

## OPINNÄYTETYÖ

### **Kehotietoinen, tunnevastuullinen työyhteisö hybridityössä**

Inhimilliset työelämän taidot yhteisen muutoskyvyn tukena

Anni Pellikka

Yhteisöpedagogi YAMK, Työyhteisön kehittäjä

(90 op)

Arvioitavaksi jättämisaika

5/2025

# TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu  
Yhteisöpedagogi YAMK, Työyhteisöjen kehittäjä

---

Tekijä: Anni Pellikka

Opinnäytetyön nimi: Kehotietoinen, tunnevastuullinen työyhteisö – inhimilliset työelämän taidot yhteisen muutoskyvyn tukena

Sivumäärä: 69 ja 23 liitesivua

Työn ohjaaja: Sikke Leinikki

Työn tilaaja: Naistenkartano Ry

---

Työelämän pahoinvointi on lisääntynyt ja erityisesti naisten suorituspaineeet, ahdistus ja uupuminen työelämässä ovat kasvaneet vuosi vuodelta. Ratkaisuksi on ehdotettu inhimillisempiä odotuksia (mm. STTK 2025). Tämä opinnäytetyö tarttuu sukupuolittuneisiin uupumistilastoihin ja työyhteisöjen muutoskyvyn vahvistamiseen keskiössään inhimilliset työelämän ydintaidot, tunnevastuullinen vuorovaikutus sekä kehotietoisen johtaminen. Työ nostaa esiin erityisesti inhimillisten taitojen tärkeyttä hybridityöskentelyn ja tekoälyn aikakaudella.

Opinnäytetyö toteutettiin nais erityistä työtä tekevässä organisaatiossa Naistenkartano ry:ssä. Yhteinen työskentely toteutui marraskuun 2023 ja toukokuun 2024 välisenä aikana. Työntilaaajan organisaation kuului opinnäytetyön tekohetkellä 11 jäsentä, jotka kaikki osallistuiivat opinnäytetyöprosessiin. Organisaatiossa työtä tehdään hybridityönä eri kaupungeissa. Opinnäytetyö tuotti työn tilaaajan tarpeiden pohjalta yhteiskehittävän valmennussarjan. Valmennussarjan teemoja olivat levollinen itsensä johtaminen yksin ja yhteisössä, myötäelävä vuorovaikutus sekä työn tulevaisuus ja luovuus. Valmennussarjan pohjalta työyhteisö sovelsi oivaltamaansa yhteiseen työarkeen. Opinnäytetyön prosessiin kuuluivat alku-, ja välilykselyt, organisaatiolle räätälöity valmennussarja, arviointityöpaja sekä kolme syventävää haastattelua. Laadullista aineistoa analysointiin Grounded Theorya mukailien, jossa aineisto ohjaa ja tukee tutkimuksellista kehittämistyötä.

Opinnäytetyön tulokset avaavat kehotietoisen, tunnevastuullisen työyhteisön taitoja, jotka linkittyvät inhimillisen muutoskyvyn edistämiseen hybridityöskentelyssä. Työ nostaa esille kehotietoisen vireystilojen hyödyntämisen ja tautot työyhteisön yhteisissä rakenteissa, tunnevastuullisen vuorovaikutuskulttuurin taidot sekä yhteisöllisyyden mahdollistamisen hybridiajassa. Opinnäytetyön tuotoksina syntyivät Tunnevastuullisen vuorovaikutuksen käytänteet - inhimillisen työyhteisön askeleet –malli sekä Kehotietoinen johtaminen – vireys- ja tunnetilatietoisuus työyhteisön muutoskyvyn tukena –malli. Nämä mallit on suunniteltu palvelemaan työyhteisöjä toimialasta riippumatta.

---

Asiasanat: Ammatillinen toimijuus, tunnetoimijuus, kehotietoisuus, inhimillinen johtaminen, hybridityö, työyhteisötaidot

# ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences  
Master's Degree in Community Education, Workplace Community Development

---

Author: Anni Pellikka

Title: Embodied-aware and Emotionally Responsible Work Community — Human-Centred Working Life Skills Supporting Organisational Adaptability

Number of Pages: 69 and 23 attachment pages

Supervisor: Sikke Leinikki

Commissioned by: Naistenkartano Ry.

---

Work-related distress has increased in recent years, particularly among women, who are facing growing performance pressures, anxiety, and burnout in working life. A more humane set of expectations has been proposed as a solution (e.g., STTK 2025). This thesis addresses gendered burnout statistics and strengthens the capacity for change in work communities, focusing on humane core workplace skills, such as emotionally responsible interaction and body-aware leadership. The work particularly highlights the importance of humane skills in the era of hybrid work and artificial intelligence.

The thesis was carried out in the organisation Naistenkartano ry, which focuses on gender-specific work with women. The collaborative process took place between November 2023 and May 2024. At the time of the thesis, the organization had eleven members, all of whom participated in the process. The organization operates in multiple cities through hybrid work. Based on the organization's needs, the thesis produced a co-developed coaching series. The key themes of the coaching series were calm self-leadership individually and within the community, empathetic, non-violent interaction, and the future of gender-specific work through creative perspective. The organization applied the insights gained from the coaching series to their everyday work practices.

The thesis process included initial and interim surveys, a coaching series tailored for the organization, an evaluation workshop, and three in-depth interviews. Qualitative data was analyzed following Grounded Theory, where the data guides and supports research-based development work. The results of the thesis reveal the skills of an embodied-aware, emotionally responsible work community. These skills are connected to promoting humane adaptability in hybrid work settings. The thesis highlights practices such as utilizing body awareness and states of alertness in shared work life settings, integrating value of breaks into shared work structures, fostering emotionally responsible communication culture, and enabling community building in the hybrid era.

As practical outcomes, the thesis produced two models designed to support work communities across different sectors: *Practices for Emotionally Responsible Communication – Steps Towards a Humane Work Community* and *Body-Aware Leadership – Emotional and of Alertness Awareness as a Resource for Work community resilience*.

---

Keywords: Professional agency, Emotional agency, Embodied awareness, Humane leadership, Hybrid work, Work community skills

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	KOHTI INHIMILLISTÄ YHTEISTOIMIJUUTTA .....	7
	1.1 Yksilökeskeinen työelämä ylikuumentuvalla aikakaudella .....	7
	1.2 Työyhteisön inhimillisten taitojen arvo tekoälyn aikakaudella .....	8
	1.3 Inhimillinen yhteistoimijuus sosiaalialan hybridityössä.....	10
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET .....	12
	2.1 Opinnäytetyön tilaajan tarpeet .....	12
	2.2 Tutkimukselliset kehittämiskysymykset.....	12
	2.3 Opinnäytetyön uutuusarvo .....	13
3	OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA .....	15
	3.1 Inhimillisen työelämän johtaminen .....	15
	3.2 Ammatillinen toimijuus .....	16
	3.3 Tunnetoimijuus .....	17
	3.4 Kehotietoisesta palautumisesta johtaminen .....	19
4	KEHITTÄMISTYÖN TOIMENPITEET .....	22
	4.1 Yhteisösuuntautuneen toimintatutkimuksen menetelmät .....	22
	4.2 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi .....	24
	4.3 Kehittämistyön kuvaus .....	25
	4.4 Alkukysely työskentelyyn johdattajana .....	26
	4.5 Ensimmäinen valmennus: Itsetuntemus ja levollinen itsensä johtaminen.....	27
	4.6 Toinen valmennus: Rakentava vuorovaikutus .....	31

4.7	Kolmas valmennus: Luovuus ja tulevaisuus.....	34
4.8	Arviointityöpaja.....	39
5	<b>AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET .....</b>	<b>42</b>
5.1	Aineiston analyysin perusteet .....	42
5.2	Vireystilat työn rakenteissa.....	42
5.3	Tietoiset tauot yhteisenä asiana .....	45
5.4	Tunteet ja työyhteisöä tukeva vuorovaikutus .....	47
5.5	Yhteisöllisyyden tunnetkoja etätyön ja etäisyyden ajassa .....	50
6	<b>TULOSTEN YHTEENVETO.....</b>	<b>53</b>
6.1	Tulokset opinnäytetyön tilaajan kannalta .....	53
6.2	Yhteenveto opinnäytetyön tekijän kannalta.....	55
6.3	Työn merkitys laajemmin työelämän kehittämisen kannalta .....	57
7	<b>TUOTOKSET .....</b>	<b>60</b>
7.1	Tunnevastuullinen vuorovaikutus - Inhimillisen työyhteisön askeleet.....	60
7.2	Kehotietoinen johtaminen - Vireys- ja tunnetilatietoisuus työyhteisön muutoskyvyn tukena.....	62
8	<b>TUNNEVASTUULLINEN, KEHOTIETOINEN TYÖYHTEISÖ – TYÖN JATKOKEHITTÄMINEN.....</b>	<b>64</b>
	<b>LÄHTEET .....</b>	<b>66</b>
9	<b>LIITTEET.....</b>	<b>70</b>
9.1	Liite 1. Tutkittavan informointi –lomake .....	70
9.2	Nimetön alkukysely .....	72
9.3	Liite 3. I valmennuksen jälkeinen kysely .....	80
9.4	Liite 4. II valmennuksen jälkeinen kysely .....	81
9.5	Liite 5. III valmennuksen jälkeinen kysely.....	82

9.6	Liite 6. Alkukyselystä kehittämistyöhön poimitut prosenttiosuuskaaviot.....	84
9.7	Liite 7. I työpajan Wheel of Change -työskentelyn tulokset .....	86
9.8	Liite 8. Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä -hahmotelma.....	88
9.9	Liite 9. Haasteltavien kyselyrunko .....	89
9.10	Liite 10. Arviointityöpajan runko .....	90

# 1 KOHTI INHIMILLISTÄ YHTEISTOIMIJUUTTA

## 1.1 Yksilökeskeinen työelämä ylikuumentuvalla aikakaudella

Kirjoitan tätä opinnäytetyötä aikana, jolloin inhimillisyys ja feminiini muutoskyky niin työelämässä kuin länsimaisessa yhteiskunnassa on uhattuna. Maailmanlaajuisesti työelämässä sukupuolten välinen eriarvoisuuden kuilun on todettu kasvaneen entisestään, ja on ilmiönä laajempi kuin aiemmin oletettiin (Worldbank, 2025). STTK:n tekemän raportin mukaan suomalaisessa työelämässä sukupuolten välillä ero on yksiselitteinen: 61 prosenttia naisista kokee ahdistusta ja 66 prosenttia suorituspainetta viikoittain, miehistä vastaavasti 48 prosenttia ja 54 prosenttia. Naiset myös kuvaavat työelämää kielteisemmin kuin miehet. STTK ehdottaa ratkaisuksi tähän muun muassa inhimillisempiä vaatimuksia. (STTK, 2025)

Tämä opinnäytetyö lähti liikkeelle kiinnostuksestani varsinkin feminiinisen muutoskyvyn tukemisesta työelämässä kysymyksillä: Voiko inhimillisten toimintatapojen heikko arvostus olla yksi rakenteellinen syy erityisesti feminiinien ahdistukseen ja uupumukseen? Kuinka voisimme tuoda inhimillisyyttä, kehotietoista johtamista ja tukea työyhteisön inhimillistä yhteistoimijuutta niin, että inhimilliset, “pehmeinä” pidetyt laadut eivät uhkaa, vaan edistävät työn sujuvuutta? Kuinka yksilökeskeistä toimijuutta korostavassa työkuulttuurissa löytäisimme takaisin yhteisvastuulliseen toimijuuteen inhimillisyyden ankkurimme?

Ajassa, jossa elämme, yksilön vastuu omasta hyvinvoinnistaan on korostunut äärimmilleen. Työterveyslaitoksen tutkijan Lauri Kokkisen mukaan yhteiskunnassamme on tapahtunut yhä kiihtyvä elämän ylikuumentuminen: Useat yhtä tärkeät elämän lohkot ovat alkaneet laajentua, ja ihminen yrittää yksin selviytyä (manage) näistä kaikista mallikkaasti. (Kokkinen 2020, 12)

Useilla elämänalueilla yksilö on haastettu aktiiviseen toimijuuteen – vaikuttamiseen ja vastuunottoon omasta elämästään. Erityisen vahvasti toimijuuspuhe on läsnä aikuisuuden ja työelämän kentillä. Koska maailma muuttuu, myös työelämän ja työntekijöiden on uudistuttava. Olemassaolon turvaaminen muuttuvassa maailmassa edellyttää organisaatiolta ketteryyttä ja notkeutta vastata jatkuvasti uusiin ongelmiin ja muutosvaateisiin. Organisaatioissa haasteet usein tunnistetaan ja tiedostetaan. Todellisten muutosten, eli uusien toimintamallien aikaansaaminen ja toteuttaminen ei kuitenkaan ole helppoa arjen hektisyyden keskellä. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 122–123)

Organisaatioiden kehittymisen haasteena on, että vaikka ongelmat tunnustetaan, on haastavaa löytää uusia keinoja aitojen muutosten läpiviemiseksi, vaikka vanhat toimintamallit eivät enää palvele (mm. Fullan 2011; Rautiainen 2010).

Yksi yksilökeskeisen työelämän ylikuumentumisen mittareita ovat uupumistilastot. Uupumus ja työssä jaksamisen teemat ovat sukupuolittuneet jo kouluikäisistä lähtien. Kouluterveyskyselyn (2023) mukaan joka kolmas yläasteikäinen tyttö kärsii koulu-uupumuksesta ja ahdistuneisuudesta. Nuorten naisten uupuminen työssä - ja jo koulussa - on laaja yhteiskunnallinen, sukupuolittunut haaste. (HS, 21.12.2024) Työuupumus tai kohonnut työuupumusriski koskee jo joka neljättä alle 36-vuotiasta. Työuupumus saa usein alkunsa siitä, kun työympäristön tarjoamat mahdollisuudet tai vaatimukset ovat epätasapainossa yksilön voimavarojen ja odotusten kanssa. Työuupumuksen syntyyn vaikuttavat sekä työn tehtävien, työvuorovaikutuksen että työntekijän ominaisuudet. (Työterveyslaitos 2024). Naisten on havaittu yksiselitteisesti kärsivän työuupumuksesta miehiä useammin (mm. Immonen & Sutela 2020). Työterveyslaki (738/2022) velvoittaa työnantajan arvioimaan työturvallisuuden ja -terveyden riskit muun muassa säännöllisellä kehityskeskustelulla, varhaisen tuen toimintamallilla ja työpaikan eri toimijoiden yhteistyöllä yhteisen hyvinvoinnin eteen. Silti työuupumus nähdään usein yksilön haasteena ongelman rakenteellisen tarkastelun sijaan. (Työterveyslaitos, 2022) Sukupuolittuneena työelämän haasteena opinnäytetyö paneutuu erityisesti naisvaltaisen ammatillisen tunnetoimijuuden ja työhyvinvoinnin tukemiseen yksilökeskeisyyden sijaan työyhteisön yhteisenä asiana.

## **1.2 Työyhteisön inhimillisten taitojen arvo tekoälyn aikakaudella**

Organisaatioiden jatkuva muutos ja työelämän pirstaleisuus voivat herättää voimakkaita tunteita, joiden kohtaaminen ei ole helppoa. Työ- ja organisaatiopsykologian lukuisten tutkimusten pohjalta tiedetään tunteiden olevan keskeinen voima kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan toimintaan, on kyse työntekijän yksittäisistä työtehtävistä tai koko organisaatiota koskevasta päätöksenteosta. Silti ihmisten oletetaan toimivan muutosten keskellä itseohjautuvalla ja tehokkaalla toimintatavalla. Yhtenä ratkaisuna tilanteeseen on ehdotettu työntekijöiden toimijuuden tukemista, johon liitetään aloitteellisuus, vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden kasvattaminen. Työelämässä puhutaan tällöin ammatillisesta toimijuudesta, jonka toteutumisen sanotaan olevan edellytys organisaation

menestymiselle. Ammatillista toimijuutta ja työelämän tunteita tukeva työympäristö ei kuitenkaan synny itsestään, vaan siihen tarvitaan konkreettisia toimia. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 45)

Samaan aikaan tekoälyn kiihtyvällä aikakaudella käymme kilpajuoksua työelämässä inhimillisen toimijuutemme kanssa: Mihin inhimillisyyttä nyt ja tulevaisuuden työelämässä tarvitaan? Tulevaisuuden työelämän toimijuuden osaamistarpeita on perusteltu sillä, että teknologian kehittyessä ihmisille jää työ, jossa tarvitaan luovuutta ja ongelmanratkaisukykyä, empatiaa ja vuorovaikutustaitoja (Sitra, 2021). Näihin taitoihin sisältyvät inhimillinen kyky tiedostaa, käsitellä ja hyödyntää tunteita työssä. Myös World Economic Forumissa McKinsey Institute listaa taitoja, joita tarvitaan tulevaisuuden työelämässä digitaalisessa ympäristössä älykkään teknologian kanssa: itsensä johtamista, vaativaa kognitiivista kyvykkyyttä, sopeutumisen- ja oppimiskykyä sekä sosiaalisia taitoja (McKinsey Global Institute, 2021). Ihmiselle kaavallaan jäävän työelämässä inhimillisyyttä vaativien työelämän taitojen moninaisuus: Intuitiota, luovuutta, keksimistä ja sosiaalista vuorovaikutusta vaativat toimet sekä etiikka, moraalit, politiikka, motivointi, opetus, käytettävän tekniikan suunnittelu, luominen sekä kehittäminen. Ihmisen ja koneen yhdistävät työt sanotaan olevan tehokkaampia, kuin kumpikaan yksinään olisi. Uusi työnteon tapa mahdollistaa uusia ammatteja ja työn muotoja, toisille se taas tuo vakavan syrjäytymisen uhan. Ylipäättään haaste työvoiman osaamisen kysynnän ja tarjonnan yhteensovittamiselle kasvaa. Yhteiskunnalliselta kannalta työelämän kehittäminen taitopohjaisesti kohti oppimaan oppimista, intuitiota, luovuutta ja sosiaalista vuorovaikutuksen osaamista tukeva johtaminen on valttikortti teknologian valtakauden ajassa organisaation menestymisen kannalta. (Pentikäinen 2014, 15–18)

Tunteet ovat vahvasti läsnä kaikissa oppimistilanteissa, ja työssä oppimisessa niiden merkitys on moniulotteinen. Työelämäpedagogisesta näkökulmasta työssä oppimisen tueksi tarvitaan luoda uteliaisuuteen ja rohkeuteen kannustavia, luottamuksellisia oppimisympäristöjä, joissa myöskään kielteisiä tunteita ei vältellä oppimistilanteessa, vaan ne nähdään osaltaan tukena yksilön sekä organisaation oppimiselle. (Hökkä, Ikävalko, Vähäsantanen, Nordling, & Paloniemi 2020, 5)

Työhyvinvoinnilla on keskeinen merkitys työyhteisössä tapahtuvalle oppimiselle ja työntekijöiden suoriutumiseksi työssä. Tekemisen ja vuorovaikutuksen tavat, joilla työyhteisössä toimitaan, ovat sidoksissa juuri kyseisen organisaation kulttuuriin ja työyhteisön

jäsenten asenteisiin. Nämä aineettomat osaamiseen, muutoskykyyn ja työhyvinvointiin kytkeytyvät tekijät muodostavat usein myös huomattavan osan organisaation arvosta, koska kilpailijoiden on vaikea kopioida niitä. Tuottavuuslautakunnan (2021) mukaan peräti kaksi kolmasosaa tuottavuuskasvusta tulee kokonaistuottavuuden kasvusta, eli siitä, miten työoloilla vahvistetaan työhyvinvointia, miten olemassa olevaa tietoa osataan hyödyntää, miten työyhteisössä opitaan ja synnytetään uutta osaamista, tai minkälaisia verkostoja rakennetaan. Kokonaistuottavuuden kasvun hidastuminen on myös suurin syy Suomen työn tuottavuuden kasvun hidastumiselle (Terveyslaitoksen mukaan 2023, 22; Pohjola 2021).

Toimivat työyhteisöt eivät synny itsestään, vaan niiden rakentamiseksi tarvitaan pysähtymistä, tietoista yhteisen tilan ja ajan mahdollistamista koko työyhteisön kanssa. (Sipponen 2023, 130) Opinnäytetyöni lähtökohtana on tarjota luottamuksellinen, kaikki inhimilliset tunteet tervetulleeksi toivottava oppimisympäristö työyhteisön yhteisten oivallusten, oppimisen ja muutoskyvyn tueksi.

### **1.3 Inhimillinen yhteistoimijuus sosiaalialan hybridityössä**

Opinnäytetyö toteutuu sosiaalialan parissa. Ala on tutkitusti hyvin naisvaltainen, ja jossa uupumista sekä ammatinvaihtoa esiintyy paljon. (Hietaharju, Paavola 2020, 2) Sosiaalialalla työntekijöitä kuormittavat pääosin psykososiaaliset tekijät. Näitä ovat muun muassa eettiset ristiriidat, jatkuvat muutokset, aikapaine ja vaikeat asiakastilanteet. Työn määrä ja työn tavoitteet voivat olla kohtuuttomia. Tämä voi johtaa tilanteisiin, joissa työntekijä ei selviydy työstään tai ei pysty suorittamaan sitä niin kuin ammatilliset arvot edellyttävät. (Heikkinen 2017, 55)

Opinnäytetyö toteutetaan sosiaalialan nais erityistä työtä tekevässä järjestössä, jossa on opinnäytetyön teon hetkellä yksitoista naisoletettua työntekijää. Organisaatio on valtakunnallinen ja työyhteisön työskentelytilat sijaitsevat Helsingissä ja Tampereella. Koronapandemiasta lähtien työntekijät ovat tehneet sovitusti paljon etä- ja hybriditöitä.

Koronapandemian myötä etätyö on lisääntynyt laajasti monessa organisaatiossa, ja etätyöaste on pysynyt korkeana niin, että suuri osa tekee etätyötä ainakin osan viikkoa, vaikka pandemia on väistynyt. Tällöin puhutaan hybridityöstä, jossa työn teon paikkoja voi olla monia, ja työn tekemisen erityispiirteenä on voimakas joustavuus työajan ja sijainnin mukaan. Hybridityön

ehdottomia vahvuuksia ovat työn sovittaminen muuhun elämään ja työntekijöiden autonomian kasvu. Sen huolta tuovia piirteitä ovat työn sosiaaliset ulottuvuudet, kuten yhteisöllisyyden puute ja työyksinäisyys, mikä vaikuttaa suoraan kommunikaation työyhteisön muiden jäsenten kanssa. Virtuaalinen vuorovaikutus on vähentänyt satunnaisia kohtaamisia, ja vuorovaikutuksen tunteet eivät välity toisille virtuaalisesti yhtä hyvin kuin kasvokkain kohtaamisissa. Työyhteisön uudistuminen tarvitsee kuitenkin vuorovaikutusta ja oppimista, joita epäformaalit kohtaamiset edistävät. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen (2024) mukaan on todennäköistä, että verkkoon siirtyneillä ja vähentyneillä kohtaamisilla on vaikutusta työyhteisön tapoihin tehdä työtä ja kehittää työtä yhdessä. Myös yhteisen ymmärryksen muodostaminen siitä, miten työtä kehittää ja mihin suuntaan työ on menossa, vaikuttaa olevan haasteellista hybridityöskentelyssä (Työterveyslaitos 2024, 31-33) Tämän opinnäytetyön yhtenä tavoitteena on vahvistaa sosiaalialalla laajasti hybridityötä tekevän organisaation sosiaalista yhteenkuuluvuutta ja yhteistoimijuutta, rakentaa epäformaalia tilaa työyhteisön tunteille ja vuorovaikutukselle sekä mahdollistaa tilaa luoda yhteistä ymmärrystä työn kehittämisestä ja sen tulevaisuudesta.

## **2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITTEET**

### **2.1 Opinnäytetyön tilaajan tarpeet**

Opinnäytetyön valmennuksellinen sisältö pohjautuu opinnäytetyön tilaajaorganisaation edustajien kanssa 15.11.2023 käytyyn kartoituskeskusteluun työyhteisön kehittämisen toiveista. Kartoituskeskustelu pidettiin toiminnanjohtajan ja projektipäällikön kanssa. Organisaation toiminnanjohtaja kertoi alkukartoituksessa tunnistavansa työelämän vaativuuden alituisten muutosten keskellä sekä samalla johtajana omat odotuksensa työntekijöiden joustavuuteen alituisissa muutoksissa. Ristiriita on tunnistettava työelämän muutosten kuumentuvalla kentällä. Toiminnanjohtaja toivoi yhteiskehittävään valmennukseen itsensä johtamisen ja aivolevon teemoja sekä luovien menetelmien hyödyntämistä siinä, miten työntekijät näkevät toimialan tulevaisuuden. Työntekijät olivat toivoneet rakentavan vuorovaikutuksen harjoittelua ja vuorovaikutuksen käytänteiden selkeyttämistä. Näiden tarpeiden pohjalta syntyi valmentava työpajasarja, johon liittyvät itsetuntemuksen ja levollisen itsensä johtamisen teemat, rakentavan vuorovaikutuksen taidot sekä luovuus tulevaisuuden työelämän taitona. Jokaisessa työpajassa työyhteisön jäsenet keskittyivät teemoihin niin yksilötasolla kuin oman työyhteisön kehittämisen kannalta. Työpajoissa esille tulleista oivalluksista loimme askeleet siihen, miten työyhteisö jatkaa esille tulleita parannusehdotusten ja käytänteiden kanssa. Työpajoissa sovittiin vastuut jatkoaskelten toimeen panemiseen sekä eräänlaiset tarkasteluajankohdat luovan valmentajan, eli minun kanssani muutaman kuukauden päähän. Työyhteisö saa näin konkreettista tukea työyhteisön muutoskykyä jatkossa työpajoissa tulleiden oivallusten ja uusien käytänteiden keinoin.

### **2.2 Tutkimukselliset kehittämiskysymykset**

Opinnäytetyön laajempaan tarkoituksena on vahvistaa inhimillisen työelämän toteutumista käytännössä tasapainottaen vallalla olevaa suorituskeskeistä, uupumistilastoja kasvattavaa tehostamistaloutta. Inhimilliset ihmistaidot nousevat tekoälyn aikakauden tärkeiden työelämän taitojen keskiöön (mm. Harvard Business, Lewis 2021) Tavoitteenani on nostaa käytännönläheisesti esille sitä, miten niin sanotut työelämän “pehmeät arvot” ja taidot ovat kovia, elintärkeitä arvoja tulevaisuuden muutoskykyisten organisaatioiden hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta. Opinnäytetyön valmennukselliset teemat yhdistävät opinnäytetyön

tekijänä aiemman työelämän osaamiseni kolme oleellista elementtiä: Kokonaisvaltaisen hyvinvointivalmentajan työkokemuksen, dialogisen teatteripedagogin ammattiosaamisen sekä aiempia teemoja yhteen kietovan luovan tulevaisuustyöskentelyn. Kaikkia elementtejä yhdistää kehotietoisien tunnetoimijuuden arvostus, mikä on ihmisen valttikortteja koneellistuvassa ajassa. Vanhempainvapaani vuoksi opinnäytetyön käytännön kehittämisosuus työyhteisössä tapahtuu tiiviin kolmen kuukauden aikajanan sisällä. Tavoitteenani on tunnistaa, mitä muutoksia ja tulevaisuuteen tähtääviä käytänteitä ja taitoja voidaan löytää työarkeen tässä aikaikkunassa inhimillisten ihmistaitojen saralla.

Tutkimuskysymykseni ovat:

Millaisia inhimillisiä, kehotietoisuutta ja tunnetoimijuutta tukevia oivalluksia ja käytänteitä valmennussarja tuo työyhteisössä esille? Mitkä oivallukset ja käytännöt jäävät työyhteisön arjessa elämään?

Miten työyhteisöt toimialasta riippumatta voivat tukea keho- ja tunnetietoisien johtamisen käytänteillä inhimillistä muutoskykyään?

### **2.3 Opinnäytetyön uutuusarvo**

Opinnäytetyö nostaa keskiöön inhimillisen, kehotietoisien johtamisen käytänteet työyhteisön yhteisenä pääomana. Kehotietoinen johtamisen käsitettä tai Suomessa tehtyä tutkimusta kehotietoisesta johtamisesta työyhteisön yhteisenä pääomana en löytänyt. Kehotietoisien johtamisen määrettä sosiaalisena, johtamiseen ja vuorovaikutukseen linkittyvä elementtinä havaitsin suomeksi työyhteisöjen kehittämisen yhteydessä käyttävän Hyvää työtä-akatemia toimitusjohtaja, johtajuus- ja työyhteisökouluttaja Hanna Kumpulainen. Tämä opinnäyte tuottaa kokonaisvaltaisen työyhteisön inhimillisiä, kehollisia työelämän ihmistaitoja kehittää valmennusmallin, joka etenee systemaattisella *me-we-us* -menetelmällä, henkilökohtaisesta työskentelystä yhteiseen vuorovaikutukseen ja yhä laajemmin organisaation visiota ja yhteiskuntaa koskettavaan luovaan työskentelyyn organisaation toiminnan suunnittelun kautta. Tällä tavoin työyhteisö valjastetaan yhteiskehittävään työskentelyyn yhteisöpedagogisen viitekehyksen jokaisella tasolla: yksilön tasolla, yhteisön tasolla ja yhteiskunnallisella tasolla. Valmennusmallin ensimmäinen osa alkaa levollisesta itsensä johtamisesta eli omien ja yhteisön tunne- ja vireystilojen tunnistamisesta ja hyödyntämisestä työarjessa (*me*), jatkuu

itsetuntemuksen ja -säätelyn tarkkailun myötä myötäelävän, toinen osa jatkaa rakentavaan vuorovaikutuksen harjoitteluun niin arjessa kuin konfliktitilanteista (*we*) ja kolmas osa yhteisen luovuuden ja tulevaisuuden visiointiin yhteiskunnallisesti vaikuttavassa työssä (*us*).



Kuvio 1. Opinnäytetyössä kehitetty valmennusmalli

Valmennusmallin pohjalta opinnäytetyön tavoite on tuottaa yhteiskehittävien interventioiden pohjalta sosiaalialalle sekä laajemmin työelämän moninaiselle kentälle kaksi kehotietoista ja tunnevastuuta vahvistavaa mallia, josta kukin työyhteisö voi yhteisvastuullisesti lähteä liikkeelle luodessaan uudenlaista, inhimillistä työkuultuuria hybridityön ja työelämän jatkuvien muutosten ajassa. Tunnevastuullisen vuorovaikutuksen käytänteet - inhimillisen työyhteisön askeleet ja Kehotietoisien johtamisen työkalumalli löytyvät luvusta yhdeksän.

## **3 OPINNÄYTETYÖN TIETOPERUSTA**

Inhimillisen työelämän suuntaviivoja ovat ne taidot, jotka erottavat meidät ihmiset koneista ja jotka auttavat meitä työskentelemään paremmin työelämässä itseämme, toisiamme ja käytettäviä resursseja kunnioittaen. Opinnäytetyöni teoreettisena tietoperustana ovat inhimillisen työelämän johtaminen, ammatillinen toimijuus, tunnetoimijuus sekä kehotietoisesta työstä palautumisen teoria työyhteisön yhteisenä asiana. Teoreettisissa lähtökohdissa on sisäänkirjoitettuna ihmislaajalle ominainen kehotietoinen ulottuvuus, mikä näkyy opinnäytetyön valmentavien työpajojen sisällöissä. Inhimillinen ja samalla tuloksellinen työelämä on yhteisöllinen, kehollinen kokemus. Se vaatii työelämäntaitoja ja uusia käytänteitä, joita on mahdollista opetella. Opinnäytetyön tietoperusta tukee työelämän tasapainottamista tehotuotannon piirteistä kohti inhimillisyyttä kunnioittavaan työkuultuuria ja nostaa esiin yhteisöllisyyden elementtiä tämän tavoitteen saavuttamiseksi.

### **3.1 Inhimillisen työelämän johtaminen**

Inhimillisuus on yksi ihmisen perusominaisuuksista, johon liittyvät ihmisen ominaisuudet, piirteet, käyttäytyminen ja ihmiskeskeisyys. Inhimillisuus on lähestymistapa, joka korostaa yhteyttä toisiin ihmisiin, omien tunteiden tunnistamista, ilmaisua sekä vastuullisuutta omassa toiminnassa. Inhimillisyyttä paljaimmillaan on ihmisen kyky tuntea muun muassa myötätuntoa ja ymmärtää omia, ja toisen ihmisen tunteita ja tarpeita. Se linkittyy ihmisen perusarvoihin, tunteisiin ja tarpeisiin. Inhimillisuus edistää ymmärrystä, yhteistyötä ja keskinäistä kunnioitusta ihmisten välillä. Inhimillisyyden ulottuvuus linkittyy usein hyväksi koettuun johtajuuteen ja vuorovaikutukseen. Se on vastakohta tehostetulle epäinhimilliselle kulttuurille, jossa ihminen rinnastetaan koneisiin ja työ perustuu vain suorittamiseen. (Sippola 2023, 23)

Perinteisesti henkilöstöjohtamisessa on erotettu kaksi eri lähestymistapaa - kova ja pehmeä. Kovassa lähestymistavassa johtamisessa painotetaan työntekijöiden tuloksellisuutta ja tehokkuutta. Pehmeä lähestymistapa taas tuo esiin työntekijöiden inhimillisen luonteen, kuten tunnetaitojen ja työntekijöiden arvon osana organisaation kehittämistä. Lähestymistavat eroavat siinä, että kova lähestymistapa keskittyy resursseihin ja pehmeä ihmisiin. Molemmat ovat osa inhimillistä johtamista eikä vastakkainasettelua tarvita. Silti työelämässä koetaan

usein, ettei lähestymistapojen samanaikainen käyttö ole mahdollista. (Kalkasmaa 2019, 2; Viitala; Järnlström & Uotila 2014, 3-4.)

Inhimillinen johtaminen ei tarkoita tuloksellisuuden, työntekijöiden suoriutumisen seurannan ja tavoitteiden laiminlyöntiä, vaan sen tavoitteena on etsiä tasapaino työyhteisön tarpeiden ja organisaation tavoitteiden välille. Inhimillinen johtaminen on vastakohta perinteiselle hierarkkiselle organisaatiomallille, jossa työntekijän valta ja vastuu rajautuvat yksinkertaisiin tehtäviin, ja organisaation johto määrittelee työtahdin ja suunnan. Inhimillisessä organisaatiossa työntekijät ovat mukana päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä ja heitä kannustetaan luovuuteen. Ennen kaikkea inhimillinen johtaminen perustuu läpinäkyvälle, selkeälle vuorovaikutukselle, työntekijöiden kuuntelemiselle ja osallistumisen mahdollistamiselle organisaation strategioita ja tavoitteita myöten. Monissa tutkimuksissa inhimillisen johtajuuden todettu edistävän työntekijöiden hyvinvointia, tyytyväisyyttä, motivaatiota ja tuottavuutta, mikä johtaa parempiin tuloksiin koko organisaatiossa. Kun työpaikan ilmapiiriä tietoisesti parannetaan ja työntekijöiden kehittymiseen ja hyvinvointiin panostetaan, se näkyy suoraan tuottavuuden kasvuna. (Sippola 2023, 24–25) Tulevaisuuden inhimillisiä ihmistaitoja korostava työelämä vaatii tehtäväkeskeisen (management) johtamisen rinnalle ihmiskeskeisen (leadership) johtamisen vahvistamista. Eetikko ja teologian tohtori Elina Seppänen pitää inhimillisen johtamisen tärkeinä päämäärinä myötätuntoa ja myötäintoa. Ne tukevat ihmisiä haasteiden ja ongelmien ratkaisemisessa sekä tilanteiden herättämien tunteiden kohtaamisessa. Seppälän sanoin: “Tämä kasvattaa myös organisaation muutoskyvykkyyttä: ihmiset kykenevät olemaan muutoksen tekijöitä ja suhtautumaan optimistisesti tulevaan.” (Henry ry, 2023)

### **3.2 Ammatillinen toimijuus**

Opinnäytetyön tavoite on konkreettisella tavalla tukea työyhteisön ammatillista toimijuutta ja vaikutusmahdollisuuksia oman työn tekemiseen. Monialaisissa psykologiaan, sosiaali- ja yhteiskuntatieteisiin sekä kasvatusta- ja aikuiskasvatustieteisiin liittyvissä tutkimuksissa yksilön aktiivisuutta, työn- ja elämänhallinnan kokemuksia, aloitteellisuutta ja ammatillisia vaikutusmahdollisuuksia kuvaavaksi käsitteeksi on viime vuosina noussut ammatillinen toimijuus. Ammatillisen identiteetin määrittely vaihtelee eri tieteenalojen kesken. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen, & Eteläpelto 2014, 17–21, 27) Tässä opinnäytetyössä

ammattillinen toimijuus käsittää sosiokulttuurisen prosessin. Ammatillinen toimijuus sosiokulttuurisena prosessina näyttäytyy ihmisten valintojen ja vaikutusmahdollisuuksien tutkimisena heidän työarjessaan. Ammatillinen toimijuus kattaa oman työn ja työolojen kehittämisen sekä työssä oppimisen ulottuvuudet. Toimijuus kuvaa ihmisen suhdetta omaan työhön ja ammatillisuuteen. Se käsittää myös yksilön ammatillisen identiteetin, ja käsityksen siitä, millainen hän on ammatillisena toimijana. Ammatillinen identiteetti muodostuu yksilön työhön liittyvistä arvoista, uskomuksista, tavoitteista, sitoumuksista sekä yksilön käsityksiin ja toiveisiin siitä, minkälainen ammatillinen hän haluaa olla nyt ja tulevaisuudessa. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen, & Eteläpelto 2014, 22–23)

Toimijuus on aina situationaalista, eli konteksti- ja tilannesidonnaista. Siihen vaikuttavat työympäristön sosiaaliset, kulttuuriset ja materiaaliset piirteet, ja kuinka ne koetaan toimijuutta edistävänä tai rajoittavana tekijänä. Työelämässä ammatillinen toimijuus voidaan nähdä yhteisöllisenä elementtinä, joissa toimijoita on työyhteisö (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen, & Eteläpelto 2014, 23) Tässä opinnäytetyössä ammatillista toimijuutta tarkastellaan yhteisöllisenä elementtinä, jolla vaikutetaan työn rakenteisiin.

### **3.3 Tunnetoimijuus**

Vaikka ammatillista toimijuutta on tutkittu työelämäkontekstissa paljon, se nähdään usein rationaalisenä vaikuttamisena ja toimintana, jossa tunteiden merkitystä ei ole otettu huomioon (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto, 2014, 8). Tästä syystä nostan inhimillisten työelämän ihmistaitojen kehittämisessä ammatillisen toimijuuden rinnalle tunnetoimijuuden teorian.

Tunnetoimijuus on dynaaminen ja monialainen käsite. Yksinkertaisuudessaan tunnetoimijuus on taitoa tunnistaa ja käsitellä tietoisesti niin haastavia kuin myönteisiä työssä herääviä tunteita niin, että osaa vaikuttaa omiin ja muiden tunteisiin työpaikan käytänteissä ja rakenteissa. Tunnetoimijuudessa on vahva sosiaalinen ja sosiokulttuurinen ulottuvuus, johon myös tämä opinnäyte nojaa. Sosiokulttuurinen näkökulma tarkastelee tunteita sosiaalisesti ja kollektiivisesti luotuna kategorioina enemmän kuin yksilön subjektiivisina kokemuksina. Näin tunnetoimijuutta tarkastellaan osana työelämää erilaisissa rakenteissa, sekä rajoitteissa, mikä on mahdollista, mikä on sallittua ja mikä ei. Tällä tavoin tunnetoimijuus vie kohti

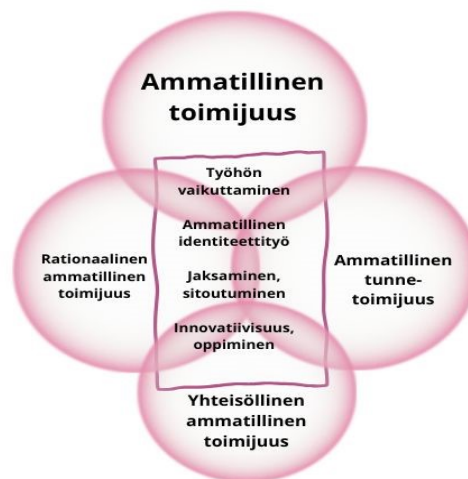
työkäytänteiden, työn rakenteiden ja oman ammatti-identiteetin neuvottelua ja kehittämistä osana yhteisöä. (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling 2020, 67)

Tunnetoimijuuden taitojen harjoitteluun liittyy tunneäly. Daniel Coleman on luonut klassikoksi nousseen tunneälyteorian, jonka osa-alueet ovat lähtökohtia työyhteisön yhteiselle menestykselle. Tunneäly jaetaan perinteisesti neljään kompetenssiin: itsetietoisuus ja itsetuntemus (self-awareness), itsesääätely ja itsensä johtaminen (self-management), sosiaalisten tilanteiden ja dynamiikan ymmärrys (social awareness) ja rakentavat vuorovaikutustaidot (relationship management). Emotionaalisesti älykkäät työyhteisön jäsenet pysyvät rauhallisimpina stressin alla, ratkaisevat konfliktitilanteet tehokkaasti ja kykenevät haasteidenkin keskellä kommunikoimaan muun työyhteisön kanssa empaattisesti (Laundy, Harvard Business School, 2022) Näihin perustuvat myös työn tehokkuuden sekä työhyvinvoinnin edellytykset. Taitojen tuntemus auttaa sekä tunnistamaan että käyttämään tunteitaan osana työelämää, selviytymään konfliktitilanteista rakentavasti ja pääsemään flow-tilaan työssä. Johtamisessa tunneäly auttaa motivoimaan itseään ja työyhteisöään sisäisesti ja tunneälyä pidetäänkin yhtenä merkittävimmistä työelämän taidoista. (Coleman 1995, 173)

Tässä opinnäytetyössä liitän tunnetoimijuuden osaksi tunnevastuun käsitteen, mikä voidaan nähdä tunneälykkyyden yhtenä itsesäätelyn muotona. Tunnevastuu on yksilön taitoa tunnistaa ja vaikuttaa siihen, miten hän ottaa vastuun omista tulkinnoistaan ja tunneilmaisustaan sosiaalisessa tilanteessa. Tunnevastuun toisia ääripäitä on tunneorjuus, jossa yksilö kokee olevansa vastuussa toisten tunteista sekä tunnekapinallisuus, jossa yksilö kieltäytyy välittämästä toisten tunteista tai tarpeista. (LCA, 2023) Tässä työssä tunnevastuu on myös yhteisen ammatillisen toimijuuden ja kulttuurin kehittämistä, jossa ymmärretään, minkälaisen rajojen ja mahdollisuuksien sisällä tunnevastuuta harjoitellaan sekä jaettuun näkemykseen siitä, minkälaista tunnevastuuta ja vuorovaikutusta työyhteisö tietoisesti tahtoo toteuttaa. Tunnevastuu on harjoiteltava taito. Harjoittelu lähtee liikkeelle kehotietoisuudesta, eli yksilön ja yhteisön ymmärryksestä siitä, mitä omassa kehossa ja mielessä tapahtuu.

Havainnollistaakseni ammatillisen toimijuuden ulottuvuuksia opinnäytetyön näkökulmasta muodostin ammatillisen toimijuuden eri osa-alueista kuvion, johon liitin osaksi yhteisöllisen ammatillisen toimijuuden. Tämä työ pyrkii edistämään ammatillista yhteistoimijuutta siirtämällä huomiota yksilökeskeisestä ammatillisesta toimijuudesta työyhteisön yhteisvastuuseen. Kuviossa ammatillisen toimijuuden eri osa-alueet lepäävät yhteisöllisen

toimijuuden päällä ja yhteisöllinen toimijuus on edellytys kaikelle ammatilliselle toimijuudelle. Kun yhteisöllinen ammatillinen toimijuus toteutuu, se mahdollistaa myös yksilön ammatillisen toimijuuden eri osa-alueiden, kuten työhön vaikuttamisen, jaksamisen, oppimisen, sitoutumisen ja ammatillisen identiteetin kukoistamisen (kuvio 2.)



Kuvio 2. Ammatillisen toimijuuden ulottuvuudet opinnäytetyön näkökulmasta.

### 3.4 Kehotietoisien palautumisen johtaminen

Työstä palautuminen on prosessi, jossa keho ja mieli ja erityisesti hermosto saavat elpyä työstä koituvasta rasituksesta. Työstä palautuminen ja työstä irrottautuminen ovat oleellisia ulottuvuuksia yksilökeskeistä vastuuta ja toimijuutta korostavassa työelämässä, korkeiden uupumistilastojen aikakaudella. Työelämän kiihtyminen, intensifikaatio, kuvaa työntekijän kokemusta kasvavista vaatimuksista. Digitalisoituminen ja etätyön yleistyminen ovat esimerkkejä intensifikaatiosta, joissa työntekijöiden vastuu omasta terveydestään, työkyvystään ja palautumisestaan on lisääntynyt. Teknologiavälitteinen työ koetaan intensiiviseksi, ja palautuminen, työstä irrottautuminen haastavaksi. Kun työ on kiihtynyt viime vuosina, työntekijät kokevat työn määrän ja tahdin kiristymistä. Muutoksissa

oppimisvaatimukset ja päätöksenteko ovat lisääntyneet. Vaikka työntekijä tahtoo vaikuttaa omaan työhön ja kehittää ammatillista toimijuuttaan, se tuo mukanaan vastuuta ja paineita. Intensifikaatio voi olla myös riski organisaatiolle, sillä se on yhteydessä moniin kielteisiin seurauksiin, kuten heikentyneeseen motivaatioon. (Sippola, 2023, 92–96)

Kehotietoisuuteen kuuluvat tuntemusten, vireystilojen ja tunteiden tunnistaminen. Tunteiden tuottaminen on oleellinen osa säätelyjärjestelmää, jota käyttäen aivot pitävät ihmisen hengissä. Nälän tunne viestittää, että elimistö tarvitsee elääkseen ruokaa, väsymyksen tunne viestittää levon ja unen tarpeesta. Kehon viestien jatkuvasta sivuuttamisesta kiihtyneen työelämän keskellä voi seurata laajempia terveyshaittoja. Tunteiden säätelyllä on myös oleellinen tehtävä vireystilan säätelyn kanssa. Esimerkiksi pelon tunne, johon voi laskea työpaikan haastavan ilmapiirin, kiireen ja paineen tunteen saa ihmisen virittymään hetkessä taistele tai pakene – olotilaan. Näin ihminen pystyy puolustautumaan tai pakenemaan vaaraa. Kiireen tuntua ihailaan joissakin organisaatioissa, tietoisesti tai tiedostamatta. Organisaation näkökulmasta jatkuva kiireestä johtuva ylivireystilan ylläpitäminen tuo väistämättä vaikutuksia ihmisen kognitiivisille taidoille ja yhteistyökyvyille. (Feldman-Barret, 2017)

Ylivireystilaan jää helposti niin sanotusti koukkuun, sillä autonomisen hermoston ylivireystila tuo tehokkaan olon. Tehokas olo on kuitenkin katoavaa. Pitkittynyt ylivireystila alkaa pian alentaa toimintakykyä modernissa työelämässä vaadittavissa taidoissa: kyky keskittyä, ymmärtää, kuunnella muita ja hallita isoja kokonaisuuksia järkkyvät. Ylivireystilassa myös uhkia nähdään siellä, missä niitä ei ole ja päätöksenteon laatu vaarantuu. Tällöin luovuus ja innovaatiokyky eivät myöskään toimi optimaalisesti. Tästä syystä kiireen ja ylivireystilan pitkittynyt “normaali” tuottaa työpahoinvointia. Vireystilojen ja kehon tuntemusten tunnistaminen onkin oleellinen taito monesti ylivirittyneessä työelämässä. Työelämässä kuitenkin hyvin harvoin keskustellaan siitä, mitä kehon tuntemusten ja omien tarpeiden sivuuttaminen todellisuudessa saa aikaan, ja erityisesti mitä riskejä ja haittoja tähän toimintatapaan liittyy. (Feldman-Barret 2017)

Elinvoimaisessa, inhimillisessä organisaatiossa organisaation kaikilla jäsenillä on vastuu työntekijöiden jaksamisesta ja työyhteisössä kiinnitetään huomiota työntekijöiden kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin ja palautumisen tukemiseen. Ihanteellisesti palautuminen on

osa organisaation toimivaa työarkea ja sitä mahdollistetaan vapaa-ajan ohella työpäivän aikana. Kahvi- ja ruokatauoista on tärkeää pitää kiinni ja palaverien välillä on oltava aikaa mahdollisiin jälkitöihin, jaloitteluun ja seuraavaan kokoukseen. Kehollisilla aktiviteeteilla on suora yhteys kehon ja mielen hyvinvointiin sekä palautumiseen. Kehotietoisuus kiihtyvässä työelämäkontekstissa on taito, jota voi harjoittaa: se on kykyä olla tuntemusten ja tunteiden kanssa, ja kykyä huomata, miten kehollinen tilamme ja kokemuksemme vaikuttavat havaintoihin ja käsityksiin, joita luomme työtilanteessa. (Sippola, 2023, 92–96) Näitä taitoja opinnäytetyö lähtee vahvistamaan yhdessä opinnäytetyön tilaajaorganisaation kanssa.

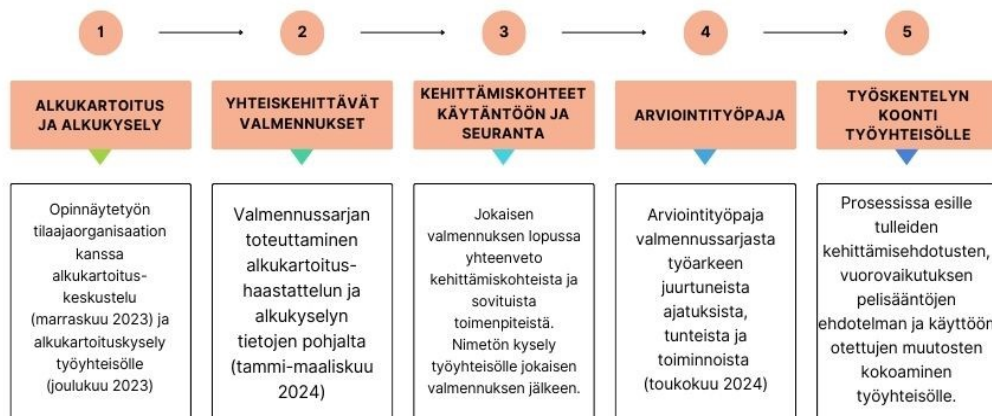
## 4 KEHITTÄMISTYÖN TOIMENPITEET

### 4.1 Yhteisösuuntautuneen toimintatutkimuksen menetelmät

Opinnäytetyö toteutetaan mukailleen toimintatutkimuksen lähestymistapaa, joka tutkii todellisuutta muuttamalla sitä toiminnallisten interventioiden keinoin. Sen tavoitteena on saada aikaan ongelmien ratkaisuun, muutoksiin ja sosiaalisiin käytäntöihin kohdistuvaa toimintaa. Toimintatutkimus alkaa haasteiden tunnistamisella ja kartoittamisella. Näiden pohjalta tehdään muutossuunnitelma, jota lähdetään prosessissa reflektoiden toteuttamaan. Suunnitelman toteutumista havainnoidaan, arvioidaan ja täsmennetään aina siihen asti kuin haluttu muutos on saavutettu. Oleellista toimintatutkimuksessa on jatkuva havainnointi kenttäpäiväkirjan muodossa ja monimuotoisen aineiston hyödyntäminen, kuten osallistuva havainnointi, ryhmä- ja yksilöhaastattelut, valokuvat, dokumentit ja kyselyt. (Jyrämä 2021)

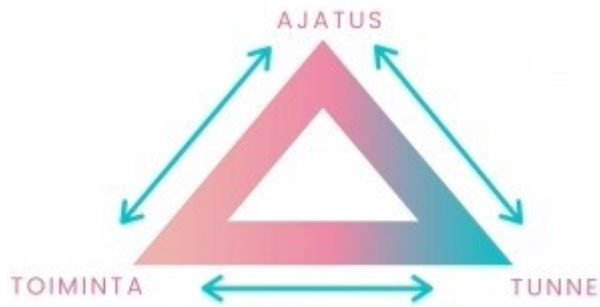
Opinnäytetyö kehittämistyö alkoi kehittämiskohteiden kartoituksella alkukartoitushaastattelun sekä alkukyselyn avulla. Näiden toimenpiteiden ja niistä saadun tiedon pohjalta rakensin valmennuksellisten työpajojen sisällön. Työpajat tähtäsivät sosiaalisiin työkäytänteisiin vaikuttamiseen ja muutoksiin työyhteisölähtöisesti. Kokosimme yhteen jokaisen työpajan lopussa kehittämiskohteet, niiden seurannan ja palasimme seuraavan työpajan alussa sekä arviointityöpajassa kehityskohteiden äärelle. Yhteisösuuntautuneen toimintatutkimuksen hengessä vastuu muutosten läpiviemisellä on yhteisöllä itsellään. Tutkijana kuljen vierellä, oivallutan ja tutkin, minkälaisia muutoksia prosessi työyhteisössä saa aikaan ja mitä monimuotoisesta aineistosta nousee esille.

## Opinnäytetyön yhteiskehittävän valmennussarjan vaiheet



Kuvio 3. Yhteiskehittävän valmennussarjan vaiheet työyhteisön kanssa.

Yhteisösuuntautunut toimintatutkimukseni valmentava näkökulma pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan ja käyttäytymisterapiaan, jonka käytännön läheisenä pohjana on Aaron Beckin 1960-luvulla kehittämä kognitiivinen kolmio. Kognitiivinen kolmio muodostuu ajatuksesta, tunteesta ja toiminnasta. Kolmio havainnollistaa, kuinka ajattelu, tunne ja toiminta nivoutuvat keskenään saumattomasti keskenään. Kun muuttaa tietoisesti yhtä osa-aluetta, myös muut muuttuvat (mm. Beck; Fleming, 2021) Kognitiivinen kolmio toimii valmennuksellisten interventioiden pohjana niin, että jokainen harjoite ja yhteiskeskustelu pyrkii vaikuttamaan niin työyhteisön jäsenten ajatusten, tunteiden kuin konkreettisen toiminnan muutokseen kehotietoisilla harjoituksilla, oivalluttavilla, avoimilla kysymyksillä sekä käytännön muutoksiin ohjaavalla, ratkaisukeskeisellä keskustelulla.



Kuvio 4. Kognitiivinen kolmio.

## 4.2 Kehittämistyön eettisyyden ja luotettavuuden arviointi

Laadullisessa toimintatutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida ja validoida mahdollisimman tiiviillä reflektiivisellä otteella ja toimivuuden arvioinnilla. Laadullisessa tutkimuksessa validointi perustuu prosessin tapahtumiin sidoksissa olevan ainutkertaisuuden tunnistamiseen, tuotetun tiedon keskeneräisyyteen ja avoimuuteen tulkinnoissa (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2007, 149, 152–158) Tiedostan, että pienessä työyhteisössä toteutettu toimintatutkimus perustuu vahvasti kontekstisidonnaisuuteen. Osallistujat vastaavat tutkimuskysymyksiin yksilöllisen kokemuksensa ja juuri tähän prosessiin liittyvän kokemuksen kautta, ja itse tutkimuksen reliabiliteetti-arvo on pieni.

Tässä opinnäytetyössä tarkoitukseni on tuottaa inhimillisen työelämän taitojen, kuten ammatillisen tunnetoimijuuden ja kehotietoisien johtamisen, kuten vireystilan huomioon ottamisen, vaikutuksia esiin nostavaa uutta tietoa. Työssä on pyritty tuottamaan toimintaympäristöön sitoutumatonta tietoa ihmisen perustarpeista työelämässä, jotta työhyvinvointi ja muutoskyky voivat toteutua ja työyhteisö kukoistaa toimialasta riippumatta. Toiminnan vaikuttimina ovat ensisijaisesti yksilön suhde itseensä ja yksilöiden väliset vuorovaikutustilanteet. Tutkijan roolini tässä opinnäytetyössä on yhteistoiminnallinen: Asetun osallistujien kanssa osaksi heidän työarkeaan havaitsemaan, kysymään ja ratkaisemaan yhdessä työyhteisön haasteita kooten yhteen heidän oivalluksiaan ja kannustaen oivallusten käyttöön viemisessä osaksi työn yhteisiä käytänteitä. Työtä ohjaavan teoriaosuuden ja toiminnallisen osuuden suunnittelu ja mahdollisimman avoin kuvaus siihen osallistuville sekä yhdessä työskentelyn alkuun suullisesti luotu toisia kunnioittava työskentelysopimus antoivat eettisten periaatteiden noudattamiselle yhteiset säännöt. Näihin sääntöihin sekä tutkivat että minä

tutkijana olen sitoutunut. Lähetin ennen työskentelyn alkua työyhteisölle tiedotteen tutkimuksesta sekä allekirjoitettavan suostumuslomakkeen (liite 1). Liitin saateviestiin yhteystietoni ja minuun sai olla yhteydessä läpi opinnäytetyöprosessin, mikäli lisäkysymyksiä ilmeni.

Opinnäyte on tuotettu työyhteisössä pienen yhdentoista hengen työyhteisön kanssa. Osallistujien henkilöllisyyden turvaamiseksi viitataan osallistujien tuottamaan aineistoon osana analysoituja tuloksia tekstissäni tai harkituin suurin lainauksin. Poistan kaikki henkilöllisyyden tunnistamiseen liittyvät seikat aineiston analysoinnin yhteydessä.

### **4.3 Kehittämistyön kuvaus**

Opinnäytetyön ensimmäiset toimenpiteet sijoittuvat marraskuuhun 2024, jolloin teorian tutkiminen tunneälyn, tunnetoimijuuden, inhimillisen johtamisen sekä tulevaisuuden työelämän taitojen alueilla toimivat alkusysäyksenä valmennussarjan rakentamiselle ja sen tarjoamiselle yhteistyökumppaneille. Yhteistyökumppanin kanssa käydyn alkukartoituskeskustelun jälkeen laadin nimettömänä täytettävän Google Forms-alkukartoituskyselyn työyhteisön jäsenille valmennuksen valituista teemoista (liite 2). Kyselyjen ja työyhteisön tarpeiden pohjalta tuotin kolme valmennuksellista yhteiskehittämistä sisältävää työpajaa. Jokaisen työpajan jälkeen osallistujille lähettiin valmennuksen sisältöjä syventävä, teemaan liittyvä nimetön Forms-kysely (liite 3, 4, 5). Säilytin kaikkia Forms-kyselyjä salassapidettävän pilvipalvelun takana ja suljin jokaisen nimettömän kyselyn sovitusti viikon päästä kyselyn julkaisun jälkeen. Valmennustyöpajojen jälkeen lähetin yhteenvedon löydöksistä sekä sovitusta toimenpiteistä toiminnanjohtajalle, sekä viimeisen työpajan jälkeen sovitusti koko työyhteisölle. Toukokuussa 2024 järjestin arviointityöpajan, jossa palasimme kunkin työpajan teemoihin ja analysoimme, mitkä ajatukset, toiminta ja tunteet jäivät elämään, ja mihin työyhteisö toivoo tulevaisuudessa yhä enemmän suunnattavan yhteistä huomiota. Työpajojen jälkeen toteutin kolmelle vapaaehtoiselle työyhteisön jäsenelle puolistukturoidun temahaastattelun. Käytän työpajoissa esille tullutta havainnointi-, ääni-, sekä visuaalista aineistoa sekä omaa kenttäpäiväkirjaa opinnäytetyön analysointivaiheessa.

#### 4.4 Alkukysely työskentelyyn johdattajana

Tein työyhteisölle Google Forms-työkalua hyödyntäen alkukartoituksen kolmesta valmennuksen osa-alueesta otsikoilla: Kokonaisvaltainen hyvinvointi – itsetuntemus ja itsensä johtaminen, Sosiaalinen vuorovaikutus ja työyhteisö sekä Työn tulevaisuus ja luovuus (liite 2). Kunkin osa-alueen alla oli kahdeksan väittämää, joihin vastattiin asteikolla 1-10 (1 - vähiten samaa mieltä, 10 – eniten samaa mieltä). Lisäksi jokaisen kolmeen osa-alueeseen liittyi vapaan sanan osio. Kyselyn loppuun vastaaja listata kolme asiaa, jotka vievät työssä energiaa ja kolme asiaa, jotka tuovat työssä energiaa. (liite 2.) Kyselystä nostin valmennuksellisten työpajojen sisältöihin työyhteisön kehittämisen kannalta oleellisia nostoja eli väittämiä, jotka toivat eniten hajontaa osallistujien vastauksiin.

Alkukyselystä poimimani prosenttiosuuskaavion mukaan työn rajaaminen, tauottaminen ja työstä irrottautuminen toivat eniten hajontaa vastauksiin. Näin ollen työn tauotus, työn rajaaminen ja työstä irrottautuminen nousivat myös ensimmäisen valmennuksellisen työpajan kehittämiskohteiksi. (liite 6)

Sosiaalisen vuorovaikutuksen osiossa vastauksissa prosenttiosuuskaavioiden mukaan korostui kehitettävänä kohteena muiden konfliktien sietäminen. (liite 5) Tähän pureudumme toisessa valmentavassa työpajassa, jonka aiheet nivoutuvat rakentavan vuorovaikutuksen mallin ja työarjen haastavien tilanteiden käsittelyyn sekä yhteisten vuorovaikutuksen pelisääntöjen hahmotteluun.

Työn tulevaisuus ja luovuus -osiossa työyhteisön jäsenet vastasivat kaikkiin väittämiin arvoilla 7 – 10 (samaa mieltä). Yhteinen luova työskentely tulevaisuuden visioinnissa vaikutti innostavan osallistujia ennakkotietojen perusteella. Huomioitavaa oli väittämän 3 “Suhtaudun oman työni tulevaisuuteen toiveikkaasti”, mikä toi hajontaa vastauksiin. (liite 6) Tämän kysymyksen vapaan sanan osiossa kerrottiin, että osalla työntekijöistä ei ole tietoa työn jatkosta ja tämän epävarmuuden liittyvän sosiaalialan järjestötyön rahoitusmalliin.

Energiaa tuovien ja energiaa töissä vievien asioiden parissa toistuivat energiaa tuovina ulottuvuuksina itsenäisyys, vapaus ja merkityksellisyys, työn ihmissuhteet ja työn ideointi ja kehittäminen. Energiaa vievinä asioina työn rajaaminen, epävarmuus ja muutokset, työn sosiaaliset suhteet sekä työn rakenteen tekniset haasteet. Eräs osallistuja toi tietämättään yhteen monien vastaukset.

Molempiin samat: Ihmiset, ennakoimattomuus, vapaus

Näiden alkukyselyn tietojen pohjalta rakensin valmennuksellisen kokonaisuuden, jossa osallistujat voivat tutkia ammatillisen tunnetoimijuutensa mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä työyhteisön sosiaalisen rakenteen sisällä.

#### **4.5 Ensimmäinen valmennus: Itsetuntemus ja levollinen itsensä johtaminen**

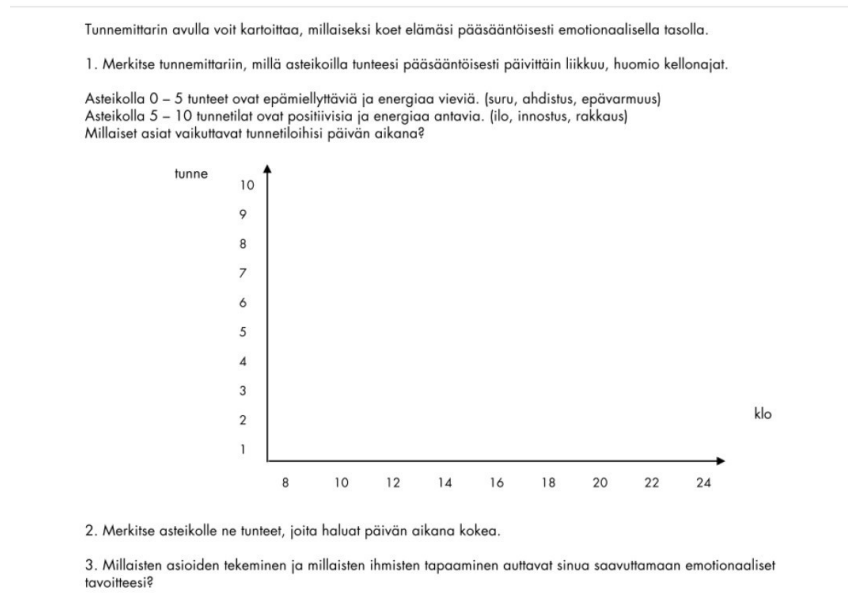
Tunteiden säätely on toimijuuden ja itsensä johtamisen näkökulmasta ensiehto rakentavaan sosiaalistumiseen ja yhteiskunnalliseen sopeutumiseen. Se on taito, jolla yksilö voi omaehtoisesti vahvistaa ja lujittaa yhteisöllisyyden ja hallinnan tunteen kokemuksiaan. (Nurmi, Ahonen, Lyytinen, Pulkkinen, Ruoppila 2006, 106) Alkukyselyssä eniten hajontaa osallistujien vastauksiin toivat teemoista tauotus, työn rajaaminen sekä työstä irrottautuminen. Tätä tietoa käyttäen ensimmäinen valmennus pureutui levolliseen itsensä johtamiseen yksin ja yhteisössä työarjen tunne- ja vireystilojen tunnistaminen lähtökohtanaan.

Valmentavan työpajan aluksi rakensin sosiaalisen kanssakäymisemme ympyrän muotoon, mikä mahdollistaa tasavertaisesti kaikkien kuulemisen ja näkemisen yhdenvertaisesti. Alkukartoituskeskustelu oli käyty toiminnanjohtajan ja projektipäällikön kanssa, joten käytin työpajan aluksi aikaa selventääkseni opinnäytetyön teoreettisia lähtökohtia. Kognitiiviseen psykologiaan perustuvan valmennuksen keskeisinä lähtökohtia ovat ratkaisukeskeisyys, tulevaisuusorientoituneisuus ja myönteinen realismi. Toimintaan, tunteisiin ja ajatuksiin vaikutetaan oivalluttavien kysymysten ja tehtävien kautta (LCA, 2023). Teimme suullisesti kaikkia osallistujia kunnioittavan työskentelysopimuksen. Lisäksi esittelin päivän teeman, itsetuntemuksen ja levollisen itsensä johtamisen kognitiivisen kolmiosta inspiroituneen läsnäoloharjoituksen kautta. Läsnäoloharjoituksessa osallistujat saivat miettiä toistuvan haasteellisen ajatuksen tai tilanteen arjestaan. Osallistujat saivat tunnustella kehossaan, miltä tämä ajatus konkreettisesti kehossa tuntuu, minkälaista tunnetta se luo ja miten se vaikuttaa omaan toimintaan arjessa. Seuraavaksi jokainen kokeili läsnäoloharjoituksessa muuttaa omaa ajatusta asteittain neutraalimmaksi ja jopa myönteiseksi ja tulla tietoiseksi jälleen kehon tuntemuksista, ajatuksesta tulevasta tunteesta ja kuvitella, millaista oma toiminta olisi tämän uuden ajatuksen kanssa haastavassa tilanteessa. Tällä tavoin harjoitus havainnollisti: Kun

muutamme toimintaamme, ajatus ja tunne muuttuvat, ja jos muutamme ajatustamme, toiminta ja tunne muuttuvat myös.

Työpajan aikana jouduimme tilaratkaisullisista syistä siirtymään tilasta toiseen. Alun introosion jälkeen käytin tilasta toiseen siirtymisen mahdollisuutena virittää työyhteisön jäsenet oman kehonsa ja päivän teeman äärelle. Tein eri aisteja avaavan läsnäoloharjoituksen osallistujille ja lähtiessämme hiljaisesti kulkemaan tilasta toiseen, pyysin osallistujia kävellessä matkaamaan mielikuvissaan työpäivän aikana tapahtuviin erilaisiin tehtäviin, tapahtumiin ja niistä herääviin tunteisiin päivän aikana, aamusta iltaan. Pyysin huomioimaan, mitä kehossa tapahtuu, kun kävellessä antaa mielen kulkea näiden erilaisten tunteita tuottavien tapahtumien läpi mielikuvissaan tarttumatta mihinkään erityisesti.

Saapuessamme työpajatilaan pyysin jokaista istuutumaan heille valmiiksi asetettuihin pöytäpaikkoihin, joissa olivat valmiina odottamassa paperit ja värikynät. Teimme yksilötehtävänä mielikuvaharjoituksen, jonka pohjalta pyysin osallistujia piirtämään paperille oman työpäivän tehtävä- ja tunnekartoituksen. Tehtävä mukailee Life Coach Academy –opinnoissani hyödynnettyä mallia, jonka muotoilin tilanteessa työyhteisölle sopivaksi.



Kuvio 5. Tunnemittari. Tunnemittarin avulla yksilö voi kartoittaa omien tunne- ja vireystilojen vaikutusta päiväänsä, pohtia emotionaalisia tavoitteitaan ja niiden toteutumista.

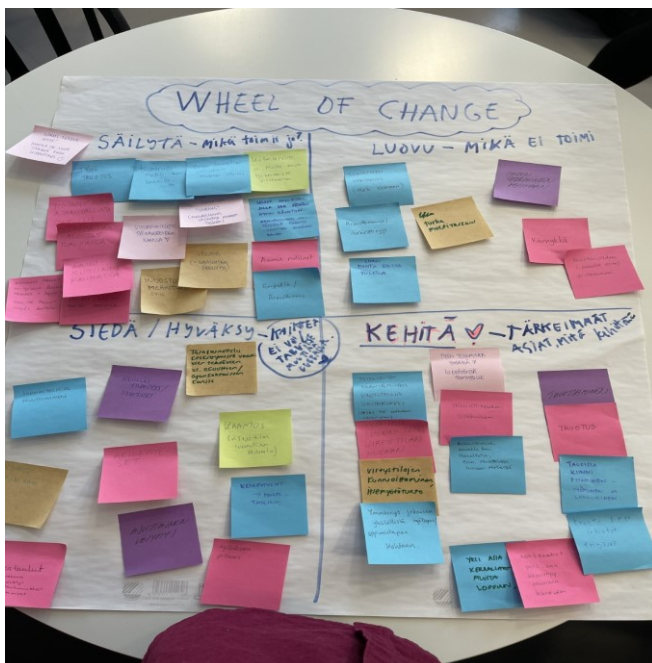
Kehitin kuviossa 3. esitellyn LCA-koulutusohjelman tunnemittari-mallia eteenpäin työyhteisön tarpeisiin sopivaksi seuraavalla tehtävän annolla:

1. Merkitse tunnemittariin päivän aikana kuuluvia tehtäviä ja niihin liittyviä tunteita. Minkälaisiin toimintoihin aikasi kuluu ja mitä se herättää sinussa? Miten tauot näyttävät päivässä?
2. Merkitse asteikolle ne päivän kohdat, joita haluat tarkastella ja kokea toisin päivän aikana. Tee uusi kuva.

Kun osallistujat olivat merkinneet asteikolle sekä nykytilan että omaa työpäivän emotionaalista tilaa tarkastelevat muutoskohdat, pyysin jatkamaan työskentelyä pareittain keskustellen.

3. Millaisia muutoskohtia löysit oman työpäivän rakenteista? Millaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia löydätte? Millaisten muutosten tekeminen auttavat sinua ja työyhteisöä saavuttamaan tavoitteenne?

Yhteisen kehittämisen tueksi otin avukseni johtajuusvalmentaja Marshall Goldsmithin Wheel of Change -taulukon, joka yksinkertaisuudessaan jakaa materiaalin neljään eri kategoriaan eräänlaisessa Muutoksen ympyrässä. Kategoriat ovat: 1. Mitä säilyttää (mikä toimii jo) 2. Mistä luopua (mikä ei toimi) 3. Mitä tulee sietää (mitä työssä ei voi muuttaa) 4. Mitä tulee kehittää (tärkeimmät asiat, joita tulee kehittää). (Goldsmith, 2021)



Kuvio 6. Marshall Goldsmithin kehittämä Wheel of Change -malli.

Kukin pari kävi läpi yhdessä nämä neljä kategoriaa ja tuottivat post-it-lapuille omat ajatuksensa työskentelyn pohjalta. Lopuksi keräännymme koko työyhteisö visuaalisen Wheel of Change – fläppitaulun äärelle ryhmittelemään työpajan löydöksiä sekä keskustelemaan varsinkin työyhteisön tunne- ja vireystiloista liittyen työn rakenteisiin ja kokouskäytäntöihin, yhteisöllisyyteen, viestintään ja tauon teemaan.

Työssä ilmenevät erilaiset tapahtumat ja tilanteet herättävät eri yksilöissä myönteisiä ja negatiivisia tunteita. Esimerkiksi päivittäiset aikataulupaineet- ja haasteet ja ristiriitainen viestintä voivat herättää kielteisiä tunteita, kun taas tavoitteiden onnistuminen ja myönteinen tunnustus muilta voi herättää myönteisiä tunteita, jotka kannattelevat haastavien tilanteiden keskellä. Itse työtapahtuman lisäksi omiin tunnereaktioiden voimakkuuteen ja toimintamalleihin vaikuttavat yksilön persoonallisuuden piirteet ja mielialat (Robbins & Judge 2013, 144.) Työyhteisön tuottamista kehityskohteissa korostuivat työn rakenteiden, puhelimen käytön ja tauon, työyhteisön erilaisten tunne- ja vireystilojen äärelle pysähtyminen sekä yhteisöllisyyden tärkeys. Osa hämmästeli puhelimen häiriötekijyyden laajaa vaikutusta, toisille puhelimen jatkuva tarkkailu, joidenkin osallistujien sanoin “riippuvuus”, oli todellinen. Osa osallistujista kertoi ensimmäistä kertaa pysähtyvänsä tarkastelemaan ja kunnioittamaan omia ja toisten vireystiloja. Työyhteisössä pohdittiin, miten työn rakenteita voi muuntaa ja kommunikoida niin, että tietoinen tauotus, kokousten pituudet ja viestinnän selkeytys tukevat työssä keskittymistä, jaksamista ja hallinnan tunnetta. Myös yhteistä “kännykkäboksia” ideoitiin työrauhan ja taukojen mahdollistamiseksi.

Ensimmäisen valmentavan työpajan kehittämiskohteista nousivat osallistujien itse ryhmittelemänä kolme pääteemaa: Työn suunnittelu ja rakenteet vireystiloja huomioiden, työn tauotus ja työrauhan mahdollistaminen sekä yhteisöllisyyden kehittäminen. Wheel of Change - työskentelyn yhteenvedosta kaikki esille tulleet näkökulmat löytyvät liitteistä erään osallistujan yhteenkokoamana listana. (liite 7)

Huomasin valmennuksen yhteiskehittämisen imussa ajan loppuvan auttamattomasti kesken. Halusin mahdollistaa huokoisen, väljän työskentelyn, mutta aamupäivän kahden ja puolen tunnin aikaikkuna tuntui tiiviiltä ajanjaksolta. Vaikutti siltä, että tarvetta työyhteisössä yhteiselle keskustelulle ja kohtaamiselle on paljon. Seuraavaa valmennusta varten sain sovittua työyhteisön kanssa puolta tuntia pidemmän yhteisen ajan. Koin tämän tärkeäksi varsinkin, kun seuraava työpaja pidettäisiin etäyhteyksin. Lisää aika tulisi tarpeeseen, sillä etäyhteyksin

inhimillinen yhteys kehoon voi helpommin kadota muuttuessamme ruuduilla “puhuviksi päiksi” kokonaisen kehollisen kapasiteetin rajautuessa vuorovaikutuksesta pois.

#### **4.6 Toinen valmennus: Rakentava vuorovaikutus**

Vuorovaikutustaidot ovat inhimillisen johtajan ja työelämän ihmistaitojen ydinkompetenssi. Inhimillisessä johtamisessa vuorovaikutus perustuu kuunteluun, kysymiseen ja avoimuuteen. Kun työyhteisön vuorovaikutus monimuotoistuu eri digitaalisten kommunikaatiovälineiden vuoksi, on tärkeää pysähtyä luomaan työyhteisön pelisääntöjä eri kommunikaatiovälineiden käytöstä. (Sippola 2023, 144-145) Toinen valmennuskerta keskittyi työyhteisöstä nousseen tarpeen mukaisesti rakentavan, myötäelävän vuorovaikutuksen taitojen harjoitteluun sekä yhteisten vuorovaikutuskäytänteiden hahmotteluun.

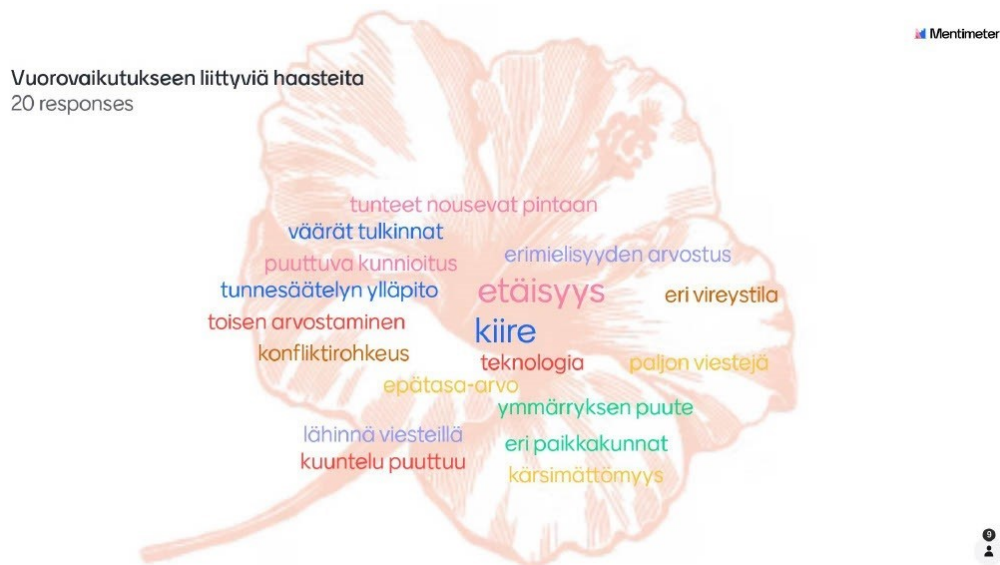
Organisaation pyynnössä Teams-yhteydellä järjestetty vuorovaikutukseen keskittyvä työpaja rakennettiin niin, että ihmiset voivat organisaation eri toimistoilta olla mukana koulutuksessa yksin tai yhdessä tietokoneidensa ääreltä. Halusin pitää inhimillisen kehollisuuden ulottuvuuden mukana työskentelyssä myös etäyhteyksin, joten työpajamme alkoi kehollisella läsnäoloharjoituksella, jossa pyysin osallistujia sulkemaan silmänsä tai kääntämään katseen ruudulta alaviistoon, tuntemaan ja tulemaan tietoisesti, mitä kehossa juuri nyt tapahtuu. Harjoituksessa pyysin osallistujia tunnistamaan oman tämänhetkisen vire- ja tunnetilansa ja kirjoittamaan sen chat-alustalle. Kaiutin ääneen työyhteisön vaihtelevia vireystiloja ja kannustin vaikuttamaan omaan vireystilaan. Yksinkertaisimmillaan vireystilan ollessa alhaalla kehon liike voi auttaa nostamaan vireystilaa ja vireystilan ollessa ylhäällä tietoinen kehon painon tunteminen, hengittäminen ja ravistelu voi auttaa tasapainottamaan vireystilaa yhteiseen työskentelyyn. Tällä yksinkertaisella harjoituksella tavoitteenani oli luoda silta ensimmäisen ja toisen valmennuksen välille ja antaa konkreettinen työkalu itsetuntemuksen ja työn johtamiseen tulella tietoiseksi ja vaikuttamalla inhimilliseen kokemukseemme. Ajattelen, että konkreettiset harjoitteet ja työkalut voivat parhaimmillaan edistää ammatillista toimijuutta, kun siihen lisätään aktiivinen tunnetoimijuuden näkökulma; omien työhön liittyvien tunteiden tunnistaminen ja niihin vaikuttaminen osana työyhteisöä. Tämä harjoitus ei tietenkään päde silloin, kuin yli- tai alivireys on pitkittynyt tila ja se tarvitsee terveydenhuollollista interventiota.

Toisen valmennuksen pohjana oli Non-Violent Communication. Non-Violent Communication (NVC) suomennetaan nykyisin rakentava, myötäelävä vuorovaikutus. Tämän vuorovaikutusmenetelmän on kehittänyt amerikkalainen kliinisen psykologian tohtori Marshall B. Rosenberg (1934–2015). Vuorovaikutuksen malli perustuu humanistiseen psykologiaan, jonka tunnettuja edustajia ovat mm. Abraham Maslow ja Carl Rogers. Menetelmällä pyritään selkeyttämään omaa ilmaisua, vahvistamaan kuuntelun taitoa ja lisäämään ymmärrystä omista ja toisen ihmisen tarpeista erityisesti konfliktitilanteissa. Kyseistä menetelmää on käytetty laajasti muun muassa kriisitilanteissa eri etnisten ryhmien välillä, vankiloissa, kouluissa, työyhteisöissä sekä poliittisissa välienselvittelyissä. Vuorovaikutusmallin neljä komponenttia ovat Havainto – erotellaan tulkinta havainnosta, Tunne – opitaan tunnistamaan ja sanoittamaan rakentavasti oma tunne ottamalla vastuu siitä, Tarve – opitaan tunnistamaan ja sanoittamaan oma tarve rakentavasti ja Pyyntö – opitaan pyytämään rakentavasti mitä tilanteessa tarvitsemme. (Rosenberg 2015). Ratkaisukeskeisen valmentajan opinnoissani opin malliin myöhemmin lisätyn vastavuoroisuuden komponentin, jossa kiitoksen ja vastaamisen mahdollisuus on olennaista. (LCA-valmennuskoulutuksen opintomateriaalit, 2023). Kyseessä on työhyvinvointia tukeva malli. Malliin ei tarvitse eikä kannata jäädä kirjaintarkasti kiinni, vaan hyödyntää menetelmää tilanteisiin sopivilla tavoilla. Jo se, että työyhteisöllä on yhteinen ymmärrys tästä tukirakenteesta ja halua harjoitella yhdessä, voi lisätä inhimilliseen perustarpeeseen kuuluvaa psykologista turvallisuutta. Psykologinen turvallisuus on eräs johtamisen tärkeimpiä tapoja luoda ilmapiiriä, jossa työyhteisö uskaltaa turvallisesti ottaa sosiaalisia riskejä ja jossa se saa kasvaa innovatiivisemmaksi, tehokkaammaksi ja oppivammaksi (Työterveyslaitos, 2023). Non-Violent Communication on vuorovaikutusta tukevana mallina tunnetoimijuuden ja ammatillisen toimijuuden keskiössä. Tukimalli harjoittaa yksilön tunnevastuun taitojen kehittämistä sen sijaan, että yksilö jää tunneorjuuteen, jossa yksilö kokee olevansa vastuussa toisten tunteista tai tunnekapinallisuuteen, jossa yksilö kieltäytyy välittämästä toisten tunteista ja tarpeista (LCA, 2023)

Kävimme läpi vireystilaa ja vuorovaikutusta yhteenkietovan Marshall Rosenbergin esille tuoman sakaali- ja kirahvikielen. Sakaalikielissä reagoimme sosiaaliin tilanteihin hyökäten, puolustautuen, uhriutuen ja antamalla primitiivisten vaistojemme ja tunteidemme viedä ilman tietoista pysähtymistä. Kirahvikieli viittaa laaja-alaiseen perspektiiviin, jossa kykenemme itsesäätelyyn, sosiaalisen dynamiikan lukemiseen ja tilanteen havainnointiin oman näkökulmamme lisäksi myös muiden näkökulmista. (Rosenberg, 2015) Tällä tavoin Daniel

Colemanin tunneälyn kompetenssit itsesäätelyn ja itsensä johtamisen harjoittelusta sosiaalisten vuorovaikutustilanteiden dynamiikan ymmärrykseen ja vaikuttamiseen kehittyvät.

Non-Violent Communicationin peruselementtien läpikäymisen jälkeen työpajassa toteutettiin Menti-työkalulla anonymisti työarjessa haastavien vuorovaikutustilanteiden kartoitus (kuvio 7.)



Kuvio 7. Mentimeter -työkalun avulla kerättyjä vuorovaikutukseen liittyviä haasteita.

Haasteiden jakamisen pohjalta osallistujat pohtivat työstään yhden konkreettisen esimerkin, jossa vuorovaikutuksellinen haaste tapahtuu. Pyysin osallistujia muistelemaan konkreettisen tapahtuman arjesta ja kirjoittamaan sen itselleen mahdollisimman objektiivisesti ylös. Tämän jälkeen kävimme teorian eli jokaisen NVC-vuorovaikutusmalliin liitetyn osa-alueen (havainnointi, tunne, tarve, pyyntö) työyhteisön jäseniä osallistavien esimerkkien avulla läpi. Tämän jälkeen jaoin osallistujat pareittain etäyhteyden break out rooms –huoneisiin, jossa he saivat luottamuksellisesti jakaa oman vuorovaikutukseen liittyvän haasteellisen tilanteen ja harjoitella parin kanssa NVC –tukimallin käyttämistä tilanteen parissa. Jokainen sai pohtia eri osa-alueiden näkökulmasta, kuinka oppia erottamaan tilanteen tulkinta objektiivisista havainnoista, kuinka sanoittaa havainnot tai palaute toiselle selkeästi ja rakentavasti ja kuinka tunnistaa ja sanoittaa oma tunne, tarve ja pyyntö omista lähtökohdista käsin.

Yksilö- ja parityöskentelyn jälkeen työpajassa siirryimme yhteiskehittämisen osioon. Käytin tässä osiossa organisaatiolle tuttua Googlen Jamboard-alustaa, johon kolmen hengen pienryhmissä kirjattiin rakentavaa vuorovaikutusta tukevia konkreettisia tunteita, tekoja ja käytänteitä työyhteisössä sekä kirjattiin toimimattomia tapoja, käytänteitä ja rakenteita, joista halutaan luopua. Tämän jälkeen palasimme zoom-alustalla yhteiseen ryhmätilaan käymään työskentelyn tuotoksia läpi ja jakamaan vuorovaikutusta organisaatiossa tukevia kehittämis ehdotuksia.

Vuorovaikutukseen liittyviä toimintoja, joista haluttiin luopua, olivat keskeytykset. Turvallinen ilmapiiri, yhteiset vuorovaikutuksen pelisäännöt ja jokaisen työajan rajaamisen kunnioittaminen nousivat esille konkreettisten vuorovaikutusta edistävien toimintojen kehittämisessä.

Ehdotusten sekä työpajan jälkeen lähetetyn kyselyn pohjalta (liite 4) pohjalta muodostin organisaation tarpeen mukaisesti Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä -ehdotelman (liite 8), jota työyhteisö tulisi käsittelemään kevään 2024 kehittämisspäivässään.

#### **4.7 Kolmas valmennus: Luovuus ja tulevaisuus**

World Economic Forum on listannut luovuuden viiden tärkeimmän työelämän taidon joukkoon. Analyttinen ja kriittinen ajattelu, innovaatiot, ongelmanratkaisukyvyt ja aktiivinen oppiminen ovat tässä joukossa taitoja, joita työelämä tarvitsee eniten robotisaation aikakaudella. Kone on taktiili, ihminen on strateginen, ja inhimillistä out-of-box-tyyppisiä ratkaisuja tuottaa koko elämäkokemuksensa luovaan prosessiin valjastava ihminen (World Economic Forum 2021) Suunnittelin työpajan systemaattisesti *me-we-us* -kuljetuksella, jossa työyhteisö johdateltiin ensi yksilötyöskentelyllä teemaan kehon ja mielen tunneyhteyttä herättävällä liikeharjoituksella. Olin tutustunut organisaation missioon ja visioon osana suunnittelutyötäni, ja käytin tätä tietoa sekä intuitiivisen liikkeellisen yksilötehtävän ja sitä seuraavan analyttisemmän osion pohjana. Poimin organisaation tämän hetken visiosta avainsanoja ja teemoja, joita upotin luovuutta herättelevään liikkeelliseen harjoitukseen. Tämän jälkeen osallistujat saivat piirtää tai kirjoittaa itselleen, minkälaisia ajatuksia ja tunteita tulevaisuus heissä tuottaa. Seuraavassa osiossa kävimme läpi avainsanat ja tavoitteet organisaation tämän hetken visiosta. Pyysin osallistujia nykyhetken ongelman sijaan pohtimaan, mikä olisi parasta, mitä on tapahtunut kymmenessä vuodessa. Mitä jos jokainen

nainen voisi elää vapaasti, kyseenalaisten itseensä koskevat oletukset ja odotukset, jokaisen naisen arjen ja mielenhallinta olisivat optimaalisella tasolla, yhteys itseen ja ympäristöön on vahvistunut kestäväällä tavalla? (Naisenkartanon missio 2023) Mitä se konkreettisesti olisi vaatinut?

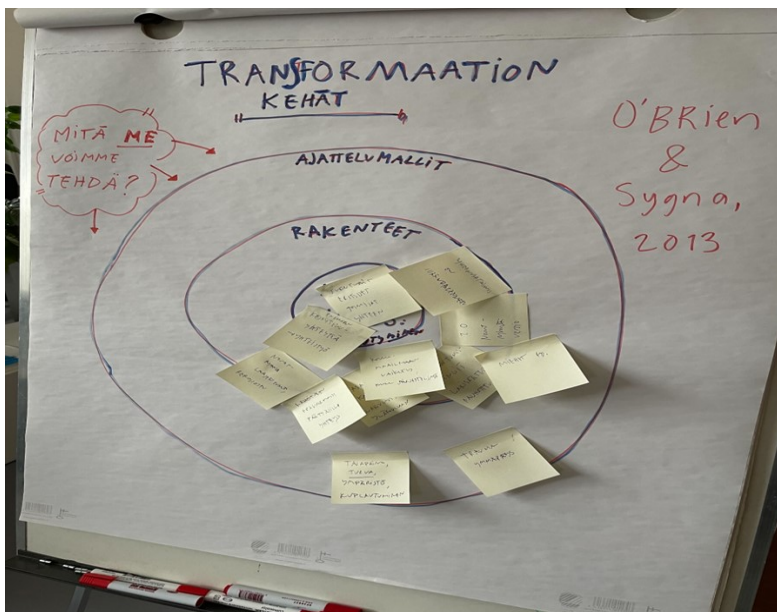
Huomasin tässä kohtaa valmennusta saman, mitä olen huomannut itse osallistuessani tulevaisuustyöpajoihin: Nykyhetkestä irrottautumiseen ja "out-of-box"-ajatteluun tarvittaisiin vielä kehoa ja mieltä arjesta ravistavaa lisätehtävä mielikuvituksen ja luovuuden herättelemiseksi. Aikaraami työpajalle oli kuitenkin hyvin rajattu. Siispä yhdistin tässä kohtaa Työyhteisön kehittäjän opintojen Tulevaisuuden ennakoitkurssilta tutun tulevaisuusverstaan ja tulevaisuustajuuden työkalun (Anttonen, Lindholm, 2024). Jokainen sai kirjoittaa itselleen lauseen: "Haluan vahvistaa [minkälaista toimintaa, tunnetta tai ajatusta], jotta vuonna 2034 olisi tapahtunut [haluttu lopputulos]."

Yksilötyöskentelyn jälkeen jaoin osallistujat kolmen hengen ryhmiin, joissa osallistujat saivat jakaa toimialaansa liittyvän vision kymmenen vuoden päässä. Se jälkeen ryhmän tuli valita tai yhdistää ryhmässä vision sellaiseksi, jota jokainen tunnetasolla voi motivoitua työstämään yhdessä. Visiot olivat hyvin samansuuntaisia, joten vision valinnassa ei vaikuttanut olevan haastetta ryhmäläisten kesken. Ainoastaan teemojen taiteilu tulevaisuudenkuvaksi tarvitsi fasilitaattorilta lisäohjausta. Ohjasin ryhmää piirtämään tai kirjoittamaan tarinan ihannekuvasta kymmenen vuoden päähän ja ruokkia toistensa mielikuvitusta matkan varrella radikaalisti välittämättä siitä, mikä tässä hetkessä on mahdollista.



Kuvio 8. Erään pienryhmätyön tuotos. Visio vuodelle 2034 ja askeleet kohti vision toteutumista.

Kun ryhmä oli saanut taiteiltua visuaalisesti yhteisen visionsa, pyysin heitä miettimään konkreettisia tekoja matkalla tähän ihannelopputulokseen. Käytin tässä O'Brienin ja Sygnan (2013) Transformaatiokehän mallia, jossa sisimmälle kehälle muotoillaan muutosteko, joka vaikuttaa ihmisten käyttäytymiseen, toiselle kehälle muotoillaan yhteiskunnan rakenteisiin kohdistuva muutosteko ja uloimmalle kehälle ihmisten ajatusmalleihin suuntaava teko.

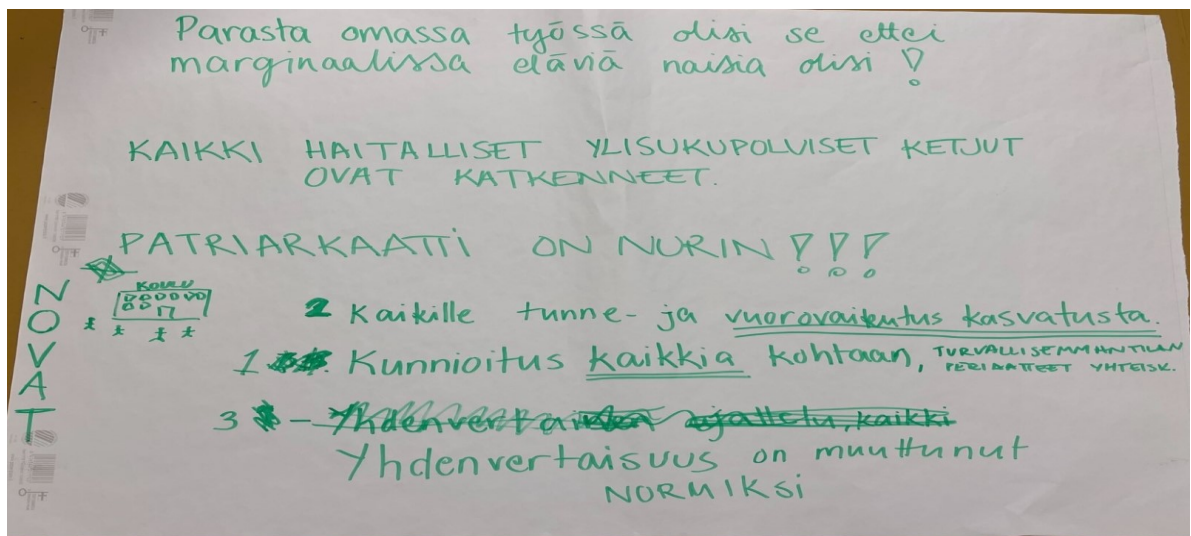


Kuvio 9. O'Brianin ja Sygnan (2013) kehittämä transformaation kehät -malli valmennustilanteessa.

Transformaation kehät -mallin tavoitteena oli tutkia, kuinka työyhteisö ottaa vastaan tällaisen toimintaan vievän mallin ja minkälaisia ajatuksia ja tunteita tämä eri tasoilla kulkeva muutosteko pohtiva toimiminen herättää, sillä se eroaa arkipäivän työtehtävistä laajentamalla perspektiiviä kohti kauaskantoisempaa tulevaisuutta. Pohtiessani jälkeinpäin mietin, rajasiko tämä kolmelle eri tasolle vietävä muutostekojen summa osallistujien luovaa ajattelua toimialansa suhteen liikaa vai loiko se sopivan haastavan raamit pohtia omaa ammatillista toimijuutta tulevaisuuden suhteen eri tasoilla.

Kiersin pienryhmissä valmentaan ja kannustaan niin vision kuin tekojen konkretisoimisessa: Kuka tekee, mitä tekee, mitä juuri me voimme tehdä? Tunnistin, että keskustelu ajautuu helposti passiivimuotoon “mitä yhteiskunnan tulisi tehdä”, joten palautin parhaani mukaan keskustelua

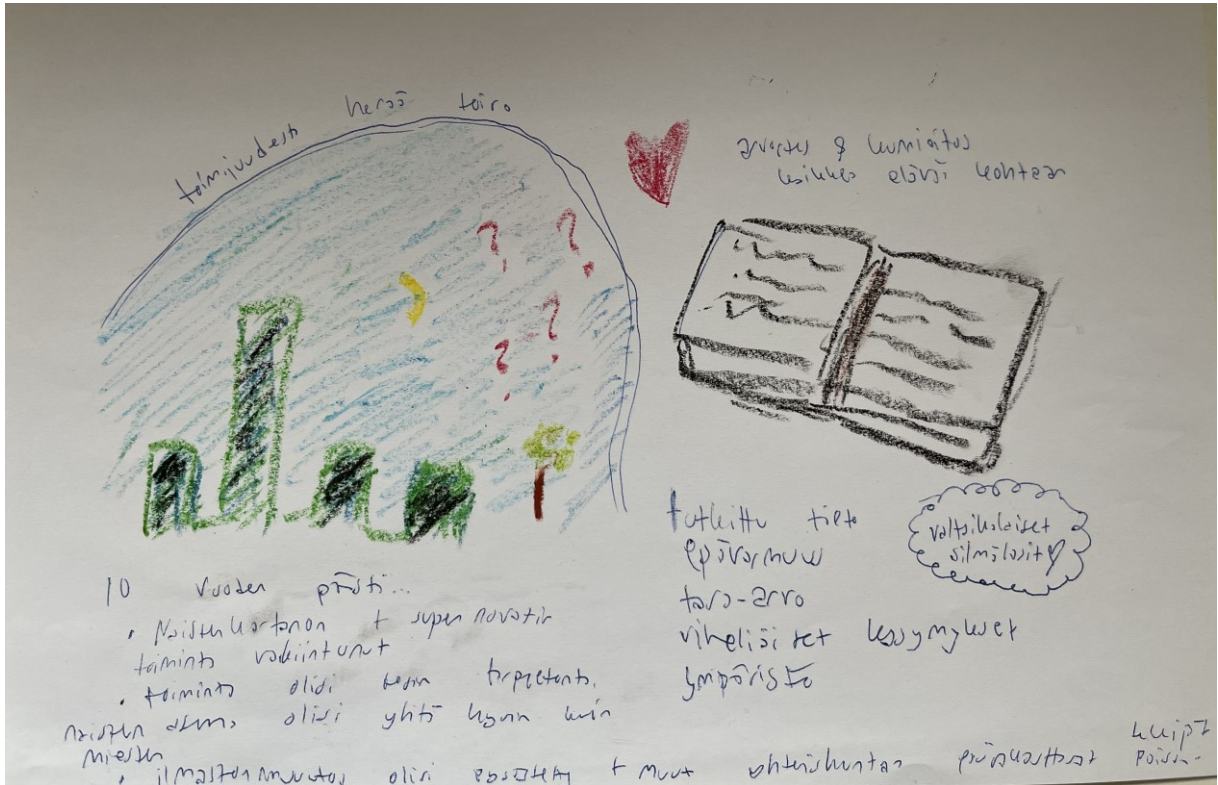
omaan toimijuuteen ja yhteiskunnassa toimialaan vaikuttaviin trendeihin. Huomasin myös, että käyttäytymismallien ja ajatusmallien erottelu oli osallistujille miltei mahdotonta. Käyttäytymisen muutoksen katsottiin suoraan vaikuttavan ajattelumallien muutokseen. Tätä myös kognitiivisen psykologian kognitiivinen kolmio puoltaa, ja johon ratkaisukeskeinen valmennus perustuu. Muutostyökaluna kognitiivinen kolmio havainnollistaa, miten muuttamalla tunnetta, ajatusta tai toimintaa, vaikuttamme väistämättä myös muihin osa-alueisiin (mm. Beck; Fleming, 2021).



Kuvio 10. Ryhmätyön visiolauseet ja kolme tekoa kohti visioita vuonna 2034.

Työpajan tuotoksena olivat ryhmätöinä tuotetut kolme visiolausetta ja piirrosta. Jokaiselta ryhmältä pyysin O'Brienin ja Sygnan Transformaatiokehän mallia mukaillen kolme muutostekoa, joita ideoitiiin eteenpäin koko yhteisön yhteen kokoavassa ryhmäkeskustelussa. Keskustelussa vahvistuivat jo luotujen projektimallien systemaattinen vieminen yhteiskunnan eri osa-alueille, ilmastonmuutoksen herättämiin tunteisiin liittyvä työ sekä tulevaisuustyöskentely eri kohderyhmien kanssa, sukupuolierityisten toimijoiden vahvistettava yhteistyö sekä vaikuttamistyö politiikan saralla.

Inhimillisten työelämän taitojen myötäinto, yhteisten myönteisten tunnekokemusten jakaminen ja luominen voi vahvistaa yhteenkuuluvuutta, luoda myönteistä ilmapiiriä ja tällä tavoin luoda yhteisöllisyyttä (Sippola 2023, 59) Tulevaisuuskeskeisessä luovassa työskentelyssä tunnelma oli hersyvä, naurua oli paljon ja myötäinto oli läsnä. Vaikutti siltä, että yhteiselle ideoinnille ja luovalle tulevaisuuskeskustelulle oli tilausta ja varsinkin luovuuden käyttö piirtäen, liikkuen ja arkitodellisuudesta irrottautuen vapautti tunnelmaa.



Kuvio 11. Osallistujan tulevaisuuden tunteita, ajatuksia ja työnvisio 10 vuoden päästä.

Lopulta osallistuja pysyivät itse, voisimmeko palata työpajan alussa tehtyyn yksilötehtävään, omiin tulevaisuuspiirroksiin ja omiin tulevaisuustunteisiin, ja jakaa niitä muille. Niinpä jaoimme työskentelyn loppuun alussa tehdyt piirrokset ja omat tulevaisuustunteet. Tämä lopettamisrituaali jätti osallistujille heidän palautteensa mukaan toiveikkaan ja yhteisöllisen olotilan: Arkisen etätyöskentelyn vastapainoksi oli aikaa yhteiseen ajatteluun ja visiointiin. Eräs osallistuja tiivistä yhteisen työskentelyn vaikutukset omassa puheenvuorossaan ja piirroksensa jakamisen yhteydessä: Toimijuudesta herää toivo. (kuvio 11) Osallistujien mukaan oli ilahduttavaa kuulla, kuinka samankaltaiset ajatukset tulevaisuuden suhteen työyhteisöllä on.

Iloinen olo siitä että meillä on hyvin samanlainen visio työyhteisönä siitä minkälaisiin asioihin on tärkeä tarttua tulevaisuudessa ja mihin suuntaan viedä toimintaamme.

Meissä on voimaa!

Tässä työyhteisössä on paljon potentiaalia, luovuutta, tunnetaitoja ja viisautta. Toivon että yhteiselle visioinnille otetaan aikaa ja siihen kannustetaan jatkossakin.

## 4.8 Arviointityöpaja

Toukokuussa 2024 järjestin Teams-yhteyksin arviointityöpajan, jonka sovitusti nauhoitin. Arviointityöpajassa palasimme kolmen kuukauden jälkeen valmennuksen teemoihin arvioimaan valmennuksen vaikutuksia työarkeen: mitä teemat herättävät työyhteisössä nyt, mitkä työyhteisöä ja yksilöä koskevat tunnetoimijuutta ja työhyvinvointia tukevat toiminnot olivat jääneet elämään työarkeen ja mihin toivotaan vielä muutosta. Arviointityöpajan alkuun sanoitin inhimillisistä työelämän taidoista kumpuavan ammatillisen tunnetoimijuuden käsitteen, jota siinä vaiheessa prosessia käytin: Tunnetoimijuus on tunteiden, niin omien kuin toisten, ymmärtämistä, huomioimista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnoissa ja vuorovaikutuksessa (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling, 2020, 73).

Arviointityöpaja alkoi valmennusten tapaan läsnäoloharjoituksella, joka mahdollisti osallistujan oman tunne- ja vireystilan tunnistamisen ja mahdollisuuksien mukaan oman olon hienosäätämisen yhteistä työskentelyä tukevaksi. Sen jälkeen esittelin arviointityöpajan kaaren, jossa muistelimme kronologisesti yhtä valmennusta kerrallaan. Jokaisen teeman kohdalla kävisimme läpi suunnilleen samat kolme apukysymystä:

1. Tämä hetki: Mitä teemat tuovat pintaan nyt, mitä on jäänyt elämään toiminnan, tunteen ja ajatuksen tasolla?
2. Motivaatio toimintaan: Mikä merkitys tällä teemalla on hyvinvointiisi työssäsi?
3. Tulevaisuus: Mitä teema mahdollistaa tulevaisuudessa työyhteisössäsi?

Kehotin käyttämään yhteisen ajan rohkeasti ja rehellisesti työhyvinvoinnin äärelle pysähtymiseen ja rakentamaan avointa dialogia. Tämän jälkeen palautin osallistujien mieleen pääpiirteittäin, mitä kussakin työpajassa olimme tehneet ja minkälaisia tuotoksia ja kehityskohteita esille oli työpajoissa noussut. Sen jälkeen osallistujat keskustelivat pienryhmissä teemoista apukysymykset tukenaan. Tämän jälkeen palasimme kaikki yhteen jakamaan ajatukset. Tarkoituksenani oli koota yhteen, miten ammatillisen tunnetoimijuuden näyttäytyvät käytänteiden, vuorovaikutuksen ja tunneilmapiirin tukemisessa.

Ensimmäisen valmennuksen, itsetuntemuksen ja levollisen itsensä johtamisen valmennuksessa kolme työyhteisön itse post-it-lapuista ryhmittelemää teemaa olivat:

- Vireystilojen ymmärtäminen, kunnioittaminen ja sanoitus työyhteisössä.
- Yhteisöllisyyden lisääminen
- Tietoinen tauotus

Osallistujat jaettiin pienryhmiin, jokaiselle ryhmälle jaettiin teema ja teemasta keskusteltiin kymmenen minuuttia pienryhmissä, jonka jälkeen palasimme yhteiseen tilaan.

Toisen valmennuksen sisältöä olivat olleet rakentavan vuorovaikutus (NVC) -tukimallin harjoittelu sekä vuorovaikutuksen käytänteet -ehdotelma, jonka olin koonnut yhteen työyhteisön Jamboard-alustalle pienryhmissä toivotuista käytänteistä sekä työpajan jälkeisen anonyymin kyselyn annista. Tällä kertaa jaoin osallistujat keskustelemaan pareittain vuorovaikutuksen käytänteet -ehdotelmasta tukikysymykset apunaan. Tämän jälkeen palasimme yhteen keskustelemaan parikeskustelun havainnoista. Keskustelu ensimmäisen ja toisen valmennuksen herättämistä ajatuksista, tunteista ja käytänteistä sekä työyhteisön omista työn valmennusalueiden ulkopuolelle jäävistä rakenteista oli hyvin vuolasta, ja yritin parhaani mukaan palauttaa keskustelun teemoihin ja niiden arvioimiseen.

Keskustelu oli runsasta ja se vei ajoittain valmennussisältöjen ulkopuolelle, joten Luovuus ja tulevaisuus –valmennuksen arviointi oli kahta edellistä valmennuksen arviointia lyhyempi ajaltaan. Kävin pääpiirteittäin läpi työyhteisön pienryhmätöinä tuotetut visuaaliset tuotokset, joissa luotiin visio nais erityisestä työstä vuonna 2034. Luovasti ja mielikuvitusta käyttäen muun muassa “patriarkaattivuori on valloitettu”, yhteistyö sukupuolierityisten toimijoiden kanssa vahvistunut ja yhteiskunnan hiljaisiin signaaleihin ja trendeihin on rohkeasti vastattu. Tämän osa-alueen kohdalla muotoilin tukikysymyksiä niin, että pysymme vahvasti luovassa tulevaisuusorientaatiossa, mitä valmennus itsessään oli – mielen ja kehon arkipäivän rakenteista hetkeksi irti ravistelu, ja tulevaisuustunteille ja vahvoille visioille tilan antaminen. Tämän teeman kohdalla kysyin kahta eri osa-aluetta.

1. Mitkä tunteet, toiminta ja käytänteet ruokkivat teidän luovaa ja muutoskykyistä työyhteisöänne?
2. Mitä haluat vahvistaa tulevaisuuden työssäsi ja työyhteisössäsi? Miten?

Kysymykset veivät vahvasti ammatillisuuden toimijuuden ja työyhteisöä tukevien tunteiden äärelle. Tulevaisuuden luovassa visioinnissa sekä yhteisöllisyyden rakentamisessa tunteet ja niiden hyödyntäminen olivat tärkeässä osassa. Työyhteisön jäsenet jakoivat chat-alustalle vastauksiaan kysymyksiin. Kaiutin vastauksia kaikkien kuultavaksi.

Arviointityöpajassa keskeisiksi valmennuksista työyhteisön elämään jääneiksi teemoiksi nousivat vireystilan huomioiminen, tauot ja yhteisöllisyyden lisääminen. Huomasin yhteisen aikamme olevan jälleen tiivis ja varsinkin työyhteisön tulevaisuusajatusten jakaminen olisi voinut jatkua pidempään, kuten viimeinen Tulevaisuus ja luovuus - valmennustyöpaja oli jo aiemmin osoittanut. Tunnistan kuitenkin työelämän realiteetit ja olin tyytyväinen, että saimme sovittua arviointityöpajan keskellä juuri alkanutta vanhempainvapaatani.

## 5 AINEISTON ANALYYSI JA TULOKSET

### 5.1 Aineiston analyysin perusteet

Aineisto on ohjannut tutkimuskysymysten kehittymistä ja syventymistä läpi opinnäytetyöprosessin. Analysoin opinnäytetyön aineistoa laadullisen aineistolähtöisen sisällön värikoodaus-analyysimenetelmällä, sisällön erittelyllä sekä teoriaohjaavalla analyysillä. Grounded Theoryn lähestymistapaa mukaillen aineistosta poimitaan ensin toistuvia ilmauksia, sanoja, teemoja ja pelkistetyistä ilmauksista etsitään samankaltaisuuksia. Toisessa vaiheessa toistuvista ilmauksista luodaan luokkia ja kategorioille annetaan nimi. Viimeisessä selektiivisessä koodausvaiheessa keskitytään ydinkategoriaan ja tarkoituksena on tuottaa tietoa ja uutta teoriaa tulkintaprosessin pohjalta (mm. Airaksinen 2021). Käyn tässä luvussa avointa vuoropuhelua työyhteisölle tehtyjen kyselyjen, harjoitteiden palautteen, suorien sitaattien, omien havaintojeni sekä aiemman esitellyn teoreettisen taustamateriaalin kanssa. Aineiston analysoinnin materiaalina toimivat nauhoitetut yhteiskeskustelut, kolme puolistrukturoitua syvähaastattelua sekä anonyymit työyhteisölle tuotetut alku- väli- ja loppukyselyt. Tutkimuseettisistä syistä käytän sitaatteja harkiten niin, että työyhteisön jäsenten henkilöllisyyttä ei voi tunnistaa. Käytettävät sitaatit ovat pääosin ryhmäkeskusteluista, joissa osallistujat jakoivat avoimesti oivalluksiaan. Vuoropuhelun jälkeen seuraavassa luvussa tuotan yhteenvedon, mitä valmennussarja tuotti työyhteisölle, mitä työn tulokset merkitseviä minulle työyhteisön kehittäjänä sekä työelämän laajempalle kehittämiselle.

### 5.2 Vireystilat työn rakenteissa

Aivomme tekevät aistien kautta valikoiden havaintoja ja tulkintoja ympäristöstä ja synnyttävät niiden perusteella tunteita, joiden tehtävä on pitää meidät elossa. Tunteilla on tärkeä osa vireystilan säätelyssä. Koska aivomme luovat tunteita, olemme oman elämämme arkkitehteja. (Feldman-Barret 2017, 59) Vireystilojen ja tunteiden yhteyden tiedostaminen auttaa johtamaan itseään paremmin itsetuntemuksen avulla, jolloin tunneällyn kaksi komponenttia, itsetietoisuus ja itsensä johtaminen, pääsevät kehittymään (Coleman 1995). Vireystilojen kunnioittaminen ja niistä keskusteleminen, sekä vireystiloja kuunnellen työn rakenteisiin vaikuttaminen nousivat useaan otteeseen osallistujien palautteissa tärkeiksi havainnoiksi. Vireystilojen hyödyntämisen teema toi konkreettisia muutoksia osallistujien omaan työarkeen.

Jotenkin se oivallus [yllätti] että siihen vireystilaan voi ite vaikuttaa, kun tehdään työtä niin itsenäisesti, että mulla tavallaan ihan oma moka että jos miettii niin, kuinka monta kertaa siihen on kiinnittänyt huomioon? Ei oikeestaan kertaakaan oo ajatellu, että miks mä en vaihda näitä [työtehtäviä] toisin päin!

Ammatillista tunnetoimijuutta työyhteisössä edistivät työyhteisössä esiin tuodut havainnot siitä, kuinka omien tehtävien paikkaan päivässä voi vaikuttaa hyödyntäen itsetuntemusta ja itselle ominaisia työtehtäviin ja vuorokauden eri aikoihin liittyviä tunteita ja vireystiloja. Työtehtäviin liittyvistä niin myönteisistä kuin “puuduttavistakin” tunteista jaettiin avoimesti, ja työtehtävien sijoitteluun pohdittiin ratkaisuja. Kun yksilön tunteisiin liittyvä osaaminen ja kokemus karttuu erityisesti tunteisiin vaikuttamisena työssä, hän voi omalta osaltaan edistää työyhteisössään aidomman tunneilmaston rakentamista (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen & Nordling, 2020, 106) Yksilöt voivat kehittää tunnetoimijuutta ja koko työyhteisön tunneilmastoa muuntamalla työn rutiineihin ja rakenteisiin liittyvää tunteen osoitusta tai säätelyä (mt, 9). Osallistujat rakensivat avoimesti aitoa tunneilmastoa jakamalla yhteiskeskusteluissa rehellisesti, miten he suhtautuvat eri työtehtäviin. Erään osallistujan pohdinta tiivistää oman työn levolliseen johtamiseen liittyvien vireystilojen hyödyntämisen ja omaan työhön vaikuttamisen avaavasti.

Siinä korkeessa vireystilassa on niin kiva tehdä niitä kivoja tehtäviä ja sit on siellä iltapäivässä silleen että "Eiii" -- mut sit jos ois se hyvä vireystila, niin sit semmosesta mitä on niinku pakko tehdä, mikä ei välttämättä niin kiinnostosta, niin ehkä siitäkin voisi tulla kiinnostavampaa kun se vireystila ois erilainen, sittenhän sitä kattoiskin ihan eri lailla. Jos sen [tehtävän] tekee aina siinä matalan vireystilan aikaan, niin ei ihme et se tuntuu puuduttavalta.

Oman työn johtamisesta työyhteisö liikutin keskustelua työyhteisön yhteisiin rakenteisiin, jolloin voidaan puhua ammatillisen toimijuuden hengessä avoimemman tunneilmaston tietoisesta luomisesta ja kollektiiviseen työyhteisön rakenteisiin vaikuttamisesta. Työn rakenteita pohdittiin erityisesti vireystilojen tiedostamisen ja hyödyntämisen avulla. Ammatillinen toimijuus kattaa ehdotukset esimerkiksi uusista työkäytännöistä ja yhteistoiminnallisista työtavoista. Subjektikeskeisestä sosiokulttuurisesta näkökulmasta katsottuna toimijuus kiinnittyy toimijan ja työympäristön väliseen vuorovaikutussuhteeseen (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 24) Uusia käytänteitä pohdittiin yhteisissä työpajoissa avoimesti ja jo vakiintuneiden kokouskäytäntöjen ajankohtia ja pituutta tarkasteltiin avoimesti.

Työn rakenteiden, kuten kokouskäytäntöjen esille nostaminen toi oivallisesti esiin työyhteisön jäsenten inhimilliset, erilaiset työn teon tavat ja erilaiset tarpeet. Valmennussarjan myötä työyhteisö pääsi tutustumaan toisiinsa ja toistensa työskentelyrytmeihin ja toiveisiin uudella tavalla. Työyhteisö oli yhtä mieltä siitä, suunnittelupalaverissa on hyvä olla vireystila korkealla, kun taas joissain suorittavimmissa ja “säälää hoidettavissa” palaverissa vireystila voi olla matalammalla. Työyhteisö jakoi toisilleen päivän aikana vaihtelevia vireystilojaan ja jakoivat omaa vuorokausirytmiaan suhteessa työn tekemiseen.

oisko siinä vireystilan suhteen hyvä puhua, että onko sen palaverin pakko olla aamukymmeneltä [jos on joku keskittymistä vaativa isompi homma], kun ois sillon parhaimmillaan ja sit iltpäivälle vois sopii sen yhteisen paltsun?

Vaikka suurin osa tunnisti vireystilansa olevan optimaali aamulla, oli tärkeää myös kuulla “iltavirkkujen” työntekijöiden vireystilojen vaikutusta työhön ja yhteistä pohdintaa näiden yhteensovittamiselle. Vuorokausirytmiltään iltavirkkuja on väestöstämme huomattavasti aamuvirkkuja pienempi osa (Merikanto, Partonen & Lahti, 2015) Yhteiskunta ja yhteiset työn rakenteet on pitkälti rakennettu ns. “aamuvirkkujen” ehdoilla. Tämä vaikuttaa suoraan yhteisesti luotuihin työn käytänteisiin. Vaikka työyhteisö pääsi yhteisymmärykseen, että kaikille sopivaa ratkaisua jokaisen vireystilaa kunnioittaviin rakenteisiin ei voi tai tarvitse löytää, jo se, että vireys- ja tunnetilojen äärelle on pysähtytty yhdessä ja jokainen saa henkilökohtaisesti jakaa tunteuksiin, lisää mahdollisuutta huomioida vireystiloja inhimillisenä, toisista huolta pitävänä työyhteisönä.

ylipäättään nyt kun siitä on puhuttu, niin se on sitten antanut niinku itsellekin keinoja tavallaan havainnoida sitä omaa vireystilaa - mutta ei, ei sitäkään sitten aina ehkä iltpäivällä sitten huomaa heti, että se työ teho laskee tai tarvitsisi ehkä jotakin sitten niinku taukoa. -- että jotenkin ehkä sitä omaa vireystilaa yhdessä on helpompi sanottaa ja huomata.

Osallistujat saivat valmennuskokonaisuuden avulla tilan, keinoja ja ääneen sanoitetun luvan vireystilojen havainnointiin omassa työssään. Kun työelämä yleisesti korostaa yksilön vastuuta palautumisestaan, on työyhteisön valttikortti tuntea toisiaan ja eri vireys- ja tunnetiloja tiedostaen mahdollistaa yhteisten rakenteiden tarkastelua matkalla koko työyhteisön muutoskykyä tukevaksi toiminnaksi.

[vireystila] on semmoinen opettelu asia ja tutustumisen asia, joka ei välttämättä ihan kerrasta mene perille. Itse on auttanut ihan tosi paljon myöskin, että kun on sitten ihan opiskellut näitä asioita, --- niin se oli mulle ihan tosi iso semmoinen ahaa-elämys, että mä tajusin tän vireystilan ajatuksen.

Ammatillista toimijuutta harjoitetaan tiettyä tarkoitusta varten, tietyissä sosiokulttuurisissa työn rakenteissa (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 25) Työyhteisön keskusteluissa korostui, kuinka vireystilan tunnistaminen on jatkuvasti harjoitettava taito, ja se pyytää toistuvaa harjoittelua koko työyhteisöltä. Työelämän kontekstit ja tilanteet muuttuvat, joten ammatillisen toimijuuden, tässä tapauksessa vireystilojen tietoisesta kuuntelusta, harjoittelu jatkuu. Ensimmäisen valmennuksen palaute tiivistää sen, miten tärkeää on havaita työyhteisön tuki ja ”lupa” antaa inhimillisille työelämän taidoille merkitys.

Oman itsen levollinen johtaminen ei tapahdu tyhjiössä vaan sitä mahdollistaa myös työyhteisö, jossa näiden asioiden merkitys sanotaan ääneen ja niille annetaan lupa. Ja että tuetaan toisiamme tässä asiassa.

### 5.3 Tietoiset tauot yhteisenä asiana

Työyhteisölle tehdyn alkukyselyn väittämien pohjalta poimin tuloksista prosenttiosuuskaaviot, joista kävi ilmi, että työn rajaaminen, tauottaminen ja työstä irrottautuminen toivat eniten hajontaa vastauksiin ja haastetta arkeen (liite 5). Valmentavissa työpajoissa lähestyimme näitä teemoja tunnemittari-harjoitteen avulla, johon osallistujat merkitsivät päivän toimintojaan, tunteitaan ja mahdollisia tauon paikkoja. Harjoituksesta seuranneesta keskustelusta sekä työpajan jälkeen lähetetyn kyselyn pohjalta (liite 3) kävi ilmi, että tauotus on työyhteisön yhteisesti jaettu haaste. Laajalti etätyötä tekevässä organisaatiossa työelämän intensifikaatioon liittyvät haasteet, kuten kehon tuntemusten ja tarpeiden huomioiminen jäävät helposti ja ihminen ylittää perustarpeensa, kuten nälän tai vessahädän. Näiden tarpeiden toistuva ylittäminen voi johtaa jatkuvaan ylivireystilaan, ja työstä irrottautuminen vaikeutuu. (Feldman-Barrett 2017)

huomaan että kun ollaan yhtä aikaa toimistolla, niin tauot tulee paljon luontevammin, voi jutella myös muista asioista. Näen, että se on sen etätyön huono puoli, kun siinä ei oo sitä toista ihmistä -- niin ku on toinen pitää pidemmän tauon ja että välillä vois nousta seisomaan vaikka kaheksi minuutiksi, ettei oo ihan siinä, että muistaa mennä vessaan, tai vaikka syödä!

Osa työntekijöistä koki toisen ihmisen läsnäolon helpottavan tauon ottamista, työstä irtaantumisesta. Työterveyslaitoksen erikoistutkija Marja Känsälän mukaan toimistolla sattumaltakin tapahtuvat kohtaamiset luovat yhteisöllisyyttä, ajatusten luonteva pallottelu sujuu ja jopa työhön keskittyminen voi parantua (Känsälä 2025). Osallistujat kuvailivat myös etätyössä taukojen muistamisen haasteeksi päästessään ”flowhun”. Työn imu, niin myönteinen

asia kuin se onkin, vie etätyöajassa helposti mukanaan, ja keholliset tuntemukset ja tauko helposti unohtuvat.

Valmennuksissa etätyön tauotukseen työyhteisön jäsenet antoivat toisilleen vinkkejä muun muassa henkilökohtaisen puhelimen sijoittamiseen kahdenkymmenen sekunnin päähän itsestä, jotta puhelinta ei tule automaattisesti tarkasteltua. Eräs osallistuja suositteli omaa työtä rytmittävään Pomodoro-ajankäytön sovelluksen käyttöön myös muita. Yhteisissä työn rakenteiden pohdinnoissa palaverin pituus sekä tauon paikkojen mahdollistamisen toiveet toistuiivat. Ensimmäisen valmennuksen vireystiloihin liittyvät havainnot ja löydökset linkittyivät suoraan työyhteisön palaverikäytäntöjen tarkasteluun.

Nyt kun [valmennuksen jälkeen] tiedostaa ja tunnistaa niitä, että missä meidän vireystilat näissä palavereissa menee, että senkin tavallaan ääneen ja puhuminen että kun meillä on kaksi tuntia varattu palaveriin aikaa ja ollaan puhuttu, että neljäkymmentäviisi minuuttia olisi semmoinen hyvä ja sitten pidettäisiin tauko. Jos me ei muisteta sitä, niin sitten yritetään muistuttaa.

Työyhteisön yhteistä tunnetoimijuutta vahvistavan avoimen tunneilmaston luomisen kannalta oli huomionarvoista, että vaikka puhe palaverikäytäntöjen muuttamisesta ei ole täysin siirtynyt toiminnaksi asti, myönteinen yritys sitä kohti on olemassa. Useaan otteeseen korostettiin, miten tärkeää ylipäättään teemoista ääneen puhuminen on ollut työyhteisölle ja auttanut muistamaan vireystilojen huomioon ottamisen tärkeyden.

Länsimaalainen resilienssiajattelu on tällä hetkellä hyvin yksilökeskeistä, ja nähdään, että kyse on ainoastaan yksilön ominaisuuksista ja kyvyistä (Sippola 2023, 90) Tästä syystä oli tärkeää inhimillisen työyhteisön muutoskyvyn kannalta havainnoida osallistujien puhuvan “me”-kieltä, ja ottavan yhteistä vastuuta oppimisesta ja työtä tukevien muutosten harjoittelusta yhteisen henkisen joustavuuden hyväksi. Arviointityöpajan pienryhmäkeskustelussa omaa työyhteisöä luonnehdittiin omaa organisaatiota taukomyönteiseksi työpaikaksi.

Puhuttiin, että [tämä] on ihan taukomyönteinen työpaikka, että kun ollaan puhuttu siitä ja sanottu ääneen sitä puhuttu siitä tauottamisen merkityksestä, niin se auttaa.

Työelämässä ammatillinen toimijuus voidaan nähdä yhteisöllisenä elementtinä, joiden toimijoita on työyhteisö (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 23) Tässä työyhteisössä oli tärkeää, että tauoista puhutaan avoimesti ja niiden merkitys tiedostetaan. Taukomyönteisyyden ääneen sanoittaminen kollektiivista ammatillista toimijuutta, kun yksilön subjektiivinen kokemus taukomyönteisyydestä tuodaan työpaikan

yhteiseksi ilmiöksi vahvistamaan työyhteisön identiteettiä. Työyhteisön yhteinen ammatillinen sekä tunnetoimijuus ilmiönä pääsee toteutumaan, ja yhteisesti identiteetistä, kuten taukomyönteisyydestä neuvotellaan ja sitä sanoitetaan ääneen. Toiminnanjohtaja kiteytti taukomyönteisyyden kannustamalla siihen kaikkia avoimesti.

ehkä meidän täytyy vaan yhteisesti muistutella toinen toisiamme niistä taukojen tärkeydestä ja mä ainakin iloitsen, kun joku laittaa slackiin, että pidän nyt pienen tauon, koska minulla on iltatöitä tai jotain, et niinkun jes, hyvä hyvä, että niinku muistetaan pitää niitä taukoja.

Palautumisen tukeminen ja siihen kannustaminen on yksi inhimillisen johtamisen kulmakiviä. (mm. Sipponen, 2023) Hyvä palautumisen tukeminen työarjessa lisää työntekijöiden työn imua organisaatiossa. Palautumisella on tärkeä rooli hyvän tilanteen säilymisessä myös silloin, kun työntekijä kokee työn imua ja on innostunut työstään. Työn imussa ihminen panostaa siihen keskivertoa enemmän, ja vaikka tekeminen palkitsee, se myös kuluttaa voimia. Parhaimmillaan ja palautuneena työn imu kuvaa parasta mahdollista hyvinvoinnin tilaa työssä. Sen edistäminen luo inhimillisiä mahdollisuuksia työn laadun lisäämiseen. (Hakanen 2011, 98) Havaintojeni mukaan opinnäytetyön tilaajaorganisaatiossa työntekijät vaikuttivat tekevänsä suurella sydämellään työtä. Osa työntekijöistä kuvaili työn sisällön olevan niin kiinnostavaa, ettei malta olla lukematta esimerkiksi alaan liittyvää kirjallisuutta viikonloppuisin. Tätä työstä irrottautumisen puolta ei kuitenkaan koettu suoranaisesti kuormittavaksi.

#### **5.4 Tunteet ja työyhteisöä tukeva vuorovaikutus**

Organisaation vuorovaikutustilanteet tuovat paljastavalla tavalla esille inhimilliset reagoititapamme ja niiden alla olevat tunteet. Tunteet vaikuttavat tekemisemme suuntaan, laatuun ja määrään, ja tunteilla on keskeinen rooli päätöksissämme ja sosiaalisessa toiminnassamme (mm. Rantanen 2011) Työyhteisö oli toivonut rakentavan vuorovaikutuksen harjoittelua ja vuorovaikutuksen yhteisiä pelisääntöjä varsinkin konfliktitilanteiden varalle. Alkukyselyssä vuorovaikutukseen liittyvien väittämien kohdalla eniten hajontaa aiheutti väittämä ”Siedän toisten ihmisten konflikteja hyvin”, joissa arvon 4, 5, 6 tai 7 antoi jokaiseen 9,1 % vastaajista (liite 5). Tunteiden sanoitus ja tunnesäätelyn tavat voivat vaihdella persoonan mukaan, jolloin osallistujien mukaan konfliktiksi voidaan tulkita erilaista tilan ottamisen tapaa. Osallistujat luonnehtivat nimettömissä kyselyissä ja yksilöhaastatteluissa, kuinka tilan ottamisen tavat temperamenttieron vuoksi vaihtelevat, ja voi olla vaikeaa tasapainotella sen

kanssa, ettei ole itse liikaa äänessä tai liian vähän. Nimettömässä palautekyselyssä osa työntekijöistä oli toivonut vuorovaikutuskäytänteissä henkilökohtaisen tunnepuheen rajaamista. Osa toivoi tilaa nimenomaan tunteille ja konfliktirohkeutta vuorovaikutustilanteisiin.

Työn käytänteissä tahattomia konflikteja ja väärinymmärryksiä voi lisäivät etätyöympäristöt ja epäselvyys eri viestintäkanavien käyttötarkoituksesta. Näissä välineissä kehollinen ilmaisu ja toisen ihmisen aistiminen jäävät herkemmin pois. Etävuorovaikutusvälineiden erilaisesta luonteesta käyty keskustelu vaikutti oleelliselta avaukselta laajalti etätyötä tekevässä organisaatiossa. Yksi esimerkki tästä on organisaation käyttämä viestintäkanava Slack.

Slackissa kommunikoidaan sillä tavalla ymmärrettävästi riittävän tiiviisti, mutta kuitenkin silleen, että niin tavallaan myötäilevästi ja rakentavasti, ettei ole sellaista. Tai kun helposti just etenkin olisi kiireellä kirjoittaa, niin sieltä saattaa jäädä jotain puuttumaan ja sitten voi tulla väärinymmärryksiä ja ja tota kun ei se kuitenkaan ei pystytä tavoittamaan sillä kirjoitetulla tekstillä sitä kaikkea mitä kasvokkainen vuorovaikutus on, että just siitä jää puuttumaan kaikki eleet ja äänenpaino ja ilmeet ja ihan kaikki. Se korostuu kirjoittaen erityisen paljon.

Yhteiskehittävässä valmennuksessa vuorovaikutukseen liittyvistä haasteista nousivat esille karkeasti arvioituna kaksi kategoriaa. Tunnetaitoihin liittyvät ulottuvuudet: “tunteet nousevat pintaan”, väärät tulkinnat, erimielisyyden arvostus, puuttuva kunnioitus, tunnesäätelyn ylläpito, konfliktirohkeus, eri vireystila, toisen arvostaminen, epätasa-arvo, ymmärryksen puute, kärsimättömyys, kiire. Toinen vuorovaikutuksen haasteiden kategoria liittyi työn tekemisen käytänteisiin: teknologia, paljon viestejä, lähinnä viesteillä, eri paikkakunnilla. Kiire voidaan laskea työn käytänteisiin kategoriaan sisäankirjoitettuna tapana toimia. Myös etäisyys voidaan tulkita emotionaaliseksi etäisyydeksi tai konkreettisesti fyysiseksi etäisyydeksi. (kuviokuva 7.) Totesimme, että Slackin ja viestintävälineiden selkeyttämiseen työyhteisö tarvitsee oman kokouksensa. yhteisessä työpajassa käsitelimme tunnetaitoihin liittyviä haasteita, joita voi soveltaa myös hyvin etäviestintävälineisiin.

Vuorovaikutukseen keskittyvässä valmennuksessa kävimme osallistujien kanssa läpi tunnevastuuta ja tunnepuhetta. Valmennuksessa läpikäydyn myötäilevän, rakentavan vuorovaikutuksen keskiössä on tunnevastuun kehittäminen, jossa jokainen ottaa vastuun vuorovaikutustilanteesta siitä, mitä tilanteeseen tuo ottamatta muiden tunteita omille harteilleen tai tunnekapinalla kieltäydy ottamasta huomioon toisten tunteita. Tunnevastuu pitää sisällään rakentavan vuorovaikutuksen periaatteet, joiden keskiössä on pysähtyminen, havainnointi,

kysyminen ja selkeä kommunikointia väärää tulkintoja vähentämiseksi, kunnioituksen lisäämiseksi ja erityisesti työyhteisön yhteisen tunnesäätelyn tueksi, kohtaamaan konfliktitilanteina oppia ja rakentaa yhteistä työkuultuuria.

Työyhteisön palautteiden mukaan rakentava, tunnevastuullinen vuorovaikutus voi parhaimmillaan tukea työyhteisön ammatillista tunnetoimijuutta ja toimia yhteisenä harjoitusalueena, kun ”tiimipalaverissa nousevat tunteet pintaan”, kun havaitaan että työkaveri ei voi hyvin ja kun konfliktirohkeuteen tarvitaan yhteistä, kaikkien tuntemaan turvallista sapluunaa. Yhteiseen harjoitteluun työarjessa kannustava työpaja sai erään osallistujan pohtimaan tunteen ja toiminnan yhteyttä, kun yhdessä tukimallia harjoiteltiin jo heti valmennuksen jälkeen.

Tuo sapluuna on erityisen hyvä, koska huomasin kyllä etten aina tuo itse välttämättä jonkin tilanteen tuomaa rehellistä tunnetta esiin vaan suoraan toimintaehdotuksiin. Niin tämä kannusti siihen. Harjoiteltiin jo yhdessä asiassa heti valmennuksen jälkeen ja se kyllä tuotti heti tulosta, tai näki toisen kannan syyt hyvin paljon paremmin.

Rakentava vuorovaikutus tukimallina tukee työyhteisön yhteisen inhimillisen kulttuurin luomista, kun kaikki saavat luvan harjoitella haastavia tilanteita yhteinen malli tukena. Opinnäytetyön rakentavaan vuorovaikutukseen liittyvä valmennuksellinen työpaja antoi työyhteisölle yhden tukimallin, sapluunan, jolla harjoitella tunnetoimijuutta ja vuorovaikutusta myös mahdollisissa konfliktitilanteissa Vuorovaikutukseen keskittyvän valmennuksen jälkeen palautteiden mukaan osallistajat löysivät monia mahdollisuuksia rakentavan, myötäelävän vuorovaikutuksen harjoitteluun muun muassa kiireessä, joka todettiin yhdeksi vuorovaikutuksen haasteeksi (kuvio 7). Kehityskeskusteluissa, työtehtävien tarkennuksissa, koulutuksissa ja uusien toimintojen käyttöön ottamisessa rakentavan vuorovaikutuksen malli löysi paikkaansa työyhteisön arjeen. Asiakastyössä ryhmän ohjauksessa ja luottamuksellisen keskustelun luomisessa rakentavan vuorovaikutuksen perusteet koettiin hyväksi malliksi.

Työyhteisössä oltiin kaivattu yhteisiä vuorovaikutuksen pelisääntöjä, joita hahmotelimme valmennuksessa myötäelävän, rakentavan vuorovaikutuksen (NVC) -mallin harjoittelun jälkeen yhdessä Jamboard-alustalle sekä nimettömän kyselyn avulla. Näiden avulla jokainen sa vaikuttaa työyhteisön vuorovaikutuskulttuurin edistämiseen pienryhmässä, koko työyhteisön kesken sekä nimettömänä pysyen. Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä -hahmotelmassa tulivat

esille tasapuolisesti eri työyhteisön jäsenten toiveet ja tarpeet yhteiselle vuorovaikutuksen kulttuurille (liite 8).

## 5.5 Yhteisöllisyyden tunnetekoja etätöiden ja etäisyyden ajassa

Se, että ymmärretään oikeasti tämän työn luonne, että tässä täytyy niinku antaa ihmisten olla niinku ihmisinä ja sitten jotenkin että se on tärkeää, että niille tunteille annetaan tilaa ja sitten just ne konkreettiset asiat on mun mielestä ne rakenteet.

Työpaikan tunneilmastoa rakennetaan toistuvien rutiinien, käytänteiden ja niihin liittyvien tunteiden kautta. Työpaikan kaikkiin käytänteisiin, aina kehityskeskusteluista kokouskäytänteisiin, sähköpostitteluun ja epävirallisiin kahvipöytäkeskusteluihin liittyy tunteita: tunteisiin liittyviä odotuksia, suoria tunteen osoituksia ja tunteiden säätelyä. (Hökkä, Ikävalko, Paloniemi, Vähäsantanen, Nordling 2020, 109)

Sosiaalialalla työn luonne on kohtaavaa ja inhimillistä usein haastavista tilanteista tulevien asiakkaiden kanssa. Yhteinen työskentely nosti kaikissa valmennuksissa esille yhteisöllisyyden tarpeen työyhteisön rakenteissa, mikä perustuu yhteisen ajan viettämiseen ja tietynlaiselle väljyydelle, jossa asioiden esille tuominen tapahtuu organisaation sisällä. Tätä toivottiin moneen otteeseen.

Musta on tärkeää että kun ollaan toimistolla, niin siinä on aikaa sellaselle vapaalle, on niinku aikaa ja väljyyttä sille, että saa tuoda asioita esiin, jotka puhututtaa tai mietityttää.

Yhteisöllisyyttä ja väljyyttä pidetään usein vastakohtana työn tuottavuudelle. Työn huokoisuus, yhteistoiminnallisuus ja tuottavuus kulkevat kuitenkin käsi kädessä. Kun työn huokoisuus mahdollistaa yhteistoiminnallisen työskentelyn ja työssä oppimisen, se merkitsee myös tuottavuuden parantumista. Kun työntekijöiden valtaa ja johtajuutta lisätään vaikutusmahdollisuuksien ja yhteisen ajan lisäämisellä, se johtaa työssä parempaan sitoutumiseen ja työssä kehittymiseen. Näin työhön sitoudutaan paremmin ja työssä jaksaminen kohentuu. (Hökkä, Vähäsantanen, Paloniemi, Herranen & Eteläpelto 2014, 26) Valmennuksissa työyhteisö ideoi kokouskäytänteiden aloitukseksi kuulumiskierroksen, joka sai useaan otteeseen niin työyhteisön arviointityöpajassa kuin haastattelussa kiitosta. Kuulumiskierros tuo työyhteisön päivään yhteisöllisyyttä ja väljyyttä, ja tämä korostuu varsinkin etätöissä, joissa jo aiemmin todetusti taukojen ottaminen ja väljyys eivät toteudu työyhteisössä niin helposti. Kuulumiskierros myös tuo selkeän ja rajatun tilan niin sanotulle

tunnepuheelle, ja tämän selkeän raamin sisällä työyhteisö voi harjoitella myös tunnevastuuta tuomalla vuorovaikutustilanteeseen sen, mikä tuntuu itselle olennaiselta sillä hetkellä.

se on kyllä näkynyt meidän työarjessa, että on ollut toimistokokouksissa ihan alkupäässä se [kuulumiskierros]. Ja sitten jos on ollut muita kokouksia sellaisia vähän vapaamuotoisempia niin ollaan sitten käyty semmoista keskustelua kuulumisista alkuun, että se on kyllä ollut semmoinen tosi kiva että se on just tuonut tavallaan siihen tilanteeseen just sitä [yhteisöllisyyttä], että kun paljon tehdään etätöitä niin niin jos se että niin kun tulee varmasti myös sitä sellaista muutakin kuin itse työntekoa.

Tunnetoimijuuden toteutumisessa työyhteisössä ei ole kyse tunteissa vellomisesta, vaan tunteiden tunnistamisesta ja sanoittamisesta seuraavaa rakentavaa keskustelua organisaation käytänteistä (Ikävalko 2024). Yhteisen tunneilmaston ja yhteisen ymmärryksen luominen, “terveen keskustelukulttuurin lisääminen” koettiin tärkeäksi omassa työyhteisössä varsinkin, kun organisaatio tekee sosiaalialan järjestönä työtä asiakkaiden kanssa, jotka tulevat ryhmätilanteisiin erilaisista haavoittuvista elämäntilanteista. Ymmärryksen lisääminen omassa työyhteisön ryhmäprosessissa voi vaikuttaa myös asiakaskohtaamisten laatuun itsetuntemuksen lisääntymisen kautta.

kuulumiskierros luo sellaista niin kuin tervettä keskustelukulttuuria lisää tähän työyhteisöön ja just just tota ehkä myös sellaista ymmärrystä, että niin kuin samalla lailla kun ihmiset tulee [asiakastapaamisissa] ryhmiin niin samalla lailla me työntekijätkin tullaan niinku erilaisiin tilanteisiin silleen että meillä on ollut siinä ennen sitä kaikenlaista ja sitten on henkilökohtainen elämä ja kaikki muu niin se että tullaan ihan erilaisista tilanteista ja erilaisissa mielialoissa ja vireystiloissa niihin tota niin kun tilanteisiin ja kokouksiin ja kaikkeen. Että kyllä se sellaista ymmärrystä lisää työyhteisössä.

Vuorovaikutuksen haasteina osallistujat olivat valmennuksessa nostaneet esille etäisyyden (kuvio 7). Arviointityöpajassa osallistujat nostivat esille kahden eri kaupungin toimipisteiden erilaisuudet ja toiveen yhdenmukaistaa yhteisöllisiä tapahtumia niin, että ne luovat synergiaa ja työyhteisön yhteyttä fyysisesti etäisyydestä huolimatta. Yhteisiä, samaan aikaan eri kaupungeissa järjestettävien työyhteisön piknikkien mallintamista sekä hybridityöstä irrottavia kävelypalavereja ehdotettiin tuomaan työarkeen yhteisöllisyyttä eri toimipisteiden välille. Eri kaupunkien toimipisteiden lähentyminen ja samantyyppisten tapahtumien järjestäminen tuntui innostavan paljon hybridityötä tekevän työyhteisön jäseniä.

Yhteiskehittävä valmennus toi esiin sen, kuinka tärkeää on luoda työyhteisölle yhteistä aikaa ja kohtaamisia pitkälti etätöistä ja asiakastyöstä koostuvan työarjen keskellä. Eräs osallistuja

nosti esille yhteisöllisyyden ja tunnetoimijuuden tärkeyden sosiaalialalla laajemmin osana organisaation pitovoimaa. Emotionaalisesti työhön kiinnittyminen ja työssä viihtyminen vaikuttivat olevan monille osallistujille tärkeitä työssä jaksamisen pilareita.

erityisesti sosiaalialalla ja erityisesti sellaisessa töissä, joissa sitä kuormitusta voi tulla just semmoisista vuorovaikutuksen ja kohtaamisen tilanteista, niin siinä on se on tosi tärkeätä, että en tiedä sitten kun en ole ollut vaikka jossain tehdasympäristössä tai tai semmoisessa sen tyypisessä työssä, missä on ihan täysin erilaista se tehtävä työ, niin mutta kyllä sielläkin väittäisin, että se on ainakin pitovoimana, että jos on hyvä henki ja hyvä meininki niin ihmisetkin saavat sieltä myös emotionaalisesti jotakin niin sitten ne kiinnittyy siihen [työhön], että se on tosi tärkeä asia.

Emotionaalista työhön kiinnittymistä kannattaa tukea, sillä kun työn merkitys vastaa omia arvoja, työhön voi suhtautua parhaimmillaan palkitsevana elämäntehtävänä. Tällöin ihminen sitoo ”sielunsa ja sydämensä” hoitamaan työtään ammattieettisellä laadulla. Erityisesti ihmistyöhön, samoin kuin ihmisten johtamiseen, tulisi suhtautua erityisellä pieteetillä, sillä kokemus aitoudesta ja luottamuksesta kannattelee aitoa vastavuoroisuutta ja kohtaavaa kanssakäymistä. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisössä voidaan puhua tunteista ammatillisella tasolla, ja silloin ne toimivat tukena ja työkaluina suhteessa työn perustehtävään. On kuitenkin tärkeää erottaa, mikä vaatii työntekijältä omaa työskentelyä, terapiaa tai työnohjausta. Hyvänä mittarina tälle toimii, kuinka keskusteltavat tunteet ohjaavat työssä toimintaa. (Sarvela 2020, 91) Tunnetoimijuus toteutuu, kun työyhteisössä tunnistetaan, mikä luo hyvää tunneilmastoa eli ”hyvää henkeä” ja kun työyhteisön vuorovaikutuskulttuuria kehitetään niin, että ihmiset saavat emotionaalisesti työstään palkitsevan olon. Näin yhteisöllisyyden tunneteot kantavat ajoittain haasteellisenkin asiakastyön rajapinnassa.

## 6 TULOSTEN YHTEENVETO

### 6.1 Tulokset opinnäytetyön tilaajan kannalta

Valmennussarjan tuloksena työyhteisö alkoi yhdessä enemmän kiinnittää huomiota vireystilaan työn rakenteissa, tietoisiin taukoihin, myötäelävään vuorovaikutukseen työarjen eri tilanteissa sekä yhteisöllisyyden kehittämiseen etätöiden ja etäisyyden huomioiden työyhteisön jäsenet kahdessa ei kaupungissa.

Yhteisesti vireystilojen, tunteiden ja työn rakenteiden ääreen pysähtyminen sai osallistujat - jotkut omien sanojensa mukaan ensimmäistä kertaa – pohtimaan, kuinka inhimillistä vireystilojen vaihtelua voi hyödyntää oman työn suunnittelussa sekä yhteisten kokouskäytänteiden rakentamisessa. Työyhteisön kehittymisen kannalta on oleellista muistaa, että kehollisina oljoina meidät on rakennettu säätelemänä hermostoamme ja kehomme tilaa yhdessä toistemme, eli yhteisön kanssa (mm. Kumpulainen 2023). Tästä syystä muun muassa kokouskäytänteiden pituuden, kuten neljänkymmenen viiden minuutin kokouksen keston, ja kokousten väliin jäävän jaloittelu- ja valmistautumistauon mahdollistaminen lisäsivät työyhteisössä inhimillisten työelämäntaitojen ja vireystilojen hyödyntämistä ja mahdollisuuden yhdessä hermoston säätelyyn. Yhteinen keskustelu samassa tilassa työn rakenteiden äärelle oli oleellinen teko varsinkin kahdessa kaupungissa pitkälti hybridityötä tekevän työyhteisön kesken. Johtamisen ja työhyvinvoinnin asiantuntija Petra Sippolan mukaan etätöajassa inhimillinen yhteisöllisyyden tarve korostuu, kun yksilön vastuu omasta palautumisestaan - kuten tauoista ja vireystilan tunnistamisesta - kasvaa. Etätörotiinien rakentamiseen tarvitaan yhdessä luotuja pelisääntöjä, työnantajan ohjausta ja aktiivista yhteistä keskustelua. (Sippola 2023, 92) Tätä yhteistä aikaa, keskustelua, inhimillistä työelämän yhteistoimijuutta ja palautumista tukevia käytänteistä opinnäytetyön valmentava työpajasarja työyhteisölle mahdollisti.

Tietoinen tauotus ja koko työyhteisön sitoutuminen toistensa kannustamiseen taukojen pitämisessä jäivät työyhteisössä elämään jatkuvaksi kehittämisen kohteeksi. Alkukyselyssä oman työn tauotus nousi selkeäksi kehityskohteeksi monien osallistujien henkilökohtaisessa kokemuksessa. Yhteisen työskentelyn jälkeen arviointityöpajassa ryhmätyössä työyhteisöä kutsuttiin “taukomyönteiseksi työpaikaksi”. Tämä sanoitus voi yhteisöllisenä tekona tukea

työyhteisön avointa tunneilmastoa ja kollektiivista, inhimillistä ammatti-identiteettiä. Toisten tukeminen ja työn rakenteissa taukojen mahdollistaminen tärkeäksi. Huomio tukee ajatusta, jossa työstä palautuminen ja toimijuus oman palautumisen huolta pitämisessä ei ole vain yksilön vastuulla, vaan palautumisesta työarjessa pitää huolta myös työyhteisö ja työnantaja (mm. Sippola 2023). Valmentavassa työpajassa toiminnanjohtaja kehitteli avoimesti ideaa yhteisesti “kännykkäboksista” työrauhan ja taukojen mahdollistamiseksi ja kertoi avoimesti iloitsevansa joka kerta, kun joku työyhteisön jäsen ilmoittaa pitävänsä “kunnon tauon” keskellä päivää varsinkin organisaatioon kuuluvien iltatöiden päivinä. Kolmas työn tulevaisuuteen ja tunteisiin keskittyvä työpaja toi esille sen, kuinka sisäisesti motivoituneita työyhteisön jäsenet olivat organisaation mission toteuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa: Visioissa kymmenen vuoden päässä korostui monilla tavoitteellinen ajatus, jossa oma työ on jäänyt tarpeettomaksi yhteiskunnallisen eriarvoisuuden poistuttua. Työ kohti tätä tavoitetta koettiin niin mukaansa tempaavaksi ja tärkeäksi, että omista tauoista ja hyvinvoinnista varsinkin etätyössä oli haastava pitää huolta. Vahva sisäinen motivaatio ja työn imu voivat viedä etätyöläisen mukanaan niin, että omista perustarpeista huolta pitäminen unohtuu. Jotta työn imu ja työkyky säilyvät, on työstä innostumisenkin aikakausina myös pidettävä huolta palautumisesta. Näin työn laatu pysyy hyvänä. (Hakanen 2011, 98) Taukoja kunnioittava työkuultuuri innostavan työn keskellä olivat työyhteisön yhteisiä, ääneen sanoitettuja löydöksiä.

Työyhteisön tarpeena olivat yhteisiä vuorovaikutuksen pelisäännöt organisaation puolelta. Rakensimme yhdessä reittejä yhteisiin pelisääntöihin toisessa työpajassa rakentavan vuorovaikutuksen käytänteet apunamme. Työyhteisöllä oli mahdollisuus tuottaa sisältöä vuorovaikutuksen pelisääntöjen hahmotelmaan pienryhmätyöskentelyssä Jamboard -alustalla, yhteisessä koko työyhteisön keskustelussa sekä nimettömässä kyselyssä työpajan jälkeen. Näin ollen mahdollisimman monimuotoisella keruutavalla mahdollistin monitasoisten ja mahdollisimman monen työyhteisön jäsenen näkökulman huomioimisen. Ajattelen, että pienessä työyhteisössä myös nimettömänä käytänteisiin vaikuttaminen on tärkeää, jotta vastaukset eivät personoidu, vaan oman mielipiteen uskaltaa sanoa pienen työyhteisön mahdollisesta tiiviistä ja haavoittuvasta dynamiikasta huolimatta. Tuloksena keräsin Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä -hahmotelman sekä toiminnanjohtajalle että työyhteisölle jakoon organisaation kevään 2024 kehittämispäivää varten (liite 8). Vuorovaikutuksen kehittämiseksi työpajasarjan Rakentava vuorovaikutus (NVC)-valmennus harjoiteltavana

yhteisenä taitona jäi arkeen työntekijöiden työssä ja osa kertoi soveltaneensa tukimallia heti työpajan jälkeen työarjessaan.

Yhteisöllisyyden lisääminen nousi esille työyhteisön toiveissa jokaisessa valmennuksessa. Konkreettisesti yhteisöllisyyttä lisättiin ideoimalla kävelypalavereja, tapaamisia toimistolla ja puhelimitse etäyhteyksien ja Slackin sijaan sekä mallinnettuja yhteisöllisiä tapahtumia, kuten piknikkejä, kahden eri kaupungin toimiston yhteisöllisyyden lisäämiseksi. Työpajoissa kokouskäytäntöjen alkuun ideoitu ja toimeenpantu kuulumiskierros toi työyhteisön jäsenten mukaan kaivattua yhteisöllisyyttä ja ymmärrystä työyhteisön välille. Kuulumiskierros mahdollisti myös asettumisen asiakkaan tilanteeseen. Organisaatiossa toteutetaan paljon ryhmämuotoisia tapaamisia, jonne asiakkaat kukin tulevat omista elämäntilanteistaan, joista he jakavat. Nyt työyhteisö sai itse työkalut jakaa tunnevaluullisesti tietyn sapluunan, heidän itsensä ideoiman kuulumiskierroksen, avulla omista työhön vaikuttavista tunteistaan.

Asioiden ääneen sanoittaminen, teemojen merkityksen tunnistaminen ja niiden toteuttamiseen työarjessa tarvitsivat toteutuakseen yhteisen ”luvan”, jonka yhteiset harjoitukset, keskustelu ja yhteinen aika mahdollistivat. Ääneen sanoitus ja teemoille, kuten oman itsen kuuntelulle, tauoille ja rakentavan vuorovaikutuksen harjoittelulle ”luvan saaminen” saaminen vaikutti olevan osallistujien puheessa avainasemassa työyhteisön inhimillisten ihmistaitojen, ammatillisen tunnetoimijuuden ja kehotietoisien johtamisen ja palautumisen tukemisessa.

## **6.2 Yhteenvedo opinnäytetyön tekijän kannalta**

Tavoitteeni tässä opinnäytetyössä oli tuottaa kokonaisvaltainen työyhteisön inhimillisiä työyhteisötaitoja tukeva valmennussarja, joka palvelee sekä työntilajaa että laajemmin ammattialaa ja löytää työyhteisölähtöisesti käytänteitä inhimillisemmän työelämän tukemiseen. Suunnitellessani työyhteisön tarpeisiin vastaavaa kokonaisuutta havaitsin, että jokainen yhteiskehittämiseen tähtäävä valmennussarjan osa vaatisi jo itsessään kaksi tai kolme työpajaa saman teeman äärelle syventymiseen, jotta muutokset ehtisivät konkreettisesti asettua työyhteisön arkeen ajan kanssa. Nykyisenä toteutuksena työyhteisö sai ikäänkuin ”maistiaisen” jokaisesta inhimillisen työelämän taidon teemasta ja sovelsi sitä arkeensa. Jos tekisin työn nyt - ja mikäli vanhempainvapaani ei olisi tiivistänyt käytännön toteutusta muutama kuukauteen - olisin varmistanut työyhteisön kehittämiselle puolen vuoden yhteisen ajanjakson, jolloin tapaisimme kerran kuussa yhteensä kuusi kertaa, joista viimeisin kerta olisi prosessin

arviointikerta. Näin yhteinen luottamus ja työn tulokset voisivat syventyä yhteisessä pidemmässä prosessissa. Opinnäytetyössä toteutettu kolmen kerran tiivis valmennus sekä arviointityöpaja kuvaavat kuitenkin tämän hetkisen työelämän realistista tilannetta, jossa ulkopuolisena organisaatioon tulevalle valmentajalle on haastavaa löytää aikaa työn rakenteissa laajempaan valmennustyöhön. Tällaisenaan valmennussarja toimii työyhteisössä, joka on motivoitunut ottamaan vastuun työpajoissa esiin tulleiden löydösten viemisestä ja taitojen harjoittelusta työarjessa välittömästi työskentelyn jälkeen. Opinnäytetyön tilaaja sai lyhyessäkin ajassa juurrutettua työarkeen muun muassa yhteisöllisyyttä vahvistavan kuulumiskierroksen ja vuorovaikutuksen kehittämisen konkreettisella mallilla sekä vuorovaikutuksen yhteisillä pelisäännöillä. Työn tulevaisuus ja luovuus –valmennus toi työyhteisölle vahvistuksen yhteisestä suunnasta sekä konkreettisia ideoita työn vahvistamiseen yhteiskunnallisesti yhteiskunnan hiljaiset signaalit ja trendit mielessä. Näistä tuloksista olen iloinen ja koen onnistuneeni työntilaaajan tarpeiden täyttämässä.

Opinnäytetyön tekijänä oma ammatti-identiteettini vahvistui tiiviissä ja vanhempainvapaan tuomien aikataulupaineiden ikeessä huomatessani, kuinka luontevasti ja asiantuntevasti yhdistän jokaisessa työpajassa kehollista johtamista ja kehotietoisuustaitoja työyhteisön ammatillisen ja tunnetoimijuuden vahvistamisen hyväksi. Jokainen valmennussarjan osa alkoi kehollisella läsnäoloharjoituksella, jossa osallistujat harjoittelivat tunnistamaan omaa vireys- ja tunnetilaansa ja sanoittamaan sitä muille sekä säätelemään tarvittaessa omaa tilaa yhteistä työskentelyä parhaiten tukevaksi. Näin jälkepäin ajatellen inhimillisen työelämän mahdollistamisessa olisin voinut omaa ammatti-identiteettiä yhä kirkastaakseni keskittyä selkeämmin pelkästään valmennussarjan kehollisten harjoitteiden vaikutuksiin työyhteisön tunnetoimijuuden ja ammatillisen toimijuuden kehittämässä. Keskityin kuitenkin ymmärrettävästi työntilaaajan esille tuoman kolmen teeman käsittelyyn työyhteisölle tuotetuissa kyselyissä sekä arviointityöpajassa. Lisäksi olisin arviointityöpajan lisäksi lähettänyt työyhteisölle vielä loppukartoituskyselyn, jonka pohjalta olisin arvioinut alkukyselystä nousseiden kehityskohteiden muutoksia.

Opinnäytetyön prosessissa kehitelty valmennussarja kattaa yhteisöpedagogin laajan osaamisen yksilöön, yhteisöön ja yhteiskuntaan vaikuttavasta monitasoisesta työstä. Rakensin työyhteisön tarpeista koherentin valmennuskokonaisuuden, joka eteni systemaattisesti henkilökohtaisen tunne- ja vireystilojen ja itsensä johtamisen teemoista yhteiseen vuorovaikutukseen ja sitä

kautta yhteiseen luovuuteen yhteiskuntaan laajemmin vaikuttamisen ja tulevaisuusvisioinnin merkeissä. Nämä kolme valmennuksen pääteemaa ovat ammatillisesti minulle työyhteisöjen kehittäjänä motivoivia työn kohteita. Opinnäytetyön tekeminen osoitti itselleni, että myös tiukalla aikaraamalla on mahdollista saada konkreettisia tuloksia aikaan työyhteisössä ja löytää tapoja tukea inhimillisten ihmistaitojen toteutumista työelämässä.

### **6.3 Työn merkitys laajemmin työelämän kehittämisen kannalta**

Kiihtyvässä, kasvavien uupumistilastojen täyttämässä työelämässä työn johtamisen vaihtoehtoja työyhteisössä on kaksi: tehostamistaloutta ylläpitävä, ihmisiä tasaiseen tahtiin konemaisesti suorituksiin vaativa ja uuvuttava työnteon tapa tai inhimillisyyden nostaminen työn tekemisemme voimavaraksi. Voimme siis joko pelätä koneiden vievän työmme ja yrittää yltää koneiden kapasiteettiin, tai hioa ihmislaajille tyypilliset inhimilliset taitonsa tukemaan työelämän murrosta. Kuten World Economic Forum kiteyttää: Kone on taktiili, ihminen on strateginen (World Economic Forum 2021). Opinnäytetyö osoittaa, että tunnetoimijuus, ammatillinen toimijuus ja kehotietoisien palautumisen tukeminen ovat parhaimmillaan työyhteisön yhteisöllisen muutoskyvyn perusta. Työyhteisön yhteinen pysähtyminen, teemoista jakaminen ja niille merkityksen antaminen ovat lisänneet oman työn johtamista inhimillisiä vireystiloja kunnioittavaksi sekä työn tuloksellisuuden kannalta vireystilojen tunnistamista siihen, milloin mitäkin kannattaa tehdä.

Nää ei tapahdu tyhjiössä, vaan niitä mahdollistaa työyhteisö, jossa niiden merkitys tunnustetaan ja niille annetaan lupa

Työelämässä yksilöiden vastuusta yksipuolisesti korostavia työelämän muistilistoja ja yksilökeskeisiä valmennuksia on saatavilla runsaasti. Inhimilliset työelämän yhteiset käytänteet eivät kuitenkaan synny “tyhjiössä”, kuten eräs osallistuja valmennuksen yhteiskeskustelussa ilmaisi. Teemojen merkitys tulee tunnustaa, sanoittaa niiden tarve ja antaa niille lupa toteutua käytännössä. Työelämän kehittämisen kannalta yhteisöllisen tunnetoimijuuden ja kehotietoisien palautumisen tukeminen työyhteisön yhteisenä vastuuna on näkökulma, jota työelämä kaipaa. Eräs osallistuja ilmaisi yhteistä inhimillistä toimijuutta koskevan toiveen.

Kuinka voisimme yhdessä elää todeksi kiireettömyyden ja jaksamisen kulttuuria?

Jaksamisen kulttuurin todeksi eläminen pyytää työnantajalta sekä työyhteisöltä opinnäytetyön valmennussarjan kaltaisia yhteisiä pysähtymisen hetkiä, joissa väljyyttä ja suoritusvapaata ilmapiiriä tuetaan. Näin löydetään juuri kullekin työyhteisön luonteelle ja kulttuurille sopivia inhimillisyyttä työarjessa tukevia yhteisiä käytänteitä - tuloksellisuudesta tinkimättä. Tunneälytutkimuksen asiantuntijat arvioivat, että työyhteisön ilmapiiri selittää noin 20–30 prosenttia organisaation liikeloudellisesta tuloksesta (Goleman, McKee & Boyatzis 2002) Toisin sanoen pysähtyminen työyhteisön yhteisen ilmapiirin ja työn teon kulttuurin äärelle kannattaa myös tuloksellisuuden näkökulmasta.

Yhdessä luodut inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen käytänteet sitovat työntekijän organisaation kulttuuriin ja työn imuun. Nämä aineettomat yhteiseen muutoskykyyn liittyvät osa-alueet ovat niitä, joita kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Nämä lisäävät organisaation arvoa. (Työterveyslaitos 2023, 23) Perinteisesti tunneälyyn ja tunnetoimijuuteen on liitetty työelämän “pehmeitä” arvoja. Kuitenkin se, miten työyhteisössä kyetään haastavissa, työelämän jatkuvissa muutoksissa ja vuorovaikutustilanteissa säilyttämään yhteyden omaan kehoon, sen vireystilaan, tunnistamaan ja ymmärtämään toisten tunnetiloja ja ilmaisemaan itseään selkeästi ovat “kovia” taitoja. Lukuisten tutkimusten mukaan huippuammattilaisilla tunnetaidot ovat jopa 70 % koko osaamisesta. (mm. Kumpulainen 2023)

Kehotietoisuudesta nouseva työyhteisön inhimillinen pääoma - itsetuntemus, vireystilojen tunnistaminen ja niiden avulla työn rakenteisiin vaikuttaminen - voivat parhaimmillaan luoda uudenlaista, hermostollisesti kestävämpää työelämää. Työelämän laajempaan kehittämiseen kehotietoisuuden näkökulmasta liittyy traumasensitiivinen ymmärrys. Traumatisoituneen organisaation merkkejä ovat muun muassa ylivireisyys, turvattomuus, tunnetaitojen puute, vuorovaikutuksen ongelmat ja oppimisvaikeudet. Traumaa elävät ja vaikuttavat - usein tiedostamatta - ei ainoastaan yksilötasolla, vaan organisaatiotasolla. (Sarvela 2020, 14–15) Opinnäytetyöprosessissa traumasensitiivisyys teemana nousi pariin otteeseen esille haastatteluissa ja työpajojen yhteydessä: Asiakkaiden kanssa traumasensitiivisyys ja tunnetaidot toteutuvat ammattiroolin turvin, mutta on tärkeää myös sanoittaa ja elää näitä arvoja todeksi työyhteisössä, joiden jäsenet tulevat eri lähtökohdista. Traumasensitiivisyys organisatorisessa kehyksessä tarkoittaa sitä, että organisaatiossa on perusymmärrys traumaista, jonka pohjalta organisaatiolle asetetaan tavoitteita kokonaisvaltaisesti turvallisemman ilmapiirin luomiseksi. Traumasensitiivisessä vaiheessa organisaatiossa on tehty jo olennaisia

toimintaympäristön muutoksia, kuten turvalliseen ilmapiiriin on panostettu, henkilökunta on koulutettu ja organisaation kiinnittää huomiota niin asiakkaiden kuin henkilökunnassa olevien toipujien hyvinvointiin ja tarpeisiin. Lisäksi henkilökunta jakaa yhteisen vision, jolla he kykenevät katsomaan toimintaansa kokonaisvaltaisesti (Sarvela 2020, 27). Laajemman työelämän kehittämisen kannalta opinnäytetyö pureutui traumasensitiivisin linsein työyhteisön itsetuntemuksen, vireystilaymmärryksen, ja turvallisemman, rakentavan vuorovaikutuksen kehittämiseen, jotta yhteinen visio työskentelyssä voisi toteutua inhimillisellä tavalla. Tällä tavoin opinnäytetyö kytkeytyy suurempaan organisaatiotasolla kehoitietoisempaan, traumatietoisempaan työelämän kehittämisen piiriin antamalla ensimmäisiä työkaluja matkalla inhimillisen kapasiteettimme kunnioittamiseen työelämässä.

## 7 TUOTOKSET

Tässä osiossa jaan kehittämistyöni tuotoksia laajemmin työelämän kehittämisen ja työyhteisöjen käyttöön. Tuotoksia voi soveltaa eri työyhteisöjen käyttöön toimialasta riippumatta.

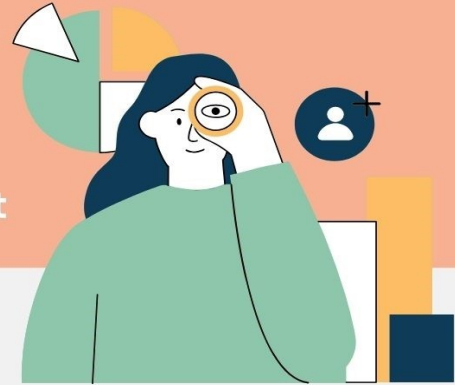
### 7.1 Tunnevastuullinen vuorovaikutus - Inhimillisen työyhteisön askeleet

Työyhteisön valmennuksessa emotionaalisen älykkyyden eri komponenttien harjoittelu nivoutuivat saumattomasti yhteen tunnetoimijuutta, ammatillista toimijuutta ja inhimillistä työelämää rakentavaksi kokonaisuudeksi. Tunnetoimijuutta mahdollistavat emotionaalisen älykkyyden komponentit, itsetietoisuuden ja itsetuntemuksen (self-awareness), itsesääntely ja itsensä johtamiseen (self-management), sosiaalisten tilanteiden ja dynamiikan ymmärryksen (social awareness) ja rakentavien vuorovaikutustaitojen (relationship management) harjoittelu toteutuivat valmennussisällöissä. Rakensimme työyhteisön kanssa yhteistä matkaa levollisen itsensä johtamisen teemoista omien ja työyhteisön vireystilojen tunnistamiseen ja niiden hyödyntämiseen työn suunnittelussa. Työarjen rakenteiden neuvottelu ja pohdinta mahdollisti sosiaalisten tilanteiden ja dynamiikan syvempää ymmärrystä työyhteisön jäsenten jakaessa erilaisia toimintaehdotuksiaan kokouskäytänteisiin, viestintäkanavien käyttämiseen ja työyhteisöä vahvistavien vuorovaikutuksen pelisääntöjen hahmotelmaan. Tämän prosessin satona kokosin visuaaliseen muotoon Tunnevastuullisen vuorovaikutuksen käytänteitä - Inhimillisen työyhteisön muistilistan.

Tunnevastuullisen vuorovaikutuksen käytänteet - Inhimillisen työyhteisön muistilista nivoo yhteen tunnetoimijuuden taitojen harjoittelun helposti lähestyttävällä tavalla. Yksinkertaisuudestaan huolimatta kukin vuorovaikutuksen osa-alue vaatii jatkuvaa harjoitusta, luvan antamista ja tukea työyhteisöltä, kuten opinnäytetyön työntilaajan työyhteisön osallistujat toivat moneen otteeseen esille. Yhteinen harjoitus ja tietoinen alusta harjoitukselle tekevät työyhteisötaitojen harjoittelusta helpompaa. Tunnetaitojen oppiminen vie aikaa ja tunneälykkäässä organisaatiossa harjoitteluun kannustetaan myös omalla ajalla (Goleman 1999, 132).

# TUNNEVASTUULLISEN VUOROVAIKUTUKSEN KÄYTÄNTEITÄ

Inhimillisen työyhteisön askeleet



## Mahdollista vuorovaikutukseen keskittyminen

Säädä kokouksen kesto osallistujien keskittymistä tukeväksi (esimerkiksi 45 minuutin jaksoiksi), ja mahdollista tauko kokousten väliin.

## Pysähdy ennen reagointia

Pysähdy ja havainnoi vuorovaikutustilannetta: Mitä havainnoit, mitä tunnet, mikä on oma vireystilasi. **Hengitä ulos**, ennenkuin vastaat haastavaan vuorovaikutustilanteeseen

## Harjoittele myötäelävää vuorovaikutusta

Harjoittele tunnistamaan ja sanoittamaan mitä havaitset tilanteessa, mitä tunnet, mitä tarvitset. Opettele pyytämään selkeästi, mitä tarvitset (NVC).

## Kysy, älä olet - vaali erilaisuutta

Harjoittele kuuntelemaan ja kysymään eri toimintatapoja, temperamentteja ja vireystiloja yhteisiä työn rakenteita suunnitellessa.

1

2

3

4

5

6

7



## Check In - kuulumiskierros

Aloita kokous kuulumiskierroksella, mikä lisää ymmärrystä ja yhteistyötä ja luottamusta osallistujien kesken.

## Tunnista tunnepuheesi tapa

Opi tunnistamaan, mitä tuot mukana vuorovaikutustilanteeseen. Otatko muiden tunteet vastuullesi, kapinoitko vastaan? Ota vastuu tunnepuheestasi säätelemällä sitä tilanteessa.

## Uskalla antaa palautetta

Kun annat palautetta, anna palautetta konkreettisista havaitsemistasi teoista, ei ihmisen persoonasta. Säännöllinen myönteinen palaute luo myönteisen vuorovaikutuksen kierteen!

## Rakenna välittämisen kulttuuria

Kaikilla työyhteisössä on yhteisvastuu jaksamisen kulttuurista. Kun huomaat työkaverin alavireisyyden, kysy: Mitä kuuluu? Mitä tarvitset juuri nyt?

Kuvio 12. Tunnevastuullisen vuorovaikutuksen käytänteitä. Inhimillisen työyhteisön askeleet.

## 7.2 Kehotietoinen johtaminen - Vireys- ja tunnetilatietoisuus työyhteisön muutoskyvyn tukena

Kehotietoista johtamista ei ole vielä havaintojeni tai käyttämieni tekoälyapurien mukaan tutkittu paljon osana yhteisiä työn rakenteita. Opinnäytetyössä kehitetty valmennussarja nosti esiin työyhteisön vireys- ja tunnetilojen tunnistamisen ja niiden avulla työn käytänteisiin vaikuttamisen voiman. Alla olevan mallin avulla työyhteisö toimialasta riippumatta voi valjastaa inhimillisen, kehotietoisien viisautensa työyhteisön hyvinvoinnin, työn laadun ja muutoskyvyn tueksi – jotta jaksamisen kulttuuria voisi elää työelämässä todeksi, yhdessä.

### KEHOTIETOINEN JOHTAMINEN

VIREYS- JA TUNNETILATIETOISUUS TYÖYHTEISÖN MUUTOSKYVYN TUKENA



Pysähdy, hengitä ja kuuntele kehosi viestejä työarjessa - kysy itseltäsi säännöllisesti, miten voit. Aloita tunnistamalla omia vireystilan vaihtelujasi päivän, viikon ja kuukauden aikana.



Tuo keho- ja tunnetietoisuus kokouskäytäntöihin. Aloita kokous kysymällä toisten kuulumisia, millainen vireys- ja olotila toisilla on. Anna jokaiselle tilaa tiedostaa, mitä kukin vuorovaikutustilanteeseen tuo. Kannusta yhteisvastuuseen kokouksen ilmapiiriin luomisesta.



Järjestä työyhteisön kanssa yhteinen tunne- ja vireystilakartoitus. Toteuttakaa yksin ja yhdessä työpäivän tunne- ja vireystilakartoitus (esimerkiksi tunnemittarin avulla, ks. alla)



Käykää työyhteisönä kartoituksen pohjalta keskustelu työn rakenteista ja vireystiloista - miten hyödyntää vireystiloja työn suunnittelussa yksin ja yhdessä, mikä kaipaa muutosta, mihin voitte yhdessä vaikuttaa?



Tee keskustelun pohjalta arjen kokeiluja (kuten kokouksien keston ajan, paikan, tietoisten taukojen suhteen) yhdessä sovitun ajan, kuten kuukauden verran.



Kerääntykää yhteen tutkimaan kokemuksia ja havaintoja. Käytä tilaisuus hyväksi oppiaksesi tuntemaan työyhteisöäsi paremmin ja sujuvoittamaan yhteistä työn tekemistä.



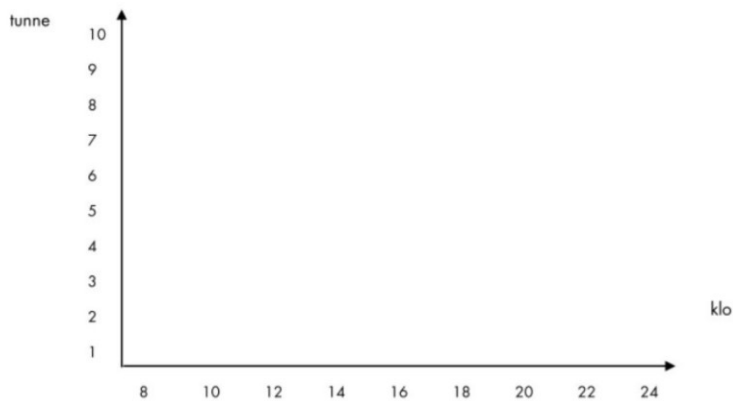
Juurruta kehotietoisuus työarjen rakenteisiin. Luo työkulttuuria, jossa kehotietoisuus, vireys- ja tunnetilojen tiedostaminen, kunnioittaminen ja hyödyntäminen on luonnollinen osa yhteisen työarjen, jaksamisen ja luovuuden tukemista - Teidän työkulttuuriinne sopivalla tavalla.

### Avaimia kehotietoiseen johtamiseen - työkalu työyhteisön tunne- ja vireystilartoitukseen

1. Yksilötehtävä: Käy läpi mielessäsi työpäivän tehtäviä ja niihin liittyviä tunteita ja vireystiloja. Merkitse mittariin, millä asteikolla tunne- ja vireystilasi liikkuu päivän aikana.

0 - 5 ovat matalia, energiaa vieviä tunteita ja tehtäviä  
5 - 10 ovat korkeita, energiaa tuovia tunteita ja tehtäviä

Millaiset asiat vaikuttavat tunnetiloihisi päivän aikana? Mihin kaipaavat muutosta?



2. Työyhteisötehtävä: Keskustelkaa kartoituksen pohjalta päivän aikana koetuista tunteista ja vireystilan vaihteluista.

Mitä voitte oppia toistenne vireystilojen vaihteluista,  
minkälaisia yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia huomaatte?

Jakakaa, mihin kaipaatte muutosta yhteisen työn teon rakenteissa.

Mihin voitte yhdessä vaikuttaa ja miten?

Aloittakaa yhdestä pienestä muutoksesta työarjessa. Sopikaa ajankohta, jolloin tarkastelette muutoksen vaikutuksia. Muistakaa palkita itsenne onnistumisesta!

Kuviot 13 ja 14. Kehotietoinen johtaminen. Vireys- ja tunnetilatietoisuuden työkalu työyhteisön muutoskyvyn tukena.

## 8 TUNNEVASTUULLINEN, KEHOTIETOINEN TYÖYHTEISÖ – TYÖN JATKOKEHITTÄMINEN

*Inhimillinen työelämä on kehollinen kokemus - ei yksittäinen valmennus,  
muistilista, tai ylöskirjatut vuorovaikutuksen ehdotelmat.*

*(Anni Pellikka, työpäiväkirja 2025)*

Koronapandemian jälkeen hybridityö on tullut työyhteisöjen ilmiöksi jäädäkseen. Tämä työnteon muoto vaatii inhimillisen työyhteisön johtamiselta uudenlaisia taitoja yhteistyön, yhteisöllisyyden ja työn tuloksellisuuden edistämiseksi. Tutkimuksissa on todettu, että uudenlaisen työelämän johtamisessa tärkeimpiä emotionaalisia resursseja ovat työnantajan antama organisatorinen luottamus työntekijöitä kohtaan sekä työyhteisön jäsenten tuntema psykologinen turvallisuus. Työyhteisön hybridityön toimivuus on suoraan verrannollinen siihen luottamuksen tasoon, jota työyhteisö yhdessä kokee. (Työterveyslaitos; Alasoini & Selander 2024, 24) Psykologisen turvallisuuden luominen on eräs johtamisen tärkeimpiä taitoja. Se tarkoittaa käytännössä panostamista inhimilliseen tunneilmastoon, jossa työyhteisö uskaltaa turvallisesti ottaa sosiaalisia riskejä ja jossa työyhteisö voi kehittyä yhä innovatiivisemmaksi, yhdessä oppivaksi - sekä tehokkaammaksi (Työterveyslaitos 2023). Turvan luominen työyhteisöön on kehollinen kokemus. Aito tunteiden säätely työelämässä ei tarkoita tunteiden tukahduttamista, vaan kykyä kannatella kaikenlaisia vaikeitakin tunteita omassa olemuksessaan, omassa kehossaan. Vain niin esihenkilö voi tarjota psykologista turvaa työyhteisölle ei vaan sanojen, vaan kokemuksellisuuden tasolla. (Jaakonsalo, 2024) Kokemuksellisuuden taso korostuu, kun työtä tehdään hybridimallilla eri vireystiloilla eri vuorokauden aikoihin eri ympäristöistä. Hybridityössä kehotietoisuuden ja luottamuksen luomisen ulottuvuudet korostuvat erityisesti ruudun leikatessa kehollisesta ilmaisusta suuren osan pois, jolloin toisen ihmisten vireys- ja tunnetilojen aistiminen vaikeutuu. Samalla uudenlaisen, herkemmän vuorovaikutuskulttuurin kehittäminen korostuu. Näin hybridityö korostaa kehollisen tietoisuuden mukaan ottamista koko työyhteisön ammatillisen tunnetoimijuuden ja tunnevastuun kehittämisessä.

Työelämän kehittäminen on heräämässä pikku hiljaa kokemukselliseen, kehotietoiseen johtamiseen, johon psykologinen turvallisuus kehollisena kokemuksena pohjautuu. Kehotietoinen johtaminen voi kattaa uudella tavalla ammatillisen toimijuuden ja tunnetoimijuuden ottaen keskiöön ulottuvuuden, mikä meidät pohjimmiltaan erottaa koneista: inhimillisen kehollisuutemme tunteineen ja elämäkokemuksineen. Vain näin inhimilliset, yksilölliset kapasiteettimme voivat synnyttää työelämässä vaativia luovia, out-of-the-box-ratkaisuja - yhteistyössä koneiden kanssa.

Työn jatkokehittelynä seuraava askeleeni on luoda työyhteisöille varsinkin hybridiympäristöihin kehollisen toiminnan mukaan ottava kokonaisvaltainen valmennuskokonaisuus. Tämä valmennuskokonaisuus antaa työkaluja inhimillisen työyhteisön yhteisen menestyksen ja työskentelyn sujuvoittamiseen: Käytännön keinoja turvallisen ilmapiirin ja tunneilmaston rakentamiseen hybridityöskentelyssä, työkaluja keho-, tunne- ja viretietoisuuden hyödyntämiseen yhteisen työn rakenteissa sekä myötäelävä, rakentava vuorovaikutus kuin myös sanaton viestintä työyhteisötaitoina. Tämä kokonaisvaltainen valmennuskokonaisuus rakentuu pikkuhiljaa vuoden 2025 aikana ja sitä pilotoidaan mahdollisuuksien mukaan kahden työyhteisön kanssa loppuvuonna 2025. Työyhteisöjen on mahdollista tilata valmennuskokonaisuutta myös pienemmissä osissa, jolloin keskitymme yhteen osa-alueeseen kerrallaan. Missioni on valjastaa kehotietoinen johtaminen inhimillisen työelämän valttikortiksi ja työhyvinvoinnin mahdollistajaksi hybridityön aikakaudella. Inhimilliset, tunnetoimijuutta vahvistavat taidot eivät solahda työarkeen itsestään, eikä näiden taitojen omaksumiseen riitä yksi tai kaksi valmennuskokonaisuutta. Tähän muutokseen tarvitsemme jokaisen työyhteisön tunnevastuullista yhteistoimijuutta sekä inhimillistä, sitoutunutta johtajuutta, ei sanojen, vaan arjessa toistuvien tekojen tasolla. Tarvitsemme ihmisinä kehollisen kokemuksen, että olemme turvassa ja työpanoksemme riittää – meidän ei tarvitse muuntua koneiksi pärjätäksemme työelämässä. Vain tuomalla kauniit mallit käytännön teoiksi voimme yhdessä elää todeksi jaksamisen kulttuuria työelämän rakenteissa ja kääntää uupumistilastot laskuun.

## LÄHTEET

- Airaksinen, Jenni 2021. Grounded Theory. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 7.3.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvaliteoreettis-metodologiset-viitekehukset/grounded-theory/>
- Anttonen Erja, Lindholm, Arto 2024. Tulevaisuustajuus. Tulevaisuuden ennakointi-kurssi. Humakin oppimisalusta. Ei julkinen. Luento 27.2.2024. Humanistisen Ammattikorkeakoulun Moodle-alusta.
- Beck, Judith, Fleming Sarah 2021. A Brief History of Aaron T. Beck, MD, and Cognitive Behaviour Therapy. Clinical Psychology in Europe. Artikkel. Viitattu 17.1.2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9667129/>
- Feldman-Barret, L. 2017. How emotions are made? The secret life of the brain. William Morow Company.
- Fullan, M. 2011. Change leader: Learning to do what matters most. San Francisco: Jossey-Bass
- Goleman, Daniel 1998. Tunneäly työelämässä. Suomentanut Jaakko Kankaanpää. Keuruu: Otvan kirjapaino Oy 1999.
- Goldsmith, Marshall, 2021. The Wheel of Change. Artikkel. Viitattu 24.1.2025. <https://marshallgoldsmith.medium.com/the-wheel-of-change-6e0998e15b10>
- Hakanen Jari, 2021. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu. Tampere: Tammerprint Oy. Viitattu 14.2.2025. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL\\_tyonimu.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_tyonimu.pdf)
- Heikkinen, A. 2017. Arki, arvot ja etiikka: sosiaalialan ammattihenkilön eettiset ohjeet. Helsinki: Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry.
- Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa, Syrjälä, Leena 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja toimintatavat. 2. Painos. Vantaa: Dark Oy.
- Helsingin Sanomat, 2023. Hyvä mielenterveys on oppimisen edellytys. Mielipidekirjoitus 21.12.2023. Viitattu 28.12.2023. <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000010058240.html>
- Henry Ry, 2023. Inhimillinen johtaminen on tulevaisuuden organisaatioiden elinehto. Artikkel. 4.4.2023. Artikkelissa eetikko, teologi Elina Seppänen. Viitattu 24.11.2023. <https://www.henry.fi/ajankohtaista/blogit/2023/04/inhimillinen-johtaminen-on-tulevaisuuden-organisaatioiden-elinehto.html>
- Hökkä, Päivi, Vähäsantanen, Katja, Paloniemi, Susanna, Herranen, Sanna & Eteläpelto, Anneli 2014. Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön! Teoksessa: Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 28.12.2023. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/44975/978-951-39-6020-9.pdf>

- Hökkä, Päivi, Ikävalko, Heini, Vähäsantanen, Katja, Nordling, Aku & Paloniemi, Sanna 2020. Tunnetoimijuus ja sen tuki työssä. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 17.1.2025. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71958/978-951-39-8284-3.pdf>
- Ikävalko Heini, 2024. Miten tunnetoimijuus tukee yrityksen strategiaa. Työelämän kehittämisen erikoistumislehti Telma. Verkojulkaisun artikkeli 27.2.2024. Viitattu 14.2.2025. <https://telma-lehti.fi/miten-tunnetoimijuus-tukee-yrityksen-strategiaa>
- Immonen, Jere, Sutela, Hanna 2020. Työoloprofiilit paljastavat jakautumisen. Miehet selvästi yleisemmin hyvissä töissä kuin naiset. Artikkelit. Tilastokeskus. Viitattu 21.3.2025. <https://stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2020/tyooloprofiilit-paljastavat-jakautumisen-miehet-selvasti-yleisemmin-hyvissa-toissa-kuin-naiset>
- Järvinen, Pekka, 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. uusittu painos. Helsinki: Talentum.
- Kalasmaa, Sari, 2019. Vuorovaikutus inhimillistä johtajuutta rakentamassa. Pro gradu tutkielma. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, Sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos. Viitattu 28.12.2023. [https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22013/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20191338.pdf](https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/22013/urn_nbn_fi_uef-20191338.pdf)
- Kallinen, Timo & Kinnunen, Taina, 2021. Etnografia. Teoksessa Jyrki Jyrkämä (toim.) Toimintatutkimus. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.2.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>
- Kumpulainen, Hanna 2023. Kehollinen, kehotietoinen johtajuus – paluu ihmisyyden juurelle. Blogikirjoitus. Viitattu 21.2.2025. <https://hyvaatyota.com/kehotietoinen-johtajuus/>
- Kokkinen, Lauri 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos. Julkaisu. Viitattu 28.12.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf>
- Känsälä Marja, 2025. 10 syytä mennä toimistolle. Työelämän kehittämisen erikoistumislehti Telma. Teemanumero 1/2025, 22.
- Landry Lauren, Harvard Business School, 2019. Why emotional intelligence is important in leadership. Harvard Business School online. Blogikirjoitus. Viitattu 28.12.2023. <https://online.hbs.edu/blog/post/emotional-intelligence-in-leadership>
- Life Coach Academy, 2023. Ratkaisukeskeisen valmennuksen perusteet. Kurssimateriaali. Ei julkinen. Tekijän hallussa.
- Life Coach Academy, 2023 NVC – Rakentavan vuorovaikutuksen teoria. Kurssimateriaali. Ei julkinen. Tekijän hallussa.
- Pakarinen, Miia 2023. Mitä johtajan tulisi ymmärtää ihmisen vireystilan säätelystä? Johtajuuden Hiomo-hanke. Artikkelit. Viitattu 8.2.2025. <https://julkaisut.xamk.fi/wp-content/uploads/2024/07/Pakarinen-M-from-URNISBN9789523445680.pdf>
- Pellikka, Anni 2025. Työpäiväkirja. Ei julkinen. Tekijän hallussa.

- Pentikäinen, Leena 2014: Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työmarkkinoiden, työelämän ja elinkeinon tulevaisuuden keskeiset muutosvoimat. Artikkel. 17-31. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 30/2014.
- Maikku, Henriikka, 2024. Psykologisen turvallisuuden johtaminen. Webinaari 7.3.2024.
- Merikanto, Ilona, Timo Partonen & Tuuli Lahti, 2015. ”Iltavirkut ovat alttiita monille sairauksille.” Artikkel. Suomen lääkäri-lehti 70:19, 1333–1337.
- Nurmi, Jari-Erik, Ahonen, Timo, Lyytinen, Heikki, Lyytinen, Paula, Pulkkinen, Lea, Ruoppila, Isto 2006. Ihmisen psykologinen kehitys. 1. painos. Jyväskylä: WSOY Oppimateriaalit Oy. Verkkojulkaisu. Viitattu 20.3.2025. <https://jyu.finna.fi/Record/jykdok.1312561>
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Digitaalinen julkaisu: Talentum.
- Rautiainen, M., Nikkola, T., Räihä, P., Saukkonen, S. & Moilanen, P. 2010. From disorder to new order: the complexity of creating new educational culture. Teoksessa C. Nygaard, N. Courtney, & C. Holtham (toim.) Teaching creativity - creativity in teaching. Faringdon, Oxfordshire: Libri publishing, 189–202.
- Robbins S. P. & Judge T. A. 2013. Organizational behavior. 15. uudistettu painos. Boston: Pearson.
- Rosenberg, Marshall, Chopra Deepak, 2015. Non-Violent Communication. A language of Life. Third Edition. California: PuddlerDancer Press.
- Sarvela, Kati, Auvinen, Elisa 2020. Yhteinen kieli. Traumatietoisuutta ihmisten kohtaamiseen. Helsinki: Basam Books Oy.
- STTK, 2025. Työelämä näyttäytyy nuorille vaativana ja epävarmana. Tiedote 18.3.2025. Viitattu 20.3.2025. <https://www.sttk.fi/2025/03/18/sttk-selvitti-tyoelama-nayttaytyy-nuurille-vaativana-ja-epavarmana/>
- Työterveyslaitos, 2022. Stressi ja työuupumus. Artikkel. Viitattu 5.1.2024. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/stressi-ja-tyouupumus>
- Työterveyslaitos, 2023. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Oppimateriaali -verkkojulkaisu. Viitattu 7.3.2025. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Työterveyslaitos 2024. Todennäköinen työuupumus on lisääntynyt. Tiedote. Viitattu 22.3.2025. <https://ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/todennakoinen-tyouupumus-on-lisaantynyt>
- Työterveyslaitos 2024. Miksi tulla toimistolle? Teoksessa Alasoini, Tuomo ja Selander, Kirsikka. Työntekijöiden korona-ajan etätökokemukset ja työyhteisön sosiaalinen toimivuus organisatorisen resilienssin heijastumana. Viitattu 7.3.2025. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/150026/TTL-978-952-391-193-2.pdf>
- Työterveyslaitos; Kaltiainen, Hakanen. 2023. Miten Suomi voi? -Tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Helsinki: Työterveyslaitos.

- Työterveyslaitos, Ranki Sinimaaria, 2023. HELP-katsaus. Työelämän muutosnäkömät. Julkaisu. Viitattu 5.1.2024.  
[https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL\\_978-952-391-067-6.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/145859/TTL_978-952-391-067-6.pdf)
- Työterveyslaitos, 2023. Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä. Oppimateriaali -verkkopublication. Viitattu 7.3.2024.  
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>
- Teppo Eskelinen, Hannele Harjunen, Helena Hirvonen & Eeva Jokinen (toimittajat): Tehostamistalous. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 2017. ISBN 978-951-39-6978-3. Teoksen verkkoversio
- Worldbank, 2025. New Data Show Massive, Wider-than-Expected Global Gender Gap. Press release 4.3.2025. Women, business and law report. Viitattu 20.3.2025.  
<https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/03/04/new-data-show-massive-wider-than-expected-global-gender-gap>

## 9 LIITTEET

### 9.1 Liite 1. Tutkittavan informointi –lomake

Tiedote tutkimuksesta



#### TIEDOTE OSALLISTUMISESTA OPINNÄYTETYÖTUTKIMUKSEEN

**Levollisuus, luovuus, vuorovaikutus - Inhimilliset työelämän taidot feminiinin muutoskyvyn tukena**

##### **Pyyntö osallistua tutkimukseen**

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan työelämän murroksissa korostuvia inhimillisiä työelämän taitoja, emotionaalisen älykkyyden eri osa-alueita: itsetuntemuksen ja itsesäätelyn taitoja, rakentavia vuorovaikutustaitoja sekä luovuutta feminiiniä työelämän muutoskykyä tukevasta näkökulmasta. Opinnäytetyö keskittyy erityisesti teknologiasta ihmisen erottavaan emotionaalisen älykkyyden taitojen tunnistamiseen ja tukemiseen muuttuvassa työelämässä. Olen tuottanut eri työyhteisöille teemoista valmennuskokonaisuuden. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teille järjestetään mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta ensimmäisen valmennuksen yhteydessä. Minulle voi lähettää kysymyksiä suoraan sähköpostiini: [anninyogarmonia@gmail.com](mailto:anninyogarmonia@gmail.com)

##### **Vapaaehtoisuus**

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista. Voitte myös keskeyttää tutkimuksen koska tahansa syytä ilmoittamatta. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää anonymisti osana tutkimusaineistoa.

##### **Tutkimuksen tarkoitus**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä inhimillistä tunneälykkyyttä valjastavista käytänteistä ja oivalluksista, jotka tukevat muutoskykyä ja kestävä, inhimillisen työelämän rakentamista ja naisten jaksamista työelämässä. Tutkimuksen tarkoitus on myös lisätä ymmärrystä, hyvien oivalluksen ja käytänteiden löytämistä työyhteisön levollisuuden, vuorovaikutuksen ja luovuuden eli toisin sanoen hyvinvoinnin ja muutoskyvyn lisäämiseksi omassa työyhteisössä.

##### **Tutkimuksen toteuttajat**

Tutkimuksen toteuttaa teatteripedagogi (TeM), kokenut koulutettu kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin valmentaja, Työyhteisöjen kehittäjä (YAMK)-maisterityötään Humanistiseen ammattikorkeakouluun viimeistelevä Anni Pellikka.

##### **Tutkimusmenetelmät ja toimenpiteet**

Tutkimus toteutetaan siten, että työyhteisövalmennuksissa työskentelemme yksin, parin kanssa ja yhdessä ryhmän kanssa toteuttaen valmentavia mielikuva-, kirjoitus-, piirtämis-, keskustelun ja kehollisuuteen pohjautuvia harjoituksia sekä case-esimerkkien pohjalta työskentelyä. Lisäksi tutkimusta tukemaan toteutetaan mahdollisesti muutamia feminiinin johtajien haastatteluja.

Kaikki haastatteluissa ja työpajoissa esille tullut materiaali anonymisoidaan ja mahdolliseen materiaaliin viitataan tutkimuksessa tyyliin ”osallistuja 1, osallistuja 2... haastateltu 1, 2...” häivyttäen vastaajan yksityiskohtaiset tiedot. Kaikki työpajojen ja haastattelujen tutkimusmateriaali säilyy tutkimuksen tekijän hallussa ja se hävitetään tutkimuksen teon ja opinnäytetyön prosessin jälkeen.

Tiedote tutkimuksesta



**Kustannukset ja niiden korvaaminen**

Tutkimukseen osallistuminen ei maksa teille mitään. Osallistumisesta ei myöskään makseta erillistä korvausta.

**Tutkittavien vakuutusturva**

Tutkittavat ovat vakuutettuja oman organisaationsa toimesta.

**Tutkimustuloksista tiedottaminen**

Tutkimuksessa kyse on avoimesta opinnäytetyöstä, joka julkaistaan Theseus-tietokannassa.

**Tutkimuksen päättäminen**

Tutkimus päättyy osaltanne työpajojen ja/tai teemahaastattelun jälkeen. Tutkimuksessa esille tulleita löydöksiä käsitellään osana opinnäytetyötä.

**Lisätiedot**

Pyydämme teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkimuksen suorittajalle tai opinnäytetyön ohjaajalle.

**Yhteystiedot**

Tutkimuksen suorittaja (opinnäytetyön tekijä)

Nimi: Anni Pellikka

Puh. 050 5363843

Sähköposti: anninyogarmonia@gmail.com

Opinnäytetyön ohjaaja

Titteli: Työelämän kehittäjä -ohjaaja, tiimivastaava, VTT

Nimi: Sikke Leinikki

Korkeakoulu / yksikkö: Humanistinen Ammattikorkeakoulu – Työelämän kehittämisen yksikkö

Puh. 0400 349 365

Sähköposti: sikke.leinikki@humak.fi









**15. Osaan rauhoittaa itseni konfliktitilanteissa**

*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**16. Pystyn pitämään puoliani tarpeen tullen**

*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**17. Siedän toisten ihmisten välisiä konfliktitilanteita hyvin**

*Merkitse vain yksi soikio.*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**18. Vapaa sana. Onko jotain, mitä haluat jakaa Rakentava vuorovaikutus työyhteisössä -teemaan liittyen?**

---

---

---

---

---

**Työn tulevaisuus ja luovuus**





27. Vapaa sana. Onko jotain, mitä tahdot Työn tulevaisuus ja luovuus -teemaan liittyen?

---

---

---

---

---

28. Listaa loppuun sinulle työssäsi 3 asiaa, jotka vievät sinulta eniten energiaa ja 3 asiaa, jotka eniten tuovat sinulle energiaa.

---

---

---

---

---

Lämmin kiitos!



---

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä.

Google Forms

## 9.3 Liite 3. I valmennuksen jälkeinen kysely

### Levollinen itseni johtaminen käytännössä - koonti

Lämmin kiitos ensimmäisen valmennuksen heittäytymisestä työskentelyyn! <3 Tautuksen tukeminen, häiriötekijöiden (kuten puhelimen) tietoisien hallinnan tavat, myötätuntoinen viireystilojen tunnistaminen työrytmin ja palaverien suunnittelussa, sekä yhteisöllisyyden edistäminen nousivat erityisesti esille yhteisessä yhteenvedossa.

Olemme yksilöllisiä, joten hengäthän hetken ja vastaathan itsellesi rehellisesti seuraaviin kysymyksiin. Vastaukset ovat nimettömiä. Kysely on Sinulle sekä Minulle eräänlainen koonti eilisestä.

Kiitos muutaman (noin 3) minuutin ajastasi kyselyyn vastaamiseen ja oman hyvinvointisi edistämiseen. <3

\* Pakollinen

1. Mitä levollinen itsesi johtaminen tarkoittaa / voisi tarkoittaa juuri Sinulle käytännössä? Mitä ajatuksia ensimmäinen työpaja herätti tämän teeman suhteen omassa työjärjessasi? \*

2. Mitä levollinen itsesi johtaminen mahdollistaa sinulle elämässä? \*

3. Mikä olisi 1 konkreettinen teko, mitä voit kokeilla omassa työjärjessasi liittyen levolliseen itsesi johtamiseen?

Ota kokeilujaksoksi esim. 3 viikkoa (seuraavaan tapaamiseemme asti 8.2.) ja palkitse itsesi tästä kokeilusta, vaikka takapakkeja tulisi matkalla. Uudet toimintamallit meissä tarvitsevat aikaa ja myötätuntoista asennetta juurtuakseen. <3 \*



---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

## 9.4 Liite 4. II valmennuksen jälkeinen kysely

### Myötäelävä, rakentava vuorovaikutus - koonti

Toisessa työpajassa sukelsimme Myötäelävän, rakentavan vuorovaikutuksen (NVC) -teemaan työyhteisössä.

Kiitos, kun otat muutaman minuutin aikaasi ja reflektoit ajatuksiasi niin rehellisesti kuin anonyymisti haluat.

Kiitos! Kysymyksiä? Vastaan luottamuksella mielelläni kysymyksiisi: [anninyogarmonia@gmail.com](mailto:anninyogarmonia@gmail.com)

1. Minkälaisissa tilanteissa myötäelävä, rakentava vuorovaikutus hyödyttää tai voisi hyödyttää minun työarkeani?

2. Millä konkreettisilla teoilla työyhteisösi voi tukea myötäelävää, rakentavaa vuorovaikutuksen kulttuuria?

3. Miten vuorovaikutuksen toimivuus tai toimimattomuus vaikuttaa työntekooni, jaksamiseen, hyvinvointiini?

4. Minkä koen haastavaksi sosiaalisessa vuorovaikutuksessa työyhteisössäni? Mikä tai kuka voisi auttaa minua?

5. Mikä on Sinun hyvinvointisi kannalta ehdottoman tärkeä tapa, teko tai rakenne, jonka toivot kirjattavan työyhteisön vuorovaikutuksen käytänteisiin?

---

Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

## 9.5 Liite 5. III valmennuksen jälkeinen kysely

### Luovuus, tulevaisuus ja tunnetoimijuus

Työyhteisövalmennuksen viimeisessä osassa alustettiin luovuuden keinoin, mitä tunteita tulevaisuus yksilöinä meissä herättää ja valjastimme näitä tunteita yhdessä tulevaisuuden muotoiluun 10 vuoden päähän sekä konkreettisten muutostekojen pohdintaan ihmisten käyttäytymisessä, yhteiskunnan rakenteissa sekä ajatusmalleissa.

Tämän kyselyn keskiössä on erityisesti tunnetoimijuus\* ja tulevaisuuden visiointi työyhteisössä.

Vaikka olisit ollut poissa, vastaathan tähän nimettömään kyselyyn omista ajatuksistasi käsin, kiitos!  
Ja vaikka jokin kysymys tuntuisi haastavalta, muista, että et voi vastata väärin, sillä kysymys on sinun kokemuksestasi ja ymmärryksestäsi.

Missä tahansa kysymyksissä voi luottamuksella kääntyä puoleeni: [anninyogarmonia@gmail.com](mailto:anninyogarmonia@gmail.com)

Ja siis mikä tunnetoimijuus?

*Tunnetoimijuus\* on negatiivisten ja positiivisten tunnekokemusten tietoista käsittelyä ja hyödyntämistä työarjessa. Se on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioionottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa. (Jyväskylän Yliopisto, Tunto-hanke, 2018)*

1.Miten näet tällä hetkellä tunnetoimijuutesi, eli tunnekokemusten tietoisien käsittelytaiton ja hyödyntämisen taidon työssäsi? Mikä haastaa ja mikä vahvistaa omaa tunnetoimijuuttasi?  
*Tunnetoimijuus\* on negatiivisten ja positiivisten tunnekokemusten tietoista käsittelyä ja hyödyntämistä työarjessa. Se on tunteiden (omien ja muiden) tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioionottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.*

2.Millaisia tunteita ja tarpeita toivot työssäsi täyttyvän nyt ja tulevaisuudessa?

3.Miten näet luovuuden ja tunteiden yhteyden omassa työarjessasi?

4.Millaiseksi koet tulevaisuuden yhteisen visioinnin työyhteisön kanssa, millaisia tunteita, toiveita ja tarpeita se sinussa herättää?

22.3.2025 10.56

Luovuus, tulevaisuus ja tunnetoimijuus

5. Minkälaisia tunteita ja toimintaa haluat vahvistaa työyhteisössäsi nyt ja tulevaisuudessa?  
Miten voit omalla toiminnallasi vahvistaa näitä toivottuja tunteita ja toimintaa?

6. (Paikalla olijoille): Mitä Luovuus ja tulevaisuus -valmennuksesta jäi päällimmäisenä matkaan työarkeesi?

---

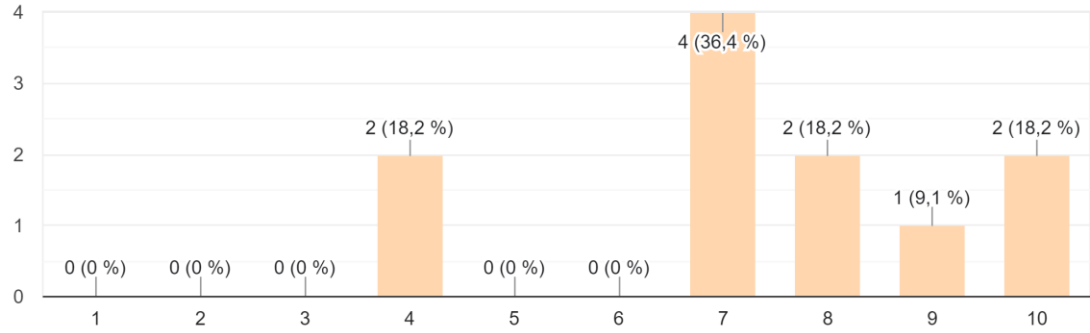
Tämä ei ole Microsoftin luomaa tai suosittelemaa sisältöä. Lähettämäsi tiedot lähetetään lomakkeen omistajalle.

 Microsoft Forms

## 9.6 Liite 6. Alkukyselystä kehittämistyöhön poimitut prosenttiosuuskaaviot

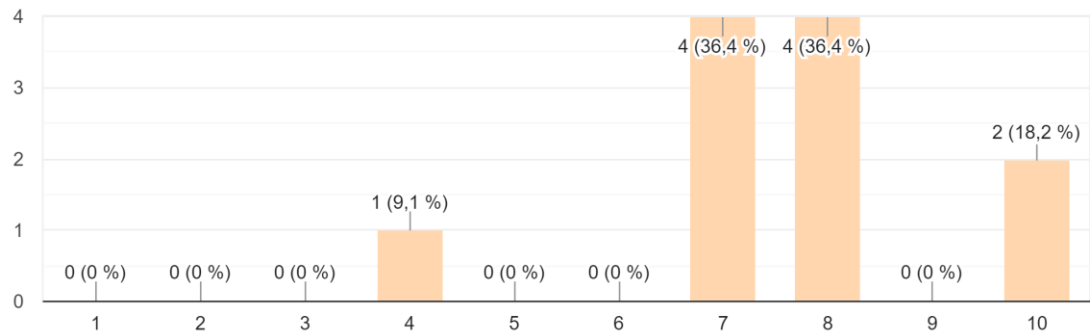
Työn rajaaminen onnistuu minulta hyvin

11 vastausta



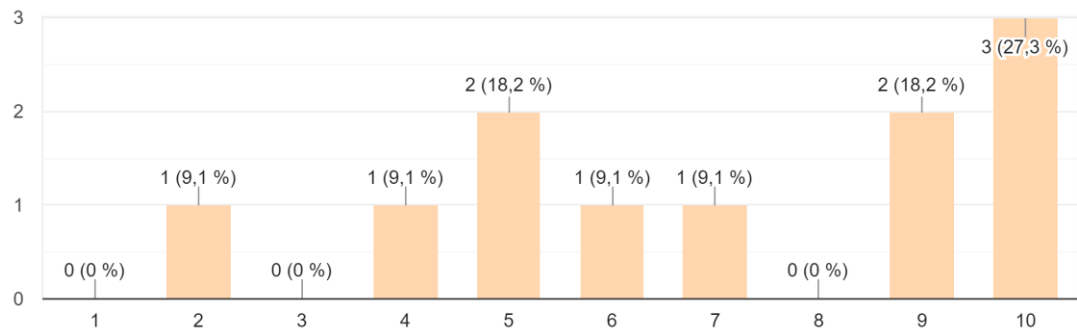
Osaan tauottaa työtäni

11 vastausta



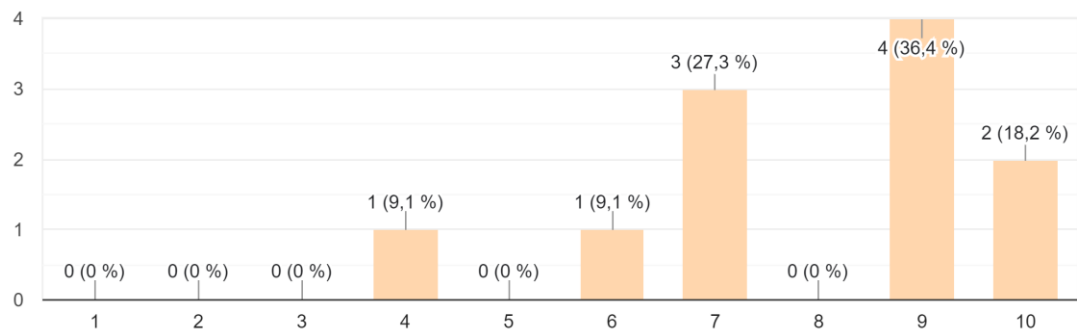
### Pystyn irrottautumaan työstä vapaa-ajalla

11 vastausta



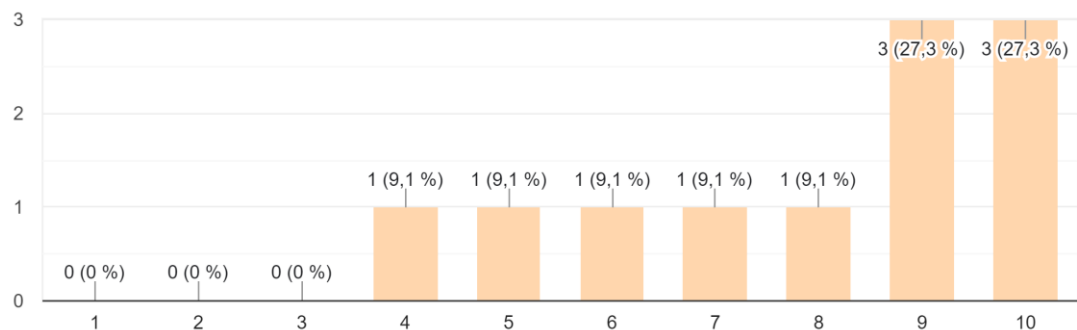
### Suhtaudun oman työni tulevaisuuteen toiveikkaasti

11 vastausta



### Siedän toisten ihmisten välisiä konfliktitilanteita hyvin

11 vastausta



## 9.7 Liite 7. I työpajan Wheel of Change -työskentelyn tulokset

Wheel of Change -työskentelyn tulokset

Säilytä – mikä toimii jo?

- työn tauotus
- pomodoro-ajanhallintasovellus
- kalenterointi ja muille omista työtehtävistä viestiminen
- työpäivän aloitus rauhassa
- aamurutiinit rauhassa
- selkeä aamurytmi, jolla saa päivän käyntiin. keskittyminen aamupäivällä parasta – vaativat tehtävät tähän.
- aamurutiini
- tärkeimmät asiat aamulla/aamupäivällä, kun on eniten energiaa
- kunnan tauot + erityisesti lounastauko + hyvä ruoka! muista tauot myös kotona!
- työyhteisön matala kynnyks kokeilla uutta
- vuorovaikutus työkavereiden kanssa <3
- innostus & merkityksellisyys
- empatia/armollisuus
- oman luonnollisen unirytmien mukaan aloitus
- työn tekemisen ”vapaus” (mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön)
- nauti tekemisestä! matka on yhtä tärkeä kuin lopputulos => väljyys (=luovuuden edellytys)

Luovuus – mikä ei toimi?

- liiallinen vaativuus (itseä kohtaan)
- armottomuus/itsekkäisyys
- liian monta rautaa tulessa
- turha multitasking
- töiden tekeminen myöhään
- kännykkä
- häiriötekijöiden (=puhelin esim, poistaminen)

Siedä/Hyväksy – kaikkea ei voi/tarvitse muuttaa kerralla

- suunnitelmien muuttuminen
- äkilliset tilanteet/muutokset
- tasapainottelu keskittymistä vaativien tehtävien vs akuuttien/ajankohtaisten kanssa
- keskeytykset
- keskeytykset → multitasking
  
- kaamos (vireystilan vaihtelu)
- ajoittainen väsymys

- resurssit: aika ja raha
- työpäivän pituus
- aikataulut
- ❖ työn rakenne
- ❖ myöhästelyt
- ❖ aikataulumuutokset
- ❖ sairastumiset

Kehitä – tärkeimmät asiat, mitä kehittää

- työtehtävien kääntäminen vireystasoja vastaavaksi (tylsät työt korkeaan vireystilaan)
- työnteon suunnittelu vireystilan mukaan
- vireystilojen kunnioittaminen, itsemyötätunto
- ymmärrys jokaisen yksilöllistä työtapaa/oppimistapaa kohtaan.
- työn tekeminen yhdessä <3 → etätöistä toimistolle
- yhteisöllisyyden lisääminen
- kokoustaminen muualla kuin toimistolla, esim. ravintolassa lounaan merkeissä
- yksi asia kerrallaan alusta loppuun.
- notifikaatiot pois, kun keskittyy johonkin tehtävään
- tauottaminen
- tauotus
- tauoista kiinni pitäminen – syöminen ja liikkuminen
- tauot, pienet irtiotot etätöissä

## 9.8 Liite 8. Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä -hahmotelma

### Naistenkartano: Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä - toivotut käytänteet

#### 1. Sisäistenviestintäkanavienselkeytys

- ❖ Sähköpostin & Slackin kanavat: selkeytetään sisäisen viestinnän kanavien käyttötarkoitus ja selkeys vastaamisaikoihin. Puhelulla soittamista on toivottu isommista kokonaisuuksista vuorovaikutukseen.

#### 2. Vuorovaikutuksen vahvistaminen kokouksissa ja arjen kommunikaatiossa:

- ❖ **Säädetään kokousten kesto:** Säädetään 45 minuutin pituus kokouksiin keskittymisen, vireyden ja työn sujuvuuden edistämiseksi.
- ❖ **Tunnistetaan kuulumisten tärkeys psykologisen turvallisuuden luomisessa:** Viikkopalaverissa kuulumiskierros heti alkuun
- ❖ **NVC:n periaatteiden harjoittelu käyttöön:**  
Kun puhutaan ja annetaan palautetta, puhutaan arjen havaintojen ja konkreettisten tekojen tasolla menemättä henkilökohtaisuuksiin. Muistetaan, että jokaisella on oma tarve vuorovaikutustilanteessa, kukaan ei ole ilkeä tahallaan. Ollaan inhimillisiä ja sitoudutaan opettelemaan myötäelävää, rakentavaa vuorovaikutusta.
- ❖ **Muistetaan yhdessä NVC:n peruskaava:**  
Pysähdy, havainnoi tilannetta tekojen tasolla. Ota vastuu ja sanoita minä-muodossa tilanteesta herännyt havainto ja tunne. Sanoita, mitä tarvitset tässä tilanteessa eteenpäin pääsemiseksi. Pyydä muilta sitä konkreettisen teon tasolla. Muista kiittää ja antaa vastavuoroisuudelle mahdollisuus.
- ❖ **Opetellaan säätämään tunnepuhetta:** Jokainen ottaa vastuun omista tunteistaan ja harjoittelee itsesäätelyä niin, että ymmärtää, mitä tuo yhteiseen tilanteeseen ja mikä vaikutus omalla vuorovaikutuksella on muihin. Henkilökohtaisten asioiden jakamisessa harjoitellaan suodattamista yhteisessä työtilanteessa. Ei-työhön liittyville asioille on hyvä antaa tilaa esim. tauoilla, lisää yhteisöllisyyttä. 😊  
**Tunnejämäkkyys:** Jokaisella on oikeus harjoitella puuttumista
- ❖ vuorovaikutustilanteeseen ja kertoa työkaverille, jos oma tarve ja pyyntö on, että puhe pidetään työasioissa (tai mikä on fokus sillä hetkellä) ja sanoitetaan omasta pyynnöstä seuraava hyöty (NVC avuksi).
- ❖ **Hymy ja säännöllinen myönteinen palaute työkaverille:** Sitoudutaan huomaamaan hyvä ja kerrotaan toiselle, mitä arvostaa hänen tekemisissään ääneen. Mitä useammin hyvää palautetta toiselle antaa, sen parempi. 😊  
**Yhteisvastuu jaksamisen kulttuurista:** Kun huomataan, ettei työkaveri voi hyvin,
- ❖ kysytään, miten voit, ja voinco jotenkin auttaa/keventää toisen työssä. Kuunnellaan.
- ❖ **Kunnioitetaan erilaisuutta:** Olettamusten sijaan kysytään avoimesti ja vaalitaan avointa keskustelukulttuuria. Harjoitellaan erilaisuuden hyväksymistä työarjessa ottamalla huomioon ja sanoittamalla eri toimintatavat, temperamentit ja vireystilat.

## 9.9 Liite 9. Haasteltavien kyselyrunko

Haastattelu-aika on yksi tunti / haastateltava. Alustavat kysymykset toimivat puolistrukturoidun haastattelun ohjaajina. Haastattelun alkuun termistön palauttaminen mieleen:

Tunnetoimijuus\* on **negatiivisten ja positiivisten tunnekokemusten tietoista käsittelyä ja hyödyntämistä työarjessa**. Se on tunteiden (omien ja muiden) **tiedostamista, ymmärtämistä ja huomioonottamista sekä tunteisiin vaikuttamista organisaation käytänteissä, toiminnassa ja vuorovaikutuksessa**. (Jyväskylän Yliopisto, Tunto-hanke, 2018)

**Tunnetoimijuus ja itsensä johtaminen työyhteisössä:** *(I valmennuksesta työyhteisöstä nousseet teemat: vireystilojen tunnistus, tauot, jaksaminen, yhteisöllisyyteen vaikuttaminen\*)*

1. Mitä sinulla jäi mieleen vireystilan ja tunnetilan hyödyntämisessä työarjessa ja työyhteisössäsi, yllättikö jokin?
2. Mitä sinulle tarkoittaa tunnetoimijuus omassa työarjessasi; mikä on helppoa, mikä haastavaa?
3. Miten tunnetoimijuus liittyy mielestäsi yhteisessä työskentelyssä nousseisiin teemoihin\*?
4. Miten koet tunteet ja emotionaalisen liittymisen työhön vaikuttavan työhyvinvointiisi ja arkeesi?

**Tunnetoimijuus työyhteisön vuorovaikutuksessa:** *(II valmennuksessa nousseet teemat: työarjen vuorovaikutuksen haasteet, vuorovaikutuksen pelisäännöt, tunnesäätely, NVC)*

1. Mikä ajattelet tunnepuheesta työarjessa ja työyhteisössäsi?
2. Mikä suhde sinulla on tunnesäätelyyn ja miten se liittyy työarkeesi?
3. Miten koet vaikuttavasi työyhteisön tunneilmapiiriin – millaisia kokemuksia ja havaintoja se herättää?
4. Millä tavoin sinun mielestäsi tunnetoimijuus näyttäytyy työyhteisösi vuorovaikutuksessa tällä hetkellä?
5. Mikä sinun mielestäsi auttaa tunnetoimijuuden vahvistamista työyhteisössäsi?

**Tunnetoimijuus ja työyhteisön luovuus** *(III valmennuksen tulevaisuuden työhön liittyvät tunteet, visiot ja vahvistus)*

1. Mitä tunteita työn tulevaisuus sinussa herättää?
2. Millaisilla teoilla ja käytänteillä vahvistat työhön liittyviä tunteita, joita haluat työssäsi kokea työssäsi tulevaisuudessa?
3. Miten työyhteisön tunneilmasto mielestäsi tukee tauon, jaksamisen ja tätä kautta luovuuden kulttuuria?

## 9.10 Liite 10. Arviointityöpajan runko

# ITSETUNTEMUS, VUOROVAIKUTUS, LUOVUUS

TUNNETOIMIJUUS\* TYÖYHTEISÖN MUUTOSKYVYN JA HYVINVOINNIN TUKENA



ANNI PELLIKKA, TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄJÄ (YAMK) / 29.5.2024

# TUNNETOIMIJUUS

= TUNNEÄLY + ORGANISAATION KÄYTÄNTEET

KYKY TUNNISTAA, YMMÄRTÄÄ, VAIKUTTAA OMIIN, TYÖYHTEISÖN TUNTEISIIN JA VAIKUTTAA ORGANISAATION KÄYTÄNTEISIIN RAKENTAVASTI



ANNI PELLIKKA, TYÖYHTEISÖJEN KEHITTÄJÄ (YAMK) / 29.5.2024

## YHTEISEN TUNNIN (IH) RAKENNE

- Check-in: Tiedosta mistä tunnelmasta tulet, tunne, hengitä.
- Kolmen valmennuksen teemojen muistelu ja yhdessä eteenpäin katsominen:
- **Tämä hetki: Mitä teemat tuovat pintaan nyt, mitä on jäänyt elämään?**
- **Motivaatio: Mikä merkitys tällä teemalla on hyvinvointiin sinun työssäsi?**
- **Tulevaisuus: Mitä teema mahdollistaa työyhteisössäsi?**
- Ota rohkeasti tämä aika yhteisen työhyvinvoinnin äärelle pysähtymiseen - Kaikki esille tullut anonymisoidaan nauhoituksen litteroinnin yhteydessä.

### I. VALMENNUS

#### ITSETUNTEMUS & LEVOLLINEN ITSEN JOHTAMINEN - LÄHTÖKOHTANA VIREYS- & TUNNETILAT JA NIIDEN HYÖDYNTÄMINEN TYÖN KÄYTÄNTEISSÄ

Tunnemittarin avulla voit kartoittaa, millaisiksi koet elämäsi pääsääntöisesti emotionaalisella tasolla.

1. Merkitse tunnemittariin, millä asteikoilla tunteesi pääsääntöisesti päivittäin liikkuu, huomio kellonajat.

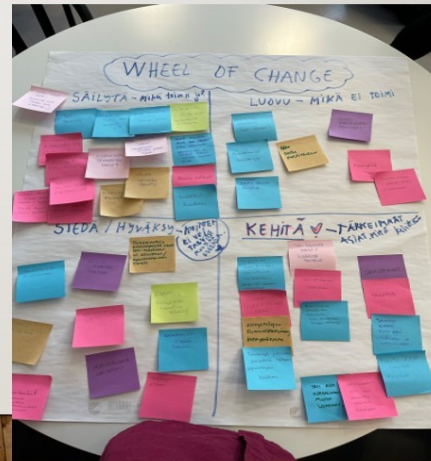
Asteikolla 0 – 5 tunteet ovat epämiellyttäviä ja energiaa vieviä. (suru, ahdistus, epävarmuus)  
Asteikolla 5 – 10 tunteet ovat positiivisia ja energiaa antavia. (ilo, innostus, rakkaus)

Milloiset asiat vaikuttavat tunnetiloihisi päivän aikana?



2. Merkitse asteikolle ne tunteet, joita haluat päivän aikana kokea.

3. Milläisten asioiden tekeminen ja milläisten ihmisten tapaaminen auttavat sinua saavuttamaan emotionaaliset tavoitteesi?



## ITSETUNTEMUS - LEVOLLINEN ITSEN JOHTAMINEN:

Mitä jäi elämään levollisesta itsen johtamisesta yksin ja työyhteisönä?

Esille nousivat kolme kategoriata kehittämisen kohteiksi:

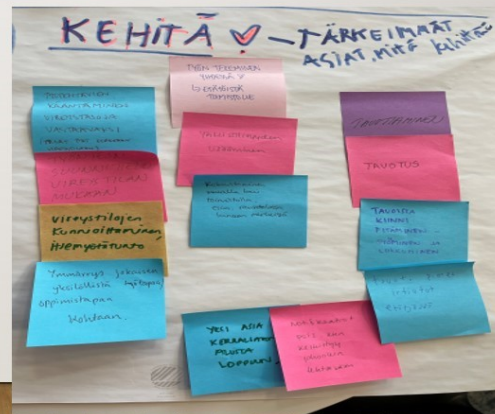
1. Vireystila: Sen ymmärtäminen, Kunnioitus ja sanoitus työyhteisössä

2. Yhteisöllisyyden lisääminen

3. Tautot ja tietoinen tautotus

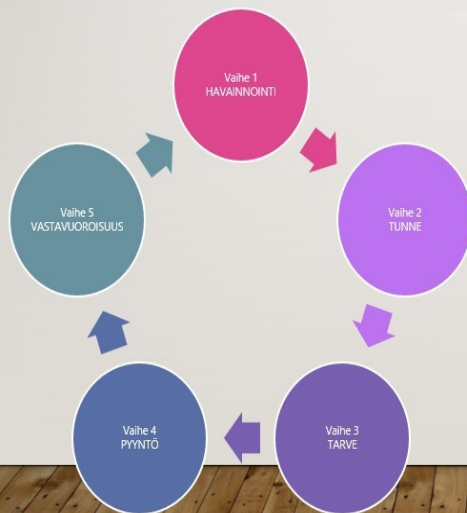
- > Mitä teema herättää nyt; havaintoja, kokemuksia?
- > Mikä merkitys tällä on työhön ja yhteisöön?
- > Mitä se mahdollistaa työyhteisössäsi?

Ota kuva kysymyksistä. Pienryhmissä yhdestä kategoriasta keskustelu: Ryhmät 1, 2, ja 3. (8 min)



## 2. VALMENNUS:

### MYÖTÄELÄVÄ, RAKENTAVA VUOROVAIKUTUS (NVC)



Naisienkartano: Kohti vuorovaikutuksen pelisääntöjä - toivotut käytännöt

1. Sisäisten viestintäkanavien selkeytyks
  - ♦ Sähköposti & Slackin kanavat: selkeytetään sisäisen viestinnän kanavien käyttötarkeus ja selkeys vastaajakohtiin. Puhelulla soittamista on toivottu isoimmista kokonaisuudesta vuorovaikutukseen.
2. Vuorovaikutuksen vahvistaminen kokouksissa ja arjen kommunikaatiossa:
  - ♦ Säädetään kokousten kesto: Säädetään 45 minuutin pituus kokouksiin keskittymisen, vireyden ja työn sujavuuden edistämiseksi.
  - ♦ Tunnistetaan kuulumisten tärkeys psykologisen turvallisuuden luomisessa: Viikkopalaverissa kuulumiskierros heti alkuun
  - ♦ NVC:n periaatteiden harjoittelu käyttöön: Kun puhutaan ja annetaan palautetta, puhutaan arjen havaintojen ja konkreettisten tunteiden tasolla menemättä henkilökohtaisiin. Muistetaan, että jokaisella on oma tarve vuorovaikutustilanteesta, kukaan ei ole ikeä tahallaan. Ollaan inhimillisiä ja sitoudutaan opettelemaan myötäelävää, rakentavaa vuorovaikutusta.
  - ♦ Muistetaan yhdessä NVC:n peruskaava: Pysähdy, havainnoi tilannetta tekijän tasolla. Ota vastuuta ja sanoita mieluudessa tilanteesta heränneet havainnot ja tunteet. Sanoilla, mitä tarvitset tässä tilanteessa eteenpäin pääsemiseksi. Pyydi muilta siltä konkreettisen teon tasolla. Muista kiittää ja antaa vastavuoroisuudelle mahdollisuus.
  - ♦ Opetellaan säätämään tunnepuhetta: Jokainen ottaa vastuun omista tunteistaan ja harjoittelee itseäänäilyä niin, että ymmärtää, mitä tuo yhteiseen tilanteeseen ja mikä vaikutus omalla vuorovaikutuksella on muihin. Henkilökohtaisien asioiden jakamisessa harjoitellaan suodattamista yhteisessä työssä. Ei työhön liittyville asioille on hyvä antaa tilaa omiin tunteisiin, lisää yhteisöllisyyttä.
  - ♦ Tunnejamakkyys: Jokaisella on oikeus harjoitella puuttumista vuorovaikutustilanteeseen ja kertoa työkaverille, jos oma tarve ja pyyntö on, että puhe pidetään työoloissa (tai mikä on fokus sillä hetkellä) ja sanotetaan omasta pyynnöstä seuraava hyöty (NVC avuksi).
  - ♦ Hymy ja säännöllinen myönteinen palaute työkaverille: Sitoudutaan huomaamaan hyvä ja kertoa se toiselle, mitä arvostaa hänen tekemisissään ääneen. Mitä useammin hyvää palautetta toiselle antaa, sen parempi.
  - ♦ Yhteisvastuu jakamisen kulttuurista: Kun huomataan, otella työkaveri voi hyvin, kysytään, miten voit, ja voinko jotenkin auttaa/keventää toisen työssä. Kuunnellaan.
  - ♦ Kunnioitetaan erilaisuutta: Olettamusten sijaan kysytään avoimesti ja vaillataan avoista keskustelukulttuuria. Harjoitellaan erilaisuuden hyväksymistä työarjessa ottamalla huomioon ja sanottamalla eri toimintatavat, temperamentit ja vireystilat.

## MYÖTÄELÄVÄ, RAKENTAVA VUOROVAIKUTUS

---

**Vuorovaikutuksen pelisäännöt -ehdotelma (linkki chatissa)** kevään kehittämispäivään palautteiden pohjalta

- 1. Mitä havaintoja, kokemuksia ja tunteita rakentava, myötäelävä vuorovaikutus ja pelisäännöt herättävät nyt?**
- 2. Mikä merkitys vuorovaikutuksen sovituilla rakenteilla on teidän työssä ja yhteisössä?**
- 3. Mitä vuorovaikutuksen rakenteet mahdollistavat?**

**Ota kuva kysymyksistä: Parikeskustelu + chattiin keskustelun nostot (8 min)**

## KIITOS!

---

Check-out (chattiin):

- **Minkä kanssa lähdet täältä jatkamaan työpäivääsi?**

Kysymyksiä, ajatuksia, ihmetyksiä:

- **Minuun voi olla yhteydessä: [anninyogarmonia@gmail.com](mailto:anninyogarmonia@gmail.com)**