

OPINNÄYTETYÖ

Kognitiivinen ergonomia ja yhteisöllisyys Humakissa Edistämiskeinojen kehittäminen

Piritta Lepistö ja Helena Stenroos

Yhteisöpedagogi YAMK
(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika
(11/2024)

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Koulutuksen nimi: Yhteisöpedagogi YAMK

Tekijät: Piritta Lepistö, Helena Stenroos
Opinnäytetyön nimi: Kognitiivinen ergonomia ja yhteisöllisyys Humakissa, edistämiskeinojen kehittäminen
Sivumäärä: 97 ja 11 liitesivua
Työn ohjaaja: Arto Lindholm
Työn tilaaja: Hyvinvoiva humak-hanke

Hyvin toimiva työelämä on tärkeä asia sekä yksilön, organisaatioiden että yhteiskunnan näkökulmista. Työn tekemisen tavat muuttuvat nopeasti, ja ihmiset kokevat nämä muutokset eri tavoin riippuen omista lähtökohdistaan. Työtyytyväisyyttä tutkitaan monin tavoin ja tutkimusten tuloksina tulee näkyville työelämän kehittämisen tarpeita. Tämän opinnäytetyön tilaaja on Humanistisen ammattikorkeakoulun Hyvinvoiva Humak -hanke.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään kognitiivista ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä niiden kehittämistä koskevien tutkimuskysymysten kautta. Selvitetään, mitä vahvuuksia organisaatiossa jo on, ja miten niitä voidaan kehittää edelleen sekä millaisia keinoja ihanteellisessa tulevaisuudessa olisi käytössä. Työhyvinvointi kytkeytyy olennaisesti kyseessä olevaan aihekokonaisuuteen, joten sitä käsitellään myös. Työn tekemisen tavoista käsitellään etä- ja hybridityötä. Opinnäytetyön tavoitteena on löytää tietoa, miten kognitiivista ergonomiaa kehittämällä voidaan hallita kognitiivista kuormitusta ja edistää yhteisöllisyyttä. Aihetta tutkittiin arvostavan haastattelun menetelmällä ja vahvuuksien kehittämisen näkökulmalla sekä tutustumalla teoreettiseen tietoperustaan.

Opinnäytetyön tuotoksena syntyi kognitiivisen ergonomian kohentamisen ThingLink -alustalla tehty työväline, jonka avulla on helposti palautettavissa mieleen keinoja, joista on hyötyä kuormittuneesta tilanteesta eteenpäin pääsemiseksi. Toinen tuotos on työpajamalli, jonka avulla voidaan toteuttaa organisaation vahvuuksista liikkeelle lähtevä myönteisesti suuntautunut työpaja. Tuotokset ovat hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa. Opinnäytetyössä käsiteltävistä asioista kirjoitetaan Harticle, eli Humak-artikkeli.

Tutkimustuloksia saatiin keräämällä aineistoa kolmella tavalla. Benchmarkkauksen tuloksena saatiin tietoa muiden monipaikkaisesti ja hybridimallilla toimivien organisaatioiden käytännöistä kognitiivisen kuormituksen hallinnassa. Arvostavan haastattelun menetelmällä saatiin tietoa Hyvinvoiva Humak -hankkeen kehittäjäryhmän ajatuksista organisaation vahvuuksista, ja heidän unelmistaan työarjen kohentamiseen kognitiivisen ergonomian näkökulmasta. Samaa arvostavan haastattelun menetelmää hyödyntävässä työpajassa tuloksina saatiin ideoita ja suunnitelmia, joita toteuttamalla kognitiivista ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä voidaan kohentaa työyhteisössä.

Asiasanat: hybridityö, kognitiivinen ergonomia, kognitiivinen kuormitus, monipaikkaisuus, työhyvinvointi, yhteisöllisyys

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences

Name of the Degree Programme: Master of Humanities, Community Education

Author: Piritta Lepistö, Helena Stenroos

Title: Cognitive ergonomics and sense of community at Humak, developing improvement methods

Number of Pages: 97 and 11 attachment pages

Supervisor: Principal Lecturer Arto Lindholm

Commissioned by: Hyvinvoiva Humak project

A well-functioning work life is essential for individuals, organisations and society. As working methods rapidly continue evolving, individuals react to these changes differently depending on personal circumstances. Studies on job satisfaction use multiple approaches and they all indicate the need to develop work life. This thesis project is commissioned by the Hyvinvoiva Humak project from Humak University of Applied Sciences.

This thesis addresses the development of cognitive ergonomics and sense of community through study questions. Existing organisational strengths and their potential for development as well as practices for ideal future are explored. Additionally, the study addresses occupational well-being, which is an essential aspect of these themes. Considering the ways of working, remote and multi-location work are discussed. The objective of this thesis was to gather information about how load factors of cognitive work and sense of community can be handled by developing cognitive ergonomics. Appreciative inquiry and an approach with strength-based development, together with theoretical framework from literature review, formed the basis for this study.

There are two main products as an outcome: an interactive ThingLink image with easy access for enhancing cognitive ergonomics and managing load factors of cognitive work, and a workshop model for conducting organisational development with strength-based approach. Both products can be used other organisations also. A Humak article, Harticle, introduces the key topics of this thesis.

The study results were obtained by collecting data in three ways. Benchmarking gave information about how load factors of cognitive work are managed in similar multi-location and hybrid work organisations. Utilizing the appreciative inquiry the participants of Hyvinvoiva Humak project were interviewed to gather their views on organisational strengths and their dreams on improving daily work with cognitive ergonomics. Finally, the appreciative inquiry workshop provided ideas and action plans for improving both cognitive ergonomics and sense of community.

Keywords: hybrid work, cognitive ergonomics, load factors of cognitive work, multi-location work, well-being at work, sense of community

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
	1.1 Humak ja Hyvinvoiva Humak -hanke	10
	1.2 Kehittämistarve, tavoitteet ja tutkimuskysymykset	11
2	TEOREETTINEN TIETOPERUSTA	13
	2.1 Kognitiivinen ergonomia	13
	2.2 Kognitiivinen kuormitus	17
	2.3 Yhteisöllisyys.....	21
	2.4 Työhyvinvointi.....	25
	2.5 Etätyö ja monipaikkaisuus	28
3	KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT	31
	3.1 Benchmarkkaus.....	31
	3.2 Arvostava haastattelu yksilöhaastatteluissa	34
	3.3 Työpaja	38
	3.4 Aineiston analyysi.....	40
4	TULOKSET JA TUOTOKSET	41
	4.1 Benchmarkkaus-tulokset.....	42
	4.2 Arvostava haastattelu yksilöhaastatteluissa- tulokset	48
	4.3 Työpaja -tulokset	62
	4.4 Johtopäätökset tutkimustuloksista	70
	4.5 Tuotokset.....	74

5	JALKAUTTAMINEN.....	81
6	JATKOKEHITTÄMINEN JA POHDINTA	83
	6.1 Jatkokehittäminen	83
	6.2 Pohdinta	86
	LÄHTEET	91
	LIITTEET	99

1 JOHDANTO

Olemme Suomessa tutkitusti onnellinen kansa, Suomi on seitsemättä kertaa todettu Yhdistyneiden kansakuntien (YK) onnellisuusraportissa maailman onnellisimmaksi maaksi (World Happiness Report 2024). Kuitenkin työelämään liittyvässä yleisessä keskustelussa mediassa uupuminen on usein aiheena. Olisi hienoa, jos me suomalaiset saisimme ulotettua onnellisuuden kokemuksia enemmän myös osaksi työelämän arkea työssä jaksamisen ja hyvinvoinnin edistämiseksi.

Tilastokeskuksen työvoimatutkimuksen yhteydessä tehdyn vuoden 2023 työolobarometrin mukaan työn fyysisen kuormittavuuden kokeminen on säilynyt tasaisena viimeisten parinkymmenen vuoden aikana. Henkisen kuormittavuuden kokemisen osalta näkyvissä on pientä nousua ja entistä useampi kokee työnsä olevan ainakin jonkin verran henkisesti rasittavaa. Palkansaajista kaksi kolmesta koki työn henkisesti raskaaksi, tämä näkyi eniten julkisella sektorilla ja toimihenkilöiden keskuudessa. Keskimääräistä enemmän haitallisen stressin kokemuksia ja työuupumusta oli toimihenkilöillä, naisilla ja alle 35-vuotiailla. Työolobarometrissa kysytään myös kokemusta työn imusta, siitä kertovat tarmokkuus, uppoutuminen ja omistautuminen työhön, ja näitä tunteita koki työssään usein tai aina noin puolet palkansaajista. Harvoin tai ei koskaan näitä tunteita kokevia oli 10–14 prosenttia. Työn kokeminen merkitykselliseksi, sekä yhteisöllisyyden että yhdessä tekemisen tunteet korostuivat iäkkäämpien ja kuntasektorin työntekijöiden vastauksissa. Työilmapiirin koettiin kehittyneen myönteiseen suuntaan viimeisten 20 vuoden aikana. Vuoden 2023 vastaajista neljä viidestä palkansaajasta koki työpaikan ilmapiirin luottamukselliseksi, kohtelun tasapuoliseksi, tiedon välittämisen avoimeksi ja ristiriitojen ratkaisemisen onnistuneeksi. Isot työpaikat nousivat esille työntekijöiden elintapoihin, terveyteen ja kuntoon sekä työympäristön turvallisuuteen vaikuttamisen edelläkävijöinä. (Lyly-Yrjänäinen 2024, 120–122.)

Kognitiivinen ergonomia on yksi osa-alue aivoergonomiaa, jossa pyritään kokonaisuudessaan huomioimaan aivotoimintojen normaalit toiminnat ja rajoitteet, jotta turhalta aivokuormituksesta voitaisiin välttyä. Kognitiivisen ergonomian lisäksi aivoergonomiaan liitetään informaatioergonomia ja affektiivinen ergonomia. Näistä jälkimmäinen keskittyy aivojen tunnetoimintoihin, kun taas informaatioergonomia pyrkii välttämään turhaa informaatiokuormaa. (Aejmeleaus, Hartikainen, Kalla, Kelto, Korkeila, Larivaara, Lisko, Lähteenkorva, Ojanen, Pyykkö, Ristikari, Sajaniemi, & Unkila, 2022, 15.) Kognitiivinen ergonomia on työn, työympäristön ja

työskentelytapojen suunnittelua, joka edistää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta. Kognitiivista ergonomiaa voi myös kuvailla sanoilla ajatustyön ergonomia tai aivotyön ergonomia. Siinä huomioidaan ihmisen tiedonkäsittelyyn liittyvä puoli. Aivotyö terminä on kehitetty fyysisen työn rinnalle, ja termin avulla voidaan korostaa työssä täyttyvän aivotyön piirrettä. Aivotyön edellyttämää tiedonkäsittelyä, kuten uuden oppimista, teknologian hyödyntämistä ja tiedonkäsittelyä, tehdään tänä päivänä lähes jokaisessa työtehtävässä ja lisääntyvissä määrin, kun työ digitalisoituu. Kun aivotyön piirteet korostuvat työssä, on erityisen tärkeää edistää kognitiivista ergonomiaa. (Kalakoski 2019, 2:10-6:30; Työturvallisuuskeskus 2024.)

Kasvanut tarve kognitiivisille taidoille on johtanut siihen, että kognitiivisesta kuormituksesta on tullut merkittävä osa työn psykososiaalista kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät ovat yhteydessä työn organisointiin, työn sisältöön ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen. (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024a, 3,10.) Kognitiivinen kuormitus puolestaan viittaa aivojen kuormittumiseen erilaisista tiedonkäsittelyyn liittyvistä vaatimuksista työssä. Kuormitus voi johtua työn vaatimasta huomiokyvyn tarpeesta, muistamisesta, päätöksenteosta ja ongelmanratkaisusta. Kognitiivista kuormitusta lisäävät myös tietotulva, keskeytykset ja aikapaine. Asiantuntijatyössä myös yksintyöskentely voi olla kuormittava tekijä. Työn kognitiivinen kuormitus vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja tuottavuuteen, ja sitä voidaan hallita kognitiivisella ergonomialla. (Työturvallisuuskeskus 2024.) Kognitiivisen ergonomian edistäminen vaatii toimenpiteitä ja sitoutumisesta koko työyhteisöltä. Yksilö voi tehdä muutoksia omalta osaltaan, mutta linjaukset toimintatavoista tarvitsevat yhteisöllistä pohdintaa ja päätöksiä. (Huotilainen 2021, luku ”Parempaa kognitiivista ergonomiaa”).

Työterveyslaitoksen vuonna 2023 tehdyn tutkimuksen mukaan suomalaisten työhyvinvointi ei ole palannut samalle tasolle, jolla se oli ennen koronapandemiaa, vaan työhyvinvointi on heikentynyt lievästi kuluneen 3,5 vuoden aikana. Tutkimuksessa analysoitiin seuraavia työntekijöiden hyvinvointia heijastavia tekijöitä: työn imu, työssä tylsistyminen, työtyytyväisyys, työkyky ja työuupumus. Työuupumukseen puolestaan syvennyttiin tarkastelemalla neljää työuupumuksen ydinoiretta: kroonistunut väsymys, kyynisyys, häiriöt tunteiden hallinnassa ja kognitiivissa toiminnoissa. Tutkimustulokset osoittavat, että työuupumusoireilu on lisääntynyt lievästi vuodesta 2019. Kognitiivinen kuormitus on vähentynyt hieman vuodesta 2021, mutta on kuitenkin edelleen selkeästi suurempaa kuin 2019. Työuupumuksen riski koskee siis yhä useampaa henkilöä. (Suutala, Kaltiainen & Hakanen 2023.) Tutkimustulokset viittaavat siis,

että kognitiivisen ergonomian huomioiminen työn, työympäristön ja työskentelytapojen suunnittelussa on yhä tärkeämpää työhyvinvoinnin turvaamiseksi ja tuottavuuden edistämiseksi.

Edellä mainittu tutkimus osoittaa, että korkeammin koulutetut voivat työssään hieman muita paremmin, koska työ mahdollistaa korkeasti koulutetuille enemmän itsenäisyyttä, uuden oppimista ja sopivan haastavia työtehtäviä. Tutkimuksessa arvioitiin myös lähityötä, hybridityötä ja ainoastaan etätyötä tekevien työhyvinvointia, mutta valitettavasti tämän vertailun osalta tutkimustieto on saatavilla vasta vuodesta 2021 eteenpäin. Hybridityötä tekevillä työuupumuksen riski on pysynyt melko lailla ennallaan vuodesta 2021, mutta kognitiivisten häiriöiden määrä on kasvanut. Etätyötä tekevillä kognitiivisten häiriöiden määrä on puolestaan vähentynyt, mutta yksinäisyys ja tylsistyneisyys kasvaneet. (Suutala ym. 2023.) Nämä tutkimustulokset osoittavat tarvetta suunnitella työympäristöt ja työskentelytavat niin, että ne tukevat työhyvinvointia ja kognitiivista ergonomiaa, olipa kyseessä sitten lähityö, hybridimallilla työskentely tai täysin etätyö.

Hybridimallilla tai hybridityöllä tarkoitetaan tapaa organisoida työ niin, että sitä voidaan tehdä yhdistämällä työpaikan toimitiloissa tehtävä työ ja etätyö. Malleja voi olla useita erialaisia, työntekijä voi tehdä töitä osittain kotona ja osittain työpaikalla tai osa työntekijöistä voi työskennellä pelkästään etätyössä ja osa pelkästään lähityössä. Etä- ja lähityössä voidaan myös vuorotella tilanteen mukaisesti sopien. Työyhteisössä on hyvä kokeilla erilaisia vaihtoehtoja ja seurata niiden vaikutuksia ja kehittää toimintatapoja saatujen kokemusten mukaan. (Työterveyslaitos 2024d.) Etätyö on varsinaisen työntekopaikan ulkopuolella tehtyä työtä. Etätyön onnistumisen edellytyksenä on vahva luottamus työnantajan ja työntekijän välillä sekä yhteistä sopimista ja suunnittelua. (Työterveyslaitos 2024d.) Monipaikkainen työ tarkoittaa työskentelyä organisaation useissa eri sijainneissa, tyypillisesti myös etänä (Vilkman 2023, 15). Hybridimallilla työskentely ja monipaikkaisuus voivat tarjota joustavuutta työnteossa, mutta myös aiheuttaa kognitiivista kuormitusta, kun työympäristö ja työrytmit vaihtelevat. Etätyössä korostuvat itsenäisen työn vaatimukset, jotka myös tuovat omat haasteensa kognitiiviseen kuormitukseen ja luovat tarpeen huomion kiinnittämiseen kognitiiviseen ergonomiaan.

Yhteisöllisyyden käsitteelle ei ole yhtä ja ainoaa määritelmää, sitä käytetään usein yleiskäsitteenä, kun puhutaan erilaisista yhteistyömuodoista ja ihmisten välisestä yhteistyöstä. Ihmiset kaipaavat yhteisöllisyyttä mikä sisältää vuorovaikutusta, henkilökohtaisesti merkityksellisiä suhteita, yhdessä olemista ja tekemistä, luottamusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteisöl-

lisyys sinällään ei välttämättä tarkoita ihannetilaa. Mikäli yhteisö on tukahduttava ja kontrolloiva, se voi olla vahingollinen. Työyhteisökulttuurin osana, ehkä piilossa pinnan alla voi olla hyvän yhteisöllisyyden kannalta tekemättömiä tekoja ja sanomattomia asioita. Organisaation arvot voivat toimia yhteisöllisyyden tukena, jos arvot on sisäistetty ja toiminta arjessa on niiden mukaista. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9, 11, 14.) Yhteisöllisyys voidaan ajatella joko laajasti yhteiskunnallisena kysymyksenä tai rajatummin työelämän näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä yhteisöllisyyttä käsitellään työelämään liittyen ja kytkettynä kognitiiviseen ergonomiaan ja työhyvinvointiin.

Työhyvinvoinnin asiantuntija Marja-Liisa Manka käsittelee työhyvinvoinnin käsitettä ja sen muuttumista. Vuonna 2004 yrittäjille tehdyn kyselyn perusteella työhyvinvointi miellettiin lähinnä liikunnan ja hauskanpidon edistämiseksi. Nykyisin työhyvinvoinnin ymmärretään sisältävän henkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin ja sen ajatellaan myös edistävän työn vaikuttavuutta ja tuloksellisuutta. Vaikka ymmärrys työhyvinvoinnista on laajentunut, se ei välttämättä näy työolokyselyissä hyvinvoinnin kasvuna. Työnilo syntyy työhyvinvoinnista ja kun työniloa on, pienet ikävien tilanteiden aiheuttamat takapakit eivät haittaa ja hyvinvoinnin taso säilyy niistä huolimatta. Työssä voidaan siis voida hyvin, vaikka työhön saattaa sisältyä välillä ikävältäkin tuntuvia asioita. Työntekijöiden hyvinvointiin pystytään vaikuttamaan ihan perusasioilla, kuten tervehtimisellä, toisten huomioon ottamisella ja hymyllä. (Manka 2023, 201, 204.)

Yhteiskunnallisesta näkökulmasta työelämän tulisi olla tuottavaa ja kestävä. Työelämässä tarvitaan kykyä edistää pitkiä työuria, huolehtia hyvinvoinnista ja myös tuottavuudesta ja aikaan saamisesta. Olemassa olevan hyvän huomaaminen ja arvostaminen ovat tärkeitä seikkoja hyvinvointivaltion ylläpitämiselle sekä työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tuottavuuteen ja hyvinvointiin vaikuttaa ihmisen oma tunne työn sujumisesta ja asenne työhön. Nämä kokemukset ovat henkilökohtaisia ja ne riippuvat monista eri seikoista. Asiaan vaikuttaa myös se, minkälaiset ovat työyhteisön yhteiset tavat tehdä työtä, millaista keskustelua työelämästä käydään ja minkälaisia työelämään vaikuttavia päätöksiä yhteiskunnassa tehdään. Työhyvinvoinnin kannalta on tärkeää ihmisistä huolehtiminen huomioiden, että nykyisellään usein selkä ja polvet kyllä kestävät, mutta mieli kuluu ensimmäisenä. (Holmgren 2023, 199–201.)

1.1 Humak ja Hyvinvoiva Humak -hanke

Humanistinen ammattikorkeakoulu, Humak on valtakunnallisesti useilla paikkakunnilla toimiva, eli monipaikkainen, ammattikorkeakoulu. Humak on keskittynyt kolmeen vahvuusalaan, yhteisöjen kehittämiseen, kulttuurituotantoon sekä tulkkaukseen ja kielelliseen saavutettavuuteen. Humak tuottaa tutkintoon johtavaa koulutusta monimuotoisesti verkkokoulutuksena. Humakissa työskentelee 160 henkilöä ja opiskelijoita on yli 2000. Inhimillisen, yksilön ja yhteisöjen tarpeet huomioivan maailman rakentaminen on Humakin missio. Humak haluaa lisätä yhteisöllisyyttä, hyvinvointia ja saavutettavuutta kestäväen elämäntavan mahdollistamisen näkökulmasta. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023.)

Kehittämisen- ja kehittymishakuisena organisaationa Humak haki ja sai hankerahoitusta OAJ:n työhyvinvointirahastosta oman työyhteisönsä kehittämiseen. Hyvinvoiva Humak -hanke toteutetaan ajalla 1.9.2023-31.12.2024. Hankkeen tavoitteena on edistää työntekijöitten työhyvinvointia tarkastelemalla ja kehittämällä olemassa olevia käytänteitä. Hanke pohjautuu meneillään olevaan Humakin strategian kehittämisprosessiin ja henkilöstökyselyn 2022 tuloksiin, joiden avulla on arvioitu työntekijöitten havaitsemia tarpeita ja vertailtu niitä muiden korkeakoulujen vastaaviin tuloksiin. Hankkeessa on kaksi toimintalinjaa ja tämä opinnäytetyö tehdään toimintalinjalle, jossa tavoitellaan kognitiivisen kuormituksen keventämistä. Osana hanketta halutaan jakaa alueellisia, tiimikohtaisia ja yksilöllisiä hyviä käytänteitä. (Aunola & Honka 2024a; Honka & Aunola 2024.) OAJ:n työhyvinvointirahasto pyrkii edistämään jäsenten ja työyhteisöjen työhyvinvointia. OAJ:n yhdistykset ja jäsenten muodostamat yhteisöt voivat hakea OAJ:n työhyvinvointirahaston tukea. (OAJ 2023.)

Opinnäytetyöprosessin aikana Humakissa alkoivat muutosneuvottelut 10.9.2024. Määtän 3.9.2024 antaman tiedotteen mukaan kyseessä on ammattikorkeakoulun tulevaisuuden vahvistamiseen tähtäävä kokonaisuus, jonka tavoitteena on saada oppilaitoksen talous tasapainoon vuonna 2027. Tavoitteeseen pyritään vähentämällä tila- ja palvelukustannuksia sekä tarkastelemalla muita menorakenteita. Neuvottelut koskevat koko henkilökuntaa ja vaikutuksia arvioidaan tulevan enintään 60 henkilön työsuhteisiin. (Määttä 2024.) Muutosneuvottelutilanne luo tarpeen kiinnittää henkilöstön työhyvinvointiin erityistä huomiota. Muutostilanteet voivat olla erittäin kuormittavia kaikille organisaatiossa työskenteleville.

1.2 Kehittämistarve, tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämistyö käynnistyy, kun alustava kehittämiskohde on tunnistettu ja alustavat tavoitteet ovat määritelty. Kehittämistavoitteiden määrittelemiseksi on välttämätöntä hankkia kehittämis-kohteisiin liittyvää tietoa eri lähteistä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2021, 26–27.) Kehittämistyömme käynnistyy tilaajan tarpeesta, ja on uudistamisperustainen, jossa pyrimme yhdessä Humakin kanssa edistämään Humakin uudistumista ja kehittymistä. (Honka & Aunola 2024.)

Kehittämistyö pohjautuu organisaation arjessa esille tulleisiin kehittämistarpeet, joiden taustalla ovat monipaikkaisesti ja hybridimallilla työskentely ja niiden vaikutus kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyteen. Henkilöstön hyvinvointi nähdään Humakissa arvokkaana asiana. Ammattikorkeakoulun palveluksessa työskentelee ammattilaisia eri aloilta hoitaen monenlaisia työtehtäviä monimuotoisin työkuvin. Samalla työntekijällä voi olla mahdollisuus osallistua useaan eri kehittämisryhmään ja henkilö voi työskennellä samanaikaisesti eri vahvuusalueilla ja eri projekteissa. (Aunola & Honka 2024a; Honka & Aunola 2024.)

Palvelujohtaja Karel McLeod Smith (2024) kertoo Humakin työntekijöiden kohtaavan kognitiivisen kuormituksen näkökulmasta samanlaisia haasteita kuin kaikki aivotyötä tekevät. Hybridityö ja etätyötä tekeville vaaditaan vahvoja kognitiivisia taitoja, ja kognitiivinen ergonomia tulee huomioida sekä yksilö- että yhteisötasolla. (Honka & Aunola 2024.) Etätyön ollessa valitseva työmuoto, on kehitettävä menetelmiä ja työskentelytapoja, joilla voidaan vähentää kognitiivista kuormitusta (Aunola & Honka 2024a). Aiemmin esitetyn Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kognitiivinen kuormitus on merkittävää, ja tämä osoittaa tarpeen kehittää menetelmiä ja työskentelytapoja, jotka tukevat työhyvinvointia ja edistävät kognitiivista ergonomiaa. Opinnäytetyö vastaa siis konkreettisiin työelämän haasteisiin ja tarpeisiin, jotka ovat tyypillisiä tämän organisaation asiantuntijatyössä.

Hyvinvoiva Humak – hankesuunnitelmaan pohjautuen 2022 tehty henkilöstökysely osoitti, että Humakissa tunnistetaan organisaation vahvuudet ja kehittämisaalueet ei pelkästään oman työn, mutta myös lähityöyhteisön ja koko organisaation osalta. Taito tunnistaa niin vahvuudet kuin kehityskohteetkin, mahdollistaa vahvan kehittämistyön edistäen henkilöstön osallisuutta ja merkityksellistä työkuultuuria. Omistautuneisuusindeksi ilmaisi, että työyhteisöstä löytyy potentiaalia ja tahtotilaa kehittämiseen. (Aunola & Honka 2024a.) Tutkimuksellisessa kehittämistyössä hyödynnämme työyhteisön korkeaa omistautuneisuutta, innostusta ja osallisuutta haastatteleamalla hankkeen kehittämisryhmän jäseniä sekä hyödyntämällä yhteiskehittämistä.

Katsaus Google Scholariin ja aihepiirien kirjallisuuteen osoittaa, että kognitiivisesta ergonomiasta on tehty monia opinnäytetöitä, graduja ja tutkimuksia, mutta keskittyminen kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyteen hybridityössä on jäänyt vähemmälle huomiolle. On kuitenkin tarpeen tutkia näitä teemoja yhdessä, sillä kun ymmärrämme, miten kognitiiviset kuormitustekijät ja yhteisölliset elementit nivoutuvat yhteen, voimme kehittää käytäntöjä, jotka parantavat sekä yksilöiden työhyvinvointia että työyhteisöjen yhteisöllisyyttä hybridityössä. Työelämän ja yhteiskunnan jatkuva muutos luo organisaatioille kehittämis- ja kehittymistarpeita. Työn tekemisen tavat ja muodot sekä työvälineet muuttuvat ja näistä syistä syntyy tarve kehittää toimintaa. Tutkimuksellisen kehittämistyömme tavoitteena on:

- Selvittää käytänteitä, joiden avulla kognitiivista kuormitusta voidaan hallita kognitiivisen ergonomian avulla sekä kehittää yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa ja hybridimallilla toimivassa organisaatiossa.
- Pohdimme mitkä asiat yhteisöllisyydessä aiheuttavat ja toisaalta helpottavat kognitiivista kuormitusta. Tärkeä esillä oleva näkökulma on, kuinka kognitiivisella ergonomialla voidaan parantaa työhyvinvointia.
- Tuottaa kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden kehittämiseen tuotos tai tuotoksia, joita voidaan hyödyntää muissakin erityisesti hybridimallilla toimivissa organisaatioissa.

Opinnäytetyössä vastaamme seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Millaisia onnistuneita käytäntöjä muut organisaatiot ovat kehittäneet kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden edistämiseksi hybridityössä?
- Mitä vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä humakilaiset ovat havainneet kognitiivisessa ergonomiassa ja yhteisöllisyydessä?
- Minkälaisen ihanteellisen tulevaisuuden humakilaiset unelmoivat liittyen kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyteen hybridityössä?
- Mitä suunnitelmia Humak voi toteuttaa kehittääkseen kognitiivista ergonomiata ja yhteisöllisyyttä?

2 TEOREETTINEN TIETOPERUSTA

Teoreettinen tietoperusta koostuu kognitiivisen ergonomian ja kuormituksen, monipaikkaisen organisaation mallin ja yhteisöllisyyden sekä työhyvinvoinnin aiheista. Aiheita tarkastellaan sekä erikseen että toisiinsa nivoutuvana kokonaisuutena. Käytännön työelämässä nämä käsiteltävät aiheet nivoutuvat toisiinsa ja siksi niitä ei voi pitää toisistaan täysin irrallisina opinnäytetyössäkään. Käsiteltävien teemojen ohella monet muutkin asiat vaikuttavat työarjen kokemukseen ja työyhteisön toimivuuteen.

2.1 Kognitiivinen ergonomia

Työelämä nyt ja tulevaisuudessa asettaa työergonomialle uudenlaisia haasteita. Nykyajan työssä työn sujuvuutta fyysisen toimintakyvyn näkökulmasta tukeva fyysinen ergonomia ei riitä, sillä monitehtäväisyys, työn pirstaleisuus, keskeytykset ja useiden viestintäkanavien käyttö kuormittavat aivoja. Tämän vuoksi on tärkeää panostaa myös kognitiiviseen ergonomiaan. Kognitiivinen ergonomia kohdistuu työn tiedolliseen puoleen, kuten muistamiseen, oppimiseen, päätöksenteon vaatimuksiin sekä myös työympäristön suunnitteluun ja järjestämiseen sekä näkö- ja kuuloergonomiaan. Pyrkimyksenä kognitiivisessa ergonomiassa on huomioida ihmisen tiedonkäsittelyn kyvyt ja rajoitteet ja niihin perustuen vähentää tarpeetonta aivokuormaa ja tehdä aivotyöstä mahdollisimman jouhevaa. Ylikierroksilla käyvän työntekijän tekno-stressi voi aiheuttaa jopa ahdistusta ja mielialan vaihtelua. Vaikka kognitiivista ergonomiaa voi parantaa yksilötasolla, on vaikutus tehokkaampi, kun keinot kognitiivisen ergonomian parantamiseen viedään rakenteisiin ja osaksi organisaation johtamista. Tällöin kognitiivista toimintakykyä tukevat käytännöt lähtevät jo työsuunnittelusta ja menetelmiä noudattaa koko työyhteisö. (Manka 2023, 208–209; Työterveyslaitos 2024a, 2024b.)

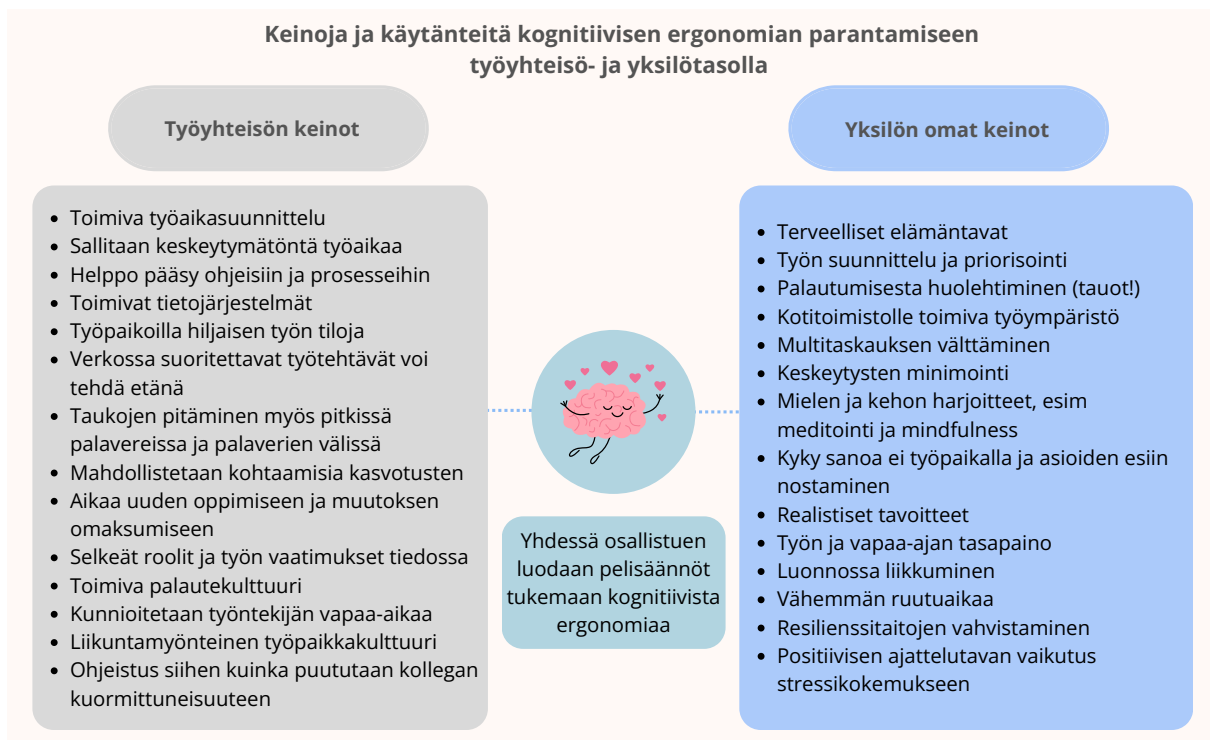
Kognitiivinen ergonomia on noussut keskiöön erityisesti digitalisoituneessa työelämässä. Kognitiivinen aivotyö korostuu jokaisella alalla, mutta ratkaisut kognitiivisen ergonomian parantamiseen ovat työpaikkakohtaiset. Työterveyslaitoksen SujuKE - Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla -interventiotutkimuksessa seurattiin kognitiivisen ergonomian edistämistä työpaikoilla ja edistämiseen liittyvien toimenpiteiden vaikutuksia työn sujuvuuteen, työn tuloksellisuuteen ja työhyvinvointiin. Tutkimuksen tavoitteena oli vähentää työhön liittyvää kognitiivista kuormitusta, erityisesti häiriöitä, tietotulvaa ja keskeytyksiä. Tutkimuksen alussa 80 %

työntekijöistä koki työskentelevänsä meluisassa ympäristössä ja noin 50 % koki työnsä jatkuvasti keskeytyvän tai ohjeiden olevan epäselviä. Tutkimuksen aikana ryhmässä otettiin käyttöön toimintatapoja vähentämään kognitiivista kuormitusta. Tulokset osoittivat, että kognitiivista ergonomiaa tulee edistää jatkuvasti, ja että pienilläkin konkreettisilla muutoksilla työn arjessa on vaikutusta muutoksen rakentamisessa. Muutokset eivät ainoastaan vähennä työntekijöiden kuormitusta, vaan parantavat työn laatua ja lisäävät tuottavuutta. Huomattavaa on myös, että nämä muutokset eivät välttämättä vaadi juurikaan taloudellista panostusta organisaatiolta. (Kalakoski, Selinheimo, Paajanen, Ylisassi, Käpykangas, Valtonen, Turunen, Ojajarvi, Toivio, Lahti, Järnefelt & Hannonen 2020, 3–10.)

Kognitiiviseen ergonomiaan keskittymisen lisäksi, on huomioitava, että arvostava ja turvallinen työilmapiiri tukee myös aivojen hyvinvointia. Sen sijaan epäoikeudenmukainen ja turvaton ympäristö kuormittaa aivoja, ohjaten niiden resurssit uhkien käsittelyyn työtehtävien sijaan. Tämä ei ole työntekijän tietoinen valinta, vaan tunteiden kuormittaessa aivoja, aivoissa tapahtuu automaattinen reaktio, joka heikentää tehtäviin kohdennettavaa kapasiteettia. (Hartikainen, Pihlaja, Räisänen, Bordi, Saariluoma, Päätalo & Kolonen 2021, 92.) Huolehtimalla työympäristön kognitiivisesta ergonomiasta ja psykologisesti turvallisesta ilmapiiristä, organisaatiot voivat osaltaan parantaa työntekijöiden kognitiivista toimintakykyä, mikä puolestaan edistää työhyvinvointia ja tuottavuutta. Arvostavaan ja tunnetasolla turvalliseen työilmapiiriin liittyvä affektiivinen ergonomia on vahvasti yhteydessä kognitiiviseen ergonomiaan. Näiden ergonomiatyyppien rinnalla on tärkeää huomioida myös informaatioergonomia, joka keskittyy informaatiokuorman vähentämiseen (Aejmelaeus ym. 2022). Informaatiotulva, jatkuvat keskeytykset ja puhehäly aiheuttavat kognitiivista kuormitusta, mikä heikentää työntekijän kykyä käsitellä tietoa tehokkaasti (Kalakoski 2019, 16:50-17:50). Näin ollen informaatioergonomian huomioiminen tukee sekä kognitiivista että affektiivista ergonomiaa.

Kuviossa 1 on listattu keinoja ja käytänteitä niin organisaatio- kuin yksilötasolla kognitiivisen ergonomian edistämiseen. Työyhteisön keinot keskittyvät työympäristön suunnitteluun, työn organisointiin ja työkuulttuurin kehittämiseen. Kun työyhteisössä on selkeä toimintamalli kuormittuneisuuden tunnistamiseen ja puuttumiseen, voidaan edistää koko organisaation kognitiivista ergonomiaa. Tämä on tärkeä toimenpide myös organisaation yhteisöllisyyttä ajatellen (Manka 2023, 208). Yksilön keinot puolestaan painottavat elämäntapavalintoja, omien työolojen vaalimista ja epäkohtien esille tuomista. Yksilö myös omilla valinnoillaan huolehtii resilienssitaidosta eli muutoskyvystään, jolloin hän voi paremmin sopeutua haastaviin tilanteisiin

(Björkstam 2023, 254–255). Lisäksi yksilön suhtautumistapa stressiin voi merkittävästi vaikuttaa siihen, miten stressi koetaan ja miten se vaikuttaa suorituskykyyn. Kun stressiin pystyy suhtautumaan positiivisella ajattelutavalla, johtaa se yksilölle suotuisampiin fysiologiseen stressioireisiin sekä motivoituneempaan työskentelyyn. (Sokka 2023, 131–133.) Keskiössä kognitiivisen ergonomian edistämässä on pelisääntöjen yhdessä sopiminen ja niiden päivittäminen aina tarvittaessa organisaation ja yksilöiden välillä. Kehittämistyö tehdään aina yhdessä työntekijöiden kanssa, sillä heillä on työstään eniten tietoa (Lappi 2022, 152).



Kuvio 1. Keinoja ja käytänteitä kognitiivisen ergonomian edistämiseen työyhteisö- ja yksilötasolla muokattu seuraavien lähteiden pohjalta: Kalakoski (2019, 10:30-16:25, 18:10-19:30, 28:20–34:30); Kalakoski (2022); Lappi (2022, 52–60); Sokka (2023, 131–133); Työterveyslaitos (2024f).

Kirjallisuudessa kognitiiviseen ergonomiaan liittyvästä kognitiivisesta toimintakunnosta käytetään myös termiä älyllinen kunto. Älyllinen kunto on edellytys muutoksiin sopeutumiselle, nopealle oppimiselle, tietotulvan hallinnalle sekä kykyyn kohdata muita älyllisiä haasteita. Organisaatioiden tulee tukea työntekijöiden älyllistä kuntoa, sillä hyvä älyllinen kunto auttaa yksilöä tekemään päätöksiä, sietämään huonoa stressiä sekä selviämään muutoksista. (Ojala 2011, 3, 20–21.)

Juhani Paasivaara & Leena Nikkilä (2010, 137–141) kirjoittavat yhteisöllisyyden ruokkimasta innostuneisuudesta työyhteisössä. Innostuneisuus puolestaan edistää innovaatiota, luovuutta ja halua oppia uutta. Kun työyhteisön jäsenet ovat innostuneita ja innovatiivisia, muutoksen keskellä he keksivät ongelmiin helpommin ratkaisuja. Innostus parantaa siis myös kognitiivista ergonomiaa, sillä se auttaa organisaatioita saavuttamaan ympäristön, jossa työntekijät voivat jakaa ideoitaan ja oppia toisiltaan. Vastaavasti pohjoismaisen tutkimuksen mukaan tunne työn hallinnasta toimii voimaannuttavana tekijänä työntekijälle, ja se yhdessä monien muiden työn ja yksilön voimavarojen kanssa lisää työn imua ja innostuneisuutta (Christensen, Lindström, Vivoll Straume, Hofstelt Kopperud, Borg, Clausen, Hakanen, Aronsson & Gustafsson 2008, 73). Voidaan siis myös todeta, että kun kognitiivinen ergonomia on hallinnassa, voi yksilö herkemmin kokea työn imua.

Olemme parhaimmillamme, kun pystymme keskittymään siihen mitä olemme tekemässä. Keskittyneenä pystymme käyttämään kognitiivista kapasiteettiamme parhaiten. Tällöin muisti toimii, toimimme luovasti, olemme nokkelia ja kykenemme käsittelemään laajoja asiakokonaisuuksia sekä sosiaaliset taitomme ovat hyvin käytössä. Keskittymiskyvyn puute vaikuttaa toisinpäin, suorituskykymme heikkenee, pahimmillaan seurauksena on kuormittuminen ja silti alisuoriutuminen. Keskittymiskykyyn voimme onneksi vaikuttaa itse sillä, miten käyttäydymme ja elämme. (Huotilainen & Moisala 2018, 10–11.)

Keskittymiskykyä voi hyvin harjoittaa arkisen tekemisen parissa, pienistäkin teoista on hyötyä. Arki on usein kiireistä ja täynnä silpputöitä, ja siksi mieli poukkoilee helposti asiasta toiseen. Muutama minuutinkin mittainen tauko päivän aikana on hyödyllinen, jos tuona aikana istut rauhassa, rentoudut ja kuulostelet omaa kehoasi muutaman hengityksen ajan. Tietoinen keskittyminen kehoon tai muun tietoisuusharjoituksen tekeminen edistää keskittymiskykyä. Keskittymiskykyä voi myös vaalia uppoutumalla johonkin pitkäjänteiseen tekemiseen, lukemiseen, opiskeluun, käsitöihin tai muuhun mielekkääseen tekemiseen. Myös ympäristön rauhoittamisesta on hyötyä, joten kannattaa sulkea mahdolliset häiriötekijät pois, kun tekee vaativaa ajatustyötä. Näin toimien antaa omille aivoille mahdollisuuden välttää harhautumisia ja vahvistaa niiden kykyä keskittyä. (Huotilainen & Moisala 2018, 30.)

Kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden välillä on vahva yhteys, ja tästä kertoo myös tekniikan tohtori ja tietokirjailija Leenamaija Ojala (2011, 3, 182–183) kirjoittaessaan älyllisen kunnan ja sosiaalisten suhteiden yhteydestä. Hyvät sosiaaliset suhteet, niin läheisiin kuin ammatillisiin verkostoihin, tukevat yksilön hyvinvointia ja vähentävät stressiä, mikä puolestaan

parantaa kognitiivista ergonomiaa. Nykyiset viestintävälineet mahdollistavat yhteydenpidon ja tiedon jakamisen, mutta vuorovaikutuksen laadulla on merkitystä. Pelkkä digitaalinen yhteys ei riitä, vaan tarvitaan myös aitoa kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tälle tarpeelle kohdata ihmisiä kasvokkain löytyy myös fysiologinen selitys, sillä ihmisen aivoissa sijaitsevat peilisolut aktivoituvat vain, kun yksilö havaitsee viestinnässä olevan mukana sanatonta viestintää ja tunnetta. Tämän mekanismin mahdollistama vuorovaikutuksen syvyys, ei välttämättä toteudu yhtä hyvin digitaalisessa vuorovaikutuksessa. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen aktiivisuus tarjoavat ympäristön, jossa työyhteisö kehittää osaamistaan ja oppii jatkuvasti uutta. Tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa ammatilliset verkostot ja yhteydet kollegoihin ovat tärkeässä asemassa niin oman jatkuvan kehityksen kannalta kuin työyksinäisyyden ehkäisemisessäkin.

Humakissa kognitiivista ergonomiaa on huomioitu muun muassa asettamalla palaverin oletuskestoksi 50 minuuttia, jolloin palaverien väliin jää vähintään kymmenen minuutin tauko (Aunola & Honka 2024a). Tämän lisäksi Humakissa on monia muitakin toimivia käytänteitä kognitiivisen ergonomian vaalimiseen, ja niistä on kerrottu alaluvussa 4.2, jossa käymme läpi Hyvinvoiva Humak -hankkeen työryhmän jäsenten haastattelutuloksia.

2.2 Kognitiivinen kuormitus

Työ nyt ja tulevaisuudessa on pitkälti kognitiivista työtä eli aivotyötä, jossa työskennellään tiedolla ja tehdään paljon ajatustyötä (Työterveyslaitos 2024c). Työtehtävien sisällön lisäksi aivotyön vaatimukset voivat liittyä työolosuhteisiin, jotka voivat olla kognitiivisesti kuormittavia. Tutkimusten mukaan kognitiiviset kuormitustekijät vaikuttavat työn sujuvuuteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin. Aivotyö vaatii monenlaisen tiedon hahmottamista, keskittymistä aikaa vieviin ja vaativiin tehtäviin sekä useiden järjestelmien käyttöä. Samanaikaisesti taustalla on hälyä, tulee keskeytyksiä, päätöksiä tehdään kiireessä ja joudutaan pitämään mielessä useita eri asioita. Aivotyön innostavat vaatimukset, kuten ideointi, oppiminen ja vuorovaikutus vaikuttavat positiivisesti myös työn tehokkuuteen, mutta liiallisen kuormittavat vaikutukset voivat puolestaan vaikeuttaa tehtävien toteuttamista ja altistavat työntekijän korkeammalle stressitasolle. (Kalakoski, Lahti, Paajanen, Valtonen, Ahtinen, Kauppi, Turunen, Ojajärvi & Luokkala 2022, 9, 25–26, 53.) Aivokuormaa aiheuttavat häiriöt tulevat esiin niin fyysisenä kuin henkisenäkin kuormituksena (Kalakoski 2019, 9:40-10:10).

Aivotyön kognitiiviset vaatimukset muodostavat psyykkisiä ja sosiaalisia kuormitustekijöitä, tehden kognitiivisesta kuormituksesta merkittävän psykososiaalisen riskitekijän. Psykososiaaliset kuormitustekijät koskevat kaikkia työntekijöitä ja vaikuttavat niin työn sisältöön kuin johtamiseen ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteenkin. (Kalakoski 2022; Kalakoski ym. 2022, 10.) Huolimatta yksilöiden erilaisista kyvyistä ja keinoista kohdata stressiä voi haitallinen psykososiaalinen kuormitus vahingoittaa ketä tahansa (Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024b). Sujuvan aivotyön ja kognitiivisen ergonomian asiantuntija Virpi Kalakoski sanookin, että kognitiivinen kuormittuminen ei ole yksilöllinen heikkous vaan ilmiö, joka vaikuttaa kaikkiin ihmisiin tietyissä olosuhteissa (Sarkkinen 2022b). Psykososiaalisiin kuormitustekijöihin puuttuminen onkin työnantajaa koskeva lakisääteinen velvollisuus, sillä Työturvallisuuslaki (2002/738 1§) mm. velvoittaa työnantajia parantamaan työympäristöä ja työolosuhteita sekä turvaamaan työntekijöiden työkyvyn sekä ylläpitämään työympäristöstä johtuvaa fyysistä ja henkistä haittaa. Lakisääteisen vastuun lisäksi kognitiiviseen ergonomiaan panostaminen kannattaa, sillä aivohyvinvoinnin huomioiminen lisää tuottavuutta, tuloksellisuutta sekä työhyvinvointia. Aivohyvinvointi vaikuttaa myös organisaation yhteisöllisyyteen, sillä kun työntekijät voivat hyvin, pystyvät he laadukkaaseen vuorovaikutukseen ja voivat ratkoa kanssakäymiseen liittyviä pulmia. (Larjovuori 2021, 40:30–41:30.)

Digitimi-webinaarissa aivotutkija Minna Huotilainen (2022a, 1:30-19:20) puhuu työn vaikutuksesta aivoterveeyteen. Työntekijöiden kehon suojaaminen esimerkiksi turvakenkien avulla on meille tuttu käytäntö, mutta yhtä lailla tänä päivänä on tärkeää suojata työntekijän mieltä huomioimalla ne osa-alueet, jotka kuormittavat aivoja turhaan vähentääksemme kognitiivista kuormitusta. Tavoitteena tulisi olla tasapaino, jossa työ on samalla tuottavaa ja laadukasta, mutta myös ihanteellista aivojen terveydelle. Arkeen tulee tuoda aivojen terveyttä tukevia asioita, eli liikuntaa, hyvää ravintoa, riittävästi unta ja hyvää sosiaalista seuraa. Työnantajien on myös hyvä pohtia, miten paljon näitä osa-alueita voidaan mahdollistaa jo työn aikana. Voisiko työntekijöille esimerkiksi keskipäivän liukumalla mahdollistaa päivään lepo- ja/tai urheiluhetken, mahdollistavatko lounastauot terveellisen aterian? Yhteisöissä vaikutamme toinen toisiimme, joten työyhteisön terveelliset tavat tarttuvat samalla tavalla kollegoihin kuin epäterveellisetkin tavat. Liikunta on aivojen kannalta myös läheisessä yhteydessä muistiin, jolloin liikkuminen auttaa kuuntelemiseen ja muistamiseen. Huotilainen kannustaakin neulomiseen tai muuhun keholliseen toimintaan palaverien yhteydessä.

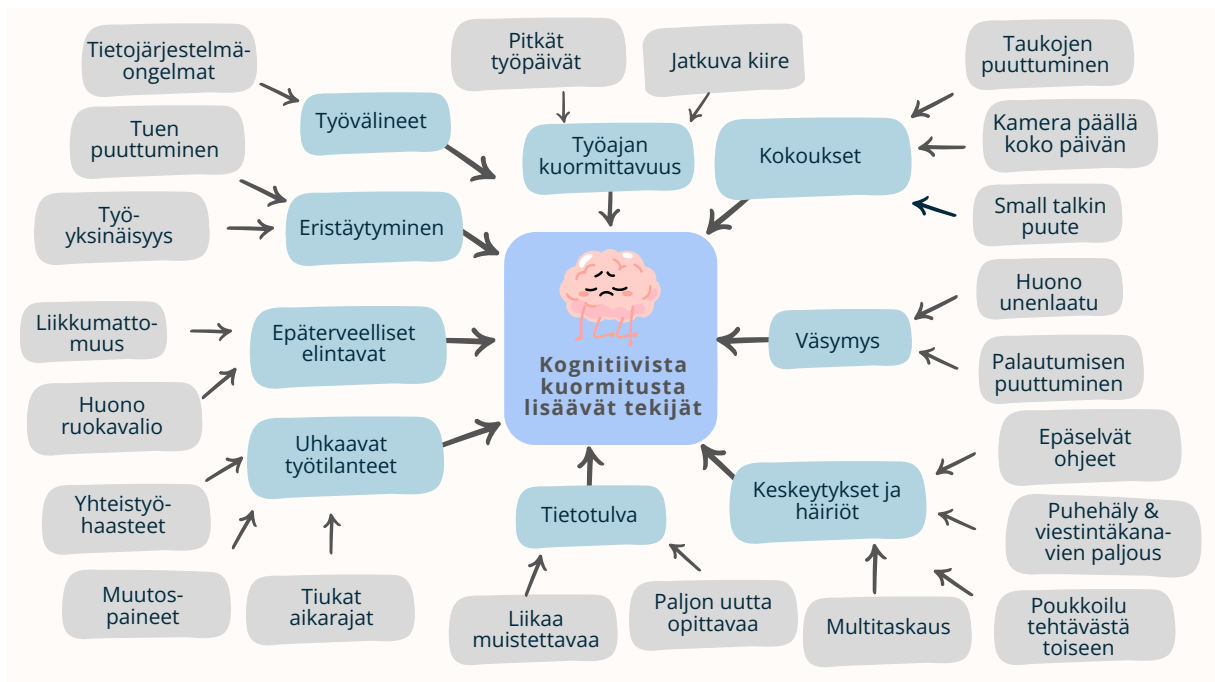
Samaisessa webinaarissa Huotilainen (2022a, 21:20–33:30) mainitsee kolme tiedon käsittelyyn liittyvää kuormitustekijää. Työn keskeytykset ovat haitallisia, sillä ne jäävät kuormittamaan muistia vieden osan meidän kognitiivisesta kapasiteetistamme. Liiallinen määrä kesken jääneitä työtehtäviä voi alkaa viedä tehoa ja laatua meneillään olevasta varsinaisesta työtehtävästä, mutta myös aiheuttaa unohtamisia sekä vaikuttaa haitallisesti vapaa-aikaan. Toisena kuormitustekijänä Huotilainen mainitsee ympäristön. Tiedämme, että tiedon käsittelyn kannalta aivot tarvitsevat rauhallisen ympäristön, ja erityisesti avokonttorilla ympäristö voi olla kovinkin häilyinen, jolloin työhön keskittyminen herpaantuu herkästi. Ihminen on laumaeläin ja tarvitsee ihmisiä ympärilleen, jolloin vastaavasti kotitoimistolla ympäristö voi olla liiankin hiljainen. Työpäivän aikana voisi myös tulla tarve päästä pohtimaan jotakin haastetta kollegan kanssa. Etätyössä kollegan lähestyminen voi olla haastavampaa, jolloin työntekijälle tulee yksin pärjäämisen tunne. Tarvitsemme siis riittävän rauhallisen ympäristön, mutta myös yhteisöllisyyttä. Kolmantena kuormitustekijänä mainitaan työn tauottamiseen liittyvät haasteet. Työaikalainsäädäntö tulee ajalta, jolloin taukojen oli tarkoitus palvella fyysistä työtä tekeviä ihmisiä, mutta nykyajan aivotyössä meidän täytyy olla luovia ja ratkoa erilaisia ongelmatilanteita. Tällöin työstä palautumisen tarve on myös erilaista, ja olisikin hyvä miettiä mihin taukoja tarvitaan? Halutaanko niiden avulla virkistää mieltä ja kehoa vai ehkä rakentaa työyhteisöä?

Stressi on fysiologinen ja luonnollinen osa ihmisen elämää, mutta sen vaikutukset voivat vaihdella. Stressireaktiossa tapahtuu muutoksia hormonitoiminnassa, kun kortisolin ja adrenaliinin erityis lisääntyy. Tämä voi parantaa suorituskykyä esimerkiksi liikuntasuorituksen aikana. Hyvä lyhytaikainen stressi motivoi tekemään asioita ja parantaa suoritusta, mutta huono pitkittynyt stressi johtaa heikentyneeseen hyvinvointiin niin fyysisesti kuin henkisestikin ja pahimmillaan jopa työuupumukseen. Pitkäaikaisessa stressissä kehon hälytystila on jäänyt päälle, jolloin vaikutukset ovat moninaiset. Yksilöillä on hyvin erilainen stressinsietokyky riippuen persoonallisuudesta ja sen hetkisestä elämäntilanteesta. Stressin välttämisen sijaan olisikin hyvä oppia hallitsemaan stressiä, ymmärtää mitkä asiat yksilöä erityisesti kuormittavat ja panostaa palautumiseen. (Ojala 2011, 129–133.) Manka (2023, 221–223) kirjoittaa oman ylikuormituspisteen tunnistamisesta työuupumuksen ehkäisyssä. Kun työntekijä kokee kyynisyyttä ammattitaitoaan kohtaan, kokonaisvaltaista väsymystä, masentuneisuutta ja kognitiivisia häiriöitä on tärkeää puuttua tilanteeseen.

Kehittyneen teknologian ansiosta työtä on mahdollista tehdä paikasta ja ajasta riippumatta, joten jatkuva tavoitettavissa oleminen kuormittaa. Kyky johtaa itse omaa työtään ja rajata työ- ja

vapaa-aika on tärkeää jaksamisen kannalta. Liika kuormittuneisuus johtaa stressireaktioihin. Meillä on onneksi myös palautumismekanismi, jonka ansiosta työn viemät voimat palautuvat. Tämä palautumismekanismi on psykofysiologinen elpymisprosessi, joka auttaa elimistöä palaamaan stressitilasta lepotilaan. Elimistön palautuminen edellyttää riittävää lepoa. Kun palautuminen on kunnossa, niin ei haittaa, vaikka välillä olisi paineita. (Manka, 2015, 190.)

Tietoisesti aivot eivät kykene moneen asiaan samanaikaisesti, vaan tarkkaavaisuus siirtyy asiasta toiseen kuormittaen ja väsyttären aivoja (Huutilainen & Moisala 2018, 59). Vaikka multitaskaus etäpalaverin yhteydessä tuntuisi kovin houkuttelevalta, tehokkaalta ja dynaamiselta, niin tutkimusten mukaan toisesta asiasta jää jotain huomaamatta, kun huomio siirtyy koko ajan kahden asian välillä. Aivojen kuormittamisen lisäksi, multitaskaus vääristää mielikuvaa tilanteista, kun siihen ei ole pystynyt keskittymään täysin. Lisäksi yksilö joutuu mahdollisesti palaamaan asioihin uudestaan, jolloin ajallistakaan voittoa ei välttämättä synny. (Kalakoski 2019, 10:00-11:20.)



Kuvio 2. Kognitiivista kuormitusta lisäävät tekijät Koivuniemen (2020, 18–27) & Huutilaisen (2022b, 178–190) & Lapin (2022, 52–60, 151) & Kalakosken (2022) pohjalta.

Kognitiivinen kuormittuminen vaihtelee yksilöllisesti, ja siihen vaikuttavat monet tekijät (ks. kuvio 2). Näihin lukeutuvat mm. työn määrä ja työympäristö sekä yksilön omat tarpeet, tunteet, motiivit, persoonallisuus ja kyky kohdata vastoinkäymisiä. Jokaisella on omat keinonsa stressin

ja haastavien tilanteiden käsittelyyn, ja tämä vaikuttaa siihen kuinka kuormittuneeksi he kokevat itsensä. (Ojala 2011,123; Koivuniemi 2020, 98 & Muistiliitto 2024.) Vaikka organisaatio tarjoaisi hyvät puitteet kognitiiviselle ergonomialle, omilla elintavoillaan ja valinnoillaan yksilö voi silti sabotoida älyllistä kuntoaan. Tärkeää on, että jokainen suojelee ja kehittää älyllistä kuntoaan läpi elämän (Ojala 2011, 123). Kognitiivinen ergonomia ei siis ole vain organisaation vastuulla, vaan on myös jokaisen työntekijän henkilökohtainen vastuu.

2.3 Yhteisöllisyys

Tutkijoiden David W. McMillanin ja David M. Chavisin vuoden 1986 määritelmä yhteisöllisyydestä kertoo yhteisöllisyyden koostuvan neljästä keskeisestä elementistä, jotka vaikuttavat siihen, kuinka yksilö kiinnittyy yhteisöön: jäsenyys, vaikuttaminen, tarpeiden täytyminen sekä jaettu emotionaalinen yhteys. McMillan ja Chavis määrittelevät yhteisöllisyyden jäsenten kokemaksi tunteeksi yhteenkuuluvuudesta, merkityksellisyydestä toisilleen ja ryhmälle sekä jäsenten keskinäiseksi luottamukseksi siitä, että heidän tarpeensa tyydyttyvät, kun he sitoutuvat olemaan yhdessä. (McMillan & Chavis 1986, 9–13.) Työyhteisössä jäsenyys voi vahvistua, kun työntekijät kokevat itsensä osaksi ryhmää. Kun jokaisella on mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja tuoda turvallisessa ympäristössä esille omia näkemyksiään, täyttyy yksilön tarve vaikuttaa. Tarpeiden täytyminen voi puolestaan ilmetä esimerkiksi tuen saamisen kautta, ja kun kollegoiden kanssa syntyy yhteisiä kokemuksia, tuo tämä emotionaalista yhteyttä.

Yhteisöllisyys on tunneilmasto mikä voi vaihdella kielteisestä myönteiseen tai innostuksesta apaattiseen välinpitämättömyyteen. Kielteisyys yhteisöllisyydessä voi näyttäytyä liikana samanmielisyytenä, jossa yksilöt luopuvat identiteetistään sulautuakseen ryhmään. Samanmielisyyden paineet estävät ihmisiä esittämästä uusia ideoita ja poikkeavia näkemyksiä eikä ristiriidoista keskustella, jolloin kielteinen yhteisöllisyys lisääntyy. Pahimmillaan kielteinen yhteisöllisyys vie pohjaa aktiiviselta työotteelta ja innostukselta ja on niin ahdistavaa, ettei työhön ole kiva tulla. Kielteistä yhteisöllisyyttä voidaan purkaa, jos pystytään käsittelemään siihen liittyvät asiat. Myönteisen yhteisöllisyyden tunnusmerkkejä ovat erilaisuuden hyväksyminen ja positiivinen tunne joukkoon kuulumisesta. Tulevaisuuteen suuntautuminen ja kaikkien osaamisen ja asiantuntemuksen arvostaminen sekä yhteiseen tavoitteeseen pyrkiminen kuuluvat myönteiseen yhteisöllisyyteen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 49–50.)

Yhteisöllisyydestä puhutaan yleensä hyvänä ja tavoiteltavana asiana, usein ajatuksella mitä enemmän yhteisöllisyyttä on, sen parempi. Yhteisöllisyys voi tuntua painolastiltakin, joten sitä

ei kannata romantisoida (Haapakoski, Niemelä & Yrjölä 2020, 14). Organisaation toimintatavat ja -kulttuuri vaikuttavat millaista yhteisöllisyyttä on olemassa ja mitä sillä tarkoitetaan. Vaikka organisaatiossa olisi paljon myönteisen yhteisöllisyyden piirteitä, toiset kaipaavat enemmän yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä ja olemista kollegojen kesken kuin toiset. Yhteisöllisyys ja vaatimus yhteisöllisyyteen voi myös olla kuormittavaa, varsinkin jos yhteisöllisyys on negatiivista. Yhteisöllisyyden laatu on jokaisen vastuulla, kukaan ei voi huolehtia siitä yksin, mutta toisaalta yksikin voi heikentää sitä merkittävästi (Haapakoski ym. 2020, 109).

Usein ihmisillä on aika samankaltainen ajatus siitä, millainen on hyvä työyhteisö ja hyvä työilmapiiri. Toivotaan yhteisöllisyyttä, mutta ei kuitenkaan välttämättä toimita yhteisöllisesti. Yhteiset arvot ja tavoitteet ovat yhteisölle ominaiset piirteet. Niiden lisäksi edellytyksenä on vuorovaikutus ja sopimuksellisuus, jotta voidaan kokea osallisuutta. Yhteisöllisyyteen liittyy autonomian menetystä ja riippuvuutta toisista. Tästä muodostuu ristiriitaa yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden arvojen välille. Riippuvuus on positiivista, kun ihminen tietää olevansa tärkeä muille ja tietää tarvitsevänsä muita. Autonomian menettämisen ja itsenäisyyden kokemisen tulisi olla tasapainossa. Yksilöllisyyden nousu arvona on tuonut käsiteltäväksi vaikean kysymyksen yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden tukemisesta. Kumpaa tuetaan tai onko mahdollista tukea molempia samaan aikaan. (Raina 2022, luku Yhteisöt muutoksessa.)

Työpaikat olivat aiemmin enemmän autoritäärisiä ja toimenkuviin sidottuja, tehtävien jako oli tiukkaa. Statuksella ja asemalla oli suuri merkitys, ylemmällä oli hyväksyty oikeus käyttää valtaa alempiinsa nähden, tämä toteutui sekä hyvässä että pahassa. Nykymittapuun mukaan katsottuna silloisessa vuorovaikutuksessa ja alempien kohtelussa saatettaisiin nähdä kiusaamisen tai epäasiallisen käytöksen piirteitä. Silloin sitä ei sellaisena nähty, koska kokemuksia arvioitiin eri lähtökohdista kuin nykyisin. Työyhteisöt olivat pysyvämpiä ja niiden rajat olivat vahvempia, koska työntekijöiden liikkuvuus oli vähäisempää kuin nykyään. Kulttuurina oli pyrkimys jatkuvuuteen, eikä niinkään muuttumiseen. (Raina 2022, luku Vanhasta uuteen yhteisöllisyyteen.) Aikaisemmin maailman muuttuminen yleensäkin oli hitaampaa ja teknologian kehittyminen verkkaisempaa. Nykyinen muutos- ja kehitysvauhti on tuonut uudenlaiset vaatimukset yksilöille ja yhteisöille sekä työelämään että muille elämän osa-alueille. Erityisesti työyhteisöjen osalta on tärkeää kiinnittää huomiota muutoksissa elämiseen ja sen vaikutuksesta yhteisöllisyyteen ja työhyvinvointiin.

Työtehtävien nopeasti tapahtuvissa muutoksissa on reagoitava ja sopeuduttava uusiin ihmisiin ja tehtäviin pikaisilla aikatauluilla. Tutustumiseen ja luottamuksen rakentamiseen ei välttämättä

ole juurikaan aikaa, vaan on heti toimittava yhdessä ikään kuin luottamus olisi jo rakennettu. (Yli-Kaitanen & Toivanen 2021.) Nykyinen työelämä vaihtuvine projekteineen luo myös nopeasti vaihtuvia yhteisöjä tai ainakin ryhmiä, jolloin ne eivät ehdi kasvaa yhteen ja niihin ei ehdi kehittyä tuttuutta ja yhteisöllisyyden tunnetta. Meneillään voi olla samanaikaisesti useampikin projekti, jokainen omana yhteisönään, jolloin sitoutuminen voi jäädä kevyemmäksi kuin pysyvämmissä yhteisöissä. Organisaatioissa reagoidaan toimintakentän muuttumiseen järjestelmällä tehtäviä ja organisaatioita, ja näissä muutoksissa työyhteisöt myös hajoavat ja rakentuvat uudelleen. Aina muutoksen tullessa on tarpeen kiinnittää huomiota uuden yhteisön, ryhmän tai tiimin yhteisöllisyyden rakentamiseen ja kehittämiseen.

Toisten ihmisten vaikutus hyvinvointiin ja merkityksellisuuden kokemukseen on merkittävä. Ihmiset tarvitsevat toisiaan voidakseen hyvin. Hyvinvoivien ihmisten parissa on paremmat mahdollisuudet itse voida hyvin, huonovointisten ympäröimänä se ei onnistu. Välittävä ja hyvin toimiva työyhteisö toimii tarvittaessa tukena yksilölle. Tulehtuneessa tilassa oleva työyhteisö on kuormitustekijä, jopa enemmän kuin itse työtehtävät, vaikka ne olisivat rankkoja. Tutkijafilosofi Frank Martelan mukaan on kaksi erittäin tärkeää asiaa mitä kaipaamme toimintaympäristöltämme, ne ovat välittäminen ja vaikuttaminen. Ne ovat psykologisia perustarpeita ja niiden kautta määrittyy miten ja millaisessa yhteydessä haluamme olla muihin ihmisiin. Välittämisen kokemuksen kautta syntyy yhteenkuuluvuuden tunne. Hyvä henki ja keskinäinen arvostus luovat välittämisen kokemusta ja siitä muodostuu yhteisöllisyys, mutta se pelkästään ei vielä riitä. Hyväntekemisellä on suuri rooli. Kun saa kokemuksen oman tekemisen merkityksellisyydestä ja myönteisistä vaikutuksista, oma hyvinvointi lisääntyy. (Martela & Jarenko 2015, 60–61.)

Organisaatiopsykologi Pekka Tölli tuo esiin arvostuksen tarpeemme. Se ja nähdyksi tuleminen ovat ihmisen perustarpeita, joiden tyydyttyminen parantaa sekä fyysistä että henkistä hyvinvointia ja kykyä kokea merkityksellisyyttä. Arvostuksen ja nähdyksi tuleminen tarpeet sisältävät sekä saavutustemme huomaamisen että ihmisen, omana itsenämme vastaanotetuksi tulemisen kokemuksen. (Tölli 2024, 113–114.) Yhteisöllisyyden kannalta on olennaista, että organisaation jäsenillä on hyvä ja välittävä yhteys toisiinsa. Tätä kautta päästään kokemaan yhteenkuuluvuutta ja arvostusta ja siten yhteisöllisyydellä on mahdollisuus kehittyä ja ihmisillä mahdollisuus voida hyvin. Eli arvostuksen osoittamista lisäämällä voitaisiin kohentaa yhteisöllisyyttä.

Paasivaara ja Nikkilä (2010, 18) listaavat uudistusmielisyyden, vapauden toimia ja sallivan ilmapiirin tekijöiksi, jotka tukevat yhteisöllisyyttä työyhteisössä. Nämä tekijät ovat keskeisiä myös McMillanin ja Chavisin määrittämiä elementtejä ajatellen. Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimuksessa reilu kohtelu ja palveleva johtaminen nousivat yhteisöllisyyttä edistäviksi tekijöiksi (Kaltiainen, Hakanen & Suutala 2024). Paasivaara ja Nikkilä eivät erikseen mainitse osallisuutta, mutta piirteitä siitä on läsnä jokaisessa kolmessa tekijässä. Esimerkiksi salliva ilmapiiri luo pohjan yhteisön jäsenten osallisuudelle. Uudistusmielisyys tulee esiin muutosalmiutena ja haluna oppia uutta, jolloin se ei tue ainoastaan yhteisöllisyyttä vaan myös kognitiivista ergonomiaa. Yhteisöllisyyttä tukevia tekijöitä on esitelty kuviossa 3.



Kuvio 3. Yhteisöllisyyttä tukevat tekijät työyhteisössä Paasivaaran & Nikkilän (2010, taulukko 1) pohjalta.

Sosiaalinen pääoma on aineeton menestystekijä, jota löytyy hyvin toimivista yhteisöistä. Sosiaalista pääomaa syntyy, kun yhteisön jäsenten välillä on toimivaa vuorovaikutusta, yhdessä tekemistä, jaettuja kokemuksia ja he kokevat yhteisöllisyyttä. Mittareina sosiaalisen pääoman mittaamisessa ovat ihmisten luottamus toisiin ja osallistuminen yhteisön toimintoihin. Määritelmän juuret ovat Maailmanpankissa, jossa sosiaalinen pääoma ymmärretään kaikkena yhteisöllisenä, joka edistää haluttujen tavoitteiden saavuttamista. Sosiaalisella pääomalla on myös

vahva vaikutus talouskasvuun, sillä työyhteisön ja yksilön voimavarana se edistää tavoitteiden saavuttamista ja tuottavuutta sekä vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin. Hyvä johtaminen, selkeät pelisäännöt ja aktiivinen osallistuminen työyhteisössä tukevat sosiaalisen pääoman rakentumista. (Kajanoja 2009, 72–73; Manka & Manka 2023, 177–179; Manka & Larjovuori 2013, 6.) Etätyö on muuttanut erityisesti vuorovaikutuksessa käytettäviä kanavia, mutta luottamuksen koetaan pysyneen vähintään yhtä hyvänä (Kinnunen, 2021, 29). Etätyö voi varmasti vaikuttaa sosiaaliseen pääomaan monin tavoin erityisesti pitkällä aikavälillä, jolloin organisaatioiden tulee panostaa mm. kohtaamisiin, osallistumiseen ja työyhteisöisyyden minimointiin. Taloudellisen kasvun näkökulmasta on kuitenkin tärkeää, että yhteisöllisyyttä edistetään, jotta sosiaalinen pääoma voi kukoistaa.

Yksilön sosiaaliset suhteet niin työpaikalla kuin yksityiselämässään vaikuttavat myös aivoterveeseen, sillä aivo- ja mielenterveys ovat erottamattomat. (Puustinen 2020.) Tutkimukset osoittavat yksilön sosiaalisen aktiivisuuden ennaltaehkäisevän jopa muistisairauksia. (Aejmelaeus ym. 2022). Yhteisöllisyys työpaikalla, erityisesti epävirallisten ryhmien muodossa, täyttää työntekijöiden moninaisia tarpeita, kun ryhmään kuulumisen lisää vaikutusmahdollisuuksia ja tuo turvallisuuden tunnetta (Paasivaara & Nikkilä 201, 71). Sosiaalinen tuki ja yhteenkuuluvuuden tunne voivat osaltaan vähentää yksilön kognitiivista kuormitusta.

2.4 Työhyvinvointi

Työhyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, siihen liittyy sekä vapaa-ajan että työn muodostama kokonaisuus. Kun tämä kokonaisuus on tasapainossa, työhyvinvoinnille on suotuisat edellytykset. Kokonaisuuteen vaikuttavat asiat työssä ovat mm. sen innostavuus ja terveellisyys sekä aikaansaamisen tunne ja oppimiskokemukset. Terveellisillä elämäntavoilla, läheisillä ihmissuhteilla ja mielekkäillä harrastuksilla on myös tärkeä rooli hyvinvoinnissa ja kokonaisuuden tasapainon kannalta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 10.)

Työhyvinvoinnin merkitys korostuu nykyajan digitaalisessa työympäristössä, sillä digitaalisuus on lisännyt informaatio- ja kognitiivista kuormitusta. Työhön tulleet oheistoiminnot, kuten raportointi kuormittavat, ja harvoin uuden oppimiselle varataan riittävästi aikaa. Organisaatioiden tulee kehittää työhyvinvointia proaktiivisesti, sillä näin ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset ovat pienemmät. Tulee luoda työolot, jossa on helppo tehdä töitä ja varmistaa, että työ-

yhteisössä on hyvä toimivuus. Tällöin henkilökohtainenkin hyvinvointi voi kohota. Työhyvinvointisuunnitelma voi olla tukena organisaatioille tässä kehittämisessä. (Manka & Manka 2023, 13–14, 130–131, 135.)

Työhyvinvointi on usein kiinni arkisista asioista, niistä mitkä saavat työn sujumaan hyvin. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vaikutus työhyvinvointiin ja työpaikan työilmapiiriin. Työn ilo, innostus ja hyvä mieli ovat hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä. Työtyytyväisyyttä lisäävät selviytymiskeinojen riittävyys, vaatimusten kohtuullisuus ja myönteinen vuorovaikutus. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8–9.) Työn ilo on rinnakkaiskäsite työn imulle ja tarkoittaa myönteistä työhön liittyvä tunnetila, joka pitää sisällään energisyyttä, innostusta ja uppoutumista. Tähän kokemukseen on mahdollista vaikuttaa työhyvinvoinnin systemaattisella kehittämisellä pitämällä se osana strategioiden toimeenpanoa, eli huolehtien siihen liittyvien tavoitteiden asettamisesta, vastuista, aikatauluista ja seurannasta. (Manka 2023, 198.)

Positiivisen psykologia, 2000-luvulla esiin noussut tutkimussuunta, suuntaa huomion siihen mikä on vahvaa, toimii ja mahdollista sekä ihmisissä että ihmisten luomissa instituutioissa, kuten työpaikoissa. Tämä näkökanta poikkeaa perinteisesti vallalla olleesta perinteestä katsoa ihmisiä puutteiden kautta. Työn imu kuuluu positiivisen tutkimussuunnan käsitteisiin. On tärkeä huomata, että hyvän kautta asioiden katsominen ei tarkoita sitä, että ongelmat sivuutettaisiin, vaan sitä, että ongelmat voidaan ratkaista vahvuuksien kautta etsimättä syyllisiä tai takertumatta menneeseen. Työn imu ei merkitse, että työssä pitäisi aina olla kivaa. Kun ponnisteluun on halua ja energiaa, voi ponnistelu haastavan tilanteen ratkaisemiseksi tuottaa onnistumisen iloa. Työn imun kokemisella on yhteys hyvän työsuorituksen lisäksi myös terveyteen ja onnellisuuteen, ja se ruokkii ylpeyden, ilon ja innostuksen tunteita. Nämä tunteet vahvistavat psyykkisiä, sosiaalisia ja fyysisiä voimavaroja ja taitoja, ne mahdollistavat entistä laadukkaamman tekemisen. Työn imu voi myös tarttua ja levitessään se voi edistää koko tiimin tai yhteisön suoritusta. (Hakanen 2011, 11, 14, 19, 42).

Työn imuun liittyvän flown yhteydessä on kuitenkin hyvä muistaa, että tällöinkin ihminen hyötyy tauoista välttääkseen kognitiivista kuormitusta. Vireystilan ylläpidossa, innostuneisuudessa ja oppimisessa tekeminen lyhyemmissä rupeamissa hyödyntää yksilöä, vaikka uppoutuminen saisikin työskentelemään asian parissa pitkän aikaa. Tämä johtuu aivojen rajoituksesta. (Kalakoski 2019, 24:15–27:40.)

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan kokemusta siitä, ettei joudu sosiaalisesti häpäistyksi tai nolatuksi, se luo sosiaalisille tilanteille perustason. Tätä tasoa voidaan nostaa myötätunnon ja hyväntekemisen tahdolla vielä paremmaksi, emotionaaliseksi tukiverkoksi työyhteisölle. (Jarenko 2017, 264.) Psykologinen turvallisuus vaikuttaa positiivisesti myös oppimiseen eli yhteen kognitiivisen ergonomian elementeistä. Kun työkuultuuri sallii virheet, voidaan ne ja mahdolliset riskit tunnistaa sekä käsitellä avoimesti, ja niistä voidaan oppia. Nykyään olennainen osa työtehtävässä suoriutumista on oman työn kehittäminen ja kehitysideoiden esiintuominen. Tämä vaatii kyvyn ottaa vastaan ja antaa palautetta, jolloin turvallinen ympäristö, jossa virheistä ei tuomita, on välttämätöntä. Psykologisen turvallisuuden tunne tekee yksilöstä avoimemman, motivoituneemman, sitoutuneemman ja sisukkaamman. (Rinne 2021, 66–71.) Psykologisen turvallisuuden merkitys on suuri, kun työyhteisöä kehitetään tuomalla näkemyksiä ja ideoita esille. Psykologisen turvallisuuden tunne ei vain edistä työhyvinvointia ja paranna yksilön kognitiivista ergonomiaa, vaan tekee organisaatiosta myös houkuttelevamman. Humanissa on laadittu turvallisemman online-lähiopetuksen suositukset. Niiden tarkoituksena on taata opiskelijoille oikeus tulla kohdatuksi omana itsenään vailla pelkoa häirinnästä. Lisäksi on laadittu turvallisemman tilan periaatteet, jotka koskevat sekä verkossa että fyysisissä tiloissa toimimista. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024a).

Omaan hyvinvointiin ja kuormittuneisuuden kokemukseen vaikuttaa miten suhtaudumme itseemme, kun koemme epäonnistuneemme. Voimme päätyä torumaan itseämme sen sijaan että kohtelisimme itseämme myötätuntoisesti. Helposti unohtuu, että jokainen tekee joskus virheitä ja harvoin mikään tilanne muuttuu paremmaksi sättimällä itseä tai toisia. Itsemyötätunto auttaa käsittelemään stressireaktiota pakenemisen tai taistelemisen reaktioiden sijaan rauhoittaen tilannetta kannustamisella ja lohduttamisella. Itsemyötätunnon avulla voimme luoda keholle ja aivoille rauhoittavan olotilan ja luvan uskoa, että seuraavalla kerralla sujuu paremmin. Itsemyötätunto ei ole itsesääliä tai vaatimustason madaltamista, vaan ymmärrystä itseä kohtaan ja sen lähtökohtana on arvostus ja välittäminen. (Ahlvik & Paakkanen 2017, 152–155.) Lisäämällä itsemyötätuntoa ja myötätuntoa myös muita kohtaan voimme lisätä työhyvinvointia.

Itsensä johtaminen tarkoittaa vastuun ottamista, itsestä ja toisista. Se sisältää uuden oppimista, vanhan unohtamista ja muuttumista, ja se sisältää itsensä kurinalaista ohjaamista. Työelämän muuttuminen vaativammaksi ja nopeatempoisemmaksi luo painetta ajanhallintaan ja uuden oppimiseen jokaiselle työntekijälle. (Salmimies 2008, 21, 23–24.) Työelämän lisäksi itsensä johtamista vaaditaan kaikissa elämän osa-alueissa. Työssä itsensä johtaminen ei koske vain työhön

liittyvän tiedon ja taidon hallitsemista, vaan vaaditaan myös tunteiden säätelytaitoja. (Aulan-
koski 2022, 6-7.) Voidaksemme johtaa itseä ja muita, on meidän tunnettava itsemme (Tanner-
Heikkilä, 2023, 236). Itsensä johtamisesta puhutaan myös itseohjautuvuutena, ja sillä tarkoitetaan
kykyä toimia ilman kontrollia ja ulkopuolista ohjausta (Savaspuro 2019, 25). Etätyö on
tuonut mukanaan autonomiaa ja vapautta, ja ne edellyttävät vahvempia itsensä johtamisen tai-
toja. Kyky hallita omaa työtään koskee myös kognitiiviseen ergonomiaan liittyviä seikkoja,
kuten työn suunnittelua, keskeytysten hallintaa, työn tauottamista ja informaatiotulvan rajaa-
mista. (Vilkman 2023, 306–207.)

2.5 Etätyö ja monipaikkaisuus

Monipaikkaisuus on sekä yksilöiden että yhteisöjen arkea. Yksilöillä on usein yhden asuinpai-
kan lisäksi esimerkiksi vapaa-ajan asunto tai muutoin useampia asuinpaikkoja. Organisaatiot,
virastot, yritykset ja oppilaitokset voivat toimia useilla eri paikkakunnilla, eli monipaikkaisesti.
Ilmiö ei ole uusi, mutta se on lisääntynyt teknologian tuomien mahdollisuuksien myötä. Moni-
paikkaisuuteen liittyy käsite paikkariippumattomuus erityisesti työn tekemisen yhteydessä ja
sillä on yhteys etätyön tekemiseen. Työtä voidaan tehdä tuloksellisesti eri paikoissa, joko hen-
kilön tai organisaation tarpeista johtuvista syistä. (Rannanpää, Antikainen, Aro, Huttunen,
Hovi, Pitkänen, Strandell, Nurmio, Rehunen, Vihinen, Lehtonen, Muilu & Weckroth 2022, 17–
18.) Monipaikkaisen työn tekemisen paikka voi olla varsinaisen työpaikan tai kodin lisäksi
myös muussa työnantajan toimipisteessä, yhteistyökumppanin tai asiakkaan luona, matkalla
liikennevälineessä, kahvilassa tai kirjastossa joustavasti missä se on tilanteeseen nähden tarkoi-
tuksenmukaisinta (Työterveyslaitos 2024d).

Yhteisöllisyyden rakentaminen vaatii erityistä huomioita monipaikkaisissa ja hybridimallilla
toimivissa organisaatioissa, sillä ne ovat tuoneet merkittäviä muutoksia työelämään tuoden mu-
kanaan sekä hyötyjä että haittoja myös kognitiiviseen kuormitukseen. Hybridityöskentely tar-
joaa joustavuutta työympäristön valinnassa, ja täten tukee yksilöllisiä tarpeita ja mieltymyksiä.
Manka (2023, 193) muistuttaa kuitenkin tärkeystä kutsua hybridityössä olevia säännöllisesti
työpaikalle yhteisöllisyyden edistämiseksi, sillä heikko työhyvinvointi ajaa ihmisiä etätyösken-
telyyn. Kuvio 4 esittelee kymmenen käytännön keinoa, joilla yhteisöllisyyttä voidaan tukea
monipaikkaisessa organisaatiossa. Joukossa on käytäntöjä, joilla on suora vaikutus myös työn-
tekijöiden kognitiiviseen ergonomiaan. Supersankarikortit auttavat erityisesti työyhteisön uusia
jäseniä hahmottamaan, kuka on oikea yhteyshenkilö eri tilanteissa. Selkeät tiimin pelisäännöt

liittyen vuorovaikutuskanaviin voivat auttaa saamaan keskeytyksetöntä työaikaa ja tarvittaessa myös apua ongelmanratkaisussa. Kun hybridityöhön liittyvät pelisäännöt ovat selkeät ja yhdessä sovittu, kokevat työntekijät oikeudenmukaisuutta (Manka 2023, 193). Tiedonjaon toimissa, ei kenenkään tarvitse kamppailla tietoon liittyvien epäselvyyksien kanssa.



Kuvio 4: Kuinka organisaatiot voivat edistää yhteisöllisyyttä monipaikkaisessa ja hybridimallilla toimivassa organisaatiossa monipaikkaisen työn asiantuntija Ulla Vilkmannin (2024) pohjalta.

Monipaikkainen työskentely edellyttää usein etäkokoontumisia jonkin teknisen kokousalustan avulla. Etäkokoontumisissa on hyvät ja huonot puolet. Etäkokoontumisen onnistumiseen vaikuttaa teknisen toimivuuden ja osaamisen lisäksi käsiteltävän asian luonne. Vaikeinta on toteuttaa etäkokousta, jossa osallistujien tulisi tuottaa spontaanisti ideoita ja ajatuksia. Parhaiten etäkokoukset sopivat selkeisiin päätöskokouksiin, joissa käsiteltävä materiaali on tuotettu ja jaettu etukäteen osallistujille. Etäkokousalustat tulevat kehittymään edelleen ja luultavaa on, että jatkossakin niitä käytetään lähikokousten ohella. (Kuisma & Sauri 2021, 43–44.)

Kameran ja videoyhteyksien käyttäminen jakavat mielipiteitä. Osa kokee yhteisöllisyyttä nähdessään kollegojen tai keskustelukumppaneiden kasvot tietokoneensa näytöllä, osa taas kuormittuu esillä olemisesta kameran välityksellä. Kameran käyttämisen hyötyjä ja haittoja kannattaa miettiä kunkin tilaisuuden luonteen kautta. Jos osallistujia on paljon ja näytöllä on myös

diaesitys, voidaan kysyä mitä hyötyä kameran käytöstä on, kun kuitenkin kaikki eivät näe toisiaan ja huomio on esitettävässä materiaalissa. Isoissa tilaisuuksissa mahdollisesti olevat pienryhmätyöskentelyt lisäävät tilaisuuden yhteisöllisyyttä ja niissä kameran käyttämisestä on hyötyäkin, kun kaikilla on mahdollisuus nähdä toisensa. Näin on myös muissa muutaman henkilön tilaisuuksissa. Kameran käyttämisen lisäksi kannattaa hyödyntää myös muita etäkokousten työvälineitä osallistujien osallistamiseen, esimerkiksi kirjoittamista chattiin tai muuhun sopivaan viestikanavaan. Pelkällä kameran käyttämiseen pakottamisella yhteisöllisyys ei lisääny. (Sarkkinen 2022a.)

Videoyhteyden välityksellä vuorovaikutuksesta puuttuu suora katsekontakti ja sen takia empatian syntyminen jää vähemmälle tai kokonaan pois, joten osallistujat saavat toisistaan vähemmän tietoa kuin samassa fyysisessä tilassa työskennellessä. Näin videoyhteyden välityksellä toimittaessa tilanne voi kuormittavampaa, koska tilanteessa joutuu tekemään enemmän työtä toisen ymmärtämiseksi. (Haapakoski ym. 2020, 90–91.) Nykyään puhutaan myös videokokousputkien aiheuttamasta Zoom-uupumuksesta. ”Intensiivinen tuijotuskilpailu” ei ole luonteva tapa olla vuorovaikutuksessa ja kaiken lisäksi oman kuvan jatkuva näkeminen saa osallistujan pohtimaan ilmeitään. Tämä kokonaisuus on kognitiivisesti hyvin kuormittavaa. (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 46.) Kameran käyttämisen käytännöistä olisi hyvä keskustella työyhteisössä avoimesti, jotta voitaisiin lisätä ymmärrystä erilaisista kokemuksista kameran käyttämisessä. Yhteisten pelisääntöjen myötä kameran käyttämisen aiheuttamaa kuormitusta voitaisiin ainakin osin keventää.

Verkkovälitteisyys haastaa psykologista turvallisuutta. Etäyhteyksillä toteutettavasta vuorovaikutuksesta jää puuttumaan kasvokkain toimimiseen sisältyvät tunneviestit ja ei-sanallinen viestintä. Toisensa tunteminen on yksi perusasia psykologisen turvallisuuden syntymisessä, ja nämä jäävät vähemmälle verkon välityksellä toimittaessa. Etätyössä multitaskaus eli monen asian tekeminen samaan aikaan ja mahdolliset häiriötekijät sekä vähäisempi vuorovaikutus tuovat lisähaastetta sujuvaan yhteistyöhön. Psykologiseen turvallisuuteen ja läsnäoloon tulee kiinnittää huomiota. Kaikki työyhteisössä voivat edistää panoksellaan turvallisen ilmapiirin syntymiseen ja säilymiseen. On tärkeä olla aidosti läsnä myös etäkontakteissa, olla aidosti kiinnostunut ja pitää yhteyttä työkavereihin ja muistaa palaute ja kannustaminen (Työterveyslaitos 2021, luku ”Miten edistää psykologista turvallisuutta etätyössä”).

3 KEHITTÄMISTYÖN MENETELMÄT

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämistyö. Tarve tutkimukselliselle kehittämistyölle lähtee usein organisaation halusta muutokseen tai kehittämiseen. Näin ollen tutkimuksellinen kehittämistyö sisältää käytännön ongelmien ratkaisuja ja parannuksia sekä uusien ideoiden kehittämistä ja toteuttamista. Uuden tiedon luominen liittyy myös olennaisesti tutkimukselliseen kehittämistyöhön. Pyrkimyksenä on myös tuottaa uutta ammatillista tietoa, jolloin tutkimuksellinen kehittämistyö hyödyntää suurempaa yleisöä, eikä ainoastaan työn tilaajaa. (Ojasalo ym. 2021, 19–20.)

Kehittämistyölle on tyypillistä, että tutkimuksessa käytetään hyväksi monenlaisia menetelmiä rinnakkain täydentämään toisiaan. Hyödyntämällä erilaisia menetelmiä saadaan kattavaa tietoa tukemaan työtä ja erilaisia näkökulmia. Erityisesti asiantuntijatyön kehittämisessä käytetään usein yhteisöllisiä menetelmiä. (Ojasalo ym. 2021, 40.) Aineistonkeruumenetelminä toimivat benchmarkaus ja arvostava haastattelu. Valitsimme benchmarking-menetelmän, sillä halusimme saada ymmärrystä siitä, kuinka toisissa organisaatioissa toimitaan ja erityisesti siitä, miten he hallitsevat kognitiivisen kuormituksen syntyä ja vaalivat yhteisöllisyyttä. Arvostava haastattelu puolestaan toimii hyvänä menetelmänä sekä Humakin yksilöhaastatteluissa, että työpajassa, sillä yksilöhaastatteluissa pystymme keskittymään yksilöiden ja organisaation vahvuuksiin ja hyödyntämään niitä työpajan yhteiskehittämisessä. Opinnäytetyössä käytetyt tutkimusmenetelmät esitellään alla ja ne toteutettiin seuraavalla aikataululla:

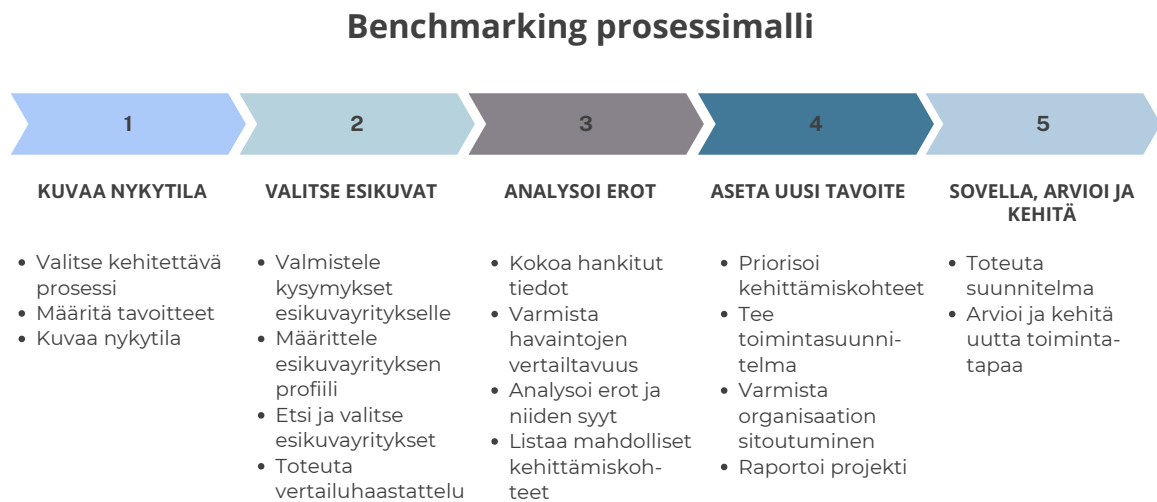
- Benchmarkaus-haastattelut 02/2024
- Arvostava haastattelu -menetelmän Discovery- ja Dream-vaiheita hyödyntäen yksilöhaastattelut Humakin hanketyöryhmän kanssa 03-04/2024
- Työpaja yhteiskehittämällä Humakin hanketyöryhmän kanssa Design- ja Destiny-vaiheita hyödyntäen 05/2024.

3.1 Benchmarkkaus

Benchmarkkauksella haetaan oppia muiden toimintatavoista. Vertailukehittäminen on parhaiten benchmarkkausta kuvaava termi, muita kuvaavia termejä ovat esikuva- tai kilpailija-arviointi, rinnastava tai tutustumisarviointi tai parastaminen. Termin käyttö riippuu näkökulmasta, mutta benchmarkkaus sisältää kuitenkin aina kiinnostuksen muihin ja vertailun, jonka avulla py-

ritään löytämään kehittämiskohteita. (Kóbor-Laitinen 2020, 0:16-7:45.) Menetelmässä on luontevaa tutkia menestyviä organisaatioita, jotta voidaan ottaa mallia menestyksen avaimista ja mahdollisesti jalkauttaa niitä myös omaan organisaatioon toimintaprosessien kehittämiseksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2021, 186).

Benchmarkkauksessa yhdistyy suunnitelmallinen vertailu, arviointi ja oppiminen menestyvältä organisaatiolta. Prosessi alkaa nykytilan kuvaamisella, jossa valitaan kehitettävä prosessi ja määritetään tavoitteet. Seuraavaksi valitaan vertailuun sellaiset organisaatiot, joiden toiminta liittyy vahvasti siihen mitä halutaan tutkia. Kun kohde on valittu ja hyväksyntä vierailulle tai haastattelulle saatu, toteutetaan vertailu organisaatioiden kanssa. Benchmarkkausta suunniteltaessa on myös tärkeää rajata selkeästi mitä vertailumenetelmällä halutaan saavuttaa ja tämä huomioidaan valittujen organisaatioiden lisäksi haastattelukysymyksissä. Kolmannessa vaiheessa hankitut tiedot kootaan ja pohditaan voiko havaintoja vertailla. Erot ja niiden syyt analysoidaan, jonka jälkeen voidaan listata mahdolliset kehittämiskohteet. Neljännessä vaiheessa tärkeimmistä kehittämiskohteista voidaan laatia toimintasuunnitelma ja varmistaa organisaation sitoutuminen muutokseen. Lopuksi suunnitelma toteutetaan, mutta tärkeää on myös arvioida uusi toimintatapa ja kehittää toimintaa edelleen kokemusten pohjalta. (Strømmer 2005, 57–60.) Ks. kuvio 5.



Kuvio 5: Benchmarking prosessimalli Strømmerin (2005, kuva 4 ja kuva 5) pohjalta.

Vertailukehittämisellä voidaan analysoida samankaltaisessa toimintaympäristössä toimivan organisaation tai osaston käytäntöjä, tilastoja, palveluita tai tuotteita. Vertailukohteena voi siis

olla ulkoinen kilpailija tai yhteistyökumppani, tai voidaan myös sisäisesti vertailla oman organisaation toista osastoa. (50Minutes.com 2015, luvut “Definition of the model”; “Different types of benchmarking”.) Toimintaprosessien vertailun lisäksi menetelmää voi soveltaa erilaisiin tulevaisuuden tarpeisiin. Sen avulla organisaatio voi parantaa valmiuksiaan vastata muuttuviin tekijöihin ja niiden tuomiin vaatimuksiin. Menetelmää voi myös hyödyntää erilaisten tulevaisuusskenaarioiden hahmottelussa. (Strömmer 2005, 56–57.)

Benchmarkkauksen tuomat edut organisaatiolle ovat tehokkuuden parantaminen, kustannussäästöt, parhaiden käytäntöjen omaksuminen, jatkuvan kehittämisen kulttuuri sekä heikkouksen tunnistaminen ja niiden poistaminen. Vertailemalla muiden jo olemassa olevia hyviä käytänteitä, organisaatio voi omaksua kustannustehokkaasti parhaat käytänteet itselleen. On kuitenkin hyvä huomioda, että toisinaan organisaatioiden kulttuuri- ja arvoerot voivat olla niin suuret, ettei käytäntöjä voi ottaa käyttöön sellaisenaan. (50Minutes.com 2015, luvut “Advantages of benchmarking”; “Limits and extensions of the model”; Strömmer 2005, 56-57.)

Benchmarkkaus tuo yrityskulttuuriin jatkuvan kehittämisen halun, jossa myös organisaation sisällä jaetaan parhaita käytänteitä muille. Prosessi vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon, sillä he kokevat tulevansa huomioituiksi, kun heidän osaamisensa tunnustetaan ja organisaation toimintaa halutaan edistää sen pohjalta. Strömmerin mukaan menetelmän kyky osoittaa kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa, joten osallistuminen ja oivaltava oppiminen ovatkin menetelmän vahvuuksia. Kuitenkin jatkuva muutosten toteuttaminen voi olla kuormittavaa ja turhauttaa työntekijöitä. Käytäntöjen vertailu ja siten työntekijöiden suoriutumisen vertailu, voi johtaa siihen, että organisaation johto vaatii työntekijöiltä koko ajan enemmän, mikä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin. Organisaatioissa tulee näin ollen kiinnittää huomiota muutoksenhallintaan ja viestintään, jotta kaikki organisaatiossa pysyvät motivoituneina. (50Minutes.com 2015, luvut “Advantages of benchmarking”; “Limits and extensions of the model”; Strömmer 2005, 56-57.)

Hankimme haastatteluiden muodossa toteutetun benchmarkkauksen avulla kahden organisaation kokemuksia ja näkökulmia monipaikkaisuudesta ja hybridityöskentelystä sekä kognitiivisesta kuormituksesta ja yhteisöllisyydestä. Benchmarkkauksen tarkoituksena oli syventää ymmärrystä muiden organisaatioiden käytännöistä ja kokemuksista ja täten tunnistaa mahdollisia kehitystarpeita Humakissa. Benchmarking-prosessimallin hyödyntäminen tutkimuksessamme mahdollisti kattavan analyysin. Palaverit tilaajan kanssa auttoivat meitä hahmottamaan nykyti-

laa sekä määrittämään, mitkä osa-alueet vaativat erityistä huomiota. Samaan aikaan, kun valitsimme esikuvayritykset, tutustuimme aiheen kirjallisuuteen, mikä auttoi meitä rakentamaan haastattelurungon. Organisaatiot valikoituivat benchmarkkauksen kohteiksi, koska molemmat organisaatiot toimivat Humakin tapaan monipaikkaisesti ja hybridimallilla. Opinnäytetyössä emme julkaise organisaatioiden nimiä aiheen sensitiivisyyden vuoksi ja tunnistettavat seikat ovat poistettu.

Analysointivaiheessa kokosimme yhteen esikuvayritysten haastattelutulokset ja pohdimme, kuinka näissä yrityksissä hyödynnettyjä keinoja ja käytäntöjä voitaisiin soveltaa Humakiin. Löydösten kirjaaminen opinnäytetyöhön tarjoaa Humakille perustan tulevien toimintasuunnitelmien laatimiseen ja voi myös auttaa asettamaan uusia tavoitteita. Löydökset antoivat meille myöhemmin arvokasta tietoa, kun siirryimme prosessissa soveltaa, arvioi ja kehitä -vaiheeseen. Olemme hyödyntäneet tietoa niin tutkimuskysymyksiimme vastaamisessa kuin myös Thing-Link-tuotoksen valmistamisessa. Luonnollisesti raportin sisältö voi auttaa Humakin lisäksi myös muita yrityksiä tekemään omia vertailujaan ja kehittämään käytäntöjään.

3.2 Arvostava haastattelu yksilöhaastatteluissa

Osana kehittämistyötä selvitimme Humakin vallitsevia parhaita käytänteitä, vahvuuksia ja työntekijöiden toiveita yksilöhaastatteluilla. Kuutta Hyvinvoiva Humak –hankkeen kognitiivinen kuormitus -työryhmän jäsentä haastatella kehittämissä tutkimusmenetelmänä käytettiin arvostavaa haastattelua (Appreciative Inquiry). Menetelmä esitellään tässä alaluvussa kokonaisuudessaan, vaikkakin yksilöhaastatteluissa hyödynsimme menetelmän alkuosaa (Discovery ja Dream) ja kohdassa 3.3. esiteltävässä työpajassa hyödynsimme menetelmän loppuosaa (Design ja Destiny).

Arvostava haastattelu on organisaation kehittämisprosessi ja muutoksenhallinnan menetelmä, joka poikkeaa perinteisestä ongelmakeskeisestä lähestymistavasta. Nimestään huolimatta kyseessä on siis paljon enemmän kuin vain tapa haastatella. Menetelmä korostaa vahvuuksien ja myönteisten kokemusten tunnistamista sekä niiden vahvistamista organisaatiossa. Taustalla on oletus, että jokaisessa organisaatiossa on jotain hyvin toimivaa, jolloin nämä vahvuudet toimivat ponnahduslautana positiivisten muutosten aikaansaamisessa. Ihmisistä ja organisaatiosta etsitään haastattelujen avulla parhaat puolet kutsumalla ihmisiä vuorovaikutukseen ja pyytämällä heitä jakamaan tarinoita saavutuksistaan, innovaatioistaan, ajatuksistaan, mahdollisuuksista, vahvuuksista ja arvoista jne. Tarinoiden avulla tunnistetaan organisaation "positiivinen

ydin", ja siitä kumpuava into ja voima integroidaan muutosohjelmaan. Yhteys lisää ihmisten halua saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet ja unelmat. Yhteistoiminnallisuus onkin keskeinen näkökohta arvostavassa haastattelussa. (Cooperrider, Whitney, & Stavros 2008, luvut "Introduction"; "The Theoretical Basis of Appreciative Inquiry"; Lindholm 2023.)

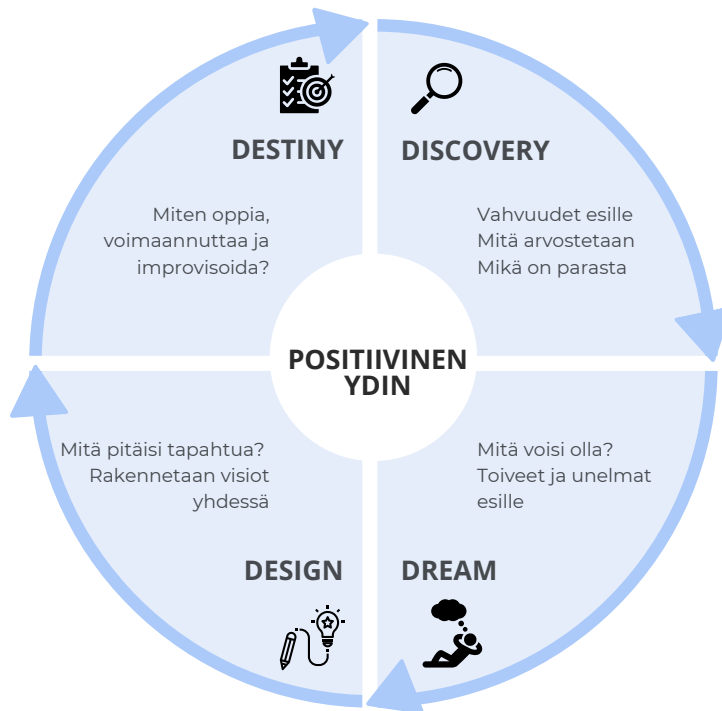
Arvostava haastattelu houkuttelee organisaatioita lähestymistapana muutoksen hallinnassa. Se sitouttaa ihmiset ja auttaa heitä olemaan luovia, lisäksi menetelmä tuottaa tuloksia nopeasti ja auttaa siirtymään pois syyttelykulttuurista. Keskittyminen myönteiseen tuntuu hyvältä ja vaikuttaa työilmapiiriin positiivisesti. Kokonaisvaltainen arvostava haastattelu organisaation lähestymistapana edellyttää huomattavaa ajan ja resurssien sijoittamista, sekä vahvaa johdon sitoutumista. (Smith 2023.) Menetelmän periaatteita ja vaiheita voidaan hyödyntää myös yksittäisissä haastatteluissa. Haastatteluissa on keskusteleva käytäntö, jossa kysymyksiä esitetään tietyllä tapaa, ja sillä pyritään parantamaan työyhteisön ilmapiiriä ja lisäämään kykyä muutokseen. Keskustelut vahvuuksista, onnistumisesta ja toiveista voivat toimia voimavarana muutokselle, sillä organisaatiot kehittyvät sitä kohti, mitä ne tutkivat. (Lewis, Passmore & Cantore 2016, luku "Preparing for change"; Whitney & Trosten-Bloom 2010, luku "What Is Appreciative Inquiry"; Cooperrider ym. 2008, luku "The Theoretical Basis of Appreciative Inquiry".)

Sosiaalinen konstruktionismi on osaltaan luonut periaatteita arvostavalle haastattelulle. Sosiaalisen konstruktionismin mukaan todellisuus ja merkitykset rakentuvat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Sen teorian mukaan kommunikaatio on keskeinen prosessi, joka luo, ylläpitää ja muuntaa todellisuuksia. Sosiaalisen konstruktionismin tavoin arvostava haastattelu lähtee ajatuksesta, että todellisuus rakentuu siinä puheessa ja vuorovaikutuksessa, jota käymme. Todellisuus on jatkuvassa muutoksessa ja rakennamme sitä yhdessä puheen ja toimintamme kautta. (Cooperrider, Zandee, Godwin, Avital & Boland 2013, luku "Toward generative theory in action-research.")

4D-malli

Tunnistaessa edellä mainittua organisaation positiivista ydintä, voidaan apuna käyttää ns. 4D-mallia, ks. kuvio 6. Tämä tulee sanoista Discovery, Dream, Design ja Destiny. Viimeisestä vaiheesta käytetään myös termiä Delivery. 4D-mallia voi käyttää keskusteluissa, osallistujamääriltään suurissa palavereissa sekä ohjaamaan mittavia organisaatioiden muutoksia. Malli voi toimia ohjenuorana mm. henkilökohtaiselle kehittymiselle ja laajalle organisaation kehittä-

miselle. 4D-mallissa ensimmäinen vaihe on tutkittavan kohteen tarkka valinta. Taustalla on periaate, että menemme sitä kohti, mitä tutkitaan, jolloin valinnalla on paljon painoarvoa. Valittu aihe voi olla esimerkiksi organisaation menestystä lisäävä osa-alue. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, luku “What is Appreciative Inquiry?”.)



Kuvio 6: 4D-malli Whitneyyn ja Trosten-Bloomin (2010, kuvio 1) pohjalta.

Discovery

Löytämisvaiheessa tunnistetaan ja arvostetaan menneitä saavutuksia ja vahvuuksia, mikä luo perustan positiiviselle muutosprosessille. Löytämisvaihe sisältää tarkoituksenmukaisia ja myönteisiä keskusteluja mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa, jopa ulkoisten sidosryhmien jäseniä voi haastatella. Parhaimmillaan löytämisvaiheen tuloksena on kartoitus organisaation positiivisesta ytimestä, organisaation laajuinen tarinoiden kertominen parhaista käytänteistä ja koko organisaation tietämyksen lisääntyminen. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, “What is Appreciative Inquiry?”.)

Dream

Unelma-vaihe on innostava tutkimusmatka siihen, ”mitä asiat voisivat olla”. Tässä vaiheessa tutkitaan toiveita ja unelmia liittyen työhön, organisaatioon ja jopa maailmaan. Osallistujat viritetään ilman menneisyydestä tulevia rajoitteita visioimaan suuria ja rohkeita mahdollisuuksia

ja tulevaisuuden toiveita. Vaihe vahvistaa organisaation positiivista ydintä käytännöllisyydel-
lään, ja samalla synnyttää parempaa tulevaisuutta. Unelma-vaiheessa ryhmiä voidaan hyödyn-
tää luomaan yhdessä visio organisaation tulevaisuudesta, joka tuottaa innovatiivisia näkemyk-
siä myönteisistä mahdollisuuksista. Tämä myös lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteis-
össä. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, luku “What is Appreciative Inquiry?”.)

Design

Suunnitteluvaiheessa tavoitteiden saavuttamiseksi muutetaan unelmat konkreettisiksi suunni-
telmiksi ja strategioiksi. Toiminta voidaan toteuttaa niin pienissä kuin suurissakin ryhmissä.
Osallistujat työskentelevät yhdessä kohti haluttuja tavoitteita kuvaamalla ihanneorganisaation,
keskittyen sen tärkeimpiin ominaisuuksiin myönteisesti muotoiltujen lausuntojen avulla. Ehdot-
ukset laajentavat käsitystä organisaatiosta antamalla kirkkaita ja mielekkäitä mielikuvia tule-
vaisuudesta, jossa organisaation positiivinen ydin on vahvasti ja näkyvästi mukana sen kaikessa
päättöksenteossa, yhteistyössä ja toimintatavoissa. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, luku
“What is Appreciative Inquiry?”.)

Destiny/Delivery

Arvostavan haastattelun viimeisessä toteutusvaiheessa keskitytään siihen, miten suunnitellut
toimet ja visiot toteutetaan ja juurrutetaan osaksi organisaatiota tai yksilön kehitystä. Destiny-
vaiheen toiminnat tuottavat yleensä laajan joukon muutoksia koko organisaatiossa hyvinkin
erilaisissa asioissa, esimerkiksi johtamiskäytänteissä, asiakaspalvelujärjestelmässä ja eri pro-
sesseissa. Tämän vaiheen toimet tukevat jatkuvaa oppimista ja innovointia. Arvostavan haas-
tattelun menetelmää voi hyödyntää johtamisen ja jatkuvan organisaation viitekehyksenä, ja sen
vuoksi monet organisaatiot aloittavat 4D-mallin alusta Destiny-vaiheen jälkeen. 4D-mallista
voi siis puhua myös syklinä. Toteutusvaiheessa organisaation jäsenet myös pohtivat mitkä asiat
ovat muuttuneet prosessin alkamisen jälkeen, he jakavat toteutuneita huippuhetkiä ja antavat
tunnustusta sen ansaitseville. (Whitney & Trosten-Bloom 2010, luvut “What is Appreciative
Inquiry?”, “Destiny: Inspired Action and Improvisation”.)

Hanketyöryhmän haastattelurungon rakensimme 4D-mallia hyödyntäen. Kannustimme haasta-
teltavia kehuaan itseään ja organisaatiotaan, sekä unelmoimaan ja visioimaan työn ja organi-
saation suuntaa. Kaikki kysymykset esitettiin avoimessa muodossa mahdollistaen laajat ja mo-
nipuoliset vastaukset, jotka eivät rajoitu suljetuille kysymyksille tyypillisiin kyllä/ei-vastauk-
siin. Discovery-vaiheen kysymyksissä pyrimme saamaan esille organisaation, tiimin ja yksilön

omia vahvuuksia erityisesti yhteisöllisyyteen ja kognitiivisen ergonomian hallintaan liittyen. Emme kuitenkaan käyttäneet termiä kognitiivinen kuormitus haastattelun aikana termiin liittyvän painolastin vuoksi, vaan sen sijaan puhuimme myönteiseen sävyyn esimerkiksi työn imusta, vireystilasta, oppimisesta ja tiedonkäsittelystä. Halusimme myös kuulla tarinoita, sillä ne tuovat haastatteluun syvempää kontekstia ja auttavat visioimaan sekä tunnistamaan menestystekijöitä. Dream-vaiheessa esitimme kysymyksiä kuulluista tarinoista saadaksemme esiin rikkaita yksityiskohtia teemojen ympärillä ja tarkastelimme pyrkimyksiä ja toiveita yhteisestä tulevaisuudesta. “Mitä voisi olla?” on yleiskysymys tälle haastattelun vaiheelle. Design ja Destiny-vaiheita työstettiin yhteiskehittämällä työpajassa. (Moore 2019; Cooperrider ym. 2008, luvut “The Theoretical Basis of Appreciative Inquiry”, “Appreciative Inquiry Process: How It Works”, “Discovery: What Gives Life”, “Dream: What Might Be”, “Design: How Can It Be”, “Destiny: What Will Be”, “Sample Interview Guides and Summary Report”; Watkins, Mohr & Kelly 2011, luku “Choose the Positive as the Focus of Inquiry”.) Haastatteluissa käytetty runko löytyy liitteestä 2.

3.3 Työpaja

Työpajat mahdollistavat yhteisöllisen ideointimenetelmän hyödyntämisen, ja niiden käyttö onkin suosittua organisaatioiden kehittämistyössä. Yhteiskehittämiseen kuuluu vahvasti osallistaminen, jossa mahdollistetaan aktiivisuus ja kannustetaan yhteisön jäseniä vaikuttamaan ja kehittämään yhdessä. Osallistaminen on rohkean organisaation menetelmä, jossa ilmapiiri on avoin ja mukaan ottava, ja jossa yhteisön jäsenillä on yhteinen tavoite. Koska osallistaminen luo innostusta, motivoi ja tuottaa uutta tietoa kaikille osallistujille, on tärkeää miettiä jo alussa, mitä saatavalla tiedolla tehdään. (Rinne 2021, 271–272.) Työpajoissa ryhmä voi päästää luovuuden valloilleen ja siten helpommin luoda uusia näkökulmia, ideoita ja ratkaisuja. Innovoinnin edellytyksenä on luovuus, ja luovuuden edellytyksenä on avoin ja positiivinen ilmapiiri. Ryhmätyöskentely ja verkostoituminen auttavat uuden keksimisessä, lisäksi työntekijän tunne luottamuksesta ja kuulluksi tulemisesta ovat yhteydessä ideoiden toteuttamiseen. Jotta luova ongelmanratkaisu voi toteutua, täytyy työpajan ilmapiirin olla avoin ja positiivinen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti 2021, 44, 158–159.)

Työpajatyöskentelyn onnistumisen kannalta sekä yksittäisen osallistujan että ryhmän myönteinen tunnetila on tärkeä, koska silloin osallistujien on helpompi motivoitua, rohkaistua ja innostua tuomaan ajatuksiaan esille. Ryhmän ohjaajien toiminnalla on ratkaiseva vaikutus tähän.

Rohkaisella, kannustamisella ja positiivisen palautteen antamisella osallistujille luodaan myönteistä tilaa. Mahdollisten hiljaisten osallistujien rohkaiseminen on tärkeää. (Vuori, Ristolainen, Larvi, Salokangas, Ahola, Koivisto, Jalonen, Honkonen, Toppinen-Tanner & Salmela-Aro 2008, 15.)

Myönteisellä palautteella on paljon vaikutusta, ja sen antamista kannattaa hyödyntää ryhmän toiminnan kehittämiseksi. Pienetkin positiiviset kommentit edistävät ja tukevat hyvää ilmapiiriä. Ryhmän ohjaajan asenteella ja kiinnostuksella käsiteltävää asiaa kohtaan on merkitystä tilaisuuden onnistumiselle. Kiinnostuksen osoittaminen osoittaa arvostusta ryhmää kohtaan, ja sillä on myös positiivinen vaikutus tilaisuuteen. Virtuaalisesti toteutettavissa tilaisuuksissa on hyvä kiinnittää huomiota häiriötekijöiden minimoimiseen ja tilaisuuteen asettumiseen. Tilaisuuden alussa voi pitää esimerkiksi minuutin mittaisen tuokion, jonka aikana ollaan hiljaa ja autetaan keskittymään alkavaan tilaisuuteen. (Sipponen-Damonte 2020, 104, 131.) Myönteisyys, kiinnostus ja asiaan keskittyminen edistävät tilaisuuden hyvää ilmapiiriä ja tavoitteeseen pääsemistä.

Halusimme toteuttaa osallistavan ja yhteisöllisen työpajan positiivisella ilmapiirillä, jossa osallistujien luovuus, arvot, toiveet, unelmat ja motivaation lähteet saavat sijaa, ja koimme arvostavan haastattelun soveltuvan tähän tarpeeseen. Arvostava haastattelu työpajan menetelmänä mahdollistaa myönteisen tulevaisuuden kuvittelun yhdessä, ja antaa ryhmälle valmiudet suunnitella kuinka myönteinen tulevaisuus saavutetaan. Positiivisuus edistää terveyttä ja onnellisuutta, ja näin ollen menetelmä, joka ruokkii muutosta myönteisestä perustasta, tuntui sopivalta. (Stratton-Berkessel 2010, 3, 13.) Huomioiden myös Hyvinvoiva Humak-hankeen tarkoituksena lisätä työntekijöiden hyvinvointia, koimme olevan oikean menetelmän äärellä. Yksilöhaastatteluiden Discovery- ja Dream-vaiheiden löydökset yhdistettynä työpajassa läpikäytyihin Design- ja Destiny-vaiheisiin mahdollistivat kattavan kokonaisuuden, jossa jokainen osallistuja tulee kuulluksi. Design-vaiheessa rakennetaan yhdessä visioita ja ideoita, joilla on suurin potentiaali. ”Mitä pitäisi tapahtua?” on yleiskysymys. Viimeisessä Destiny tai (Delivery)-vaiheessa keskitytään siihen, miten tiimit ja yksilöt voivat auttaa toteuttamaan ehdotuksia sekä paneudumme kollektiiviseen mielekkyyteen ja tarkoitukseen. Tässä vaiheessa yleiskysymys on ”Miten voimaannuttaa, oppia ja improvisoida?” (Cooperrider ym. 2008, luvut ”Design: How Can It Be”, ”Destiny: What Will Be”.)

3.4 Aineiston analyysi

Kaikissa yksilöhaastatteluissa hyödynnettiin Teamsin tallennusta ja litterointia, kun taas työpaja järjestettiin Zoomin välityksellä ja osana työpajan aineistomateriaalia olivat myös lisätyövälineet, Jamboard, Mentimeter ja Padlet. Tutkimusmenetelmämme toivat mukanaan suuren määrän aineistoa, jota analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin ottein sisällyttäen kuitenkin jossain määrin teoriaa tukemaan tutkimustuloksia. Analyysiin sisältyy valmisteluvaihe (Ojasalo ym. 2021, 138), jossa litteroitu teksti käytiin läpi, haastateltavien nimet poistettiin aineistosta ja mahdolliset virheet ja epäkohdat litteroinnissa korjattiin tekstiin kuuntelemalla tallenteita läpi. Osana analyysin pelkistämistä (Ojasalo ym. 2021, 139) välittömästi jokaisen haastattelun jälkeen tehtiin nostot haastattelusta litterointia ja omia muistiinpanoja hyödyntäen varmistaaksemme merkittävien kohtien kirjaamisen analyysia varten. Työpajan osalta analysoitava aineisto koostui pääosin Padlettiin valmistuneista ryhmätöistä. Ryhmätyöosuuksia työpajasta ei tallennettu.

Aineistolähtöinen analyysi aloitettiin kertaamalla tutkimuskysymykset ja poimimalla aineistosta ne ilmaisut, jotka vastaavat tutkimuskysymyksiin (Elo, Kaluja, Tohmola, Kääriäinen 2022, 220). Analysoinnissa hyödynnettiin myös Ojasalon ym. (2021, 110) ohjeistusta, jossa analysoinnissa litteroitu aineisto luetaan useaan otteeseen, luokitellaan, ja lisäksi aineistosta etsitään yhteydet käytettyyn tietoperustaan. Litteroitu aineisto analysoidaan teemoittain ja etsitään haastatteluista yhteiset esiin nousseet teemat. Haastatteluissa tulokset on luokiteltu käsiteltyjen teemojen mukaisesti: kognitiivinen ergonomia, yhteisöllisyys sekä hybridityö ja monipaikkaisuus. Erityisesti yksilöhaastatteluissa nousi esiin muitakin teemoja, mutta analyysissa rajasimme käsiteltävää aineistoa siten, että se vastaa opinnäytetyömme aiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. Tekoälyä yritettiin hyödyntää osana haastatteluiden analyysia, mutta tulokset olivat epäluotettavia ja käyttökelvottomia, sillä poe.com ei kyennyt hyödyntämään sille annettua aineistoa, vaan keksi mm. omia lainauksia, joiden pohjalta teki analyysin.

4 TULOKSET JA TUOTOKSET

Tässä luvussa esitellään käytettyjen tutkimusmenetelmien tuloksia siinä järjestyksessä kuin ne toteutettiin. Tutkimustuloksissa hyödynnetään sekä haastatteluiden että työpajan materiaaleja. Tulokset esitellään toteutusjärjestyksessä, ensin benchmarking-tulokset, sitten Humakin työryhmän jäsenille yksilöhaastatteluissa toteutetut arvostavan haastattelun Discovery- ja Dream-vaiheet ja lopuksi samaisen työryhmän jäsenille pidetyn työpajan tulokset, jossa saimme tuloksia Design- ja Destiny-vaiheisiin.

Opinnäytetyössä huomioitiin hyvän tieteellisen käytännön toteutuminen, joka Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohjeiden mukaan tarkoittaa mm. luotettavuutta, rehellisyyttä, arvostusta ja vastuunkantoa (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Kaikille tutkimusmenetelmiin osallistuville lähetettiin henkilökohtainen kalenterikutsu etätilaisuuteen. Ennen haastatteluja heille lähetettiin kutsun lisäksi tiedote tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, suostumuspyyntö vapaaehtoiseen tutkimukseen osallistumista sekä tiedote henkilötietojen käsittelystä. Suostumukset tallennettiin oppilaitoksen Wihi-järjestelmään. Tutkimusmenetelmistä syntynyttä aineistoa käsiteltiin asianmukaisesti kunnioittaen yksityisyyttä ja säilytetään kunnioittaen tietosuojaa. Aineisto säilytetään salasanalla suojatussa oppilaitoksen Teams-yhteistyösovelluksessa ja se hävitetään, kun opinnäytetyö on hyväksytty ja valitusaika umpeutunut. Työpajaan sisältyi vapaaehtoinen mindfulness-harjoite. Vapaaehtoisuudella huomioimme tutkimuseettiset periaatteet, joiden mukaan mentaalisia harjoituksia toteuttaessa tulee huomioida tutkittavan henkisen ja fyysisen vahingoittamisen välttäminen. Tieteellinen toiminta ei saa vaarantaa tutkittavien eikä tutkijoiden terveyttä tai turvallisuutta, ja tutkittavia tulee kunnioittaa vuorovaikutustilanteissa. (Kuula 2011, 62–63; Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 13.)

Tutkimustulosten luotettavuutta pyrittiin lisäämään kuvaamalla tutkimusprosessit tarkasti (Ojasalo ym. 2021, 105) ja sisällyttämällä alkuperäisiä lainauksia haastatteluista (Elo, Kajula, Tohmola, Kääriäinen 2022, 223). Lisäksi monipuolisten menetelmien käyttö auttoi muodostamaan kattavan kokonaiskuvan. On kuitenkin huomioitava, että osallistujien valikoituminen mahdollisesti vaikutti tutkimustuloksiin, sillä humakilaisten haastatteluissa ja työpajassa mukana olivat Hyvinvoiva Humak -hankkeen kognitiiviseen ergonomiaan keskittyvän kehittämissäryhmän jäsenet. Työryhmässä on todennäköisesti mukana kehittämissyönteisiä ja kognitiivisesta ergonomiasta erityisen kiinnostuneita humakilaisia. Tutkimuksen luotettavuutta olisi

voitu parantaa keräämällä aineistoa myös kehittämisryhmän ulkopuolelta. Näin olisi mahdollisesti saatu laajempi ja monipuolisempi aineisto.

Tutkimusaineiston ja sen pohdinnan avulla haetaan vastauksia alaluvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

- Millaisia onnistuneita käytäntöjä muut organisaatiot ovat kehittäneet kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden edistämiseksi hybridityössä?
- Mitä vahvuuksia ja hyviä käytäntöjä humakilaiset ovat havainneet kognitiivisessa ergonomiassa ja yhteisöllisyydessä?
- Minkälaisen ihanteellisen tulevaisuuden humakilaiset unelmoivat liittyen kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyteen hybridityössä?
- Mitä suunnitelmia Humak voi toteuttaa kehittääkseen kognitiivista ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä?

4.1 Benchmarkkaus-tulokset

Ensimmäisenä opinnäytetyön tiedonhankinnan menetelmänä käytettiin benchmarkkausta. Vertailukohteena meillä oli kaksi organisaatiota, jotka Humakin kaltaisesti toimivat monipaikkaisesti ja hybridimallilla. Näin saimme arvokasta tietoa parhaista käytänteistä sekä yhteisöllisyyteen että kognitiiviseen kuormitukseen ja ergonomiaan liittyen. Aiheen sensitiivisyyden vuoksi haastattelut tehtiin anonymisti eli haastateltavien nimiä tai organisaatioiden nimiä ei julkaista. Kutsumme tässä opinnäytetyöstä heitä nimillä haastateltava/organisaatio A ja haastateltava/organisaatio B. Litteroitua aineistoa oli 64 sivua. Haastattelukysymykset pohjautuivat tutkimuskysymyksiimme sisältäen kysymyksiä monipaikkaisen ja hybridimallilla toimivan työn vaikutuksesta työntekijäkokemukseen liittyen kognitiiviseen kuormitukseen ja yhteisöllisyyteen. Ks. Liite 1. Humak voi hyödyntää löydöksiä edistäessään henkilökuntansa työhyvinvointia omaksumalla heille sopivia menestyksekkäitä toimintatapoja.

Monipaikkaisuus ja hybridimallilla työskentely

Koronapandemian aikaan organisaatio A kehitti nopealla aikataululla ratkaisuja työnteon ylläpitämiseksi. Kun pandemian tuomat eristyksiset olivat ohi, olivat työntekijät tottuneet etätyöskentelyyn, ja osa työntekijöistä on kokenut työpaikalle saapumisen haastavaksi tämän jälkeen. Tässäkin organisaatiossa etätyöskentely koetaan keinona lisätä työn joustavuutta ja edistää työn

ja muun elämän tasapainoa. Organisaatiossa on käytössä hyvän työpaikan pelisäännöt sekä monipaikkatyön periaatteet tukevat monipaikkatyön käytäntöjä. Lisäksi käytössä on tiimikohtaiset pelisäännöt, jotka huomioivat johdon linjaukset ja työn luonteen. Nämä pelisäännöt myös määrittävät sen kuinka paljon tiimin tulee olla fyysisesti läsnä työpaikalla.

Kysyttäessä haastateltavalta A parhaita käytänteitä muille monipaikkaisille ja hybridimallilla toimiville organisaatioille liittyen yhteisöllisyyteen, hän mainitsee vuorovaikutuksen tärkeyden. Hän painottaa, että vuorovaikutuskulttuuri ei synny itsestään, vaan vaatii hyvää johtamista. Hyvä vuorovaikutus puolestaan ruokkii luottamusta ja kohtaamisia sekä oppimista. Organisaation tulee luottaa työntekijöihin, jolloin yhteisten linjausten puitteissa mahdollistetaan tasapaino autonomian ja yhteisen tekemisen välille. Manka (2023, 20) kirjoittaa etätyön supistaneen vuorovaikutusta ja lisänneen tylsistymistä, ja tämän vuoksi etätyöhön etsitään uudenlaisia ratkaisuja. Epävirallisten kohtaamisten merkitys on suuri, ja sen vuoksi etätyön pelisäännöt tulisi laatia jokaiselle työpaikalle luottamuksen vahvistamiseksi.

”Liittyy monipaikkatyöhön minun mielestäni ja liittyy vahvasti johtamiseen, että johto on läsnä, niin niitä yhteisiä kohtaamisia pitää olla riittävästi, että se yhteinen suunta täytyy pitää kirkkaana. Koska nyt kun ollaan hajallaan ja tehdään työtä eri paikoissa ja työn luonteet on erilaisia, niin se yhteinen suunta pitää olla ja näkyä organisaation kaikilla tasoilla.” (Haastateltava A)

”Esihenkilötyöllä on iso rooli eli vaikka esihenkilö tekisi useamman päivän viikossa etätyötä niin hänellä pitää olla riittävä tuntuma siitä, että mitä tapahtuu ja onko varmasti kaikki ok. Mutta kyllä siinä on myös iso vastuu sille asiantuntijalle itsellään. Itse täytyy myös olla aktiivinen eri foorumeilla ja tehdä niin kun näkyväksi se, että on olemassa.” (Haastateltava B)

Organisaatiossa B etätyön tekemistä ei ole rajattu tai määritetty, vaan organisaatiossa luotetaan asiantuntijatyötä tekevien omaan kykyyn johtaa omaa työtään. Etätyöskentelystä sovitaan oman esihenkilön kanssa perustuen työtehtäviin ja yksilöllisiin tarpeisiin. Kuten organisaatiossa A, niin tässäkin organisaatiossa työn luonne vaikuttaa siihen, missä laajuudessa töitä voi tehdä etänä. Erona organisaatioon A, haastateltava kertoi, että heille hybridimallilla työskentely oli rutiininomaista jo ennen pandemiaa. Etätyö mahdollistaa myös organisaation B työntekijöille joustavaa ajanhallintaa ja sujuvaa työntekoa, jossa työ- ja yksityiselämä ovat helpommin yhdistettävissä. Haasteena haastateltava B mainitsi live-kontaktien vähyyden ja työpäivien intensiivisyyden, sillä kotitoimistolla taukojen pitäminen unohtuu helposti.

Haastateltava B kokee, että hybridimallilla toteutetut tilaisuudet, joissa osa osallistujista on fyysisesti samassa tilassa ja osa on etäyhteyksien päässä, ovat haastavia järjestää ja osallistua. Organisaatio B:n tavoitteena on toteuttaa kaikki tapaamiset yhdenvertaisuutta vaalien, jotta kaikki osallistujat kokevat tulevansa kuulluiksi. Tätä tuetaan muistuttamalla tilaisuuksien alussa yhteisesti sovituista käytänteistä, kuten puheenvuorojen pyytämistä kättä nostamalla sekä sopimalla tilannekohtaisesti kameroiden käytöstä. Hybridimallilla työskentelyä tukee myös keskustelukanavien käyttötarkoitusten määrittelyt ja selkeät ohjeet sisäiselle viestinnälle. Kokoukset pyritään aikatauluttamaan enintään 45 minuutin mittaisiksi, ja niiden yhteydessä pyritään pitämään myös vapaamuotoisempia juttutuokioita tai jokin palauttava tai rentouttava tuokio.

Kognitiivinen kuormitus ja kognitiivinen ergonomia

Haastateltava A kertoi, että kognitiivinen kuormitus on aiheuttanut joillakin työntekijöillä ahdistuksen ja epäonnistumisen kokemusta. Erityisesti työntekijät, joilla on huonommat itsensä johtamisen taidot ovat kokeneet hybridimallilla työskentelyn lisäävän kuormitusta. Kognitiivista kuormitusta on pyritty vähentämään digimentorien ja digimediatiimin avulla sekä panostamalla työaikasunnitteluun. Haastateltava A nosti esiin muutostilanteille tärkeän vanhasta poisoppimisen tärkeyden, sillä ei voi jatkuvasti kasata vanhan päälle uutta, vaan täytyy myös irtautua vanhoista toimintamalleista. Itsensä johtamisen taidot ja psykologinen turvallisuus ovat organisaatiolle tärkeitä teemoja ja niiden avulla edistetään myös kognitiivista ergonomiaa.

Tukena kuormituksen hallinnassa muutostilanteita ajatellen organisaatio A käyttää kohdentamatonta työaika työaikasunnittelussa. Organisaation taukokulttuuri on joustava ja työntekijälähtöinen, fyysisellä työpaikalla tilaa on niin yhteisöllisille aktiviteeteille kuin hiljaisille hengähdystauoille. Haastateltava A itse viettää merkittävän ajan työajastaan toimistolla ja helpottaa siirtymistä työtehtävästä toiseen esimerkiksi käymällä kahvihuoneessa tai vaihtamalla muuttaman sanan kollegan kanssa. Organisaation tuen lisäksi haastateltava A painotti yksilön omaa vastuuta. Tavoitteena on, että jokainen organisaatiossa tulee nähdyksi ja kuulluksi, ja samanaikaisesti yksilön tulee ottaa itse vastuuta omasta hyvinvoinnista.

”Ollaan myös pidetty niin kun henkilöstökoulutuksia kognitiivisesta ergonomiasta ja kuormittavuudesta ja työvälineitä siihen, että millä tavalla sitä voi hallita. Ja se liittyy myös vahvasti siihen oman työn johtamiseen, että mitä työvälineitä itsekin voi käyttää, jotta se kognitiivinen ergonomia toteutuisi mahdollisimman hyvin ja kuormittavuutta saataisiin vähemmälle.” (Haastateltava B)

Kognitiivista kuormitusta aiheuttavat usein samanaikaiset, joskus pitkäkestoisetkin, kesken-eräiset asiat haastateltava B:n mukaan. Hän kokee, että kuormittuneisuuden tunnetta voi helpottaa keskittymällä olennaisiin tehtäviin ja kiinnittämällä huomiota siihen, että tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Haastateltava mainitsi myös, että kognitiivista kuormitusta voi aiheuttaa myös henkilöiden erilaiset työskentely- ja vuorovaikutustavat. Organisaatiossa B kannustetaan avoimeen keskusteluun, sillä asioiden puheeksi ottaminen usein helpottaa kuormitusta. Verkon välityksellä työskennellessä työtahti on monilla intensiivinen, jolloin palauttavat hetket palaverien välissä puuttuvat, eikä vapaata jutustelua kollegan kanssa välttämättä synny.

Tukeakseen hybridimallilla työskentelyä organisaatiossa B työntekijöille jaetaan vinkkejä työn tauottamisen tueksi. Haastateltava kertoi lisäksi, että organisaatiolla on käytössä työhyvinvointiin liittyvä vuosittainen suunnitelma vaihtelevin teemoin. Käsiteltyjä aiheita ovat esimerkiksi stressin hallinta ja palautuminen tai osaaminen. Aiheita käsitellään työntekijöiden kanssa konkreettisilla tasoilla, kuten vaikkapa miten liikunta vaikuttaa stressin hallintaan.

Yhteisöllisyys

Organisaatiossa A yhteisöllisyyden vaaliminen näyttäytyi erityisen vahvana. Se mielletään keskeiseksi tekijäksi, joka tukee sekä työntekijöiden hyvinvointia että organisaatio toimivuutta. Samoin se on voimavara, joka auttaa muutoksen läpiviemisessä. Strategiassa korostetaan yhteisöllisyyttä ja hyvinvoivan työyhteisön merkitystä, ja tämä heijastuu työyhteisön kehittämissäryhmän toimintaan ja hyvinvointia tukeviin toimenpiteisiin. Fyysisellä työpaikalla järjestetään yhteisöllisiä tempauksia, ja kasvokkain kohtaamisiin pyritään tuomaan merkityksellisyyttä. Organisaatiossa tunnistetaan merkitykselliset kohtaamiset avaintekijänä uudistumisessa ja kehityksessä.

Haastateltava A mainitsee yhteiskehittämisen olevan lähestymistapana korvaamaton, sillä vaikka se vaatiikin merkittävää ajallista panostusta, niin työskentelytapana se lisää osallisuuden tunnetta sekä vähentää työyhteisön kuormitusta. Organisaatiossa kannustetaan kokeilukulttuuriin ja haastattelusta ilmenikin, että organisaatiolla A on vahva kyky ja rohkeus mukautua ja kehittää uusia käytäntöjä. Työntekijöihin luotetaan, ja heille halutaan varmistaa psykologinen turvallisuus, jossa työntekijät voivat olla oma itsensä ja tuoda esille omat ajatuksensa. Haastateltava A mainitsee, että tämä myös lisää työn hallinnan tunnetta, tuottavuutta ja uudistumiskykyä.

Yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin ylläpitämiseksi organisaatiossa A panostetaan läsnä olevaan esihenkilötyöhön. Esihenkilön tulee olla tiimensä saatavilla niin emotionaalisesti kuin fyysisestikin. Vaikka esihenkilöllä olisikin työviikko täynnä palavereja, niin ennalta ilmoitettua aikaa tiimiläisille täytyy löytyä eikä ketään tiimistä saa jättää ulkopuolelle. Koetaan, että saavutettavuus vaatii myös fyysistä läsnäoloa työpaikalla.

Työyhteisön vuorovaikutusta ja luottamusta on kasvatettu muun muassa kutsumalla pääluottamusmies mukaan esihenkilöfoorumiin organisaatiossa A. Hyvinvointivalmentaja Jouko Mikkola (2022, 147) mainitsee myös luottamuksen työilmapiiriin vaikuttavana asiana. Mikkolan mukaan vahva keskinäinen luottamus tukee itsetuntoa, lisää motivaatiota, edistää luovuutta ja luo positiivista työilmapiiriä tuoden avoimuutta uusille ajatuksille ja ideoille. Haastateltava A mainitsee, että johdon rooli työpaikan yhteisöllisyydessä on tärkeä. Henkilöstön kokemuksia tulee kuunnella herkällä korvalla, palautetta tulee antaa ja vastaanottaa aktiivisesti. Haastateltava B korosti myös hyvän johtamisen tärkeyttä henkilöstön tukemisessa, ja organisaation esihenkilöt tapaavatkin toisiaan säännöllisesti, ja heille taataan laadukas tiedonkulku ja keskinäinen tuki.

Haastateltava B korosti yhteyden ja vuorovaikutuksen merkitystä. Hän huomautti, että riippumatta siitä millä tavalla työskentelemme, on tärkeää ylläpitää vuorovaikutusta kollegoihin ja varmistaa, että jokaisella työntekijällä on työyhteisössä henkilö, johon olla yhteydessä. Tämä edistää työntekijöiden hyvinvointia, vähentää etätyön tuomaa yksinäisyyttä ja luo turvallisen ympäristön.

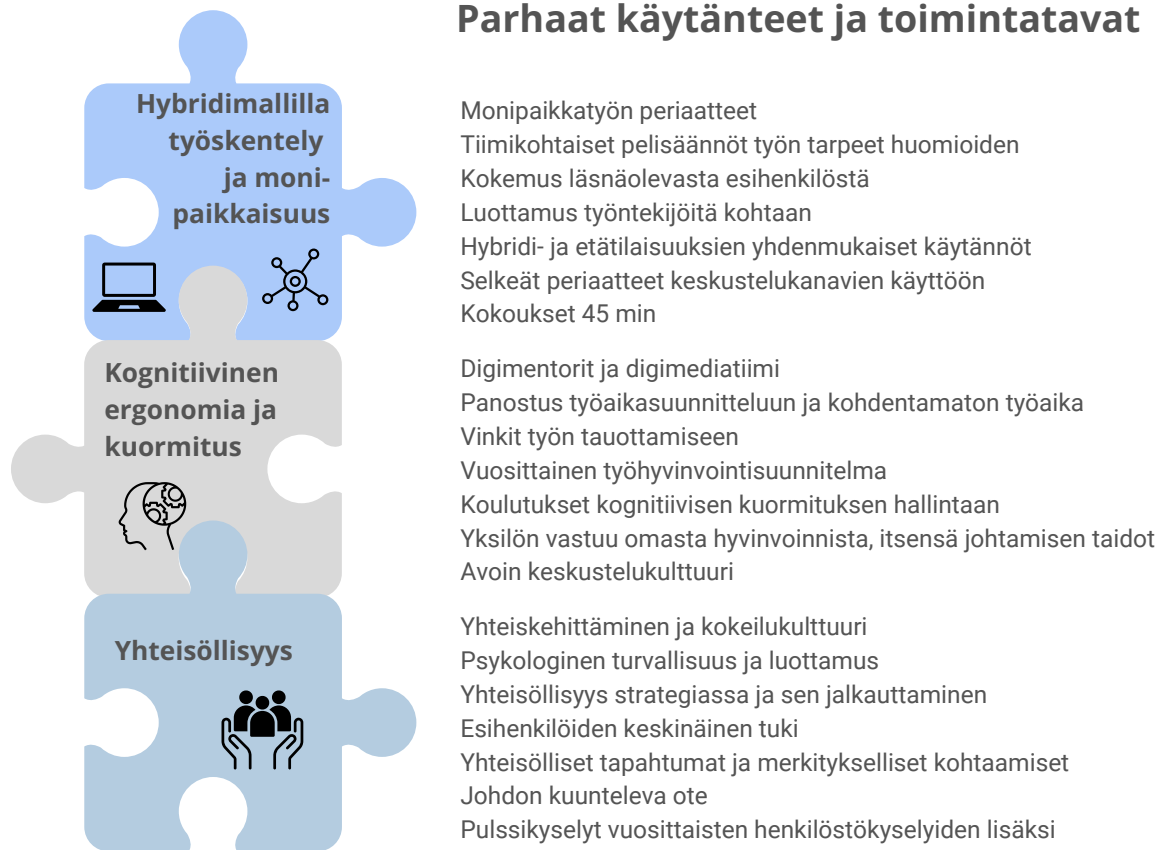
“Meidän vahvuus on vahva yhteisöllisyys, joka kantaa meitä läpi muutoksen, tuo välittämisen kokemusta ja tuo jaksamista työhön.” (Haastateltava A)

”Ei pidä luottaa siihen, että ne kohtaamiset ja yhteisöllisyys syntyy itsestään. Kaikki hyvän työpaikan kulttuuri syntyy vaan yhdessä tekemällä, mutta kyllä sitä vuorovaikutuskulttuuria on johdettava.” (Haastateltava A)

”Olemme yhdessä henkilöstön kanssa määritelleet, että mikä meille on keskeistä toimintakulttuurissa ja millä tavalla me voimme tukea psykologista turvallisuutta.” (Haastateltava B)

Organisaatiossa A mitataan henkilöstön tyytyväisyyttä vuosittain henkilöstökyselyillä, lisäksi pohdinnan alla ovat pulssikyselyt, kun taas organisaatiossa B työtyytyväisyyttä mitataan vuosittaisten kyselyiden lisäksi kuukausittain pulssikyselyillä. Pulssikyselyissä kysytään muun mu-

assa työvireestä ja jaksamisesta. Kyselyssä on myös avoimia kysymyksiä, jotta halutessaan kyselyyn osallistujat voivat vastata kattavammin. Kuvioon 7 on koottu haastatteluissa esiin nousseita parhaita käytänteitä ja toimintatapoja liittyen haastatteluiden teemoihin.



Kuvio 7: Benchmarking-haastatteluista esiin nousseet parhaat käytänteet ja toimintatavat liittyen monipaikkaisuuteen ja hybridimallilla työskentelyyn, kognitiiviseen ergonomiaan ja kuormitukseen sekä yhteisöllisyyteen.

Keskeiset löydökset ja haasteet

Tutkimusmenetelmän aineistosta ilmeni selkeästi yhteisöllisyyden ja kognitiivisen ergonomian nivoutuminen yhteen. Yhteisöllisyys nousi voimakkaana esiin molempien organisaatioiden toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. Otalan (2011, 181) mukaan vuorovaikutus tukee työntekijöiden hyvinvointia ja vähentää kognitiivista kuormitusta. Haastateltavat kokivat, että hyvä vuorovaikutus, esihenkilöiden saavutettavuus ja psykologinen turvallisuus ovat tärkeitä elementtejä, jotka auttavat työntekijöitä tuntemaan olonsa kuulluiksi ja parantaa heidän työssään jaksamistaan. Yhteiskehittäminen mainittiin myös tärkeänä tekijänä lisäämään osallisuuden tunnetta ja vähentämään kuormitusta.

Haastatteluista ilmeni, että molemmat organisaatiot ovat panostaneet erityisesti hybridimallilla työskentelyn kehittämiseen, mutta heillä on hieman erilaiset lähestymistavat ja haasteet. Organisaatioiden arvot vaikuttivat oletetusti painotettuihin asioihin. Lisäksi haastateltavat työskentelivät etänä kovin erilaisia määriä, ja tämäkin mahdollisesti vaikutti myös vastauksiin. Keskeistä molemmille organisaatioille oli kuitenkin tasapainon löytäminen yksilöiden joustavuuden ja autonomian sekä toimivan yhteisöllisyyden välillä. Onkin tärkeää muistaa, että kuormittavat tekijät vaihtelevat yksilöittäin. Esimerkiksi uudistuva teknologia ja sen oppiminen on jollakin työtä sujuvoittava ilon aihe ja toiselle kuormitusta aiheuttava tekijä. Avoin vuorovaikutus ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen auttavat hallitsemaan kuormitustekijöitä työyhteisössä.

Osana benchmarkkaus-prosessia emme suoranaisesti verranneet Humakin käytäntöjä muihin organisaatioihin. Koemme kuitenkin, että haastateltavien organisaatioiden valinta ja tutkimusmenetelmän valinta soveltuivat hyvin tarkoituksiimme, ja saimme kattavasti kartoitettua, kuinka asioita tehdään. Molemmissa organisaatioissa oli käytössä monipuolisesti keinoja ja käytäntöjä kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi.

4.2 Arvostava haastattelu yksilöhaastatteluissa- tulokset

Maalis- ja huhtikuussa 2024 haastattelimme Hyvinvoiva Humak -hankkeen kognitiivisen kuormituksen työryhmän jäseniä. Haastattelukutsu lähetettiin kaikille kahdeksalle työryhmän jäsenelle ja heistä kuusi osallistui. Kutsumme heitä haastateltavaksi C, D, E, F, G ja H tässä opinäytetyössä. Kerroimme haastateltaville lyhyesti opinäytetyön aiheesta sekä toimme esiin, että haastattelu toteutetaan hyödyntäen arvostavan haastattelun menetelmää, jonka vuoksi kysymysten muotoilu on tietäntyyppistä. Kannustimme haastateltavia kehumaan itseään ja organisaatiotaan sekä annoimme luvan unelmoida ja visioida rohkeasti. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 195 sivua.

Haastateltavien työuran pituus Humakissa oli vaihteleva. Eräs haastateltava oli ollut töissä organisaatiossa vasta puoli vuotta, kun taas toinen viisitoista vuotta. Joukosta löytyi kokemusta työskentelystä TKI-puolelta hankkeiden parissa, mutta suurin osa haastateltavista toimi lehtoreina keskittyen opettamisvastuisiin ja pedagogiseen kehittämiseen. Roolien monipuolisuus nousi myös esille haastateltavien taustatiedoista, sillä monella oli samanaikaisesti opetusvastuuta, opinäytetöiden ohjausvastuuta sekä tutkimushankkeisiin osallistumista. Joukosta löytyi kokemusta myös niin tiimivastaavana kuin esihenkilönäkin. Kaikilla haastateltavilla oli kokemusta siitä, miten organisaation monipaikkaisuus ja etätyöskentely näkyvät heidän työssään.

Valmistauduimme haastatteluihin huomioiden arvostavan haastattelun 4D-mallin. Huomioiden haastateltavien työntäyteisen kevään päätimme varata jokaiseen haastatteluun 60 minuuttia. Tämä oli riittävä aika saada paljon tietoa sekä merkityksellisiä ja yksityiskohtaisia tarinoita Discovery-vaihetta ajatellen. Samoin ehdimme käydä läpi Dream-vaihetta antamalla haastateltavien ideoita, unelmoida ja esittää toiveita liittyen työpaikkaansa. Arvostavassa haastattelussa tarinat ovat tärkeässä roolissa, ja meidän tehtävänä haastattelijoina on esittää kysymyksiä näistä kuulluista tarinoista. Tarinoihin perehtyminen tuo haastatteluihin lisää tarvittua syvyyttä, mutta myös lisää pituutta, jolloin yksilöhaastatteluissa ei ollut mahdollisuutta käydä läpi Design – ja Destiny -vaiheita. Toisaalta, koska juuri Design- ja Destiny-vaiheet soveltuvat erityisen hyvin yhteiskehittämiseen ja toiminnalliseen työpajaan, pystyimme jatkamaan menetelmän hyödyntämistä työpajassa. Siemen keskusteluun kylvettiin yksilöhaastatteluissa, mutta varsinainen kehittämistyö säästettiin työpajaan. Tällöin saimme myös eheän kokonaisuuden arvostavan haastattelun menetelmästä. Tästä lisää kohdassa 4.3.

Discovery-vaiheesta esiin nousseet vahvuudet

Aloitimme haastattelut kartoittamalla, mitä haastateltavat arvostavat nykyisessä työssään ja organisaatiossa. Pyrimme tunnistamaan vahvuudet ja resurssit, jotka tukevat työntekijöiden ja organisaation menestystä. Kysymysten avulla halusimme syventyä hybridimallilla työskentelyyn, kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden teemoihin. Haastateltavat toivat ilmi mielipiteitään siitä, kuinka yhteisöllisyyttä tulisi ylläpitää. Saimme myös näkökulmaa siihen, miten kognitiivinen ergonomia ja yhteisöllisyys liittyvät toisiinsa.

Hybridimallilla työskentelyn ja monipaikkaisuuden tuomat vahvuudet

Haastateltavat kokivat hybridityön tuovan monia työn tehokkuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä hyötyjä työelämään ja arkeen. Koettiin, että etätyö mahdollistaa paremman työn ja yksityiselämän tasapainon, jolloin työnteko on tehokkaampaa ja työaikatauluissa voi paremmin huomioida henkilökohtaiset tarpeet ja mieltymykset. Mahdollisuus työskennellä rauhallisessa ja itse valitussa ympäristössä parantaa keskittymiskykyä ja henkilökohtaista hyvinvointia. Etätyöskentelyn ollessa vallitsevat työskentelymuoto, kampuksella käynti koetaan virkistävänä ja vaihtelevana. Haastateltavien mielipiteet tukevat teoriaa, jonka mukaan pääosa tietotyöläisistä kokee etätyön hyödyt haittoja suuremmiksi (Boijer-Spoof Heikinheimo & Ilmivalta 2021, 16). Humak sai arvostusta myös siitä, että työnkuvien erilaisuus ymmärretään, ja tämä huomioidaan myös siinä, minkä verran töitä tulee tehdä kampuksella.

Monipaikkaisuuden tuomia vahvuuksia ei haastatteluissa juurikaan korostettu, vaikka monipaikkaisuus näkyikin kaikkien haastateltavien työssä. Koetaan, että monipaikkaisuus mahdollistaa erilaisia toimintatapoja eri kampuksilla, ja näistä voidaan oppia. Lisäksi monipaikkaisuus osaltaan mahdollistaa kokousten järjestämisen etänä sekä ruokkii etätyöskentelyä ja siihen liittyvää työkuultuuria.

”Valtaosaa kollegoista tapaa Teamsissa ja useimmat kokoukset on Teamsissa, koska kyseessä on monipaikkainen organisaatio.” (Haastateltava G)

”Onhan etätyöskentely ihan hirveästi kehittynyt koronan jälkeen ja koronan aikana ja sitä ennenkin, että kyllä tässä mun mielestä alkaa olla jo semmoista yhteisöllisyyttä ja joustavuutta ja toisten kohtaamista, mitä aikaisemmin haluttiin vaan liivenä.” (Haastateltava H)

Kognitiiviseen ergonomiaan ja työn hallintaan liittyvät vahvuudet

Haastateltavilla oli käytössä erilaisia keinoja kognitiivisen ergonomian hallintaan, ja he kokivat etätyön edistävän sen hallintaa. Taukojen pitäminen, työajan rajaaminen ja työajan joustavuus mainittiin keskeisiksi tavoiksi varmistaa oma työssä jaksaminen. Etätyössäkin koetaan tarvetta rytmittää työpäivä, ja tehdä toimia, jotka auttavat siirtymään työtehtävästä toiseen. Itsestä huolehtiminen riittävällä unimäärällä, liikunnalla, harrastuksilla, terveellisellä ruokavaliolla ja mielekkäällä vapaa-ajan tekemisellä luovat pohjaa työssä jaksamiselle. Tietoperustasta on myös noussut esiin, että kognitiiviseen ergonomiaan liittyvän aivoterveiden vaaliminen on tärkeää. Vedenjuonti auttaa keskittymisessä, kun taas mm. hyvät rasvat ja glukoosi varmistavat aivojen energiansaannin ja edistävät aivojen hyvinvointia (Aivoliitto 2024). Joillakin haastateltavilla mielekkäiden asioiden poisjääminen arjesta toimii varoitusmerkinä. Kun näihin osa-alueisiin ei jaksaa panostaa, voi se olla merkki liiallisesti työmäärästä. Tehonokoset koettiin myös vireys-tilaa ja työssä jaksamista kohentavana keinona.

”Mä jätän nykyään vähän sen työ-sanon sulkuihin, että (työ)hyvinvointi. Niin miksi sitten jättää siihen sulkuihin, niin se on siitä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista kuitenkin sitten perimmältään mun mielestä kysymys.” (Haastateltava E)

Haastatteluiden joukossa oli myös jaksamisen ääri rajoilla käyneitä henkilöitä, ja heidän joukossansa taito omien rajojen asettamiseen mainittiin vahvuutena ja myös välttämättömyytenä. Opi sanomaan EI töissä -kirjassa hyvinvointivalmentaja Heidi Alamikkela (2019, 12, 14, 25–31) muistuttaa myös rajojen asettamisen tärkeydestä, sillä se myös suojelee työuupumukselta. Rajojen asettamista voi harjoitella. On toki tärkeää ottaa vastuu omista työtehtävistä, mutta, kun oma aika ja jaksaminen on itselleen tärkeää, voi työtehtäville, jotka eivät itselleen kuulu

sanoa ei ilman syyllisyyden tunnetta. Viesti tulee sanoa selkeästi ja lujasti, ilman turhaa kierteilyä, mutta asianmukaisen selityksen kera. Lisäksi mikäli mielessä on ajatus siitä, kuinka asian voisi hoitaa, kannattaa se myös kertoa. Haastatteluiden perusteella kuitenkin joillekin työn hallinnan tunnetta ja keinoa hallita stressiä tuo mahdollisuus tehdä töitä hetken aikaa satunnaisesti viikonloppuisin, jolloin paine työmäärästä tulevalle viikolle on vähäisempi.

Eräs haastateltava mainitsi kyvyn itsereflektioon tärkeänä osana työssä jaksamista, sillä se auttaa häntä tarkastelemaan omaa toimintaa, omaa jaksamista sekä kehittämään omaa toimintaansa. Valmennuksen ammattilainen Nina Rinteen (2021, 241) mukaan itsereflektio ja hyvä itsetuntemus mahdollistavat yksilölle toimintatavan, jolla muutoksiin voi reagoida joustavasti. Itsereflektointitaito antaa harkintaa, joka auttaa yksilöä tarkastelemaan omaa toimintaansa objektiivisesti ja tarpeen mukaan muuttamaan toimintaansa uusia näkökulmia hyödyntäen.

Vahvuuksina opetuslalla Humakissa mainittiin vaikuttamismahdollisuudet, oman osaamisen hyödyntäminen, työn ja arvojen yhteensopivuus sekä organisaation pedagoginen osaaminen. Opetustehtävät koettiin työn imua, vireystilaa ja hyvinvointia lisäävinä tekijöinä. Monipuolisen työnkuvan tuoma mielenkiinto ja haastavuus nostettiin esille useamman haastateltavan toimesta. Verkko-opinnoissa pariopettaminen mainittiin hyvänä keinona saada vuorovaikutteellisuutta ja kollegan tukea webinaareihin, jolloin opetustuokio sujuu helpommin. Haastateltavat kokevat opetustyön kuormittavaksi, mutta nostivat myös esille, että organisaatio pyrkii luomaan työtä tukevia rakenteita esimerkiksi Hyvinvoiva Humak -hankkeen avulla. Kerrottiin, että työhyvinvointia kartoitetaan säännöllisesti ja löydöksiin etsitään aktiivisesti ratkaisuja.

”Sitä toivoo ja haaveilee siitä, että pystyisi joidenkin opiskelijoiden elämään vaikuttamaan positiivisella tavalla, heidän polkuihinsa ja osaamiseensa ja oppimiseensa ja käsitykseensä itsestään.” (Haastateltava C)

”Että voit olla ammatillisesti niin kokonaisvaltaisesti hyödyksi sekä työnantajallesi että sitten yhteiskunnalle laajemmin, niin se on todella palkitsevaa ja merkityksellistä oman hyvinvoinnin kannalta. (Haastateltava E)

Pohtiessaan työn imua, työn tehokkuutta ja vireystilan ylläpitoa, haastateltavat toivat esiin näitä osa-alueita edistäviä käytänteitä ja vahvuuksia. Haastatteluissa korostui työn imun yhteydessä työn merkityksellisyys ja mielekkyys. Tutkimista rakastavalle, työn imun kesto voi olla lähes loputon, silloin kun saa tehdä tutkimustyötä. Jotkut taas mainitsivat tykkäävänsä uppoutua ruutiineihin ja näpertämiseen, kun taas toisella haastavat tavoitteet lisäävät työn imua. Haastatteluissa nousi myös esille, että työn imu lisääntyy merkittävästä, kun työntekijällä on vahva am-

matillinen itseluottamus ja itsetunto, hänellä on mahdollisuus jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen. Tällöin työntekijä kokee olevansa riittävästi, on motivoitunut ja työhönsä sitoutunut, ja tämä puolestaan edistää työssä jaksamista, työn imua ja tehokkuutta. Haastateltavien kokemukset vahvistavat Mankan (2023, 101) määritelmää työn imusta, sillä Manka kertoo sen olevan positiivinen tunnetila, jossa on havaittavissa tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista.

Haastateltavat korostivat työstä palautumisen tärkeyttä erilaisin keinoin, jolloin keskittymiskyky ja työtehokkuus ovat paremmat. He painottivat taukojen merkitystä vireystilan ylläpitämisessä työpäivän aikana. Lyhyet tauot niin pitkissä palaverissa kuin palaverien välissäkin parantavat kognitiivista ergonomiaa, auttavat heitä siirtymään työtehtävästä toiseen ja ovat tärkeä osa palautumista. Koira lemmikkinä tuo monelle luontevan syyn tauottaa työtä ja pitää vireystilaa parantavaa happihyppelyä myös kotitoimistolla.

”On antoisaa suunnitella se, kun tavoite on saatu, että miten tähän tavoitteeseen päästään. (Haastateltava H)

”Jos mä vedän palaveria, niin mulle on kunnia-asia, että mä saan sen ajallaan maaliin.” (Haastateltava G)

”Mulla on esimerkiksi kaikki ilmoitukset kytketty pois.” (Haastateltava D)

Työn tehokkuuden ylläpitämiseen haastateltavat mainitsivat myös teknologisia välineitä ja henkilökohtaisia toimintamalleja. Mahdollisuus suunnitella ja kalenteroida työpäivät antaa joustavuutta ja hallinnan tunteen, joka vaikuttaa positiivisesti keskittymiseen ja tehokkuuteen. Monilla on käytössä päivittäinen tai pidemmän aikavälin työlista, josta tehtyjä asioita voi hyvillä mielin ruksia yli. Excel ja ajatuskartta (mindmap) koetaan myös tehokkaiksi tavoiksi hallita työmäärää ja saada asioita aikaiseksi. Yksi haastateltavista mainitsi, että hän ylläpitää tehokkuutta ja estää keskeytyksiä pitämällä sovellusten hälytykset pois kytkettyinä työskentelyn aikana.

Haastateltavat voisivat hyötyä myös Pomodoro-tekniikasta keskittymiseen liittyen. Nimi voi olla harhaanjohtava, mutta käytännössä tekniikka auttaa ajanhallinnassa ja ehkäisee kognitiivista kuormitusta. Tekniikassa keskitytään ajastimen avulla 25 minuuttia vain ja ainoastaan tiettyyn tehtävään ja sen jälkeen pidetään lyhyt tauko, jolloin ei olla tietokoneen äärellä. Tämän jälkeen jatketaan jälleen työskentelyä, ja kun neljä 25 minuutin jaksoa on täynnä taukoineen, pidetään pidempi tauko. (Koulutus.fi 2024.)

Multitasking jakoi mielipiteitä, joku mainitsi, että on tietoisesti luopunut siitä kokonaan, kun taas toinen mielessään lisää tehokkuutta multitaskaamalla silloin kun se on mahdollista. Tietokirjailijat Kati Boijer-Spoof Heikinheimo ja Riikka Ilmivalta (2021, 66) kirjoittavat, että vaikka multitaskaus voi tuntua tehokkaalta, niin todellisuudessa voidaan käyttää termiä switchtasking, sillä aivot eivät pysty suoriutumaan samaan aikaan kahdesta tai useammasta kognitiivisesti vaativasta tehtävästä, vaan huomio siirtyy vuorotellen tehtävästä toiseen.

Selvitimme haastatteluissa myös tiedonkäsittelyyn ja alustoihin liittyviä käytänteitä ja mielipiteitä työn sujuvuutta ajatellen. Digitaaliset välineet, kuten Teams ja sähköposti ovat olennaisia tiedon organisoinnissa ja ajankäytön hallinnassa. Monet mainitsivat arvostavansa esimerkiksi Teamsin kykyä keskittää tietoa yhteen paikkaan, ja kaiken kaikkiaan Teamsin käyttö on koettu myönteisenä. Tiedonkäsittelyn lisäksi Teams mahdollistaa hybridityössä vaivattoman ja sujuvan organisaation sisäisen viestinnän ja yhteydenpidon kollegoiden kanssa. Alustojen monikäyttöisyyden lisäksi haastateltavat arvostavat pysyvyyttä ja teknistä tukea. Monet haastatteluista mainitsivat hyödyntävänsä tekoälyä apuna esimerkiksi ideoinnissa. Työhyvinvointiasiantuntija Tiina Koivuniemi (2020, 97) korostaa, että tekniikan ja alustojen tulisi olla käyttäjystävällisiä ja tukea ihmisen luontaista tiedonkäsittelyä. Kun tekniikassa panostetaan kognitiiviseen ergonomiaan, luodaan myös paremmat edellytykset flow-tilan saavuttamiselle työkentelyssä.

Yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutuksellisuuteen liittyvät vahvuudet

Haastatteluista ilmeni, että Humakissa on käytössä sekä organisatorisia että henkilökohtaisia käytänteitä yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Teknologia-painotteisten kohtaamisten rinnalla livekohtaamisia arvostetaan, ja haastateltavat painottivat kasvokkain tapahtuvien tapaamisten merkitystä sekä yhteisöllisyyden että myös oman hyvinvoinnin tukemiseksi. Osa kertoi arvostavansa mahdollisuutta kohdata kollegoita myös vapaa-ajalla ja vapaamuotoisissa tapaamisissa, sillä he kokivat, että tällainen toiminta lisää yhteisöllisyyttä ja näin madaltaa kynnystä olla kollegaan yhteydessä. Aiemmin mainittu Teams on kotitoimistolla työskenteleville tärkeä työväline yhteisöllisyyden ylläpitämiseen kaiken tasoisissa vuorovaikutustilanteissa ja viestinnässä. Samoin verkossa toteutettava aamukahvit-tapahtuma vaikutti olevan tärkeä tiedonkulullisesti useammalle henkilölle.

”Pyritään ihan jo oman mielenterveyden takia tapaamaan toisiamme.” (Haastateltava F)

”Yhteisöllisyys syntyy jotenkin yhteisten tavoitteiden edistämisestä. Keskustelemalla etsitään yhteisiä näkemyksiä ja yhteisiä käytäntöjä, mikä olisi parasta.”
(Haastateltava H)

Humakissa vallitsee aidosti avoin keskustelukulttuuri, jossa jokaisen mielipiteitä kunnioitetaan ja halutaan kuulla. Koetaan, että tukiverkostot ja mahdollisuus keskustella avoimesti kollegoiden kanssa auttavat työssä jaksamisessa. Eräs haastateltava koki yhteisöllisyyden tunteen muodostuvan hieman eri lähtökohdista, riippuen siitä minkä asian parissa töitä tekee. Opintojakson toteuttamisessa yhteisöllisyys syntyy yhdessä tekemisestä ja erilaisten osaamisten arvostamisesta, kun taas hanketyössä yhteisöllisyys muodostuu päämäärän kautta. Haastateltavat mainitsivat myös yhteisöllisten tapahtumien, kuten bestispäivien ja kehittämispäivien merkityksellisyyden. Näihin tapahtumiin liittyi selkeitä toiveita, joita käsittelemme seuraavassa alaluvussa. Kuvioon 8 on koottu haastatteluissa esiin nousseita vahvuuksia.



Kuvio 8: Arvostavissa haastatteluissa ilmenneitä vahvuuksia.

Dream-vaiheesta esiin nousseet unelmat

Haastatteluissa haastateltavat keskittyivät vahvuuksien lisäksi unelmoimaan heille itselleen toivottavasta ja myönteisestä tulevaisuudesta, jotta saimme tietoa siitä, millainen olisi ihanteellinen työympäristö. Alla olevissa kappaleissa unelmat ovat jaoteltu liittyvän joko hybridimallilla työskentelyyn ja monipaikkaisuuteen, kognitiiviseen ergonomiaan ja työn hallintaan tai yhteisöllisyyteen. Kategorioihin jakaminen oli haastavaa, sillä usein unelma liittyi vähintään kahteen näistä kategorioista. Esimerkiksi parityöskentelyn kehittäminen nähtiin vaikuttavan positiivisesti niin kognitiiviseen ergonomiaan kuin yhteisöllisyyteenkin.

Hybridimallilla työskentelyyn ja monipaikkaisuuteen liittyvät unelmat

Työskentelytapoihin liittyvät joustavat käytänteet nousivat haastatteluissa merkittäviksi teemoiksi. Haastateltavat toivoivat etätöiden tuoman joustavuuden jatkuvan myös tulevaisuudessa, mutta useampi unelmoi kuitenkin parannuksista kampusten sijaintiin ja saavutettavuuteen ja niiden tilaratkaisuihin. Helposti saavutettavat kampukset lisääisivät käyttöastetta ja vaikuttaisivat positiivisesti yhteisöllisyyteen. Eräs haastateltava koki, että jaottelu etä- ja lähityöhön luo eriarvoisuutta työn tekemisen malleihin, kun todellisuudessa ne ovat vain erilaisia tapoja tehdä töitä. Hän toivoikin, että etä- ja lähityöjaottelun sijaan siirtyisimme puhumaan erilaisista sosiaalisista työympäristöistä, joissa työtehtävät määrittäisivät sijainnin työn tekemiselle. Hän kokee, että tämä tehtävälähtöisyys työympäristön valinnassa voisi myös parantaa kognitiivista ergonomiaa, kun ei olisi painetta siitä, että täytyy mennä toimistolle, vaikka verkossa tehtävät työtehtävät eivät sitä vaatisikaan. Niin sanonut livetehävät voisivat sitten sijoittua päivään, jolloin työympäristö on toimistolla.

”Ajattelen, että meidän pitäisi siirtyä tästä niinku seuraavaan vaiheeseen ja puhua niinku sosiaalisesta työympäristöstä, joka pitää sisällään kaikenlaiset työn tekemisen muodot ja tavat.” (Haastateltava H)

”Toivoisin, että olisi siis hyvä balanssi läsnä kohtaavan työn ja sitten etätöiden välillä.” (Haastateltava C)”

Haastatteluissa korostui työn digitaalinen luonne ja kampusten sijainti ympäri Suomea sekä näiden vaikutus työn tekemisen tapoihin ja yhteisöllisyyteen. Työn digitalisoituminen on mahdollistanut monipaikkaisen työskentelyn ja kohtaamiset niin kollegoiden kuin opiskelijoiden kanssa tapahtuvatkin usein verkossa. Eräs haastateltavista toivoi, että enemmän tapaamisia järjestettäisiin hybriditoteutuksella, jossa osallistuminen on mahdollista sekä livenä että etänä. Hän tiedosti näiden tapaamisten haasteet, mutta koki, että riittävillä resursseilla toteutus voisi

olla laadukasta. Yhteistyötä eri kampusten välillä arvostetaan ja samalla tiedostetaan, että toimintatavat voivat vaihdella kampusten välillä. Eräs haastateltavista kuvaili, että organisaatio on nykyään pistemäinen, mutta hän toivoisi verkostomaisuutta organisaatioon. Kampusten väliin tiedon jakamiseen ja vuorovaikutukseen kaivattiin edelleen kehitystä, vaikka organisaatiossa onkin toimia, joiden avulla parhaita käytänteitä voidaan jakaa.

Kognitiiviseen ergonomiaan ja työn hallintaan liittyvät unelmat

Kysyimme haastateltavilta työn imuun, työn hallintaan, vireystilaan ja työssä käytettäviin järjestelmiin liittyvistä unelmista. Esiin nousi monia unelmia ja toiveita, jotka toteutuessaan voivat parantaa kognitiivista ergonomiaa ja työn hallintaa, ja siten luovat suotuisamman työympäristön. Osa haastateltavista toivoi, että hallinnollisiin työtehtäviin liittyvää säälää olisi vähemmän, sillä ne tehtävät vievät merkittävän osan omasta työajasta. He mainitsivat työn ja työnkuvien pirstaleisuuden, joka saa aikaan kuormittuneisuutta ja riittämättömyyden tunnetta, kun työtehtävistä on vaikea saada kiinni.

Haastateltavat kokivat, että työn tehokkuutta olisi helpompi ylläpitää ja työkuorman luoma riskitiriita olisi vähäisempi, jos työntekijät voisivat hyödyntää osaamistaan ja vahvuuksiaan heitä innostavissa työtehtävissä. Eräs haastateltavista unelmoi mahdollisuudesta kehittää opintojaksojen sisältöä itsenäisemmin ja vapaammin. Joku haastateltavista mainitsi myös toiveensa saada enemmän tukea esihenkilöltä. Kun tietää, että esihenkilö on helposti tavoitettavissa, on kynnys yhteydenottoon matala, ja tällöin työntekijä voi kokea vähemmän kuormitusta. Haastattelusta nousi esille, että esihenkilöiltä toivotaan tavoitettavuutta, mutta samalla tukea itsenäiseen työskentelyyn.

Osa haastateltavista unelmoi säännöllisestä mahdollisuudesta varata pidempiä jaksoja kalenteristaan enemmän keskittymistä vaativille tehtäville. Eräs haastateltava toivoi, että työaikarauhaa kunnioitettaisiin myös haastavissa tilanteissa panostamalla työtehtävien organisointiin ja aikataulukseen esimerkiksi sairauslomien tai rekrytointiprosessien yhteydessä. Työaikasuunnitelmasta kiinni pitäminen ja parempi ennakoitavuus työmäärässä vaikuttaisivat positiivisesti työssä jaksamiseen ja kognitiiviseen ergonomiaan. Haastateltavat mainitsivat myös siirtymien tärkeyden työtehtävien ja palaverien välissä. He toivoivat, että palaverit olisivat alle tunnin mittaisia, jotta palaverien välissä voisi tapahtua lyhyt kognitiivinen palautuminen, ja palaveriin osallistujan olisi mahdollista jäsenellä edellisen palaverin asiat ja valmistua lyhyesti tulevaan palaveriin.

”Olen itse asiassa vähän tällainen arka ja hidas oppimaan niinku käyttämään näitä uusia ohjelmia tarvitsen aina aikaa ja tarvitsen siihen myöskin jonkun tsemppaavan työkaverin, joka käytännössä sitten kertoo minulle, miten asiat tehdään.” (Haastateltava F)

”Toivoisin, että organisaatiossamme luovuttaisiin semmoisesta työn sankari -asetelmasta, että jos joku kertoo sitten yömyöhällä tuhartaneensa jotain, olipa se arviointeja tai hankehakemuksia tai muita, niin se koettaisi paremminkin avunhuutona eikä semmoisena, että hyvä jatka samaan malliin tyypillisesti rakenteena.” (Haastateltava D)

Järjestelmien ja työkalujen käytettävyyteen liittyvät unelmat nousivat myös haastatteluissa esille. Haastateltavat toivoivat huolellista tiedotusta ja kouluttamista järjestelmiin liittyen. Eräs haastateltava toivoi yhteisöllisempää otetta järjestelmien perehdytykseen, jotta kaikki uskaltaisivat hyödyntää niitä aktiivisemmin. Kognitiivinen ergonomia olisi helpommin hallittavissa, kun työskentely käytössä olevien työkalujen kanssa olisi sujuvampaa. Joku haastateltava toivoi työvälineiden ja sovellusten keskittämistä, jotta aikaa ei kuluisi useiden rinnakkaisten järjestelmien opetteluun. Toinen taas haaveili tekoälysihteeristä, joka voisi hoitaa toistuvia ja yksinkertaisia rutiinitöitä. Tällöin työntekijällä itsellään olisi paremmin aikaa vaativampiin työtehtäviin. Kaiken kaikkiaan muutoksiin ja uudistuksiin osa haastateltavista toivoi rauhallisempaa tahtia, jotta sopeutuminen uusiin menetelmiin ja käytäntöihin olisi helpompaa. Koettiin, että uudistusten jatkumo luo selviytymisen tilan, jossa tehdään vain pakollinen, kun tiedetään, että asiat tulevat taas pian muuttumaan.

Yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksellisuuden liittyvät unelmat

Yhteisöllisyyden rakentaminen ja siihen liittyvät toiveet nousivat vahvasti esiin, kun haastateltavat pohtivat kattavasti keinoja, joilla yhteisöllisyyttä voisi edistää Humakissa. Yhteisöllisyyttä pidettiin tärkeänä voimavarana, ja huolimatta siitä, että kaikki haastateltavat arvostivat etätöiden mahdollisuutta ja sen tuomaa joustavuutta työnteossa, suurin osa haastateltavista toivoi tiiviimpää yhteisöllisyyttä. Hyvä tiedonkulku nähtiin yhtenä edellytyksenä toimivalle yhteisöllisyydelle ja vuorovaikutukselle, ja tiedonkulun välineisiin ja käytäntöihin toivottiinkin kehitystä.

Haastateltavat tunnistivat tarpeen olla paremmin tietoisia siitä, kuka tekee mitään organisaatiossa ja mitä kenenkin vahvuudet ovat. Tällöin sekä avunpyytäminen että avunsaaminen ovat helpompaa. Eräs haastateltava toivoi selkeämpiä erityisrooleja ja urapolkuja lehtorin tehtävän sisällä. Tämä toisi selkeyttä sekä ammatilliseen kasvuun että tavoitteisiin omalle urapolulle leh-

torina. Lisäksi ammatillisten tavoitteiden kirkastuminen lisäisi keskinäistä ymmärrystä työyhteisössä. Henkilö toivoi myös ennakoitavuutta ja selkeyttä hanketyöhön osallistumiseen ja tutkimusvapaalle pääsyyn liittyen, jolloin organisaatio voisi paremmin tukea ammatillista kehittymistä. Myös Mankan mukaan (2023, 204) asiantuntijuuden kehittymistä mahdollistavat työjärjestelyt myötävaikuttavat työhyvinvointiin.

Koettiin, että positiivista palautetta ja kehuja voi aina antaa enemmän, vaikka lehtorit kehuvatkin paljon toinen toisiaan. Kuitenkin organisatorinen viesti Humakissa keskittyy helposti kehittämiskohteisiin, jolloin jatkuvat kehutkaan eivät riitä, vaan tarvitaan arvostavammat, kannattavammat ja mahdollistavat toimintatavat, jossa työntekijöille annetaan rauha tehdä hyvin annettu työ. Johtamisen ammattilainen Nina Rinne (2021, 145) peräänkuuluttaa johtajilta kuuntelemisen taitoa. Kuunteleva ja avoin johto luo työyhteisöön turvaa ja luottamusta. Kuuntelemalla ja olemalla läsnä osoitetaan arvostusta ja välittämistä ja tällöin yksilön on helpompi tuntee olevansa osa yhteisöä. Kuunteleminen onkin suurinta johtamista, kirjoittaa Rinne.

Useampi haastateltava toivoi, että kehittämispäivien tavoin myös bestis-päivät olisivat livetapahtumia, joissa aikataulussa olisi enemmän väljyyttä mahdollistaen myös vapaata keskustelua ja tutustumista kollegoihin. Haastateltavista osa koki, että verkkovälitteisistä bestis-päivistä ei juurikaan jää muistijälkiä, kun painotus on muiden kuuntelemisessa. Haastatteluista ilmeni, että samaan aikaan kuin asiantuntijatyön mahdollistamaa autonomiaa ja etätyöskentelyä arvostetaan, niin siihen rinnalle kaivataan enemmän tilaisuuksia, joilla yhteisöllisyyttä mahdollistetaan ja vaalitaan. Toivottiin enemmän epämuodollisia kohtaamisia kasvokkain, merkityksellisiä vuorovaikutustilanteita ja yhteisöllisyyden kokemuksia. Vaikuttaa siis siltä, että Humakissakin arvostetaan Mankan (2023, 208, 212) mainitsemia pieniä tekoja sekä epävirallisia ja asialistattomia hetkiä. Työyhteisöön halutaan sukimishetkiä, eli hetkiä, jolloin ollaan yhdessä, mutta ei tehdä töitä.

Haastatteluissa tunnistettiin selkeä tarve toimitiloille, jotka tukevat paremmin kolmiulotteista yhteisöllisyyttä sekä virallisissa että epävirallisissa tilanteissa. Parityöskentely koettiin yhtenä keinona parantaa sekä yhteisöllisyyttä että kognitiivista ergonomiaa. Tämä koettiin toimivaksi työskentelytavaksi erityisesti etä- ja hybridimallilla toteutetuissa opetus- ja suunnittelutilanteissa. Eräs haastateltavista puhui etätyön tuomasta työyhteisöön ilmityksestä ja hän toivoi organisaatiolta tapoja turvata ja hyödyntää vertaustukea ja erilaisia tapoja ylläpitää yhteyttä kollegoihin.

”Resursoida siihen hyvään yhteistyöhön ja tän tyyppisiin asioihin, eikä siihen vaan että jokainen siellä sitten yksin yrittää kauhean tehokkaasti väkertää.” (Haastateltava C)

”Tämmöiset erilaiset työpari ja tiimityöskentelyyn tyyppiset otteet niin toivottavasti säilyvät ja kehittyvät jatkossakin.” (Haastateltava D)

”Mutta siinä on niin hurja potentiaali siinä yhteisöllisyydessä ja yhdessä tekemisessä, että se on sääli, jos se jotenkin jää tämmöisen yksilöllisen autonomian jalkoihin.” (Haastateltava E)

Vastauksissa nousi esille myös yksilöiden erilaiset tarpeet yhteisöllisyydelle ja toivottiinkin, että organisaatio ottaa tämän huomioon yhteisöllisyyttä rakentaessa. Lisäksi haastateltavat arvioivat, että työn tulevaisuus tulee näyttäytymään entistä enemmän verkkovälitteisenä, jonka vuoksi toivottiin enemmän panostusta verkkovälitteisen yhteisöllisyyden kehittämiseen. Eräs haastateltavista koki, että organisaatiosta löytyy valtavasti pedagogista osaamista yhteisöllisyyden rakentamiseen, ja hän toivoi, että sisäistä osaamista hyödynnetään laajemmin niin keinojen ideoinnissa kuin käytäntöön viemisessäkin.

Yhteisöllisyys ja kognitiivinen ergonomia

Haastatteluista nousi esille, että yhteisöllisyydellä on merkittävä rooli kognitiiviseen ergonomiaan. Toimiva yhteisöllisyys luo puitteet tiedon tehokkaalle käsittelylle työyhteisössä. Avoin keskustelukulttuuri ja matala kynnyksen kollegoiden lähestymiseen edesauttavat tiedonkulkua, helpottavat uusien asioiden oppimista sekä ajatusten ja kokemusten vaihtoa. Tehokkaana työn tekemisenä voidaan helposti nähdä yksin puurtaminen, mutta haastateltavat kokivat, että vuorovaikutus ja yhteisöllisyys ruokkivat erityisesti sisällöllistä tehokkuutta uusien ideoiden ja ratkaisujen muodossa. Yhteisöllisyys tukee myös työn imua ja jaksamista, sillä kun työntekijä kokee osallisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta, hän jaksaa paremmin. Koetaan, että kun kynnyksen kollegan lähestymiseen on matala, on helpompi pyytää apua, jakaa omia ajatuksia ja purkaa työhön liittyvää turhautumista vertaistuen avulla. Organisaation kannustava ja arvostava ilmapiiri vahvistavat työntekijöiden motivaatiota ja tuovat työhön mielekkyyttä. Haastatteluista ilmeni, että yhteisöllisyys voimaannuttaa ja innostaa, mikä edesauttaa työn imua ja vireystilaa.

”Kyllä se (yhteisöllisyys) tehokkuuteen vaikuttaa sillä tavalla, että kun enemmän ihmisiä tapaa ja niitten kanssa juttelee, niiltä saa virikkeitä ideoita, inspiraatiota, tietoa, vinkkejä. Ajankäytännöllisesti se ei ole tehokasta, mutta se voi olla sisällöllisesti tehokasta just siksi, että siitä tulee niitä uusia ideoita. Työhyvinvoinnillisesti se on olennaista. Mun mielestä se on kaikkein suurin merkitys ainakin mulle.” (Haastateltava F)

”Ne tosiaan ruokkii toinen toisiaan. Sillä, että mulla on yhteisöllisyyden kokemus ja mä koen kuuluvani yhteisöön, mulla on osallisuuden kokemus, ja olen osa yhteisöä, niin sillä on merkitystä. Mun työn imu paranee siitä. Mun työn tehokkuus paranee siitä, mä koen olevani tuloksettaampi työssä sen myötä. Se on mulle niinku semmoinen drive.” (Haastateltava E)

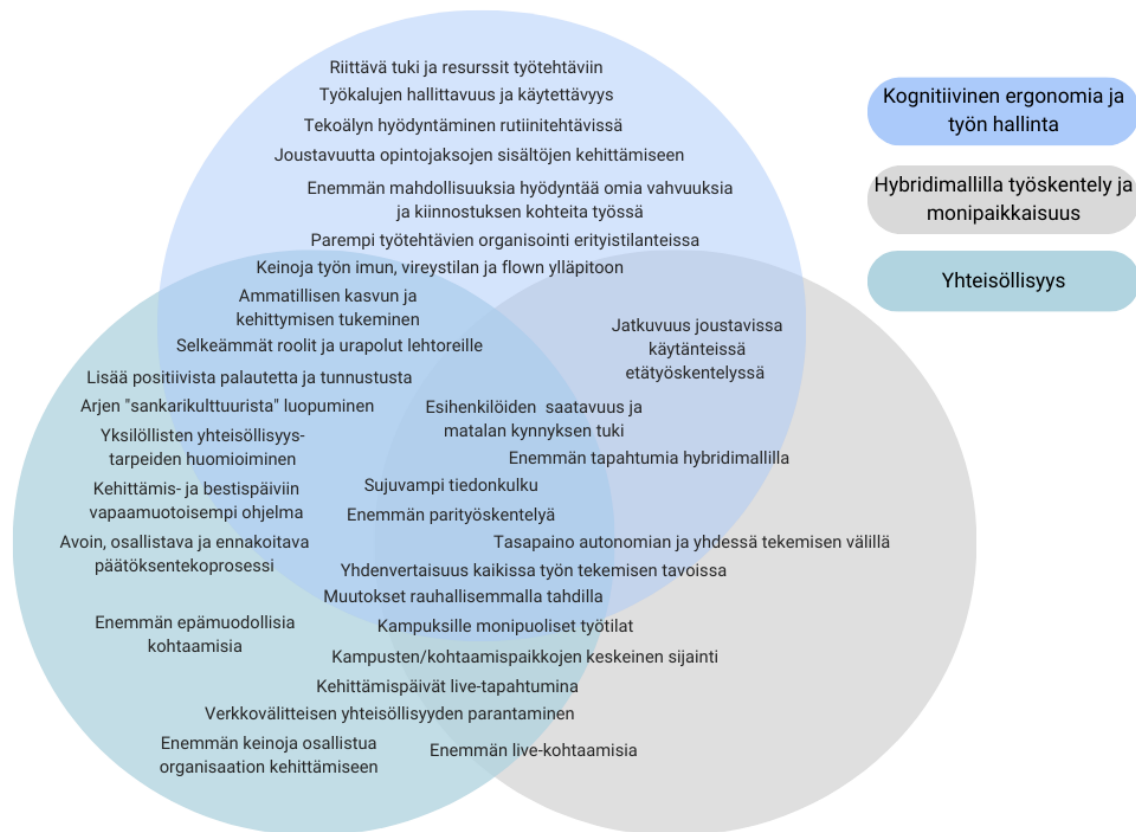
Toimiva yhteisöllisyys edellyttää myös vuorovaikutusta tukevia alustoja ja käytäntöjä. Haastateltavat kokivat Teams-sovelluksen toimivaksi ja sopivaksi heidän työhönsä ja tarpeisiinsa. Sovellus mahdollistaa matalan kynnyksen yhteydenotot ja tukee myös kognitiivista ergonomiaa, kun tieto on nivottu aihepiireittäin. Erilaiset yhteistyömuodot, kuten pari- ja tiimityöskentely, vahvistavat yhteisöllisyyttä ja mahdollistavat eri osaamisalueiden yhdistämisen yhteiseksi voimavaraksi.

Haastatteluidenkin pohjalta yhteisöllisyydessä on tärkeää huomioida myös yksilölliset tarpeet ja toiveet. Työntekijöillä on erilaisia mieltymyksiä siinä, kuinka paljon he haluavat kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta ja yhteisöllistä toimintaa. Osa kaipaa paljon spontaaneja kohtaamisia ja osa haluaa kanssakäymistä kollegoiden kanssa vapaa-ajallakin. Osa puolestaan arvostaa etätyöskentelyn antamaa työrauhaa ja haluaa laittaa Teamsinkin pois päältä minimoidakseen keskeytykset. Joustavat hybridimallit, joissa yhdistetään kasvokkain tapahtuvaa ja etänä tapahtuvaa vuorovaikutusta, mahdollistavat erilaisten työntekijöiden tarpeiden huomioimisen. Haastatteluista kävi myös ilmi, että työyhteisön jäsenet kaipaavat yhteisöllisyyttä, jota rakennetaan luontevasti. Yhteisöllisyys ei ole ylhäältä määrättyä ja taakka työntekijöille, vaan luonteva osa arkea, joka vahvistaa työssä jaksamista ja kokemusta työn merkityksellisyydestä.

Keskeiset löydökset ja haasteet

Organisaation työhyvinvoinnin, kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden edistäminen on monitahoinen haaste, johon liittyy sekä työnantajan että yksilön omia vastuita. Haastateltavista jokainen tunnisti oman vastuunsa ja painottikin, että vaikka Humakilla on keskeinen rooli puitteiden ja rakenteiden luomisessa, niin yksilöllä itsellään on mahdollisuus ja myös vastuu vaikuttaa hyvinvointiinsa, kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyden kokemukseen omilla toimillaan ja asenteellaan. Yksilön kyky itsereflektioon eli kykyyn tarkastella omaa asennettaan ja toimintaansa ja niiden vaikutuksia on erittäin tärkeä tekijä työhyvinvoinnin kannalta. Haastatteluissa korostui, että myös teknologian aktiivinen hyödyntäminen on oleellista hyvin organisoidussa työskentelytavassa ja tehokkaassa tiedonkäsittelyssä.

Yksilölliset erot nousivat vahvasti esiin haastatteluista. Ihmiset toivovat erilaisia asioita muun muassa yhteisöllisyydestä, digitaalisista työvälineistä, organisaatiolta ja esihenkilöltä. Persoonallisuuden piirteet, henkilökohtaiset odotukset ja kokemukset tuntuivat vaikuttavan siihen, koettiinko jokin asia vahvuutena tai päinvastoin jopa kuormittavana tekijänä. Esimerkiksi toinen henkilö kokee vapauttavaksi sen, että työaika on klo 8–16, ja toivoo, että järjestelmä ei edes sallisi sähköpostiin pääsyä illalla. Toinen taas kokee vapauttavaksi sen, että tarvittaessa tulevan viikon työtaakkaa voi helpottaa tekemällä hieman töitä myös viikonlopun aikana.



Kuvio 9: Arvostavissa haastatteluissa ilmenneitä unelmia kognitiivisesta ergonomiasta, yhteisöllisyydestä ja hybridimallilla työskentelystä sekä niiden yhteys toisiinsa.

Arvostavissa haastatteluissa ilmenneitä unelmia kognitiivisesta ergonomiasta, yhteisöllisyydestä ja hybridimallilla työskentelystä on koottu kuvioon 9. Kunkin unelman kategoriat pohjautuvat pääasiassa haastattelukysymyksiin ja missä yhteydessä haastateltavat puhuivat unelmasta. Yhteisöllisyyden ja kognitiivisen ergonomian yhteys nousi vahvasti esiin tutkimustuloksissa. Toimiva yhteisöllisyys luo puitteet tehokkaalle tiedon käsittelylle, kun vuorovaikutus

toimii ja yksilö tietää keneltä saa apua sekä kynnys yhteydenottoon on matala. Yksin puurtaminen nähdään monesti tehokkaana tapana työskennellä, mutta haastateltavat kokivat, että yhteisöllisyys ruokkii erityisesti sisällöllistä tehokkuutta uusien ideoiden ja ratkaisujen muodossa.

Koemme, että haastattelut soveltuivat hyvin tarpeisiimme tiedonkeruumenetelminä. Ne mahdollistivat kattavan tiedon saamisen nopealla aikataululla. Haastateltavat omaksuivat hienosti arvostavan haastattelun periaatteet ja pyrkivät positiivisuuden tunnistamiseen vastauksissaan. Jos jokin aihe veikin heidät hetkeksi heikkouksien pariin, he palauttivat itse itseään positiivisuuden pariin. Haastateltavat olivat kognitiivisen ergonomian työryhmän jäseniä, jolloin tämä asiantuntemus toi aiheeseen enemmän ymmärrystä ja vastauksiin lisää syvyyttä. Toisaalta, jos olisimme haastatelleet aiheeseen perehtymättömiä, olisi vastaukset voineet olla hyvin erilaisia. Yksilöhaastatteluiden jälkeen arvostavan haastattelun menetelmää jatkettiin työpajassa, joka kattoi menetelmän Design- ja Destiny -vaiheet. Kaiken kaikkiaan saimme hyvin monipuolista tutkimusaineistoa omistautuneilta ammattilaisilta, jotka ovat vahvasti sitoutuneita työhyvinvoinnin edistämiseen ja olimme selvästi haastateltaville merkityksellisten teemojen äärellä.

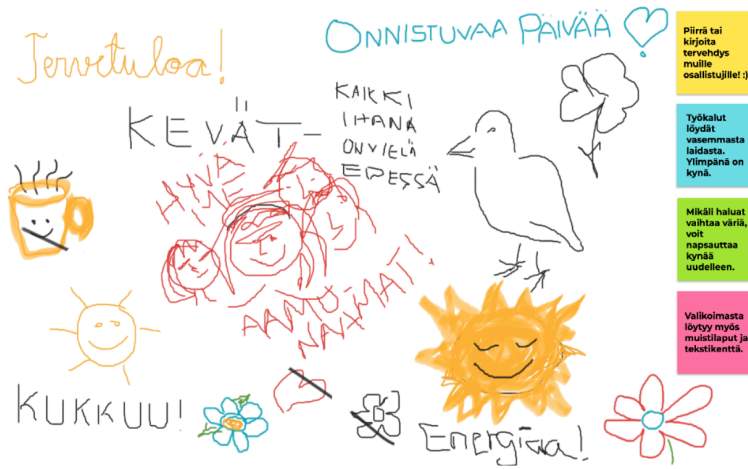
4.3 Työpaja -tulokset

Työpaja toteutettiin arvostavan haastattelun menetelmällä, jossa organisaation kehittämistä lähestytään olemassa olevien vahvuuksien kautta. Menetelmän tavoitteena on tunnistaa ja tuoda näkyväksi organisaation vahvuudet sekä kehittää niitä edelleen. Työpaja oli osa opinnäytetyön tiedonhankintaa. Sen tavoitteena oli löytää yhdessä työskennellen konkreettisia keinoja kohentaa työyhteisön kognitiivista ergonomiaa, yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Tavoitteena oli myös testata ja toteuttaa myönteinen, vahvuuksien kautta kehittämistoimia tuottava työpaja ja luoda selkeä malli, josta syntyisi kehittämistyökalu jatkossa käytettäväksi. Haastatteluiden tutkimustuloksia käytettiin työpajassa yhteisen työskentelyn pohjana. Työpajaan osallistui yhdeksän Hyvinvoiva Humak -hankkeen työryhmän jäsentä. Työpaja toteutettiin etäyhteyden avulla videokokouksena ja sen kesto oli kaksi tuntia. Työpajassa käytettiin osallistamisen ja yhteisen tekemisen alustoina Jamboardia, Mentimeteriä ja Padlettiä.

Työpajan toteutus

Työpajan alussa ohjaajat esittäytyivät ja kiittivät mahdollisuudesta päästä ohjaamaan työpajaa juuri näille osallistujille. Osallistujia kannustettiin pitämään tilaisuuden aikana videoyhteys avoimena, jos se suinkin olisi mahdollista, ja samalla muistutettiin myös mahdollisesti häiriöitä aiheuttavien hälytysten vaimentamisesta. Alussa jokainen kävi kirjoittamassa tai piirtämässä

oman tervehdyksen Jamboard- sovelluksella, tämän tuloksena syntyi lämminhenkinen ja hymyt aikaansaava tuotos, ks. kuva 1.



Kuva 1. Osallistujien tervehdykset Jamboardilla.

Tilaisuuden alussa todettiin myös Humakin turvallisemman tilan periaatteiden olemassaolo ja niiden soveltaminen tässä tilaisuudessa ja käytiin läpi tilaisuuden tavoitteet. Ennen varsinaisen työskentelyn aloittamista, toteutettiin työpajaan asettautumisen helpottamiseksi lyhyt mindfulness-meditaatio-harjoite. Harjoitteen ajatuksena oli auttaa osallistujia pääsemään irti edellisistä toimistaan ja keskittymään juuri nyt käsillä olevaan asiaan. Harjoite oli keskittymistä parin minuutin ajan omaan hengitykseen ja kehon tuntemuksiin. Tietoisuusharjoitus eli ns. mindfulness-meditaatio auttaa keskittymään ja laajentamaan kykyä vastaanottaa tietoa (Ojala 2011, 180). Tilanteeseen asettumisen jälkeen arvostava haastattelu -menetelmä käytiin läpi yhteisesti todeten 4D-mallin vaiheet ja niiden sisällöt.

Varsinainen työpajatyöskentely toteutettiin vaiheittain 4D-mallin mukaan. Discovery -vaiheessa tuotiin esille aiemmissa haastatteluissa vahvuuksiksi todetut asiat. Näiden vahvuuksien todettiin olevan organisaation vahvaa positiivista ydintä. Osallistujat saivat valita Mentimeter -sovelluksen avulla itselleen viisi tärkeintä esille nousseista vahvuuksista. Eniten ääniä saaneet vahvuudet todettiin niiksi, joista ainakin pidetään kiinni ja joiden edelleen kehittämiseen kiinnitetään huomiota. Dream -vaiheessa käytiin läpi aiemmissa haastatteluissa esille tulleet unelmat ja haaveet siitä, miten asiat olisivat, jos ne olisivat erinomaisen hyvin. Osallistujat työskentelivät pienryhmissä ja kussakin ryhmässä valittiin jatkotyöstämistä varten 3–5 yksilöhaastatteluissa esille nousseista unelmista. Sekä Discovery- että Dream -vaiheissa asiat oli ryhmitelty teemoihin: organisaation toiminta ja kehittäminen, työn hallinta ja kognitiivinen ergonomia, yhteisöllisyys ja vuorovaikutus sekä ammatillinen kasvu ja työhyvinvointi.

Design -vaiheessa pienryhmien tehtävänä oli luoda konkreettisia suunnitelmia ja ratkaisuja esille nousseiden ja aiemmassa vaiheessa valittujen unelmien pohjalta. Tavoitteena oli keskittyä siihen, mitä pitää tapahtua, jotta unelmat voivat muuttua toteutettaviksi suunnitelmiksi tai askeleiksi, joilla päästään etenemään niitä kohti. Destiny/Delivery -vaiheessa osallistujien tehtävänä oli laatia preesensmuodossa konkreettisia toimintasuunnitelmia toteutusvaiheeseen edellisessä vaiheessa laadittujen suunnitelmien toteutumiseksi. Tämän vaiheen näkökulmina olivat konkreettiset kysymykset: mitä itse voin tehdä, miten voin tukea muita, mitä apua tarvitaan, mikä on toteutuksen konkreettinen ja realistinen aikataulu ja miten muutoksesta tehdään pysyvää. Design- ja Destiny/Delivery -vaiheissa työkaluna käytettiin Padlet-alustaa.

Työpajan tulokset

Työpajan osallistujat nostivat organisaation tärkeimmiksi vahvuuksiksi työtehtävien monipuolisuuden ja mielekkyyden sekä työaikojen joustavuuden, etätöön ja mahdollisuuden oman työn suunnitteluun. Organisaation arvot ja tavoitteet, mahdollisuus ammatilliseen kasvuun ja oppimiseen sekä avoin yhteistyö, keskustelukulttuuri ja palautteen saaminen koettiin myös vahvuuksiksi. Työpajan Dream-vaiheessa käsiteltiin opinnäytetyön tiedonhankinnaksi tehdyissä haastatteluissa esille tulleita unelmia.

Jatkotyöstämiseen valikoituneet unelmat:

- Joustava sosiaalinen työympäristö, jossa kaikki työn tekemisen tavat ovat tasa-arvoisia
- Selkeämmät roolit
- Uudistusta rauhallisemmalla tahdilla
- Vieläkin enemmän positiivista palautetta ja tunnustusta
- Ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukeminen
- Arjen sankari -asetelmasta luopuminen ja terveen työkuulttuurin edistäminen
- Omien vahvuuksien ja mielenkiinnon kohteiden hyödyntäminen työssä
- Työtehtävien organisointi ja aikataulutusta erityisesti poikkeusoloissa, mutta myös joka tilanteessa
- Paremman tuen ja resurssien saaminen työtehtäviin
- Työvälineiden ja sovellusten keskittäminen ja tehostaminen
- Työmenetelmien ja käytäntöjen kehittäminen ja uudistaminen
- Autonomian ja yhdessä tekemisen tasapaino

Design -vaiheessa pohdittiin mitä pitää tapahtua, jotta voidaan rakentaa silta nykytilan ja edellisessä vaiheessa valittujen, tavoitteena olevan unelmatilan välille. Pienryhmissä luotiin suunnitelmia, miten toimimalla päästään etenemään kohti unelmia. Design-vaiheessa pienryhmien tuotoksissa tuotiin esille mm. omien vahvuuksien hyödyntäminen niin, että jokainen tiedostaa

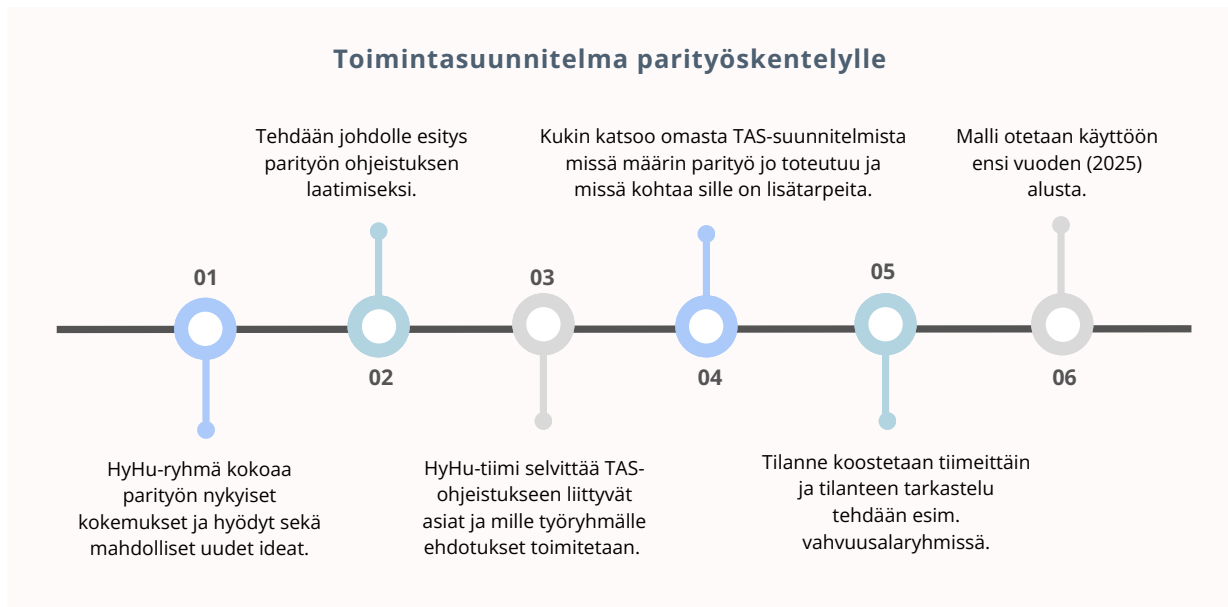
omat vahvuutensa ja mielenkiinnon kohteensa, ja että osaamisista keskustellaan sekä esihenkilön että tiimiläisten kanssa. Osaamiseen liittyvissä keskusteluissa näkökulmina olivat sekä osaaminen että ei-osaaminen. Näin päästään kehittämään osaamista ja hyödyntämään olemassa olevaa osaamista tehtävien jakamisessa, kun osaaminen on tehty näkyväksi. Osaamisen tunnistamiseksi ja näkyväksi tekemiseksi ehdotettiin ”tägejä” jotka yhdistävät osaamisia ja osaajia. Suunnitelmaksi tuli myös jokaiselle luotava oma slogan, ja suhteessa siihen voidaan arvioida onnistumisia ja saada palautetta kollegoilta. Myös kullakin tiimillä on käytäntönä kehityskeskusteluihin kytkettynä vahvuustyöskentely, jonka myötä tuotettaisiin hissipuhe ja slogan. Ammatillisten ja kehittymispolkujen näkyväksi tekeminen nähtiin tärkeäksi. Hankkeissa käytössä oleva Repo otetaan laajempaan käyttöön, sinne syötetään oma kuvaus, joka välittyy verkkosivulle.

Parityöskentelyn lisääminen ja sen nostaminen ensisijaiseksi toimintamalliksi nousi esille vahvasti perusteltuna mallina. Parityön eduiksi nähtiin työn jakaminen ja yhdessä tekeminen. Näin päästään jakamaan yhteistä ideointia, toteutusta ja arviointia, jolloin työn tekeminen tuntuu mukavammalta. Parityöskentelyssä lisääntyy joustavuus ja teemojen käsittely on monipuolisempaa. Se vahvistaa dialogista opetusta ja kehittämistyötä. Myös työn haavoittuvuus vähenisi esim. sairaustapausten ja työnkuvien muutosten kohdalla. Parityö tukisi myös hiljaisen tiedon siirtymistä ja se toisi syvyyttä perehtymiseen.

Suunniteltu mentorityyppisen toiminnan käynnistäminen helpottaa neuvojen kysymistä ja osaamisen jakamista sekä kasvamista. Ideana on nimetä henkilöstöstä ns. go-to -persons (tukihenkilöt), joilta saa luvan kanssa kysyä neuvoa, ja heille on allokoitu työaika tähän. Organisaation sisällä määritellään yhdessä teemat, joihin liittyvissä asioissa tukihenkilöt ovat tarpeen. Työpajassa nousi esille toive johdon säännöllisestä jalkautumisesta sekä verkkoon että kampuksille. Tämä koettiin tärkeäksi, että johdolla säilyisi käsitys arjen toiminnasta ja haasteista organisaatiossa eri alueilla. Erilaisten käytössä olevien järjestelmien sirpaleisuus taklataan yleisellä työpöydällä, johon on koottu olennaiset uudet asiat kaikista seurattavista järjestelmistä. Tarkoituksena on luoda esim. infograafi, jolla tuodaan näppärästi esille sovellusinfran kokonaisuus. Toiminnan ydinprosessit voidaan kuvata karttamuodossa. Perehdytyksen/prosessien pelillistäminen voi lisätä aktiivista toimijuutta.

Destiny/Delivery -vaiheessa pienryhmissä pohdittiin, miten edellisessä vaiheessa luodut suunnitelmat toteutetaan käytännössä ja mitä konkreettisia toimia laadittujen suunnitelmien toteutu-

miseksi ja käytäntöön tuomiseksi tulee laatia. Menetelmän mukaan tarkoituksena on kirjata toimet mahdollisimman konkreettisesti vaiheineen. Mukana on pohdinta siitä, mitä itse voin tehdä, miten voin tukea muita, kenen apua tarvitaan ja mikä on toteutuksen aikataulu sekä miten muutoksesta voi tehdä pysyvän. Parityöskentelymallista ehdittiin laatia sen käyttöönottamiseksi konkreettiset toimenpiteet ja aikataulu, ks. kuvio 10.



Kuvio 10. Toimintasuunnitelma parityöskentelyn käytön lisäämiseksi.

Mentoritoiminnan (Go-To -persons) käynnistämiseksi ryhmä esitti, että aluksi määritellään teemat, joihin tukihenkilöille on tarve. Johdon jalkautumiselle kampuksille ja verkkoon ei laadittu konkreettisia toimia ajan puutteen vuoksi. Järjestelmien sirpaleisuuden taklaaminen aloitetaan nykytilan kartoituksella, jolla selvitetään käytössä olevien sovellusten ominaisuuksien tuntemista niin, että niistä saataisiin käyttöön niiden parhaat ominaisuudet, tällä luotaisiin kognitiivista ergonomiaa. Tässä yhteydessä tuli esille termi sovellushygienia. Tähän tehtävään tarvitaan yhteistyötä it-tuen ja muun henkilöstön kanssa.

Prosessien sujuvuuden ja kokonaisuuden hahmottamiseksi minimoidaan sirpaleisuutta. Ryhmässä nostettiin konkreettiseksi toimeksi infograafien luominen.

”Luodaan infograafeja eri työtehtävien näkökulmasta, kootaan ja kuvitetaan tietoa ja linkkejä yhteen. Prosessit ja sovellukset näkyväksi poluksi infograafiin oikea-aikaisesti rinnakkain --> lisää hallinnan tunnetta, kun yhteydet ja vaiheet hahmottuvat”.

Ryhmän pohdinnan tuloksena todettiin, että perehdytyksen päävastuu on HR:llä. Toimeksi ehdotettiin, että perehdytystä kehittämään kootaan työryhmä, jossa on sekä uusia että kokeneempia työntekijöitä vaihtamassa ajatuksia. Näin työryhmään saadaan sekä tuoreita ajatuksia ja hyviä kysymyksiä että kokemuksen tuomia näkemyksiä.

”Varmistetaan ja jaetaan osaamista ja tehdään myös hiljaista tietoa näkyväksi. Isona tavoitteena pidetään mielessä prosessien sujuvoittaminen”.

Design ja Destiny/Delivery -vaiheiden työskentelyssä asiat myös limittyivät toisiinsa ja osin niitä käsiteltiinkin samaan aikaan. Ajan puutteen vuoksi kaikkiin suunnitelmiin ei ehditty luoda konkreettisia toteutusvaiheita ja aikatauluja. Aiheista käytiin hyvää keskustelua ja kaikki alustoille kirjatut asiat ovat työpajan jälkeen osallistujien ja Hyvinvoiva Humak -hankkeen käytävissä ja jatkotyöstettävänä.

Keskeiset löydökset ja haasteet

Opinnäytetyön aiheena olevaa kognitiivista ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä ajatellen työpajan tulokset antoivat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Haastatteluissa vahvuuksiksi nousseista asioista työpajassa tärkeimmiksi valikoituneet vahvuudet ovat kognitiivista ergonomiaa ja työhyvinvointia kohentavia seikkoja. Autonomiaan liittyvät oman työn suunnittelu ja työaikojen joustavuus sekä mahdollisuus etätyöhön koettiin tärkeimmiksi vahvuuksiksi. Niiden lisäksi ammatillisen kasvun ja oppimisen mahdollisuudet koettiin tärkeiksi vahvuuksiksi. Yhteisöllisyyteen liittyvinä tärkeinä vahvuuksina mainittiin avoin yhteistyö, keskustelukulttuuri ja palautteen saaminen. Nämä ovat tärkeitä vahvuuksia sekä yksilön hyvinvoinnin että organisaation kehittymisen kannalta, ja niiden pohjalta on hyvä kehittää toimintaa edelleen.

Organisaation henkilöstön osaamiseen tunnistamiseen ja ei osaamiseen liittyen keskustelussa tuotiin esille näkyväksi tekeminen. Yhteisöllisyyden näkökulmasta osaamisen tunnistamisen parissa tehtävä työ olisi henkilöstön keskinäistä tuttuutta ja sitä kautta yhteisöllisyyttä lisäävää. Tunnistettu ja tiedossa oleva osaaminen myös helpottaisi tehtävien jakamista. Toimena ehdotettu sloganien luominen yhdessä olisi varmastikin innostavaa yhteisöllisyyttä lisäävää tekemistä.

Toteutuskelpoinen suunnitelma parityöskentelyn kehittämisestä ja sen laajempi käyttö lisäisi yhteisöllisyyttä yhdessä työskentelyn ja yhteisen tekemisen kautta. Autonomisen tekemisen rinnalla tämä malli helpottaisi kognitiivista kuormitusta, koska työtehtävät ja vastuut jakautuisivat parin kanssa ja työpari olisi keskustelu- ja sparrauskumppani. Parityöskentelyn kehittämiseksi

syntyi aikataulutetut toimet niin, että seuraavan vuoden (2025) alusta alkaen parityöskentely voisi olla vallitseva tapa tehdä työtä.

Mentoritoiminta (Go-To -persons) lisääisi yhteisöllisyyttä organisoidun osaamisen kehittämiskanavan avautuessa. Näin organisaatiossa olisi keskustelua lisäävä rakenne työhön liittyvien kysymysten ja mahdollisten pulmien käsittelyyn. Tieto siitä, mistä saa tarvittaessa neuvoja ja vastauksia kysymyksiin, varmistaisi kognitiivista ergonomiaa hälventämällä huolta tarvittavien tietojen saamisesta ja se vähentäisi painetta yksin pärjäämisestä. Osaamisen kehittyminen ja myös osaamisen jakaminen ovat merkityksellisyttä ja työhyvinvointia lisääviä asioita.

Käytössä olevien järjestelmien läpikäyminen ja niiden käyttötarkoitusten selkeyttäminen vähentäisi kognitiivista kuormaa. Erilaisten järjestelmien tunnettuuden ja käytön osaamisen varmistaminen toimisi kognitiivisen ergonomian kohentajana, kun käytössä olevia työvälineitä osattaisiin käyttää tehokkaasti ja ne olisivat helposti löydettävissä. Näiden työvälineiden mahdollinen yhdessä opettelu on yhteisöllisyyttä tukevaa toimintaa.

Työpajatyöskentelyn tuloksena syntyneet suunnitelmat ja konkreettiset toimet osoittivat käytetyn menetelmän toimivan hyvin organisaation vahvuuslähtöisessä kognitiivisen ergonomian kehittämisessä. Humakissa ollaan jo pitkällä kehittämisen tiellä, silti kehittämistä voidaan vielä kehittää lisää ottamalla uusia näkökulmia menetelmien käyttämiseen. Työpajasta saatiin hyvää tietoa kyseisen mallin toimivuudesta työpajan näkökulmana sekä toteuttamiskelpoisia ideoita organisaatiossa toteuttamista ja jatkotyöstämistä varten. Vahvuuksien kautta työskenneltäessä käytettävissä oleva aika pystyttiin käyttämään eteenpäin katsomiseen ja kehittämisen ideointiin ongelmien pohtimisen sijaan. Kognitiivisen ergonomian kehittämisessä tämä on hyvä lähtökohta. Työpajalle asetetut tavoitteet täyttyivät tiedonhankinnan aineiston keruun ja kehittämisideoiden löytymisen sekä mallin testaamisen kannalta. Esille tulleiden ideoiden toteutuessa organisaatiossa olisi henkilöstön keskuudessa enemmän yhdessä tekemistä ja keskustelua sekä osaamista ja sen jakamista.

Työpajan järjestämisessä on aina paljon erilaisia vaihtoehtoja ja huomioon otettavia seikkoja. Käsiteltävänä oleva aihe, osallistujien tuttuus tai vieraus keskenään, osallistujien määrä ja käytettävissä olevat välineet vaikuttavat siihen, millaisia ratkaisuja tehdään ja millaiseen toteutustapaan päädytään. Etukäteismateriaalin lähettäminen sopii joihinkin tilanteisiin oikein hyvin. Se voi auttaa osallistujia orientoitumaan aiheeseen, toisaalta se voidaan kokea kuormittavana.

Riskinä on aiheen käsittelyn jääminen ajateltua keveämmäksi, jos kaikki eivät olekaan tutustuneet materiaaliin etukäteen, ja tilaisuuden järjestäjä on valmistellut tilaisuuden olettaen kaikkien siihen perehtyneen. Tämän opinnäytetyöhön liittyvän työpajan yhteydessä tehtiin tietoisesti ratkaisu, ettei materiaalia lähetetä etukäteen. Näin toimittiin, jotta vältettäisiin osallistujien ylimääräistä kuormitusta. Arvostava haastattelu menetelmänä oli tuttu niille osallistujille, jotka olivat osallistuneet henkilökohtaisiin haastatteluihin.

Työpajan ohjaaminen opiskelijana ammatikseen opettaville lehtoreille tuntui alussa isolta haasteelta. Mahdollisina riskeinä tunnistettiin haaste avoimuudelle, halutaanko omille opiskelijoille kertoa organisaation tilanteesta ja toisaalta, uskaltaako opiskelijan roolissa ottaa esille omaa oppilaitosta koskevia ehkä herkkiäkin asioita. Työpaja sujui hyvin ja saatu palaute oli myönteistä ja kannustavaa, mutta myös kehittämisehdotuksia sisältävää. Työpajalle asetetut tavoitteet saavutettiin suurelta osin. Organisaation ulkopuolisille työpajan ohjaajille pienryhmätöiden sisältämä talon sisäinen slangi ja lyhenteet eivät välttämättä suoraan avautuneet, esimerkiksi Repo ja TAS-järjestelmä jäivät ohjaajille vieraisiksi. Toisaalta tämä ei tässä tilanteessa haittaa lainkaan, koska tuotettu materiaali on sellaisenaan organisaation omassa käytössä.

Työpajaan valmistauduttaessa ja sitä aikataulutettaessa on tärkeää muistaa varata jokaisen vaiheen ohjeistukseen ja siirtymiin eri sovelluksiin ja/tai pienryhmiin ja niistä palaamiseen riittävästi aikaa. Mikäli työpaja toteutettaisiin tällä mallilla ilman aikaisempaa aiheeseen liittyvää materiaalia, siihen tulisi varata selkeästi enemmän aikaa, jotta vältettäisiin kiireen tuntu ja ehdittäisiin riittävästi alustaa menetelmästä ja aiheista sekä työstää niitä. Verkkoyhteyksien välityksellä toimittaessa on myös aina riski teknisille häiriöille, joten siitäkkin näkökulmasta on hyvä jättää hieman ylimääräistä aikaa alkuun ja pienryhmiin siirtymisiin ja niistä palaamiseen. Yhteiselle keskustelulle esimerkiksi pienryhmätyöskentelyjen jälkeen olisi hyvä varata aikaa. Tämän tyyppisen työpajan lopussa voisi olla hedelmällistä pitää yhteinen palautekeskustelu. Vapaassa keskustelussa varsinaisen työskentelyn jälkeen voi hyvin vielä syntyä jalostuneita tai uusia ideoita käsitellystä aiheesta. Videokokousten ns. keskusteluraitoja voitaisiin hyödyntää vielä kokouksen jälkeenkin, sinne voisi käydä kirjaamassa mahdolliset myöhemmin syntyneet ideat ja ajatukset, jotta nekin saataisiin käyttöön.

Työpajasta saatu palaute

Työpajan osallistujilta pyydettiin palautetta, koska haluttiin saada näkemyksiä pajan toteutuksesta ja kehittämisideoita. Palautekysely (liite 3) toteutettiin anonyyminä Webropol-kyselynä

pajan jälkeen. Kysely sisälsi numeerista arviointia asteikolla 1–5 ja mahdollisuuden antaa sanallista palautetta. Kuusi henkilöä antoi palautetta vastaamalla kyselyyn.

- Työpajan kokonaisuus sai arvosanaksi 4,3
- Käytettyjen menetelmien sopivuus 4,3
- Työpajan ilmapiiri 5
- Työpajan osallisuus ja yhteiskehittäminen 4,5
- Kokemus työpajasta arvokkaana oppimiskokemuksena 4,5

Sanallisen palautteen mukaan erityisen hyvää työpajassa oli arvostava ohjaaminen ja rauhallinen tunnelma, sekä selkeä vaiheittain etenevä rakenne. Kiitosta sai myös erilaisten osallistavien sovellusten ja työskentelyalustojen käyttäminen. Hyväksi koettiin myös ajan varaaminen yhteiseen kehittämiseen. Pajan työskentelystä syntyi myös tunne, että työskentelyn tuloksena saatiin lopputulemia, joihin voidaan tarttua. Palautteissa saatiin kiitettävästi myös kehittämis ehdotuksia työpajan toteuttamiseen. Esille nousi ajankäyttö työpajan aikana, hieman oli koettu kiireen tuntua. Toiveina tuli esille teemaan liittyvän johdannon toimittaminen osallistujille etukäteen ja että 4D-mallin kahteen jälkimmäiseen osaan olisi voitu käyttää enemmän aikaa ja alun lämmittelyyn ja esittäytymisiin vähemmän. Ehdotuksena tuli myös kahden viimeisen työskentelyvaiheen yhdistäminen, jotta toisiinsa limittyviä asioita olisi voitu käsitellä yhtäjaksoisesti ja myös, jotta pienryhmiin siirtymisiin ja niistä palaamisen olisi kulunut vähemmän aikaa. Saatu palaute oli erittäin arvokasta ja se otettiin kiitollisena vastaan. Palautteesta saatiin erittäin hyvää materiaalia työpajamallin työstämiseen.

4.4 Johtopäätökset tutkimustuloksista

Tässä alaluvussa käsittelemme tutkimustuloksien pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä. Valitut tutkimusmenetelmät osoittautuivat tarkoituksenmukaisiksi ja tehokkaiksi. Niiden avulla saatiin runsaasti hyödyllistä tietoa, jota pystyttiin hyödyntämään niin tutkimustulosten analyysissä kuin tuotosten laatimisessakin. Menetelmien monipuolisuus osoittautui hyödylliseksi, sillä ne tuottivat toisiaan täydentävää tietoa aina strategisista linjauksista henkilökohtaisiin kokemuksiin ja yhteiskehittämiseen.

Benchmarkkaus-kohteet tarjosivat arvokkaita näkökulmia henkilöstökäytäntöihin ja innovatiivisiin ratkaisuihin kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden edistämiseksi. Pohtiessa saamiamme tutkimustuloksia ja alan kirjallisuutta, tuntuu, että saimme ns. oppikirjavastauksia

siitä, miten henkilöstöstä pidetään huolta. Huomasimme, että arvostavan haastattelun menetelmä sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi tilanteissa, joissa tilaajaorganisaatio ei voi luovuttaa tutkijoiden käyttöön henkilöstön hyvinvointiin liittyviä arkaluontoisia tietoja, kuten henkilöstökyselyiden tuloksia. Lisäksi havaitsimme, että arvostava haastattelu menetelmänä loi positiivista ilmapiiriä tilanteisiin tavoitteidensa mukaisesti. Positiivisuus ilmeni kohderyhmän tavassa osallistua ja jakaa kokemuksiaan haastatteluiden sekä työpajan aikana, jolloin pääsimme toteuttamaan menetelmän 4D-mallin sen periaatteiden mukaisesti.

Tutkimustulokset olivat jossakin määrin ennakoitavissa, sillä ne vastasit pitkälti alan aihekirjallisuutta ja alan tutkimuksia. Vertailtaessa benchmarkkaus-haastatteluita ja arvostavan haastattelun menetelmällä tehtyjä yksilöhaastatteluita havaittiin, että vastaajan rooli organisaatiossa vaikutti joiltakin osin vastauksiin ja siihen, mistä näkökulmasta kysymyksiin vastattiin. Benchmarkkauksen ja humakilaisille pidetyn työpajan avulla saimme kehittämisideoita siihen, kuinka Humak voi jatkokehittää toimintaansa kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden saralla. Tätä käymme tarkemmin läpi alaluvussa 6.1.

Tutkimustuloksemme osoittivat mielenkiintoista ja vahvaa yhteyttä kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden välillä. Koettiin, että kognitiivinen ergonomia vapauttaa työntekijöiden voimavaroja yhteisöllisyyden rakentamiseen, ja yhteisöllisyys puolestaan tukee kognitiivista ergonomiaa luomalla yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia työympäristöön. Avoin vuorovaikutus ja matala kynnyksen kollegoiden lähestymiseen nähtiin vähentävän kognitiivista kuormitusta ja helpottavan tietotulvan hallintaa. Marja-Liisa Manka & Marjut Manka (2023, 226) mieltävät myös kognitiivisen ergonomian kehittämisen yhdeksi työn voimavaroista, ja kertovat sen vapauttavan energiaa ongelmanratkaisuun.

Itsensä johtamisen taitoa ja organisaation tukea pidettiin tärkeinä tekijöinä, jotta yksilö voi menestyä heille mieluisassa hybridityössä. Haastatteluista ilmeni, että tauotukset ja siirtymät työtehtävien välissä vaativat yksilöiltä erityistä huomiota, mutta samanaikaisesti organisaation tulee tukea tätä toimintaa mm. kokouskulttuurin, työaikasuunnittelun ja toimivien digitaalisten työvälineiden avulla. Vilkmän kirjoittaa hybridityön puolesta ja kertoo työskentelytavan olevan sujuvaa, kunhan organisaation toimintatavat ja käytännöt kehitetään tukemaan sitä. Hänen mukaansa monipaikkainen työ vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden motivaatioon ja hyvinvointiin, sekä lisää tuottavuutta ja kilpailukykyä. Lisäksi paikkariippumaton työ on strateginen menestystekijä, kun organisaatio pystyy hyötymään tuloksellisesta osaamisesta riippumatta yksi-

löiden sijainnista. Jos asenneilmasto, johtaminen, yhteistyö ja digitaaliset työvälineet ovat kunnossa, ei työntekijän sijainnilla ole merkitystä. (Vilkman 2023, 14, 49, 58–59) Haastatteluista ilmeni, että toimivat työvälineet, luottamus työntekijöihin, autonomian mahdollistaminen ja joustavuus pelisääntöjä tehdessä ovat menestystekijöitä monipaikkaisuudessa. Lisäksi yhteisen suunnan kirkkaana pitäminen kaikkien työntekijöiden keskuudessa on erityisen tärkeää, kun työtä tehdään etänä ja monipaikkaisesti.

Benchmarkkaus-haastatteluissa havaittiin, että organisaatiot ovat kehittäneet käytäntöjä, jotka tukevat samanaikaisesti sekä kognitiivista ergonomiaa että yhteisöllisyyttä. Erityisesti psykologisen turvallisuuden edistäminen nousi esiin tekijänä, joka kukoistaessaan ruokkii samanaikaisesti molempia osa-alueita. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä yksilö voi ottaa riskejä ideoinnin ja kysymysten suhteen, ja hän voi olla oma itsensä, jolloin työyhteisön oppiminen, luovuus ja tuottavuus lisääntyvät (Toivanen, Käsälä, Kalliomäki-Levanto, Kauppi, Tuomi-vaara, Yli-Kaitala & Suorsa 2021 115). Samoin vuorovaikutuksen asiantuntija Simo Routarinne (2022, 212–214) kirjoittaa psykologisen turvallisuuden lisäävän rakentavaa keskustelua ja tuovan ristiriitatilanteisiin mahdollisuuden oppia uutta. Yksilöiden työtyytyväisyys, sitoutuminen ja tiimien innovatiivisuus sekä kyky oppia uutta lisääntyvät, kun työympäristössä voi ottaa riskejä ilman epäonnistumisen pelkoa.

Luottamusta, kokeilukulttuuria, osallisuutta, yhteisöllistä kehittämistä, esihenkilön ja organisaation tukea pidettiin tärkeinä vahvuuksina tutkimustuloksien mukaan. Rinne (2021, 159) kuvailee luottamusta öljyksi, joka saa tiimissä kaiken toimimaan ja lisää sitoutuneisuutta. Manka & Manka (2023, 119) kirjoittavat johtamisen olevan avainasemassa työhyvinvoinnissa, ja tutkimukset osoittavat, että esihenkilöiden työhyvinvointiosaamisen edistämiseksi on kehitettävää. Samoin he tuovat esiin vaikuttamisen mahdollisuuden tärkeyden. Kun yksilö voi vaikuttaa oman työn pelisääntöihin tulee hänelle tunne työn hallinnasta. Kognitiivisen ergonomian edistämiseksi yhteisten pelisääntöjen kehittäminen yhdessä onkin tärkeää. (Manka & Manka 2023, 148, 159.)

Työyhteisön tuen merkityksellisyys korostui kaikissa tutkimustuloksissa. Vilkman (2023, 188–189) kirjoittaa, että työyhteisön tuki auttaa voimaan töissä paremmin ja selviytymään hankalissakin tilanteissa. Työyhteisön tuen määrä vaikuttaa myös työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Tutkimustuloksien perusteella keskinäinen tuki vähentää myös kognitiivista kuormitusta. Arvostavassa haastattelussa tuli esille mm. parityöskentelyn, tukihenkilöiden ja kollegan kuormittumiseen puuttumisen tärkeys. Benchmarkkaus-haastatteluissa työyhteisön tuen merkitys

nousi esiin esimerkiksi kokeilevan kulttuurin vaalimisessa, kun työyhteisössä kannustetaan jakamaan sekä onnistumisia että epäonnistumisia. Tällöin työyhteisön täytyy toki olla myös psykologisesti turvallinen. Työyhteisön tuki vaikuttaisi olevan tärkeässä roolissa hybridityössä ja erityisesti muutostilanteissa ja kuormittavissa hetkissä.

Tulokset toivat myös vahvasti esille tärkeyden huomioida yksilölliset erot. Osa työntekijöistä kaipaa enemmän sosiaalista vuorovaikutusta, ja lisäksi yksilöt kuormittuvat kognitiivisesti erilaisista asioista. Joustava hybridimallilla työskentely, joka mm. mahdollistaa työpaikan valinnan työtehtävien mukaan koettiin toimivana ratkaisuna. Kalakoski (2019, 27:55–33:15) mainitsee, että yksilöllisyys on tärkeää myös kognitiivisen ergonomian kehittämisessä. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat siihen, mikä on kenellekin toimiva tauko. Lisäksi yksilö itse tietää, minkä tyyppisiä työtehtäviä hänellä on työlistalla ja tämä tulisi huomioida mahdollisten keskeytysten määrässä. Muut työyhteisön jäsenet eivät myöskään välttämättä tiedä mikä yksilöä kuormittaa, jos hän ei tuo sitä esille. Työn sujumuuden hallinta onkin sekä yksilön että organisaation vastuulla. Erityisesti yksilöhaastattelussa yksilön vastuun tiedostaminen nousi vahvasti esille ja ymmärrettiin, että mm. omasta palautumisesta huolehtimalla voidaan kehittää myös kognitiivista ergonomiaa.

Haastateltavat ja työpajaan osallistujat nostivat esille useita keinoja kognitiivisen ergonomian edistämiseen. Lisäksi työpajasta saatiin konkreettisia toimintasuunnitelmia, joilla kognitiivista ergonomiaa voi edistää edelleen. Organisaatiotasolla keskeisiksi keinoiksi ja käytännöiksi nousivat työskentely joustavaa hybridimallia hyödyntäen, keskustelukulttuurin luominen, tehokaiden ja toimivien digitaalisten työvälineiden käyttöönotto sekä toimivien työskentelytapojen kehittäminen, esim. parityöskentely. Vilkmän (2023, 318) muistuttaa, että kognitiivinen kuormitus ei ole ainoastaan hybridityön tuoma ilmiö, vaikkakin etätyö usein tuo mukanaan laajemman digitaalisten työvälineiden käytön. Kuormitustekijöiden korjaaminen vaatii yksilön toimenpiteiden lisäksi muutoksia työyhteisössä ja tavassa, kuinka hyödynnämme teknologiaa.

Kun selvitimme tutkimusmenetelmissä yksilöiden omia tapoja edistää kognitiivista ergonomiaa, havaitsimme, että moni haastateltava alkoi spontaanisti puhua kognitiivisen ergonomian lisäksi työhyvinvoinnin edistämisestä kokonaisvaltaisemmalla tasolla. Holistinen näkemys yksilön (työ)hyvinvoinnin kokonaisuudesta ja aivoergonomian kompleksisuudesta korostuivat tässä ilmiössä. Työyhteisövalmentaja Leea Kantelus (2023, 146–147) kuvaa koettua työhyvinvointia ”työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka muodostuu työn,

työympäristön ja vapaa-ajan sopivasta kokonaisuudesta”. Mm. työelämän odotusten lisäksi koettuun hyvinvointiin vaikuttavat sosiaaliset suhteet, arvomaailma ja tunnetilat. Kuten eräs haasteltavistakin totesi yksilön hyvinvoinnin ja työhyvinvoinnin erottaminen on mahdotonta. Yksilötasolla tutkimustuloksissa korostui monia kognitiivista ergonomiaa edistäviä keinoja liittyen mm. palautumiseen, työn tauottamiseen, multitaskauksen välttämiseen, palaveriputkien taltuttamiseen sekä digitaalisten työvälineiden hallintaan. Edistämiskeinot olivat linjassa myös aihekirjallisuuden kanssa.

Tutkija-filosofi Frank Martela (2020, 139) kirjoittaa: ”Elämän merkityksellisyys syntyy siitä, että tekee itselleen merkityksellisiä asioita (henkilökohtainen täyttymys) sillä tavalla, että tulee niiden kautta merkitykselliseksi toisille ihmisille (sosiaalinen täyttymys).” Tähän ajatukseen kiteytyy myös tutkimustuloksiemme löydökset. Yhteisöllisyys toimii tärkeänä tekijänä edistäen niin henkilökohtaista kuin sosiaalistakin täyttymystä. Kun työntekijät voivat hyödyntää vahvuuksiaan sekä jakaa kokemuksiaan, haasteitaan ja onnistumisiaan työyhteisön jäsenten kanssa, he kokevat itsensä osaksi kokonaisuutta, mikä lisää merkityksellisyyden tunnetta. Kun vuorovaikutusta on kullekin yksilölle sopivissa määrin, se vähentää kognitiivista kuormitusta.

4.5 Tuotokset

Tarve tuotoksille syntyi opinnäytetyöprosessin aikana, kun tilaaja kiinnostui tuotoksesta, jonka avulla kognitiivisen ergonomian edistämiskeinoja voidaan kehittää. Osana tutkimuksellista kehittämistyötä valmistimme kaksi tuotosta, joiden avulla voidaan kehittää kognitiivista ergonomiaa ja yhteisöllisyyttä.

Työpajamalli

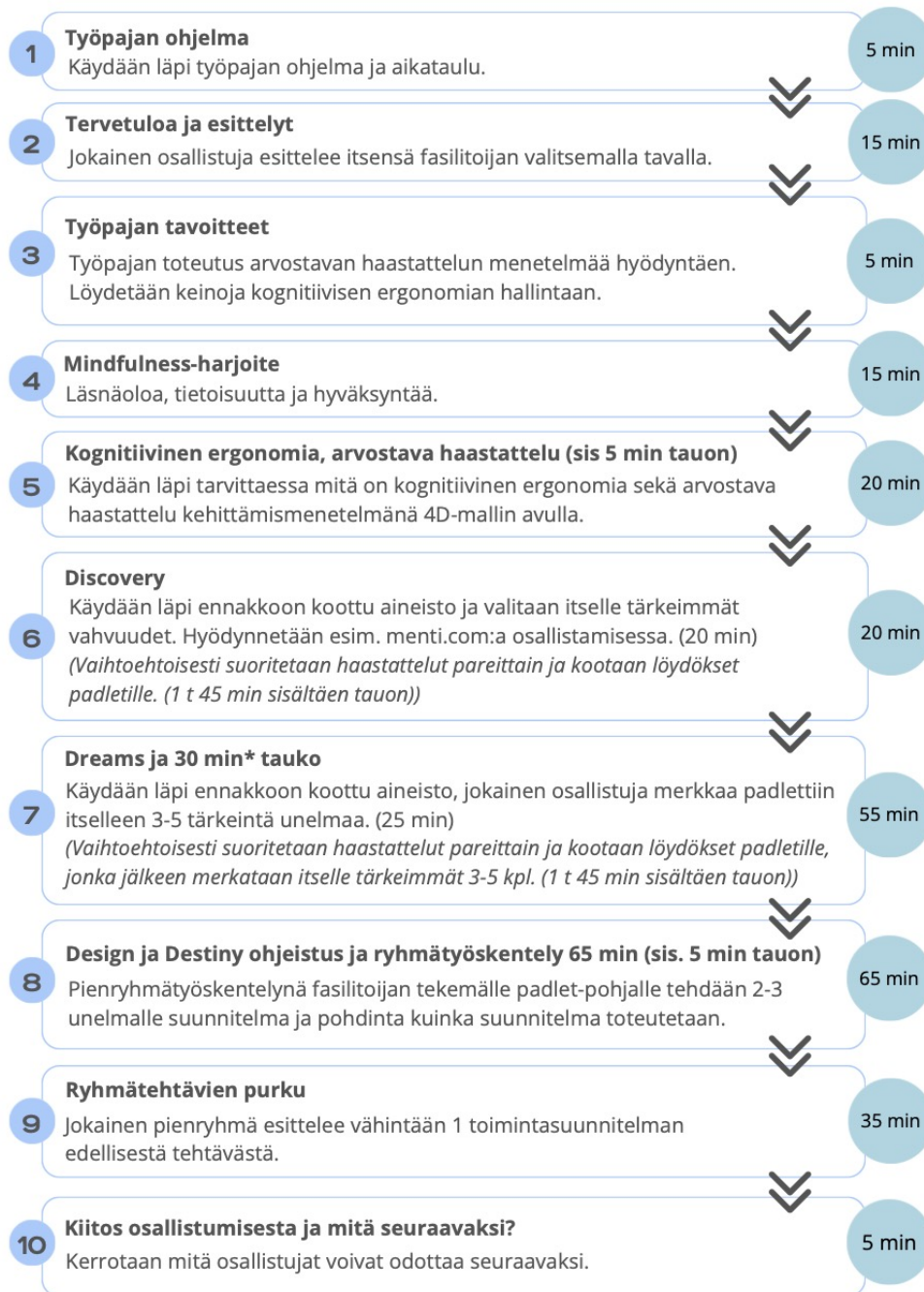
Osallistava työpaja oli meillä alun perin yhtenä tutkimusmenetelmänä. Tilaajan yhteyshenkilöiden osallistuessa työpajaan, he mieltyivät menetelmään ja esittivät toiveen saada työpajasta myös tuotoksen, jonka avulla humakilaiset voivat kehittää keinoja kognitiivisen ergonomian edistämiseen. Työpajamalli pohjautuu Appreciative Inquiry -malliin eli arvostavan haastattelun menetelmään. Menetelmä ja siinä käytettävä 4D-malli on esitelty alaluvussa 3.2. Menetelmä soveltuu hyvin myös työpajaan, sillä siinä hyödynnetään yhteiskehittämistä, lisäksi lähestymistapa on osallistava ja tehokas. Tuotoksemme työpajamallissa hyödynnetään myönteistä ja päämäärään suuntautuneisuutta toimintamallia, jossa tavoitteena on selkeän toimintasuunnitelman rakentaminen kognitiivisen ergonomian edistämiseen.

Tilaaajan toiveena oli saada työpajamalli, jota voidaan hyödyntää mm. tiimien kehittämispäivissä sekä uusien humakilaisten kanssa, niin, että sen avulla voidaan kehittää sekä yksilön omaa kognitiivista ergonomiaa että myös organisaatiotasolla esiintyvää. Työpajamallin lähestymistapa huomioiden, siitä voidaan hyötyä myös syksyllä 2024 uutisoitujen muutosneuvotteluiden (Määttä 2024) yhteydessä. Muutosneuvottelut vaikuttavat koko henkilöstön työhyvinvointiin ja koko organisaation ilmapiiriin, jolloin työnantajan on huolehdittava jatkavan työyhteisön hyvinvoinnista, motivaatiosta ja työhön sitoutumisesta (Työterveyslaitos 2024e). Muutosneuvotteluiden jälkeen työyhteisön kognitiivisen ergonomian parantaminen on erityisen ajankohtaista.

Onnistunut fasilitointi perustuu neljään keskeiseen periaatteeseen. Ensiksi fasilitoijan tulee kuunnella aktiivisesti ja olla läsnä tapahtumassa. Tietokoneelta kannattaa sulkea sähköposti ja mahdolliset häiriötekijät. Toiseksi työpaja on suositeltavaa aloittaa pitäen mielessä haluttu lopputulos. Tämä auttaa työpajan suunnittelussa ja toteutuu tuomalla esiin työpajan tavoitteet. Kolmanneksi toteutuksessa tulee hyödyntää työvälineitä ja menetelmiä, jotka osallistavat kaikki osallistujat ja ohjaavat ryhmää kohti tavoitteiden saavuttamista. Lopuksi neljäs periaate muistuttaa järjestelmällisyyden tärkeydestä. Hyvä etukäteisvalmistelu, ajan hallinta ja materiaalien selkeys auttavat fasilitoijaa keskittymään työpajan ohjaamiseen ja sisältöön, kun käytännön asiat toimivat. (Toll 2023, luku ”Four Simple Rules for Successful Facilitation”.) Kun käytettävä materiaali on selkeää ja työpajan rakenne kunnossa, on sekä osallistujien että ohjaajien kognitiivinen kuormitus myös paremmin hallinnassa.

Tuotosta varten kehitetty työpajamalli syntyi kokeilemalla työpajamallia hanketyöryhmän kanssa, jonka jälkeen tehtyjä havaintoja ja työpajasta saatua palautetta hyödyntäen kehitettiin paranneltu työpajamalli. Konkreettisimmat muutokset jo toteutettuun työpajaan ovat muutos työpajan kestossa ja Design- ja Destiny-vaiheiden yhdistäminen ryhmätyöskentelyssä. Mikäli Discovery- ja Dream- vaiheet ovat toteutettu jo ennen ryhmätapaamista, on työpajan kesto neljä tuntia. Jos taas työpajassa tehdään parihaastatteluna myös 4D-mallin kaksi ensimmäistä vaihetta, on työpajan kesto yksi työpäivä. Ajankäytön tehostamiseksi ja saumattoman siirtymän vuoksi, kaksi viimeistä työskentelyvaihdetta yhdistettiin tähän työpajamalliin, jotta kirkaana mielessä olevia ehdotuksia voi lähteä jouhevasti työstämään toimintasuunnitelmiksi. Erityisesti etänä toteutetuissa työpajoissa ryhmien muodostaminen ja siirtymät eri alustojen välillä voivat viedä yllättävän paljon aikaa, jolloin näitä vaiheita voi mahdollisuuksien mukaan minimoida.

Työpajan vaiheet



Kuvio 11. Kognitiivisen ergonomian kehittämiseen suunnitellun työpajan vaiheet aikatauluneen. Työpajan kokonaiskesto on joko 4 t tai yksi työpäivä riippuen toteutustavasta.

Listasimme keskeisiä vinkkejä onnistuneen työpajan toteuttamiseen, ja kuvio 11 kattaa työpajan rungon ja aikataulun. Vinkit perustuvat sekä omiin kokemuksiimme että opinnäytetyöprosessin aikana saatuihin oivalluksiin. Lista tarjoaa fasilitoijalle ehdotuksia, vaikka ei olekaan täysin kattava:

- Työpaja on suunniteltu toteutettavaksi etänä Teamsilla tai muulla verkkokokoukseen sopivalla sovelluksella, mutta sen voi toteuttaa myös lähitapaamisena tai hybriditilaisuutena.
- Työpajan aikataulua tulee muokata huomioiden sen hetkiset tarpeet, mm. mitä vaiheita työpajaan sisällytetään sekä mikä on ryhmän koko ja tausta.
- Jos osallistujilla ei ole tietoa siitä mitä on kognitiivinen kuormitus tai kognitiivinen ergonomia, niin varaudu käymään myös käsitteet läpi. Ennakkomateriaalin lähetys voi tällöin olla toimiva tapa.
- Parityöskentely fasilitoinnissa tuo joustavuutta, tukea ja varmuutta eri vaiheisiin sekä myös haastaviin tilanteisiin. Jokin viestintäkanava on suositeltavaa pitää auki taustakeskustelua varten fasilitoijille, mikäli tulee jotakin yllättävää viestitettävää asiaa.
- Taukojen huomioiminen on tärkeää, ja osallistujille on hyödyllistä ilmoittaa niiden ajankohdat etukäteen. On myös hyvä olla joustava taukojen ajankohtien ja kestojen suhteen. Taukojen pituudessa on hyvä huomioida työpajan kesto, mahdollinen lounas jne.
- Muistuta veden juonnin ja taukoliikunnan tärkeydestä!
- Sopikaa yhdessä pelisäännöt kameroiden käytöstä.
- Toteuttamassamme työpajassa osallistujia houkuteltiin luovuuden äärelle ja läsnäoloon visuaalisen tervehdyksen ja mindfulness-harjoitteen avulla. Mikäli fasilitoijilla ei ole mindfulness-ohjaajan taustaa, voi valmiin harjoitteen löytää internetistä googlaamalla sanat ”mindfulness harjoite”. Samoin Humakin henkilökunnalle ja opiskelijoille saatavilla olevasta BreakPro taukoliikuntasovelluksesta löytyy erilaisia valmiita mindfulness-harjoitteita.
- Ryhmätehtäviä varten tehtävänannon tulee olla helposti saatavilla. Sen voi pienellä vaivalla sisällyttää esimerkiksi Padlet-alustaan, mikäli sellaista hyödynnetään tehtävässä.
- Fasilitointia ja etukäteisvalmisteluita ajatellen suosittelemme Discovery- ja Dream-vaiheiden toteuttamista yksilohaastatteluina ennen ryhmätapaamista. Fasilitoijat voivat haastatella osallistujat tai osallistujat voivat haastatella toinen toisensa. Haastattelut on mahdollista tehdä pareittain myös osana työpajaa, mutta tämä täytyy huomioida työpajan kestossa lisäämällä noin neljä tuntia aikaa. Tällöin työpajasta tulee koko päivän työpaja, ja osallistujien tulee kirjata löydökset yhteiselle sovitulle alustalle jatkotyöstöä varten. Tässä tapauksessa Mentimeterin hyödyntäminen voi olla haastavaa. Haastattelurunko arvostavaa menetelmää hyödyntäen löytyy liitteestä 2.

Työpajamalliin valmistettu esityspohja löytyy liitteestä nro 4 ja se löytyy: https://www.canva.com/design/DAGRR3QI1jc/dGXpRxgn1teFovCcMSfidQ/edit?utm_content=DAGRR3QI1jc&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=share-button. Esityksen muistiinpanoista löytyy merkintöjä fasilitoijalle ja sen sisältöä voi muokata omiin tarpeisiin sopivaksi. Huomioitavaa on, että mikäli menetelmää halutaan hyödyntää koko organisaation kognitiivisen ergonomian parantamiseen ja organisaatiokulttuuriin, tulee työyhteisöstä osallistuttaa mahdollisimman moni. Työpajassa valmistettuja toimintasuunnitelmia ei saa unohtaa pöytälaatikkoon. Kognitiivista kuormitusta voi mitata työpajan jälkeen esimerkiksi kyselylomakkeilla tai nopeilla pulssikyselyillä.

ThingLink

Perehtyessämme opinnäytetyön aihepiirin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin, havaitsimme, että kognitiivisen ergonomian kohentamiseen löytyy runsain mitoin toimintamalleja, verkkokursseja jne., mutta suoraa opastusta siihen kuinka voi samanaikaisesti tukea sekä kognitiivista ergonomiaa, että yhteisöllisyyttä ei löytynyt. Näin ollen vastaamaan Humakin tarvetta löytää keinoja edistää sekä kognitiivista ergonomiaa että yhteisöllisyyttä, syntyi toinen tuotos. Yhdistellen tutkimusmenetelmistä saatua tietoa, aihepiirin kirjallisuutta ja alan tutkimustuloksia tuotimme Humakille selkeäkäyttöisen ja havainnollisen työvälineen hyödyntäen sisällöntuotannon ThingLink-alustaa.

Skenaariotyökalu ThingLink on editorina helppokäyttöinen, ja sen avulla voi tehdä virtuaalisia kierroksia ja visuaalisia verkkokoulutuksia. ThingLinkin on perustanut 2010 suomalainen yritys ja opetusympäristön lisäksi ThingLink vastaa muuttuneessa työelämässä myös hybridityökentelyn tarpeisiin. (Matias 2021.) Kokemuksemme mukaan ThingLinkiä on hyödynnetty Humakissa joidenkin lehtorien toimesta digitaalisessa oppimisympäristössä, ja lisäksi muun muassa Turvallisemman online-lähiopetuksen suositukset Humakissa on toteutettu ThingLinkillä (Alanko, Anttonen, Kivilä, Sairio & Timonen 2021). Näin ollen hyödynnetty alusta oli jokseenkin tuttu meille opinnäytetyön tekijöille myös. Digitaaliset oppimisalustat, kuten ThingLink, tarjoavat parhaimmillaan etättyötä tekeville pedagogisesti laadukkaan, joustavan ja innostavan oppimiskokemuksen, jossa voi olla mukana vuorovaikutuksellisuutta ja osallistamista (Kotakorpi 2021 & Jones 2021). ThingLink mahdollistaa myös kognitiivista kuormitusta vähentävien ominaisuuksien hyödyntämisen esimerkiksi ohjaamalla käyttäjää käsittelemään tietoa tietyssä

järjestyksessä (Jones 2024). Helpolla saatavuudella ja käyttöominaisuuksilla digitaalinen oppimisympäristö vaikuttaa positiivisesti kognitiiviseen ergonomiaan vähentäen stressiä ja tuemalla oppimisprosessia.

Tilaajan toiveena oli saada työväline, jota voidaan hyödyntää organisaatiossa pidempään olleiden kanssa, mutta myös uusien työntekijöiden perehdytyksessä. Materiaalin ollessa verkossa, voivat työntekijät palata siihen aina tarpeen tullen. Hybridimallilla työskentelyssä virtuaalisen oppimisympäristön hyödyntäminen verkkoperehdytyksessä mahdollistaa joustavan ja tehokkaan perehdytysprosessin, joka vastaa nykyaikaisen työelämän vaatimuksia (Pajula, 2021). Tämä työväline auttaa yksilöitä ottamaan paremmin haltuun kognitiivisen ergonomian unohtamatta yhteisöllisyyden roolia, jolloin työntekijät ja koko työyhteisö voivat voida paremmin. Tämä lisää myös työn tehokkuutta ja tuottavuutta (Häppölä 2023, 65; Manka 2023, 277). Kohderyhmänä työvälineelle ovat erityisesti ja pääasiassa kotitoimistolla asiantuntijatyötä tekevät työntekijät, mutta ThingLink sopii käytettäväksi hyvin kaikissa työympäristöissä. ThingLinkin ylläpitäminen ja päivittäminen on helppoa, mutta vaatii toki Humakilta jotain henkilöresursseja.

Nimesimme ThingLinkin sen keskeistä ideaa kuvaten: ”Mitä sinulle kuuluu? Kognitiivinen ergonomia ja yhteisöllisyys Humakissa.” Työväline rakentuu erilaisten työelämän skenaarioiden ympärille, jotka nousivat esiin tutkimustuloksissa ja aihepiirin kirjallisuudessa. Sen avulla yksilö voi pyrkiä ratkaisemaan arkisia tilanteita, joita hän mahdollisesti kohtaa päivittäin. Näitä skenaarioita voivat olla esimerkiksi ”Olen todella kuormittunut, en ehdi pitämään taukoa” tai ”Olen jumissa työtehtävän kanssa”. Jokaiseen skenaarion sisältyy käytännönläheisiä neuvoja ja toimintaohjeita. ThingLinkin visuaalinen ilme korostaa luontoa ja yhteisöllistä tunnelmaa. Tämä ilme valittiin tarkoituksella tukemaan tavoitetta edistää sekä yhteisöllisyyttä että kognitiivista ergonomiaa. Luonnossa liikkuminen laskee stressiä, tekee hyvää aivoergonomialle ja auttaa meitä palautumaan (Lappalainen 2021, 4:03-5:20). ThingLink valmistettiin pitäen mielessä saavutettavuusstandardit, mm. tekstimuotoiselle sisällölle on tarjolla äänivastine.

Niin halutessaan Humak voi lisätä ja muokata sisältöä. Yksi kehitysidea Humakille voisi olla yhteystietojen lisääminen pulmatilanteisiin, esimerkiksi työterveyshuolto, IT-tuki jne. Yksilöhaastatteluissa ilmennyt toive kollegan kuormittuneisuuden käsittelyyn liittyvästä toimintamallista voisi myös olla hyödyllinen lisä työvälineen skenaarioihin. Kuvakopio ThingLinkin alkunäkymästä sekä yhdestä skenaariosta löytyy liitteestä 5. Muiden ns. tagien tarkempi tarkas-

telu vaatii vierailun ThingLinkiin. Opinnäytetyön palautushetkellä tilaajalla ei vielä ollut saatavilla lopullista linkkiä tuotokseen, mutta ThingLink tulee löytymään <https://hyvinvoiva.humak.fi/kokeilut/> -sivulta.

5 JALKAUTTAMINEN

Opinnäytetyön tuloksena syntyneet tuotokset, ThingLink-alustalle rakennettu työkalu ja työpajamalli ovat käyttöönotettavia tuotteita, jotka jalkautetaan opinnäytetyön tilaajan kanssa laaditun suunnitelman mukaisesti. Suunnitelmaan sisältyi työn tulosten esittely tilaajalle ja benchmarkatuille tahoille, haastateltavat ilmaisivat kiinnostuksensa saada valmis työ tutustuttavakseen. Benchmarkattujen tahojen edustajille viestitetään opinnäytetyön valmistumisesta. Opinnäytetyö on julkinen, se tallennetaan Theseus-palveluun ja sitä kautta se on kenen tahansa kiinnostuneen luettavissa. Opinnäytetyön tekemisen aikana nousi esille myös muita huomioita, joita nostetaan kehittämisehdotuksiksi Humakille. Näitä ehdotuksia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Tuotokset tulevat löytymään kaikkien humakilaisten käytettäväksi Humakin intran osiosta, jossa on tietoa kognitiivisen kuormituksen helpottamisesta. Humak kannustaa sekä yksilöitä että työryhmiä hyödyntämään tuotoksia aktiivisesti, ja lisäksi niitä voidaan hyödyntää osana organisaation kehittämispäiviä. Humakin henkilökunnan lisäksi erityisesti ThingLinkin kohdeyrymänä ovat myös opiskelijat. Opinnäytetyön tuotokset esiteltiin tilaajan edustajille ennen työn valmistumista ja näistä saatu palaute löytyy yksityiskohtaisemmin alta. Huomionarvoista on, että tilaaja koki molemmat tuotokset perustelluiksi. Ne vastaavat organisaatiossa tunnistettuihin tarpeisiin ja niille on todellista käyttötarvetta. Tuotokset ovat kehitetty kerätyn tiedon perusteella ja ovat helposti käytettäviä.

Tilaajan palaute tuotoksista

Työpajamallin valmis paketti diaporajineen ja muistiinpanoineen sai myönteisen vastaanoton ja sen todettiin olevan käyttökelpoinen malli. Sitä arvioitiin ulkoasultaan pirteäksi ja myönteiseksi, ja tarkoitukseensa oikein hyvin sopivaksi. Käyttökohteena nähtiin esimerkiksi kehittämispäivät ja muut tilaisuudet, joissa työryhmät tai tiimit voisivat hyödyntää mallia käsitellessään yhdessä kognitiiviseen ergonomiaan ja yhteisöllisyyteen liittyviä asioita. Tilaaja nosti myös esiin työpajamallin uutuusarvon Humakille. Lehtoreiden työtehtävien moninaisuuden vuoksi työpajamallien kehittämiseen on harvoin aikaa, joten myös opetustyöhön soveltuva valmis työväline otettiin innolla vastaan ja koettiin hyödylliseksi.

ThingLinkillä tehty työväline sai hyvää palautetta ideoinnista, sisällöstään ja selkeydestä. Eri-tyisesti ThingLink -työvälineen osalta positiivisesti nousi esille se, miten herkällä korvalla oli kuultu humakilaisten ajatuksia ja nostoja haastatteluissa ja työpajassa ja nostettu niitä esille

tuotokseen. Tuotoksen otsikointi ”Mitä sinulle kuuluu?” todettiin onnistuneeksi ja sen koettiin jo itsessään herättelevän lukijaa keskusteluun.

ThingLinkin visuaalinen toteutus sai myös positiivista palautetta. Sisältöä on sopiva määrä, jolloin tietoa löytyy riittävästi, mutta saman aikaisesti visuaalinen ilme pysyy selkeänä ja rauhallisena teemaansa sopivana. Lisäksi tilaaja arvosti saavutettavuuden huomioimista.

Työpajasta edenneet asiat

Työpajan tulosten käyttöönotto on jo alkanut Humakissa Hyvinvoiva Humak -hankkeen toimesta. Saatuja tuloksia on jatkokäsitelty ja viety eteenpäin jo ennen opinnäytetyön valmistamista. Osaamisen tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen sekä vahvuuksien, että mielenkiinnon kohteiden kartoittamisen työ edistyy HR:n toimesta. Vahvasti haastatteluissa esille nousut ja jatkotyöstämiseen työpajassa päätynyt unelma parityöskentelyn edistämisestä on edennyt. Siihen liittyvää kartoitusta on jo tehty, toimenpide-ehdotusta ei vielä. Johdon jalkautumista kampuksille toivottiin myös, tämä toive on täyttymässä jo vuoden 2024 loppupuolella. Järjestelmien sirpaleisuuden hallintaan saamisen edistämiseksi tietohallinnolle on lähetetty keskustelupyynnö. Toiveena on saada järjestelmistä esittelyjä koko henkilöstölle ja keskustella järjestelmiin liittyvistä vastuista. Järjestelmiin liittyvä Hoodle-toteutusten laaduntarkkailu on käynnissä digipedan asiantuntijan toimesta. (Aunola & Honka 2024b.) Humakin kehittämishalu ja -kyky tulevat vahvasti esille aktiivisena toimeen tarttumisena ja asioiden eteenpäin viemisellä.

Harticle

Humakilla on oma erityisellä tavalla nimetty artikkelisarja, Humak-artikkelit eli Harticlet. Niissä nostetaan esille Humakin kehittämistoimintaa, ilmiöitä ja ihmisiä. Nämä Harticlet voivat olla yksittäisiä tai teemallisia sarjoja. Hyvinvoiva Humak -hanke on yksi teemoista. (Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024c.) Tilaaja on pyytänyt osana opinnäytetyön jalkauttamista kirjoitettavan Harticlen, jossa esitellään tutkimuksellisen kehittämistyön prosessissa syntyneet tuotokset ja niiden käyttömahdollisuudet. Harticlea ei ole vielä julkaistu, mutta se tulee löytymään Humakin sivuilta.

6 JATKOKEHITTÄMINEN JA POHDINTA

Opinnäytetyössä käsitellyt tietoperustan aihepiirit valikoituivat Hyvinvoiva Humak -hankkeen sisällön mukaisesti. Rajauksia tehtiin jättämällä esimerkiksi johtaminen ja vuorovaikutus pois tiedostaen niiden vaikuttavan merkittävästi yhteisöllisyyden ja kuormittavuuden kokemuksiin työyhteisöissä. Vuorovaikutuksen osalta hankkeeseen tehtiin toinen opinnäytetyö ja johtajuutta rajasimme pois tietoperustasta aiheen laajuuden vuoksi. Tutkimustuloksissa johtaminen ja esihenkilötyö nousivat kuitenkin merkittäväällä tavalla esille, joten päädyimme käsittelemään niitä jossain määrin analysoinnissa. Kirjallisuuteen perehtyessä ja tutkimustuloksia kerätessä havahduimme aivoterveiden käsitteiden kirjoon. Käytetty termi vaihteli jonkin verran riippuen julkaisuvuodesta ja kirjoittajasta. Informaatioergonomia ja jopa affektiivinen ergonomia nivoutuivat läheisesti kognitiiviseen ergonomiaan, ja toisinaan kirjallisuudessa puhuttiin yleisemmin aivoterveystä tai älyllisestä kunnosta. Tämä hankaloitti aihepiirin rajaamista.

Tekoäly, Poe Assistant (Poe Assistant 2024) ja Poe Claude-3.5-Sonnet (Poe Claude-3.5-Sonnet 2024) on toiminut tukena ideoinnissa opinnäytetyössä ja pohtiessa, miten tekstiä voisi tiivistää. Tekoälyä ei ole käytetty lähteenä, eikä se ole tuottanut tekstiä opinnäytetyöhön.

6.1 Jatkokehittäminen

Haastattelujen ja työpajatyöskentelyn perusteella Humakissa on nähtävissä vahva kehittämis halu ja -kyky sekä yhdessä tekemisen taito. Haastatteluissa asioita pohdittiin laajasti ja avoimesti. Työpajassa työskentely oli erittäin aktiivista, läsnä olevaa ja mukaan heittäytyvää. Ideoita, suunnitelmia ja toimia suunnitelmien toteuttamiseksi syntyi paljon, vaikka niitä kaikkia ei ehdittykään työstää valmiiksi yksityiskohtaisiksi toimenpiteiksi. Opinnäytetyön edetessä käsiteltiin suuri määrä haastatteluista ja työpajasta saatua materiaalia. Tähän on koottu muutamia aineiston pohjalta heränneitä ajatuksia, joiden huomioimisesta ja edistämisestä voisi olla hyötyä Humakin henkilöstön kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden edelleen kehittämisessä. Näitä kehittämistoimia voidaan hyödyntää myös muissa organisaatioissa.

Palaten tietoperustaan kognitiivista kuormitusta työyhteisössä aiheuttavat keskeytykset, häiriöt ja tietotulva (Kalakoski ym. 2020, 7).-Kognitiivista kuormitusta voi helpottaa ja yhdessä tekemistä selkiyttää, jos työyhteisössä on yhteisesti sovittu erilaisten viestintävälineiden käyttöön pelisääntöjä, esimerkiksi mitä viestimiä pitää seurata mitenkään taajaan ja miten nopeasti pitää reagoida eri välineiden kautta tulleisiin viesteihin. Yhteistä ymmärrystä tarvitaan myös siihen,

miten varataan itselle häiriötöntä työaikaa. Keskittymisrauhan vaalimisen voidaan ajatella olevan sekä oikeus että velvollisuus ja itsensä johtamiseen liittyvä metataito. Yhteen asiaan keskittyminen voi tuntua haasteelliselta runsaiden virikkeiden ja pitkän tehtävälisan äärellä, vaikka tiedämme, että asiasta toiseen pomppiminen on aivoja kuormittavaa ja haitallista. Keskittymistä yhden asian tekemiseen voi testata itse omassa työssä valitsemalla jonkin sopivan tehtävän kokeilumielessä keskittyneesti hoidettavaksi ja havainnoida miltä sen tekemisen jälkeen tuntui. (Holmgren 2023, 156–157.) Työrauhan ylläpitäminen vaatii toimia niin yksilöltä itseltään kuin työyhteisöltäkin. Työyhteisössä ryhmien tai tiimien kesken olisi hyvä pohtia yhdessä pelisääntöjä ja käytäntöjä työn tekemisen tapoihin. Olisi hyödyllistä sopia esimerkiksi, miten tuodaan esille, että tekee keskittymistä vaativaa työtä.

On tärkeää käydä keskustelua työn tason kriteereistä, siitä mikä on riittävän hyvää ja miten työtä voidaan tehdä niin, että työhyvinvointi lisääntyy ja vältetään uupumista. Jokaisella on oma henkilökohtainen näkemys siitä, mikä on hyvin tehty työ, se riippuu monista asioista, mutta myös yhteisistä tavoista tehdä työtä. (Holmgren 2023, 200.) Kun määritellään tiimissä tai esihenkilön kanssa mikä on hyvä ja riittävä tekemisen taso kuormittuneisuuden hallintaa ajatellen edistetään hyvinvointia. Uupumisen estäminen ja kuormittuneisuuden hallinta ovat niin ikään työntekijän kuin organisaationkin vastuulla, kuten Alamikkela (2019, 116–117) muistuttaa. Vaikka työntekijän ominaisuudet saisivatkin yksilön ylisuoriutumaan, esihenkilö ja kollegatkin voivat muistuttaa rajojen asettamisen tärkeydestä. Tärkeää olisi, että työyhteisössä ymmärretään, kun työntekijä perusteluiden kera sanoo ei hänelle kuulumattoman tai äkillisen työtehtävän tekemiseen. Toisaalta työelämä vaatii välillä joustamista, voi tulla yllättäviä tilanteita, joihin on reagoitava. Yhteisöllisyyden kannalta voi olla hyväksi jossain tilanteessa oman tehtävänkuvan ulkopuolella olevan tehtävän hoitaminen, toki joustamisen pitää olla tilapäistä, ei jatkuvaa.

Haastatteluissa kognitiiviseen ergonomiaan liittyvänä unelmana mainittu *keinoja flown käynnistämiseen* ei päässyt jatkokäsittelyyn työpajan Desing ja Destiny/Delivery vaiheisiin. Aiheena ”flow” olisi ollut erittäin mielenkiintoinen tutkittava asia nimenomaan siitä näkökulmasta, miten se käynnistyy ja voiko sen käynnistymistä jotenkin edistää tai helpottaa. Toinen erittäin mielenkiintoinen unelma jatkotyöstämiseen olisi ollut *arjen sankariasetelmasta luopuminen ja terveen työkuulttuurin edistäminen*. Tarttumalla näihin aiheisiin arvostavan haastatte-

lun menetelmällä organisaatiossa voitaisiin päästä hyviin keskusteluihin ja etenemään kehittämisen tiellä entistä syvemmälle ja pidemmälle. Unelmana esille nousut *tekoälysihteeri rutii- nitöihin* saattaa ehkä olla osa tulevaisuuttamme aiemmin kuin osaamme nyt ajatellakaan.

Muuttunut työelämä vaatii kaikilta työntekijöitä sopeutumiskyvyn lisäksi itseohjautuvuutta (Manka & Manka 2023, 204). Muutoksen ollessa jatkuvaa, vaatii tämä yksilöiltä myös resilienssiä, kykyä selviytyä ja toisaalta kykyä luoda itse toivottua muutosta ja ennakoida riskejä (Björkstam 2023, 254–255). Nämä taidot tunnistettiin tärkeiksi yksilöhaastatteluissa, mutta toisaalta haastatteluista nousi vahvasti esiin johtamisen ja esihenkilötyön tärkeys. Erityisesti vertailuhaastatteluissa ilmeni, että hybridityö ja monipaikkaisuus asettaa esihenkilöille uudenlaista vastuuta, jotta työntekijä kokee yhteisöllisyyttä ja kykenee paremmin hallitsemaan kognitiivista kuormitusta. Humakilaisten haastatteluista puolestaan ilmeni, että esihenkilöt koetaan toisinaan etäisiksi, eikä kanssakäymistä juurikaan ole. Vilkmannin (2016, 54) mukaan etäjohtamisessa esihenkilön tavoitettavuus korostuu, ja mikäli tukea ei ole helposti saatavilla, johtaa se herkästi turhautumiseen ja alhaiseen työmotivaatioon.

Vertailuhaastatteluista nousi esille myös digimentoreiden käyttö kognitiivisen ergonomian edistämisessä. Ottaen huomioon, että työvälineisiin liittyvä hallittavuus ja käytettävyys oli yksi humakilaisten unelmista, voisi digimentoritoiminnalle olla käyttöä monessakin organisaatiossa. Työn sujuvuutta ajatellen, ehkäpä tekninen tiimi voisi tehdä itseään näkyvämmäksi kertomalla osaamisalueistaan ja tarjoamalla esimerkiksi matalan kynnyksen chatin kysymyksiä varten. Selkeää on, että mikäli tekniset ongelmat haastavat työntekijöitä säännöllisesti, eikä niihin saa nopeasti ratkaisua, syö se työn voimavaroja ja vaikuttaa haitallisesti työn tehokkuuteen.

Organisaatiokohtaiset henkilöstökyselyt mainittiin sekä vertailuhaastatteluissa että humakilaisten haastatteluissa. Lyhyet pulssikyselyt koettiin hyödyllisiksi vertailuhaastatteluissa. Laajempia työhyvinvointikyselyitä toteutetaan yleensä vuoden tai kahden vuoden välein, joten Mankan & Mankankin (2023, 266) mainitsevat fiiliskyselyt antavat selkeyttä sen hetkisestä työntekijäkokemuksesta ytimekkäästi ja nopealla tahdilla. Mikäli Humak on kiinnostunut mittaamaan työyhteisön kognitiivista kuormitusta aivotyön tilannekuvan avulla, on Työterveyslaitos kehittänyt kyselyn työn vaatimusten ja yksilöiden tiedonkäsittelyn kykyjen ja rajoitusten kartoittamiseen (Työterveyslaitos 2024c).

Arvostavassa haastattelussa esille tuotujen Humakin vahvuuksien vaaliminen on tärkeää, ja luo osaltaan hyvää pohjaa jatkokehittämislle. Edellä yksittäisten esille nostettujen asioiden lisäksi

opinnäytetyön tuotosten käyttäminen arjessa ja niiden jatkokehittäminen edelleen, hyödyttää työhyvinvointia, ja niiden avulla on mahdollista pysyä kognitiivisen ergonomian ja yhteisöllisyyden kehittämisen tiellä. Sekä yksilöiden että koko organisaation muutoskyky on avainasemassa menestymisessä ja työhyvinvoinnissa. Yhdessä kehittäminen lisää yhteisöllisyyttä, osallistaa ja sitouttaa henkilökunnan saavuttamaan yhteiset päämäärät.

6.2 Pohdinta

Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan työuupumusoireisiin luettavat kognitiiviset häiriöt ovat lisääntyneet ja ne ovat hybridi- ja etätyötä tekevillä yleisempiä kuin pelkkää lähityötä tekevillä. Kognitiivisilla häiriöillä tarkoitetaan muistin, ajattelun ja tarkkaavaisuuden häiriöitä ja keskittymisen ja uuden oppimisen vaikeuksia. Yksinäisyyden ja tylsistymisen kokemuksia on eniten etätyötä tekevillä. Toisaalta etätyön vahvuutena on joustavuus, jolloin kuormitus kevenee, kun työmatkaan ei mene aikaa. Tästä huolimatta työhyvinvointi ei ole kohentunut, vaikka toisaalta monet kokevat etätyön myönteisesti. (Suutala, Kaltiainen & Hakala 2024.) Työelämää koskevien tutkimusten tulosten perusteella on entistä tärkeämpää kiinnittää huomiota siihen, miten työssä voidaan. Tutkimuksissa tulee esille ristiriitaisuutta etä- ja lähityön tekemisen kuormittavuudesta. Etä- ja lähityössä tehtävien töiden sisällöt ja luonteet ovat usein myös erilaisia, joten senkin voidaan ajatella vaikuttavan kuormittuneisuuden kokemuksiin työn tekemisen paikan lisäksi.

Mielenterveyden haasteet ovat paljon esillä eläköitymisen ja sairauspoissaolojen syynä, näin on erityisesti nuorten kohdalla. Tutkimusprofessori Ari Väänänen tuo esille fyysisen kuormittavuuden sijaan tulleen vuorovaikutteisen ja kognitiivisen kuormittavuuden. Tämä yhteiskunnallinen muutos on lisännyt yksilön autonomiaa ja mahdollisuuksia. Moni kokee sen kuitenkin psykologisesti haastavana, sillä yksilöllisen suunnan etsiminen ja jatkuva itsensä johtaminen koetaan kuormittavana. Haastavissa tilanteissa, joissa työ ei vastaa sille asetettuja odotuksia merkityksellisyyden tunteen syntymisestä ja henkisestä tyydytyksestä, koetaan kielteisiä tunteita ja pettymystä. Näihin vaikeaksi koettuihin tilanteisiin haetaan nykyään helpommin ja useammin psykologista tai terveydenhuollon tukea. Tätä ilmiötä kuvaamaan Väänänen käyttää termiä mielenterveydellistäminen. (Väänänen 2024.) Työelämään liittyvillä odotuksilla ja niiden muutoksilla on vaikutusta siihen, millaisena se koetaan ja miten työssä jaksetaan. Työelämän muutokset ovat varmasti jatkossakin yleisen keskustelun ja tutkimusten aiheita. On erittäin mielenkiintoista seurata keskustelujen suuntaa ja uusien tutkimusten tuloksia. Yhteiskunnallisesta

näkökulmasta huomion kiinnittäminen työelämän ilmiöihin on tärkeää, jotta niitä ymmärretään ja osataan uudistaa toimintaa.

Sen lisäksi että pohditaan kognitiivista ergonomiaa etä- ja lähityön kannalta, on hyvä kiinnittää huomiota myös työskentelytiloihin. Työterveyslaitoksen mukaan työympäristöllä on merkitystä työssä viihtymisen ja suoriutumisen sekä sairauspoissaolojen kannalta. Hyvä työympäristö mm. tukee työprosesseja, on ergonominen, huomioi yksityisyyden tarpeet, tukee työn imua ja edistää yhdessä oppimista, yhteistyötä ja vuorovaikutusta. (Työterveyslaitos 2024g.) Hyvän työympäristön kriteerien tulisi täytyä riippumatta siitä missä työtä tehdään. Tämä tuo lisähaastetta erilaisten työntekemisen mallien toteutusten onnistumiseen. Usein etätyössä työntekijä on itse vastuussa työympäristöstä. Lähityössä työntekijällä on velvollisuus huolehtia tiloista. Yleisimpiä ongelmia jaetuissa työtiloissa on melu- ja työrauhaongelmat, ja selvästi erotuessaan puheäännet riittävät häiritsemään ihmisen keskittymistoimintoja (Työterveyslaitos 2024h).

Erityisesti tietotyön työympäristöt ovat muuttuneet vuosien saatossa paljon, kun on siirrytty ns. huonetoimistoista monitilatoimistoihin, joissa työskenneltiin osin avokonttorissa. Koronapandemian aikana siirryttiin suuressa määrin nopeasti etätöihin, ja nyt pandemian helpottuttua on paljon esillä ns. paluu toimistoille, eli etätöiden vähentäminen tai peräti siitä luopuminen. Jotkut työnantajat haluavat luopua kokonaan etätöistä, ja esimerkiksi verkkokauppayritys Amazon lopettaa etätöimahdollisuuden vuoden 2025 alussa (Korte 2024). Siirryttäessä huonetoimistoista avotiloihin osa henkilöstöstä koki kuormittuneisuutta ympäristön muutoksesta, kun oma rauha vaihtui mahdollisesti hälyisempään ympäristöön. Toisaalta myös etätyössä on kuormittavat piirteensä ja myös toimistoille paluu kokonaan tai osittain voi tuntua raskaalta ajatukselta. Jokaisella työn tekemisen mallilla on omat kuormittavat tekijänsä, ja kukin kokee niitä omalla tavallaan. Tämän monimutkaisen tilanteen haltuun ottamiseen tarvitaan avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä erilaisista toiveista ja tarpeista sekä joustavuutta ja rohkeutta kokeilla erilaisia malleja.

Etätöitä työskentelytapana käyttävissä ja monipaikkaisesti toimivissa työyhteisöissä keskustellaan yhteisöllisyydestä tai sen puutteesta. Koetaan tarvetta löytää perinteisiä kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluja korvaavia toimintoja. Osan mielestä on hienoa saada tehdä etätöitä kotona omassa rauhassa, ja toiset kaipaavat paljonkin työpaikalle nähdäkseen kollegoja ja kokeakseen konkreettisesti tunteen kuulumisesta joukkoon, yhteisöllisyyttä perinteiseen tapaan. Käytän-

nössä saattaa käydä kuitenkin niin, että työpaikalla ei olekaan kollegoja paikalla, jollei ns. lähipäiviä koordinoita, ja työtä tehdäänkin yksin tai ihan muutaman kollegan kanssa toimipaikassa eikä toive yhteisöllisyyden kokemisesta täytykään. Monipaikkaisesti toimivassa yhteisössä osan kollegoista työskennellessä muilla paikkakunnilla tunne yhteisöllisyyden kokemuksesta on vastaavaa kuin etätyössä työskennellessä. Haastattelujen perusteella Humakin henkilöstö toivoo työtilojen olevan sellaisia, joihin on helppo tulla, ja joissa on hyvät tilat työskennellä kollegojen kanssa. Työtilojen suunnittelussa tulee olla huomioitu organisaation strategia ja tavoitteet, kuten Koivuniemi (2020, 99) toteaa.

Mahdollisuus tehdä työtä yhdessä verkon yli yhteisillä alustoilla luo tilaisuuksia yhteisöllisyyden kokemiseen työyhteisössä. Toimivilla viestivälineillä on myös suuri merkitys sekä yhteisöllisyyden että kuormituksen kokemiseen. Yksilöiden kokemukset etätyönä tai eri toimipaikoista tehtävän työn hyödyistä ja haitoista vaihtelevat paljon. Haasteena on sovittaa yhteen näitä mahdollisesti kovinkin erilaisia toiveita ja löytää sopivia välineitä ja tapoja erilaisiin tilanteisiin huolehtien yhteisöllisyyden syntymisestä, säilymisestä ja kehittymisestä. Voidaan myös pohtia sitä, miten työpaikoilla riittää resursseja yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen. Eräs haastateltavista toi esille käsitteen sosiaaliset työympäristöt. Tässä oli ajatuksena se, ettei arvotettaisi työtä sen mukaan tehdäänkö sitä etänä vai lähityössä, vaan että kaikki tekeminen olisi samanarvoista paikasta riippumatta. Hänen ajatuksensa oli, että työtehtävien sisältö määrittäisi sopivan sijainnin sen tekemiselle. Tämä tukee myös Vilkmannin (2023, 87) näkemystä monipaikkaisen työn organisoinnista, jossa tärkeää on perusteellisesti ymmärtää mistä tuottavuus ja aikaansaaminen syntyvät.

Opinnäytetyöprosessin aikana nousi selkeästi esille erilaisten persoonallisuuksien toisistaan eroavat toiveet ja tarpeet hyvän yhteisöllisyyden kokemiseksi. Samoin kokemus kognitiivisesta kuormituksesta vaihtelee henkilöstä ja tilanteesta riippuen. Organisaatioissa on tehtävä paljon työtä näiden toisistaan poikkeavien ja osin vastakkaistenkin toiveiden ja tarpeiden yhteensovittamisesta niin, että kukin voisi kokea itselleen riittävästi yhteisöllisyyttä ja toisaalta autonomiaa sekä löytää itselleen sopivat keinot huolehtia kognitiivisesta ergonomiasta. Hankkeen tavoitteiden mukainen työyhteisön kehittäminen osoittautui erittäin perustelluksi, ja tutkimuksellinen kehittämistyömme auttoi tunnistamaan uusia kehittämiskohteita. Työhyvinvointiin ja siihen liittyviin asioihin on tärkeää ja aina ajankohtaista kiinnittää huomiota.

Kognitiivinen kuormitus on hyvin henkilökohtainen kokemus, haastattelujen perusteella voidaan todeta saman tilanteen olevan toiselle kuormittava ja toiselle voimaannuttava. Esimerkiksi

jokin yhteisöllisyyteen ja sen kehittämiseen liittyvä tilaisuus on toiselle taakka ja toinen voimaantuu ja nauttii siitä. Toinen innostuu uuden järjestelmän tai sovelluksen käyttöönotosta ja toinen ei haluaisi enää yhtään uutta työkalua. Kognitiivinen ergonomia vaatii yksilöllisyyden huomioimista, koska kuormituksen kokeminen on yksilöllistä. Tilanne on sama kuin fyysisen ergonomian kanssa, jokainen tarvitsee itselleen sopivat säädöt työpisteelleen, jottei keho kuormitu väärällä tavalla ja liian paljon. Yhteisöllisyyden ja yksilöllisyyden välisen tasapainon löytäminen sekä yksilön että organisaation tasolla on tärkeää työhyvinvoinnin ja kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin näkökulmista. Myös Koivuniemen (2020, 98) mukaan kognitiivinen kuormitus on yksilöllistä, ja voi vaikuttaa mm. yksilön keskittymiskykyyn, stressin sietokykyyn ja ajattelumalleihin. Huomioitavan arvoista kuitenkin on Kalakosken muistutus siitä, että vaikka kuormittuminen onkin yksilöllistä, niin silti kaikki ihmiset kuormittuvat kognitiivisesti haastavassa työympäristössä (Sarkkinen 2022b).

Muutoksia tulee jatkuvasti työ- ja henkilökohtaisessa elämässä. Ihmiset muuttuvat itsekin koko ajan, joten muutosvalmius on tärkeä ominaisuus kaikilla elämänaalueilla. Muutosten käsittelemisen tavat ovat yksilöllisiä ja niiden käsittelyyn menevä aika vaihtelee. Tähän vaikuttavat henkilön elämänsäsenne, toiveikkuus ja elämän tarkoituksen kokeminen. Myönteiset asenteet, optimismi, päättäväisyys ja mielekkyyden tunne auttavat muutoksessa elämisessä ja sen käsittelyssä. (Salmimies 2008, 131.) Humakissa alkaneet muutosneuvottelut ovat konkreettinen esimerkki työelämässä vastaan tulevista muutoksista.

Henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta on tärkeää huolehtia aina. Muutostilanteissa se korostuu ja erityisen tärkeää se on tilanteissa, joissa neuvotellaan mahdollisista henkilöstövähennyksistä. Työ ja sen merkityksellisyys ovat tulleet vahvasti esille Humakin henkilöstön haastatteluissa heille tärkeänä asiana. Pelko työn menettämisestä tai siihen tulevista muutoksista tuo henkilöstölle lisäkuormitusta, ja se voi vaikuttaa yhteisöllisyyteen. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä esille tulleet unelmat ja niiden toteutuminen hyvistä suunnitelmista huolimatta saattaa nyt olla haasteellisempaa. Muutosneuvottelujen aikana ja muutoksen käynnistyessä on tärkeää kiinnittää huomiota henkilöstöön sekä muutosneuvottelujen päätyttyä rakentaa yhteisöllisyyttä uudelleen uudistuneessa organisaatiossa. Muutoksen toteuduttua henkilöstö voi kokea kuormittuneisuutta ja henkilösuhteissa voi olla haasteita. Toivottavasti opinnäytetyössä syntyneet tuotokset olisivat hyödyksi myös muutoksen aikana ja muuttuneessa tilanteessa.

Henkilöstön kuuleminen ja osallistaminen kehittämiseen edistää henkilöstön motivaatiota, toiminnan kehittymistä ja jatkumista. Arvostavaa haastattelua ja sen pohjalta toteutettua työpajaa

voidaan käyttää tähän tarkoitukseen. Sen avulla voidaan saada käyttämättömiä voimavaroja käyttöön, arvostus innostaa tuottamaan ideoita. (Manka 2015, s 116, 117.) Henkilöstön vähentämiseen liittyvät tilanteet voivat tuoda esille raadollisiakin oman aseman vahvistamiseen tärkeitä keinoja ja pahimmillaan työyhteisö voi joutua kriisitilanteeseen (Manka 2007, 160). Organisaatiossa tapahtuneen ison muutoksen jälkeen tapahtuva uudelleen organisoituminen vaatii huomiota ja sen onnistumiseksi on tärkeää kuulla ja osallistaa henkilöstöä. Arvostavaan haastatteluun perustuvaa työpajamallia voidaan hyödyntää myös muutostilanteessa. Sen avulla voidaan osallistaa henkilöstöä muutoksen yhteisölliseen käsittelemiseen. ThingLink -työkalulla tehty tuotos voi kuormittavassa tilanteessa toimia tukena uudessa tilanteessa muistuttamassa ja tuomassa käytännön keinoja kohentamaan kognitiivista ergonomiaa.

Jaksamisen edistämiseksi on hyvä tavoitella työniloa suuntaamalla energiaa siihen mikä meillä on työelämässä hyvin, sillä niitä asioita on paljon. Näin voimme kulkea työn imun polkua uupumuksen polun sijaan ja kokea luovuutta ja haltioituneisuutta. Tämä ei tarkoita ongelmien lakaisemista maton alle, vaan sitä, että niistä huolimatta nähdään myös se hyvä mitä on ja tuodaan esille toivoa herättävät näkökulmat. (Manka 2007, 160.)

Kaiken kaikkiaan monessa kohdassa palaamme perusasioiden äärelle. Tarve tulla arvostetuksi ja nähdyksi (Tölli 2024, 113–114), sekä kokemus siitä, että joku välittää ovat tärkeitä yhteenkuuluvuuden kokemuksen syntymiseksi (Martela & Jarenko 2015, 60–61). Näiden asioiden ollessa kunnossa yhteisössä on hyvät mahdollisuudet onnistua työssä ja voida hyvin. Kun tähän lisätään vielä Marja-Liisa Mankan (2023, 201) esille tuomat perusasiat tervehtiminen ja hymy, ollaan jo pitkällä. On hyvä muistaa, että vaikka työpaikoilla voidaan tehdä paljon työhyvinvoinnin ja jaksamisen tukemiseksi, työ on kuitenkin vain yksi elämän osa-alueista. Kokonaisuudessaan hyvinvointiin vaikuttavat kaikki muutkin elämän osa-alueet ja tapahtumat. On tärkeää, että jokainen pitää itsestään hyvää huolta ja osallistuu aktiivisesti työyhteisöön, näin työelämämme kehittyy hyvään suuntaan.

Haluamme kiittää tutkimukselliseen kehittämistyöhömme osallistuneita henkilöitä heidän joustavasta ajankäytöstä, tuesta sekä aktiivisesta ja sitoutuneesta osallistumisesta. Kiitos erittäin antoisista keskusteluista ja luottamuksesta, saimme runsaasti arvokasta tietoa materiaaliksi ja opimme paljon.

LÄHTEET

- Aejmelaeus, Riitta & Hartikainen, Kaisa & Kalla, Kai & Keltto, Tarja & Korkeila, Jyrki & Larivaara, Meri & Lisko, Inna & Lähteenkorva, Satu & Ojanen, Ville & Pyykkö, Mika & Ristikari, Tiina & Sajaniemi, Nina & Unkila, Kaisa 2022. Kansallinen aivoterveysohjelma. Inhimillisesti kestävä, aivoterveyttä tukeva yhteiskunta. Aivoliitto. Viitattu 22.9.2024. https://dyajetwym1cg9.cloudfront.net/assets/files/21257/inhimillisesti_kestava-aivoterveyttä_tukeva_yhteiskunta-edit_2023.pdf
- Ahlvik, Catarina & Paakkanen, Miia 2017. Itsemyötätuntoa työelämään. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen, Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aivoliitto 2024. Pääosassa pää. Osa 2: Sapuskaa. Viitattu 15.9.2024. <https://www.aivoliitto.fi/paaosassapaa/osa2/#467690ee>
- Alamikkela, Heidi 2019. Opi sanomaan EI töissä. Helsinki: Fitra Oy.
- Alanko, Saana & Anttonen, Erja & Kivilä, Anna & Sairio Christa & Timonen, Päivi 2021. Turvallisemman online-lähiopetuksen suositukset Humakissa. Humanistinen ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.9.2024. <https://www.thinglink.com/scene/1456258901669314563>
- Aulankoski, Sanna 2022. Tietotyön taidot. Teoriaa ja tehtäviä sujuvan työskentelyn tueksi. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Aunola, Anniina & Honka, Jenny 2024a. Suullinen tiedonanto, Teams-tapaaminen 15.1.2024.
- Aunola, Anniina & Honka, Jenny 2024b. Suullinen tiedonanto, Teams-tapaaminen 10.9.2024.
- Björkstam, Ulrika 2023. Resilienssi on tulevaisuuden työn metataito. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Boijer-Spoof Heikinheimo, Kati & Ilmivalta Riikka, 2021. Etätyön hyvinvointiopas. Helsinki: Bazar Kustannus.
- Christensen, Marit & Lindström, Kari & Vivoll Straume, Lisa & Hofslett Kopperud, Karoline & Borg, Vilhelm & Clausen, Thomas & Hakanen, Jari & Aronsson, Gunnar & Gustafsson, Klas 2008. Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project. Viitattu 27.9.2024. https://www.researchgate.net/publication/348860468_Positive_Factors_at_Work
- Cooperrider, David L. & Whitney, Diana & Stavros, Jacqueline M. 2008. The Appreciative Inquiry Handbook For Leaders of Change. 2. painos. (E-kirja.) Brunswick: Crown Custom Publishing Inc & San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Cooperrider, David L. & Zandee, Danielle P. & Godwin, Lindsey N. & Avital, Michel & Boland, Brodie 2013. Organizational Generativity: The Appreciative Inquiry Summit and a Scholarship of Transformation. (E-kirja.) Leeds: Emerald Publishing Limited.
- Elo, Satu & Kajula, Outi & Tohmola, Anniina & Kääriäinen, Maria 2022. Laadullisen sisälönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4). Viitattu 30.9.2024. <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987/78028>

- Haapakoski, Kati & Niemelä, Anna & Yrjölä, Elina 2020. Läsä etänä. Seitsemän oppituntia tulevaisuuden työelämästä. Helsinki: Alma Talent.
- Hautio, Minna 25.10.2020. Opetusvideo Haastattelu tiedonkeruunmenetelmänä. Viitattu 20.1.2024. <https://youtu.be/IIS4vg9ml2U>
- Hartikainen, Kaisa & Pihlaja, Mia & Räisänen, Sari & Bordi, Laura & Saariluoma, Pertti & Päätaalo, Kati & Kolonen, Mirva 2021. Työuupumus – onko aivot unohdettu? Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2021:58. Viitattu 19.9.2024. https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/137592/102208_Puheenvuoro_lektio_tai_muu_ei_vertaisarviointiin_tarkoitettu_kirjoitus_183862_1_10_20210210.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Holmgren, Eveliina 2023. Tyytyväisyys, vastavoima jatkuvaa venymistä vaativalle työlle. Jyväskylä: Tuumakustannus.
- Honka, Jenny & Aunola, Anniina 2024. Hyvinvoiva Humak on koko henkilökunnan hanke. Harticle 25.1.2024. Viitattu 25.1.2024. <https://www.humak.fi/harticle/hyvinvoiva-humak-on-koko-henkilokunnan-hanke/>
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2023. Avaintietoa Humakista. Viitattu 30.12.2023. <https://www.humak.fi/info/>
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024a. Opiskelijanopas. Turvallisuus ja kriisitoiminta. Viitattu 22.9.2024. https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=244
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024b. Opiskelijanopas. Kehittämistyön evaluointi, vaikutusten arviointi ja tulosten jalkauttaminen. Viitattu 30.9.2024 https://opiskelijanopas.humak.fi/?page_id=21757
- Humanistinen ammattikorkeakoulu 2024c. Joko tunnet harticle? Ilmiöitä, ihmisiä ja kehittämistoimintaa. Viitattu 30.0.2024. <https://www.humak.fi/uutiset/joko-tunnet-harticle/#:~:text=Oletko%20jo%20tutustunut%20harticleihin%3F,saada%20tietoa%20muu-alla%20tapahtuvasta%20kehittämistoiminnasta>
- Huotilainen, Minna 2021. Ihmisaivoille sopivampaa tiedonkäsittelyä. Teoksessa Gaudeamusin työryhmä (toim.) Älykäs huominen. Miten tekoäly ja digitalisaatio muuttavat maailmaa? (E-kirja.) Helsinki: Gaudeamus.
- Huotilainen, Minna 2022a. Aivot etätyössä. Digiitiimi - yhteisöllisyyttä etätyöhön. Viitattu 3.1.2024. https://video.eoppimispalvelut.fi/media/Digitiimi-webinaari+Aivot+etätyössä+30.5.2022/0_idadpuyo
- Huotilainen, Minna 2022b. Miten aivot voivat työssä? Työstä terveellistä, sujuvaa ja tuottavaa aivotutkimuksen avulla. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy- Paremmen työelämän opas. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Huotilainen, Minna & Moisala Mona 2018. Keskittymiskyvyn elvytysopas. Jyväskylä: Tuumakustannus.
- Häppölä, Hanna 2023. Ainoastaan hyvinvoiva tiimi voi olla tuottava. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.

- Jarenko, Karoliina 2017. Myötätunto, hyväntahtominen ja psykologinen turva uusiutumiskyvyn edellytyksinä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta & Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Jones, Louise 2021. 4 Examples for Bringing Immersive and Interactive Experiences to Your Learning Management System (LMS). ThingLink Blog 25.3.2021. Viitattu 1.9.2024. <https://www.thinglink.com/blog/learning-management-system/>
- Jones, Louise 2024. Discover New Features in ThingLink ensuring Accessibility for All. ThingLink Blog 9.7.2024. Viitattu 1.9.2024. <https://www.thinglink.com/blog/discover-new-features-in-thinglink-ensuring-accessibility-for-all/>
- Kajanoja, Jouko 2009. Sosiaalinen pääoma. Yhteisöllisyyden paluuta vai henkistä väkivaltaa. Yhteiskuntapolitiikka. Viitattu 14.9.2024. <https://www.julkari.fi/handle/10024/100952>
- Kalakoski, Virpi 2019. Sujuvampaa aivotyötä. Psykopodiaa-podcast # 18. 18.11.2019. Psykologi Nina Lyytinen. Viitattu 22.9.2024. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/sujuvampaa-aivotyota>
- Kalakoski, Virpi 2022. Miksi kognitiivisilla kuormitustekijöillä on väliä ja mitä niille voi tehdä? Työsuojelupäivä 28.9.2022. Työterveyslaitos. Viitattu 16.9.2024. https://cdn.valtiokonttori.fi/wordpress/sites/8/2022/10/Virpi_Kalakoski_Tyo_terveyslaitos.pdf
- Kalakoski, Virpi & Selinheimo, Sanna & Paajanen, Teemu & Ylisassi, Hilikka & Käpykangas, Sari & Valtonen, Teppo & Turunen, Jarno & Ojajärvi, Anneli & Toivio, Pauliina & Lahti, Heidi & Järnefelt, Heli & Hannonen, Heli 2020. SujuKE – Sujuvuutta työhön kognitiivisella ergonomialla. Interventiotutkimuksen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.1.2024. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618955>
- Kalakoski, Virpi & Lahti, Heidi & Paajanen, Teemu & Valtonen, Teppo & Ahtinen, Suvi & Kauppi, Maarit & Turunen, Jarno & Ojajärvi, Anneli & Luokkala, Kirsi 2022. Viisi avautua aivotyöhön – Viisikko. Tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145177/TTL-978-952-391-044-7.pdf?sequence=1>
- Kaltiaainen, Janne & Hakanen, Jari & Suutala, Sampo 2024. Miten Suomi voi? Tuloksia yhteisöllisyydestä työssä. Työterveyslaitos. Viitattu 18.9.2024. <https://www.ttl.fi/ajankoh-taista/tiedote/70-kokee-yhteisollisyytta-tyossa-muilla-kokemukset-heikentyivat-entisestaan>
- Kantelus, Lea 2023. Yhteisöllisyys ja yhteistyö työelämän voimavarana. Teoksessa Pike Hlakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmat työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Kinnunen, Aino 2021. Etätöiden vaikutus työyhteisön sosiaaliseen pääomaan. Tampereen yliopisto. Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma. Kandidaatintutkielma. Viitattu 14.9.2024. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/134851/KinnunenAino.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Koivuniemi, Tiina 2020. Aivoystävällinen työpaikka käytännössä. Seinäjoki: Triforma Oy.
- Korte, Henriikka 2024. Jättiyhtiöltä ankara päätös: Etätöet päättyvät. Talouselämä 18.9.2024. Viitattu 4.10.2024. <https://www.talouselama.fi/uutiset/jattiyhtiolta-ankara-paatos-etatyot-paattyvat/d47d27dd-180e-4da0-918b-6cc4538b83e6>

- Kotakorpi, Arttu 2021. Digitaalinen oppimisympäristö, verkko-oppimisalusta, LMS – tästä on kyse. Mediamaisteri blogikirjoitus 8.11.2021. Viitattu 1.9.2024. <https://www.mediamaisteri.com/blog/digitaalinen-oppimisymparisto-verkko-oppimisalusta-lms>
- Koulutus.fi 2024. Pomodoro on kokeilun arvoinen ajanhallintamenetelmä. Artikkelit 13.6.2024. Viitattu 5.10.2024. <https://www.koulutus.fi/artikkelit/pomodoro-teknikka-on-toimiva-ajan-hallintamenetelma-17172>
- Kuisma, Juha & Sauri, Pekka 2021. Etätyö- ja monipaikkaisuus Suomessa. Kunnallissalan kehittämissätiön Polemia- sarjan julkaisu nro 121. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Kuula, Arja 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. 2. painos. (E-kirja.) Tampere: Vasta- paino.
- Kóbor-Laitinen, Zita 5.11.2020. Opetusvideo Benchmarking. Viitattu 20.1.2023 https://youtu.be/kSpyh3_Gbgg
- Lappalainen, Risto 2021. Luonnosta terveyttä ja hyvinvointia aivoillesi. Aivoliitto ry. Viitattu 30.9.2024. <https://www.aivoliitto.fi/aivoterveys/artikkelit/luonnosta-terveytta-ja-hyvinvointia-aivoillesi/#14ecad45>
- Lappi, Tanja 2022. Eron työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.
- Larjovuori, Riitta-Liisa 2021. Miten organisaatio voi edistää henkilöstön aivohyvinvointia? Aivohyvinvointi työssä -webinaari 6.10.2021. Viitattu 18.9.2024. <https://www.youtube.com/watch?v=SeNkBGwejdM&t=2628s>
- Lewis, Sarah & Passmore, Jonathan & Cantore, Stefan 2016. Appreciative Inquiry for Change Management. Using AI to Facilitate Organizational Development. 2. painos. (E-kirja.) London: Kogan Page.
- Lindholm, Arto 2023. Suullinen tiedonanto, opinnäytetyön ohjaustapaaminen 15.11.2023.
- Lyly-Yrjänäinen, Maija 2024. Työolobarometri 2023 Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2024:16 Viitattu 2.9.2024. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-917-9>
- Manka, Marja-Liisa 2007. Työrauhan julistus. miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaja.
- Manka, Marja-Liisa 2015. Stressikirja. Mistä virtaa? Helsinki: Talentum Pro
- Manka, Marja-Liisa 2023. Työnilo voimavarana, julistuksesta tekoihin. Teoksessa Pike Hilarikari (toim.) Work Goes Happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Manka, Marja-Liisa & Larjovuori, Riitta-Liisa 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen -opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Kuntoutussäätiö. Viitattu 14.9.2024. https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/Sosiaalinen_paaoma_opas.pdf
- Manka, Marja-Liisa & Manka, Marjut 2023. Työhyvinvointi. 3. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Martela, Frank 2020. Elämän tarkoitus. Suuntana merkityksellinen elämä. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.

- Martela, Frank & Jarenko, Karoliina 2015. Draivi Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- McMillan, David W. & Chavis, David 1986. Sense of Community: A Definition and Theory. *Journal of Community Psychology* 14(1):6-23. Viitattu 18.9.2024. https://www.researchgate.net/publication/235356904_Sense_of_Community_A_Definition_and_Theory
- Matias 2021. Elämyksellinen etäoppimistila Kosmos syntyi suomalaisen design- ja teknologiaosaamisen yhteistyönä. ThingLink Blog 11.10.2021. Viitattu 6.9.2024. <https://www.thinglink.com/blog/elamyksellinen-etaoppimistila-kosmos-synty-suomalaisen-design-ja-teknologiaosaamisen-yhteistyona/>
- Miettinen, Tiina & Pohjanmäki, Titta 2020. Humak 2023. Humanistinen ammattikorkeakoulu julkaisuja, 107. Viitattu 7.1.2023. <https://www.humak.fi/wp-content/uploads/2020/08/HUMAK-2030-MiettinenPohjanmaki-2020.pdf>
- Mikkola, Jouko 2022. Hyvinvoiva henkilöstö – tutkitusti yrityksen tärkein voimavara. Teoksessa Pike Hilkari (toim.) *Work Goes Happy- Paremmen työelämän opas*. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Moore, Catherine 2019. PositivePsychology.com. 119+ Appreciative Inquiry Interview Questions and Examples. Viitattu 5.3.2024. <https://positivepsychology.com/appreciative-inquiry-questions/>
- Muistiliitto 2024. Aivoterveys työelämässä. Viitattu 19.9.2024. <https://muistiliitto.fi/aivoterveys-tyoelamassa/>
- Määttä Jukka, 2024. Humak aloittaa muutosneuvottelut. Tiedote 3.9.2024. Viitattu 7.9.2024. <https://www.humak.fi/uutiset/humak-aloittaa-muutosneuvottelut/>
- OAJ 2023. Työhyvinvointirahasto. Viitattu 22.10.2023. <https://www.oaj.fi/arjessa/tyohyvinvointi/tyohyvinvointirahasto/>
- Ojasalo, Katri & Moilanen, Teemu & Ritalahti, Jarmo 2021. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.–7. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pajula, Ari 2021. Työhön perehdytys verkossa: Mitä on digiperehdytys? Mediamaisteri blogikirjoitus 22.9.2021. Viitattu 1.9.2024. <https://www.mediamaisteri.com/blog/tyontekijan-perehdytys-verkossa-mita-on-digiperehdytys>
- Poe Assistant 2024. Assistant. Viitattu 1.10.2024. <https://poe.com/Assistant>
- Poe Claude-3.5-Sonnet 2024. Claude-3.5-Sonnet. Viitattu 1.10.2024. <https://poe.com/Claude-3.5-Sonnet>
- Puustinen, Marja 2020. Sosiaaliset suhteet edistävät aivojen ja mielen terveyttä. *Psykologilehti* 4.3.2020. Viitattu 23.9.2024. <https://psykologilehti.fi/sosiaaliset-suhteet-edistavat-aivojen-ja-mielen-terveytta/>

- Raina, Liisa 2022. Uusi yhteisöllisyys Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Helsinki: BoD Books on Demand.
- Rannanpää, Sari & Antikainen, Janne & Aro, Rasmus & Huttunen, Jaakko & Hovi, Sebastian & Pitkänen, Kati & Strandell, Anna & Nurmio, Kimmo & Rehunen, Antti & Vihinen, Hilikka & Lehtonen, Olli & Muilu, Toivo & Weckroth, Mikko 2022. Monipaikkaisuus – nykytila, tulevaisuus ja kestävyys. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:9. Viitattu 29.12.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-150-6>
- Rinne, Nina 2021. Rohkea organisaatio. Turvallinen työyhteisö menestyy. Helsinki: Alma Talent.
- Routarinne, Simo 2022. Rakentava vuorovaikutus ja psykologinen turvallisuus. Teoksessa Pike Hilkkari (toim.) Work Goes Happy- Paremmen työelämän opas. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Salmimies, Raija 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Sarkkinen, Marja 2022a. Pelkkä kameran käyttö ei tee etäkokouksista yhteisöllisiä – se voi myös kuormittaa. Työpiste-lehden artikkeli 22.2.2022. Viitattu 29.12.2023. <https://www.ttl.fi/tyopiste/pelkka-kameran-kaytto-ei-tee-etakokouksista-yhteisollisia-se-voi-myos-kuormittaa>
- Sarkkinen, Marja 2022b. Aivotyö luistaa, kun sen tieltä raivataan esteet. Työpiste-lehden artikkeli 15.3.2022. Viitattu 24.9.2024. <https://www.ttl.fi/tyopiste/aivotyo-luistaa-kun-sen-tielta-raivataan-esteet>
- Sipponen-Damonte, Mirjami 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent
- Smith, Andy 2023. When To Use Appreciative Inquiry, And When Not To Use It. LinkedIn article 23.6.2023. Viitattu 2.4.2024. <https://www.linkedin.com/pulse/when-use-appreciative-inquiry-andy-smith/>
- Sokka, Laura 2023. Tavoitteena terveempi stressi. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Stratton-Berkessel, Robyn 2010. Appreciative Inquiry for Collaborative Solutions: 21 Strength-Based Workshops. (E-kirja). Hoboken: Wiley Publishers.
- Strömmer, Päivi 2005. Vertailukehittäminen: Virtuaalikypärä nimeltä Benchmarking. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. (E-kirja.) Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus, 56-57. Viitattu 12.6.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Suutala, Sampo & Kaltiainen, Janne & Hakanen, Jari 2023. Miten Suomi voi? –tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 25.1.2024. <https://www.ttl.fi/file-download/download/public/6881>
- Suutala, Sampo & Kaltiainen, Janne & Hakala, Jari 2024. Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos. Viitattu 2.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>

- Tanner-Heikkilä, Teila 2023. Metataitona itsetuntemus: tietoinen toimija, älykäs itsensä johtaja. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmen työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.
- Toivanen, Minna & Käsälä, Marja & Kalliomäki-Levanto, Tiina & Kauppi, Maarit & Tuomivaara, Seppo & Yli-Kaitala, Kirsi & Suorsa, Teemu 2021. Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 23.10.2024. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/141063/TTL-978-952-261-951-8.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Toll, Cathy 2023. The Effective Facilitator's Handbook. (E-kirja.) Alexandria: ASCD.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauspäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Helsinki. Viitattu 3.11.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024a. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät – kyselyn menetelmäkuvaus 2024. Työsuojeluhallinnon julkaisuja 10/2019 (päivitetty 8/2023). Viitattu 22.4.2024. https://tyosuojelu.fi/documents/154017715/168016298/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf/f96d7df8-b3c8-588f-e510-e312e8b81a2b/menetelmakuvaus_psykososiaalinen_kuormitus.pdf?t=1710253992187
- Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu 2024b. Psykososiaalinen kuormitus. Viitattu 18.9.2024. <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>
- Työturvallisuuslaki 738/2002
- Työterveyslaitos 2021. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. (Verkkopublication.) Viitattu 7.1.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos 2024a. Kokonaisvaltainen ergonomia. Viitattu 6.1.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/kokonaisvaltainen-ergonomia>
- Työterveyslaitos 2024b. Aivotyötä tehdään yhdessä. Viitattu 15.1.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/aivotyota-tehdään-yhdessä>
- Työterveyslaitos 2024c. Ratkaisuja sujuvampaan aivotyöhön. Viitattu 25.1.2024. <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/sujuva-aivotyo>
- Työterveyslaitos 2024d. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 13.3.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/etatyo-hybridityo-ja-monipaikkainen-tyo>
- Työterveyslaitos 2024e. Näin organisaatiomuutos etenee. Viitattu 24.9.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>
- Työterveyslaitos 2024f. Tietotulva. Viitattu 30.9.2024. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyo-sujuvaksi/tietotulva>
- Työterveyslaitos 2024g. Hyvinvointia edistävä työympäristö. Viitattu 3.10.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/hyvinvointia-edistava-työympäristö>

- Työterveyslaitos 2024h. Monitilatoimisto, avokonttori ja muita tilakonsepteja. Viitattu 3.10.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tietotyön-työympäristöt/monitilatoimisto-avokonttori-ja-muita-tilakonsepteja>
- Työturvallisuuskeskus 2024. Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. Viitattu 22.4.2024. <https://ttk.fi/työturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/tietotyö-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/>
- Tölli, Pekka 2024. Minä näen sinut. Arvostuksen psykologiaa. Helsinki: Tammi.
- Vilkman, Ulla 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro.
- Vilkman, Ulla 2023. Näin menestyt monipaikkaisessa työssä. Helsinki: Alma Talent
- Vilkman, Ulla 2024. 52 vinkkiä yhteisöllisyyteen. Rakenna ja ylläpidä tiimihenkeä monipaikkaisessa työyhteisössä. (E-kirja.) Helsinki: Timanttia Consulting Oy. Viitattu 17.9.2024. <https://ladattavat.timanttia.fi/e-kirja-52-vinkkia-yhteisollisyyteen.pdf>
- Vuori, Jukka & Ristolainen, Heidi & Larvi, Tommy & Salokangas, Tiina & Ahola, Kirsi & Koivisto, Petri & Jalonen, Päivi & Honkonen, Teija & Toppinen-Tanner, Salla & Salmela-Aro, Katariina 2008. Työuran uurtaja -ryhmämenetelmä. Ohjaajan käsikirja. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Väänänen, Ari 2024. Mielen aikakausi -kirja auttaa ymmärtämään, miksi mielenterveydestä on tullut niin merkittävä ilmiö. Työterveyslaitoksen mediatiedote 22.10.2024. Viitattu 25.10.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/mielen-aikakausi-kirja-auttaa-ymmärtämään-miksi-mielenterveydestä-on-tullut-niin-merkittava-ilmio>
- Watkins, Jane Magruder & Mohr, Bernard J. & Kelly, Ralph 2011. Appreciative Inquiry, Change at the Speed of Imagination (E-kirja.) 2. painos. San Francisco: Pfeiffer.
- Whitney, Diana D. & Trosten-Bloom, Amanda 2010. The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. 2. painos. (E-kirja.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- World Happiness Report 2024. Happiness and Age: Summary. Viitattu 16.8.2024 <https://world-happiness.report/ed/2024/happiness-and-age-summary/>
- YK-liitto 2024. Turvallinen tila. Viitattu 22.9.2024. <https://www.ykliitto.fi/turvallinen-tila>
- Yli-Kaitanen, Kirsi & Toivanen, Minna 2021. Työn tuuli 1/2021. Psykologinen turvallisuus vapauttaa työyhteisön potentiaalin, 32. Viitattu 14.1.2024. https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/työn-tuuli/työntuuli_012021_a4_20210602_.pdf#page=29
- 50Minutes.com 2015. Benchmarking for Businesses. Measure and improve your company's performance. (E-kirja.) Brussels: Plurilingua Publishing.

LIITTEET

LIITE 1: Benchmarking-kysymykset

LIITE 2: Arvostavan haastattelun haastattelurunko

LIITE 3: Työpajan palautekysely

LIITE 4: Työpaja -tuotos

LIITE 5: ThingLink-tuotos

LIITE 1: Benchmarking-kysymykset

Monipaikkaisuus ja hybridityöskentely:

1. Minkälaisia kokemuksia on monipaikkaisesta työskentelystä tässä organisaatiossa?
2. Kuinka hybridityöskentely on vaikuttanut yhteisöllisyyteen ja tehokkuuteen sekä työn imuun?
3. Ovatko työskentelytavat muuttuneet paljon viime vuosina, vai onko nykyinen tapa ollut käytäntönä jo pidempään? Jos muutos on suht tuore, niin mahdolliset kasvukivut?
4. Kuinka etänä viikkokausia putkeen työskentelevä ihminen saadaan pysymään osana työyhteisöä?

Kognitiivinen kuormitus ja kognitiivinen ergonomia:

1. Millaisia haasteita on kohdannut kognitiivisen kuormituksen osalta työssä tai työpaikalla? Erityisesti huomioiden monipaikkaisen ja hybridityöympäristön?
2. Miten organisaatio tukee työntekijöitä kognitiivisen kuormituksen hallinnassa?
3. Millainen taukokulttuuri työpaikalla on? Miten taukojen pitämistä tuetaan? Miten etätyöskentely on vaikuttanut taukokulttuuriin? Miten työpaikan arvot heijastuvat taukojen pitämisessä? Kun uusi työntekijä astuu taloon, minkälaisen taukokulttuurin hän näkee? Jos organisaation taukokulttuurilla olisi tavoite, niin mikä se olisi? (esim liikunnallisuus, yhteisöllisyys, työn tehokkuus)
4. Millä tavalla itse helpottaa siirtymistä yhdestä työtehtävästä toiseen?
5. Onko kognitiivista ergonomiaa mitattu henkilöstötutkimuksissa?

Kognitiivinen kuormitus ja työhyvinvointi:

1. Kuinka kognitiivinen kuormitus vaikuttaa mielestäsi työhyvinvointiin?
2. Millaisia käytäntöjä ja resursseja yritys tarjoaa työntekijöille työhyvinvoinnin tukemiseksi?
3. Miten koetaan teknologian käyttöön liittyvät vaatimukset ts digihäly?

Vinkkejä muille organisaatioille:

- 1/ Mitä neuvoja antaisit muille monipaikkaisille ja hybridimalliorganisaatioille erityisesti kognitiivista kuormitusta ajatellen?

LIITE 2: Arvostavan haastattelun haastattelukysymykset Discovery- ja Dream-vaiheisiin

Discovery-vaihe

1. Mitä arvostat eniten nykyisessä työssäsi ja organisaatiossasi?
2. Mikä on keskeinen tekijä, joka antaa eloa ja elinvoimaa organisaatiollesi?
3. Mikä on mahdollistanut nämä onnistumiset?
4. Miksi on tärkeää pitää huolta työhyvinvoinnista/jaksamisesta?
5. Miten pidät huolta jaksamisestasi?
6. Minkälaisissa asioissa olet kokenut työnimua? Kuinka ylläpidät vireystilaa?
7. Miten ylläpidät työn tehokkuutta?
8. Mitkä ovat sinulle toimivia tapoja tiedonkäsittelyssä?
9. Jos pohdit omia työskentelyyn liittyviä tapojasi, niin missä toimit erityisen hyvin? Millaiset oppimiskokemukset koet erityisen mielekkäiksi tai hyödyllisiksi?
10. Minkä alustan/sovelluksen käytöstä pidät erityisesti ja miksi?
11. Mitkä käytänteet toimivat juuri sinulle yhteisöllisyyteen liittyen?
12. Tunnetko yhteisöllisyyden vaalimiseen liittyviä toimintatapoja, joita useammankin olisi hyvä ottaa käyttöön?
13. Mikä on ollut mieleenpainuvuin kokemuksesi, kun tiiminne kommunikaatio ja yhteistyö toimivat erinomaisesti? Mitkä tekijät loivat pohjan tälle onnistumiselle?

Dream-vaihe

1. Kysymyksiä edellä kuullusta tarinoista.
2. Mitä toiveita sinulla on työn imuun / vireystilaan / oppimiseen / vuorovaikutukseen / alustoihin, sovelluksiin liittyen?
3. Mitä unelmia on tiimin / organisaation yhteisöllisyyteen liittyen?
4. Millä tavalla voisit työskennellä, mitä voisit lisätä työskentelytapaasi, jotta toiveesi/unelmasi kävisi toteen?
5. Kuvaile, minkälainen olisi ihanteellinen tapa työskennellä Humakissa muutaman vuoden kuluttua?
6. Miltä tiimin / organisaation toiveiden mukainen tulevaisuus näyttää sinulle yhteisöllisyyttä ajatellen?

LIITE 3 Työpajan palautekysely

Palautekysely 14.5.2024 työpajasta

Kiitos osallistumisestasi työpajaamme 14.5. Arvostamme suuresti, jos ehdit antamaan meille palautetta vastaamalla muutama kysymykseen.

Arviointiasteikko on 1-5, jolloin 1 = erittäin huono, 2 = huono, 3 = keskiverto, 4 = hyvä, 5 = erittäin hyvä. Tämä kysely on anonyymi.

Kuinka työpajassa hyödynnetyt menetelmät sopivat mielestäsi käsiteltäviin aiheisiin? 1 2 3 4 5

Millaiseksi koit työpajan ilmapiirin? 1 2 3 4 5

Millaiseksi koit työpajan osallisuuden ja yhteiskehittämisen? 1 2 3 4 5

Oliko työpaja sinulle oppimiskokemuksena arvokas? 1 2 3 4 5

Kuinka työpajan järjestelyt (sisältö, fasilitointi, oppimismenetelmät, materiaalit) tukivat työpajan tavoitteita?

Työpajan tavoitteina olivat:

- Toteutus arvostava haastattelu -menetelmää hyödyntäen.
- Löytää keinoja kognitiivisen ergonomian hallintaan ja yhteisöllisyyden kehittämiseen.
- Luoda opinnäytetyön tuotoksena työpajamalli.
- Tuottaa Hyvinvoiva Humak -hankkeelle käytännöllisiä kehittämissuhteita.

Mitä palautetta haluat antaa työpajan eri vaiheista (Discovery, Dream, Design, Destiny)?

Millaisia vaikutuksia ajattelet työpajan sisällöllä olevan omaan toimintatapaasi?

Mitä olisi voitu tehdä paremmin? Mikä työpajassa oli erityisen hyvää?

Minkä arvosanan annat työpajasta kokonaisuutena? 1 2 3 4 5

Kiitos paljon arvokkaasta palautteestasi ja oikein hyvää kesää

LIITE 4 Työpaja -tuotos



Työpaja

Kognitiivisen ergonomian kehittämiseen arvostavan haastattelun menetelmällä

Pvm
Nimi



Työpajan ohjelma

01. Esittelyt
02. Työpajan tavoitteet
03. Asettuminen työpajaan (mindfulness-harjoite)
04. Kognitiivinen ergonomia
05. Arvostava haastattelu ja 4D-malli (lyhyt tauko)
06. Discovery
07. Dreams (tauko)
08. Design ja Destiny
09. Ryhmätehtävien purku
10. Mitä seuraavaksi?



TERVETULO!

Esittelyt



Turvallisemman online-lähiopetuksen suositukset Humakissa

Suosituksien pdf:nä

Online-lähiopetus-, verkko-opinnot- ja turvallisempi tila -käsitteet

Yhteystahot häiritätilanteissa
HUMAKOn häiritäyhdyshenkilöt

Humakin yhteyshenkilöt

Humak ilmoittaminen turvallisuus- ja laatu- poikkeamista anonyymisti

Suosituksien tekijät:
Humak opiskelijan opas
Suositusten tekijät
Anna palautetta

Suosituksien sisältö:

- Opiskelijan osallistuminen online-lähiopetukseen
- Opiskelijan vastuut ja velvollisuudet sekä oikeudet turvallisempiin online-lähiopintoihin
- Oppilaitoksen henkinen, sisällöllinen ja tekninen tuki opiskelijalle
- Turvallisempi webinaari: tietosuoja ja tietoturva
- Lehtorin vastuulla olevia sisältöjä turvallisemman online-lähioppimisen toteutumisessa
- Online-lähiopetusta (webinaareja) järjestettäessä on huomioitava yleisesti
- Käytännön vinkkejä turvallisemman online-lähiopetuksen toteutumiseen

Työpajan tavoitteet

- Tiedetään mitä kognitiivinen ergonomia on.
- Löydetään keinoja kognitiivisen ergonomian hallintaan ja yhteisöllisyyden kehittämiseen hyödyntäen arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry) menetelmää.
- Tiedostetaan ja arvostetaan hyviä ja toimivia asioita.
- Luodaan konkreettisia ja toteuttamiskelpoisia toimintasuunnitelmia, joilla voidaan edistää kognitiivista ergonomiaa ja työhyvinvointia.



Työpajaan asettautumisharjoite

01. Kyky asettaa juuri nyt mielellään olevaan hetkeen ja tilanteeseen
Kyky kohdata rasittavat tilanteet tietoisesti, ns. selkäydin reaktion sijaan
02. Stressinhallintaa
Itsemyyötätuntoa
Sisäistä johtajuutta
03. Hetki ihan vaan itsellesi, sinulla on lupa vain olla, ei tarvitse saavuttaa mitään erityistä tilaa tai tuntemusta
04. Mindfulness-harjoite yhtenä vaihtoehtona tuomaan hyväksyvää tietoisia läsnäoloa.

Ojala 2011, 180.



Kognitiivinen ergonomia

“

”Kognitiivinen ergonomia keskittyy työn kognitiiviseen eli tiedolliseen puoleen, kuten havaitsemisen, muistamisen, oppimisen, kielellisten toimintojen ja päätöksenteon vaatimuksiin sekä kognitiivisesti kuormittaviin työolosuhteisiin. Jokainen voi parantaa oman työnsä kognitiivista ergonomiaa ja näin vähentää tarpeetonta aivokuormaa ja helpottaa työn sujumista.”

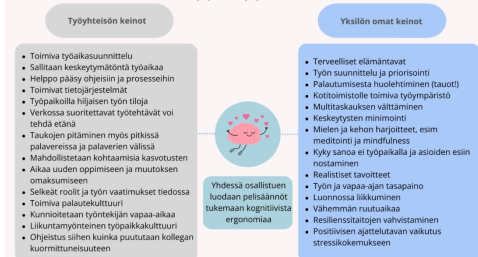
- Työterveyslaitos 2024.

”



Kognitiivinen ergonomia

Keinoja ja käytänteitä kognitiivisen ergonomian parantamiseen työyhteisö- ja yksilötasolla



Keinoja ja käytänteitä kognitiivisen ergonomian edistämiseen työyhteisö- ja yksilötasolla muokattu seuraavien lähteiden pohjalta: Kalakoski (2019, 10:30-16:25, 18:10-19:30, 28:20-34:30); Kalakoski (2022); Lappi (2022, 52-60); Sokka (2023, 131-133); Työterveyslaitos (2024).



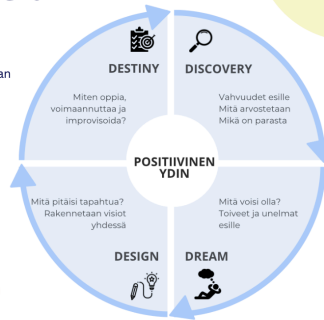
Arvostava haastattelu

- Organisaation kehittämisprosessi ja muutoksenhallinnan menetelmä
- Vahvuksien ja voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen

“

Elämme maailmoissa, joita keskustelumme luovat.

- David Cooperrider ”



Whitneyn ja Trosten-Bloomin (2010, kuvio 1) pohjalta.

Discovery

Mitkä asiat toimivat, mitä vahvuudet ovat?

- Organisaation toiminta ja kehittäminen
- Työn hallinta & kognitiivinen ergonomia
- Yhteisöllisyys & vuorovaikutus



Mikäli haastattelut ovat toteutettu etukäteen, sisällytä tähän esim sanapilven muodossa tai listaamalla esiin nousseet vahvuudet.

Voit keskittyä olennaisimpiin teemoihin, vaikka haastatteluisissa olisi ilmennyt muitakin aiheita. Voit erottaa teemat väreillä.



Discovery

Join at [menti.com](https://www.menti.com) | use code 12341234



Valitse listalta 5 vahvuutta, jotka ovat sinulle merkityksellisimpiä.



Dream

Mistä unelmoidaan?

- Organisaation toiminta ja kehittäminen
- Työn hallinta & kognitiivinen ergonomia
- Yhteisöllisyys & vuorovaikutus



Organisaation toiminta ja kehittäminen

Yhteisöllisyys

Työn hallinta & kognitiivinen ergonomia



Dream
Mistä unelmoidaan?

Organisaation toiminta ja kehittäminen

Mikäli haastattelut ovat toteutettu etukäteen, listaa tähän esiin nousseet unelmat tähän kategoriaan liittyen.

Dream
Mistä unelmoidaan?

Työn hallinta & kognitiivinen ergonomia

Mikäli haastattelut ovat toteutettu etukäteen, listaa tähän esiin nousseet unelmat tähän kategoriaan liittyen.

Dream
Mistä unelmoidaan?

Yhteisöllisyys & vuorovaikutus

Mikäli haastattelut ovat toteutettu etukäteen, listaa tähän esiin nousseet unelmat tähän kategoriaan liittyen.

Dream
Ryhmätehtävä - 15 min

Pienryhmät
Valitaan 3-5 kpl yksilöhaastatteluista esille tulleista unelmista.

Unelmien valinta
Voitte peukuttaa ja kommentoida valintanne padlettiin.

Seuraavaksi
Seuraavissa vaiheissa unelmia jatkajalostetaan samoissa ryhmissä.

!!! Huom! Kukin ryhmä valitsee vähintään yhden unelman Työn hallinta ja kognitiivinen ergonomia - kategoriasta!

Design + Destiny

01. 2-osainen ryhmätehtävä, jossa samoissa ryhmissä työskentään Design ja Destiny -vaiheet
02. Samat pienryhmät kuin aiemmin.
03. 65 min aikaa molempiin vaiheisiin, sisältäen 5 min tauon.
04. Ohjeistus löytyy myös padletista.

Vinkit:

- Käytä positiivista kieltä.
- Käytä preesens-muotoa.
- Valitse väh. yksi kognitiiviseen ergonomiaan liittyvä.



Design (1/2)

01. Mitä pitäisi tapahtua, jotta..? Rakennetaan yhdessä siltaa nykyhetken ja tulevaisuuden välillä. Luodaan konkreettisia suunnitelmia ja ratkaisuja perustuen unelmiin. Keskitytään siihen, mitä pitäisi tapahtua, jotta unelmat voidaan muuttaa toteutettaviksi suunnitelmiksi.
02. **Tehtävä**
Kukin ryhmä työstää 2-3 unelmaa. Luodaan kannustavia ehdotuksia muutoksista perustuen aiemmin valittuihin unelmiin. Kerrotaan mitä täytyy tehdä, jotta unelmassa päästään eteenpäin.

Vinkit:

- Käytä positiivista kieltä.
- Käytä preesens-muotoa.
- Valitse väh. yksi kognitiiviseen ergonomiaan liittyvä.



Destiny (2/2)

Miten suunnitelmat ja ratkaisut toteutetaan käytännössä?
Mitä voin itse tehdä?
Miten voin tukea muita?
Kenen apua tarvitsen?
Missä ajassa suunnitelma tapahtuu?
Mitä konkreettisia toimia täytyy tehdä?
Kuinka muutoksesta voi tehdä pysyvää?

Pienryhmät

Kirjataka konkreettiset toimet padlettiin.
Huomaattehan tuoda toimintasuunnitelman toteutumisen vaatimat vaiheet selkeästi esille.

Kokoontumisen jälkeen

Valmistautukaa esittämään 1-2 suunnitelmaa, jotka ryhmänne kokevat tärkeimmiksi ja toteuttamiskelpoisimmiksi.

**Palaamme
65 min
kuluttua**



Ryhmätehtävien purku

Toimintasuunnitelmat

Esitellään 1-2 suunnitelmaa, jotka ryhmänne kokee tärkeimmiksi ja toteuttamiskelpoisimmiksi.



Mitä seuraavaksi?

Meidän lupaus

Näihin tietoa seuraavista vaiheista ja otsikoinnit sen mukaan.

Työpajan tulokset

Näihin tietoa seuraavista vaiheista ja otsikoinnit sen mukaan.

Seuraava työpaja

Näihin tietoa seuraavista vaiheista ja otsikoinnit sen mukaan.



Lähdeluettelo

Kalakoski, Virpi 2019. Sujuvampaa aivotyötä. Psykopodiaa-podcast # 18. 18.11.2019. Psykologi Nina Lyytinen. Viitattu 22.9.2024. <https://www.ninalyytinen.fi/psykopodiaa/sujuvampaa-aivotyota>

Lappi, Tanja 2022. Eroon työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.

Otala, Leenamajja 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Sokka, Laura 2023. Tavoitteena terveempi stressi. Teoksessa Pike Hilakari (toim.) Work Goes Happy – Paremmat työelämän voimavarat. Helsinki: Minea Kustannus ja Media.

Työterveyslaitos 2024. Aivotyötä tehdään yhdessä. Viitattu 29.9.2024. [https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyosujuvuksi/aivotyota-tehdään-yhdessä](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/aivotyosujuvuksi/aivotyota-tehdaan-yhdessa)

Whitney, Diana D. & Trosten-Bloom, Amanda 2010. The Power of Appreciative Inquiry. A Practical Guide to Positive Change. 2. painos. (E-kirja.) San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

KIITOS



LIITE 5 ThingLink-tuotos

