oma, myönteinen suunta, joka tähtää ratkaisukeskeisyyteen, uusien toimivien ratkaisujen etsimiseen. Tämä ei tarkoita kielteisten asioiden torjumista tai niiden sävyjen häivyttämistä, vaan pikemmin ongelmien kääntämistä myönteisiksi tai löytämällä niistä valoa tuovia merkityksiä. Myönteisten tunteiden voima on valtaisa, sillä ne tuottavat alati lisää myönteisiä tunteita: mitä useammin yksilö toimii positiivinen voima puskurinaan, sitä tyytyväisemmäksi hän itsensä kokee (esim. Ehdin 2008, 79, 97, 134; Gross 2014, 10–11). Lisäksi positiivisesta ajattelusta syntyvä vire siirtyy usein elämänalueelta toiselle. Kun myönteisyys on alati henkilökohtaista, ratkaisevaa on löytää,

mitä se tarkoittaa yksilölle itselleen (Ojala & Ahonen 2005, 30). Myönteiselle ajattelulle ei ole välttämätöntä piirtyä yltiöpositiivisiin mittoihin, sillä jo pelkästään taito neutralisoida epämiellyttäviä tunteita herättäviä seikkoja vapauttaa kielteisyyden kehästä ja luo tilaa hyvinvointia voimauttaville tunnetiloille ja kokemuksille. Pysymällä myönteisinä emme ai-noastaan lisää työhyvinvointiamme vaan kokonaisvaltaista henkistä vaurauttamme.

Eriytetyllä emootioiden ja tunteiden ymmärtämisellä ja tulkinnantaidolla on havaittu olevan yhteys elämänhallinnan, koherenssin, tunteeseen. Koherenssin tunteella tarkoitetaan yksilön tapaa havainnoida ja hallita ympäristöään, jotta mielekäs ja tarkoituksenmukainen toiminta olisivat mahdollisia. Se merkitsee, että ympäristön ärsykkeet ja tieto koetaan ymmärrettävinä, hallittavina, järjestäytyneinä ja mielekkäinä. (Antonovsky 1987.) Poluillamme kohti sisäistä menestystämme on tärkeää huomata, että vaikka emme kykene hallitsemaan kaikkea ympärillämme tapahtuvaa, voimme johtaa omaa suhtautumistamme arkeemme ja etenkin itseemme. Tällöin merkittävintä ei ole se, mitä yksilöllä elämässään on, vaan miten yksilö suhtautuu siihen, mitä hänellä on. (Ehdin 2008, 14; Manka et al. 2010, 63.) Työhyvinvoinnin keskiössä suhtautumisemme muuttaminen ei tarkoita esimerkiksi sellaisten seikkojen hyväksymistä, jotka eivät lähtökohtaisesti kuulu työyhteisöön ja sen toimintaan, kuten epäasiallinen kohtelu tai häirintä. Asennoitumisemme tarkastelu on kestävämpää ymmärtää oppina erottaa, onko läsnä aito tarve vaikkapa pikaistua vai puolestaan antaa asioiden lipua ohitsemme. Oman suhtautumisemme tietoisella säätelyllä säännöstelemme energiaa ja voimavaroja johonkin meille mielekkäämpään.

Itselfreflektiiviset taidot edistävät yksilön kykyä kohdata ja kestää vastoinkäymisiä sekä taitoa palata vastoinkäymisten jälkeen entistä toimintakykyisempään olotilaan (Waugh 2014, 73). Kyse on resilienssistä, jonka keskeisiä ominaisuuksia ovat itseluottamus, realistinen optimismi ja toiveikkuus. Resilienssiä lisää kyky sopeutua rakentavalla tavalla vastoinkäymisiin sekä asioiden optimistinen uudelleen määrittely. (Lepore & Revenson 2006; Campbell 2015.) Terminologisesti resilienssi on lähtöisin metallityöstä, jossa se tarkoittaa metallin muovautumiskykyä. Taivuttaessa metalli muovautuu mihin tahansa muotoon, mutta kun vääntäminen lopetetaan, metalli palautuu alkuperäiseen muotoonsa. Resilienssi käsitteenä on keskeinen osa työhyvinvointia.

Resilienssillä sekä myönteisen asennoitumisen ja suhtautumisen valinnalla on yhteys tyytyväisyyden ja toivon tunteiden kokemiseen. Teennäinen ja pakonomainen tyytyväisyyden tavoittelu sekä kielteisten tunteiden epäminen itseltään ei tosin ole mielekäästä, sillä ne ovat osa elämää. Tyytyväisyyden kokemuksen juoni piilee pikemmin siinä, takertuuko yksilö kielteisiin tunnetiloihinsa ja kuinka pitkään niihin juuttuminen kestää. Niin myönteisten kuin kielteistenkin tunteiden tilat ovat todellisia enintään muutaman minuutin ajan, jonka jälkeen yksilön on itse ajatustensa voimin tuotettava niitä tehokkaasti. (Ehdin 2008, 84–85.) Meillä itselläm-

me on siis mahdollisuus operoida tunnetilojamme sekä niiden kestoja.

Muuttuvassa työelämässä yksilölliset tarinat kulmineutuvat kyvyiksi tulkita itsellemme koherentti kertomus, jossa näemme itsemme aktiivisena ajattelijana ja toimijana kääntäen kohtaamamme haasteet voitoksi. Kun kykenemme konstruoidaan eheää tarinaa, kokemuksemme hyvinvoinnista kasvaa. Eheän subjektiivisen tarinan luominen edellyttää kuitenkin oman itsen tuntemusta, tietoista ajattelua, itse-reflektiivisiä taitoja sekä kykyä tulkita sisäistä puhettaan, sillä hyvinvointi työssä ponnistaa ennen kaikkea yksilön omakoh-taisista kokemuksista ja suhtautumisesta niin itseän kuin ympäristöönkin. Tällöin yksilön sisäinen tasapaino on kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kokemuksen edellytys. Yksilö työhyvinvoinnin keskeisenä voimavarana avaa meille kaikille mahdollisuuden tavoittaa yhä parempaa sekä kestävämpää yksilöllistä ja kollektiivista hyvinvointia.

Työhyvinvoinnin rakentaminen edellyttää yksilöltä taitoja, joita työyhteisössä voidaan tukea eri tavoin. Työhyvinvoinnin keskusteluissa onkin esillä yksilön vastuu omasta työvoinnistaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että kaikista haasteista olisi selvittävä yksin. Muun muassa coaching, työnohjaus ja valmentava johtaminen tarjoavat mahdollisuuksia yhtäältä vahvistaa yksilöllisiä taitoja ja toisaalta kehittää koko työyhteisön kykyä uusiutua sekä opetella myönteistä asennoitumista. Työhyvinvoinnin johtaminen on tällöin tietoista henkilöstön uusiutumiskyvyn ja toiminnan joustavuuden johtamista.

Kirjallisuus

Adolphs, R. (2002). Neural systems for recognizing emotion. *Current Opinion in Neurobiology*, 12(2), 169–177.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.

Campbell, J. (2015). *Resilience: personal and organisational. Summary findings*. <http://resiliencengine.com/wp/wp-cotent/uploads/2015/09/Insight-4-Resilience-Summary-FINAL.pdf> [viitattu 2.4.2017].

Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105–115.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(1), 14–23.

Ehdin, S. (2008). *Sisäinen menestys*. Suomentanut Tuulikki Valta. Juva: WSOY. Ruotsinkielinen alkuteos: Din inre framgång.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Kokko, K. (2008a). Työhyvinvoinnin yksilöllisyys. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (s. 75–94). 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Feldt, T., Mäkikangas, A. & Piitulainen, S. (2008b). Persoonallisuuden riskin suojaavat tekijät työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa U. Kinnunen, T. Feldt & S. Mauno (toim.), *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*. (s. 95–118). 2. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Gross, J. J. (2014). Emotion regulation: Conceptual and empirical foundation. Teoksessa J. J. Gross, (toim.), *Handbook of emotion regulation*. (s. 3–20). 2. painos. New York: Guilford Press.

Kuusipalo, J. (2008). *Identities at Work – Narratives from a Post-Bureaucratic ICT Organization*. Acta. Universitatis Ouluensis.

Lepore, S. T. & Revenson T. A. (2006). Resilience and posttraumatic growth: Recovery, resistance and reconfiguration. Teoksessa L. Calboun & R. G. Tereschi (toim.), *The handbook of posttraumatic growth: research and practice*. Mahwah, NJ: Erlbaum. (s. 24–46).

Manka, M.-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. (2010). *Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille*. Tampereen yliopisto: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Nurmi, J.-E., Ahonen, T., Lyytinen, H., Lyytinen, P., Pulkkinen, L. & Ruopila, I. (2006). *Ihmisen psykologinen kehitys*. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. 2. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Sennett, R. (1998). *The corrosion of character: the personal consequences of work in the new capitalism*. New York: Norton & Company.

Sitra (2015). *Työelämä kestävä hyvinvoinnin lähteeksi*. https://www.sitra.fi/julkaisut/Esitteet/2015_Tyoelama_kestavan_hyvinvoinnin_lahteeksi.pdf [viitattu 17.4.2017].

Sitra (2017). *Ihanaa, kamalaa ja siltä väliltä. Työelämä muuttuu – miltä se tuntuu?* Selvitystyö Sitralle 17.2.2017. <https://media.sitra.fi/> [viitattu 17.4.2017].

Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *Leadership Institute Faculty Publications*, 18(4), 298–318.

Waugh, C. E. (2014). The regulatory power of positive emotions in stress: A temporal-functional approach. Teoksessa M. Kent, M. C. Davis & J. W. Reich (toim.), *The resilience handbook. approaches to stress and trauma*. (s. 73–85). New York: Routledge.

Kirjoittajat



Saija Koski
kauppatieteiden maisteri, opettaja,
työhyvinvointivalmentaja
Saija.Koski@outlook.com

Liisa Kiviniemi
terveystieteiden tohtori,
yliopettaja, työnohjaaja,
Oulun ammattikorkeakoulu



Jaana Kuusipalo
kauppatieteiden tohtori,
yliopettaja,
Oulun ammattikorkeakoulu