

---

# **HIDASTA HETKEKSI**

Elämönhallintaidoista työhyvinvointia



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Hämeenlinna 12.5.2013

*Juha Kivinen*

Juha Kivinen



## VISAMÄKI

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaaminen koulutusohjelma

---

<b>Tekijä</b>	Juha Kivinen	<b>Vuosi</b> 2013
<b>Työn nimi</b>	Hidasta hetkeksi – Elämönhallintataidoista työhyvinvointia	

---

## TIIVISTELMÄ

Työssä jaksaminen on noussut yhteiskunnallisessa keskustelussa ajankohtaiseksi teemaksi. Työhyvinvointi aletaankin nähdä työelämässä kilpailuetuna, johon on syytä panostaa. Tässä opinnäytetyössä perehdytään siihen, miten elämönhallintaa ja itsensä johtamisen taitoja valmentamalla voidaan kehittää työyhteisön työhyvinvointia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa ja toteuttaa kohdeorganisaation henkilöstölle valmennuskokonaisuus, jolla pyritään vaikuttamaan osallistujien hyvinvointiin. Tutkimuksen kohteena on myös se miten coachingilla toteutettava valmennuskokonaisuus toimii työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehys käsittelee työhyvinvointia yksilön, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Viitekehyksessä perehdytään myös elämönhallintataitoihin, itsensä johtamiseen ja coachingiin kehittämismenetelmänä.

Kehittämistyössä toteutetun valmennuskokonaisuuden työstämiseksi toteutettiin lähtötilanteen kartoitus kyselyllä ja ryhmähaastattelulla. Valmennuksissa kerättiin tutkimuksellista aineistoa havainnoimalla ja palautetta keräämällä. Valmennuksien vaikuttavuutta arvioitiin valmennetuille järjestetyn ryhmähaastattelun ja palautteen perusteella.

Ryhmävalmennuksilla oli vaikutuksia valmennettavien elämönhallintataitojen kehittymiseen. Valmennettavat kokivat yleisesti yhteisöllisyyden ja keskustelukulttuurin kehittyneen ja sitä kautta nähtiin kehitystä myös työhyvinvoinnissa. Kehittämistyö tarjoaa hyvät lähtökohdat lähteä kehittämään edelleen kohdeorganisaation työhyvinvointia sekä valmennuskokonaisuutta liittämällä siihen esimies ja henkilökohtaista valmennusta.

**Avainsanat** Life Coaching, Coaching, hyvinvointi, työhyvinvointi, itsensä johtaminen, elämönhallintataidot.

**Sivut** 76 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

---

**Author**

Juha Kivinen

**Year** 2013

**Subject of Master's thesis**

Slow down for a moment –  
Life management skills of wellbeing at work

---

## ABSTRACT

Coping at work has become a current theme in a social discussion. Well-being at work can be seen as a competitive advantage which is needed to focus on. This thesis focuses on how a life management and self-management skills can be developed by coaching well-being at the workplace.

The aim of this study was to produce and implement the target organization's staff training package aimed at influencing the participant's well-being. This study also relates to how implemented coaching program works the development of wellbeing at work.

The theoretical framework of the thesis deals with the individual's well-being at work, well-being at the workplace and the development point of view. The framework also focuses on life management skills, self-management and coaching as a development method.

At the beginning of the development the charting of the start situation was carried out with inquiry and with group interview. In the trainings material relating to research was collected by observing and by collecting feedback. The effectiveness of the trainings was evaluated by group interviewing and collecting feedback from coachee's.

Group coaching had an impact on coachee's life management skills. Coachee's experienced improvement of the community spirit and the conversation culture as well as wellbeing at work. This study provides a good basis to start the development of well-being at the target organization. It also provides a good starting point for the development of a coaching program by connecting a management coaching and personal coaching.

**Keywords** Life coaching, business coaching, well-being, wellbeing at work, self-management, life management.

**Pages** 76 p. + appendices 6 p.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Kehittämistyön taustaa.....	3
1.2.	Kehittämistyön toteutuksen vaiheet.....	4
1.3.	Kehittämistyön raportin rakenne.....	5
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	7
2.1.	Työhyvinvointi.....	7
2.1.1.	Näkökulmia työhyvinvointiin.....	7
2.1.2.	Yksilö työhyvinvoinnin keskiössä.....	10
2.1.3.	Hyvinvoiva työyhteisö.....	12
2.1.4.	Työhyvinvoinnin kehittämisestä.....	14
2.2.	Elämönhallintataidot ja itsensä johtaminen.....	16
2.2.1.	Itsensä johtaminen.....	18
2.2.2.	Tietoisuus – Tietoinen läsnäolo.....	19
2.2.3.	Fyysinen hyvinvointi.....	20
2.2.4.	Psyykinen ja henkinen hyvinvointi.....	21
2.2.5.	Sosiaalinen hyvinvointi.....	24
2.3.	Coaching kehittämismenetelmänä.....	25
2.3.1.	Mitä on Coaching?.....	25
2.3.2.	Coaching-prosessi.....	27
2.3.3.	Ryhmävalmennus.....	30
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT.....	33
3.1.	Kehittämisiongelma, tavoitteet ja rajaukset.....	33
3.2.	Tutkimusmenetelmät.....	34
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	35
4.1.	Työhyvinvoinnin lähtötilanteen kartoitus.....	36
4.1.1.	Tutkimusmenetelmät lähtötilanteen kartoituksessa.....	36
4.1.2.	Työhyvinvointityöpajat ja lähtötilanteen kartoitus.....	36
4.1.3.	Työhyvinvointityöpajan ryhmäkesustelun tulokset.....	38
4.1.4.	Työhyvinvoinnin kuntokartoitusten tulokset.....	41
4.1.5.	Työhyvinvoinnin lähtötilanne.....	48
4.2.	Hidasta hetkeksi valmennuksien koostaminen.....	49
4.2.1.	Valmennuksen runko.....	50
4.2.2.	Hidasta hetkeksi valmennusten teemat.....	52
4.3.	Hidasta hetkeksi valmennusten toteutus.....	54
4.3.1.	Johda omaa elämääsi.....	55
4.3.2.	Johda omaa tunne-elämääsi.....	57
4.3.3.	Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot.....	58
4.3.4.	Energinen elämä.....	59
4.3.5.	Johda omaa ajanhallintaasi.....	60
4.3.6.	Stressinhallinnan johtaminen mielenhallinnalla.....	61
4.4.	Valmennuksien vaikuttavuuden arviointi.....	62
4.4.1.	Tutkimusmenetelmä valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa.....	62
4.4.2.	Ryhmähaastattelun toteutus.....	63

---

4.4.3. Ryhmähaastattelun palaute ja valmennusten vaikuttavuus .....	64
5 POHDINTA.....	68
6 KONTRIBUUTIO .....	71
LÄHTEET .....	73

Liite 1 Työhyvinvoinnin kuntokartoitus lomakkeet

Liite 2 Ryhmävalmennusten palautelomake

Liite 3 Ryhmähaastattelun kysymyslomakkeet

## 1 JOHDANTO

Suomalainen yhteiskunta on tällä hetkellä monien haasteiden edessä, joista osa liittyy jollain tavalla työhön ja työstä syntyvään hyvinvointiin. Tuotantorakenteet ovat viime vuosina muuttuneet radikaalisti globalisoitumisen myötä ja hyvinvointivaltion rakenteet ovat alkaneet murentua talouskriisin aiheuttaman rahoituskriisin seurauksena. Näiden lisäksi Suomessa käytettävissä oleva työvoima tulee vähenemään väestön ikääntyessä ja suurten ikäluokkien siirtyessä eläkkeelle. Vaikka poliittisessa ja taloudellisessa päätöksenteossa vaikuttavilla on suuri merkitys työhön ja työllisyyteen, niin vapaasti omasta toiminnastaan päättävien yksilöiden vastuu on myös suuri. Suomalaisen työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus onkin kiinni yksilön halusta työntekoon, luottamuksesta ja uskosta omaan ja yhteiseen tulevaisuuteen. (Haavisto 2010, 7)

Ikääntyneiden merkitys työelämässä kasvaa jatkuvasti yhä useampien siirtyessä viettämään eläkepäiviään. Pitkän uran tehneen työvoiman kadotessa häviää samalla paljon työelämälle tärkeää osaamista ja onkin tärkeää saada siirrettyä ikääntyvien hankkimaa hiljaista tietoa nuoremmille. Työssä hankittua kokemusta on vanhemmilla paljon ja sitä kannattaa jo taloudellisestikin hyödyntää. Eläkeikärajan noustessa on työelämän suurena haasteena saada yhä useampi jaksamaan ja jatkamaan työssään mahdollisimman pitkään. (Rytkönen ym. 2007)

Yritysten ja sen henkilökunnan välisen lojaliteetin ja sitoutumisen on havaittu heikentyneen arvoja ja asenteita mittaavissa tutkimuksissa. Osa tekee työtä ainoastaan toimeentulon hankkimiseksi ja itselleen arvokkaammaksi kokemansa vapaa-ajan rahoittamiseksi. (Järvinen 2012, 16). Perinteiset johtamismenetelmät eivät enää toimi tulosten aikaansaamiseksi ja työntekijöiden pitämiseksi yritysten palkkalistoilla. Kynnys työpaikan vaihtoon on madaltunut.

Työelämän asennetutkimuksissa suomalaiset ovat arvioineet työelämän tahdin kiivastuneen. Työntekijät stressaantuvat ja palavat loppuun vaikka samalla työtehtävät muuttuvat itsenäisemmiksi, henkisesti palkitsevammiksi ja kiinnostavammiksi. Myös nuorten käsitykset työelämän raskaudesta ovat yleistyneet samalla kun nuoret itse kuluttavat aikaa yhä enemmän työelämässä pidentyneiden opiskeluaikojen kustannuksella. Työelämässä on alettu pelätä uupumista jopa enemmän kuin työttömäksi jäämistä. Kaikkea alkaa olla liikaa. On liikaa projekteja, liikaa vastuuta, liikaa organisaation muutoksia ja liikaa toimenkuvanmuutoksia. Myös ylitöitä tehdään aivan liikaa ja töitä viedään vielä vapaa-ajalle. Kaiken aikaa ollaan kiinni työssä nopean sähköpostin ja kännykän kanssa. (Järvinen 2012, 19)

Suomalaiset ovat luonteeltaan melko kuuliaista kansaa. Luonteenpiirteisimmme kuuluu, että teemme sotilaallisesti niin kuin käsketään ja meillä on myös moraalinen, protestanttinen velvoite tehdä töitä. Me teemme niin kuin on pyydetty ja käsketty, tunnollisesti. Nämä

luonteenpiirteet ovat mahdollistaneet sen, että huonolla ja keskinkertaisellakin johtamisella on päästy yllättävän hyviin lopputuloksiin. Sotilaallinen mentaliteetti näkyy siinä, että kun käsketään, niin totellaan. Ihmiset eivät ota itse vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja mene suoraan ehdottamaan ja sanomaan, että näin kannattaisi tehdä vaan ollaan vähän liian kuuliaisina. Jälkikäteen ja selän takana sitten valitetaan, eikä mennä yhdessä ehdottamaan muutosta tai korjauksia tilanteeseen. Huono johtaminen voi näkyä myös siinä, että työyhteisöjen johdossa ei oikein tiedetä, mitä hyötyä työhyvinvoinnista voisi olla kun juostaan vain tuottavuuden perässä.

Elinkeinoelämän keskusliiton työvoimapolitiisessa linjauksessa (2006) mainitaan, että työhyvinvointi edistää tuottavuutta ja liiketoiminnan tuloksellisuutta. Työhyvinvointi nähdään kilpailutekijänä, joka vaikuttaa yrityksen imagoon ja markkinoilla menestymiseen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 14). Tutkimuksessa Suomalaisten arvoista ja asenteista työhyvinvoinnin ja työviihtyvyyden lisääminen nähdään lähes kaikkien (97 %) mielestä vähintään melko hyvänä keinona hyvinvointivaltion ylläpitämiseksi (Haavisto & Kiljunen 2011, 102–111). Yritysten kilpaillessa ammattitaitoisesta työvoimasta on yritysten maineella hyvänä työpaikkana iso merkitys. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn edistämisestä on tullut tärkeä tavoite myös työurien pidentämisessä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006, 14)

Työhyvinvointi ei ole mikään uusi asia. Työhyvinvoinnista käydään paljon julkista keskustelua ja varsinkin sen kääntöpuolesta työpahoinvoinnista ”hupetetaan” paljon. Työturvallisuuslakikin ottaa osaltaan kantaa työhyvinvointiin. Työsuojelua on toteutettu lakisääteisesti jo vuosia ja ilmiäriikyselyihin sekä kehityskeskusteluihin on otettu osaa jo lähes kaikilla työpaikoilla. Työhyvinvoinnista on aiheena tullut hiukan seksiton, joka ei oikein kiinnosta ketään muita kuin yritysten HR-osastoja jai TYKY-tiimejä. Perinteiset TYKY-päivät keppijumppineen ja illanistujaisineen eivät enää palvele riittävästi työhyvinvoinnin edistämistä. Älykkäästi toimiva organisaatio panostaakin työhyvinvointiin osana liiketoimintaansa. (Kehusmaa 2011, 11)

Sydänmaalakka (2003) maalaa kuvaa älykkäästä organisaatiosta, joka pitää pitkällä tähtäimellä huolta kilpailukyvystään, osaamisestaan ja henkilöstöstään. Älykäs organisaatio kykenee tasapainottamaan oikealla tavalla hyvinvointia, oppimista ja tehokkuutta. Tämä älykkyys näkyy kykyinä ennakoitiin ja jatkuvaan uudistumiseen. Organisaatio johtaa itse muutoksia, koska sen oppiminen on nopeampaa kuin ympäristön muutokset. Älykäs organisaatio oivaltaa henkilöstön tärkeimmäksi resurssikseen jolloin organisaation rakentamisessa on huomioitu itse ihmiset ja heidän osaamisensa, sitoutumisensa ja hyvinvointinsa. (Sydänmaalakka 2003, 19)

Työhyvinvointi on laaja-alainen käsite johon kuuluu työn, työolojen, työyhteisön sekä yksilön työkyvyn ja hyvinvoinnin edistämistä sekä muutoksen turvallista hallintaa (Rauramo 2004, 30). Syvimmillään työhyvinvoinnissa huomioidaan työntekijän yksilölliset tarpeet siten, että

työ, työolosuhteet ja työyhteisö vastaavat yksilöllisiä odotuksia (Kehusmaa 2011, 223). Työntajien haasteena onkin tulevaisuudessa tarjota erilaisia tapoja työntekijöilleen oman työhyvinvointinsa kehittämiseen. Yksi tällainen kasvava alue yksilölähtöiseen kehittämiseen on coaching. Carlssonin ja Forsellin mukaan coaching auttaa työntekijöitä johtamaan itseään, ajatteluaan ja toimintaansa itselleen sopivammin, tehokkaammin ja innostavammin (Carlsson & Forsell 2008, 20). Tämän kehittämistyön tarkoituksena onkin perehtyä coachingin avulla tuotetun valmennuskokonaisuuden toteuttamiseen ja sen vaikutuksiin työyhteisössä koettuun hyvinvointiin.

### 1.1. Kehittämistyön taustaa

Itsensä johtamisen ja elämäntaitojen opiskelu tuli itselleni ajankohtaiseksi muutamia vuosia sitten elämäni kasaantuneiden erilaisten vaikeuksien ja vastoinkäymisten kautta. Itselleni on ollut tärkeää löytää erilaisia keinoja oman elämäni ja sisäisen ajatusmaailmani hallitsemiseksi. Life coachingiin ja siinä käytettäviin tekniikoihin tutustuin ensimmäistä kertaa muuta vuosi sitten kun osallistuin kahden elämäntaidon valmentajan vetämään ja heidän konseptoihinsa ”Ilon Tie” ryhmävalmennukseen. Valmennuksessa kartoitettiin mm. omaa elämäntilannetta, mietittiin omia unelmia, asetettiin tavoitteita oman elämäntaitojen parantamiseksi sekä kartoitettiin mahdollisia esteitä tavoitteisiin pääsemiseksi lempeästi aiheisiin johdatellen. Koin tuon valmennuksen itselleni loistavaksi tieksi saada oma elämä paremmin hallintaan ja merkityksellisemmäksi. Valmennus synnytti myös suuren liekin opiskella aiheesta lisää ja syventää omaa tietämystä.

Kehittämistyöni aihe syntyi lopullisesti reilu puolitoista vuotta sitten opiskellessani elämäntaidon valmentajaksi - LCF Life Coach® - Valmentamon valmennuskoulussa. Oli luonnollista yhdistää oma mielenkiinnon kohde ja kiinnostus elämäntaitoja sekä itsensä johtamista kohtaan työpaikassani tarpeellisen ja ajankohtaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Koin myös tarpeelliseksi viedä oppimiani taitoja heti käytäntöön ja samalla oppia lisää coachingin ja työhyvinvoinnin suhteesta sekä saada uusia oivalluksia oman tulevan valmennusyritykseni palveluiden tuotteistamiseen.

Kehittämistyöni osana valmistelin ja toteutin ryhmävalmennuksia, joiden runkona käytin Valmentamon Virkistämö työhyvinvointikonseptin valmennuskalvoja. Näiden käyttämiseen sain luvan Valmentamon toimitusjohtajalta Anne Karilahdelta. Valmentamo on Helsingissä pääpaikkaansa pitävä valtakunnallisesti toimiva valmennusyritys, joka tuottaa ammatillisia valmennuskoulutuksia ja ryhmävalmennuksia kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin ja menestykseen. Valmentamon Life Coach koulutus, on vuoden mittainen ammatillinen koulutus, joka antaa valmiudet elämäntaidon valmentajan ammatissa toimimiseen. (Valmentamo 2012)



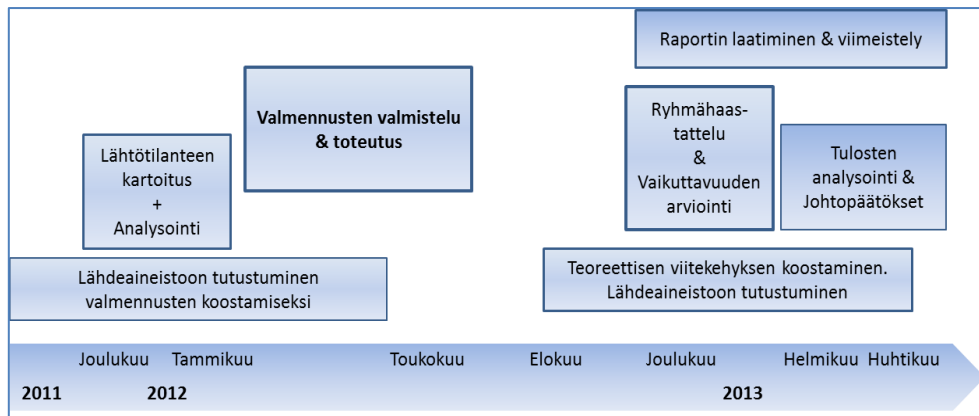
Kehittämistyöni kohdeorganisaationa oli Suomessa toimiva teknologiakeskus. Teknologiakeskusten tehtävänä on edistää teknologiaintensiivisen liiketoiminnan ja kasvuyritysten syntyä, kasvua ja kansainvälistymistä. Teknologiakeskukset ovat yleensä toimintaympäristönsä kaupunkien ja kuntien omistamia yhtiöitä ja toimivat siten julkisrahoitteisesti. Kohdeorganisaationa toimivan kehittämissyhtiön tehtävänä on edistää alueellisesti korkean osaamisen yritysten ja teknologiayritysten toimintaa sekä edistää uuden liiketoiminnan ja uusien yritysten syntymistä. (Tekel 2012)

Hankkeet ovat kohdeorganisaation keskeinen työkalu elinkeinoelämän kehittämiseksi yhteistyössä alueen yritysten, julkisen sektorin toimijoiden ja valtakunnallisten kehittäjäverkostojen kanssa. Kohdeorganisaation erilaiset hankkeet toteuttavat kansallista osaamiskeskusohjelmaa, maakuntastrategiaa ja paikallista elinkeinostrategiaa. Tätä kehittämistyötä aloittaessa käynnissä olevia erilaisia kehittämishankkeita oli kuusitoista. Kohdeorganisaation henkilöstömäärä oli tuolloin 32, joista osa oli osa-aikaisia. Työntekijöistä suurin osa oli eri hankkeissa toimivia määräaikaista projektiasiantuntijoita. Esimiehiä kohdeorganisaatiossa oli 5.

Kohdeorganisaatio on viime vuosien aikana ollut melkoisissa muutosten myllerryksissä. Työn projektiluontoisuudesta johtuen työntekijöiden vaihtuvuus on ollut merkittävä. Kohdeorganisaation henkilöstö on lähes kokonaan vaihtunut muutaman vuoden aikana. Lisäksi yhtiössä toteutettiin vuoden 2011 aikana mittavia muutoksia. Aikanaan kohdeorganisaatiosta irrallaan ollut kehitys- ja hanketoiminta sekä henkilöstö keskitettiin kokonaan emoyhtiönä toimineeseen kohdeorganisaatioon. Kaikki yhtiön työntekijät siirtyivät työskentelemään yhteiseen avokonttoriin. Samanaikaisesti myös yhtiön IT-järjestelmät ja taloushallinto ulkoistettiin. Nämä jatkuvat muutokset ja suuret myllerrykset eivät ole voineet olla vaikuttamatta työntekijöiden jaksamiseen ja hyvinvointiin. Tämän kehittämistyön yhtenä motiivina onkin tutkia ja kehittää kohdeorganisaation työhyvinvointia ja antaa sysäys työhyvinvoinnin yleiseen kehittämiseen kohdeorganisaatiossa.

## 1.2. Kehittämistyön toteutuksen vaiheet

Kuvassa 1 on havainnollistettu kehittämistyön etenemistä vaiheittain. Kehittämistyön teoreettisen osuuden lähdeaineistoon tutustuminen aloitettiin järjestelmällisesti syksyllä 2011. Teoreettisen viitekehyksen ja lähdemateriaalin alettua hahmottua valmisteltiin tutkimussuunnitelma ja alustava viitekehys. Joulukuussa 2011 valittiin alkukartoitusta varten tehty tutkimuskysely ja valmisteltiin työhyvinvoinnin valmennusten aloitusworkshop kohdeorganisaation henkilökunnalle. Aloitusworkshopit lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutettiin vuodenvaihteessa 2011 ja 2012.



Kuva 1. Kehittämistyön vaiheet.

Valmennuksiin tarvittavaan lähdeaineistoon tutustuttiin jo hyvissä ajoin ennen valmennusten alkua. Aineisto vielä tarkentui alkukartoituksessa kerättyjen tietojen perustella. Valmennusten valmistelu alkoi heti alkukartoitustyöpajojen jälkeen. Valmennukset toteutettiin kevättalven ja kevään 2012 aikana. Jokainen valmennus sisälsi oman valmistautumis- ja teoriaan perehtymisjaksonsa. Jokaisesta valmennuksesta kerättiin palaute valmennusten kehittämiseen ja vaikuttavuuden määrittelyä varten. Kesällä 2012 oli työskentelyssä akkujen lataus tauko.

Syksyllä 2012 aloitettiin lopullisen teoreettisen viitekehyksen työstäminen. Valmennusten vaikuttavuuden arvioimiseksi laadittiin haastattelukysymykset ja rakennettiin runko ryhmähaastattelutilanteelle marraskuussa 2012. Joulukuussa toteutettiin ryhmähaastattelu valmennetuille valmennusten vaikuttavuuden arvioimiseksi. Raportin lopullinen kirjoittaminen, tulosten analysointi ja johtopäätösten laatiminen toteutettiin joulukuun 2012 ja alkuvuoden 2013 aikana.

### 1.3. Kehittämistyön raportin rakenne

Kehittämistyön raportin johdanto osuudessa olen peilannut Suomalaisen yhteiskunnan työhyvinvointiin liittyviä ilmiöitä ja valottanut työhyvinvoinnin kehittämisen tärkeyttä nyky-yhteiskunnassa. Johdanto-osiossa perustelen myös omia taustojani työn aiheen valinnalle sekä esittelen lyhyesti kohdeorganisaation. Johdanto osuudessa esittelen myös lyhyesti kehittämistyön eri vaiheet. Johdanto osuuden lopuksi esittelen kehittämistyön raportin rakennetta.

Kehittämistyön raportin toinen luku sisältää kirjallisuuskatsauksen, jossa esittelen valmennusten teemoihin ja kehittämistyön taustoihin sisältyvää teoreettista viitekehystä. Tarkastelen luvun ensimmäisessä kappaleessa työhyvinvointia ja siihen liittyviä näkökulmia yksilön, työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämisen kannalta.. Toisessa kappaleessa tarkastellaan elämänhallintataitoja ja itsensä johtamisen osa-alueita. Kolmannessa kappaleessa perehdytään coachingiin kehittämismenetelmänä.

Kolmas luku sisältää kehittämistyön tavoitteiden ja rajausten esittelyn sekä kehittämistyössä käytettyjen tutkimus- ja kehittämismenetelmien esittelyn kehittämistyön eri vaiheissa.

Neljäs luku sisältää kehittämistyön toteutuksen ja sen empiirisen tarkastelun. Esittelen kehittämistyön toteutuksen eri vaiheet ja eri vaiheissa kerätyt tutkimustulokset omina kappaleinaan. Kuvaan lähtötilanteen kartoituksen ja siinä käytetyt menetelmät sekä lähtökartoituksen tulokset. Toisessa kappaleessa esittelen valmennusten koostamista, valmennusten rungon muotoutumista sekä lyhyesti myös valmennuksiin sisältyviä teemoja. Kappaleen viimeisessä osiossa kuvaan lyhyesti kunkin valmennuksen kulun ja valmennuksista saadun välittömän palautteen. Luvun viimeinen kappale sisältää valmennuksien vaikuttavuuden arvioinnin toteutuksen ja tulosten esittelyn.

Kehittämistyön viides luku sisältää kehittämistyön pohdinnan. Pohdinnassa kokoaan kehittämistyön tuloksia ja pohdiskelen vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tarkastelen myös tutkimusosuuden luotettavuutta. Kehittämistyön viimeisessä luvussa pohdin kehittämistyön kontribuutiota.

## 2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

### 2.1. Työhyvinvointi

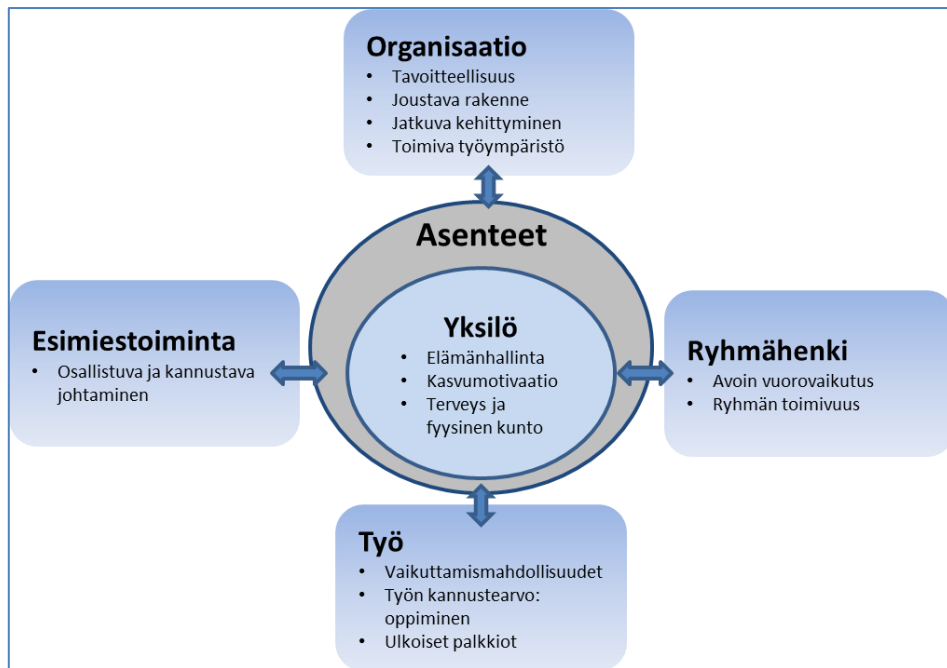
Työhyvinvointi käsitteenä on hyvin laaja-alainen ja sitä voidaan tarkastella hyvinkin monesta eri näkökulmasta. Tässä kehittämistyössä pääasiallinen näkökulma työhyvinvointiin lähtee yksilöstä ja siitä miten yksilö itse voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Yksilön hyvinvointia tarkasteltaessa on huomioitava, että yksilöt tarkastelevat maailmaa omien aikaisempien kokemustensa kautta. Jokainen yksilö muodostaa oman ainutlaatuisen näkemyksensä ja tulkintansa nykyhetkestä. Lisäksi on tutkitusti todettu, että se kasvaa ja lisääntyy johon kiinnitämme huomiomme. Onkin tärkeää, että jokaisella yksilöllä on työkaluja oman tulkintansa virheiden huomioimiseen. (Manka 2008, 11)

Työhyvinvointia on tutkittu paljon ja tutkimusten perusteella tiedetään hyvinkin tarkasti, mitä tarvitaan, jotta työyhteisö ja siinä työskentelevät ihmiset voisivat hyvin. Kuitenkaan tätä tietoa ei ole saatu vietyä käytännön tasolle asti. Työhyvinvointi ei synny organisaatioissa itsestään. Sitä täytyy kehittää ja jatkuvasti vaalia vaikuttamalla henkilöstön osaamiseen ja johtamiseen. (Manka 2008, 9-12)

#### 2.1.1. Näkökulmia työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnista on olemassa paljon erilaisia määritelmiä ja sisältöjä sen toteutukselle. Työhyvinvoinnin toimijoita on runsaasti ja ne usein kuvaavat työhyvinvoinnin omista lähtökohdistaan. Työhyvinvoinnin kenttään ovat tulleet muun muassa eri terveystalot ja vakuutusyhtiöt omilla työhyvinvoinnin kehittämistä ja kuvaamista esittävillä malleillaan.

Kuvassa 2 on esitetty työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan laaja-alainen näkemys työhyvinvoinnista, johon liittyy tekijöitä työyhteisöstä, organisaatiosta kuin yksilöstäkin. Mankan mallissa työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työn organisoinnista, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Viime kädessä ihminen kuitenkin tulkitsee työympäristöään ja sen tapahtumia omien asenteidensa ja persoonansa muovaamana, jolloin jokainen yksilö näkee työpaikkansa eri tavoin. Myös osaaminen, terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat työhyvinvoinnin yksilölliseen kokemiseen. (Manka & Hakala 2011, 7-8. Manka ym. 2007, 8)



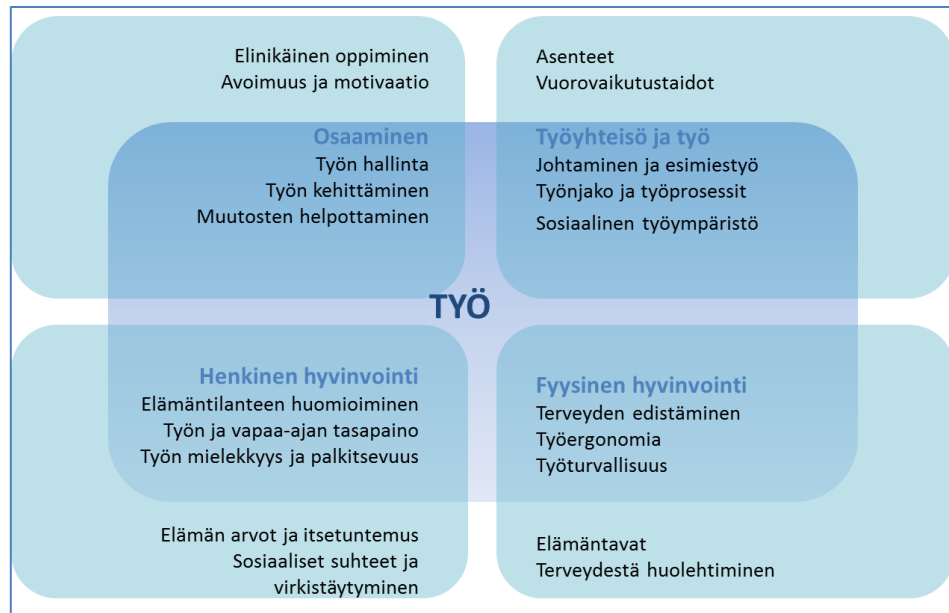
Kuva 2. Työhyvinvoinnin tekijät. (Manka 2008, 16)

Päivi Rauramon (2009) esittelemä kuvassa 3 esitetty työhyvinvoinnin portaat-malli pohjautuu Abraham Maslowin tarvehierarkiaan, jossa perustana ovat ihmisen perustarpeet: psyko-fysiologiset perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Edellytyksenä työhyvinvoinnin toteutumiselle on se, että nämä tarpeet tyydyttävät työssä ja muussa elämässä. Porrasmallissa huomioidaan hyvinvointi sekä yksilön, että organisaation näkökulmasta. (Rauramo 2009, 1)



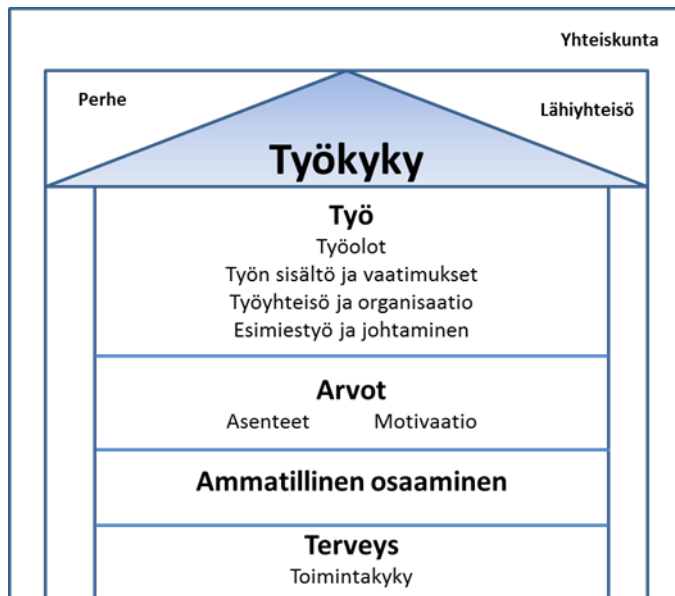
Kuva 3. Työhyvinvoinnin portaat. (Rauramo 2009, 3)

Eläkeyhtiö LähiTapiolan näkemys työhyvinvoinnin osa-alueista on esitetty kuvassa 4 työhyvinvoinnin nelikenttänä. Sisempi tummemman sininen osa kuvaa työnantajan vastuukenttää ja ulompi vaaleampi osa kuvaa työntekijän omia vastuualueita työhyvinvointinsa kehittämisessä. LähiTapiolan mallissa työhyvinvointi koostuu neljästä osa-alueesta: osaamisesta ja työyhteisöstä sekä fyysisestä ja henkisestä hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kannalta tärkeää on, että nämä kaikki neljä osa-alueita ovat tasapainossa keskenään. (LähiTapiola Eläkeyhtymä, 3)



Kuva 4. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Työhyvinvoinnin työkirja. LähiTapiola eläkeyhtymä, 3).

Professori Juhani Ilmarinen on tutkinut työkykyyn vaikuttavia tekijöitä joita hän on kuvannut kuvassa 5 esitetyn talomallin avulla. Talomallin mukaista mallia käyttävät Työterveyslaitos ja myös Teknologiateollisuus kuvatessaan työkykyä. Työkykytalon on neljä kerrosta. Kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. Ilmarinen korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn ylläpitämisessä ja sen edistäminen edellyttää työkykytalon kaikkien kerrosten kehittämistä. Työkyvyn perustana on alin kerros eli fyysinen-, psyykinen- ja sosiaalinen toimintakyky sekä terveys. Toisessa ja kolmannessa kerroksessa ovat ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio. Neljännessä kerroksessa on työhön liittyvät asiat: työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. (Kehusmaa 2011, 27-28; Manka ym. 2007, 19)



Kuva 5. Professori Juhani Ilmarisen työkykytalomalli. (Kehusmaa 2011, 28)

### 2.1.2. Yksilö työhyvinvoinnin keskiössä

Ihmisen kokemus omasta hyvinvoinnistaan on hyvin yksilöllinen. Kokemukseen vaikuttavat käyttäytymisemme taustalla olevat asenteet, joiden perusteella havaitsemme ympäristöä ja teemme omat tulkintamme ympäristön tapahtumista. Myös persoonallisuus, osaaminen sekä terveys ja fyysinen kunto vaikuttavat siihen miten koemme työhyvinvointimme. (Manka 2007, 8)

Kasvumotivaatio eli halu kehittyä ja oppia uutta lisää hyvinvointia työssä. Motivoitunut ja kehittymishaluinen näkee työnsä ja työympäristönsä huomattavasti positiivisemmin kuin henkilö, joka ei ole kiinnostunut itsensä kehittämisestä. Kasvumotivaatio lisää myös valmiutta haasteellisiin tehtäviin ja luottamusta omasta työstä selviämiseen. Kasvumotivaatio on yhteydessä myös elämänhallinnan tunteeseen ja työhön sitoutumiseen. Työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki edistävät kehittymisen halua. (Manka 2008, 197 – 198. Manka ym. 2007, 9)

Työhyvinvoinnin mahdollistava tekijä on myös hyväksi kokemamme terveys ja fyysinen kunto. Näihin vaikuttavat työn henkinen rasittavuus, palautuminen, terveydentila, ravinto ja unen määrä. Myös liikunnan määrää säätelemällä voimme vaikuttaa omaan jaksamiseemme. Työhyvinvointiin liittyy vahvasti myös hyvä itsetuntemus ja itseluottamus, joihin sisältyy omien asenteiden, arvojen, vuorovaikutustyylin ja motivaatiolähteiden tiedostaminen. Työ itsessään ei saa olla elämän keskipiste vaan elämässä pitää olla muutakin, joka motivoi ja auttaa palautumaan työn psyykkisistä ja fyysisistä rasituksista. (Manka 2007, 97; Manka ym. 2008, 8)

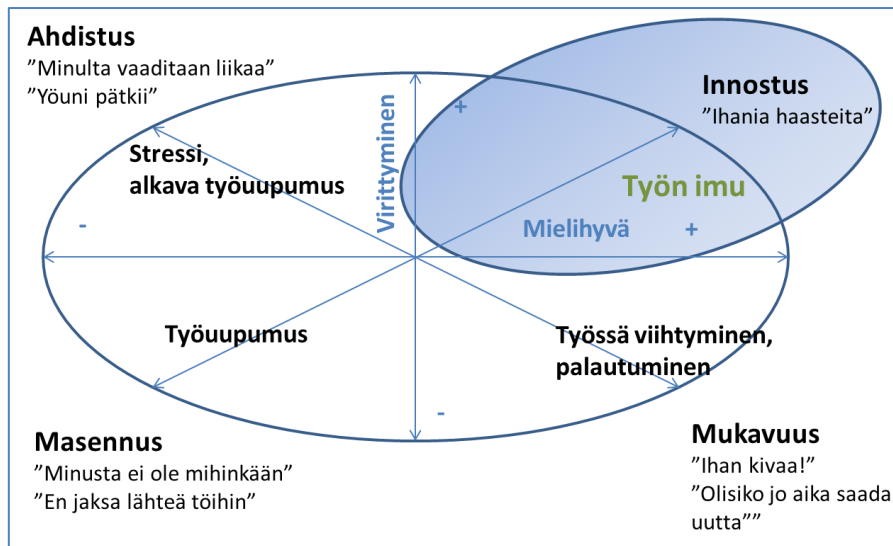
Hyvinvointiimme vaikuttaa ratkaisevasti hallinnan tunne. Mitä enemmän ihminen kokee vaikuttavansa työhönsä ja elämäänsä, sitä paremmin hän jaksaa. Nykypäivän työelämän muutoksessa ja paineessa yhä useammat kokevat ajelehtivansa ulkopuolisena ilman hallinnan tunnetta. Tämä voi näkyä avuttomuutena ja passiivisuutena, jolloin ihminen odottaa toimiakseen käskyjä ja ohjausta ulkopuolelta. Elämänhallinnan tunteen heikentyminen johtaa usein sairastuneisuuden, masentuneisuuden ja stressaantuneisuuden lisääntymiseen. (Manka 2008, 153)

Hyvinvoiva ihminen uskoo itse voivansa vaikuttaa elämäänsä eivätkä asiat vain tapahdu itsestään tai muiden sanelemina. Elämänhallinnan tunne on ihmisen persoonallisuuteen kuuluva sisäinen voimavara, jonka avulla hän voi kohdata vaikeita tilanteita. Hallinnan tunteeseen sisältyvät aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys ja kuuntelemisen taito ovat tärkeitä työelämävalmiuksia, joita on kutsuttu myös alaistaidoiksi (Manka ym. 2007, 8). Työyhteisössä hallinnan tunteeseen voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota työyhteisön avoimuuteen ja toimivuuteen sekä työn epävarmuustekijöiden vähentämiseen. Työyhteisön tavoitteita ja töitä suunniteltaessa on myös tärkeää ottaa työntekijät mukaan suunnittelutyöhön, koska onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämänhallintaa. (Manka 2008, 284; Manka ym. 2007, 8)

Työelämässä on jo pitkään puhuttu johtamis- ja esimiestäidoista. Vasta aivan viime vuosina on alettu puhua myös alaistaidoista eli taidoista olla hyvä työntekijä ja työyhteisön jäsen. Alaistaito ei ole alamaisuutta vaan kykyä yhteisen hyvän luomiseen. Se on myös tahdikkuutta, joka edistää yhteistä hyvää. Mielipiteen rakentava ilmaisykyky, asioiden eteenpäin vieni sekä kykyä tukea ja auttaa työkavereita kuuluvat myös hyviin alaistaitoihin. Alaistaitoa on ennen kaikkea me hengen luonti johon liittyy arvostava suhtautuminen muihin, kohteliaisuus, toisten huomiointi ja kunnioitus. (Manka ym. 2007, 18; Klemelä 2006, 27)

Henkilökohtainen työhyvinvoinnin kokemus voidaan jakaa erilaisiin hyvinvoinnin tunnetiloihin, siihen liittyvän mielihyvän ja virittyneisyyden mukaan, kuvassa kuusi näkyvän kuvion mukaisesti. Työn imu kuvaa myönteistä motivaation ja mielihyvän täyteistä tunnetilaa työssä eli innostuneisuutta. Työn imussa oleva työntekijä on tarmokas, uppoutunut ja omistautunut. Tarmokkuus on energisyyden tunnetta, joka näkyy haluna panostaa työhön ja vastoinikäymisten edessä myös sinnikkyytensä ja ponnistelun haluna. Työlleen omistautunut kokee työnsä merkitykselliseksi ja haasteelliseksi, innostavaksi, inspiroivaksi ja on myös ylpeä työstään. Uppoutuessaan työntekijä on syvässä keskittyneisyyden tilassa, jossa paneutuu työhön ja kokee myös nautintoa työstä. Uppotuessa myös aika kuluu huomaamatta. (Manka ym. 2007, 6)





Kuva 6. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli – Warr P. 1990, Hakanen J. 2004. (Manka ym. 2007, 6)

Työn imua kokeva työntekijä lähtee mielellään aamulla töihin, kokee työnsä mielekkäänä ja nauttii siitä. Hakasen (2009) mukaan työn imua kokeva ihminen näyttää olevan myös keskimääräistä tyytyväisempi elämäänsä ja muun elämän rooleihin. (Hakanen 2009, 8 – 9)

Positiivisen psykologian tutkimuksen myötä on alettu työhyvinvoinnin osalta puhua työympäristön ja yksilön voimavara- ja vaatimustekijöistä. Työssä on paljon kuormittavia tekijöitä, mutta jos työstä saatavia voimavaratekijöitä on enemmän, niin työntekijä voi hyvin. Työnilon kasvattamisen yhtenä avainkäsitteenä voidaan pitää yksilön psykologista pääomaa. Professori Mankan mukaan työnilon kasvattamisessa yksilön psykologisen pääoman on todettu olevan yhteydessä työssä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen sekä hyviin työyhteisötaitoihin ja työyhteisön tuen vastaanottokykyyn (Manka & Hakala 2011, 45). Psykologinen pääoman käsitteeseen sisältyy: itseluottamus, toiveikkuus, realistinen optimismi ja sitkeys. Psykologinen pääoma tukee työhyvinvointia myös silloin kuin, ulkopuolisiin tekijöihin kuten esimiestoimintaan tai työhön ei voi vaikuttaa. (Manka & Hakala 2011, 45)

### 2.1.3. Hyvinvoiva työyhteisö

Mankan (Manka 2008, 77) mukaan organisaation menestymistä ja hyvinvointia ennakoivat seuraavat piirteet: yhteinen visio, joustava rakenne, muutoksen johtamisen taito ja jatkuva kehittyminen sekä uudistumista tukeva organisaatiokulttuuri. Hyvinvoivalla työyhteisöllä on yhteinen tahtotila ja toimintasuunnitelma tulevaisuuteen suuntaamiseksi. Henkilöstö osallistuu mahdollisimman laajasti työtä koskevien tavoitteiden asettamiseen ja pelisääntöjen luomiseen. Yhteisiä toiminnan pelisääntöjä ohjaavat arvot. Joustava rakenne mahdollistaa osallistavan ja luottamuksellisen toimintakulttuurin. Organisaatio tunnistaa osaamisensa

ja tulevaisuuden vaatimukset sekä kehittää osaamistaan ja tukee jatkuvaa oppimista. (Manka 2008, 77)

Hyvän ja hyvinvoivan työyhteisön määritelmiä löytyy lukuisia. Kehusmaa (Kehusmaa 2011, 112) määrittelee hyvinvoivan, tuottavan ja voimaantuvan työyhteisön perusaineksiksi kunnan olosuhteet, reilun johtamisen, mielekkään ja sujuvan työn sekä tukea antavan työyhteisön. Great Place to Work® Institutun vuosittaisten tutkimusten mukaan työntekijät kokevat työskentelevänsä hyvässä työpaikassa jos he luottavat työpaikkansa organisaationsa johtoon, ovat ylpeitä tekemästään ja nauttivat työskentelystä työkavereidensa kanssa. (Kehusmaa 2011, 112; Great Place to Work 2013).

Kunnon olosuhteet luovat työhyvinvoinnille perustan. Hyvissä työolosuhteissa työn tekeminen on turvallista ja terveydelle ei ole uhkatekijöitä. Työn kuormitus niin fyysisesti kuin psyykkisestikin on oikealla tasolla ja suhteutettu työntekijöiden kykyihin. Työn onnistumiselle ja sujuvuudelle on myös luotu edellytykset ja työvälineet ovat toimivia. Hyvinvoiva työyhteisö tarjoaa työntekijöilleen mielekäästä ja sujuvaa työtä. Organisaatiota ei käsitellä massana, vaan huomioidaan kunkin yksilölliset odotukset, toimintaympäristö ja tilanne. Työntekijät osallistuvat strategiatyöskentelyyn, jolloin oman työn merkitys tiedostetaan osana isompaa kokonaisuutta. Työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työnsä sisältöön ja työyhteisön toimintaan, mikä vaikuttaa mielekkyyden kokemiseen. (Kehusmaa 2011, 113-114; Manka ym. 2007, 9)

Reilussa, yhteisöllisessä johtamisessa korostuu yhdessä tekeminen, osallistuminen ja jaettu vastuu. Reilussa johtamisessa kerätään työntekijöiltä näkemyksiä ja ajatuksia organisaation kehittämiseksi. Entistä tärkeimmäksi nousee vuorovaikutteisuus: kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Hyvän johtajuuden perustana oleva itsetuntemus tarkoittaa sitä, että johtaja tunnistaa omat vahvuutensa ja kehityskohteensa. Hyvä johtaja pystyy myös arvioimaan omaan toimintaansa ja omia vaikuttimiaan päätöksenteossa. Muita arvostava johtaja osoittaa luottamuksensa antamalla työntekijöille valtaa ja vastuuta oikeassa suhteessa. (Kehusmaa 2011, 119; Manka ym. 2007, 9)

Tukea antavassa työyhteisössä työskennellään yhteisten tavoitteiden eteen. Työyhteisössä vallitsee avoin, luottava ja toisille tukea antava ilmapiiri. Vaikeistakin asioista kyetään keskustelemaan avoimesti ja eteen tuleviin ongelmiin haetaan ratkaisua yhdessä. Työyhteisö hyödyntää monipuolisesti erilaisten ihmisten asiantuntemusta ja ymmärtää jokaisen työpanoksen merkityksen kokonaisuudessa. Oppiminen ja uudistuminen toteutuvat yhteisten kokemusten kautta. Myös epäonnistumiset käsitellään ketään syyllistämättä. Me- tunne ja yhteisöllisyys kasvavat yhteisten onnistumisten kautta, mutta myös yhdessä käsiteltyjen epäonnistumisten kautta. (Kehusmaa 2011, 117)

Yhteisöllisyys lisää työelämässä terveyttä, työhyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta. Hyvä työyhteisön tunnusmerkkinä on se, että se auttaa

työyhteisön jäseniä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Erilaisuuden hyväksyminen luo yhteisöllisyydelle perustan, koska erilaisuus tuo yhteisöön energiaa, jolla yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Työyhteisön yhteisöllisyys ja vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa, joka ilmenee ryhmään kuulumisen tunteena, luottamuksena, vastavuoroisuutena ja toimimisena yhteiseksi hyväksi. (Manka ym. 2007, 16; Manka & Hakala 2011, 40)

#### 2.1.4. Työhyvinvoinnin kehittämisestä

Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä on monen tekijän summa, eikä toki synny itsestään. Työhyvinvoinnin kehittämiselle ei myöskään ole olemassa mitään yhdenmukaista ratkaisumallia, koska kukin työyhteisö on omanlaisensa vahvuuksineen ja puutteineen. Työhyvinvoinnista vastuussa ovat esimiehet ja johto, mutta sen onnistumiseen vaikuttaa koko työyhteisön panos. Myös lainsäädäntö tuo omat vaatimuksensa työyhteisöjen hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin kehittyminen vaatii työyhteisössä systemaattista johtamista suunnittelua, toimenpiteitä ja työhyvinvoinnin sekä toiminnan arviointia.

Työntekijöiden työhyvinvointi voidaan nähdä organisaation strategisena menestystekijänä. Jotta työhyvinvoinnista syntyisi kilpailuetua, sitä kannattaisi johtaa ja kehittää suunnitelmallisesti. Työhyvinvoinnin kehittäminen kannattaakin liittää osaksi työyhteisön strategiatyötä, jota toteutetaan koko työyhteisön voimin kaikkien sitouttamiseksi toimintaan. Työhyvinvoinnin edistämässä on tärkeää huomioida sekä yhteisölliset että yksilölliset tarpeet. Koko yhteisön kannalta tarvitaan yhteenkuuluvuuden tunteen ja yhteisöllisyyden edistämistä ja yksilön tasolla huomioidaan yksilön erityis- ja tilannekohtaiset tarpeet. (Kehusmaa 2011, 122; Manka ym. 2007, 23)

Johdon ja esimiesten rooli työhyvinvoinnin edistämässä on merkittävä. Työhyvinvoinnin edistämistä tukevat organisaatioissa myös työterveydenhuolto, henkilöstöjohto ja työsuojeluorganisaatio. Myös työeläke- ja vakuutusyhtiöt tarjoavat tukeaan työhyvinvoinnin kehittämiselle. Osana strategiatyötä työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan tukea mm. kehitys- ja tavoitekeskusteluilla, erilaisilla työhyvinvointiohjelmilla ja koulutuksilla, työpaikkaliikunnalla sekä virkistys- ja kulttuuritoimintoja tukemalla.

Työhyvinvoinnin perustan turvaamisen lisäksi organisaation tärkeimpinä keinoina yksilön henkisen hyvinvoinnin kasvattamisessa ovat kaikille yhteiset tavoitteet, organisaation joustavuus sekä osaamisen jatkuva kehittäminen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oltava yhteinen käsitys tavoitteista ja he myös toimivat yhdessä yhteisten tavoitteiden toteuttamiseksi. Tavoitteet pilkotaan pieniin helpommin saavutettaviin palasiin ja toteutumista seurataan sekä toiminnasta haetaan aktiivista palautetta. Myös työhyvinvointia kehitetään tavoitteellisesti työhyvinvointiohjelmalla. Itseohjautuvuutta kasvattamalla mahdollistetaan organisaatiolle joustava rakenne. Joustavasti toimiva organisaatio tukee

tiimimäistä toimintaa ja yhteisöllisyyden kokemusta. Organisaatio luo tilanteita ja mahdollisuuksia onnistumisen kokemuksille, mikä taas vahvistaa itseluottamusta.

Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Hyvät esimiestaidot ovat avainasemassa synnyttäessä hyviä työyhteisötaitoja. Työhyvinvoinnin kehittämisessä korostuukin vuorovaikutteisuustaidot, joita ovat kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen. Myös tunnejohtaminen eli tunteiden havainnoiminen on nousemassa esimiestyössä yhä tärkeämpään asemaan. Esimies huolehtii henkilökunnan hyvinvoinnista, koska se on osa vuorovaikutteista esimiestoimintaa ja edistää pyrkimystä tuloksellisuuteen ja toimivuuteen. Ongelma- tai konfliktitilanteissa esimiehen tehtävänä on ottaa asia heti käsittelyyn. Ongelman selvittäminen ja korjaaminen on yleensä helpompaa, mitä varhaisemmassa vaiheessa se havaitaan. Tällainen varhaisen puheeksi ottamisen tai välittämisen malli on osoitus henkilöstölle aidosta huolenpidosta ja välittämisestä työpaikalla. Esimiehen malli kannustaa myös työntekijöitä ottamaan heidän epäkohdiksi tunnistamia asioita puheeksi työpaikalla. (Manka ym. 2007, 9, 20; Manka ym. 2011, 38)

Hyvällä johtamisella luodaan organisaation hyvä motivaatio, työn ilo ja ilmapiiri, jossa kaikki työntekijät ymmärtävät myös oman vastuunsa työilmapiirin ja tuloksen luomisessa. Nykyaikainen johtaminen on tilannejohtamista ja vuorovaikuttamista, jossa johtaja tukee työntekijöitä arvostaen, neuvotellen, kannustaen ja henkilökohtaisesti itsensä likoon laittaen. Tällaisen optimistisen ihmiskäsityksen omaava johtajan mielestä jokainen ihminen on arvokas ja ainutlaatuinen. Tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Esimiehen esimerkki oikeudenmukaisuudesta näkyy arjessa ja heijastuu suoraan työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin. (Manka ym. 2007, 14; Jabe 2012, 36)

Työhyvinvointi syntyy pienistä arkisista valinnoista työpaikalla. Positiivinen vuorovaikutus lisää työhyvinvointia työyhteisössä. Ystävällisyys, kiitosten jakaminen, onnistumisten esiintuonti ja tähtihetkien jakaminen nostattavat myönteisyyden ilmapiiriä työpaikalla. Myös omien työyhteisötaitojen kehittäminen edesauttaa vastuunottamista itsestä ja toisista. Se millaista puhetta työyhteisössä kuulee, kertoo aika paljon työyhteisöstä. Kuuluuko työyhteisössä kunnioittavaa ja arvostavaa puhetta vai moitteita ja toisten selkien takana puhumista. Jokaisen työyhteisön jäsenen on syytä aika ajoin pysähtyä kuuntelemaan organisaationsa ja myös omaa puhettaan. Kannustamalla muita miettimään ja puhumaan yhdessä hyvistä asioista ja myös kehitettävistä asioista, luodaan yhteistä positiivista kulttuuria. (Kehusmaa 2011, 175; Manka ym. 2007, 17).

Vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskevaan suunnitteluun ja pelisääntöihin vaikuttavat yksilön kokemaan työhyvinvointiin. Myös työn haasteellisuudella ja työnkierrolla on vaikutuksensa työhyvinvoinnin kokemukseen. Palautteen saaminen omasta työstä on ensiarvoisen tärkeää

työssä koetulle onnistumisen tunteelle. Kannustearvoa lisää myös työn sisällön monipuolisuus ja mahdollisuus oppia uutta. Työn sisällön yksilöllinen suunnittelu ja erilaiset joustot mahdollistavat työntekijöiden elämäntilanteen ja erilaisten uratilanteiden huomioimisen työssä. Yksilöllisyyden huomioiminen edellyttää suvaitsevaisuuden ja luottamuksen ilmapiirin kasvua työyhteisöissä. (Kehusmaa 2011, 193-194; Manka ym. 2007, 9)

Jokainen on vastuussa omasta terveydestään ja hyvinvoinnistaan ja myös siitä, että muilla on mahdollisuus voida hyvin. Itsensä johtamisen taidot ovat avainasemassa omaa työhyvinvointia kehitettäessä. Oma itsetuntemusta lisäämällä yksilö saa avaimia oman elämänhallintansa kehittämiseen. Itsetuntemuksen lisääminen edellyttää pysähtymistä ja oman elämäntilanteensa ja itsensä tarkastelemista sekä peiliin katsomista, mikä ei aina onnistu ilman ulkopuolista apua. Työn-, perheen ja vapaa-ajan yhteensovittaminen helpottuu kun tuntee omat tarpeensa ja jaksamisensa rajat. Rajoja asettamalla on aikaa palautumiseen ja lepoon, jota voi myös tehostaa riittävällä unella, rentoutumisella ja hyvillä harrastuksilla. Terveelliset elämäntavat; hyvä ruokavalio ja liikunta auttavat pitämään yllä hyvää hyvinvointia ja energisyyttä. Myös positiivisten tavoitteiden asettaminen ja niiden kuvittelu mielessä edistävät omaa hyvinvointia, sekä edesauttavat positiivisen mielialan ja asenteen ylläpidossa.

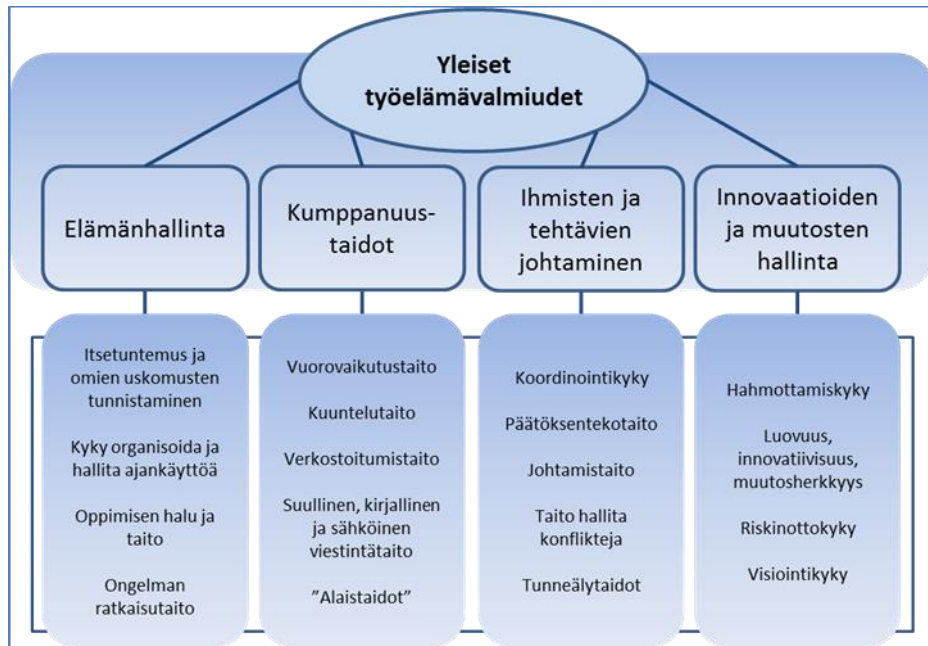
## 2.2. Elämänhallintataidot ja itsensä johtaminen

Työyhteisöissä johdolla ja esimiehillä on oma tärkeä roolinsa toiminnan ja ihmisten johtamisessa. Työntekijät odottavat vahvaa johtamista ja eivät useinkaan tiedosta omaa vastuutaan työyhteisön tai edes omasta hyvinvoinnistaan. Jokainen työntekijä on kuitenkin vastuussa itse omasta toiminnastaan ja sen vaikutuksista kokonaisuuteen. Omalta osaltaan jokainen on johtaja, oman elämänsä ja itsensä johtaja, joka johtaa tietoisesti omia ajatuksiaan, tunteitaan, asenteitaan, käyttäytymistään ja toimintojaan. Jokaisella yksilöllä on joka päivä ja joka hetki vapaus valita miten hän ajattelee tai toimii. (Rytikangas 2011, 5)

Elämänhallinta on keskeinen hyvinvoinnin perusta. Elämänhallinta on taitoa pitää oma elämä koossa. Se on henkinen voimavara, jonka avulla ihminen selviää kiireen keskellä stressitilanteista ja erilaisista vastoinkäymisistä. Elämänhallinta on tunnetta siitä, että kontrolli omasta elämästä on hänen omassa käsissään. (Aarnio-Tervo ym. 2010, 3)

Hyvinvointiimme vaikuttaa ratkaisevasti hallinnan tunne. Mitä enemmän ihminen kokee vaikuttavansa työhönsä ja elämäänsä, sitä paremmin hän jaksaa. Nykypäivän työelämän muutoksessa ja paineessa yhä useammat kokevat ajelehtivansa ulkopuolisena ilman hallinnan tunnetta. Tämä voi näkyä avuttomuutena ja passiivisuutena, jolloin ihminen odottaa toimiakseen käskyjä ja ohjausta ulkopuolelta. Elämänhallinnan tunteen heikentyminen johtaa usein sairastuneisuuden, masentuneisuuden ja stressaantuneisuuden lisääntymiseen. (Manka 2008, 153)

Professori Marja-Liisa Manka valottaa kirjassaan Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen sitä miten työelämä on jatkuvassa muutoksessa aiheuttaen tehokkuus vaatimuksineen kovia paineita työntekijöille. Muutosten keskellä eläminen vaatii nopeaa päätöksentekoa ja aivan uudenlaisia taitoja selvitä haasteista. Perinteisen ammatillisen osaamisen rinnalla korostuvat itsenäistä työskentelyä edistävät metataidot: elämönhallinta, kumppanuustaidot, ihmisten ja tehtävien johtaminen sekä innovaatioiden ja muutosten hallinta, jotka on esitetty kuvassa 7. (Manka 2008, 9 ja 37)



Kuva 7. Metataidot. (Manka 2008, 36)

Elämönhallintataidot ovat kykyä kehittää omia toimintamallejaan ja rutiinejaan siten, että ne auttavat selviytymään epävarmuudessa. Kumppanuustaitojen hyvä hallinta auttaa toimimaan avoimesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa ja ymmärtämään heidän tarpeitaan sekä toimimaan saadun palautteen pohjalta erilaisissa vaikeissakin tilanteissa. Ihmisten ja tehtävien johtamisella saadaan tehtävät suoritetuiksi suunnittelemalla, koordinoimalla ja kontrolloimalla ihmisiä ja resursseja. Myös tunneälytaidot ovat nousseet työelämässä tärkeään rooliin kykynä ymmärtää muiden tunteita ja näkökulmia sekä ottaa ne käytännössä huomioon. Innovaatioiden ja muutosten hallinta voidaan ymmärtää kykynä hahmottaa asioita ja synnyttää aloitteellisuutta sekä johtaa muutosta. (Manka 2008, 37; Ruohotie 2000, 42)

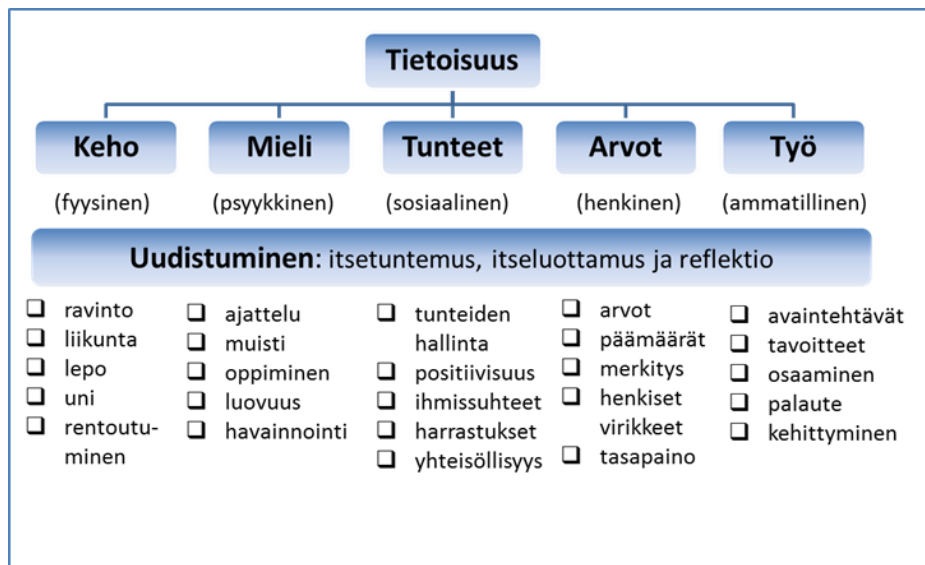
Elämönhallinta on kyvykkyyttä ottaa vastuu omasta toiminnasta. Se on myös kykyä kontrolloida omaa käyttäytymistä ja ajattelua sekä parantaa omaa suoritusta, mikä edellyttää toiminnan tiellä olevien esteiden tunnistamista ja poistamista. Elämönhallinta sisältää omien taitojen ja osaamisen tiedostamisen, kehittämisen ja soveltamisen. Elämönhallintaa liittyy itsetuntemus ja oman ympäristön tiedostaminen, kyky hallita

itseään ja ajatuksiaan sekä sitä kautta tunteitaan, kyky hallita muutosta ja epävarmuutta, kyky hallita konflikteja sekä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Elämänhallintaan liittyy vahvasti omat asenteemme siitä miten koemme voivamme vaikuttaa omaan elämäämme. Olemmeko valmiita kyseenalaistamaan uskomuksiamme ja oppimaan kokemuksistamme. Voimme suhtautua asioihin positiivisesti ja rakentavasti tai voimme purkaa patoutunutta kiukkuamme muihin tai taistella elämän epäoikeudenmukaisuutta vastaan. Asenteesta ja suhtautumisestamme riippuen voimme valita tien omalle menestyksellemme. (Ruohotie 2000, 43)

### 2.2.1. Itsensä johtaminen

Itseään johtamalla yksilö tavoittelee hyvinvointia ja itsensä toteuttamista. Älykkäästi itseään johtava yksilö tekee parhaansa oman hyvinvointinsa kehittämiseksi. Hyvä itsensä johtaminen on pyrkimystä parempaan itsetuntemukseen, ammatillisten ja henkilökohtaisten vahvuuksien hyödyntämistä, oman itsearvostuksen kasvattamista ja oman itsetunnon määrittämistä. Lisäksi itsensä johtamisen avulla yksilö pyrkii löytämään elämän tasapainoa ja merkityksellistä elämää. Suuri osuus tässä itsensä johtamisessa on yksilön oman mielen johtamista. (Sydänmaalakka 2006, 5, 44).

Pentti Sydänmaalakka (2006) on määritellyt itsensä johtamisen mallin, jossa johdamme itseämme yrityksen Oy Minä Ab toimitusjohtajana, kuva 8. Mallissa on viisi itsensä johtamisen perusaluetta: keho, tunteet, mieli, arvot ja työ. Nämä alueet voidaan nähdä myös hyvinvoinnin osa-alueina: fyysinen-, psyykinen-, sosiaalinen-, henkinen- ja älyllinen hyvinvointi. Lisäksi, meillä on uudistumisprosessi, joka vastaa kokonaisvaltaisesta uudistumisesta ja tietoisuus, joka toimii kaikkien osa-alueiden toimitusjohtajana. (Sydänmaalakka 2006, 18, 29)



Kuva 8. Pentti Sydänmaalakan Oy Minä Ab. (Sydänmaalakka 2006, 29)

Sydänmaalakan itsensä johtamisen perusalueista huolehtiminen tarkoittaa kokonaiskuntoisuutemme ylläpitoa eli olemme silloin vastuussa omasta uudistumisestamme, tehokkuudestamme ja hyvinvoinnistamme. Fyysisestä hyvinvointiin liittyy omasta kehostamme huolehtiminen laadukkaalla ja riittävällä ravinnolla, riittävä levolla ja palautumisella sekä oikeanlaisella liikunnalla. Psykkinen hyvinvointi on tyytyväisyyttä elämään, elämäniloa ja energisyyttä. Psykkiseen hyvinvointiin kuuluu parempi ajatusten ja keskittymisen hallinta. Sosiaalinen hyvinvointi ilmenee toimivissa ihmissuhteissa, positiivisena energiana ja kannustavana ilmapiirinä. Sosiaalisen hyvinvointiin liittyy myös hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen älykkyys. Henkinen hyvinvointi on tasapainoisuutta ja luottavaisuutta. Henkinen hyvinvointi on tunnetta ja tietoa siitä, että omalla elämällä on merkitystä. Älyllinen hyvinvointi merkitsee sitä, että meillä on riittävästi haasteita elämässämme omaan osaamiseemme nähden. Älylliseen hyvinvointiin kuuluu myös se, että meillä on tavoitteita ja kehitämme itseämme jatkuvasti. (Rytikangas 2011, 29; Sydänmaalakka 2006; 30-33)

Uudistuminen eli kehittyminen ja kasvu ovat itsensä johtamisen ydinasioita. Uudistuminen koostuu hyvästä itsetuntemuksesta, riittävästä itseluottamuksesta ja reflektointitaidoista. (Sydänmaalakka 2006, 33). Itsetuntemus on yksilön ymmärrystä itsestään. Se on kykyä tunnistaa ja tiedostaa oman käyttäytymisen ja toiminnan taustalla oleva ajattelu, tunteet ja halut. Hyvä itsetuntemus on lähtökohtana yksilön henkiselle kasvulle ja myös hyvän itsetunnon perusta. Uudistuminen ja kehittyminen edellyttävät aina muutosta omassa vanhassa toiminnassa tai olosuhteissa. Hyvä itseluottamus auttaa meitä ottamaan riskejä, jotta uskaltaisimme mennä kehittymään ja kasvamaan oman mukavuusalueemme ulkopuolelle. Itsetuntemus kehittyy refleктоimalla eli pysähtymällä pohtimaan omaa toimintaamme, ajatteluamme ja myös omien tekojemme seurauksia mahdollisimman objektiivisesti. Tällainen itsetutkiskelu edellyttää oman tietoisuuden muuttamista ja kehittämistä siten, että siitä tulisi osa arkirutiinejamme. (Sydänmaalakka 2006, 33-34; Aarnio-Tervo ym. 2010, 21)

## 2.2.2. Tietoisuus – Tietoinen läsnäolo

Sydänmaalakan (2006) mukaan ”älykäs itsensä johtaminen on oman tietoisuuden syvällistä, laaja-alaista ja käytännöllistä kehittämistä” (Sydänmaalakka 2006, 253). Itsemme johtamisessa tutustumme jatkuvasti itseemme ja menemme tutkiskelussa aina vain syvemmälle omaan minuuteemme. Usein määritämme itsemme jonkin ulkoisen ominaisuuden, perheen tai ammattimme perusteella, mutta ne eivät kuitenkaan tuo omaa todellista minäämme esiin. Tekemällä matkaa itseemme kysyen: ”kuka minä olen?”, löydämme tietoisuutemme eli ”sisäisen tarkkailijamme”. Opimme ottamaan etäisyyttä ja tarkkailemaan itseämme ikään kuin ulkopuolelta ja saatamme huomata, että emme ole kehomme, tunteemme tai ajatuksemme. Tietoisuus on havainnointia tarkkaavaisuutemme



kohteina olevista kehon toiminnoista, ajatuksista, tunteista ja mielikuvista. (Sydänmaalakka 2006, 253 - 261)

Ihmisten ajatukset eivät useimmiten ole läsnä tässä hetkessä. Ajatuksemme ovat useimmiten, joko menneisyyden muistoissa ja murheissa tai tulevaisuuden tehtävissä sekä haaveissa. Me emme kuitenkaan voi hoitaa asioita menneisyydessä tai tulevaisuudessa. Meillä on oikeastaan olemassa vain tämä hetki. Kasvaminen ja kehittyminen vaativat sitä, että olemme läsnä tässä hetkessä, joten läsnäolon taitoa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä asioista itsensä johtamisessa. (Rytikangas 2011, 16; Sydänmaalakka 2006, 268)

Tietoisesta läsnäolosta käytetään myös nimitystä tietoisuustaidot eli mindfulness. Mindfulnessin filosofiaan sisältyy se, että jokainen hetki elämässämme on tärkeä ja merkityksellinen ja että jokaista hetkeä on mahdollista työstää, olivatpa tuon hetken kokemukset sitten täynnä tuskaa, surua, epätoivoa ja pelkoa tai eivät. Se on hyväksyvää, tietoista läsnäoloa ilman, että arvostelemme tai tuomitsemme ajatuksiamme, tunteitamme tai tilanteitamme. Jokaisella meistä on kyky, hyväksyvään tietoiseen läsnäoloon. Tietoinen läsnäolo tarkoittaa, että harjoitamme kykyämme kiinnittää huomiomme nykyhetkeen, hyväksyen sen ilman arvostelua. Tietoista läsnäoloa on helppo lähestyä. Tie läsnäoloon saavutettavissa, joka hetki ja se on yhtä lähellä kuin on oma kehomme, mielemme ja hengityksemme. (Rytikangas 2011, 17; Kabat-Zin 2007, 34-35)

Ulkomaailman tapahtumiin ja omiin sisäisiin kokemuksiimme tiedostamattomasti reagoiminen vie meiltä huomaamattamme valtavan määrän energiaa. Harjoittamalla hyväksyvää, tietoista läsnäoloa opimme käyttämään ja suuntaamaan tuon aikaisemmin tuhlaamamme energian. Opimme rauhoittumaan ja saavuttamaan syvän rentoutumisen tilan, joka ravitsee ja vahvistaa kehoa ja mieltämme. Se auttaa meitä näkemään selkeämmin miten elämme ja edistää meitä tekemään tarvittavia muutoksia elämänlaatumme ja terveytemme kohentamiseksi. Rentoutuminen ja levollisuus auttavat meitä myös tekemään syvällisiä sisäisiä oivalluksia ja näkemään meissä itsessämme aivan uusia tuntemattomia alueita, jotka edistävät meitä kehittämään itsetuntemustamme. (Kabat-Zin 2007, 34)

### 2.2.3. Fyysinen hyvinvointi

Fyysinen terveys ja toimintakyky ovat perusta kaikelle toiminnallemme. Aivojemme ja koko elimistömme toimintakyky riippuu suoraan saamamme hapen, veden ja ravinnon määrästä. Energiatasoamme nostaa myös aktiivinen palautuminen ja arjesta irrottautuminen. Unen ja palautumisen tarve on yksilöllistä, mutta useimmille työkäisille riittää 7-8 tunnin yöuni saadaksemme riittävästi lepoa ja energiaa tulevan päivään. Tärkeää on tuntea itsensä aamulla herättyään levänneeksi. Elämän- ja päivärhythmin muutos on tarpeen, jos unet jäävät säännöllisesti liian lyhyeksi ja itsensä tuntee jatkuvasti väsyneeksi. (Rytikangas 2011, 29; Aarnio-Tervo 2010, 7)

Siihen miten hengitämme, ei arjen kiireessä juuri tule kiinnittäneeksi huomiota. Onhan hengitys kuitenkin automaattinen, tiedostamaton toimintemme. Emme kuole jos olemme ajattelematta, että hengitämme. Nykyään me kuitenkin hengitämme vajaasti eli hengitämme pinnallisesti vain keuhkojemme yläosalla. Kiire ja stressi vaikuttavat siihen, että hengitämme nopeasti ja pinnallisesti, jolloin emme käytä koko keuhkojemme kapasiteettia ja hengittämistä auttavat lihaksemme myös surkastuvat käytön puutteesta. Pysähtymällä ja kääntämällä tietoisuutemme hengityksemme ja harjoittelemalla tietoisesti syvähengitystä, voimme parantaa omaa vireystilaamme ja suorituskykyämme. (Rytikangas 2011, 30)

Nykypäivänä ravintosuosituksia tulee ja menee. Mediat pursuavat erilaisia ravinto ja dieettiohjeita kiireiselle ihmiselle. Noudatit sitten, mitä ruokavaliota tai suositusta vain, niin aina tulee uusi suositus, jonka sanotaan olevan parempi kuin vanha. Tärkeintä on kuitenkin kuunnella omaa kehoaan ja vireystilaansa eli syödä sen mukaan miten itse voit hyvin ja tunnet itsesi virkeäksi. Säännöllisyys ja monipuolisuus sekä kohtuus ovat terveellisen ruokavalion perusta. Hyvän laatuissa ravinnossa on tärkeintä valita sellaisia ruoka-aineita, joista saamme riittävästi vireyttä ja aivoillemme tärkeitä ravinto-aineita. On myös hyvä muistaa juoda riittävästi vettä, sillä jo pieni nestevajaus laskee merkittävästi suorituskykyämme. (Rytikangas 2011, 32)

Ihminen on luotu liikkumaan, ei istumaan päivät pitkät näyttöpäätteen vieressä. Säännöllinen liikunta on hyvinvointimme kannalta oleellista. Lyhytkin liikunta ja ulkoilu päivittäin tuovat hyvää oloa, energisyyttä, rentoutta ja tyytyväisyyttä itsen. Liikuntaa olisi hyvä harrastaa mahdollisimman monipuolisesti, päivittäistä hyötyliikuntaa unohtamatta. Säännöllisen liikunnan tuli sisältää aerobisia harjoitteita, lihaskuntoharjoitteita sekä lihaskunnosta huolehtimista eli venyttelyä. Iän karttuessa on yhä tärkeämpää pitää hyvää huolta omista voimavaroistaan liikkumalla, mutta myös tasapainottamalla työn ja vapaa-ajan suhdetta. Tekemällä työn ulkopuolellakin itseä miellyttäviä ja rentouttavia asioita jaksaa myös työssään paremmin. (Rytikangas 2011, 34)

#### 2.2.4. Psykkinen ja henkinen hyvinvointi

Psyykkisesti hyvinvoiva ihminen on tyytyväinen elämäänsä, mikä näkyy energisyytenä ja elämänilona. Psykkinen hyvinvointi näkyy myös aktiivisuutena ja oman itsensä hyväksymisenä. Psykike (mieli) on yksilön henkilökohtaista tulkintaa, joka koostuu ajatuksista, mielikuvista ja tunteista. Ihminen luo jatkuvasti huomaamattaan omaa todellisuuttaan eli liittyy tapahtumiin, asioihin ja esineisiin tiedostamattaan tulkintoja ja sitä kautta tunteita. Tulkintamme tulevat suurimmaksi osaksi menneisyydestä, opituista elämäkokemuksistamme. Kun ymmärrämme tämän voimme kiinnittää huomion omiin ajatuksiimme ja luoda eteen tulevista tapahtumista parempia ja rakentavampia tulkintoja. Oman psyykkisen hyvinvoinnin kehittäminen lähtee liikkeelle siitä, että ymmärtää

millaisessa psyykkisessä tilassa viettää normaalisti aikaansa ja miten se vaikuttaa elämän kokonaisuuteen. (Dunderfelt 2009, 21; Dunderfelt 2010, 17)

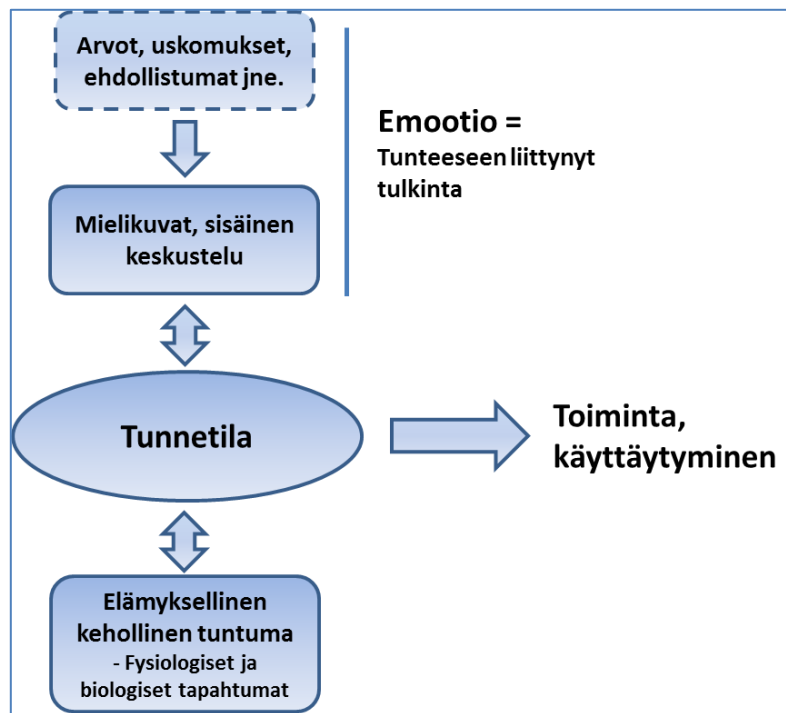
Meidän on mahdollista valmentaa omaa mieltämme vaikuttamalla omaan ajatteluun, tunteisiimme ja siihen miten todellisuutta tulkitsemme. Oman mielen valmentamista on tutkittu viime vuosina paljon, etenkin positiivisessa psykologiassa ja neurotieteissä. Etenkin aivojen ja hermoston toimintaa sekä rakennetta tutkivissa neurotieteissä on osoitettu, miten oman mielen tietoisesta valmentamisen avulla on mahdollista kehittää omaa ajatteluaan. Kun valmennamme omaa mieltämme ja tulemme tietoisiksi omista ajattelu- ja reaktiomalleistamme, voimme rakentaa itsellemme omaa hyvinvointiamme tukevia mielentiloja. (Kehusmaa 2011, 19-20)

Mielemme on jatkuvassa liikkeessä: ajatuksia, mielikuvia ja tunteita tulee ja menee. Ajatuksillemme ja tunteillemme on tyypillistä se, että ne vahvistuvat mitä enemmän kiinnitämme niihin huomiota. Stressin tunne on tästä hyvä esimerkki. Mitä enemmän ajattelemme kiirettä ja siitä puhumme, sitä kiireisemmältä meistä alkaa tuntua ja stressin tunne kehittyy ja vahvistuu. Mielemme alkaa täytyä sisäisellä höpötyksellä ”kiire puheella”, joka vahvistuu ja vahvistuu, mutta ei johda mihinkään. Jos emme tietoisesti osaa valmentaa mieltämme rauhoittumaan ja lopettamaan sisäistä jatkuvaa pulputusta voi se johtaa stressin fyysisten oireiden puhkeamiseen. Oma mieltään voi oppia valmentamaan tietoisesti. Oma mieli on helpointa hiljentää, pysähtymällä ja rentouttamalla oma keho. Kun pysähdymme, otamme hyvän asennon ja keskitämme ajatuksemme hengitykseksemme, alkaa kehomme rentoutua ja samalla rentoutuu mielemmekin. Oman mielen hiljentäminen ja tietoinen läsnäolo ei onnistu hetkessä vaan se vaatii jatkuvaa harjoittelua ja kärsivällisyyttä. (Kehusmaa 2011, 20-21; Dunderfelt 2009, 62)

Ihmiset pysähtyvät harvoin tutkiskelemaan itseään ja toimintatapojaan. Erilaisten elämässämme eteen tulevien kriisien seurauksena ja olosuhteiden käydessä liian sietämättömäksi meillä laukeaa tarve elämän ja tulevaisuuden pohdiskeluun. Saatamme olla ahdistuneita tai syvissä tunteissa ja teemme ehkä hätäisiä päätöksiä, joita kadumme myöhemmin. Tunneälykkäästi toimiessamme tunnistamme omat tunteemme ja teemme näistä havainnoista hetkeen sopivia päätelmiä ja päätöksiä, oman ajattelun ja toiminnan tueksi. Tunteilla on aina joku viesti meille, ne kertovat miten voimme. Niiden voidaan ajatella myös olevan ystäviämme, vaikka pahojen tunteiden kohtaaminen voi ollakin vaikeaa. Tunteita voi oppia ymmärtämään eli tunnistamaan eron siinä miltä tunne tuntuu ja mikä sen todellinen merkitys itselle on. (Saarinen & Kokkonen 2003, 17 ja 28) (Dunderfelt 2006, 81)

Huono olomme, oli sitten kyse esimerkiksi stressistä tai huolestuneisuudesta, johtuu pohjimmiltaan vaan siitä mihin huomaamattamme suuntamme ajatuksemme eli niihin asioihin, joita yleensä haluamme välttää. Tunneomme olomme huonoksi kun ajattelemme jotain, jota emme halua elämäämme. Tunnetilamme määrittelee

minkälaista käyttäytymistä ja toimintaa saamme aikaiseksi, kuva 9. Sisäinen tunnekokemus ilmenee kehollisena tuntemuksena, puhtaana subjektiivisena tunteena ja emootiona eli tunteena, jossa mukana on ajatuksia, mielikuvia, muistoja ja tulkintaa (Dunderfelt 2006, 67). Tunne on nopea ja välitön psyykinen kokemus jostain asiasta tai tapahtumasta. Se voi olla vihastumista, pelkoa, kiinnostusta tai ihastumista jotain asiaa kohtaan. Emootio syntyy kun nopeasti syntyvää tunnereaktiota tulkitaan tiedostamattomasti vanhoilla opituilla malleilla eli uskomuksilla ja ehdollistumilla. Tunnekokemukset näkyvät myös fysiologisina ja biologisina tapahtumina hermojärjestelmän ja hormonitoiminnan reaktioina. (Pirilä 2013, 38 ja 46; Dunderfelt 2011, 86)



Kuva 9. Tunteisiin liittyvät ulottuvuudet. (Mukaiillen Dunderfelt 2009, 91 ja Pirilä 2013, 38).

Uskomukset ovat yksilön omia käsityksiä todellisuudesta. Meillä jokaisella on oma uskomusjärjestelmämme, joka ohjaa ajatteluamme ja toimintaamme. Meillä saattaa olla paljonkin uskomuksia, jotka rajoittavat toimintaamme. Saatamme ehkä ajatella, että ”en ole riittävä hyvä”, ”olen liian vanha oppimaan”, ”en osaa” jne. Tällaisilla uskomuksilla ei välttämättä ole mitään tekemistä todellisuuden kanssa, mutta ne estävät yksilöä saavuttamasta tavoitettaan tai muuten olemaan menestymättä elämässään. Kun muutamme elämäämme rajoittavat uskomukset tarkoituksenmukaisemmiksi, muutamme samalla tapaamme ajatella asioita ja voimme saada merkittäviä muutoksia aikaan elämässämme. (Pirilä 2013, 39)

Henkisesti hyvinvoiva ihminen elää sopuinnassa omien tiedostettujen arvojensa ja periaatteidensa kanssa. Henkinen hyvinvointi on luottamusta elämään ja kokemusta siitä, että omalla elämällä on jotain syvempää merkitystä. Arvot vastaavat kysymykseen ”mikä minulle on tärkeää elämässäni?”. Ihmiset harvoin pysähtyvät pohtimaan sitä, mikä heille on

tärkeää ja onko heidän arvomaailmassaan ristiriitoja. Arvoristiriidat syntyvät kun jostain syystä jokin arvo siirtyy toisen arvon toteutumisen esteeksi. Nämä arvoristiriidat sitten alkavat estää ihmistä saavuttamasta onnellisuutta ja menestystä. Arvojen lisäksi oman elämäntehtävän selvittäminen on tärkeää, koska ne antavat elämälle suunnan ja merkityksen. Ilman suuntaa elämä ajautuu helposti alueille, jotka eivät tuo itselle tyydytystä ja iloa. (Sydänmaalakka 2006, 2007)

#### 2.2.5. Sosiaalinen hyvinvointi

Sosiaalinen hyvinvointi näyttäytyy meille toimivina ihmissuhteina ja perheemme hyvinvointina. Sosiaalisesti hyvinvoiva ihminen viihtyy myös itsensä kanssa ja osaa johtaa itseään hyvin. Sosiaalisen hyvinvoinnin kehittymiselle ovat tärkeitä hyvät vuorovaikutustaidot ja sosiaalinen älykkyys. Sosiaalisen verkoston laatu ja määrä ovat myös tärkeitä. Sosiaalinen verkosto muodostuu yksilön lähellä olevista ihmisistä joiden kanssa hän jakaa elämänsä: perheestä, sukulaisista, ystäväistä, työkavereista jne. Laadukas ja riittävän laaja sosiaalinen verkosto luo ihmiselle perusturvaa ja tuo myös rikkautta elämään. Hyvä ihmissuhdeverkosto takaa myös sosiaalista tukea elämän yllättävissä tilanteissa. On tärkeää ylläpitää yhteyksiä ystäviin ja tuttaviiin, joilta voi saada tukea ja myötätuntoa elämän karikoiden yllättäessä. (Arnio-Tervo 2010, 33)

Kaikissa ihmissuhteissamme on suurimmaksi osaksi kyse kommunikoinnista, joka voi olla sanatonta tai sanallista, ja ei välillä aina niin toimivaa tai jopa tuhoisaa. Harjoitamme toistemme kanssa kommunikaatiota jatkuvasti. Luulemme usein, että toiset ihmiset kuuntelevat vain sanojamme. Kuitenkin käyttämämme kehonkieli, äänensävy ja meistä näkyvä mielentila vaikuttavat myös siihen, miten vastaanottaja välittämämme sanoman kokee. Antoisien ihmissuhteiden perusedellytys on se, että pystymme kuuntelemaan ja ilmaisemaan itseämme hyvin. (Farm 2009, 142)

Jokainen kohtaaminen elämässä synnyttää joko positiivista tai negatiivista energiaa. Voimme antaa kaikille kohtaamisillemme positiivisen ja arvostavan sykäyksen olemalla läsnä. Kohtaamalla ja näkemällä toisen tietoisesti läsnä olevana, aidosti arvostaen ja kuullen, pystymme kehittämään omaa vuorovaikutustamme erilaisissa tilanteissa. Vuorovaikutukselle täytyy myös varata riittävästi aikaa. Todellisessa läsnä olevassa vuorovaikutuksessa viestintä on aina avointa, suoraa, rehellistä ja toista kunnioittavaa. Se vaatii myös rohkeutta nostaa vaikeita asioita esiin ja keskustella niistä rakentavasti. Todellisessa vuorovaikutuksessa viestin lähettäjä varmistaa aina viestin perillemenon ja ymmärtämisen. (Rytikangas 2011, 60 ja 67)

### 2.3. Coaching kehittämismenetelmänä

Coaching on nykymuodossaan suhteellisen uusi toimiala. Coucheja eli valmentajia on voinut palkata kaupallisesti urheilun ulkopuolelta vajaan kahdenkymmenen vuoden ajan. Coaching on kuitenkin aina ollut osa ihmisten elämää. Kaikki lapsiaan ehdoitta rakastaneet vanhemmat ovat käyttäneet sitä, tukemalla ja rohkaisemalla lapsiaan oppimaan ja kasvamaan, samalla uskoen heidän potentiaaliinsa sekä antaen heille tilaa itseoivaltamisen riemuun ja kokemuksesta oppimiseen. Carlsson & Forsellia (2008, 20) lainaten, coachingin yksi päätarkoituksista onkin auttaa ihmistä johtamaan itseään, ajatteluaan ja toimintaansa itselleen sopivammin, tehokkaammin ja innostavammin. (Carlsson & Forsell, 20).

#### 2.3.1. Mitä on Coaching?

Coachingia on tutkittu Suomessa vielä melko vähän ja suomenkielistä kirjallisuuttakin aiheesta on niukasti saatavilla. Myös coaching käsitteenä on vielä melko tuntematon ja jäsentämätön. Tekniikan tohtori Riina Parppeikin (Parpei 2008) kuvaa coachingia käsittelevässä väitöskirjassaan coaching käsitteen määrittelyn hankaluutta. Coachingin hän määrittelee yksilölliseksi valmennusmuodoksi, jolla nopeutetaan ja tehostetaan valmennettavan tavoitteen saavuttamista ja henkilökohtaista kehittymistä. Coaching terminä on alkanut vakiintua suomenkielisessä kirjoittelussa, vaikka rinnan myös käytetään paljon suomenkielistä käännoästä valmennus. Parpein esimerkkiä noudattaen käytän tässä kehittämistyössä termiä coaching liittyen kehittämistyössä käytettävään valmennusmuotoon. Prosessiin osallistuvista toimijoista käytän termejä valmentaja ja valmennettava. (Parpei 2008, 4 - 5)

Kirjallisuudesta ja eri coaching –järjestöiltä löytyy hyvinkin erilaisia määritelmiä coachingista. Näitä ovat muun muassa:

- Elämäntaidon valmentajat ry määrittelee Life coachingin ratkaisukeskeiseksi, käytännölliseksi ja tulevaisuuteen suuntautuvaksi työksi. Life coaching auttaa asiakasta löytämään omat unelmasa ja tavoitteensa työssä, elämässä ja ihmissuhteissa, sekä nauttimaan enemmän tästä hetkestä ja elämästä. (Elämäntaidon valmentajat ry, 2012)
- Kansainvälisen coaching-yhdistyksen ICF:n (International Coach Federation) määritelmän mukaan ”Coaching on toimimista kumppanina asiakkaille ajatuksia haastavassa ja luovassa prosessissa, joka inspiroi heitä maksimoimaan henkilökohtaisen ja ammatillisen potentiaalinsa.” (ICF 2012; ICF Finland 2012)
- Mikko Räsänen tiivistää coaching määritelmän tavoitteelliseksi ja rajatuksi valmennusprosessiksi valmennettavan ja hänen organisaationsa parhaaksi. (Räsänen 2007, 15)
- Starrin mukaan coaching on yksinkertaistettuna keskustelua tai sarja keskusteluja toisen henkilön kanssa. Coachin aikomuksena on tuottaa keskustelua, joka hyödyttää koutsattavan oppimista ja kehittymistä. (Starr 2011, 4)

Life coacheja kouluttavan Valmentamon määritelmän mukaan coaching on toimintamuoto, jossa valmentaja auttaa valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä sekä edistää valmennettavan oppimista ja kokonaisvaltaista kehittymistä. Valmennuksessa tähdätään myös valmennettavan itseohjautuvuuden lisäämiseen ja vastuunottoon omasta itsestään, elämästään ja toiminnastaan. Valmentajan tehtävänä ei ole neuvoa valmennettavaa vaan pikemminkin kannustaa valmennettavaa itse oivaltamaan hänelle itselleen kehittymisen kannalta oleelliset asiat. Valmennus ei ole terapiaa, jossa käydään läpi valmennettavan menneisyyttä mielenterveydellisten ongelmien ratkaisemiseksi. Valmennus ei myöskään ole johonkin tiettyyn asiasisältöön liittyvää konsultointia. (Valmentamo 2011)

Coaching voidaan luokitella kahteen eri kategoriaan sen mukaan missä toimintayhteydessä coaching tapahtuu ja mitä sisältöä valmennettava coachingiin tuo. Itse coachingin systemaattinen rakenne ja coaching dialogi ovat kaikissa toimintayhteyksissä samanlaiset. Nämä kategoriat ovat life coaching ja business coaching. Business coaching tapahtuu työyhteisössä tai liiketoiminnassa ja sen lähtökohtana ovat organisaation tavoitteet. Life coachingin eli elämäntaidon valmennuksen tavoitteet ovat lähtöisin aina valmennettavasta itsestään. Vaikka coachingiin liittyy aina henkilökohtainen näkökulma, voidaan coachingia toteuttaa myös ryhmäcoachingina. Tällöin kuitenkin valmentajan ja valmennettavan välinen yhteys ei ole niin vaikuttava kuin henkilökohtaisessa coachingissa. Coachingin luokat voidaan jakaa vielä tarkempiin alalajeihin. Business coachingissa voidaan puhua ylimmän johdon valmennuksesta (executive coaching), organisaation kehittämisvalmennuksesta (corporate coaching) tai organisaation sisäisestä coachingista (internal coaching). Life coaching alalajeja voivat esimerkiksi olla henkinen valmennus (spiritual coaching) tai urasuunnittelu (career coaching). (Parpei 2008, 6; Räsänen 2007, 218)

Coaching sekoitetaan monesti sen lähellä oleviin ohjausmenetelmiin. Keskeisiä coachingia lähellä olevia menetelmiä ovat työnohjaus, mentorointi, konsultointi, terapia ja fasilitointi. Kuvassa 10 on vertailtu coachingia ja sen lähikäsitteitä niitä selkeimmin erottavien ominaisuuksien perusteella.



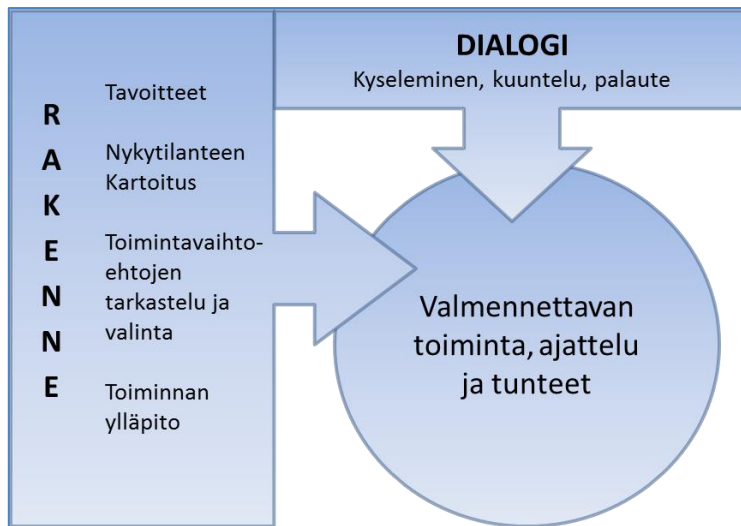
Kuva 10. Coachingin ja sen lähikäsitteiden eroavaisuuksia. (Räsänen 2007, 217)

Mentoroinnissa siirretään mentorilla olevaa kokemuksellista, hiljaista tietoa mentoroitavalle (aktori). Coachingissa tällaista tietoa ei siirry sillä coachingissa oletetaan, että kaikki tieto on jo valmennettavalla itsellään ja coachingin tehtävänä on tuoda tuo tieto valmennettavan omien oivallusten kautta näkyväksi. Konsultoinnissa konsultti arvio asiakkaan toimintaa ja esittää ratkaisuja oman erityisosaamisensa pohjalta. Coachingissa asiakas määrittelee itse omat tavoitteensa ja sen miten haluaa edetä niitä kohti. Valmentajan tehtävänä on tukea tätä prosessia. Työnohjausta käytetään ennaltaehkäisemään ja ratkomaan työssä ilmeneviä ongelmia, kun taas coachingissa tavoitteena on aikaansaada muutos, joka vie kohti tavoitetta. Terapiassa tavoitteena on saattaa terapian tarpeessa oleva ”sairas” henkilö taas toimintakuntoiseksi. Coachingissa oletetaan, että kaikki tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavat voimavarat ovat valmennettavalla itsellään, ja joiden esiintuomista tuetaan coachingin avulla. Fasilitaattorin tehtävän on helpottaa asioiden näkyväksi tuontia erilaisten työkalujen avulla asiasisältöön puuttumatta. Coachingissa sisältö tuotetaan suoraan valmennettavan ja valmentajan vuorovaikutuksessa. (Räsänen 2007, 216 – 218; Carlsson & Forssell 2008, 40-42)

### 2.3.2. Coaching-prosessi

Kirjallisuudessa on paljon erilaisia määritelmiä coaching-prosessille riippuen tilanteesta ja valmennettavan tarpeista. Parpei (2008) on määritellyt väitöskirjassaan coachingille prosessin, joka muodostuu rakenteesta ja dialogista. Rakenne huolehtii suorituksen ylläpidosta ja tavoitteiden saavuttamisesta ja dialogi tukee valmennettavan kehittymistä. Coaching-prosessin rakenteen ja dialogin kohdistumista valmennettavaan on esitetty kuvassa 11.





Kuva 11. Coaching-prosessin kohdistuminen valmennettavaan. (Parpei 2008, 19)

Parpei on käyttänyt omassa mallissaan pohjana coaching alan ”standardina” tunnettua, Alexander Grahamin kehittämää GROW-mallia. GROW tulee sanoista: G = Goal, R = Reality, O = Options ja W = Way forward. Grow-mallissa on viisi eri vaihetta: valmennuksen aiheen valinta ja määrittely, tavoitteen määrittely, valmennettavan nykytilan määrittely, vaihtoehtojen toimintatapojen selvittäminen ja yhteenveto, joka sisältää konkreettisen toiminnan ja halun toiminnan ylläpitoon. Parpein malli on hiukan pelkistetympi sisältäen vain neljä eri vaihetta, kuten kuvassa 10 ilmenee. (Parpei 2008, 19; Valmentamo 2011)

Tavoitteen asettamisessa valmennettava luo itselleen tavoitetilän eli vision omasta tulevaisuudestaan ja niistä asioista, jotka hän haluaa saavuttaa tai muuttaa. Lukuisat tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvällä tavoitteiden asettamisella on voimaa, jotka lisäävät tavoitteiden toteutumisen edistymistä ja sitä kautta onnellisuutta. Tavoitteiden tehon varmistamiseksi olisi hyvä tarkastaa, että tavoite on valmennettavan itsensä alkuun panema ja ylläpitämä. Tavoitteiden olisi myös hyvä noudattaa niin sanottua SMART-muotoa eli tavoitteiden tulisi olla tarkkoja (specific), henkilökohtaisesti merkityksellisiä (meaningful) ja saavutettavissa olevia (attainable), niille tulee varata tarpeeksi resursseja; aikaa ja rahaa (resourced) ja niiden tulee olla aikaan sidottuja (timed) (Carlsson & Forssell 2008, 94). Tavoitteiden määrittelyä voidaan helpottaa erilaisten visiointia tukevien menetelmien avulla. (Parpei 2008, 20-21; Carlsson & Forssell 2008, 92)

Nykytilanteen kartoituksessa selvitetään valmennettavan nykytilanne ja lähtökohdat prosessille. Valmentaja pyrkii saamaan laajemman käsityksen valmennettavan kokonaistilanteesta rohkaisemalla valmennettavaa kertomaan itsestään ja elämäntilanteestaan. Valmennettavan annetaan kertoa vapaasti omista ajatuksistaan ja selvitetään samalla tarkentavia kysymyksiä hyödyntäen, mihin aihealueeseen valmennettava haluaa paneutua. Tarkoituksena on syventää valmentajan kokonais kuvaa käsittelyssä olevasta aiheesta. (Parpei 2008, 21)

Tavoitteen ja aikataulun määrittelyn jälkeen tarkastellaan eri toimintavaihtoehtoja tavoitteeseen pääsemiseksi. Valmentaja auttaa valmennettavaa pohtimaan ja oivaltamaan omia vaihtoehtoisia tapojaan toimia eri tavalla kuin aikaisemmin, halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Tärkeä on kannustaa valmennettavaa löytämään mahdollisimman monia vaihtoehtoisia toimintavaihtoehtoja matkalla nykyhetkestä tavoitteeseen. Kun valmennettava saa itse oivalluksia uusista vaihtoehtoisista tavoista toimia, niin hänen motivaationsa lähteä toteuttamaan tavoitettaan on aivan eri tasolla kuin jos tavoite ja vaihtoehdot olisivat ulkopuolelta annettuja. (Parppei 2008, 21; Carlsson & Forssel 2008, 89)

Coaching-prosessin toiminnan ylläpitovaiheessa tuetaan valmennettavaa saavuttamaan tavoitteensa. Tätä vaihetta edeltää se, että tavoite on selkeä, toimintavaihtoehdot on kartoitettu ja päätös on tehty siitä, että nyt ryhdytään toimeen. Yksinkertaisimmillaan toiminnan ylläpito sisältää suunnitelman siitä, mitä, miten ja milloin toteutetaan sekä ketä tarvitaan avuksi toteutuksessa. Valmennuksella pyritään kuitenkin menemään vielä pidemmälle eli pyritään poistamaan valmennettavan potentiaalin ja toteutuneen suorituksen väliin tulevat häiriöt ja esteet tavoitteen saavuttamiseksi. Tällaisia mahdollisia esteitä voivat olla muun muassa toimintaa rajoittavat ja emootioita ohjaavat haitalliset uskomukset sekä erilaiset tilannekohtaiset häiriöt. (Parppei 2008, 22)

Coachingissa dialogi on kyselemistä, kuuntelemista ja palautteenantoa. Coaching prosessiin voidaan liittää valmentajan taustan ja asiakkaan yksilöllisten tarpeiden mukaan myös toiminnallisia menetelmiä kuten rooliharjoitukset, kirjoittaminen, piirtäminen tai visuaalisten elementtien kuten korttien ja valokuvien käyttöä. Valmentaja toimii valmennettavan ajatusten peilinä, jotta valmennettava voi tarkastella ja kehittää omia ajatuksiaan, uskomuksiaan ja tavoitteitaan. Kun omat ajatukset sanotaan ääneen, niin ne yleensä alkavat tuntua selvemmiltä ja oman mielen liikkeitä aletaan hahmottaa paremmin. (Parppei 2008, 23; Carlsson & Forssel 2008, 137)

Coachingin tärkein yksittäinen tekniikka ovat voimalliset kysymykset. Valmentaja auttaa avoimilla kysymyksillä valmennettavaa löytämään omat tavoitteensa ja sopivat toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi. Ne myös vahvistavat valmennettavan sitoutumista tekemiinsä päätöksiin. (Parppei 2008, 24). Avoimet kysymykset ovat kysymyksiä joihin ei voi vastata pelkästään ”kyllä” tai ”ei”. Ne myös pakottavat ajattelemaan kysymystä laajemmin ja luovat siten selkeyttä, mahdollisuuksia ja uuden oppimista. Kohdistetuilla ja syventävillä kysymyksillä haastetaan valmennettavan olettamuksia ja nykyisiä näkemyksiä sekä pyritään näin synnyttämään uusia oivalluksia, löytämisen riemua, sitoutumista ja toimintaa. Taitava valmentaja myös pyrkii esittämään kysymyksiä, jotka peilaavat aktiivista kuuntelua ja ymmärrystä valmennettavasta. Voimalliset kysymykset myös vievät valmennettavaa hänen toiveidensa suuntaan eli eivät siis kyseenalaista tai tuomitse. (Parppei 2008, 24; Carlsson & Forssel 2008, 137)

Aktiivisessa kuuntelussa valmentaja keskittyy täysin siihen, mitä valmennettava sanoo ja mitä ei sano, ymmärtämään hänen informaationsa merkityksen hänelle ja tukemaan valmennettavan itseilmaisua. Aktiivisessa kuuntelussa olennaista on se, että valmentaja todella on läsnä ja keskittää mielensä valmennettavaan. Kuuntelussa ei keskitytä pelkästään sanoihin vaan myös kehonkieleen ja kuunnellaan myös puheessa olevia taukoja, sävyjä ja painotuksia. Tällaisen kuuntelun avulla valmentaja pystyy pukemaan sanoiksi, myös ne asiat, joita valmennettava ei muuten sanoisi. Tekemällä yhteenvetoja, toistamalla ja peilaamalla takaisin valmennettavan sanoman valmentaja varmistaa ymmärtäneensä viestin. (Parpei 2008, 25; Carlsson & Forssel 2008, 115 - 118)

Palautteenanto on tärkeä osa coaching-prosessia. Palautteenanto eroaa jonkin verran eri coaching-kategorioissa. Life coachingissa palaute on enemmänkin tunnustuksen antamista sekä kannustusta hyvistä oivalluksista ja prosessin etenemisestä. Business coachingissa palautteenanto korostuu sillä palaute prosessin etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta tulee myös valmennuksen maksaneelta osapuolelta. Tunnustuksen antaminen vahvistaa valmennettavan itsetuntoa, itseluottamusta, tehokkuutta ja uskoa oman toiminnan hyväksyttävyyteen (Carlsson & Forssel 2008, 151). Coachingissa painotetaan palautteen positiivisuutta ja rehellisyyttä. Palaute ei ole arvioivaa, vaan enemmänkin annetaan tunnustusta tavoitteen saavuttamisesta ja valmennettavan oivalluksista. (Parpei 2008, 25; Carlsson & Forssel 2008, 151 - 154)

### 2.3.3. Ryhmävalmennus

Coachingin määritelmässä coaching nähdään pitkälle yksilön henkilökohtaiseen kehittymiseen tähtäävänä prosessina. Valmennusta voidaan tästä huolimatta toteuttaa myös ryhmämuotoisesti. Ryhmän vahvuutena voidaan pitää sitä, että valmennuksessa saadaan samalla kertaa esiin paljon erilaisia näkökulmia ja kokemuksia. Ryhmävalmennukset ovat yleensä pitempikestoisia ja vaativampia, koska luottamuksen ja toimivan vuorovaikutuksen rakentaminen vaatii aikaa. Ryhmävalmennus asettaa myös lisähaasteita valmentajalle, sillä valmentaja joutuu tasapainottelemaan tasapuolisen kohtelun sekä yksilöiden rohkaisemisen välillä. Ryhmän valmentaminen myös edellyttää ryhmädynamiikan ja ryhmätyömenetelmien tuntemusta. (Räsänen 2007, 52)

Ryhmävalmennuksissa voidaan yleisesti erottaa kaksi erilaista painopistealuetta. Voidaan valmentaa joukkoa yksilöitä tai valmennetaan ryhmää ikään kuin yksilöön rinnastettavana toimijana. Kun valmennetaan ryhmää yhtenä kokonaisuutena, niin valmennusprosessissa keskitytään enemmän kehittämään ryhmäprosessia ja ryhmän toimivuutta sekä mietitään ryhmän visioita ja arvoja jne. Yksilöitä ryhmässä valmennettaessa keskitytään vahvistamaan yksilöiden kapasiteettia. Tässä kehittämistyössä keskitytään enemmän ryhmävalmennuksen yksilön näkökulmaan. (Britton 2010, 20)

Ryhmävalmennuksessa jokainen ryhmän jäsen määrittelee oman henkilökohtaisen tavoitteensa ja valmennusprosessin tavoitteena on tukea tätä yksilön tavoitteen saavuttamista. Ryhmä kootaan yleensä jonkin teemaan ympärille. Optimaalinen ryhmän koko on 5-10 henkilöä, jolloin ryhmän sisäinen dialogi vielä toimii parhaiten. Valmentaja ohjaa ryhmän jäseniä valmentamaan toisiaan tai sitten ryhmässä valmennetaan yhtä henkilöä kerrallaan ja muut kuuntelevat. Ryhmävalmennuksessa ei päästä ihan yhtä syvälle kuin yksilövalmennuksessa, mutta ryhmän jäsenet oppivat toisiltaan ja oppivat myös ymmärtämään toisiaan ja toistensa haasteita. Ryhmävalmennus voidaan toteuttaa myös hybridimallilla, joka sisältää valmennuksen teeman mukaisia koulutus tuokioita. Opetuksen tarkoituksena on johdatella valmennettavia valmennuksen teemaan. Tämä malli on vuorovaikutteinen ja aktivoi valmennettavia vuoropuheluun. Valmennuksen koulutuksellinen sisältö tukee valmennettavien omaa tavoitteellista työskentelyä, jota tehostetaan intensiivisellä vertaisvalmennuksella. (Britton 2010, 21)

Ryhmävalmennukseen sisältyy valmennuksen lisäksi yleensä myös koulutusta ja fasilitointia. Sana fasilitointi tulee latinankielen sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa (Nummi 2012, 16). Fasilitointi tarkoittaakin ryhmäprosessin helpottamista. Fasilitoinnissa pyritään löytämään ryhmälle oikeanlainen työskentelytapa, rakentavan ja merkityksellisen keskustelun aikaansaamiseksi. Fasilitoinnissa erotetaan työskentelytapa ja sisältö toisistaan. Fasilitaattori vastaa ryhmän toiminnan etenemisestä eli prosessista, sisältöön puuttumatta. Koska valmentajan tehtävänä on edistää valmennettavan oppimista hän ottaa kantaa myös sisältöön, mutta hänen ydinsaamistaan ovat myös menetelmät, joiden avulla ryhmä sisäistää asiat. (Nummi 2012, 17)

Ryhmävalmennuksesta ja yksilövalmennuksessa on paljon yhtäläisyyksiä. Pääosa valmentajan ydintaidoista, työkaluista ja lähestymistavoista voidaan mukauttaa ryhmävalmennukseen. ICF:n (International Coaching Federation) määrittelemät valmentajan ydintaidot voidaankin siirtää sellaisenaan myös ryhmävalmentajan ydintaidoiksi, taulukko 1. Asiakkaan asialistasta kiinni pitäminen on kaiken valmentamisen ydinperiaatteita. Valmennussuhde perustuu siihen, että asiakas määrittelee sisällön, tahdin ja fokuksen työskentelylle. Sama pätee ryhmävalmennuksiin. Ryhmävalmennukset luodaan aina osallistujien tarpeiden mukaisesti. Myös valmentajan joustavuus ja taito olla hetkessä ovat avainyhtäläisyyksiä yksilö ja ryhmävalmennuksissa. Ryhmävalmennuksissa tämä voi käytännössä tarkoittaa sitä, että ollaan joustavia siinä, missä ja kuinka asiakas haluaa viettää aikaa istuntojen välillä tai mitä aiheita käsitellään. (Britton 2010, 72)

Taulukko 1. ICF:n määritelmät coachin ydintaidoiksi. (ICF Finland 2012)

<b>Ammattimaisesti toimivan coachin ydintaidot</b>	
<b>Perustan luominen</b>	1. Eettisten ohjeiden ja ammatillisten vaatimusten noudattaminen 2. Coaching sopimuksen laatiminen
<b>Coaching suhteen luominen</b>	3. Luottamuksen ja läheisyyden rakentaminen 4. Valmentava läsnäolo
<b>Tehokas vuorovaikutus</b>	5. Aktiivinen kuuntelu 6. Vahvojen kysymysten esittäminen 7. Suora kommunikaatio
<b>Oppimisen ja tulosten syntymisen helpottaminen</b>	8. Tietoisuuden luominen 9. Toiminnan suunnittelu 10. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen 11. Edistyminen ja vastuullisuuden hallinta

Luottamuksellisuus on ydinperiaate kaikessa ryhmävalmennuksessa. Kaikkein perustasolla se voidaan määritellä sanonnalla ”mitä ryhmässä sanotaan, ryhmään se jää”. Tästä periaatteesta kiinnipitäminen ja tästä valmennuksen alussa keskustelemalla, luodaan valmennuksen onnistumiselle kriittistä luottamuksen ilmapiiriä. Muita perustavaa laatua olevia yhteisiä ydintaitoja yksilö- ja ryhmävalmentajille ovat kuuntelu ja vahvojen kysymysten esittäminen. Kuuntelu on kaikkien valmennusmallien ydintaito ja tehokas valmentaja osaa myös kuunnella sanotun lisäksi sitä, mitä ryhmässä ei sanota. Kysymykset muodostavat jokaisen yksilöllisen valmennuksen ytimen. Samoin ryhmävalmennuksissa kysymykset edistävät ryhmän valmennukseen sitoutumista. Ryhmävalmentajan työkalusalkkuun liittyy myös paljon muita taitoja ja työkaluja joita ei tässä esityksessä juurikaan käsitellä. Näitä ovat muun muassa: ymmärrys ryhmäprosessista, ymmärrys aikuisoppimisen periaatteista, ymmärrystä kokeellisesta oppimisesta ja myös fasilitaattorin taidot sekä kokemus. (Britton 2010, 72)

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA KÄYTETYT MENETELMÄT

#### 3.1. Kehittämisiongelma, tavoitteet ja rajaukset

Kehittämistyöni tavoitteena on tuottaa ja toteuttaa kehittämistyön kohdeorganisaation henkilöstölle valmennuskokonaisuus ”Hidasta hetkeksi”, jolla pyritään vaikuttamaan työntekijöiden hyvinvointiin ja erityisesti hyvinvointiin työssä. Valmennuskokonaisuus toteutetaan ryhmävalmennuksina ja tarvittaessa henkilökohtaisina valmennuksina coaching menetelmiä hyödyntäen. Tavoitteena on myös tuottaa kehittämistyön tuloksena tulevan valmennusyrittäjäni tarpeisiin sopiva valmennuspaketti, joten toteutus toimii myös testi ja kehitysalustana tuotteistuksessa.

Pyrin tässä kehittämistyössä myös tutustumaan coachingin, työhyvinvoinnin ja elämänhallinnan eri osa-alueisiin ja kokemaan tietoa valmennuspakettien tueksi. Tutkimuksen tarkoituksena on myös selvittää ja syventää sitä, miten Life coachingia ja yleisesti mitä coaching menetelmiä voidaan hyödyntää yritysten työhyvinvoinnin kehittämisessä.

Tutkimukseni tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on tutkimuksen kohteena olevan organisaation työhyvinvoinnin tila kehittämistyön alussa?
2. Miten coachingilla voidaan edistää työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista?
3. Miten ryhmäcoachingilla toteutettava valmennuskokonaisuus toimii työyhteisön hyvinvoinnin edistämisessä?

Tässä kehittämistyössä, työhyvinvoinnin laaja-alaisuus huomioiden, keskitytään työhyvinvoinnin keskiössä olevaan yksilöön ja hänen kokemukseensa työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvoinnin tarkastelu pyritään tutkimuksellisesti rajaamaan yksilön näkökulmaan ja hänen mahdollisuuksiinsa kehittää omaa työhyvinvointiaan sekä tukemaan yksilön työhyvinvointia valmennuksellisesti valmennuskokonaisuutta hyödyntäen.

### 3.2. Tutkimusmenetelmät

Kehittämistyön laajuudesta ja luonteesta johtuen kehittämistyön eri vaiheissa käytettiin useita eri tutkimus- ja kehittämismenetelmiä. Kehittämistyön menetelmät on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Kehittämistyön eri vaiheissa käytetyt tutkimus/kehittämismenetelmät.

Kehittämistyön vaihe	Käytetty tutkimus/kehittämismenetelmä
Lähtötilanteen kartoitus	Strukturoitu ryhmähaastattelu <ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöille tärkeiden työhyvinvoinnin osa-alueiden kartoitus</li> </ul> Kvantitatiivinen kyselylomaketutkimus <ul style="list-style-type: none"> <li>Työhyvinvoinnin lähtötilanne</li> </ul>
Valmennusten koostaminen	Valmennuksen toteutuksen suunnittelu ja mallintaminen hyödyntäen coaching-prosessia
Valmennusten toteutus	Osallistuva havainnointi <ul style="list-style-type: none"> <li>Valmentajan omat havainnot prosessista ja valmennettavien palautteesta valmennusten aikana</li> </ul> Kvalitatiivinen palautekysely <ul style="list-style-type: none"> <li>Jokaisen valmennuksen päätteeksi palautekysely</li> </ul>
Vaikuttavuuden arviointi	Strukturoitu ryhmähaastattelu <ul style="list-style-type: none"> <li>Toteutettiin ohjatusti yksilö, pari ja ryhmätyöskentelyinä</li> <li>Runkona valmiiksi määritellyt kyselylomakkeet</li> </ul>

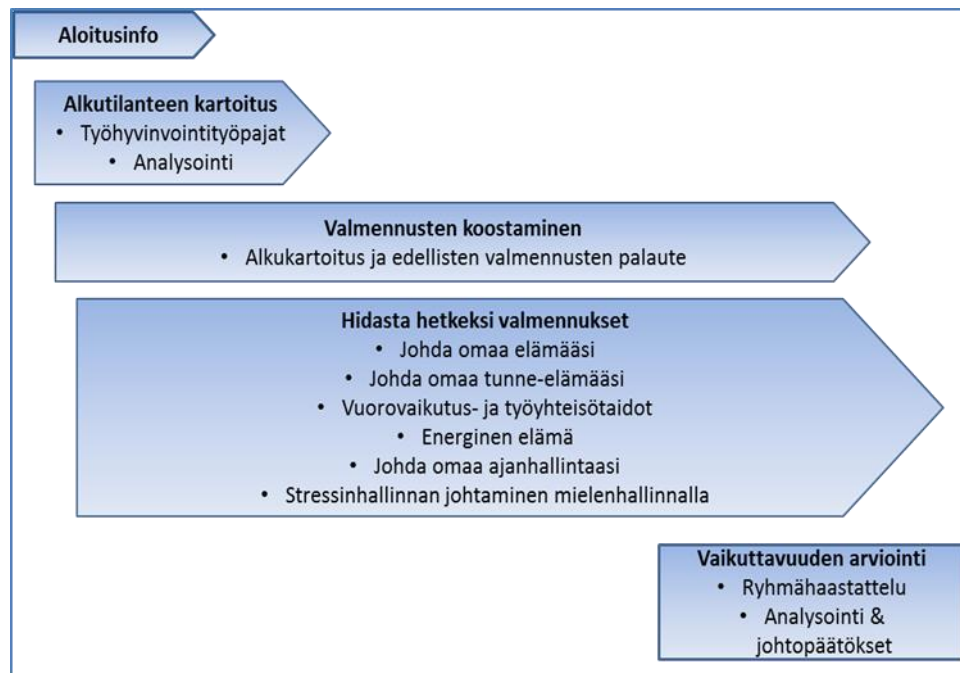
Kehittämistyössä kerättiin tutkimuksellista aineistoa kyselyillä, haastattelun ja myös osin havainnoiden. Valmennusten koostamisen tueksi ja kohdeorganisaation lähtötilanteen kartoittamiseksi toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilökunnalle osana lähtötilanteen kartoituksessa toteutettuja työhyvinvointityöpajoja. Kysely toteutettiin lomakekyselynä kontrolloidussa ympäristössä. Kyselyn tavoitteena oli selvittää kohdeorganisaation työhyvinvoinnin lähtötilanne ja tärkeimpiä kehitettäviä osa-alueita työhyvinvointiin liittyen.

Valmennuksien koostaminen ja suunnittelu toteutettiin mallintamalla coachin-prosessia ja käyttämällä coachin-prosessia kehittämismallina valmennusten toteutuksiin. Valmennuksista kerättiin valmennuskohtainen palaute valmiin palautelomakkeen avointen kysymysten avulla. Palaute kerättiin jokaisen valmennuksen jälkeen kaikilta valmennukseen osallistuneilta. Osallistuvaa havainnointia käytettiin tiedon keräämiseksi ja kirjaamiseksi ylös valmennustilanteessa. Osallistuvan havainnoinnin aineisto jäi melko vähäiseksi, koska asioiden ylös kirjaamiseen ei juuri ollut aikaa valmennustilanteissa.

Valmennusten lopullista vaikuttavuutta arvioitiin ryhmähaastattelun avulla, joka toteutettiin strukturoituna haastatteluna. Haastattelu toteutettiin kyselylomaketta apuna käyttäen ja haastattelua edesautettiin käyttämällä ryhmänohjaustekniikkaa, jossa pari ja ryhmätyöskentely tukivat keskustelullisesti ajatusten muotoutumista esitettyihin kysymyksiin. Toisaalta ryhmä voi myös estää kielteisten asioiden esiin tulon, osallistujien pelätessä vastaamista muiden kuullen (Hirsijärvi ym. 2007, 206).

## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Kohdeorganisaatiolle tehtävän kehittämistyön tavoitteena oli toteuttaa valmennuskokonaisuus kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Kohdeorganisaatiolle näkyvän kehittämistyön vaiheet on esitetty kuvassa 12.



Kuva 12. Kehittämistyön näkyvä toteutus kohdeorganisaatiolle

Aloitusinfo toteutettiin osana kohdeorganisaation henkilöstöinfoa ja sen tarkoituksena oli informoida tulevasta valmennuskokonaisuudesta ja sen aikataulusta sekä alustavasta toteutuksesta. Työhyvinvoinnin alkutilanteen kartoittamiseksi toteutettiin kaksi samansisältöistä työhyvinvointityöpajaa, joissa kerättiin tietoa kohdeorganisaation työhyvinvoinnin tilasta ja henkilöstön toiveista työhyvinvoinnin kehittämisen suhteen.

Valmennukset koostettiin työhyvinvoinnin alkukartoituksissa saadun informaation pohjalta. Valmennusten koostaminen tapahtui aikataulullisesti muutamia viikkoja ennen kyseistä valmennustapahtumaa, joita järjestettiin kohdeorganisaation henkilöstölle yksitoista kertaa. Valmennukset toteutettiin ryhmävalmennuksina siten, että aina yhtä valmennusteemaa kohden oli kaksi samansisältöistä valmennusta eri ajankohtina. Valmennusten vaikuttavuuden arviointi toteutettiin strukturoituna ryhmähaastatteluna vajaa puoli vuotta viimeisen valmennuksen jälkeen.



#### 4.1. Työhyvinvoinnin lähtötilanteen kartoitus

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää miten kehittämistyössä kehitettävä ja toteutettava valmennuskokonaisuus vaikuttaa työyhteisön työhyvinvointiin yksilön näkökulmasta. Kehittämistyön pohjaksi ja työhyvinvointia virittävän keskustelun käynnistämiseksi oli selvitettävä kohdeorganisaation työhyvinvoinnin lähtötilannetta. Lähtötilanteen kartoituksen toivottiin antavan suuntaviivoja valmennuskokonaisuuden rakentamiseen. Tarkoituksena oli selvittää missä työhyvinvoinnin osa-alueissa oli kehitettävää ja mihin osa-alueisiin tulevaisuudessa valmennuksissa olisi erityisesti kiinnitettävä huomiota.

Työhyvinvoinnin lähtötilannetta kartoitettiin kohdeorganisaation koko henkilöstölle järjestetyssä työhyvinvointityöpajoissa, jotka toteutettiin samansisältöisenä kahtena eri ajankohtana osallistujamäärän maksimoimiseksi. Työhyvinvointityöpajaan osallistuminen oli koko henkilöstölle vapaaehtoista.

##### 4.1.1. Tutkimusmenetelmät lähtötilanteen kartoituksessa

Kohdeorganisaation työhyvinvoinnin lähtötilannetta kartoitettiin kahdella eri menetelmällä työhyvinvointityöpajoissa. Työntekijöiden tärkeiksi kokemia työhyvinvoinnin osa-alueita kartoitettiin strukturoidulla ryhmähaastattelulla, jossa sovellettiin kasautuvan pienryhmäkeskustelun fasilitointi-menetelmää MeWeUs. Työhyvinvoinnin nykytilaa kartoitettiin kvantitatiivisella kyselylomaketutkimuksella. Kysymyslomakkeina käytettiin työhyvinvoinnin ja johtamisen professori Marja-Liisa Mankan laatimia ja kirjassaan ”työrauhan julistus” esittämiä työhyvinvoinnin kuntokartoituslomakkeita: työpaikan työhyvinvoinnin kuntokartoitus ja oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus (Manka 2007, 165 – 172). Lomakkeet on esitetty liitteessä 1. Valmista lomaketta suositettiin, koska alkutilanteen kartoitus oli vain hyvin pieni osa työn kokonaisuutta ja kysymysten ”uudelleen” keksimiseen ei ollut tarvetta.

##### 4.1.2. Työhyvinvointityöpajat ja lähtötilanteen kartoitus

Kohdeorganisaation työntekijät kutsuttiin marraskuun lopussa 2011 työhyvinvointityöpajaan ideoimaan yhdessä tulevien työhyvinvointivalmennusten sisältöä. Työhyvinvointityöpajat järjestettiin kahtena eri ajankohtana mahdollisimman monen työntekijän saamiseksi mukaan. Työhyvinvoinnin valmennusten aloittamista oli jo aiemmin pohjustettu edellisessä koko henkilöstön yhteisessä kuukausittaisessa henkilöstöinfossa marraskuun alussa 2011. Infossa esiteltiin tulevaa valmennuksen toteutusta ja aikataulua, sekä alustettiin ja heräteltiin työntekijöitä keskusteluun pienellä teoriaosuudella työhyvinvoinnin eri tekijöistä.

Työhyvinvointityöpajat toteutettiin kahtena eri ajankohtana. Ensimmäiseen työpajaan osallistui 15 ja toiseen 7 henkilöä. Kunkin työpajan kesto oli noin 2,5 tuntia. Työhyvinvointityöpajojen ohjelmarunko on esitetty kuvassa 13. Työhyvinvointityöpajat aloitettiin käymällä läpi päivän ohjelma ja valmistuksen pelisäännöt. Pelisäännöt:

- Muiden kunnioitus ja kuunteleminen
- Luottamuksellisuus
- Neuvoa saa, mutta vain itseensä
- Ei etsitä ongelmia vaan keinoja, joilla työhyvinvointia ja työniloa lisätään

Aloitus/ orientointiosuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Päivän ohjelma</li> <li>•Työhyvinvoinnin perusteita</li> </ul>
Rentoutus	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Lyhyt rentoutus</li> </ul>
Tehtävä 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miten voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini?</li> <li>•Yksilötyöskentely - 10 min</li> <li>•Parityöskentely - 10 min</li> </ul>
Tehtävä 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin?</li> <li>•Yksilötyöskentely - 10 min</li> <li>•Parityöskentely - 10 min</li> </ul>
Ryhmäkeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ryhmäkeskustelu tehtävänanto kerrallaan</li> <li>•Vastausten ryhmittely yhteinen näkemys</li> </ul>
Kyselylomakkeiden täyttö	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus</li> <li>•Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus</li> </ul>
Loppukeskustelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mitä oivalluksia teit tänään?</li> <li>•Työhyvinvointivalmennukset – Miten jatketaan?</li> </ul>

Kuva 13. Työhyvinvointityöpajan ohjelma.

Työpajojen alustuksena käytiin yhteisesti läpi käsitettä työhyvinvointi ja miten osallistujat itse käsittävät työhyvinvoinnin. Lisäksi käytiin läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Alustukseen käytettiin aikaa n. 30 min. Alustukseen päätteeksi tehtiin pieni rentoutus ja läsnäoloharjoitus, jossa ohjatussa rentoutuksessa tunnusteltiin oman työhyvinvoinnin tilaa.

Työpajan ohjattu sisältö toteutettiin MeWeUs -fasilitointimenetelmää hyödyntäen (käytetään myös nimitystä lumipallo – snow ball). MeWeUs –fasilitointimenetelmän vaiheet on esitetty kuvassa 14. Kunkin osallistujan annettiin ensin pohtia yksin vastauksia annettuun kysymykseen liittyen. Näin hitaimmatkin saivat aikaa vastaamiseen. Sitten jatkettiin parityöskentelynä jakaen toiselle omat ajatukset ja ideat, jolloin hiljaisimmatkin saatiin mukaan. Lopuksi koottiin yhdessä kaikkien ideat

yhteen ja ryhmiteltiin ne fläppitaululle sopiviksi kokonaisuuksiksi. (Nummi 2012, 35)



Kuva 14. MeWeUs-vaiheet (Nummi 2012, 35)

Yksilöiden kokemaa työhyvinvoinnin tilaa kartoitettiin kahdella erillisellä kysymyksellä:

1. Miten voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini?
2. Miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin?

Kartoitus molemmissa kysymyksissä toteutettiin siten, että ensin listattiin yksilötyönä 10 minuutissa omia ajatuksia aiheesta paperille niin paljon kuin niitä tuossa ajassa tulee. Seuraavaksi toteutettiin parityöskentely, jossa parit keskustelivat aiheesta ja omista ajatuksista n. 10 min. ja sen jälkeen listasivat kolme yhteistä asiaa aihealueen mukaan. Tehtävänannossa 1: valitkaa yhdessä kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat omaan työhyvinvointiin. Tehtävänannossa 2: valitkaa yhdessä kolme tärkeintä asiaa, joilla työyhteisössä voitaisiin vaikuttaa työhyvinvointiin. Vastaukset kirjattiin keltaisille lapuille siten, että yhdellä lapulla oli ainoastaan yksi asia. Lopuksi laput liimattiin fläppitaululle. Fläppitaululla olevista lapuista keskusteltiin yhdessä, poistettiin tuplat ja ryhmiteltiin sopiviin kokonaisuuksiin. Ryhmäkesustelun jälkeen siirryttiin täyttämään yksilötyönä työhyvinvoinnin kuntokartoituskyselyitä. Workshopin loppukesustelussa käytiin läpi aamupäivä antia ja mukana olleiden oivalluksia päivästä. Lopuksi esiteltiin tulevien valmennusten alustava aikataulu osallistujille.

#### 4.1.3. Työhyvinvointityöpajan ryhmäkesustelun tulokset

Työhyvinvointityöpajoissa kerättiin työhyvinvointivalmennusten pohjaksi työntekijöiltä tietoa kahdella yksinkertaisella kysymyksellä, niistä työhyvinvoinnin osa-alueista, jotka koskettavat työntekijöitä arjessa. Työhyvinvointityöpajoissa saatiin aikaan hyvää ja välillä kiivastakin keskustelua. Työ toteutettiin kasautuvan pienryhmäkesustelun menetelmällä MeWeUs. Työhyvinvointityöpajojen tehtävien ryhmitellyt tulokset on yhdistetty ja esitetty kunkin kysymyksen osalta taulukoissa 3 ja 4.

### Miten voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini?

Kohdeorganisaation työntekijöiden pienryhmähaastattelun/keskustelun perusteella ryhmät kategorisoivat omaan työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät neljään eri osa-alueeseen: osaamisen kehittäminen, kunnosta huolehtiminen, itsensä johtaminen sekä sosiaalisuus. Nämä osa-alueet ja niiden sisältö on esitetty taulukossa 3.

Taulukko 3. Ryhmätehtävien purku: Miten voin vaikuttaa omaan työhyvinvointiini?

Aihealue	Koonnos
Osaamisen kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kehittyminen työssä</li> <li>• Avunpyytäminen tarvittaessa</li> <li>• Työnkuvan muokkaaminen mielekkääksi</li> <li>• Antaa oman osaamisensa ja kehittää omaa osaamistaan</li> <li>• Jatkuva oppiminen</li> </ul>
Kunnosta huolehtiminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elämänhallinta                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Huolenpito itsestä</li> </ul> </li> <li>• Vastapaino työlle</li> <li>• Oman elämän balanssista ja kunnosta huolehtiminen</li> <li>• Fyysinen/psykkinen kuntohuolto</li> <li>• Fyysisestä kunnosta huolehtiminen</li> <li>• Fyysinen/henkinen hyvinvointi (oma huolehtiminen)</li> <li>• Perustarpeet                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Oma hyvinvointi (riittävä uni jne.)</li> <li>○ Työnteon edellytykset kuntoon (työpiste/välineet)</li> </ul> </li> </ul>
Itsensä johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ottamalla toiset huomioon                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esim. palautteen anto, positiivinen kiinnostus</li> </ul> </li> <li>• Kohtelee muita niin kuin toivot itseäsi kohdeltavan</li> <li>• Muiden kunnioitus ja kuunteleminen</li> <li>• Positiivinen asenne</li> <li>• Asenne                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Työ on sitä..</li> <li>○ Positiivisuus</li> <li>○ Oma hyvinvointi ei ole toisten vastuulla</li> </ul> </li> <li>• Itseohjautuvuus</li> <li>• Rajojen asettaminen/itsensä johtaminen/ oma tahto</li> <li>• Itsensä johtaminen</li> <li>• Löytää oma motivaatio. Tarkoitus töiden/tehtävien tekemiseen.</li> <li>• Kehittää tehokkaita tapoja työskennellä</li> <li>• Työn jaksotus/priorisointi</li> <li>• Positiivinen asenne</li> <li>• Muutosvalmius</li> </ul>
Sosiaalisuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huolehtiminen omalta osaltaan hyvästä ryhmähengestä</li> <li>• Keskustellaan ja ratkaistaan ongelmat yhdessä</li> <li>• Tauot + sosiaalisuus</li> <li>• Sosiaaliset taidot</li> <li>• Muiden kannustaminen</li> </ul>

Osaamisen kehittämiseen liittyy se miten voi kehittyä työssä ja oppia jatkuvasti työn kautta sekä itse työssä. Kunnosta huolehtiminen koettiin yleisesti tärkeäksi. Kunnosta huolehtiminen voidaan nähdä tässä kokonaiskuntoisuutena, johon liittyy sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi. Kunnosta huolehtiminen nähtiin myös osana suurempaa elämänhallinnan kokonaisuutta, josta on syytä huolehtia. Itsensä

johtamiseen liittyvät kysymykset saivat eniten huomiota ryhmäpohdinnoissa. Asenne ja erityisesti positiivinen asenne nähtiin tärkeänä oman työhyvinvoinnin kehittämisessä. Myös sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot koettiin tärkeiksi.

### Miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin?

Taulukossa 4 on esitetty kategorisoidut ryhmätyön tulokset siitä miten työntekijä kokevat kysymyksen ”miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin”. Ryhmätyössä päädyttiin kategorisoimaan aihealueet seuraaviin alueisiin: yhdessä tekeminen, kannustaminen, viestintä, toisten arvostaminen ja luottamus.

Taulukko 4. Ryhmätehtävien purku: Miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin?

Aihealue	Koonnos
Yhdessä tekeminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus/mahdollistaminen</li> <li>• Luottamus ihmisiin, yritykseen, prosesseihin</li> <li>• Selkeät prosessit, toimivat työkalut, selkeä työnjako, matala hierarkia</li> <li>• Yhteiset tiedostetut tavoitteet</li> <li>• Työnteon olosuhteet (infra, ilmapiiri, toimintatavat)</li> <li>• Tehokas ja toimiva töiden jako</li> <li>• Kaikille omien taitojen ja kykyjen mukainen rooli ja tehtävät ryhmässä</li> <li>• Työparit, tiimit</li> <li>• Kannustus, yhteistyö</li> <li>• Selkeät pelisäännöt</li> <li>• Koskee kaikkia</li> <li>• Yhdessä tekeminen</li> </ul>
Kannustaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virkistystoiminta, virikkeet</li> <li>• Kannustaminen, palkitseminen, sitouttaminen</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoin keskustelu</li> <li>• Tiedon jakaminen</li> <li>• Avoimuus ja joustavuus                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Esim. keskustelukulttuuri</li> <li>○ Työn tekemisen aika ja paikka</li> </ul> </li> <li>• Riittävä viestintä ja läpinäkyvyys</li> <li>• Tulokset näkyvämmäksi koko porukalle / yhteiset onnistumiset</li> </ul>
Toisten arvostaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huomioiminen ja kuunteleminen</li> <li>• Tuki ja kuunteleminen</li> <li>• Auttaminen Esim. töiden jakamisessa                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Uupumisen ehkäisy</li> </ul> </li> <li>• Suvaitsevaisuus ja erilaisuuden kunnioittaminen</li> <li>• Yksilöiden elämäntilanteiden huomioiminen</li> <li>• Toisten arvostaminen ihmisenä ja asiantuntijana = kuunteleminen</li> <li>• Asenteet!!                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auttava/suvaitsevainen asenne</li> </ul> </li> <li>• Kannustava, kehittävä ja arvostava ilmapiiri</li> <li>• Toisten huomiointi</li> </ul>
Luottamus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus + vastuu</li> <li>• Oikeus ilmaista mielipiteensä ja tunteensa</li> <li>• Avoin ilmapiiri                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sosiaalisuus/luottamus molempiin suuntiin!</li> </ul> </li> </ul>

Yhdessä tekeminen ja siihen liittyvät aihealueet koettiin tärkeäksi. Yhdessä tekemiseen liitettiin myös toimivat toimintamallit, yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt sekä luottamus ja toisten kannustus. Kannustaminen ja luottamus nousivat myös omina aihealuekokonaisuuksinaan esiin. Toisten arvostaminen koettiin näkyvän myös toisten huomioimisena ja kuuntelemisena sekä auttamisena. Myös viestinnän ja tiedon jakamisen kokonaisuutta tuotiin oman aihealueenaan esille.

### **Loppukeskustelu – Mitä oivalluksia teit tänään?**

Loppukeskustelu käytiin lyhyesti teemalla ”mitä oivalluksia teit tänään”. Ohessa on muutamia poimintoja loppukeskustelusta:

*”Tykyttiimin tilanne askarruttaa. Mikä on sen tilanne? Parantamisen varaa olisi”.*

*”Työhyvinvointi on yksilöllinen asia”.*

*”Monet näistä asioista liittyvät esimiestyöhön”.*

*”Organisaation realiteetit nousevat vahvasti esille”.*

*”Jokaisen nähtävä oma roolinsa”.*

*”Positiivisiin asioihin kiinnitettävä huomiota. Missä on onnistuttu? Yleisiä asioita on vietävä eteenpäin”.*

*”Erilaisuuden kunnioittaminen tärkeää”.*

*”Toisten tunteminen tärkeää”.*

*”Työhyvinvointi on henkilökohtainen filis”.*

*”Työhyvinvointia omista lähtökohdista käsin”.*

*”Kunnioitus: kunnioittaa toisten työympäristöä ja omaa aikaa”.*

*”Oli helpompi keksiä, mitä minä itse voin tehdä työhyvinvoinnin eteen”.*

*”Itse voi vaikuttaa työhyvinvointiin”.*

#### 4.1.4. Työhyvinvoinnin kuntokartoitusten tulokset

Työhyvinvoinnin kuntokartoitus toteutettiin osana kohdeorganisaation työhyvinvointityöpajoja 20.12.2011 ja 3.1.2012. Ensimmäiseen työpajaan osallistui 15 henkilöä ja toiseen 7 henkilöä. Vastauksia kuntokartoituksiin saatiin kaikkiaan 21 kappaletta. Jostain syystä joku työhyvinvointityöpajaan osallistunut ei lomaketta halunnut palauttaa. Kyselyt toteutettiin paperisilla lomakkeilla valvotussa työpajatilanteessa. Kumpaankin kyselyyn oli vastausaikaa viisitoista minuuttia. Kyselyt palautettiin nimettöminä.

Työhyvinvointityöpajoissa käsiteltiin työhyvinvointia yleisellä tasolla ja keskusteltiin ryhmissä siitä miten itse voi vaikuttaa omaan työhyvinvointiin ja miten työyhteisö voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikalla. Nämä alustivat paperilomakkeilla toteutettuja kyselyjä professori Marja-Liisa Mankan laatimilla lomakkeilla: oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus ja organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus. (Manka 2007, 165; Manka ym. 2007, 34).

Mankan työhyvinvoinnin kuntokartoitus on jaettu kahteen eri lomakkeeseen: työpaikan/organisaation kuntokartoitus ja oman

työhyvinvoinnin kuntokartoitus. Kysymyslomakkeet on esitelty liitteessä 1. Molemmissa kyselyissä oli seitsemän aihealuetta, joissa viisi aihealueeseen liittyvää väittämää. Kysymyksiin pystyi vastaamaan asteikolla:

- 0 p. - tilanne on huono tai mitään ei ole tehty
- 1 p. - tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty
- 2 p. - tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut
- 3 p. - tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

Aihealueen viiden kysymyksen yhteenlasketun pistemäärän perusteella vastauksia tulkittiin aihealueittain asteikolla:

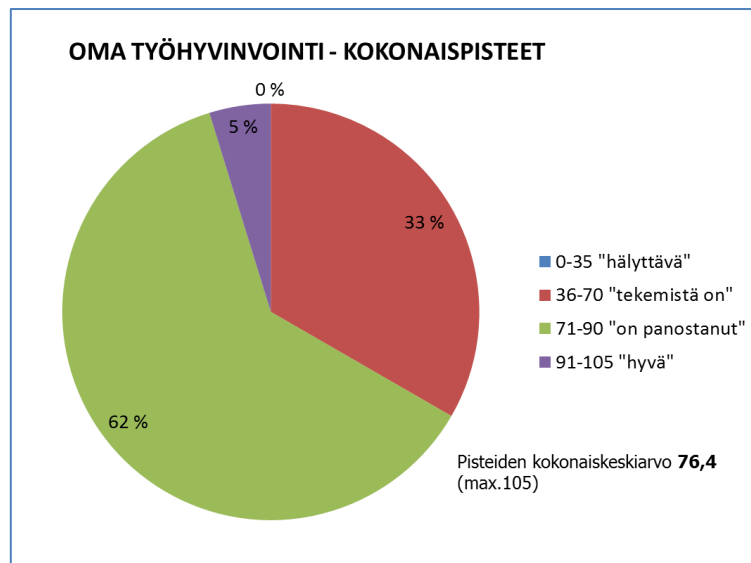
- 0 – 5 p. - tilanne on hälyttävä
- 6 – 10 p. - tehtävää riittää
- 11 – 15 p. - tilanne on jokseenkin (11 p.) tai täysin (15 p.) kunnossa

Kokonaispisteitä tulkittiin asteikolla:

- 0 – 35 p. - työhyvinvoinnin tila on hälyttävä
  - 36 – 70 p. - vielä on tekemistä työhyvinvoinnin parantamiseksi
  - 71 – 90 p. - olette jo panostaneet työhyvinvointiin jonkin verran
  - 91 – 105 p. - tilanne on hyvä
- (Manka 2007, 165-172)

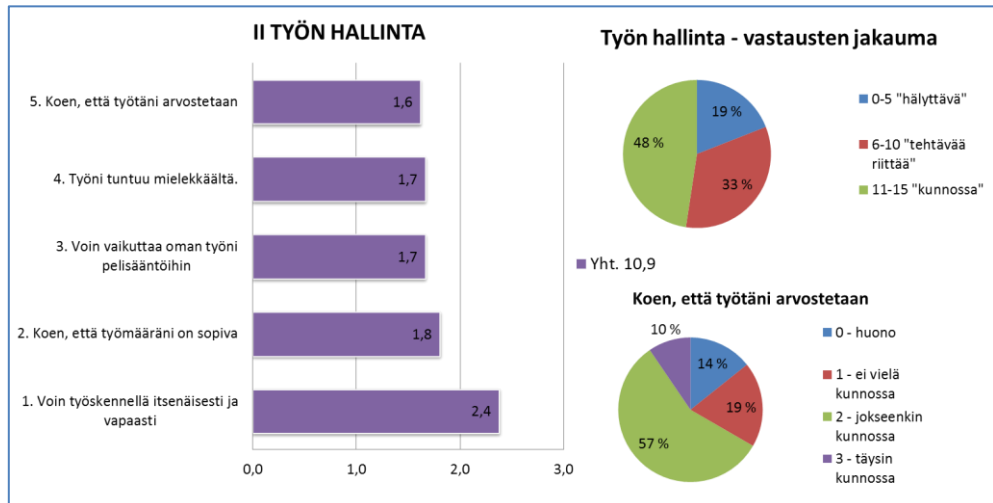
#### Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus

Oman työhyvinvoinnin lähtötilanne oli kaikkien vastaajien keskiarvolla mitattuna kohtalainen. Oman työhyvinvoinnin kokonaiskeskiarvo oli **76,4** (max.105). Kuviosta 1 voidaan nähdä, että omaan työhyvinvointiin on panostettu jonkin verran. Reilulla kolmasosalla vastaajista on kuitenkin vielä tekemistä oman työhyvinvoinnin kohentamisessa. Ainoastaan yhdellä vastaajalla oman työhyvinvoinnin tila oli hyvä.



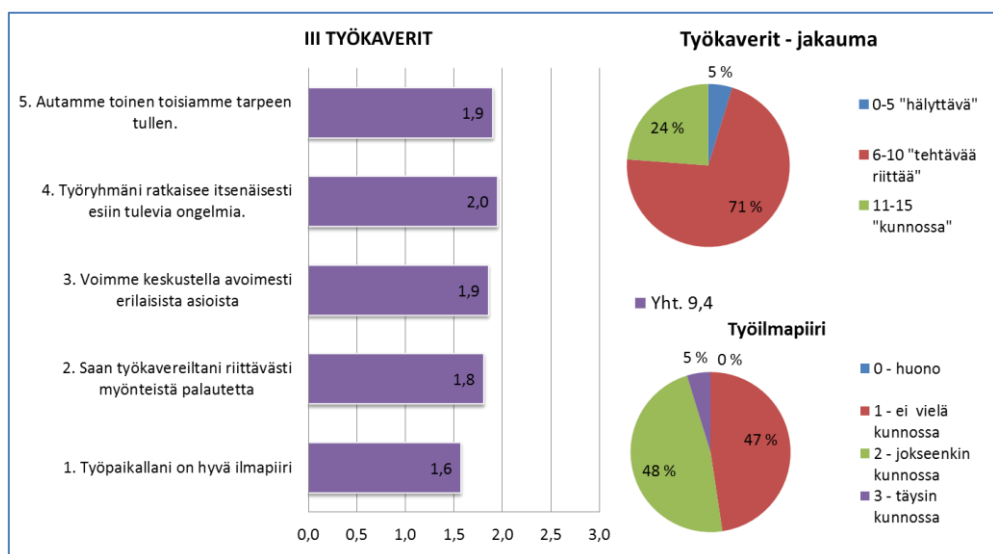
Kuvio 1. Oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus – kokonaispistejakauma

Vastaajat arvioivat terveyttä ja työkykyä kuvaavissa väittämässä melko tasaisesti tilanteen olevan jokseenkin kunnossa tai täysin kunnossa. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti terveydentilansa olevan huono. Työn hallintaa koskevilla väittämällä vastaajat kokivat pääsääntöisesti, että tilanne ei ole vielä kunnossa. Vastaajat kokivat kuitenkin, että he voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti. Osa vastaajista koki, että heidän työtään ei arvosteta (14%). Kuvioista 2 nähdään myös, että työn hallinnan osalta vastausten hajonta oli merkittävä.



Kuvio 2. Työn hallinnan väittämät, vastausten jakauma ja työn arvostuksen kokeminen

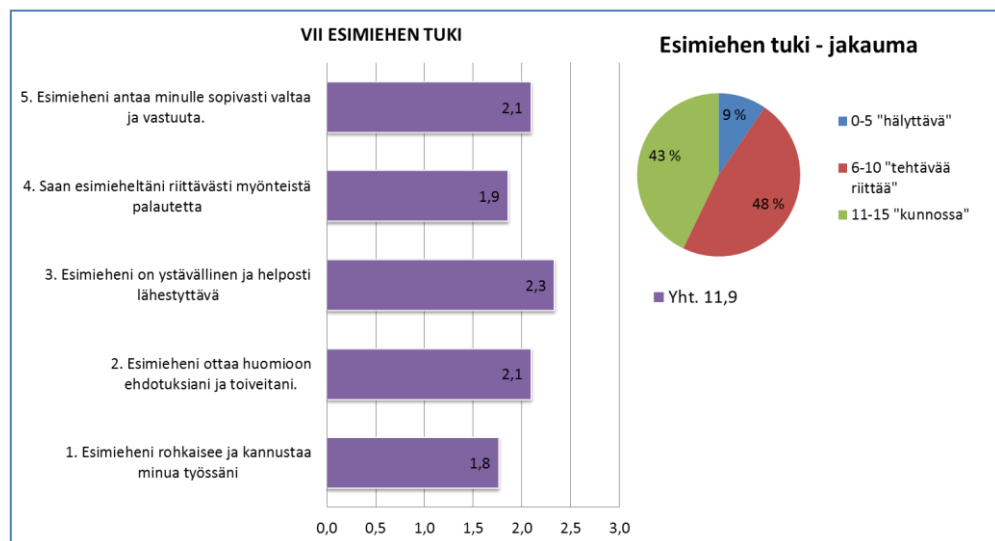
Työkavereita koskevien väittämien osalta nähtiin yleisesti, että tilanne ei vielä ole kunnossa. Oman työryhmän kuitenkin nähtiin ratkaisevan itsenäisesti esiin tulevia ongelmia. Kuvioista 3 nähdään, että 47 % vastaajista ei kokenut työpaikan ilmapiirin olevan kunnossa ja 48 % vastasi, että työilmapiiri on jokseenkin kunnossa. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, että työilmapiiri on täysin kunnossa. Yhteispistemäärän 9,4 perusteella suhteessa työkavereihin nähtiin kuitenkin, että tehtävää riittää.



Kuvio 3. Työkavereihin liittyvät väittämät, vastausten jakauma ja työilmapiirin kokeminen



Kehittämishalua ja osaamista kuvaavien väittämien osalta näyttäisi, että vastaajilla on suuri luottamus omiin kykyihinsä ja osaamiseensa. Tämän osion yhteispistemäärä 13,1 oli koko kyselyn korkein. Myös itseluottamusta esittävien väittämien osalta tilanne näyttäisi olevan jokseenkin tai täysin kunnossa. Vastaajien elämän tasapaino väittämien osalta tilanne on jokseenkin tai täysin kunnossa. Muutamilla vastaajilla oli kuitenkin vielä ongelmia työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa sekä uskossa omaan elämään vaikuttamisessa. Selkeämmin nousi esiin kysymys unen laadusta ja riittävydestä. Kahdella vastaajista uni tilanne on huono ja jopa kahdeksan vastasi, että tilanne ei ole vielä kunnossa.

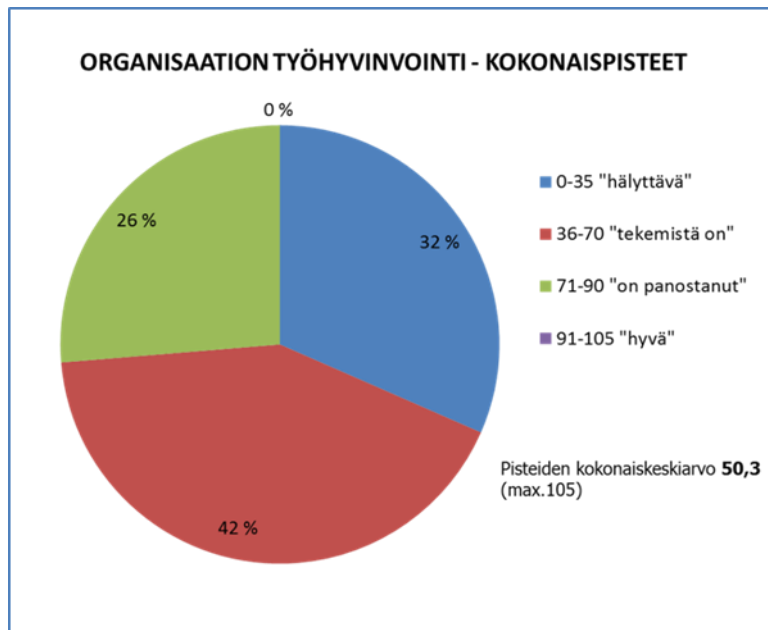


Kuvio 4. Esimiehen tukeen liittyvät väittämät, esimiehen tuki jakauma

Vastaajista vajaalla puolella esimiehiltä saatava tuki on jokseenkin kunnossa, kuvio 4. Kannustuksessa ja rohkaisussa sekä palautteen annossa on vielä puutteita. Kaksi vastaajaa katsoi, että heidän saamansa tuki esimieheltä on huono (hälyttävä) ja yhdeksän arvioi, että esimiehen tuessa tehtävää riittää.

### Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus

Organisaation työhyvinvoinnin kokonaispistemäärien keskiarvolla **50,3** (max.105) organisaation työhyvinvoinnin eteen on vielä paljon tehtävää. Kuvioista 5 nähdään, että kolmasosa (32 %) vastaajista arvio organisaation työhyvinvoinnin tilanteen hälyttäväksi. Kahdeksan henkilön mielestä organisaation hyvinvoinnin eteen riittää tekemistä. Viisi henkilöä arvioi, että työhyvinvoinnin eteen on tehty työtä jonkin verran. Yhdenkään vastaajan mukaan organisaation työhyvinvoinnin tilanne ei ole hyvä.



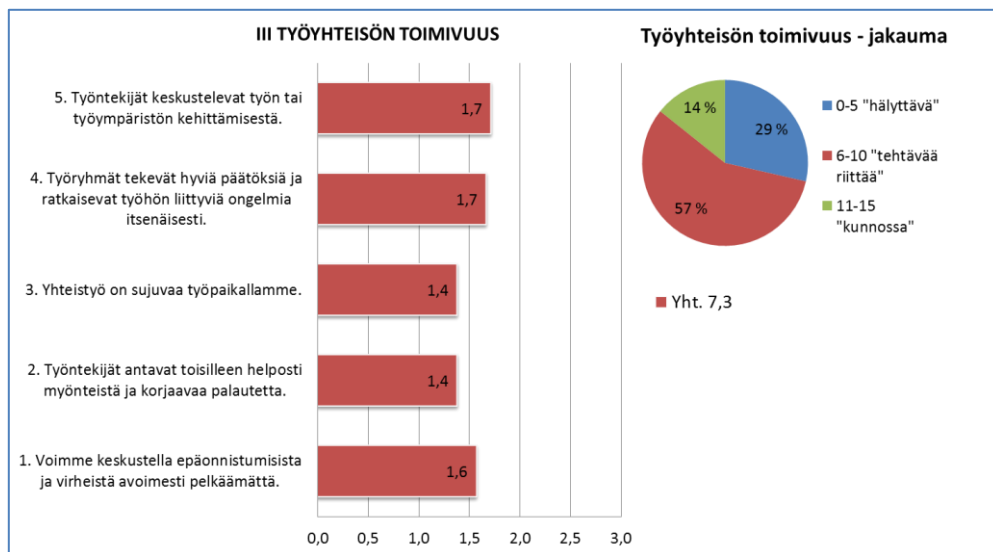
Kuvio 5. Organisaation työhyvinvoinnin kuntokartoitus – kokonaispistejakauma

Terveyttä ja työkykyä esittävien väittämien osalta väittämät ”vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme” (1,1 p.) ja ”työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa” (1,4 p.) olisi ehkä voinut poistaa tutkimuksesta, koska eivät olleet kovinkaan relevantteja kysymyksiä kohdeorganisaatiossa ja osaltaan vaikuttivat keskiarvoihin. Työ ei ole fyysisesti kuormittavaa ja ainoastaan kaksi työntekijää on edes lähellä eläkeikää. Vastausten perusteella työn psyykkistä kuormittavuutta ei arvioida systemaattisesti (0,7 p.) ja organisaatio ei tue henkilöstön omaehtoista liikuntaa (0,7 p.). Terveiden ja työkyvyn väittämien kokonaistilanteen osalta tilanne arvioidaan joko hälyttäväksi tai tilanne ei vielä ole kunnossa organisaatiossa (9 hälyttävä, 10 tehtävää riittää, 2 jokseenkin kunnossa). Sairauspoissaoloja ei koettu merkittäväksi ongelmaksi, kuitenkin kahden vastaajan mielestä tilanne on huono.

Työn hallinnan osalta työntekijät kokivat voivansa työskennellä itsenäisesti ja vapaasti ja heillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista. Hajontaa oli siinä miten henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen: huono (0 p.) 2 vastaajaa, vielä kunnossa (1 p.) 6 vastaajaa, jokseenkin kunnossa (2 p.) 8 vastaajaa, täysin kunnossa (3 p.) 5 vastaajaa. Kaikki eivät myöskään kokeneet, että työtehtävät on jaettu työntekijöiden kykyjen taitojen mukaisesti: huono (0 p.) 3 vastaajaa, vielä kunnossa (1 p.) 8 vastaajaa, jokseenkin kunnossa (2 p.) 8 vastaajaa, täysin kunnossa (3 p.) 2 vastaajaa. Kaikki eivät myöskään kokeneet, että työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta: huono (0 p.) 3 vastaajaa, vielä kunnossa (1 p.) 7 vastaajaa, jokseenkin kunnossa (2 p.) 9 vastaajaa, täysin kunnossa (3 p.) 2 vastaajaa. Kolmen vastaajan mielestä työn hallinnan kokonaistilanne on hälyttävä.

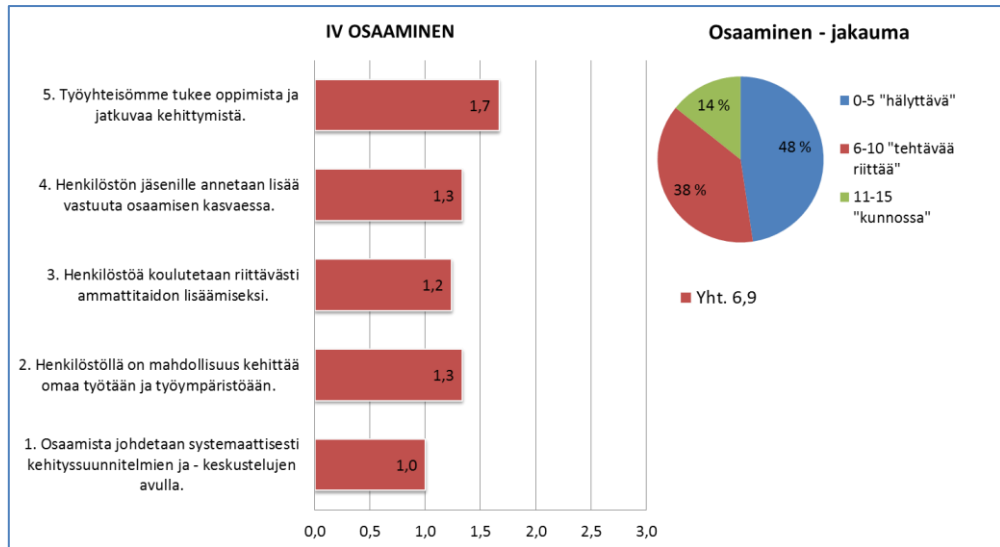
Kuviossa 6 on esitetty työyhteisön toimivuuteen liittyvät väittämät. Suurin osa vastaajista koki, että väittämän ”voimme keskustella epäonnistumista

ja virheistä avoimesti ja pelkäämättä” kohdalla tilanne ei vielä ole kunnossa (11 vastaajaa). Ainoastaan yhden vastaaja mielestä työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta ja kahden mielestä tilanne on huono. 12 henkilön mielestä yhteistyön sujuvuudessa on vielä tehtävää työpaikallamme, yhden mielestä se on huono ja yhden mielestä täysin kunnossa. Kahden henkilön mielestä työryhmien hyvien päätösten ja työhön liittyvien ongelmien ratkaiseminen on huono. Suurimman osan mielestä tämä tilanne on kuitenkin jokseenkin kunnossa (12 vastaajaa). Kuusi henkilöä näki työyhteisön toimivuuden kokonaistilanteen hälyttävänä, 12 henkilön mielestä tehtävää riittää ja 3 henkilön mielestä tilanne on jokseenkin kunnossa.



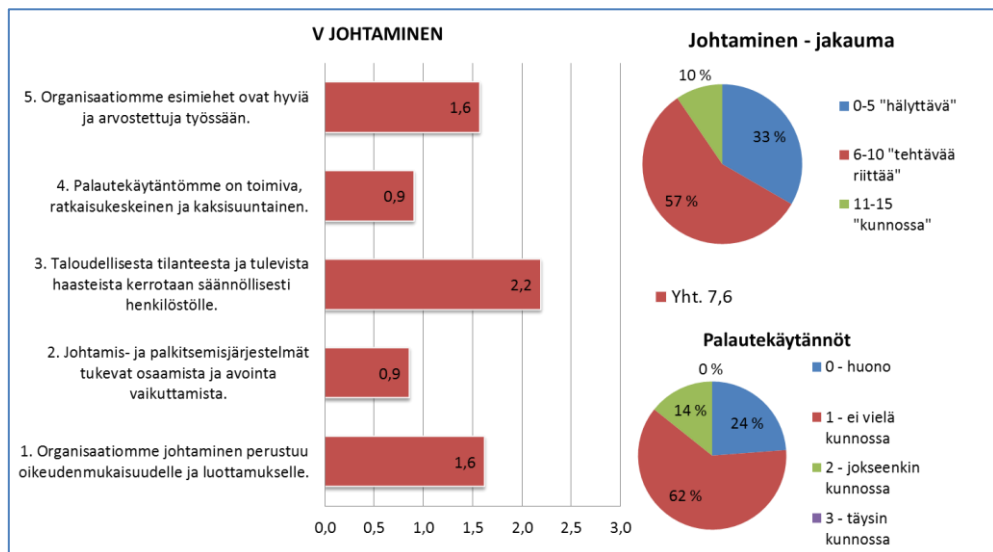
Kuvio 6. Työyhteisön toimivuuteen liittyvät väittämät, työyhteisön toimivuus jakauma

Osaamista koskevien väittämien (kuvio 7) osalta peräti viiden henkilön mielestä osaamista johdetaan huonosti (0 p.) systemaattisten kehityssuunnitelmien ja –keskustelujen avulla ja 11 henkilön mielestä tilanne ei ole vielä kuitenkin kunnossa (1 p.). Neljän vastaajan mielestä henkilöstölle ei anneta mahdollisuutta kehittää omaa työtään ja työympäristöään, 4 vastaajan mielestä tämä tilanne ei vielä ole kunnossa (1 p.) ja 7 vastaajan mielestä taas on kunnossa (2 p.). Viiden vastaajan mielestä henkilöstö ei kouluteta riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi. Seitsemän vastaaja mielestä koulutukseen panostaminen ei vielä ole kunnossa ja 8 vastaajaa taas näki, että asia on jokseenkin kunnossa. Vastausten jakauma oli myös suuri väittämässä ”henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa”. 9 vastaajan mielestä työyhteisön tuki oppimiseen ja jatkuvaan kehittymiseen ei ole vielä kunnossa (1 p.). 7 vastaajan mielestä tukea oppimiseen ja kehittymiseen on jokseenkin kunnossa ja 4 henkilöä katsoi, että tilanne on täysin kunnossa (3 p.). Osaamisen kokonaisjakaumaa tarkasteltaessa melkein puolet 48 % pitää tilannetta hälyttävänä.



Kuvio 7. Osaamiseen liittyvät väittämät, osaaminen jakauma

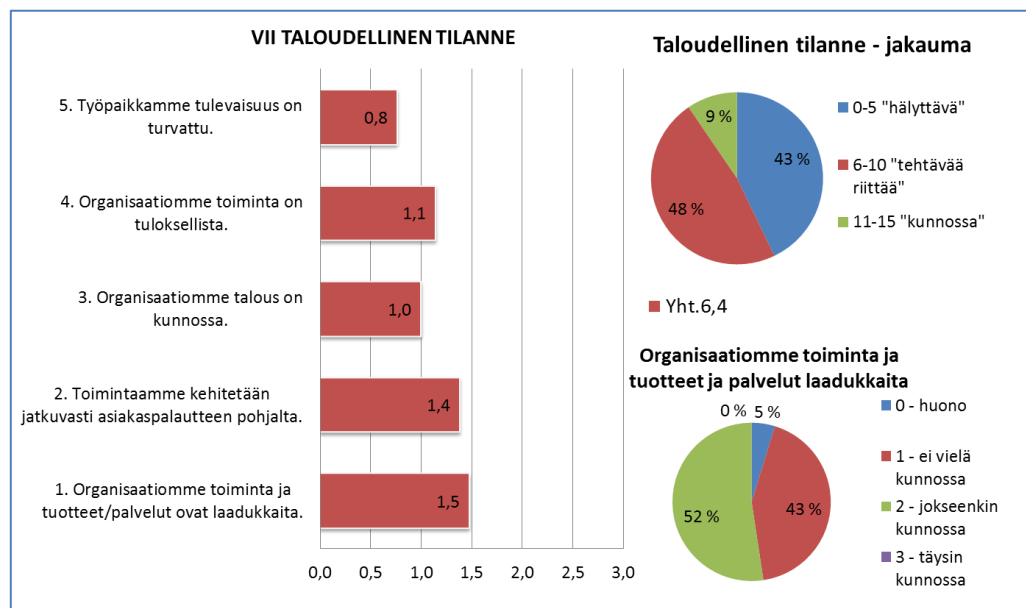
Johtamista kuvaavien väittämien osalta kuvio 8 nähdään, että vastaajista yli puolen mielestä tehtävää riittää. Väittämän ”organisaation johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle” vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eli hajonta oli suuri. 13 vastaajan mielestä tilanne väittämässä ”johtamis- palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista” ei ole vielä kunnossa ja peräti 7 vastaajan mielestä tilanne on huono. Vastaajien mielestä taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle. Vastaajien suurimman osan mielestä palautekäytäntöjen tilanne on joko huono tai tilanne ei vielä ole kunnossa. 10 vastaaja vastasi väittämään ”organisaatiomme esimiehet ovat hyviä ja arvostettuja työssään”, tilanne ei ole vielä kunnossa (1 p.) ja 10 vastaajaa vastasi, että tilanne jokseenkin kunnossa (2 p.)



Kuvio 8. Johtamiseen liittyvät väittämät, johtamisen jakauma ja jakauma palautekäytäntöjen osalta.

Vastaajien mielestä organisaatiota kuvaavien väittämien jakauman osalta vastaajista 43 % arvioi tilan hälyttäväksi ja toiset 43 % arvioi, että tehtävää riittää. Organisaatioon liittyvissä väittämissä vastaukset jakaantuivat melko tasan, tilanne ei ole vielä kunnossa (1 p.) ja tilanne on jokseenkin kunnossa (2 p.). Väittämän ”organisaatorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun” osalta viisi vastaajaa kuitenkin vasta, että tilanne on huono (0 p.)

Kuviosta 9 näkyvien taloudellisen tilanteen kaikkien väittämien jakauman osalta vastaajista 43 % mielestä taloudellinen tilanne on hälyttävä. Yhdeksän vastaajaa vastasi, että tilanne ei ole vielä kunnossa (1 p.) ja 11 vastaajaa vastasi, että tilanne on jokseenkin kunnossa väittämään ”organisaatiomme toiminta ja tuotteet/palvelut ovat laadukkaita”. 12 vastaajan mielestä tilanne ei ole vielä kunnossa (1 p.) vastattaessa väittämään ”toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta”. 6 vastaajan mielestä organisaation talous on huonossa kunnossa (0 p.). 10 vastaajaa arvioi, että organisaation talous ei ole vielä kunnossa (1 p.) ja 4 vastaajan mielestä se on jokseenkin kunnossa (2 p.) Organisaation toiminnan tuloksellisuus noudatteli vastausten osalta lähes samaa kaavaa. 8 vastaajan mielestä väittämässä ”työpaikkamme tulevaisuus on turvattu” tilanne on huono ja 11 vastasi, että tilanne ei ole vielä kunnossa.



Kuvio 9. Taloudellisen tilanteen väittämät, taloudellinen tilanne jakauma sekä jakauma väittämään ”organisaatiomme toiminta ja tuotteet/palvelut ovat laadukkaita

#### 4.1.5. Työhyvinvoinnin lähtötilanne

Työhyvinvoinnin lähtötilanne kartoitettiin karkeasti kahdesta eri näkökulmasta, jotka olivat oma työhyvinvointi ja organisaation työhyvinvointi. Työhyvinvointityöpajan ohjatuissa tehtävissä oman työhyvinvoinnin osalta tärkeimmiksi teemoiksi nousivat omasta kunnosta

huolehtiminen, itsensä johtaminen, osaamisen kehittäminen ja sosiaalisuus. Organisaation työhyvinvoinnin tärkeimmiksi teemoiksi koettiin toisten arvostaminen, yhdessä tekeminen, viestintä, kannustaminen ja luottamus.

Lomakekyselyn perusteella oma työhyvinvointi nähtiin olevan jokseenkin kunnossa ja siihen on panostettu jonkin verran. Oman työhyvinvoinnin osalta asiat, joihin ei niin paljon itse voi vaikuttaa, kuten työkaverit ja työn hallinta, koettiin olevan vähiten kunnossa. Oman työhyvinvoinnin osalta valmennukselliseksi teemoiksi työhyvinvoinnin lähtötilanteen osalta nousee omasta kokonaiskunnosta huolehtiminen, itsensä johtaminen ja sosiaalisuus. Omaan kokonaiskuntoon liittyy sekä fyysinen että henkinen hyvinvointi. Itsensä johtaminen nousi lähtötilanteen kartoituksessa työryhmätilanteessa keskustelluimmaksi puheenaiheeksi.

Organisaation työhyvinvoinnin tilanne nähtiin lomakekyselyssä melko ankeana. Yhdessä tekemisen osa-alue nähtiin kaikkein vaikuttavimpana keinona vaikuttaa työyhteisön hyvinvoinnin kehittymiseen. Myös itsensä johtamiseen kuuluvaan oman asenteen tarkastelu ja toisten arvostaminen koettiin tärkeiksi. Myös viestinnän riittävyys ja tiedon jakaminen sekä avoimuus nähtiin tärkeiksi vaikutettaessa työhyvinvoinnin kehittymiseen organisaatiossa.

### 4.2. Hidasta hetkeksi valmennuksien koostaminen

Valmennuksen päämääränä on oppiminen, kehittyminen ja muutos sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Yrityksille suunnatussa coachingissa määritellään aina valmennusprosessille tavoitteet, jotka toimivat työskentelyn lähtökohtana. Tässä kehittämistyössä tarkkoja tavoitteita ja työskentelytapoja ei sovittu kohdeorganisaation edustajien kanssa. Valmentaja sai melko vapaat kädet toteuttaa valmennus työhyvinvoinnin lähtötilanteen kartoituksessa havaittujen haastealueiden ja toiveiden pohjalta. Valmennuksen tavoitteiksi voitiinkin määritellä yleisesti: auttaa valmennettavaa ottamaan vastuu omasta itsestään ja hyvinvoinnistaan sekä yhteisöllisyyden ja yhteenkuuluvuuden kohentaminen koko organisaatiossa. (Räsänen 2007, 47, 51 & 54)

Hidasta hetkeksi valmennuskokonaisuuden koostamisessa käytettiin hyväksi Valmentamon elämäntaidon valmennuskoulutuksessa saatuja oppeja ja kalvopohjien runkoja, työhyvinvointityöpajojen tuloksia sekä viitekehysten liittyvää teoriapohjaa. Valmennukset koostettiin siten, että ensin suunniteltiin Valmentamon ryhmävalmennus esimerkkien pohjalta valmennusrunko eli karkea valmennusten sisältö ja valmennusajankohdat. Valmennusten sisällön suunnittelu ja koostaminen tehtiin aina pari viikkoa ennen valmennustapahtumaa. Valmennuksen suunnitteluun otettiin vinkkejä edellisten valmennuksien palautteesta ja valmentajan kokemasta valmennettavilta tulevasta tarpeesta.

Valmennus koostuu kuudesta 2,5 - 3 tunnin mittaisesta ryhmävalmennuksesta, joissa jokaisessa on oma teemansa. Jokainen

valmennus sisältää aihealueeseen liittyvien tavoitteiden kartoituksen, tavoitteen asettamisen sekä toimintasuunnitelman laatimisen. Valmennus on siten ratkaisukeskeistä eli tavoitteellista valmennusta. Vaikka valmennus tapahtuu ryhmässä, niin valmennus on yksilöllistä. Valmennuksen lähtökohtana on, että jokainen on oman elämänsä asiantuntija. Valmentajan tehtävänä on auttaa osallistujia tekemään elämänlaatuansa parantavia oivalluksia. Valmennuksessa valmennettavat työskentelevät itsenäisesti erikseen annettujen harjoitusten avulla. Työskentelyyn sisältyy myös pari- ja ryhmäkeskustelua annetuista aiheista. Valmennuksessa säilytetään luottamuksellisuus käymällä valmennuksen pelisäännöt valmennusten alussa läpi. Valmennettavien ei tarvitse paljastaa omasta itsestään asioita toisille elleivät välttämättä halua.

Valmennuksissa toteutettiin seuraavanlaista coaching prosessia: luottamuksen synnyttäminen, nykytilanteen kartoittaminen, tavoitteiden asettaminen, toimintasuunnitelman rakentaminen ja motivaation luominen. Valmennukset toteutettiin ryhmävalmennuksina hybridimallilla, jossa päämääränä jokaisella yksilöllä on omien tavoitteidensa määrittely ja niihin pyrkiminen. Valmennukseen sisältyi koulutuksellisia osuuksia, joiden tarkoituksena oli syventää valmennuskerran aiheena olevaa teemaa ja toimia alustuksena teemaan liittyviin harjoituksiin. Koulutukselliset osuudet toimivat myös yhteisen keskustelun ja omien oivalluksien herättäjinä valmennuksessa. Valmennukset sisälsivät paljon erilaisia harjoituksia ja osuuksia, joissa valmennettavat joutuivat syvällisesti miettimään oma tapaansa toimia ja ajatella erilaisissa tilanteissa.

#### 4.2.1. Valmennuksen runko

Valmennuksen runkona käytettiin coaching prosessin mukaista runkoa höystettynä koulutusosuuksilla, harjoituskysymyksillä, pari ja ryhmätyöskentelyllä sekä mielikuva ja rentoutusharjoitteilla.

Valmennukset koostettiin pääsääntöisesti seuraavaa kaavaa käyttäen.

- Aloitus: tunnelman luominen ja aiheen/päivän agendan esittely. Luottamuksen synnyttäminen - tutustuminen, pelisääntöjen luominen/kertaus
- Koulutusosuuksuus I valmennuksen aiheeseen liittyen
- Lähtötilanteen kartoitus ja palaute: keskustelu parin kanssa ja ryhmäkeskustelu
- Koulutusosuuksuus II valmennuksen aiheeseen liittyen
- Tavoitteiden määrittely ja palaute: keskustelu parin kanssa ja ryhmäkeskustelu
- Koulutusosuuksuus III valmennuksen aiheeseen liittyen
- Toimintasuunnitelman laatiminen ja palaute: keskustelu parin kanssa ja ryhmäkeskustelu
- Lopetus: aiheen kertaus tarvittaessa ja loppukierroksena ”sana on vapaa”. Osallistujien kysymykset ja oivallukset. Palautteen keruu.

Valmennus alkaa tervetuloa toivotuksilla ja valmentajan omalla esittäytymisellä. Sopivan tunnelman ja luottamuksen luominen valmennettavaan on erityisen tärkeää. Tunnelmaa voi luoda musiikilla, kertomuksilla, leikeillä tai mielikuvaharjoituksilla. Aloitusvaiheeseen sisältyy myös valmennuksen päivän aiheen ja sisällön esittely. Valmentaja kertoo miksi aihe on tärkeä ja mitä hyötyä valmennuksesta on valmennettaville. Luottamuksen ja turvallinen tila luodaan ryhmän pelisääntöjen luomisella. Valmentaja voi pyytää ryhmää luomaan omat pelisääntönsä, mutta valmentaja voi myös ohjeistaa valmiiksi laaditut pelisäännöt valmennettaville. Pelisääntöjä ovat yleensä muiden kunnioitus ja kuunteleminen, luottamuksellisuus eli se mitä valmennuksessa puhutaan ja kuullaan jää valmennusryhmän sisälle sekä ”neuvoa saa, mutta vain itseään”. Jos valmennettava eivät entuudestaan tunne toisiaan, niin on vielä syytä tehdä esittelykierros. Esittelykierroksen toteutukseen voi kokeilla erilaisia tapoja valmennettavien aktivoimiseksi. Voidaan esim. ohjeistaa valmennettavia kertomaan nimensä ja odotuksensa tulevalle valmennukselle tai ohjeistetaan valmennettavia ensin esittäytymään parille, jonka jälkeen pari esittelee toisen koko ryhmälle.

Valmennuksen aiheeseen orientoivia koulutusosuuksia voi ripotella sopivasti koko ryhmävalmennuksen ajalle. On hyvä muistaa, että ei ahda ryhmävalmennukseen liikaa sisältöä. Vähemmän on enemmän tässä tapauksessa sillä ryhmävalmennuksessa on kysymyksessä enemmänkin valmennettavien omista oivalluksista kuin uusien konkreettisten taitojen yksityiskohtaisesta oppimisesta. Koulutusosuuksissa on myös huomioitava valmennettavien erilaiset tyylit oppia. Jotkut ovat visuaalisia ja oppivat näkemällä, jotkut oppivat kuuntelemalla ja jotkut ovat kinesteettisiä eli oppivat tekemällä. Tarvittaessa, jos tuntuu, että aika ei riitä kaikkien koulutusosuuksien läpikäyntiin, voi ne jättää myös valmennettaville kotitehtäviksi. (Britton 2010, 81-82)

Valmennuksellinen osuus rakentuu kolmesta osasta: lähtötilanteen kartoituksesta, tavoitteiden määrittelystä ja toimintasuunnitelman laatimisesta. Valmennus lähtee aina liikkeelle kartoituksesta. Ryhmävalmennuksessa kartoitetaan valmennettavan lähtötilanne ryhmävalmennuksen aiheena olevassa kokonaisuudessa. Kartoituksen tehtävänä on auttaa valmennettavaa oivaltamaan hänelle mahdollisesti tarpeellinen muutostarve. Kartoituksessa käytetään apuna erilaisia kysymyksiä, harjoituksia ja tehtäviä, jotka valmennettava suorittaa itsenäisesti. Myös piirustus ja kirjoitustehtäviä voidaan käyttää, joilla valmennettava voi kuvata nykyhetkeä ja siihen liittyviä muutostarpeita. Kartoitus sisältää myös reflektioivan osuuden, jossa valmennettavat käyvät parityöskentelynä läpi omat oivalluksensa ja muutostarpeensa käsiteltävänä olevassa kokonaisuudessa. Reflektio laajennetaan lopuksi ryhmäkeskusteluksi, jossa jokainen halukas voi tuoda esiin tehtävässä heränneitä asioita ja omia muutostarpeita yhteiseen keskusteluun.

Tavoitteiden määrittelyssä selvitetään, millaisia muutoksia valmennettava haluaa käsiteltävänä olevaan kokonaisuuteen liittyen. Tavoite on jotain mitä valmennettava haluaa. Se ei ole sitä, että valmennettava haluaa pois jostain vaan mieluummin kohti jotain uutta, jolloin on tapahtunut jokin



muutos edelliseen tilanteeseen. Tavoite ohjataan kirjaamaan innostavaksi, selkeäksi ja realistiseksi. Tavoitteiden määrittelyn apuna käytetään innostavia kysymyksiä, harjoituksia ja tehtäviä. Tavoitteen määrittelyä voidaan helpottaa myös erilaisilla mielikuvaharjoitteilla esimerkiksi auttamalla valmennettavia mielikuvaharjoitteiden avulla löytämään oma unelmaelämänsä, työnsä jne. Myös tavoitteiden määrittely päätetään refleктоivaan osuuteen pari ja ryhmäkeskusteluineen.

Toimintasuunnitelma koostuu niistä toimenpiteistä, joita valmennettava tekee saavuttaakseen tavoitteensa. Toimintasuunnitelmaan laatiessa valmennettava listaa kaikki yksittäiset asiat, joita hänen täytyy tehdä tai joista hänen tulee luopua tavoitteeseen vievällä polulla. Listaan tulleet asiat myös tarvittaessa kirjataan kalenteriin niiden aikatauluttamiseksi ja valmennettavan toiminnan ohjaamiseksi. Toimintasuunnitelman laatimisen apuna käytetään selkeitä kysymyksiä ja tehtäviä. Toimintasuunnitelman refleктоiva osuus suoritetaan nopeasti parityöskentelynä.

Valmennukset lopetetaan aina yhteiseen lopetuskeskusteluun. Loppukeskustelussa käydään kierroksena kysyen valmennettavilta mitkä olivat heidän päällimmäiset oivalluksensa päivästä. Tärkeää on myös kysyä valmennettavilta mikä on heidän ensimmäisen askeleensa tavoitteensa saavuttamisessa ja koska he tekevät sen. Lopetuksessa voidaan myös lyhyesti kerrata päivän ohjelma ja tärkeimmät opit sekä kysyä vielä valmennettavilta onko vielä lisäkysymyksiä päivän aiheeseen tai tuleviin valmennuksiin liittyen. Lopetukseen voidaan liittää myös loppurentoutus valmennuspäivän päätteeksi.

### 4.2.2. Hidasta hetkeksi valmennusten teemat

Valmennuksen teemat muotoutuivat pitkälti elämäntaidon valmennuksen ammattikoulutuksessa sisäistettyjen teemojen ympärille. Lisäksi teemat kertautuivat paljon myös opinnäytetyön teoreettista viitekehystä käsittelevässä kirjallisuudessa. Myös työhyvinvointityöpajojen tulokset ja keskustelun pohjalta laadittujen aihealueiden kategorisointi tukevat valittuja valmennusteemoja.

Hidasta hetkeksi valmennuksien sisällöiksi nousivat kartoituksen perusteella valmennusteemat:

- Johda omaa elämääsi
- Johda omaa tunne-elämääsi
- Vuorovaikutus- ja työyhteisötaidot
- Energinen elämä
- Johda omaa ajanhallintaasi
- Stressinhallinnan johtaminen mielenhallinnalla

**Johda omaa elämääsi** valmennuksen sisältö:

- Itsensä johtaminen
- Oman elämäntilanteen kartoitus

- Mielen voima
- Innostavien ja motivoivien tavoitteiden asettaminen
- Muutosmahdollisuuksien kirkastaminen
- Omien menestystekijöiden oivaltaminen
- Toimintasuunnitelman rakentaminen

Johda omaa elämääsi valmennuksen tarkoituksena on auttaa valmennettavia löytämään erilaisia työkaluja oman elämänsä johtamiseen sekä hyvän olon lisäämiseen valmennettavan elämässä. Valmennuksen keskeisenä teemana on itsensä johtaminen. Valmennuksessa käydään myös syvemmin läpi, miten tavoitteita asetetaan ja millaisia ovat hyvin asetetut tavoitteet eli pyritään lisäämään valmennettavien kykyä toimia tavoitteellisesti. Valmennuksessa tutustutaan kognitiiviseen käyttäytymismalliin siitä miten ajatus, tunne ja toimintaketjut syntyvät ja miten niitä voi hallita.

**Johda omaa tunne-elämääsi** valmennuksen sisältö:

- Mitä tunteet ovat?
- Tunnereaktiot
- Tunne-elämän kartoitus
- Tunteet voimavaroina
- Tunteen käsittelykeinot
- Mukavan ja innostavan tunne-elämä luominen

Johda omaa tunne-elämääsi valmennuksen tarkoituksena on auttaa valmennettavia oivaltamaan tunteiden merkitys elämässä ja löytää erilaisia työkaluja omien tunteiden hallintaan sekä tunneohjauksen hyödyntämiseen ilon ja onnellisuuden lisäämiseksi työssä ja arjessa. Valmennuksessa perehdytään syvällisesti tunteisiin, niiden syntymiseen ja merkitykseen. Harjoitusten kautta autetaan myös valmennettavia tunnistamaan ja kokemaan erilaisia tunteita. Valmennettavat oppivat myös ankkuroimaan tunteita ja muuttamaan niitä tarvittaessa.

**Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot** valmennuksen sisältö:

- Sosiaalinen hyvinvointi
- Sosiaalisen tilanteen kartoitus
- Kommunikaatio ja ihmissuhteet
- Vuorovaikutus
- Dialogi työyhteisössä
- Aktiivinen kuuntelu
- Palautteen merkitys
- Sinä työyhteisön jäsenenä
- Tavoitteet ja toimintasuunnitelma

Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot valmennuksen aikana pohditaan, miten edistetään kykyä arvostaa itseään ja muita. Valmennuksessa perehdytään myös valmennettavien kykyyn luoda hyviä ihmissuhteita. Valmennettavat pohtivat myös kommunikaatio ja vuorovaikutustaitojen merkitystä työyhteisölle sekä palautteen antamisen taitoja. Valmennuksessa annetaan

runsaasti aikaan yhteiselle keskustelulle vuorovaikutuksen synnyttämiseksi.

**Energinen elämä** valmennuksen sisältö:

- Energisyys – mitä se on?
- Oman energiatilanteen kartoitus
- Energisen tavoitetilan asettaminen
- Toimintasuunnitelma kohti energistä elämää

Energinen elämä valmennuksen aikana pohditaan, miten nykyaikainen hektinen elämä, työ, perhe ja harrastukset vaativat voimia ja energiaa. Jotta energiaa riittäisi sekä välttämättömiin että itselle tärkeisiin asioihin, niin valmennuksessa kartoitetaan ja opitaan tunnistamaan muita elämässä energiaa vieviä asioita. Näiden energiasyöppöjen tunnistamisen lisäksi keskustellaan asioista joista saa voimia omaan elämään. Valmennuksessa pohditaan myös omien ajatusten vaikutuksesta omaan energiatasoon.

**Johda omaa ajanhallintaasi** valmennuksen sisältö:

- Ajanhallinta – mistä se koostuu?
- Ajanhallinnan tavoitteet
- Ajanhallinnan muutostarpeet ja toimintasuunnitelma
- Aikaan liittyvä uskomukset

Johda omaa ajanhallintaasi valmennuksessa pohditaan voimmeko hallita aikaa vai tehtäviä joihin haluamme aikaamme käyttää. Valmennuksessa ei niinkään perehdytä ajanhallinnan työkaluihin vaan saadaan oivalluksia siitä, miten omaa aikaamme käytämme ja mihin. Valmennuksessa perehdytään myös siihen, miten ajanhallintaa liittyvät uskomuksemme vaikuttavat meihin.

**Stressinhallinnan johtaminen mielenhallinnalla** valmennuksen sisältö:

- Stressi – mitä se on?
- Mielen voima
- Mielenhallinnan harjoitukset
- Mindfulness
- Tunneharjoitukset

Johda omaa stressinhallintaasi tarkoituksena on auttaa valmennettavia oivaltamaan miltä stressi meissä tuntuu ja oppimaan erilaisia keinoja stressinhallintaan. Valmennuksessa perehdytään paljon mielenhallinnan käyttämiseen stressinhallinnassa. Valmennuksessa perehdytään mindfulnessin perusteisiin ja opitaan erilaisten harjoitusten avulla stressin käsittelytekniikoita.

#### 4.3. Hidasta hetkeksi valmennusten toteutus

Hidasta hetkeksi valmennukset toteutettiin talven ja kevään 2012 aikana. Valmennukset järjestettiin siten, että kutakin valmennusteema kohden järjestettiin kaksi saman sisältöistä valmennuskertaa eri ajankohtina. Näin

ajateltiin saatavan mahdollisimman moni organisaation työntekijä osallistumaan valmennuksiin. Lisäksi haluttiin pitää valmennusryhmät riittävän pieninä valmennuksellisen otteen ylläpitämiseksi ja merkityksellisten keskusteluiden aikaansaamiseksi. Kutsut valmennuksiin lähetettiin koko organisaatiolle yleensä viimeistään kolme viikkoa ennen valmennusta sekä outlook-kalenteri merkintänä että sähköpostiviestinä. Kutsu myös toistettiin noin viikko ennen valmennusta ja joskus pariinkin otteeseen. Valmennuksiin osallistui 15 - 2 henkeä valmennuksesta riippuen. Toinen energinen elämä valmennuksista jouduttiin perumaan, koska ilmoittautuneita ei ollut riittävästi.

Valmennustapahtumien aikataulu oli melko tarkkaan aikataulutettu valmennuskohtaisesti. Kullekin valmennuksen osa-alueelle oli oma ”minuutti” aikataulunsa, jota valmennuksessa yritettiin seurata. Osin valmennuksen eteneminen oli hyvin tarkkaan kellotettu, varsinkin yksilöharjoitusten osalta. Tästä tuli osin kiitosta ja osin myös moitteita valmennettavilta. Valmennettavien kommentteja näiltä osin: ”*asiaa olisi voinut filosofoida vielä enemmän*” ja ”*jämäkkä, rauhallinen ote valmentamiseen*”. Valmennukseen liittyvä koulutusaineisto ja tehtävämonisteet jaettiin kaikille valmennusten alkaessa.

Jokaisesta ryhmävalmennuksesta kerättiin palaute valmennuksen päätteeksi. Osallistujat saivat täytettäväkseen palautelomakkeen, joka on esitetty liitteessä 2. Palautelomakkeen tarkoituksena oli kerätä tietoa valmennuksen kehittämiseksi, ei niinkään tämän kehittämistyön tarpeisiin. Palautelomakkeen sai jättää myös nimettömänä. Palautelomakkeen lisäksi myös valmentaja pyrki kirjaamaan ylös ryhmäkeskusteluissa tärkeimmäksi nousseita teemoja ja keskusteluita.

#### 4.3.1. Johda omaa elämääsi

Ensimmäinen valmennustoteutus keräsi valmennuksista eniten yleisöä. Paikalle ilmaantui 15 henkilöä ja seuraavan valmennukseen 3 henkilöä. Valmennus aloitettiin kuuntelemalla Vesa-Matti Loirin kappale ”Maailma on kaunis”, joka ei ihan nappikappale näin jälkeinpäin ajateltuna ollut tunnelman luomiseen, koska sen nostatti hiukan turhan hartaan tunnelman valmennukseen. Ensimmäisellä valmennuskerralla käytettiin hieman enemmän aikaa luottamuksen synnyttämiseen pelisääntöjen läpikäynnillä ja niistä keskustelemalla. Tarvetta esittelykierrokselle ei ollut, koska kaikki valmennettavat tunsivat toisensa entuudestaan.

Ensimmäisessä koulutusosuudessa käytiin läpi itsensä johtamisen osa-alueita, joiden pohdinta yhdessä herätti paljon ajatuksia ja kysymyksiä. Tavoitteiden kartoittamiseksi tehtiin yksilöharjoitus, jossa mietittiin millaiset muutokset harjoituksessa listatuissa elämän osa-alueissa parantaisivat valmennettavan kokonaisvaltaista hyvinvointia. Elämän osa-alueista ryhmässä keskusteltaessa valmennettavien ajatukset liittyivät aika paljon työhön. Keskusteluissa esiin nousivat muun muassa:

*”tärkeätä on, että työpaikan ihmissuhteet ovat kunnossa”, ”esimiehen sosiaaliset taidot tärkeitä”, ”pitäisi olla enemmän aikaa purkaa yhdessä työasioita”.*

Ensimmäisessä valmennuksessa käytettiin suhteellisen paljon aikaa siihen, minkälainen on hyvä tavoite ja miten tavoitteita asetetaan, koska myös tulevaisuudessa valmennuksissa tavoitteiden asettaminen kuuluu valmennuksen runkoon. Ennen ”unelmaelämäni” kirjoitusharjoitusta tehtiin noin kymmenen minuutin ohjattu rentoutus ja mielikuvamatka unelmaelämään. Toimintasuunnitelman rakentamisharjoituksessa listattiin ne asiat, joita tulee tehdä tavoitteena olleen elämän osa-alueen saavuttamiseksi ja ne asiat joista tulee luopua. Toimintasuunnitelmassa myös määriteltiin lyhyemmän (4 viikkoa) ja pidemmän (12 kk) aikavälin toimenpiteet tavoitteen saavuttamiseksi.

Loppukeskustelussa esiin tulevia valmennettavien oivalluksia olivat muun muassa:

*”Oivalsin oman asenteen voiman. Aika paljon on itsestä kiinni”.  
”Tavoitteita on hyvä välillä ajatella”. ”Harjoituksessa, jossa kartoitettiin oman elämän osa-alueita, tuli paljon uutta esille. ”Ajatusten, tunteiden ja oman käyttäytymisen hallinta on mahdollista”. ”Itseään voi psyykkata”.  
Valmennus lopetettiin pieneen loppurentoutukseen ja palautelomakkeiden keräämiseen valmennettavilta.*

Valmennuksen palautteessa valmennettavien antamien arvosanojen keskiarvo oli 8,2 (1-10). Kysymykseen ”mitä valmennuksissa oli mielestäsi hyvää”, vastattiin seuraavasti: *”Herätteli – vaikka ensin yritti nukuttaa”. ”Aiheet, omaa pohdintaa, kirjoittaminen, keskustelu. Rentoutuminen oli hyvä. Hymyilytti mukavasti kun pääsi portista unelmaelämäänsä”. ”Herättely, materiaali, rentoutumisharjoite”. ”Aikaa mieltä. Hyviä työkaluja”. ”Valmentaja”. ”Rentoutuminen”. ”Käytiin läpi perusasioita itsensä johtamisesta”. ”Aihealue tärkeä”. ”Materiaali on ajatuksia herättävää ja selkeää”. ”Monipuolinen kokonaisuus teoriaa, tehtäviä ja keskustelutehtäviä. Tärkeät aiheet. Rento ote ohjaajalla”. ”Systemaattisuus”. ”Tehtävät ja keskustelut”. ”Rentouttava ja uusia ajatuksia antava”. ”Pysähtyminen. Oivaltaminen ohjauksen kautta”. ”Esimerkit, rentoutusharjoitukset”. ”Keskustelut ja materiaaleissa oli hyvä runko, joka herätti ajatuksia. Rentoutusharjoituksista syntyi uusi oivallus”. ”Toi tahtoa hallita omaa tunnetilaa”. ”Herätti ajattelemaan. Toi konkreettisia asioita esiin.”*

Kysymykseen mitä olisit valmennuksessa halunnut tehtävän toisin, vastattiin seuraavasti: *”Enemmän keskustelua. Yhdessä/pareittain enemmän aikaa”. ”Liian vähän aikaa tehtäviin. Pitäisi ehkä karsia määrää”. ”Tahti ehkä vähän liian nopea”. ”Enemmän yhteisiä keskusteluja. Itse voi mietiskellä/paperit täyttää. Ehkä pitäisikin täyttää paperit ensin ja tulla sitten ryhmäkeskusteluihin. Muiden ajatusten kuuntelu kirkasti omiakin ajatuksia”. ”Enemmän aikaa ja rauhaa työstää omia tavoitteita tai jättää ne kotiläksyksi”. ”Enemmän aikaa harjoituksille ja keskusteluille. Tuli vähän kiire”. ”Enemmän aikaa keskustelulle ja ajatusten vaihdolle”. ”Liian tiukka aikataulu. Ensin yleiskeskustelu*

*sallittiin ja sitten se piti karsia hyvin lyhyeen”. ”Aikaa olisi voinut olla enemmän näin laajaa sisältöä varten -> valmennuksen olisi voinut jakaa pienempiin osiin. Tavoitteellinen lähestymistapa ei sovi kaikille”. ”Enemmän aikaa”. ”Arvoista olisi voitu keskustella enemmän”. ”Enemmän olisi voinut olla aikaa keskusteluihin”. ”Ehkä enemmän keskustelua tavoitteista ja niiden saavuttamisesta.*

Valmennettavista suurimman osan mielestä valmennuksesta oli hyötyä. Yksi vastasi, että ei ollut hyötyä. Muita vastauksia: *”Toi tahtoa hallita tunnetilaa”. ”Uskon pystyväni näiden asioiden pohjalta parantamaan itseni johtamista”. Asioiden pohtimisesta on hyötyä ohjattuna vielä enemmän, kun pääsen omien ajatusten oravanpyörästä uusille urille”. ”Eiköhän tässä joku ajatuksenpoikanen jää mieleen pyörimään”. ”On hyvä miettiä asioita ja jakaa niitä sitten muiden kanssa sekä kuulla muiden ajatuksia”. ”En osaa sanoa. Ehkä kirkasti omia ajatuksia!”* Valmennettavat myös suosittelisivat valmennusta muille. Yksi valmennettava vastasi, että ei suosittelisi.

#### 4.3.2. Johda omaa tunne-elämäsi

Tunteista puhuminen ja niiden käsitteleminen aiheena oli ilmeisesti pelottanut valmennettavat pois, koska tunne-elämän valmennukseen osallistui ainoastaan viisi valmennettavaa ja seuraavaankin valmennukseen vain kaksi valmennettavaa. Valmennukset aloitettiin pienellä aivovoimistelulla, jossa kehon energiatasoa pyrittiin nostamaan ristikkäisliikeharjoituksilla. Valmennuskerran ensimmäisessä teoriaosuudessa käytiin läpi tunteita, niiden syntyä ja merkitystä. Harjoituksissa valmennettavat saivat pohtia, minkälaisia tunteita tulee mieleen, minkälaisia tunteita on kokenut ja minkälaisissa tunnetiloissa yleensä elää. Teoriaosuutta jatkettiin tunnereaktioiden läpikäynnillä. Kartoitusosuudessa käytiin pikaisesti läpi harjoituksen avulla sitä millaisissa tunnetiloissa valmennettava viettää yleisesti normaalin päivän ja tehtiin tavoitteen asettelu hyvän päivän tunnetiloiksi. Toimintasuunnitelmaan valmennettavat kirjasivat konkreettiset tavoitteet tunne-elämän suhteen ja toimenpiteitä halutun tavoitteen saavuttamiseksi. Tunteiden käsittelyä jatkettiin vielä teoriaosuuksien ja erilaisten konkreettisten tunteiden käsittelyharjoitteiden avulla.

Valmennettavien oivallukset valmennuspäivästä liittyivät yleisesti oivallukseen, että tunnetiloja pystyy hallitsemaan huomattavasti helpommin kuin on ajatellut. Tunteiden voimaa pidettiin suurena ja oli myös oivallettu, että negatiivisen tunteen voi kääntää positiiviseksi. Valmennukseen osallistuvien arvosanojen keskiarvo valmennukselle oli 8,91 (1-10). Palautteen perusteella valmennuksessa oli hyvää mm. *”Asiat käsiteltiin kansantajuisesti, omakohtaisia esimerkkejä käyttäen”. ”Tunteiden hallinnan tekniikat, ankkurit. ”Asiat, opastaminen, neuvot, vinkit”. ”Uusi tapa toimia! Hyvä!”. ”Kokonaisuus hyvä: ”teoria” ja käytännön rentoutumisharjoitukset hyvin tasapainossa”. ”Keskustelu”.*

Valmennuksen palautteessa kahden valmennettavan mielestä aikaa olisi voinut olla enemmän valmennukseen ja myös lisää harjoituksia ja keskusteluja toivottiin. Valmennuksen hyötyjä kysyttäessä saatiin seuraavia vastauksia. ”*Mahdollisesti -> tulevaisuus näyttää*”. ”*Varsinkin negatiivisten tunteiden käsittelyn tekniikat olivat uusia ja varmasti hyödyllisiä*”. ”*Kyllä*”. ”*Ei suoraan, mutta se antoi ”eväitä” hyvinvoinnin parantamiseksi*”. ”*Muutamia hyviä vinkkejä tunteiden työstämisestä palvelemaan haluttua tavoitetta*”. Kaikki valmennettavat olisivat valmiita suosittelemaan valmennusta muille.

#### 4.3.3. Vuorovaikutus ja työyhteisötaidot

Kahteen vuorovaikutus ja työyhteisö valmennukseen osallistui yhteensä kymmenen valmennettavaa (7+3). Valmennuksen teemaan liittyen valmennus muotoutui hiukan erilaiseksi kuin muut valmennukset. Yhteiseen keskusteluun päivän teemoista käytettiin enemmän aikaa kuin muissa valmennuksissa ja tavoite ja toimintasuunnitelmien läpikäynti jätettiin hiukan vähemmälle.

Valmennus aloitettiin päivän agendan ja pelisääntöjen jälkeen lyhyellä rentoutus hetkellä. Valmennuksen teoriaosuus aloitettiin perehtymällä sosiaalisen hyvinvoinnin kokonaisuuteen. Kartoitusosuudessa kartoitettiin sosiaalisen hyvinvoinnin osa-alueita. Teoriaosuutta jatkettiin kommunikaation merkityksestä ihmissuhteissa ja arvostavan vuorovaikutukseen pelisääntöjen läpikäynnillä. Arvostavan vuorovaikutuksen osalta keskusteluissa tuli kommentteina muun muassa: ”*organisaatiossa on näissä asioissa vielä paljon parantamisen varaa*” ja ”*kriittisiä asioita ei saisi tuoda esille*”. Lisäksi kommenttina oli, että ”*palautetta ei saada*”.

Dialogi työyhteisössä osuus herätti paljon keskustelua molemmilla valmennuskerroilla. Kysyttäessä valmennettavilta onko heidän työryhmässään riittävästi aikaa avoimelle ja rikastavalle dialogille saatiin muun muassa seuraavia vastauksia. ”*Ei varmasti ole! Viestitään vain hallinnollista ohjeistusta*”, ”*Lyhyttä dialogia syntyy*”. ”*Yritystason dialogia ei ole*”. ”*Onko ovi toimitusjohtajalle liikaa kiinni*”. ”*Onko 2 tuntia aamupalaveria kuukaudessa riittävä? Pitäisikö olla muutakin?*” Myös kysymys ”*miten sinä voit osaltasi edistää rakentavan ja rikastavan vuorovaikutuksen syntymistä tiimissäsi ja työyhteisössäsi*” herätti paljon keskustelua pari ja ryhmäkeskusteluissa. ”*Pitäisi kysellä enemmän toisten menemisistä*”. ”*Tavoitteiden määrittely ja niiden kertominen*”. ”*Luodaan yhdessä hyvää energiaa lisää*”. ”*Yksi persoona jo vaikuttaa paljon työyhteisöön*”. ”*Tasa-arvo ja arvostus toista kohtaan. Ei puhuta sopimattomia*”.

Valmennuksen teemaan liittyen teoriaa ja keskustelua jatkettiin todellisen vuorovaikutuksen merkityksestä organisaatiolle, sekä myös kuuntelun ja palautteen merkityksestä. Nämä osuudet keräsivät joitakin kiivaita keskusteluja: ”*Johtamiskysymys ongelmallinen. Vaikka nostaisi kissan pöydälle, niin se lakaistaan maton alle*”. ”*Tunnistetaan kyllä virheet,*

*mutta asioita ei viedä eteenpäin”. ”Organisaatio sekava, paljon töitä joita ei ole määritelty kenenkään hoidettavaksi”. Teoriaosuutta jatkettiin työyhteisötaitojen läpikäynnillä ja pohtimalla yksilöä itseään työyhteisön jäsenenä. Lopuksi tehtiin pieni itsetuntemusharjoitus. Päivän teemaan liittyvän tavoitteen ja toimintasuunnitelman syvällisempi tarkastelu jätettiin kotona itsenäisesti suoritettavaksi.*

Loppukeskusteluissa valmennettavat kertoivat molempien valmennuspäivien osalta, että keskustelu oli tunnepitoista ja valmennuksen teemat ja teoriaosuudet nostattivat valmennettavissa reaktioita. Valmennettavien oivalluksia päivän aikana olivat mm: *”Ikävien rutiinien siirtäminen on tyypillistä”. ”Puhun liian suoraan”. ”Inhoan epärehellistä tai epäaitoa palautetta”. ”Ristiriitainen tilanne työympäristössä. Seinät ei vaihdu, mutta ihmiset vaihtuu -> mikään ei kuitenkaan muutu”. ”Asiat ei kehity, jos niitä e kukaan tee”. ”Keskustelu oli terapeutista”.*

Valmennuksen palautteessa koettiin valmennuksessa käyty vilkas keskustelu erittäin hyvänä. Keskustelu oli avointa ja siinä syntyi paljon uusia ajatuksia. Myös valmennuksen ja materiaalin monipuolisuutta kiiteltiin. Valmennuksen numerollisen palautteen keskiarvo oli 8,94 (1-10). Yksi palautteen antaja halusi edelleen harjoituksiin lisää aikaa. Valmennuksesta oli myös osanottajien mielestä ehdottomasti hyötyä: *”Erityisesti palaute-osuus pisti miettimään omia toimintamallejaan a) työyhteisössä b) kotona”.* Tässäkin valmennuksessa kaikki palautteen antajat olivat valmiita suosittelemaan valmennusta muille.

#### 4.3.4. Energinen elämä

Energinen elämä valmennukseen osallistui yhdeksän valmennettavaa. Toinen valmennus jouduttiin perumaan, koska osanottajia ei saatu tarpeeksi. Energinen elämä valmennuksessa palattiin takaisin valmiiksi suunniteltuun valmennuksen perusrunkoon ja valmennus sisälsi tällä kertaa vähemmän teoriaa. Aikaa annettiin enemmän valmennuksessa käytettyihin harjoituksiin ja aiheeseen liittyvään keskusteluun.

Päivä aloitettiin virittäytymällä aiheeseen rentoutumisharjoituksella, joka vei valmennettavat energiseen elämään. Päivän aiheen esittelyn ja lyhyen orientaation jälkeen siirryttiin yksilötyöskentelyn kautta pohtimaan energisyyttä. Valmennettavat kokivat olevansa energisiä muun muassa: *fyysisen harjoituksen jälkeen, onnistuessaan jossain, tekemällä jotain luovaa, ollessa läsnä ja silloin kun leikkivät.* Valmennettavat kokivat energiaa vievien asioiden listan paljon isommaksi kuin ne asiat joista saavat energiaa. Energiaa vieviä asioita olivat muun muassa: *turhauttavat asiat, konfliktit, stressi, masennus, pimeys (kaamos), ympäristön negatiivisuus, työkuorman vaihtelu, tasapaksuus, huono hallinnan tunne, ristiriitaiset tavoitteet, maton alta vetäminen ja asioiden takkuaminen.* Energiaa tuovina asioina he mainitsivat muun muassa: *haasteet ja tavoitteiden saavuttamisen, työn, asiakkaat ja itsensä tsemppaus.*



Energisen elämän teemaa jatkettiin kartoittamalla oma energiatilannetta ja määrittelemällä tavoite energiselle elämälle. Teoria osuudessa käytiin läpi niitä asioita, joilla omaa energiatasoa saa nostettua. Välikevennyksenä tehtiin harjoite, jossa kukin istui vuorollaan tuoliin ja muut valmennettavat kävivät kuiskaamassa tuolissa olijan korvaan jonkin positiivisen asian. Tämän jälkeen jatkettiin yksilötehtäviä tarkentamalla energisen elämän tavoitteita ja kartoittamalla mahdollisuuksia oman tavoitteen toteuttamiseen. Lopuksi laadittiin toimintasuunnitelma tavoitteen saavuttamiseksi ja määriteltiin ensimmäinen askel kohti tavoitetta. Valmennusosuus päätettiin pidempään loppurentoutukseen.

Valmennuksen mieleen painuvimpina oivalluksena monella valmennettavalla oli se, että negatiivisuus ruokkii pahaa oloa ja vie itseltä turhaa energiaa. Myös läsnäolon merkitys omalle jaksamiselle tiedostettiin yleisesti. Päivää myös pidettiin mukavana, koska ryhmässä tuotettiin yhdessä paljon naurua ja huumoria.

Valmennuksen numerollisen palautteen keskiarvo oli 8,44 (max. 10). Palautteessa valmennettavien mielestä valmennuksessa oli hyvää: *”Valmentajan rauhallisuus, mutta silti aiheen eteneminen”*. *”Energiaa antavien/vievien asioiden pohtiminen, muutosten miettiminen energisemmän elämän saavuttamiseksi”*. *”Virittäytyminen aiheeseen. Energian pohdinta ryhmässä”*. *”Tuli tietoiseksi asioista, joihin ei aikaisemmin kiinnittänyt riittävästi huomiota”*. *”Keskustelu”*. *”Omien ajatuksien kohtaaminen”*. *”Antoi yhden käytännön idean toteutettavaksi. Auttoi ajattelemaan!”*. *”Esimerkit. Yleisön mielipiteet”*. Valmennettavien mielestä valmennukseen olisi saanut käyttää enemmän aikaa. Valmennettavat pitivät valmennusta hyödyllisenä ja ajatuksia herättävänä. Jälleen kaikki valmennettavat olivat valmiita suosittelemaan valmennusta muille. Eräs loppukommentti: *”Ilman muuta. Moni tuskin ajattelee näitä ja tajuaa, kuinka paljon itsestä on kiinni”*.

#### 4.3.5. Johda omaa ajanhallintaasi

Kahteen ajanhallintavalmennukseen osallistui yhteensä seitsemän valmennettavaa (3 + 4). Valmennettavat johdateltiin päivän teemaan Alivaltiosihteeri huumoriryhmän viikon luontoäänellä muutosvastarinta. Valmennuksen teoriaosuus aloitettiin määrittelemällä aika käsitettä ja nykypäivän kiire kokemustamme. Lisäksi esiteltiin mitä hyötyjä yksilölle ajanhallinnasta voisi olla. Yksilö ja ryhmätehtävänä pohdittiin kumpaan voi oikeasti vaikuttaa, aikaan vai tehtäviin. Seuraavassa tehtävässä määriteltiin omalla ajanhallinnalla tavoitteet ja keskusteltiin näistä ryhmässä.

Aikaa käytettiin runsaasti mietittäessä yhdessä siihen, miten itseään, toimintatapojaan ja tehtäviään voi muokata hallitakseen omaa ajankäyttöään. Myös aikavarkaiden tunnistamisesta keskusteltiin intensiivisesti. Muutosmahdollisuuksien ja tavoitteiden kartoittamisen lisäksi käytiin läpi, mitä henkilökohtaisia uskomuksia ajanhallintaa liittyä ja käännettiin mahdollisesti rajoittavat uskomukset sellaisiksi, että ne

auttavat hallitsemaan paremmin ajankäyttöä. Ennen loppukeskustelua ja palautetta tehtiin pitkä rentoutus.

Kahden teemaan liittyvän valmennuksen oivalluksia olivat muun muassa: *”Aika on energiaa”*. *”Voin vaikuttamalla päivän kulkuun olla paljon tehokkaampi”*. *”EI:n merkitys!”*. *”Lähellä olevia asioita on vaikea havaita”*. *”Aikasyöppöjen läpikäynti oli hyödyllistä”*. *”Aikaa menee kaikkeen turhaan”*. *”Aikaa välillä miettiä asioita rauhassa”*. *”Arjen käsitteellistäminen uudella tavalla”*. *”Kontrolloi ja ajattelee asioita liikaa”*.

Valmennusten palautteen numerollinen keskiarvo oli 8,6 (max.10). Valmennettavien mielestä valmennuksessa oli hyvää: *”Keskustelu ja näkemysten esille tuominen”*. *”Pysähtyminen miettimään yhdessä tärkeitä asioita”*. *”Pieni ryhmä mahdollisti hyvän ja avoimen keskustelun”*. *”Uudet näkökulmat”*. *”Rento tunnelma, tärkeä sisältö.”* Yksi valmennettava ei pitänyt alun musiikkituokiosta. Valmennettavien mielestä valmennuksesta oli hyötyä ja he olivat valmiita suosittelemaan valmennusta muille. Muita kommentteja palautteessa: *”Mukava tauko työnteon lomassa”*. *”Kyllä, auttoi näkemään asioita uudella tavalla”*. *”Antoi uusia ajatuksia ajankäytön hallinnasta”*.

#### 4.3.6. Stressinhallinnan johtaminen mielenhallinnalla

Stressinhallinnan valmennuksiin osallistui kahdeksan henkilöä (5+3). Valmennuksen teemana oli mielenhallinta, joten valmennus aloitettiin luonnollisesti lyhyellä rentoutuksella. Päivän teeman esittelyn jälkeen lähdettiin pohtimaan ryhmässä, mitä stressi on, miltä se tuntuu, miten se vaikuttaa elämäämme ja millaisia keinoja stressin käsittelemiseen kullakin on. Kognitiivisen käyttäytymiskolmion kautta pohdittiin yhdessä miten mielen avulla voidaan vaikuttaa stressiin. Pohdinnan jälkeen siirryttiin harjoittelemaan keskittymistä hengitysharjoitusten avulla.

Stressinhallinnan varsinaisessa teoriaosuudessa perehdyttiin siihen, mitä mindfulness on. Teemaa jatkettiin mindfulness harjoituksilla oivallusten tuottamiseksi mindfulnessista. Lisäksi käytiin läpi muutamia helppoja tapoja harjoitella mindfulnessia arjessa. Valmennuksen kartoitusosuudessa kartoitettiin ja keskusteltiin omasta stressitilasta ja siitä minkälaiset asiat stressaavat. Valmennuksessa muutos mahdollisuuksien kartoittaminen, tavoitteen asettaminen ja toimintasuunnitelman asettaminen tehtiin melko nopealla aikataululla. Valmennuspäivä päätettiin taas pidempään rentoutukseen.

Valmennettavien tärkeimpiä oivalluksia olivat: *”Stressin aiheuttajia tulee ja menee. Pitää hyväksyä!”* *”Nyt elämää!”* *”Kannattaa käyttää aikaansa oman hyvinvointinsa rakentamiseen.”* *”Sallii itselleen ottaa ajan”*. *”Kuinka pienestä rentoutuminen on kiinni!”* *”Stressi on ennaltaehkäistävässä”*. *”Asenne”*.

Valmennuspalautteen numerollinen keskiarvo oli 8,83 (max.10). Valmennettavien mielestä valmennuksessa oli yleisesti hyvää siinä tehdyt harjoitukset. Muuta hyvää: *”Rauhoittuminen, hengittäminen”*. *”Rentous”*. *”Helpot tekniikat rutiineiksi”*. *”Mindfulnessin käsittely monelta eri kantilta”*. *”Uusia ajatuksia mindfulnessista”*. Valmennukseen toivottiin lisää pariharjoituksia ja aikaa. Kaikkien valmennettavien mielestä valmennuksesta oli hyötyä ja he suosittelisivat valmennusta myös muille. Muita kommentteja hyödyistä: *”Tietoisuus asioista lisääntyi”*. *”Oli. Opin mikroelpymistä”*. *”Valmennus motivoi toimimaan toisin, paremmin arjessa ja erikoistilanteissa”*. *”Hyödyn huomaa, ehkä vasta seuraavan stressaavan tilanteen kohdalla”*.

#### 4.4. Valmennuksien vaikuttavuuden arviointi

Tämän kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli kerätä tietoa kehittämistehtävässä koostetun ja toteutetun valmennuskokonaisuuden vaikutuksesta valmennukseen osallistuneiden työhyvinvointiin. Vaikka suurin osa tämän kehittämistehtävän toteutuksesta oli valmistella ja toteuttaa valmennuskokonaisuus niin oman osansa kokonaisuudesta muodostaa myös valmennettavien näkemykset ja kokemukset valmennuksista sekä sen hyödyistä valmennettaville ja työyhteisölle.

Valmennuksen vaikuttavuuden arviointi toteutettiin strukturoituna haastatteluna ja osin myös teemahaastatteluna fasilitoidussa ryhmähaastattelutilanteessa. Ryhmähaastattelu toteutettiin noin puoli vuotta viimeisimmän ryhmävalmennuksen jälkeen. Osaltaan tämä johtui tutkijan omista yrityksen perustamiskiiireistä ja osin myös oli tarkoituskin venyttää vaikuttavuuden tutkimista siten, että voitiin arvioida myös sitä oliko valmennuksilla vaikutuksia pidemmällä aikavälillä. Valmennuksien vaikuttavuuden arviointia tehtiin myös ”Hidasta hetkeksi” valmennuksissa kuulostelemalla valmennettavien oivalluksia valmennuksista ja valmennuksen palautelomakkeella.

##### 4.4.1. Tutkimusmenetelmä valmennuksen vaikuttavuuden arvioinnissa

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen strukturoitu haastattelu, joka toteutettiin kontrolloituna ryhmähaastatteluna. Ryhmähaastattelun valitsin menetelmäksi, koska halusin oman ajankäyttöni puitteissa saada tehokkaasti tietoja usealta henkilöltä yhtä aikaa. Ryhmähaastattelu toteutettiin fasilitoidusti soveltaen aikaisemmin kuvattua WeMeUs fasilitointi menetelmää. Ryhmähaastatteluun sisältyi yksilö, pari ja ryhmätyöskentelyä, joiden runkona oli valmiiksi määritellyt kysymyslomakkeet.

Ryhmähaastattelun pohjana käytettiin kyselylomaketta, jonka kysymykset olivat kaikki avoimia. Käytettyä tutkimusmenetelmää voidaan pitää myös kyselynä, koska ryhmävalmennukseen osallistujat kirjasivat vastauksensa itsenäisesti kyselylomakkeelle. Menetelmää voidaan kuitenkin pitää

enemmän haastatteluna, sillä itsenäisen lomakkeen täytön lisäksi osallistujat keskustelivat pareittain ja ryhmänä kysymyslomakkeen kysymyksistä ja pystyivät näin täydentämään omia vastauksiaan saadessaan lisää oivalluksia kysymyksiin liittyen. Ryhmähaastattelun lopussa toteutettiin puhdas ryhmähaastatteluosuus, joka videoitiin.

Tutkimuksessa sovellettua ryhmähaastattelua käyttämällä oli tarkoitus luoda haastattelulle samanlaiset olosuhteet kuin kehittämistyössä toteutetuissa valmennuksissa. Tunnuksiin näissä olosuhteissa oli luottamuksellisuus ja ryhmän tuki. Hirsijärven (2007) mukaan ryhmä voi tukea haastattelua muistinvaraisissa asioissa ja auttaa väärinymmärrysten korjaamisessa. Ryhmä voi myös toisaalta estää ryhmän kannalta kielteisten asioiden esiintulon. Ryhmässä voi olla myös henkilöitä, jotka johdattelevat muiden ajatuksia ja määräävät keskustelun suunnan. (Hirsijärvi 2007, 206)

#### 4.4.2. Ryhmähaastattelun toteutus

Valmennuksiin osallistuneet kutsuttiin ryhmähaastatteluun sähköpostikutsulla noin kuukautta ennen valmennusajankohtaan. Valmennettavat saivat itse valita sopivimman haastatteluajankohdan Doodle-palvelun (<http://www.doodle.com>) avulla, jonne oli luotu vaihtoehtoisia ryhmähaastatteluajoja. Eniten valintoja saanut ajankohta valittiin ryhmähaastattelun ajankohdaksi ja lopulliset kutsut lopullisen ryhmävalmennusajankohdan kanssa lähetettiin valmennettaville viikkoa ennen valmennusta. Lopulliseen ryhmähaastattelutilanteeseen saatiin kaikkiaan 10 valmennuksiin osallistunutta henkilöä. Näistä henkilöistä suurin osa oli valmennuksiin aktiivisesti osallistuneita valmennettavia. Kohdeorganisaation henkilöstön vaihtuvuus oli ollut sen verran suurta, että alkuperäisestä valmennettavien määrästä oli vaihtanut työpaikkaa peräti neljä henkilöä, joten he eivät enää olleet käytettävissä haastatteluun.

Ryhmähaastattelu toteutettiin kaksituntisena sovellettuna ryhmähaastatteluna WeMeUs -fasilitointimenetelmää hyödyntäen. Haastattelutilanteen läpiviemisessä käytettiin samoja elementtejä kuin itse valmennustapahtumissa. Luottamuksen synnyttämiseksi käytiin läpi samat pelisäännöt kuin valmennuksissa ja päivän ohjelma esiteltiin. Ryhmähaastattelutilannetta ennen tehtiin alustuksena myös lyhyt kertaus toteutettujen valmennusten sisältöön.

Haastattelu toteutettiin moniosaisesti. Yksilötyöskentelynä vastattiin lomakekyselyyn, jonka kysymykset esitetty liitteessä 3 (Yksilötyöskentely). Tämän jälkeen kysymyksistä keskusteltiin parin kanssa ja omia vastauksia sai vielä täydentää. Kumpikin osio oli kestoltaan noin 20 minuuttia. Parikeskustelun jälkeen vaihdettiin paria ja parin kanssa yhdessä keskustellen vastattiin toisen kysymyslomakkeen kysymyksiin (Pari/ryhmätyöskentely). Tähän parikeskusteluun käytettiin aikaa noin 20 min. Pienen tauon jälkeen käytiin yhteinen ryhmäkeskustelu viimeisessä parikeskustelussa käydyn lomakkeen pohjalta. Tämä viimeinen puolituntia kestänyt ryhmäkeskustelu videoitiin.

#### 4.4.3. Ryhmähaastattelun palaute ja valmennusten vaikuttavuus

Ryhmähaastattelun strukturoidun kyselyn vastausten keräämisessä käytettiin kahta lomaketta. Lomakkeen ”Yksilötyöskentely” kymmeneen avoimeen kysymykseen vastattiin yksilöllisesti ja vastauksia sai vielä täydentää parityöskentelyn aikana. Lomakkeen ”Pari/ryhmätyöskentely” kolmea avointa kysymystä pohdittiin pareittain ja yhdessä ryhmässä. Tämän viimeinen ryhmäkeskustelu videoitiin ja litteroitiin myöhemmin palautetta analysoitaessa.

Ryhmähaastattelun palaute analysoitiin siten, että listattiin kaikista lomakkeista vastaukset yhteen lomakkeeseen kunkin kysymyksen alle. Sen jälkeen samaan aihealueeseen liittyvä lauseet koodattiin samalla värillä, jolloin saatiin eri luokkiin liittyviä lauseita. Ne lauseet, joissa oli paljon samaa väriä, tuotiin kokonaisuutena esiin palautteessa. Näin saatiin vastauksista koottua eniten toisiaan vastaavat teemat yhteen. Videoidun ryhmäkeskustelun tulokset litteroitiin ja liitettiin myös samaan vastauslomakkeeseen kuin muiden ryhmätehtävien tulokset ja analysoitiin samaan tapaan luokittelemalla ja ryhmittelemällä samaa asiaa tarkoittavat lauseet ryhmiin.

#### **Yksilö ja parityöskentelyn palautteet**

”Mitkä olivat 3-5 tärkeintä odotusta/toivetta valmennukseen osallistumiselle?” -kysymyksellä haluttiin tarkastaa olivatko valmennettavien toiveet muuttuneet työhyvinvointityöpajassa esitetyistä toiveista. Valmennettavien haastattelupalautteesta osallistujien odotukset ja toiveet valmennukseen osallistumiselle yhdistettiin ja luokiteltiin haastattelupalautteen mukaan seuraavasti:

- Keskustelua ja muihin tutustumista
- Oman hyvinvoinnin kehittyminen
- Oman elämänhallinnan kehittäminen
- Tiedon lisääminen työhyvinvoinnista
- Työyhteisön ilmapiirin kehittyminen ja vuorovaikutus
- ”Johdon herättäminen työhyvinvoinnin tärkeeseen”

Valmennettavien kuvailemat odotukset valmennukseen osallistumiselle olivat aika pitkälle samoja kuin työhyvinvointityöpajoissa tulleet vastaukset. Yhteisen keskustelun tarve nousi nyt ehkä vielä enemmän esille.

”Mitkä ovat keskeisimmät asiat, joita opit valmennusten aikana?” – kysymyksellä haluttiin saada selville se, mitä valmennettavat ovat kokeneet oppineensa valmennuksista. Se miten valmennettavat oppimansa asiat ovat kokeneet, ei välttämättä kerro sen vaikuttavuudesta hyvinvointiin, mutta muutosta ei voi olla odotettavissa, jos oppimista ei ole tapahtunut. Valmennettavien oppimat asiat valmennuksista olivat

hyvin moninaisia, mutta yleisesti vastaukset heijastelivat valmennuksessa läpikäytyjä kokonaisuuksia.

Kysymys ”Miten valmennuksissa läpikäydyt asiat ovat näkyneet käytännön elämässäsi” jakaantui neljään alakysymykseen. Kysymyksillä haluttiin selvittää laajemmin miten valmennus on vaikuttanut valmennettavien elämään. Valmennettavista moni oli alkanut tietoisemmin kiinnittämään huomiota omaan ajanhallintaansa ja tehnyt selkeämpää eroa työn ja vapaa-ajan välille. Osa valmennettavista oli alkanut tietoisemmin kuuntelemaan itseään ja omia tunteitaan sekä sitä kautta saanut elämänhallintaansa kehitettyä. Myös toisten kuuntelua ja positiivisen asenteen viljelyä oli alettu tehdä tietoisemmin.

Valmennettavien elämään oli tullut uutena muun muassa tunteiden parempaa hallintaa ja huomiointia, rentoutta ja levollisuutta, hyvinvoinnin laaja-alaisempaa tarkastelua ja varmuutta hallita omaa elämää. Valmennettavat kokivat tekevänsä asioita eri tavalla kuin ennen, muun muassa asettamalla tarkempia rajoja ja tekemällä asioita ”riittävän hyvin”. Yhdessä vastauksessa valmennettava työhyvinvointi oli nyt enemmän omissa käsissä. Valmennettavat olivat luopuneet muun muassa liiasta stressaamisesta, epäolennaisten asioiden tekemisestä, muiden ongelmien vatvomisesta, negatiivisten asioiden pyörittelystä ja ei välttämättömistä aikaa vievistä asioista.

Kysymyksellä ”Mitkä asiat koit tärkeimmiksi valmennuksessa työhyvinvointia ajatellen” kerättiin tietoa siitä miten valmennettavat kokivat valmennuksien ja työhyvinvoinnin välisen yhteyden. Melkein jokaisessa vastauksessa tuli esille yhteinen keskustelu. Muita asioita olivat asioiden nostaminen yhdessä esille ja keskusteluun, onnistumisista puhuminen, mielenhallinnan kehittyminen, stressin ja ajanhallinnan kehittyminen sekä yhteisöllisyyden tiivistyminen.

”Mitä hyötyä valmennuksista sinulle on ollut” kysymyksellä haluttiin kartoittaa valmennusten konkreettisen hyödyn kokemusta valmennettaville. Useassa vastauksessa toistui teema, että valmennettava on oppinut tuntemaan muita paremmin. Myös oman hyvinvoinnin kehittämiseen on vastaajien mielestä tullut työkaluja. Muita yksittäisiä vastauksia oli muun muassa uusia ajattelu ja toimintamalleja, rajojen asettaminen, esimiestaitojen vahvistuminen, stressinhallinta ja palautumisen nopeutuminen.

”Miten kehität valmennusta omien kokemustesi pohjalta” kysymyksellä haluttiin valmennettavilta vinkkejä valmennuksen kehittämiseksi. Tämän kysymyksen vastauksissa oli melkoinen hajonta ja vastauksia tuli laidasta laitaan. Joitakin vastauksia: *”Sen sijaan, että valmennettaisiin vaan ryhmää yksilöitä olisi hyvä valmentaa myös ryhmää toimimaan yhdessä”.* *”Ehkä enemmän aikaa harjoituksille. Olisi hyvä, että porukkaa olisi ollut enemmän läsnä, koska tästä on hyötyä. Omia elämän kokemuksia/esimerkkejä enemmän”.*

”Mitä muuta haluaisit sanoa” kysymykseen vastattiin yleisesti ”Kiitos!” Valmennukselle toivottiin myös jatkoa.

### **Pari/ryhmätyöskentelyn palautteet**

Pari ja ryhmätyöskentelyyn liittyvillä kahdella kysymyksellä haluttiin pureutua kehittämistehtävän alkuasetelmassa olleisiin työhyvinvointiin liittyviin kysymyksiin oman ja organisaation työhyvinvoinnin tilasta. Näin haluttiin selvittää suorilla kysymyksillä valmennettavien kokemusta työhyvinvoinnin tilan mahdollisista muutoksista valmennusten jälkeen.

”Miten koet, että oman työhyvinvointisi tila on muuttunut valmennusten jälkeen” kysymykseen vastattiin muutamassa vastauslomakkeessa työhyvinvoinnin parantuneen. Myös keskustelun avautuminen ja luottamuksen syntyminen ovat edesauttaneet oman hyvinvoinnin kehittymistä. Muita vastauksia olivat muun muassa se, että tuntee itsensä paremmin ja voi vaikuttaa omiin tunteisiinsa, rajojen asettaminen on edistänyt hyvinvointia.

Ryhmäkeskustelu tilanteessa keskusteltiin aluksi hyvin samansuuntaisista hyödyistä omalle työhyvinvoinnille kuin oli lomakevastauksissa, mutta jossain kohtaa keskustelu kääntyi koskemaan organisaation hyvinvointia, joten haastattelija joutui kääntämään keskustelun takaisin omaan työhyvinvointiin. Ryhmäkeskustelun perusteella oma työhyvinvoinnin tila on parantunut valmennusten jälkeen. Ryhmäkeskustelun perusteella omaan työhyvinvointiin ei ehkä uskallettu tuoda yhtä helposti mielipiteitä kuin parikeskustelun kautta. Joitakin palautteita: *”Monessa tapauksessa oma päätöksenteko on helpottunut. Tunne puoli on tullut paremmin mukaan päätöksentekoon”. ”Suunta on tullut selkeämmäksi. Ajatellaan positiivisemmin ja rakentavammin. Struktuuri, keinoja konsteja on tullut valmennuksen myötä enemmän itselle ja toimintatapoihin”. ”Olen kokenut valmennukset helkatin hyvinä. Sekä töissä että vapaa-ajalla. Saa energiaa”. ”Ihmiset ottavat vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. Otetaan itselle vastuu ja keskustellaan näistä asioista enemmän”. ”Asiat nyt enemmän näkyvillä. Ennen tuntui siltä kun, että jos oli paha olo niin sitä ei saanut sanoa. Ei aikaisemmin työkaluja tuoda asioita esille. Nyt on ja nyt pystyy sanomaan, että ei ole hyvä olla. Asioilla annettu nimi, jolloin ne on helpompi kohdata”.*

”Miten koet, että organisaation työhyvinvoinnin tila on muuttunut valmennusten jälkeen” kysymykseen vastattiin yleisesti, että avoimuutta ja keskustelua on tullut lisää ja myös luottamus muihin on kasvanut. Työhyvinvointi on parantunut. Joku antoi jopa tarkan arvion 20 – 25%. Muita lomakevastauksia olivat muun muassa: nyt on työhyvinvoinnille yhteinen kieli, yhteisö ottanut asioita omiin käsiinsä, kaveruus on vahvistunut ja organisaatio on tiivistynyt.

Ryhmäkeskustelussa organisaation työhyvinvoinnin tilasta keskusteltiin avoimemmin kuin oman työhyvinvoinnin tilan kokemuksesta. Joitakin työhyvinvoinnin tilaan liittyviä poimintoja keskustelusta: *” Ongelmat on*

*tunnistettu, ei tarvitse peitellä jos on paha olla”. ”On tärkeää, että työyhteisössä nähdään kuitenkin se kehityskaari jossa ollaan menossa. Että kaikki kokee sen yhteisöllisesti, että tämä työilmapiiri on kehittymässä parempaan suuntaan. Ja tavallaan tämä positiivinen vire ja optimismi kasvaa. Ei olla menossa huonompaan suuntaan”. ”Olen kokenut erittäin positiivisena ympäristössä tapahtuneet muutokset. Kyllä matkaa kuitenkin vielä on. Porukan sisällä on kuitenkin vielä ilmiöitä joita ei saa olla. Monta rappusta täytyy vielä kulkea suunnittelussa (asiantuntijaorganisaatio) ja toiminnan uusien kokonaisuuksien suuntaamisessa vähän pidemmälle. Yleisvaikutelma on huomattavasti motivoivampi kuin aikaisemmin”.*

”Millasta hyötyä valmennuksista on ollut” kysymys toistettiin pari ja ryhmätyöskentelyyn. Konkreettisia käytännön hyötyjä valmennettaville on ollut muun muassa vinkit ajanhallintaan, yleensä se, että työhyvinvointi on ollut esillä ja siitä on keskusteltu ja on opittu tuntemaan toiset paremmin. Joku oli jopa pystynyt vähentämään pakonomaista tarvetta seurata jatkuvasti uutisia. Muita palautteita ryhmätilanteesta: *”Ihmiset ottavat vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan. Otetaan itselle vastuu ja keskustellaan näistä asioista enemmän”. ”Valmennusten kautta ollaan herätty tiedostamaan hyvinvointi. Kokonaisuudessaan yhteisö on alkanut ottaa asioita omiin käsiinsä työhyvinvoinnin parantamisessa. Vastuunotto liike. Johto on myös mahdollistanut tämän”. ”Johto on antanut tukensa työlle ja nähnyt asian tärkeänä. Johdon edustajia ei kuitenkaan juuri ole valmennuksissa näkynyt”. ”Antoi viitekehysten, jota kautta työhyvinvointia voi ajatella vähän laajemmin. On antanut mahdollisuuden keskustella työkavereiden kanssa työhyvinvoinnista siten, että puhutaan samaa kieltä”. ”Keskustelun viriäminen. Padot lähtevät purkautumaan. Johdon sitoutuminen – antaa asioiden tapahtua”.*



## 5 POHDINTA

Kehittämistehtävän tavoitteena oli toteuttaa valmennuskokonaisuus, jolla voitaisiin edistää kehittämiskohteenä olleen tutkijan ja kehittäjän oman työorganisaation hyvinvointia ja työssä jaksamista. Valmennuksen kehittämistä varten täytyi selvittää ensin organisaation työhyvinvoinnin nykytila ja valmennettavien henkilökohtaiset tarpeet työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta. Kehittämistehtävä osoittautui erittäin haasteelliseksi ja aikaa vieväksi prosessiksi. Valmennusten kokoaminen ja valmennusten toteuttaminen söi suuren osan käytössä olevasta ajasta ja myös henkisistä resursseista.

Kehittämistehtävien tavoitteisiin nähden arvioisin kehittämistehtävän onnistuneen hyvin ja voin olla tyytyväinen toteuttamaani valmennuskokonaisuuteen ja siitä saamaani palautteeseen. Tutkimukseni tavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millainen on tutkimuksen kohteenä olevan organisaation työhyvinvoinnin tila kehittämistyön alussa?
2. Miten Coachingilla voidaan edistää työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista?
3. Miten Coachingilla toteutettava valmennuskokonaisuus toimii työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi?

Työhyvinvoinnin tila kartoitettiin kehittämistyön aluksi professori Marja-Liisa Mankan laatimilla kysymyslomakkeilla. Tehty kysely ja sen analyysi toivat selkeästi esille kohdeorganisaation työhyvinvoinnin lähtötilanteen. Kehittämistyön kokonaisuuden kannalta toteutettu kyselytutkimus olisi voitu jättää kokonaan myös tekemättä, koska työhyvinvoinnin tarpeet tunnistettiin riittävästi jo työpajoissa käydyissä ryhmäkeskusteluissa. Toisaalta tehty kartoitus ja niiden tulosten esittäminen herätteli kohdeorganisaation henkilöstöä keskustelemaan työhyvinvoinnin tilasta. Työhyvinvointityöpajoissa käydyt keskustelut ja tulokset myös vahvistivat osaltaan työhyvinvoinnin kyselyn tuloksia ja näin saatiin hyvät lähtötiedot valmennusten koostamiseen.

Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen koostaminen loi pohjaa valmennuskokonaisuuden toteuttamiselle ja kehittämistyössä olevan laajan kokonaisuuden tarkasteluun. Työhyvinvoinnin tarkastelun rajaaminen yksilön kokemukseen työhyvinvoinnista, rajasi aluetta jonkin verran, mutta samalla se rajasi ulos myös tärkeitä työhyvinvoinnin osa-alueita. Näitä tärkeitä osa-alueita olisivat olleet mm. organisaation rakenteen ja esimiestoiminnan vaikutukset työhyvinvointiin. Teoriaosuuden elämänhallinta- ja itsensä johtamisen taitojen tarkastelussa tuotiin esiin niitä osa-alueita joihin myös valmennuksissa coachingin avulla paneuduttiin. Teoriaosuudessa esitetyn coaching-prosessin ja coaching-ydintaitojen tarkastelun avulla muodostettiin valmennusten runko, joka toimi pohjana kaikkien valmennusten toteutuksissa.

Kehittämistyössä kerätyn tiedon avulla valmisteltiin työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista edistävä ”Hidasta Hetkeksi” valmennuskokonaisuus, sekä siihen liittyvät valmennus- ja

harjoitusmateriaalit. Tehdystä työstä muodostui kuusi valmennusmoduulia käsittävä, elämänhallinta- ja itsensä johtamisen taitoja kattavasti kehittävä kokonaisuus. Valmennustapahtumista kerätyn palautteen avulla valmennuksia kehitettiin ja muokattiin valmennusmoduulien koostamisten edetessä. Valmennukset herättelivät valmennettavia ajattelemaan ja pohtimaan käsiteltäviä teemoja itsenäisesti. Valmennuksissa käytettiin paljon erilaisia harjoituksia ja kysymyksiä, jotka tarjosivat valmennettaville itsetutkiskelun paikkoja ja tilaa omalle pohdinnalle. Valmennuksissa valmennettaville syntyi paljon omakohtaisia oivalluksia valmennettavien omien elämänhallintataitojen kehittämiseksi. Kerätyn palautteen perusteella valmennukset saivat kiitettävän arvosanan ja valmennuksia oltiin valmiita suosittelemaan myös muille.

Palautteen mukaan valmennusten suurin anti valmennettaville oli, että he saivat keskustella ja jakaa omia ajatuksiaan muiden kanssa keskustelussa olevasta teemasta. Myös muiden näkemysten kuulemista pidettiin tärkeänä. Valmennusten palautteessa toivottiin yleisesti lisää aikaa keskusteluun ja harjoitusten suorittamiseen. Johtopäätöksenä tästä onkin se, että valmennuksissa täytyy jatkossa varata riittävästi aikaa omaan ja yhteiseen pohdintaan sekä myös antaa valmennettaville riittävästi tilaa tehdä omia oivalluksiaan. Tulevia valmennuksia silmällä pitäen onkin syytä harkita käydyn teoriaosuuden lyhentämistä ja siirtää lisää aikaa valmennettavien omaan ja yhteiseen reflektointiin.

Valmennusten vaikuttavuutta arvioitiin kerätyn palautteen ja valmennuksissa tehtävän havainnoin lisäksi puoli vuotta valmennusten jälkeen toteutetulla ryhmähaastattelulla. Vaikuttavuuden arvioinnissa painopiste oli ryhmähaastattelulla, koska palautteessa arviointiin lähinnä kokemusta valmennuksesta ja valmennettavissa heränneitä uusia oivalluksia. Omakohtaisena havaintona valmennuksista oli se, että luottamuksen synnyttäminen ja turvallisen ilmapiirin luominen on erittäin tärkeää. Avointa keskustelua ei synny ilman sitä tukevaa ilmapiiriä ja luottamusta. Valmennustilanteisiin verrattuna ryhmähaastattelutilanteessa ei ehkä saatu yhtä luottamuksellista ilmapiiriä synnytettyä. Tällä ei kuitenkaan ollut vaikutusta tuloksiin, sillä haastattelutilanne sisälsi myös yksilö ja parityöskentely osuudet.

Valmennuskokonaisuuden toteutuksella oli vaikuttavuustutkimuksen mukaan selkeä vaikutus työyhteisön hyvinvointiin. Yhteisöllisyyden ja luottamuksellisen ilmapiirin katsottiin useimmissa vastauksissa kohentuneen. Tärkein yksittäinen seikka työhyvinvoinnin kannalta on kuitenkin keskustelukulttuurin kehittyminen valmennusten myötä. Myös vaikeiden asioiden ja työhyvinvointiin liittyvien kysymysten nostaminen esiin on vaikuttanut hyvinvoinnin kokemukseen. Haastateltavat kokivat myös yksittäisesti joidenkin elämänhallintataitojensa kohentuneen ja siten vaikuttaneen elämänlaatuun. Tutkijalle heräsi kuitenkin myös kysymys, olisiko mikä tahansa yhteisesti järjestetty foorumi, jossa työntekijät voisivat kokoontua ja jakaa ajatuksiaan tuottanut saman tuloksellisuuden yhteisöllisyyden kehittämisessä. Toisaalta luottamuksellinen ja keskustelevalta ilmapiiri ei synny välttämättä itsestään. Valmennuksessa se luotiin coaching tekniikoiden ja valmentajan avulla.

Valmennettavien määrä vaihteli valmennuksissa melkoisesti. Valmennettavien määrän vaihtelulla ei kuitenkaan juuri ollut vaikutusta valmennustapahtumiin. Valmennusten vaikuttavuuteen työyhteisön kannalta sillä olisi kuitenkin voinut olla vaikutusta, kun olisi saatu enemmän henkilöstöä mukaan keskusteluun. Myös vaikuttavuuden arviointiin määrällä olisi voinut olla vaikutusta, sillä silloin olisi mahdollisesti saatu enemmän tietoa valmennuksen vaikuttavuudesta yksittäisiin elämänhallintataitoihin.

Kehittämistyön toteuttaminen avasi kohdeorganisaatiossa keskustelun työhyvinvoinnin kehittämisestä. Toteutettu työhyvinvointi kartoitus auttoi organisaation johtoa tiedostamaan työhyvinvoinnin ongelmat. Lisäksi yleisen keskustelun virittyminen ongelmista ja kehittämistarpeista lisäsi tarvetta aloittaa työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa. Tämän työn loppuun kirjoittamisen aikana kohdeorganisaatiossa alettiinkin toteuttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäviä toimenpiteitä.

Kehittämistyön toteuttaminen oli henkilökohtaisesti melko raskas prosessi. Koska valmennusten kohteena oli oma työorganisaationi, niin työhyvinvoinnin kehittäminen osittain henkilöityä minuun. Näin ainakin sen henkilökohtaisesti koin. Organisaation työntekijät alkoivat tulla kertomaan minulle henkilökohtaisesti omista ongelmistaan. Valmentaja kun ole niin tietysti myös kuuntelin ja valmensin. Kehittämistyön yhtenä alkuperäisenä ideana oli myös toteuttaa halukkaille työntekijöille henkilökohtainen valmennus. Sen lopullinen toteutus kuitenkin jätettiin tästä kokonaisuudesta pois, koska se olisi ollut prosessina liian raskas ja laaja tähän kehittämistehtävään.

Tämän kehittämistyön lopputuotoksena syntyi käytännön läheinen ja toimiva valmennuskokonaisuus, joka on helppo tuotteistaa kaupalliseksi kokonaisuudeksi valmennusyritykselleni. Valmennuksen kehittäminen ja valmennusten toteuttaminen edistivät huomattavasti omaan kehittymistäni valmentajana. Sain myös valmiuksia ja rutiinia koostaa erilaisia valmennuskokonaisuuksia. Myös omat kouluttajan ja valmentajan taitoni kehittyivät analysoimalla omaa toimintaani valmennustilanteissa. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen perehtyminen on luonut osaamista ja ymmärrystä toimia myös jatkossa työhyvinvoinnin kehittämiseen erikoistuneena valmentajana.

## 6 KONTRIBUUTIO

Kehittämistyön tuloksena oli kuusi erilaista ryhmävalmennusta sisältävä valmennuskokonaisuus. Valmennusten runkona käytettiin coaching-prosessin mukaista mallia. Runko toimi hyvin valmennusten koostamisessa ja toteutuksissa. Valmennusten runkoa ei mielestäni ole tarvetta muuttaa. Valmennuksien sisältöä sen sijaan voidaan muokata tulevaisuuden tarpeita varten vapaasti. Hidasta hetkeksi valmennuksiin voidaankin lisätä joustavasti uusia valmennusmoduuleita. Valmennusmoduulien aiheita voisivat olla mm. miten saada lisää energiaa elämään, uskomukset ja niiden merkitys elämäämme sekä luovuusvalmennus. Valmennuksiin voidaan liittää mukaan myös henkilökohtaista valmennusta, jolloin ryhmävalmennuksissa läpikäytyjä asioita päästään vielä syventämään. Henkilökohtaisessa valmennuksessa keskitytään selkeämmin valmennettavaan itseensä luottamuksellisessa ympäristössä. Henkilökohtaista valmennusta puoltaa myös se, että ryhmävalmennus ei sovi kaikille. Kaikki eivät halua jakaa omia asioitaan ja tuntemuksiaan muille.

Työhyvinvointia käsiteltiin tässä kehittämistyössä lähinnä yksilön näkökulmasta. Työhyvinvoinnin tekijöitä Mankan (2008) mukaan ovat myös organisaatio, esimiestoiminta, ryhmähenki sekä itse työ. Ryhmähenkeen vaikutettiin osaltaan ryhmävalmennuksissa käydyillä keskusteluilla ja vuorovaikutustaitojen valmennuksella. Johdon ja esimiesten rooli työhyvinvoinnin edistämässä on erittäin merkittävä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä täytyisi myös esimiehet ja johto saada mukaan valmennuksiin tekemään omia oivalluksiaan elämänhallinta- ja itsensä johtamisen taitojen kehittämisessä. Esimiehille tarjottavalla coachingilla voidaan kehittää organisaation esimiestyötä sekä vaikuttaa johtamiskulttuuriin. (Manka 2008,16)

Esimiesten valmennus voidaan viedä vielä pidemmälle tarjoamalla ja luomalla heille oma valmennuskokonaisuus, jossa coachingin lisäksi koulutetaan heille valmentavan esimiehen taitoja eli coachaava otetta johtamiseen. Valmennuskokonaisuuden voisi nimetä valmentavaksi esimieheksi. Valmentava esimies valmennuskokonaisuus toteutettaisiin koetun mallin mukaisesti ryhmävalmennuksina. Valmennuksen sisältönä: tavoitteet, coachingin perusteet, valmentavan esimiestoiminnan hyödyt, coaching prosessi, coachin ydintaidot, valmentajan työkalut, ratkaisukeskeisyys sekä toimintasuunnitelman laatiminen valmentavan otteen käyttöönottamiseksi omassa tiimissä. Valmennus voitaisiin jakaa kahteen tai kolmeen puolen päivän mittaiseen moduuliin, joka sisältäisi paljon valmentamiseen liittyviä harjoitteita ja tekniikoita.

Tämä kehittämistyö käynnisti kohdeorganisaatiossa työhyvinvointiin liittyvän keskustelun. Kehittämistyössä luotiinkin perusta kohdeorganisaation työhyvinvoinnin kehittämiselle. Työhyvinvoinnin kehittämisen aloittamiselle onkin nyt hyvä tilaus. Työhyvinvoinnin kehittämiseksi työhyvinvointiin liittyvät toimenpiteet olisi hyvä kirjata ylös organisaation vuosisuunnitteluun strategiatyön osaksi. Työhyvinvoinnin kehittämisessä voi lähteä liikkeelle miettimällä

henkilöstön kanssa yhdessä työhyvinvoinnin kehittämisen kohteita. Vuosittain voidaan valita kehittämiseen kahdesta kolmeen kohdetta. Kehittämisen teemat voidaan nostaa nyt tehdystä tutkimuksesta ja alkukartoituksesta, mutta teeman voidaan jatkossa nostaa esiin vuosittain tehtävällä työhyvinvointikyselyllä. Kyselyyn voi käyttää ilmaisia sähköisiä alustoja ja työhyvinvointiohjelmia, joita eri tahot kuten vakuutusyhtiöt ja työntekijäliitot tarjoavat asiakkailleen.

Henkilöstön sitouttamiseksi olisi hyvä ottaa koko kohdeorganisaation henkilöstö mukaan työhyvinvoinnin kehittämiseen. Työhyvinvointityöpajoissa mietitään sitten yhdessä toimenpiteet ja toimintasuunnitelmat tärkeimpien osa-alueiden kehittämiseksi. Yhdessä mietityille toimenpiteille määritellään vastuuhenkilöt ja ne merkitään yhteiseen vuosikelloon. Yhdessä tekemisen etuna on myös, se että kaikki pääsevät vaikuttamaan kehittämiseen, joka edelleen lisää työhyvinvoinnin kokemusta. Työhyvinvointityöpajat luovat myös paikan ja tavan keskustella yhteisistä asioista sekä jakaa omia mielipiteitään muiden kanssa. Näin saadaan tutkimuksenkin mukaan työyhteisölle tärkeä yhteinen foorumi keskusteluun ja yhteisöllisyyden kasvattamiseen. Työhyvinvointityöpajoihin tulisi luoda yhteiset tavat toimia ja ne olisi hyvä ohjata ja fasilitoida valmentavalla oteella eli työpajojen vetäjien olisi hyvä omata jonkin verran myös coachin ydintaitoja.

## LÄHTEET

- Aarnio-Tervo, P & Marttinen, E & Passiniemi, R. 2010. Elämäntaitokurssi. Nyyti ry. Helsinki.
- Britton, J.J. 2010. Effective Group Coaching: Tried and Tested Tools and Resources for Optimum Coaching Results. John Wiley & Sons Canada, LT. Canada.
- Carlsson, M & Forssell, C. 2008. Esimies ja coaching – Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Dunderfelt, T. 2009. Iisi elämänasenne arkitaidoksi. PS-kustannus. Juva.
- Dunderfelt, T. 2010. Ilon psykologia. PS-kustannus. Juva
- Dunderfelt, T. 2011. Minä – Onnistujaksi joka ole. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2006. Toimivat työmarkkinat – hyvinvoiva yhteiskunta. Elinkeinoelämän keskusliiton EK:n työmarkkinapoliittiset linjaukset 2006. Viitattu 13.11.2012.  
[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2006/toimivat\\_tyomarkkinat\\_150206.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2006/toimivat_tyomarkkinat_150206.pdf)
- Elämäntaidon valmentajat ry. 2012. Viitattu 17.10.2012.  
<http://www.elamantaidonvalmentajat.fi>
- Farm, M. 2009. Apua kognitiivisesta käyttäytymisterapiasta. Basam Books Oy. Helsinki.
- Great Place to Work. 2013. Millainen on hyvä työpaikka? Luettu 13.3.2013.  
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>
- Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous. EVA:n arvo- ja asennetutkimus 2010. Viitattu 21.10.2012.  
<http://www.eva.fi/hankkeet/arvo-ja-asennetutkimukset/2425/>
- Haavisto, I & Kiljunen, P. 2011. Maailman paras maa - EVAn kansallinen arvo- ja asennetutkimus 2011. Viitattu 13.11.2011.  
<http://www.eva.fi/wp-content/uploads/2011/03/Maailman-paras-maa.pdf>
- Hakanen, J. 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos julkaisuja.

Hirsijävi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

ICF Finland. 2012. Viitattu 23.9.2012  
<http://www.icffinland.fi/>.

ICF. 2012. International Coach Federation. Viitattu 16.10.2012.  
<http://www.coachfederation.org>.

Jabe, M. 2012. Työhyvinvoinnin työkirja. Voitko hyvin työssäsi? Yrityskirjat Oy.

Järvinieniemi, P. 2012. Muuttuvan työelämän tila ja tarpeet Suomessa. TEM raportteja 2012. Viitattu 13.11.2012.  
[http://www.tem.fi/files/33156/TEMrap\\_13\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33156/TEMrap_13_2012.pdf)

Kabat-Zin, J. 2007. Täyttä elämää. Kehon ja mielen yhteistyö stressin, kivun ja sairauksien hoidossa. Basam Books Oy. Helsingin.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Klemelä, R. 2006. Henkinen hyvinvointi työpaikalla. Suomen mielenterveysseura. Painoprisma Oy. Lieto.

LähiTapiola Eläkeyhtymä. Työhyvinvoinnin työkirja.

Manka, M. 2008. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Manka, M. 2007. Työrauhan julistus – miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Manka, M & Kaikkonen, M & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere. Viitattu 12.11.2011.  
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/tyhyopas.pdf>

Manka, M & Hakala, L. 2011. Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena - Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy, Tampere

Manka, M & Hakala, L & Nuutinen, S & Harju, R. 2011. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto. Tammerprint Oy. Tampere.

Nummi, P. 2012. Fasilitaattorin käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Åhman, H. 2003. Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Monikko Oy. Espoo.

Parpei, R. 2008. Business coaching itsesäätelyn kehitysinterventiona. Väitöskirja. Teknillinen korkeakoulu. Tuotantotalouden laitos. Yliopistopaino. Helsinki. Viitattu 18.10.2012.  
<http://lib.tkk.fi/Diss/2008/isbn9789512293070/isbn9789512293070.pdf>

Pirilä, H. 2013. Itsensä kehittämisen, menestyksen ja onnellisuuden pieni kirja. Bookwell. Jyväskylä.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Prima Oy. Helsinki.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat työkirja. Työturvallisuuskeskus TTK. Edita Prima Oy.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.

Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksaa tiimissä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Rytkönen, H & Hyttinen, M & Hänninen, K & Juntunen, J. 2007. Työelämän tervaskannot – Mikä saa jaksamaan työssä pidempään? Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Etera. Viitattu 23.10.2012.  
[https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Tutkimusjulkaisut/Tyoelaman\\_tervaskannot\\_6\\_2007.pdf](https://www.etera.fi/SiteCollectionDocuments/Julkaisut/Tutkimusjulkaisut/Tyoelaman_tervaskannot_6_2007.pdf)

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus – valmentava ote esimiestyössä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Saarinen, M & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly. WS Bookwell Oy. Juva.

Starr, J. 2011. The Coaching manual – The definitive guide to the process, principles and skills of personal coaching. Pearson Education Limited.

Sydänmaalakka, P. 2003. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Sydänmaalakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen – näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Talentum. Helsinki.

Tekel. 2012. Teknologiaakeskustoiminta. Viitattu 19.12.2012.  
<http://www.tekel.fi/teknologiaakeskustoiminta>.

Työterveyslaitos. 2013. Yksilön työhyvinvointi. Viitattu 17.3.2013.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx)



Valmentamo. 2011. Valmentamon LCF Life Coach koulutuksen koulutusmateriaali.

Valmentamo, 2012. Valmentamon www-sivut. Viitattu 14.11.2012.  
<http://www.valmentamo.fi/>

**OMAN TYÖHYVINVOINNIN KUNTOKARTOITUS**

**Täyttöohje:** Anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään.  
Laske kunkin aihealueen väittämien pisteet yhteen ja merkitse ne yhtensä ruutuun.  
Merkitse pisteet myös tikkatauluun.  
Laske lopuksi kaikkien aihealueiden pisteet yhteen.

**Pisteytys:** 0 pistettä = tilanne on huono  
1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa  
2 pistettä = tilanne on jokseenkin kunnossa  
3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa

**Kysymykset/väittämät ja pisteytys****I TERVEYS JA TYÖKYKY**

- 1 Minulla on hyvä terveys.
- 2 Liikun säännöllisesti ja pidän huolta kunnostani.
- 3 Työn henkinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.
- 4 Työn fyysinen kuormittavuus on sopivalla tasolla.
- 5 Syön terveellisesti.

0p 1p 2p 3p


Terveys ja  
työkyky yht.

/ 15 p

**II TYÖN HALLINTA**

- 1 Voin työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.
- 2 Koen, että työmääräni on sopiva.
- 3 Voin vaikuttaa oman työni pelisääntöihin.
- 4 Työni tuntuu mielekkäältä.
- 5 Koen, että työtäni arvostetaan.


Työn  
hallinta yht.

/ 15 p

**III TYÖKAVERIT**

- 1 Työpaikallani on hyvä ilmapiiri.
- 2 Saan työkavereiltani riittävästi myönteistä palautetta.
- 3 Voimme keskustella avoimesti erilaisista asioista.
- 4 Työryhmäni ratkaisee itsenäisesti esiin tulevia ongelmia.
- 5 Autamme toinen toisiamme tarpeen tullen.


Työkaverit  
yht.

/ 15 p

**IV KEHITTYMISHALU JA OSAAMINEN**

- 1 Haluan jatkuvasti kehittää itseäni ja osaamistani.
- 2 Pidän tehtävistä, joissa voin keksiä uusia ratkaisuja.
- 3 Luotan siihen, että kykenen oppimaan uusia taitoja.
- 4 Olen yleensä innostunut saadessani uusia tehtäviä tai haasteita.
- 5 Minulla on riittävästi osaamista nykyiseen työtehtävääni.


Osaaminen  
yht.

/ 15 p

**V ITSELUOTTAMUS**

- 1 Tunnen omat vahvuuteni ja heikot kohtani.
- 2 Olen sisukas enkä anna helposti periksi.
- 3 Uskallan ilmaista oman mielipiteeni.
- 4 Minulla on hyvä itseluottamus.
- 5 Suhtaudun asioihin yleensä myönteisesti.


Itseluottamus  
yht.

/ 15 p

**VI ELÄMÄN TASAPAINO**

- 1 Olen onnistunut työn ja yksityiselämän yhteensovittamisessa.
- 2 Pystyn solmimaan ihmissuhteita ja nauttimaan niistä.
- 3 Minulla on kivoja harrastuksia.
- 4 Nukun hyvin ja riittävästi.
- 5 Uskon voivani vaikuttaa elämääni.


Elämän  
tasapaino  
yht.

/ 15 p

**VII ESIMIEHEN TUKI**

- 1 Esimieheni rohkaisee ja kannustaa minua työssäni.
- 2 Esimieheni ottaa huomioon ehdotuksiani ja toiveitani.
- 3 Esimieheni on ystävällinen ja helposti lähestyttävä.
- 4 Saan esimieheltäni riittävästi myönteistä palautetta.
- 5 Esimieheni antaa minulle sopivasti valtaa ja vastuuta.

0p      1p      2p      3p


Esimiehen  
tuki  
yht.

/ 15 p

**PISTEET YHTEENSÄ** (max 105)

--	--	--	--	--

/ 105 p

## ORGANISAATION TYÖHYVINVOINNIN KUNTOKARTOITUS

**Täyttöohje:** Anna pisteet jokaiseen kuntokartoituksen väittämään.  
Laske kunkin aihealueen väittämien pisteet yhteen ja merkitse ne yhteensä ruutuun. Merkitse pisteet myös tikkatauluun sivulla 3.  
Laske lopuksi kaikkien aihealueiden pisteet yhteen.

**Pisteitys:** 0 pistettä = tilanne on huono tai mitään ei ole tehty  
1 piste = tilanne ei ole vielä kunnossa, mutta jotain on tehty  
2 pistettä = tilanne on jokseenkin kunnossa ja kehitystä on tapahtunut  
3 pistettä = tilanne on täysin kunnossa ja tarvitsee lähinnä seurantaa ja ylläpitoa

Kysymykset/väittämät ja pisteitys		0p	1p	2p	3p	
<b>I TERVEYS JA TYÖKYKY</b>						
1	Sairaspoissaolot eivät ole merkittävä ongelma organisaatiossamme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Terveys ja työkyky yht. <input type="text"/> / 15p
2	Organisaatiomme tukee henkilöstön omaehtoista liikuntaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Työn psyykkistä kuormittavuutta arvioidaan systemaattisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Työn fyysinen kuormittavuus on otettu huomioon työn- ja vastuunjaossa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Vanhuuseläke on pääsääntöinen eläköitymisen syy organisaatiossamme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>II TYÖN HALLINTA</b>						
1	Työntekijät voivat työskennellä itsenäisesti ja vapaasti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työn hallinta yht. <input type="text"/> / 15p
2	Työntekijöillä on mahdollisuus vastata työkokonaisuuksista (ts. tehdä työ alusta loppuun).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Henkilöstö voi osallistua työtänsä koskevien tavoitteiden asettamiseen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Työtehtävät on jaettu työntekijöiden kykyjen ja taitojen mukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Kaikkia työtehtäviä arvostetaan riippumatta työsuhteesta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>III TYÖYHTEISÖN TOIMIVUUS</b>						
1	Voimme keskustella epäonnistumisista ja virheistä avoimesti pelkäämättä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Työyhteisön toimivuus yht. <input type="text"/> / 15p
2	Työntekijät antavat toisilleen helposti myönteistä ja korjaavaa palautetta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Yhteistyö on sujuvaa työpaikallamme.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Työryhmät tekevät hyviä päätöksiä ja ratkaisevat työhön liittyviä ongelmia itsenäisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Työntekijät keskustelevat työn tai työympäristön kehittämistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>IV OSAAMINEN</b>						
1	Osaamista johdetaan systemaattisesti kehityssuunnitelmien ja -keskustelujen avulla.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Osaaminen yht. <input type="text"/> / 15p
2	Henkilöstöllä on mahdollisuus kehittää omaa työtään ja työympäristöään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Henkilöstöä koulutetaan riittävästi ammattitaidon lisäämiseksi.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Henkilöstön jäsenille annetaan lisää vastuuta osaamisen kasvaessa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Työyhteisömme tukee oppimista ja jatkuvaa kehittymistä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>V JOHTAMINEN</b>						
1	Organisaatiomme johtaminen perustuu oikeudenmukaisuudelle ja luottamukselle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Johtaminen yht. <input type="text"/> / 15p
2	Johtamis- ja palkitsemisjärjestelmät tukevat osaamista ja avointa vaikuttamista.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	Taloudellisesta tilanteesta ja tulevista haasteista kerrotaan säännöllisesti henkilöstölle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	Palautekäytäntömme on toimiva, ratkaisukeskeinen ja kaksisuuntainen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5	Organisaatiomme esimiehet ovat hyviä ja arvostettuja työssään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**VI ORGANISAATIO**

- Kaikki tietävät ja ymmärtävät organisaatiomme tavoitteet, vision ja strategian.
- 1
  - 2 Organisaatiorakenteemme on joustava ja mahdollistaa tiedonkulun.
  - 3 Työturvallisuuteen kiinnitetään jatkuvasti huomiota.
  - 4 Vastuu ja valta on selkeästi ja hyväksytysti jaettu organisaatiossamme.
  - 5 Organisaatiossamme ollaan kiinnostuneita henkilöstön hyvinvoinnista ja tyytyväisyydestä.

0p	1p	2p	3p

Organisaatio  
yht.

/ 15p

**VII TALOUDELLINEN TILANNE**

- 1 Organisaatiomme toiminta ja tuotteet/palvelut ovat laadukkaita.
- 2 Toimintaamme kehitetään jatkuvasti asiakaspalautteen pohjalta.
- 3 Organisaatiomme talous on kunnossa.
- 4 Organisaatiomme toiminta on tuloksellista.
- 5 Työpaikkamme tulevaisuus on turvattu.


Taloudellinen  
tilanne yht.

/ 15p

**PISTEET YHTEENSÄ**

/ 105p

**MUUT HUOMIOT / MUISTIINPANOT**

---



---



---

## RYHMÄVALMENNUSTEN PALAUTELOMAKE

Kiitos osallistumisestasi ryhmävalmennukseen!

Kiitos, että annat palautetta valmennuksestani. Hyödynnän palautettasi valmennuksen kehittämisessä.

Palautteen voit antaa nimettömänä.

Valmentajan nimi: Juha Kivinen

1. Minkä arvosanan antaisit asteikolla 1 – 10? \_\_\_\_\_

2. Mikä valmennuksessa oli mielestäsi hyvää?

---

---

---

3. Mitä olisit halunnut valmennuksessa tehtävän toisin?

---

---

---

4. Oliko valmennuksesta sinulle hyötyä?

---

---

---

5. Suositteletko tätä valmennusta muille?

---

---

---

Kiitos arvokkaasta palautteestasi!



## RYHMÄHAASTATTELUN KYSYMYSLOMAKKEET (kysymykset)

### Yksilötyöskentely

1. Mitkä olivat 3-5 tärkeintä odotusta/ toivetta valmennukseen osallistumiselle?
2. Mitkä ovat keskeisimmät asiat, joita opit valmennusten aikana?  
(Voit listata myös käytännön esimerkkejä).
3. Miten valmennuksissa läpikäytyt asiat ovat näkyneet käytännön elämässäsi?  
(Käytännön esimerkkejä)
  - a) Mitä teet entistä tietoisemmin?
  - b) Mitä uutta elämääsi on tullut?
  - c) Mitä teet eri tavalla kuin ennen?
  - d) Mistä olet luopunut tai teet aikaisempaa vähemmän?
4. Mitkä asiat koit tärkeimmiksi valmennuksessa työhyvinvointia ajatellen?
5. Mitä hyötyä valmennuksista sinulle on ollut?
6. Miten kehittäisit valmennusta omien kokemustesi pohjalta?
7. Mitä muuta haluaisit sanoa?

### Pari/ryhmä työskentely

1. Miten koet, että oman työhyvinvointisi tila on muuttunut valmennusten jälkeen?  
(Voit kirjoittaa myös käytännön esimerkkejä)
2. Miten koet, että organisaation työhyvinvoinnin tila on muuttunut valmennusten jälkeen? (Voit kirjoittaa myös käytännön esimerkkejä)
3. Millaista hyötyä valmennuksista on ollut? (Käytännön esimerkkejä)