

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdetä:

Savolainen, J., Kolonen, M., Salin S. & Äimälä, A-M. 2018. Organisaation toimintatavat työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana. Teoksessa Tuomi, J. & Tarnanen P. (toim.) Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi: Kuusi tulokulmaa. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 80-106.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/104-Tyota-tyohyvinvoinnin-edistamiseksi.pdf>

6 ORGANISAATION TOIMINTATAVAT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

Jussi Savolainen, Mirva Kolonen, Sirpa Salin ja Anna-Mari Äimälä

Tiivistelmä

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN 'Tällä ei ole väliä' -hankkeen työhyvinvointivalmennus tuki yritysten ja organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämistä ajankohtaisten tarpeiden mukaisesti räätälöidyn työhyvinvointivalmennuksen avulla. Valmennus perustui oppivan organisaation teoriaan pohjautuvaan työhyvinvoinnin kehittämisen malliin. Valmennuksen erityisinä painopistealueina olivat osallistujien oman työn sekä erilaisten työntekemisen muotojen kehittäminen, työn merkitys ja arvostus eri-ikäisillä sekä erilaiset tavat viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. Lisäksi valmennuksessa painotettiin yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä etsimällä keinoja yksilön hyvinvoinnin tukemiseksi sekä huomioimalla työuran eri vaiheessa olevien työntekijöiden erilaisuus ja työyhteisön sisäisen yhteistoiminnan kehittäminen.

Valmennuksessa käsiteltiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä niin yksilön kuin työryhmän sekä organisaationkin tasolla. Valmennus toteutettiin kuuden erillisen koulutuspäivän ja niitä seuranneen konsultaatiomahdollisuuden prosessina. Koulutuspäivien teemoina olivat: Osaamisen kehittäminen, Yhteistyön kehittäminen, Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä, Elämän ja työn yhteensovittaminen, Työkyky ja yksilön hyvinvointi ja Esimiesviestintä. Valmennuksen koulutuspäivistä vastasivat kunkin osa-alueen asiantuntijat.

Valmennuksen tukemana osallistujat saivat tietotaitoa ja osaamista työhyvinvointiin liittyen sekä tarkastelivat organisaatioidensa nykyisiä käytänteitä ja rakensivat omiin työyhteisöihinsä uusia toimintamalleja työhyvinvoinnin kehittämiseksi. Valmennuksen aikana jaettiin ajatuksia ja kokemuksia eri yritysten ja organisaatioiden käytännön toimenpiteistä työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen liittyen. Valmennuksessa keskeiseksi nousivat avoin keskustelu, ideoiden ja kokemusten vaihtaminen sekä monialainen yhteistyö. Tässä artikkelissa kuvataan työhyvinvointivalmennuksen teoreettista perustaa sekä sen prosessia ja sisältöä koulutuspäiväkohtaisesti.



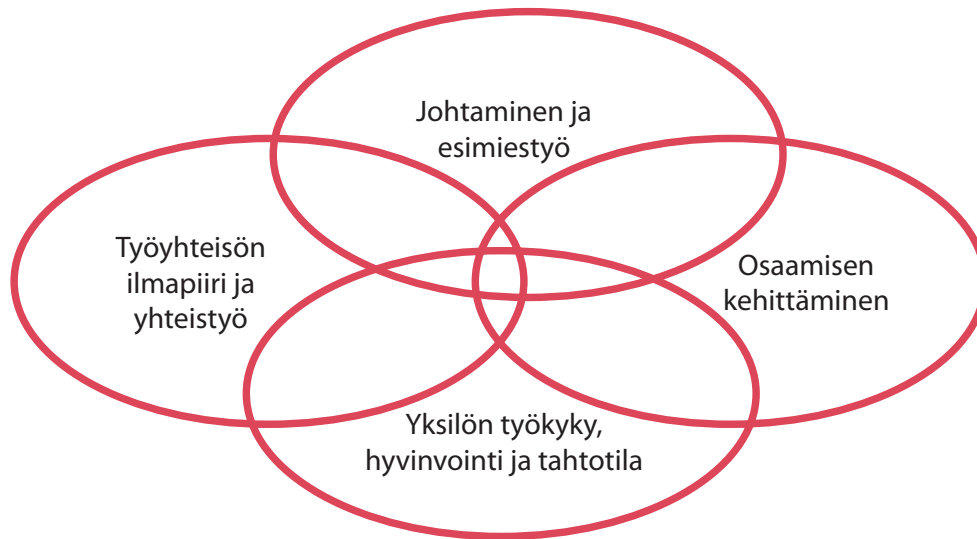
I Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennus

Tampereen ammattikorkeakoulun toteuttama työhyvinvointivalmennus perustui jo vuonna 2002 Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa (nykyään TAMK) kehitettyyn 'Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen kehittäminen' -malliin. Malli kehitettiin aikanaan oppivan organisaation teorian pohjalta (Senge 1990) asiantuntijatiimin kanssa. Mallin mukaisesti rakennettiin 'Työssä viihtyminen' -mittari (nykyisin 'Työhyvinvointi' -mittari). Sekä Työhyvinvointimallia että mittaria on käytetty menestyksellisesti useissa työhyvinvoinnin kehittämishankkeissa ja koulutuksissa. Mallin perusidea on pysynyt samana, mutta sen sisältöjä on kehitetty uusimman työhyvinvoinnin tutkimuksen pohjalta.

Oppiva organisaatio on organisaatio, joka kykenee jatkuvasti kehittymään ja reagoimaan ympäristössä tapahtuvaan muutokseen. Oppivassa organisaatiossa korostuvat joustavuus ja sopeutuminen suhteessa organisaation toimintaympäristöön sekä oppiminen ja tiedonjakaminen, joita tuetaan jo organisaation arvoista, prosesseista ja rakenteista alkaen. Kehityksen ydin on vuorovaikutuksessa. Oppivassa organisaatiossa johtaminen, henkilöstö ja rakenteet palvelevat avointa vuorovaikutusta. Organisaation toiminta on jatkuvaa ja vakaata, työnjako ja koordinointi kunnossa ja sillä on kykyä muuntaa toimintaansa tuottamansa, hankkimansa sekä siirtämänsä tiedon mukaisesti. Organisaation sisällä kuullaan myös, mitä viestiä ja muutoshäätettä organisaation ulkopuolelta tulee. Oppivassa organisaatiossa uskotaan ihmisissä olevaan potentiaaliin, uudistumiskykyyn ja kykyyn itseorganisoida mielekkäästi ulkoa tulevissa yllättävissäkin haasteissa ja muutosvaiheissa. Oppivassa organisaatiossa on salliva ilmapiiri, mikä mahdollistaa innovatiivisen kehittämisen. Keskenäisyys kuuluu kehittämisen maailmaan, virheitä tapahtuu ja niiden pohjalta tutkitaan prosesseja sekä kehitetään niitä. Ei etsitä syyllisiä vaan uudistumiskeinoja. (Senge 1990.)

TAMK:n Työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltaisessa mallissa kuvataan työhyvinvoinnin kokonaisuus, joka pitää sisällään johtamisen ja esimiestyön, osaamisen kehittämisen, työyhteisön toimivuuden ja yksilön hyvinvoinnin (Kuvio 1). Lähtökohtana työhyvinvoinnin kehittämiseen on, että kaikki näkökulmat otetaan huomioon ja koko organisaatio on vastuussa kehittämisestä.





Kuvio 1. TAMK Työhyvinvoinnin kehittämisen kokonaisvaltainen malli. (Tuomi & Äimälä 2002.)

Mallin mukaan työhyvinvoinnin kehittämisen edellytys on johdon näkyvä osallistuminen ja kehittämisen mahdollistaminen. Johdon kuunteleva, työntekijöitä aidosti arvostava asenne sekä tehokas tiedottaminen lisäävät sitoutumista ja vastuuntunnetta. Koko organisaatio kehittää osaamistaan, joka tapahtuu yksilön, tiimien ja organisaation tasoilla. Yksilön osaamisen kehittäminen, yhteistyön rakenteiden uudistaminen sekä organisaation prosessien tutkiminen ja kehittäminen tuottavat elinvoimaisen vuorovaikutuksellisen yhteisön, jossa tieto kulkee tehokkaasti, kaikkien osaamista arvostetaan ja toimintaa kehitetään yhteistyössä. Mallin taustalla on ajatus vastuullisista aikuisista yhdessä. Ei vain johdolla, vaan myös kullakin yksilöllä, on vastuu omasta terveydestään, ympäristön ja yhteisen ilmapiirin rakentamisesta sekä parhaan tuloksen tuottamisesta.

TAMKin työhyvinvointivalmennus 'Iällä ei ole väliä' -hankkeessa suunniteltiin lähtökohtana edellä kuvattu malli. Kaikkien osa-alueiden tutkiminen ja kehittäminen uusimman tiedon valossa ohjasi eri koulutuspäivien suunnittelua ja ne huomioitiin kaikissa koulutuspäivissä. Osallistuvilla organisaatioilla oli mahdollisuus lähteä tutkimaan oman työyhteisön tilaa myös 'Työhyvinvointi'-mittauksen avulla. Mallin eri osa-alueet on sisällytetty 'Työhyvinvointi'-mittariin. Mittaus suositellaan tehtäväksi koko työyhteisölle kehittämistoimien alussa. Mittari kuvaa organisaatiossa hyvin toimivat asiat ja kehittämiskohteet selvästi. Tältä pohjalta yhdessä rakennetaan työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteet.



Työhyvinvointivalmennuksen avustuksella työhyvinvointiaan oli hankkeen aikana mukana kehittämässä kaksikymmentäyksi yritystä tai organisaatiota sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta. Osallistujia oli mukana monipuolisesti eri aloilta, kuten kulttuurialalta, sosiaali- ja terveysalalta, teollisuudesta, ICT-alalta, kasvatusalalta, suojelualalta sekä matkailu- ja ravitsemusalalta. Työhyvinvointivalmennukseen osallistui kokonaisuudessaan 122 henkilöä. Suurin osa osallistujista toimi työyhteisönsä esimies- tai johtotehtävissä, työsuojeluvalltuutettuna tai muuten roolissa, jossa työhyvinvoinnin kehittäminen oli luonteva osa työtehtäviä.

Työhyvinvointivalmennus koostui kuuden erillisen koulutuspäivän kokonaisuudesta, joka toteutettiin yhteensä seitsemälle ryhmälle. Valmennuksen tavoitteena oli muodostaa koulutuspäivistä prosessinomaisesti etenevä ja laajeneva kokonaisuus, jonka aikana osallistujat saivat tiedon lisäksi mahdollisuuden tunnistaa, kehittää ja arvioida sekä itseään työntekijöinä että työyhteisöään ja työnantajaansa työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Valmennukseen liittyi erilaisia ennakko- ja välitehtäviä, joiden avulla osallistujat pääsivät syventämään ajatteluaan valmennuksen koulutuspäivien teemojen mukaisiin asioihin suhteessa käytännön työyhteisöihinsä. Valmennuksen aikana kunkin osallistujan tehtävänä oli myös tehdä konkreettisia työhyvinvoinnin kehittämistoimenpiteitä omassa työyhteisössään tai organisaatiossaan. Koulutuspäivät olivat teemoitettuja seuraaviin teemoihin: Osaamisen kehittäminen, Yhteistyön kehittäminen, Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä, Elämän ja työn yhteensovittaminen, Työkyky ja yksilön hyvinvointi ja Esimiesviestintä. Yksi valmennuskokonaisuus oli kestoltaan noin kuusi kuukautta. Osallistujat saivat käymästään työhyvinvointivalmennuksesta osallistumistodistuksen.

Valmennuksen aikana ja sen jälkeen osallistujilla oli mahdollisuus konsultaatiotukeen. Konsultaatioiden tarkoituksena oli tukea osallistujia viemään koulutuksen aikana oppimaansa ja innovoimaansa omien työyhteisöjensä arkeen tai auttaa työhyvinvoinnin nykytilanteen kartoittamisessa ja työhyvinvoinnin edistämiseen tähtäävän toiminnan käynnistämisessä. Konsultaatioissa kouluttajat olivat käytettävissä osallistujien tukena heidän työyhteisöissään.



2 Osaamisen kehittäminen

Työhyvinvointivalmennuksen ensimmäinen koulutuspäivä käsitteli osaamisen kehittämistä. Osaaminen on yksi työhyvinvoinnin keskeisistä rakennuspalikoista. Osaaminen on tiedoistamme ja taidoistamme sekä kokemuksestamme muodostuvaa toimintaa, johon liittyvät myös asenteemme ja vuorovaikutus. Työhön liittyvällä osaamisella tarkoitetaan työkykyämme ja ammattitaitoamme pohjautuvaa osaamista, kykyämme tehdä työtämme. Osaaminen luo pohjan kilpailukyvyille. Yksilölle se mahdollistaa työnsaantia, urakehitystä ja työtehtävissä onnistumista. Työyhteisössä se edistää sen jäsenten työhyvinvointia, työn hallintaa ja motivaatiota yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Organisaatiotasolla osaaminen mahdollistaa ketteryden muuttuvassa toimintaympäristössä.

Yksilön tasolla osaamista voidaan jaotella vielä teknisiin tai työtehtävässä yleisesti tarvittaviin taitoihin sekä henkilökohtaiseen osaamiseen. Henkilökohtaisella osaamisella tarkoitetaan toimialasta, organisaatiosta tai tehtävätasosta riippumattomia osaamisia, jotka liittyvät yleiseen ongelmanratkaisuun, vuorovaikutukseen ja sosiaalisiin taitoihin. Yksilön näkökulmasta oma osaaminen muodostaa pohjan omassa työssä onnistumiselle ja kehittymiselle. Se on yhteydessä työviihtyvyyteen ja odotamme työltämme mahdollisuuksia oppimiskokemuksiin sekä tarpeellisuuden ja pätevyyden tunnetta. Riittämätön osaaminen vaikuttaa puolestaan negatiivisesti työmotivaatioomme.

Työyhteisön tasolla osaaminen liittyy siihen, mitä työyhteisön jäsenet osaavat yhdessä. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen tukee toisiaan ja tuottaa parhaimmillaan uusia ja entistä parempia tapoja toimia ja saavuttaa työyhteisön tavoitteet. Organisaatiotasolla osaamiseen liittyy organisaatiokulttuurillisia tekijöitä, kuten yhteistyökykyä, asennetta ja johtamistapaa. Osaaminen muodostuu organisaation muodostamien työyhteisöjen jäsenten yhteisestä tavasta toimia. Organisaatiossa olemassa oleva tieto ja taito tulee yhdistää yhteiseksi osaamiseksi, jonka avulla tavoitteet muuttuvat mahdollisiksi saavuttaa. Apuna tavoitteiden saavuttamisessa on osaamispainotteiset strategiamallit, kuten oppiva organisaatio.

Osaamisen kehittäminen on tärkeää etenkin organisaation kilpailukyvyn kannalta. Organisaatio voi hankkia, ylläpitää ja kehittää osaamistaan



esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöään sekä rekrytoimalla osaajia. Organisaatiossa oleva tietotaito tehdä jotakin asiaa hyvin on keskeistä asiakkaalle arvoa tuottaessa. Asiakkaalle arvoa tuottavien ydinkyvykkyyksien avulla organisaatio kykenee kilpailemaan markkinoilla. Ydinkyvykkyydet ovat enemmän kuin fyysisiä laitteita, tuotteita tai teknologiaa. Ne ovat innovatiivisia tapoja tuottaa, yhdistellä, käyttää ja soveltaa palveluja ja tietoa sekä resursseja.

Osaamista voidaan tarkastella useista suunnista. Tyypillisesti siitä voidaan erottaa työntekijän omaan tehtävään ja sen menestykselliseen hoitamiseen liittyvä substanssiosaaminen ja asiantuntijuus, organisaatioon liittyvä osaaminen, työn turvallisuuden liittyvä osaaminen sekä vuorovaiikutustaidot. Näitä voidaan edelleen lähestyä kolmella tasolla: yksittäisen työntekijän, työyhteisön ja koko organisaation näkökulmasta.

Osaamisen kehittämistä voidaan ajatella tarvittavan ja tapahtuvan kokonaisvaltaisesti sen kaikilla tasoilla. Työhyvinvointivalmennuksessa osaamisen kehittämistä keskityttiin käsittelemään näiden kolmen tason avulla. Koulutuspäivässä pohdittiin yhdessä osallistujien kanssa osaamista eri suunnista sekä koottiin yhteen eri organisaatioissa käytössä olevia osaamisen kehittämiseen liittyviä toimintatapoja ja prosesseja. Osaamisen kehittämiskeinoja käytiin läpi monipuolisesti ja osallistujat kuvasivat niiden käytötapoja tai -mahdollisuuksia heidän työyhteisöissään. Samalla pohdittiin nykyisten käytäntöjen toimivuutta eri työyhteisöissä ja organisaatioissa osallistujien kokemana. Erilaisia osaamisen kehittämiseen liittyviä kehittämiskeinoja oli kerätty ehdotuksiksi ja ideoiksi, joita päivitettiin osallistujien uusien tapojen tai sovellusten perusteella. Näin kunkin koulutusryhmän tuottamat ideat saatiin seuraavien ryhmien tietoon.

Osaamisen kehittäminen onnistuu oppimista edistävässä yhteisössä, jossa työntekijöiden asiantuntijuus tunnustetaan ja tunnustetaan, erilaisuus ymmärretään ja sitä arvostetaan ja keskeneräisyys sallitaan. Osaamisen lisäämiseksi tarvitaan usein puheen lisäämistä. Työyhteisössä pitää olla foorumeja puhumiselle ja kuulemiselle. Yhteinen pohdinta, ideointi ja innovointi vaativat mahdollisuuden, eivätkä aina onnistu parhaalla mahdollisella tavalla pakotetussa aikataulussa. Koulutuspäivässä käytiin keskusteluja siitä, oliko osallistujien työyhteisöissä riittävästi tilaa, aikaa ja paikkoja vapaalle puheelle, ihmettelylle ja ideoille.



Koulutuspäivän aikana keskusteltiin myös osaamisen kehittymistä estävistä tekijöistä ja siitä, kuinka osallistujien työyhteisöissä ne näyttäytyivät tai niitä oli yritetty ratkaista. Koulutukseen osallistuvien kokemukset olivat suurelta osin yhteneväisiä, vaikka ammatit, työtehtävät ja työyhteisöt erosivat välillä suurestikin toisistaan. Osaamisen kehittymistä estävät yksilön tasolla esimerkiksi turvallisuushakuisuus ja mukavuudenhalu sekä muutosvastarinta ja -pelko. Myös organisaation sisäinen kilpailutilanne ja koettu uhka omaan asemaan nähden voivat saada aikaan "vaiettua tietoa", jota työyhteisön jäsenet eivät jaa toisilleen. Osaamisen kehittymisen esteenä voi toimia myös virheiden pelko. Työyhteisöissä virheet olisikin hedelmällisempää nähdä oppimismahdollisuuksina ja jo itsessään arvokkaina palvelun ja laadun kehittämisen välineinä. Työyhteisön tasolla estävät tekijät ovat osin yhteneväisiä. Työyhteisölliset ongelmat ja ryhmädynamiikkaan liittyvät pulmat, voimakas polarisoituminen tai syyllisten etsintä ja epätasa-arvo työntekijöiden roolien kesken toimivat kaikki osaamisen kehittämistä estäen.

Yksilön osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia lähestyttiin tilannejohtamisen mallin avulla. Olennaista on se, osaako yksilö ne taidot ja omaako ne tiedot, joita työssään menestyäkseen tarvitsee. Mahdollista osaamisvajetta voidaan korjata koulutuksen avulla. Toinen olennainen kysymys liittyy motivaatioon: Ovatko yksilön motivaatiotekijät kunnossa? Molempiin kysymyksiin voidaan löytää vastauksia ja ratkaisuja henkilökohtaisen kehityssuunnitelman tai koulutussuunnitelman avulla sekä huomioidulla motivaatiotekijöitä esimerkiksi vastuun lisäämisen, työtehtävien muutoksen tai palkitsemisen avulla.

Työyhteisön tasolla osaamisen kehittämisen keinoina toimivat vastuun jakaminen siten, että vastuu oman työn puitteista ja laadusta sekä niiden kehittämisestä annetaan esimerkiksi tiimitasolle ja työtä konkreettisesti tekeville. Selkeästi määritellyt ja konkreettiseksi tehdyt tavoitteet suhteessa organisaation visioon ja arvoihin auttavat hahmottamaan sen, mitä työyhteisöltä odotetaan. Työn jakaminen työpareittain, tiimi-mentorointi sekä osaamisen suunnitelmallinen jakaminen työyhteisössä vahvistavat osaamista ja vähentävät osaamiskadon riskiä.



3 Yhteistyön kehittäminen

Yhteistyö ymmärretään työhön ja työyhteisöihin liittyen yhteisten tavoitteiden toteuttamisena, tiedon ja materiaalin jakamisena sekä yhdessä työskentelynä. Yhteistyö on tuloksekkaan ja sujuvan työntekemisen sekä toimivien työyhteisöjen edellytys, joka näkyy työntekijöiden käyttäytymisessä ja vaikuttaa myös koettuun työtyytyväisyyteen sekä asenteisiin.

Yhteistyön sujuvuus työyhteisöissä parantaa työpaikan ilmapiiriä ja siten edistää työhyvinvointia, sekä lisää yhteistyön toimivuutta ja työn mielekkyyttä. Perustehtävän tekeminen sujuu luontevasti ja tavoitteellisesti, kun yhteistyö tiimeissä koetaan vahvuudeksi ja voimavaraksi. Yhteistyö ja sen sujuminen edellyttävät sitoutumista, aikaa ja tulosten sekä vastuiden jakamista. Yhteistyö nähdäänkin prosessina, joka vaatii jatkuvaa harjoittamista ja osapuolten aktiivisuutta jaettuun tavoitteeseen pääsemiseksi.

Ajoittain yhteistyö tiimeissä kuitenkin koetaan haasteena. Haasteet liittyvät tyypillisesti tiedonkulkuun, luottamukseen, yhteisten tavoitteiden puuttumiseen, vuorovaikutukseen, vastuunjakoon tai erilaisuuteen. Haasteisiin voidaan löytää ratkaisuja esimerkiksi koulutuksen ja yhteisen pohdinnan avulla. Hyvän työn ja yhteistyön mahdollistajina pidetään osaaamista, sitoutumista, työn merkityksellisyyttä, eettisyyttä, vastuullisuutta ja innostusta. Yhteistyön kehittämistä käsittelevässä koulutuspäivässä osallistujat kuvasivat kokemuksiaan hyvästä yhteistyöstä työpaikoillaan. Kiinnostavaa oli huomata, että avoimuus, rehellisyys, luottamus, sallivuus, oikeudenmukaisuus, vastavuoroisuus ja positiivisuus olivat keskeisiä asioita ja arvoja, jotka yhdistivät työntekijöiden näkemyksiä hyvästä yhteistyöstä eri organisaatioissa.

Koulutuksessa selvitettiin huipputiimien toimintaan vaikuttavia yhdistäviä tekijöitä ja avattiin motivaatiotestin avulla yhteistyön merkitystä ja tarvetta erilaisissa työyhteisöissä ja työrooleissa. Yhteistyötä ja sen sujuvuutta tarkasteltiin suhteessa työhyvinvointiin. Kouluttajat auttoivat osallistujia pohtimaan, millainen yhteistyö tiimissä edistää työhyvinvointia ja jaksamista. Lisäksi pohdittiin arvojen vaikutusta hyvän yhteistyön rakentamiseen. Ilmarisen uusimman (2016) täydennetyn Työkykytalo-mallin avulla havainnollistettiin työkyvyn vaikutusta yhteistoimintaan työpaikoilla. Ilmarinen korostaa mallissaan erityisesti yksilön arvojen, motivaati-



on ja asenteiden vaikutusta työkykyyn ja jaksamiseen. Uudistettuun malliin on lisätty muun muassa sosiaalinen media ja sen rooli lähiympäristössämme. Some-maailmaa ja lähiympäristöä tarkasteltiin yksilöiden laajemmin toimivina viiteryhminä, joiden vaikutukset heijastuvat myös työpaikoille, kun työntekijät elävät some-ympäristöissä päivittäin.

Koulutuksessa käsiteltiin teoreettisesti työympäristön toimivuuden peruspilareita ja perustehtävän tunnistamista. Näiden tekijöiden tunnistamisen avulla voidaan edistää tavoitteellista toimintaa työpaikoilla. Yhdessä koulutukseen osallistuvien kanssa mietittiin uudenlaisia innovatiivisia ratkaisuja työyhteisön yhteistyön kehittämiseen. Koulutuspäivän aikana käsiteltiin myös Anssi Tuulenmäen (2015) videoitua seminaariesitystä, jossa rohkaistiin ajattelemaan uudella tavalla ja rikkomaan rajoja tiimien toiminnassa ja työssä yleensä. Tiimien ja työn perinteisten rajojen rikkominen ja niiden herättämät ajatukset ja mahdollisuudet saivat aikaan runsaasti keskustelua osallistujissa.

Koulutuspäivän aikana osallistujille tehtiin motivaatiotesti, jonka avulla tutkittiin osallistujien omaan työhönsä ja toimintaan motivoivia tekijöitä. Testin avulla voitiin löytää yksilöllisiä arvoja ja tekijöitä, jotka edistävät innostuneisuutta, työhyvinvointia tukevaa toimintaa ja yhteistyötä työpaikalla. Testin avulla tiedostettiin erilaisia tarpeita motivaation syntymiseen ja havaittiin, että asiantuntija työssä itsensä toteuttaminen nousi keskeiseksi motivoivaksi tekijäksi. Yhteistyö tai sosiaalisuus eivät välttämättä ole kaikille ensisijainen motivoiva tarve työssä, vaan merkittävämmäksi motivaatiotekijäksi voi muodostua mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan ja kykyjään. Toisaalta koulutuksiin osallistujista löytyi myös henkilöitä, joille yhteistyöllä on suuri vaikutus työssä viihtymisen ja motivoitumisen kannalta.

Erilaisuuden ymmärtäminen ja erilaisten tarpeiden tunnistaminen koettiin haasteena työyhteisöissä. Hyvää yhteistyötä ja toimivuutta arvostettiin ja koettiin tarvittavan. Koulutuksissa tunnistettiin sosiaalisten suhteiden ohella myös monipuolisten itsensä toteuttamisen mahdollisuuksien sekä palautteen saamisen ja arvostuksen tunteen merkitys yhteistyölle ja sen kehittymiselle. Osallistujien mielestä yhteistyön kehittyminen ja kehittäminen edellyttävät monien tekijöiden tunnistamista ja yhdessä miettimistä, koska työn merkitys vaihtelee ja työhön liittyvät sosiaaliset suhteet vaikuttavat ihmisiin eri tavoilla.



Useissa koulutusryhmissä todettiin, että esimiehillä ja erityisesti alais-
taidoilla on vaikutusta hyvään yhteistyöhön tiimeissä. Esimiesten johtamisen
tulisi olla johdon- ja tarkoituksenmukaista sekä alaistaitojen tukea johtamis-
ta. Työn ja siihen liittyvän tekemisen tulee olla tavoitteellista ja tähdätä jo-
honkin. Esimerkiksi erilaiset ilmapiirimittaukset tai muut työhyvinvoinnin
ja yhteistyön kehittämiseen tähtäävät selvitykset ja toimenpiteet itsessään
eivät tuota kehitystä. Ne voidaan kokea jopa turhauttavina, mikäli niitä ei
osata hyödyntää. Mittausten ja toimenpiteiden tuloksena kaivattiin jotakin
konkreettista: tekoja, toimintaa ja muutoksia nykyiseen. Näkemys vahvis-
tui, että pienet yksittäiset teot, joista syntyy kokemuksia ja onnistumista,
voivat yllättävästikin tukea hyvää yhteistyötä. Saman suuntaiseen tulok-
seen on tullut myös tutkija Jaana Venkula (2013) todeten, että ”ainoa asia
mitä voimme hallita, on teko”. Pohjimmiltaan kyse on peruskaipuusta; ”ih-
minen haluaa toimia ja tehdä itse. Ihminen on lihallinen olento, jonka pitäisi
saada toimia kaikilla aisteillaan. Ihminen haluaa oivaltaa ja keksiä itse”.

Koulutuksen aikana kouluttajat toivat esille myös joitakin uusien aivo-
tutkimusten tuloksia. Osallistujien kanssa keskusteltiin David Rockin (2008)
SCARF-mallista ja pohdittiin mallin vaikutusta yhteistyöhön. SCARF-malli
on neurotieteellisten tutkimusten perusteella koottu malli, joka pyrkii te-
kemään näkyväksi sellaiset ilmiöt, joita kohtaamme joka päivä. Malli on
eräänlainen työkalu, jonka avulla voimme paremmin ymmärtää sekä omia,
että muiden reaktioita. Se perustuu viiteen sosiaaliseen ulottuvuuteen:
ryhmän arvostukseen (Status), turvallisuuteen ja ennakoitavuuteen (Cer-
tainly), autonomiaan (Autonomy), yhteenkuuluvuuteen (Relatedness) sekä
oikeudenmukaisuuteen (Fairness). Malli summaa nämä viisi ulottuvuutta,
jotka ohjaavat toimintaamme joko kielteisen eli uhatuksi tulemisen tun-
teen tai myönteisen eli palkitsevuuden kokemuksen perusteella. Näiden
ulottuvuuksien myönteinen olemassaolo ryhmissä edistää tavoitteellista
työskentelyä ja luo turvallisuuden tunnetta, koska positiiviset tunteet lisää-
vät halua tiimin yhteistyöhön. SCARF-malli herätti osallistujissa mielen-
kiintoa uutena ajattelumallina. Erityisesti koulutusryhmissä keskusteltiin
siitä, miten johtamisessa sekä kollegoiden välillä on tärkeää mahdollistaa
turvallisuuden kokemus, joka vaikuttaa ja rakentaa hyvää ja onnistunutta
yhteistyötä. Lisäksi käsiteltiin Bionin teoriaa (1979) ryhmädynamiikasta, ja
mietittiin kyllin hyvää työyhteisöä.



4 Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä

Jokaisella työntekijällä on yksilöllinen orientaatio työhönsä. Työorientaatiolla tarkoitetaan työasenteita, joihin liittyvät työntekijän työhön sitoutuminen, työorganisaatioon sekä sen asiakkaisiin sitoutuminen ja työntekemiseen ja työhön liittyvät odotukset. Samoin siihen liittyy työn suhde työntekijän muihin elämänalueisiin ja sen voidaan ajatella linkittyvän tyytyväisyyteen. Työ nähdään toimeentulon lähteenä sekä yhä useammin myös itsensä toteuttamisen keinona ja välineenä. Työ rakentaa ja strukturoi arkeamme, antaa merkityssisältöä, rakentaa identiteettiämme ja saa toimimaan yhteisen tavoitteen eteen. Työorientaatioon vaikuttavat työntekijään liittyvät yksilölliset tekijät, kuten myös rakenteellisemmat ja laajemmin yhteiskuntaan ja sen järjestymiseen liittyvät tekijät.

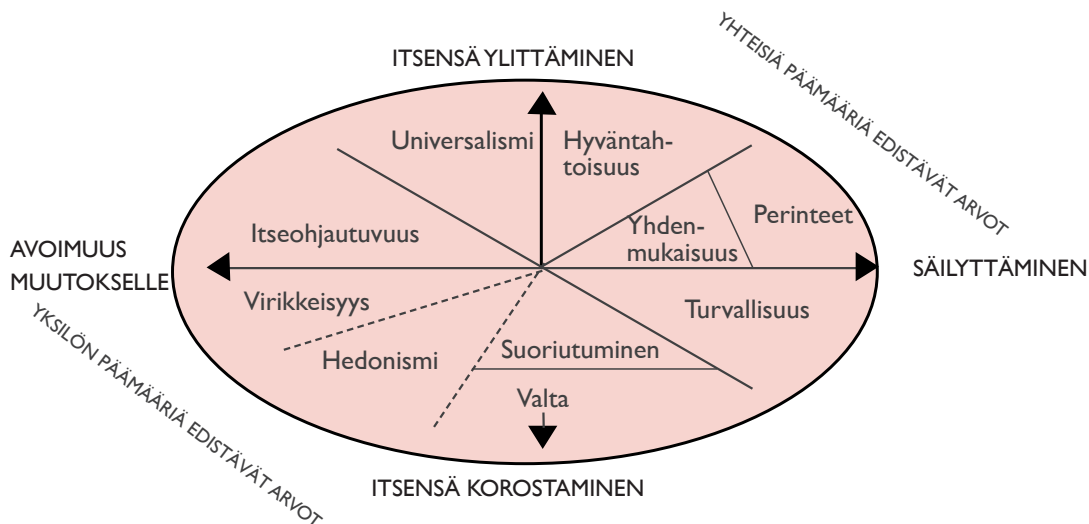
Työpaikat ovat erilaisten ihmisten välisten monimutkaisten vuorovaikutuskuvioiden pelikenttiä. Työyhteisö on myös erilaisten arvojen pelikenttä. Osa yksilöllisten arvojen ja erilaisuuden piirteistä on suhteellisen pysyviä ominaisuuksia ja osaa voidaan muuttaa. Erilaisuuden arvostaminen ei tarkoita sitä, etteikö yhteisön toimivuuden takia joitakin yhteistyötä häiritseviä asioita ja piirteitä voisi kehittää. Työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta on hyvä tunnistaa, miten monella tavalla ihmiset ovat keskenään erilaisia, ymmärtää, millaisia reaktioita on odotettavissa ja mukauttaa yhteistyötä sen mukaisesti. Oppivassa organisaatiossa jokainen jäsen on arvostettu ja erilaisuutta pidetään rikkautena, jopa menestystekijänä. Arjessa, työn äärellä ihmisten erilaisuus tuo monella tavalla haastetta yhteistyön kuvioihin. Hyväksyvä, rohkaiseva, arvostava ilmapiiri on edellytys ihmisten moninaisen potentiaalın aktualisoitumiseen. (Senge 1990.)

Työorientaatio näyttäytyy usein suhteenamme työhön ja työn merkitykseen. Erilaisia työorientaatioita on useita. Työ voidaan kokea esimerkiksi keikkana, palkantuojana, ammattina ja urana, kutsumuksena tai elämäntehtävänä. Sosiaalisessa työorientaatiossa korostuvat vastuullisuus ja solidaarisuus sekä yhteisöllisyys ja epävirallisuus. Työ on osa sosiaalista elämää. Ammatillisessa työorientaatiossa vastuunkantamisen taustavaikuttajana on etenkin ammatillisuus ja ammatillinen identiteetti sekä toiminnan tehokkuus ja virallisuus. Uraorientaatiossa erillisyys, henkilökohtaisuus ja kilpailu korostuvat, kuten myös valtasuhteet ja roolit. Edunvalvontaorientaatiossa solidaarisuus ja yhteiset intressit, kaikkien etu, ohjaavat toimintaa.



Monenlaista erilaisuutta työyhteisöissä aiheuttavat esimerkiksi työntekijöiden ikä ja elämäntilanne, eri sukupolvien eroavaisuudet, sukupuoli, temperamentti, arvot ja maailmankatsomus, etninen tausta, kieli, koulustausta, kotikasvatus, sosiaaliset taidot sekä oppimistyyli. Työhön sitoutuminen on hieman heikentynyt vuosikymmenten aikana samalla kun työnulkopuolisen elämän, perheen ja vapaa-ajan merkitys kasvanut. Sukupolvien välistä arvomuutosta on tutkittu ja ajateltu sen ilmentyvän esimerkiksi autonomisuuden, itseilmaisun ja elämän ladullisten tekijöiden painottumisessa nuorempien sukupolvien kohdalla taloudellisen ja fyysisen turvallisuuden tavoittelun sijasta.

Schwartzin (2012) arvoteorian mukaan (kuvio 2) arvot näyttäytyvät arvotyyppinä, joista keskeisimmät ovat: itseohjautuvuus, virikkeisyys, hedonismi, valta, yhdenmukaisuus, suoriutuminen, turvallisuus, hyväntahtoisuus, universalismi sekä perinteet. Yksilölliset arvot omaksutaan lapsuudessa ja niihin vaikuttavat vanhempamme, kasvatus ja kasvuympäristömme. Arvot muokkaantuvat elämän kokemustemme myötä suhteellisen joustavasti ensin lapsuudessa tiedostamattomammin ja nuoruudessamme enemmän tiedostettuna toimintana. Arvot näkyvät arkisessa toiminnassamme ja käyttäytymisessämme. Siinä mitä pidämme lähellämme ja miten aikamme ja voimavaramme jaamme ja käytämme.



Kuva 2. Arvojen toisiinsa liittyminen ja vastakkaisuus Schwartzin arvokehän avulla. (Puohiniemi 2014.)



Valmennuksessa käsiteltiin erilaisuutta työyhteisössä erilaisten työorientaatioiden ja arvojen sekä niihin vaikuttavien tekijöiden kautta. Osallistajat pohtivat erilaisuuden ilmentymistä työyhteisöissään ja sen hyödyntämistä ja näkemistä voimavarana suhteessa sen sietämiseen. Erilaisuus rikastaa ja monipuolistaa työyhteisön ajattelua. Erilaisuus on rikkaus ja sen suvaitsemisen tai sietämisen voidaan ajatella luovan sivistystä ja vaurautta.

Työelämässä kohtaamme muutoksia. Muutoksiin saattaa liittyä pelkoa, tarrautumista vanhaan ja muutosvastarintaa. Muutoksissa työyhteisössä onnistutaan todennäköisemmin silloin kun tieto muutostarpeesta on saatavilla varhain, työyhteisön jäsenet ovat saaneet olla osallisia muutoksen suunnittelussa ja työntekijöille on mahdollista tehdä omia valintojaan muutoksen ja sen tahdin suhteen. Muutos edellyttää oppimista, ja työntekijöillä on toisistaan erillisiä oppimistyyliä. Monia työpaikan prosesseja, esimerkiksi jatkuvaa muutosta ja ihmisten käyttäytymistä, voi tarkastella pedagogisesta viitekehyksestä. Mezirow (1991) on kuvannut syvällisen reflektion merkitystä todellisen oppimisen ehtona. Mikäli uutta ei pysty hahmottamaan teoreettisesti, tunteet ovat muutosta vastaan ja psyykkinen turvallisuus sekä arvot ovat uhattuna ei muutosta tapahdu. Jos reflektio eri tasoilla ei mahdollistu, saattavat ihmiset alkaa oireilla eri tavoin. Mitä enemmän tunnetaan ihmisten käyttäytymisen lainalaisuuksia, sitä vähemmän työyhteisö kärsii yllättävistä ylilyönneistä.

Osallistujien oppimistyyliä selvitettiin Kolbin (1985) kokemuksellisen oppimisen teoriaan pohjautuvan testin avulla. Siinä oppimisemme perustuu kykyymme soveltaa ja kokeilla asioita käytännössä, kykyymme osallistua ja hankkia käytännön kokemusta, käsitteellisen päättelyn kykyymme sekä kykyymme tarkkailla ja tehdä johtopäätöksiä. Kolb nimesi valmiudet neljäksi oppimistyyliksi: käytännön toteuttajaksi, aktiiviseksi osallistujaksi, loogiseksi ajattelijaksi ja pohdiskelevaksi tarkkailijaksi. Henkilökohtainen oppimisvalmiutemme syntyy näiden tyylien ja valmiuksien yhdistelmästä.

Muutospositiivisuus ja -negatiivisuus tunnistettiin osallistujien työyhteisöissä ja nähtiin eriasteisena eri ihmisissä. Molempiin tarvitaan erilaisia strategioita ja tilanteen johtamistyyliä. Muutospositiiviset suhtautuvat innokkaasti uuteen ja ovat valmiita näkemään muutoksen positiiviset vaikutukset. He lähtevät innolla mukaan, mutta toisaalta tarvitsevat ajoittain



tukea ja ohjausta resurssiensa riittävyuden varmistamiseen. Muutosnegatiiviset kaipaavat puolestaan yksilöllisten uhkatekijöiden minimoimista ja kannustusta muutoksessa omien tarpeidensa esiintuomisessa.

Erilaisten suhtautumistapojen ohella myös reagointitavoissamme on eroja. Käyttäytymistämme työyhteisössä ohjaavat sosiaaliset- ja vuorovai-
kutustaitomme sekä coping-keinomme ja defenssimme. Konflikteja ja ristiriitatilanteita kuuluu kaikkiin työyhteisöihin. Koulutuspäivässä ristiriitoja pohdittiin haasteina, mutta myös mahdollisuuksina. Ristiriitojen avulla toisistaan eriävät näkemykset ja mielipiteet tulevat tietoon ja neuvottelun kohteeksi. Osallistujien toimintaa ristiriitatilanteissa lähdettiin selvittämään Thomas-Kilmannin (2008) ristiriitojen käsittelytaito (CMI)-testin avulla. Siinä osallistujat selvittivät väittämien avulla tyypillistä toimintaansa konfliktitilanteissa ja saivat luoda henkilökohtaiset profiilinsa viiden konfliktin käsittelytavan suhteen. Samalla keskusteltiin erilaisista konfliktitilanteista osallistujien työyhteisöissä sekä käsittelytavoista, joista niissä on ollut tai olisi ollut hyötyä.

5 Elämän ja työn yhteensovittaminen

Työ on muuttunut entistä hektisemmäksi ja vaativammaksi työn ja vapaa-ajan rajojen sekoittuessa. Muuttunut työ myös kuormittaa työntekijöitä yhä enemmän. Etenkin asiantuntijatyössä työn ja muun elämän erillisyyden rajat ovat paikoin hämärtyneet. Tietotyö kulkee mukanaamme ja aiheuttaa työajan hämärtymistä. Työstä on yhä useammille tullut asia, joka tehdään, ei paikka jonne mennään. Oman työaikansa ja työntekonsa säätelemisestä on tullut taito, jota tarvitaan työntekijän oman jaksamisen edellytyksenä. Onnistuneesta työn ja muun elämän yhteensovittamisesta hyötyy sekä työnantaja että työntekijä. Työntekijän hyvinvoinnin lisääntyessä myös hänen tuottavuutensa lisääntyy. Tarvitaankin työn ja elämän yhteensovittamista. Tästä näkökulmasta lähdettiin valmennuksemme neljännessä päivässä liikkeelle.

Työ on työssäkäyville suuri osa elämää. Se rytmittää arkeamme ja tuo toimeentulon. Parhaimmillaan se tarjoaa mahdollisuuksia onnistumisen ja arvostuksen kokemiselle, itsensä toteuttamiselle ja haastamiselle, oppimiselle ja kehittymiselle sekä luo sosiaalisen ympäristön toiminnallemme. Se



antaa meille mahdollisuuden olla osallisia toimijoita omassa elämässämme. Kuitenkin työ kaikessa merkittävydessään on vain osa elämää. Monille perhe tai vapaa-aika ovat syitä tehdä työtä, josta saatava ansio mahdollistaa työn ulkopuolista elämää. Työn halutaan tarvittaessa joustavan silloin, kun se työn ulkopuolisen elämän sujuvuuden kannalta on tarpeellista. Onnistuessaan yhteensovittaminen tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä kotona että työssä.

Työn ja muun elämän yhteensovittamista tuetaan osin lainsäädännöllä. Yhteensovittamisen keinoja haetaan myös työyhteisöjen arjen käytännöissä. Lain turvaamien mahdollisuuksien tai työyhteisön joustavien käytänteiden olemassaolo ei kuitenkaan itsessään riitä. Työntekijällä täytyy olla aidosti mahdollisuuksia käyttää ja hyödyntää niitä tarvittaessa. Eri-laisia reunaehtoja joustavien käytänteiden käyttämiseen ja kehittämiseen syntyy työn luonteesta riippuen. Kaikkea työtä ei voida tehdä etänä tai yhtä joustavien työaikojen puitteissa kuin toisia. Jokaisessa työyhteisössä voidaan kuitenkin nostaa keskusteluun työn ja muun elämän yhteensovittaminen sekä pyrkiä kehittämään joustavia käytänteitä yhteensovittamisen tukemiseksi. Kehittäminen onnistuu parhaiten työnantajan ja työntekijöiden yhteistyönä. Yhteensovittamista tukevissa organisaatioissa on yhteyttä koettuun työtyytyväisyyteen sekä vähäisiin työpaikan vaihtamisaikaisiin.

Työn ja muun elämän tasapainoon voidaan nähdä liittyvän työajan pituus ja työn tekemisen ajoitus. Etenkin näiden joustavuus ja työntekijän omat vaikutusmahdollisuudet niihin korostuvat. Lisäksi tasapainoon vaikuttavat työn intensiteetti ja kiire sekä suurena tekijänä myös työn ulkopuolinen muu elämä ja elämäntilanne. Huolet kotona saattavat vaikuttaa työhön ja päinvastoin. Työhyvinvoinnin kokemiseen liittyykin tunne yksilöllisten tarpeiden huomioimisesta sekä kokemus kokonaisu-elämän hyvinvoinnista. Työn autonomisuuden asteella on positiivista vaikutusta työntekijöiden kokemaan työtyytyväisyyteen.

Työntekijä voi kokea perhe- ja työrooleihinsa liittyviä ristiriitaisia vaatimuksia ja tunteita. Niitä aiheuttavat esimerkiksi tilanteet, joissa lojaalisuus työnantajaa, työyhteisöä tai asiakkaita kohtaan asettuu yksityiselämän tarpeiden kanssa vastakkain. Suuri osa palkansaajista kokee ajoittain riittämättömyyden tunteita kotona. Tunne siitä, että pitäisi olla enemmän



perheen, läheisten ja ystävien kanssa on yleistä ja riittämättömyyden tunteet liittyvät myös tilanteisiin, joissa työasiat seuraavat kotiin. Työn ja perheen onnistunut yhteensovittaminen vähentää työntekijöiden stressiä, lisää työhön sitoutumista ja vaikuttaa työtyytyväisyyteen. Nämä asiat tunnistettiin myös koulutuksiin osallistuneiden keskuudessa. Työn merkityksen koettiin elämäkokonaisuudessa vaihtelevan ja työhön liittyvän elämän erillään pitäminen yksityiselämästä vaikeutuvan etenkin perheen ja työuran hektisimmän vaiheen osuessa samanaikaisesti.

Koulutukseen osallistujat pohtivat päivän aikana oman työpaikkansa kykyä ja tapoja huomioida henkilöstön erilaisia elämäntilanteita sekä niitä tekijöitä, joiden kokevat tekevän työpaikastaan työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevia. Keskusteluissa ja tehtävänannoissa käytiin läpi keinoja ja ideoita ruuhkavuosiaan viettävän perheellisen työntekijän ohella myös yksin asuvien ja ikääntyvien työntekijöiden elämäntilanteet huomioiden. Apua elämän ja työn yhteensovittamiseen koettiin saatavan etenkin erilaisista työaikasunnittelun malleista. Olennaisena näyttäytyi työyhteisön sisäinen toimivuus, luottamus ja joustavuus. Työyhteisön jäsenten välisillä joustoilla ja työn uudelleen organisoimisella voitiin luoda vastavuo-roista joustovaraa tarvittaessa silloinkin, kun työnantajalla ei varsinaisesti ollut käytössään erityisiä työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevia käytänteitä.

Koulutuspäivään osallistuneiden kanssa pohdittiin myös sosiaalisen median ja matkapuhelimien roolia ja merkitystä suhteessa työhön. Sosiaalinen media pirstaloi työtä ja työaikaa sekä lisää henkistä kuormitusta. Älypuhelimien myötä sosiaalisen median eri sovelluksineen lisäksi elämäsämme on jatkuvia ärsykyitä enemmän kuin koskaan aiemmin. Puhelimen myötä olemme saatavilla ja haluamme olla tietoisia siitä, mitä ympärillämme tapahtuu. Digiaddiktio tuottaa luovuuden heikentymistä ja todellisuuden häiriintymistä ja digidementia heikentää keskittymistämme muistiamme ja oppimistamme. Siinä, missä aiemmin saatettiin kahvitauolla antaa aivoille levähdystauko, täyttää sen nykyisin yhä useammin uutisvirran tai sosiaalisen median seuraaminen. Asia on syytä ottaa huomioon työntekijän levon ja palautumisen kuten myös työhyvinvoinnin ja tuottavuudenkin näkökulmasta.



6 Työkyky ja yksilön hyvinvointi

Työkyky on vahvasti liitoksissa hyvinvointiin. Hyvinvoinnin kokeminen on kokonaisvaltaista ja elämänkaaremme aikana erilaiset asiat korostuvat sitä kokiessamme. Siihen liittyvät muun muassa kokemukset terveydestä, tyytyväisyys elämään ja oman itsensä hyväksyminen sekä aktiivisuus ja osallisuuden kokeminen. Yksilön hyvinvoinnin keskiössä on fyysisen ja psyykkisen terveyden ohella tunne oman elämänsä vaikuttajuudesta, elämönhallinnasta. Elämönhallinnan tunne on yhteydessä koettuun stressiin sekä elämäntyytyväisyyteen, ja myös työhyvinvointiin. Työntekijä itse omine työhön liittyvine tulkintoineen on siis tärkein oman hyvinvointinsa sekä työhyvinvointinsa mahdollistaja. Hyvinvoiva työntekijä kykenee työskentelemään tehokkaammin ja saamaan työstään hyvinvointia tukevia kokemuksia.

Stressi on yksinkertaistettuna hallitsematonta koettua fyysisen vireystilan kohoamista. Stressi voidaan kokea sekä myönteisenä että kielteisenä. Tyypillisesti stressiä syntyy, kun jotakin epämiellyttävää tai haastavaa on tapahtunut, ja tämän epämiellyttävyyden tiedostetaan jatkuvan, mikäli emme toimi jollakin tietyllä tavalla, joka tuntuu meistä haastavalta. Toisin sanoen stressi on siis reagoimistamme muuttuneeseen tilanteeseen, olosuhteisiin tai vaateisiin. Myönteisimmillään se koetaan innostavana ja itsensä haastamisena. Kielteisenä siihen liittyvät kokemukset selviytymättömyydestä, rankkuudesta ja pettymyksestä. Kohonnut stressitaso vaikuttaa meihin monimutkaisesti ja monella tapaa. Sillä on vaikutusta muun muassa keskushermostoomme sekä immuunivasteeseemme.

Huono työilmapiiri on yhteydessä koettuun stressiin, sairauspoissaoloihin sekä masennukseen ja ahdistuneisuushäiriöihin ja lisää työkyvyn menettämisen riskiä. Stressi vaikuttaa lisäksi esimerkiksi muistitoimintoihin, nukkumiseen sekä oppimiseen. Työstressin on havaittu olevan yhteydessä myös epäterveellisiin elintapoihin.

Nykyiseen työelämään liittyy vaatimuksia jatkuvasta tiedonpäivittämis- ja koulutustarpeesta. Tämän voi ajatella lisäävän riskiä yksilön työstään selviytymiskokemukseen liittyen sekä lisäävän stressitekijöitä.

Koulutuspäivässä 'Työkyky ja yksilön hyvinvointi' -teeman suhteen koettiin tärkeäksi osallistujien yksilöllisten kokemusten kuunteleminen ja



kokemusten jakaminen. Kokemusten jakaminen koettiin palautteiden perusteella mielenkiintoiseksi ja osallistujat tuottivat runsaasti sisältöä, jota voitiin peilata kouluttajien kokoamaan teoriaan. Työkyky, toimintakyky, työkuormitus ja palautuminen käsitteinä määriteltiin yhdessä teorian ja kokemusten avulla. Koulutuspäivässä keskityttiin voimavaroihin, stressiin, tunteisiin, mielen hyvinvointiin sekä uneen ja lepoon.

Osallistujat tunnistivat tekijöitä, jotka heikentävät tai parantavat voimavaroja ja hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikana. Stressiä käsiteltiin fysiologisten näkökulmien, aivoterveiden sekä psyykkisen hyvinvoinnin kannalta. Osallistujat pohtivat työnsä stressitekijöitä sekä keinojansa purkaa stressiä. Erityisesti selvitettiin psykologista työkuormitusta uusimpien tutkimusten avulla sekä psykologista irrottautumista työstä. Yhdessä opeteltiin myös tunnistamaan palautumiseen liittyviä tekijöitä. Palautumisen suhteen korostui erityisesti työntekijän tarve palautua tai kokea psykologista palautumista päivittäin, koska sitä ei voida varastoida tai siirtää viikonlopuille tai lomapäiviin. Aiheesta syntyi vilkasta keskustelua. Palautuminen koettiin usein haasteeksi päivittäisen kiivaan työtahdin aiheuttamana.

Työkyvyn heikkenemisen varhaisen tunnistamisen tärkeys ja työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön merkitys tunnistettiin osallistujien toimesta hyvin. Esimiestyö nostettiin tässä keskeiseen asemaan. Esimiehillä koettiin olevan mahdollisuuksia käsitellä työhyvinvointia sekä voimavaroja heikentäviä tekijöitä. Erityisesti tämä aihealue tuotti keskustelua niistä tekijöistä, jotka työpaikoilla tuottavat työkyvyn haasteita tai vaikuttavat mahdollisesti toimintakykyyn työssä. Erilaisia voimaannuttavia tekijöitä ja ratkaisuja löydettiin osallistujien keskusteluissa pienryhmissä ja koulutusryhmässä. Osallistujien työyhteisöissä käytössä olevia hyviä käytäntöjä tai toimintamalleja jaettiin avoimesti. Asiat, joihin voitiin itse vaikuttaa ja päättää korostuivat. Esimerkiksi omien valintojen mahdollisuuksia ja niiden vaikutusta työkykyyn ja työhyvinvointiin pohdittiin. Esimiehen tuki ja kannustus sekä arvostus koettiin usein keskusteluissa tärkeäksi ja työhyvinvointia tukevaksi. Hyvän esimiestyön todettiin vaikuttavan positiivisesti jaksamiseen ja työn merkityksellisyyteen sekä oman työn hallintaan.

Tunteiden olemassaolo on työpaikoilla parhaimmillaan osa psykologista pääomaa. Omien tunteiden tunnistaminen ja muiden ihmisten tun-



teiden tarttuminen herättivät kaikkien ryhmien osallistujissa runsaasti keskustelua. Positiiviset tunteet ja niiden ilmaiseminen koettiin työyhteisöjä voimaannuttavina, mutta erityisesti työpaikan negatiivisten tunteiden ilmaisu koettiin haasteena arjessa. Tunteiden ilmaisuun haettiinkin koulutuspäivän aikana yhdessä hyviä työkaluja ja toimintatapoja. Kouluttaja tutustutti ryhmäläiset Aalto yliopiston Kognitiivisen neurotieteen professori Lauri Nummenmaa Mieli 2015 -päivien alustukseen ”Tunteet mielessä, aivoissa ja kehossa”. Alustus toimi lähtökohtana työelämän tunteiden käsittelyyn ja avasi uudenlaisen näkökulman tunteiden vaikutuksesta työkykyyn ja työhyvinvointiin sen laajassa merkityksessä.

Mielen hyvinvointi ja mielenterveyden ylläpitäminen ovat olennaisia toimintakykymme kannalta. Psykkinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin merkittävä osatekijä. Työhön liittyvä psykkinen hyvinvointi ei ole ainoastaan stressin, uupumuksen tai pahoinvoinnin puuttumista. Se on monen tekijän summa, johon vaikuttavat esimerkiksi merkityksellisyyden kokemukset, yhteenkuuluvuuden tunne sekä kokemus osaamisesta ja onnistumisesta. Kaikkiin tekijöihin ei yksittäinen työntekijä aina voi vaikuttaa. Psykkiseen hyvinvointiin liittyvien kuormitustekijöiden selvittäminen on osaltaan työnantajan vastuulla (kts. Työturvallisuuslaki), mutta myös työntekijöiden tulee huolehtia hyvinvoinnistaan mahdollisuuksiensa mukaan. Yksilötasolla voimme pyrkiä pitämään huolta psykkinisestä hyvinvoinnistamme nukkumalla ja lepäämällä riittävästi sekä tekemällä hyvinvointia tukevia valintoja elintapoihimme liittyen. Koulutuspäivän aikana pohdittiin lepoa ja unta sekä niiden merkitystä työkykyyn, hyvinvointiin ja terveyteemme.

7 Esimiesviestintä

’Tällä ei ole väliä’ -hankkeen kuudennen ja samalla viimeisen koulutuspäivän aiheena oli esimiesviestintä. Päivä alkoi ennakkotehtävän ’Paras kokemukseni esimiesviestinnästä’ purkamisella. Tehtävässä jokaisen oli pitänyt miettiä kokemustaan esimiehestä, joka oli taitava viestijä. Erityisesti haluttiin kuulla, mikä teki vuorovaikutuksesta onnistuneen. Ryhmäläiset keskustelivat ensin pikkuryhmissä kokemuksistaan taitavasti viestittäneistä esimiehistään, jonka jälkeen jokainen ryhmä nosti yhteiseen keskusteluun valitsemansa avaintekijät. Näiden pohjalta päivä rakentui esimiesviestinnän tarkasteluun teorian ja käytännön vuoropuheluna.



Koulutuspäivässä syvennyttiin esimiesviestinnän määrittelyyn, viestinnän tapoihin ja tyyliin. Osallistujien kanssa pohdittiin myös sitä, voiko viestintä olla samanlaista kaikille työntekijöille, vai pitäisikö viestintää yksilöllistää.

Esimiesviestintä on tiedon kulkua, ihmistuntemusta, palautteen antamista ja saamista, tuloksen tekemistä ja työntekijöiden oikeuksien tuntemista. Sen tavoitteena on johtaa organisaatiota, pitää työntekijät ajan tasalla, motivoida heitä, tehdä tulosta ja saavuttaa hyvä työilmapiiri sekä pitää organisaatio ajan tasalla. Esimiesviestinnässä keskeisenä tekijänä on muutoksen johtaminen, josta keskusteltiin aihepiiristä tehdyn tutkimuskirjallisuuden valossa.

Muutosjohtamisen viestinnässä korostuu avoimuus ja dialogia. Työntekijöiden muutoksen hyväksyminen ja sitoutuminen siihen edellyttää kuulluksi tulemistä ja mahdollisuutta vaikuttaa päätösten teossa. Yhteisen näkemyksen muodostuminen muutoksesta edellyttää vuorovaikutusta johdon ja työntekijän välillä. Esimiesviestinnässä korostuu perusteluiden antaminen muutoksen tarpeellisuudesta. Kommunikaation pitää olla luovaa, tarkoituksen mukaista ja reagoivaa. Sen on tavoitettava kaikki ymmärrettävästi ja oikeaan aikaan.

Muutosjohtamisen viestinnän tärkein kysymys on: Miten minun käy? Jos esimies ei pysty vastaamaan tähän kysymykseen, kaikki muut viestit unohtuvat. Tehokas viestintä minimoi epävarmuutta ja katkoo huhumyllyt. Keskeisiä viestejä on toistettava kuusi – seitsemän kertaa, jopa 17 kertaa. Esimiesviestintä vie aikaa ja sen pitää olla suunnitelmallista. Esimies viestii tavoitteista ja sitouttaa henkilöstön sekä näyttää esimerkkiä eettisestä ja vastuullisesta toiminnasta sekä tarvittaessa innostaa työntekijöitä menemään mukavuusalueensa ulkopuolelle ylittämään itsensä.

Vuorimaa (2014) listaa viisi vinkkiä parempaan esimiesviestintään, joista ensimmäinen on 'ole läsnä'. Läsnäolo mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän ja ajanantamisen työntekijälle. Spontaaneissa keskusteluissa kumpikin saa toisiltaan arvokasta tietoa tilanteista ja mahdollisuuden vahvistaa toivottua suuntaa. 2) Ole selkeä ja johdonmukainen, ja kirkasta ensin itsellesi ydinviestit, joita välität muille. Olemalla johdonmukainen esimies vahvistaa luottamusta ja edistää viestin perillemeno. 3) Erilaisten kana-



vien ja keinojen käyttäminen on Vuorimaan mukaan tervetullutta vaihtelua perinteisten viestintäkanavien rinnalle. Osallistavista menetelmistä on saatu hyviä kokemuksia henkilöstön sitouttamisessa muutokseen. Yhtenä esimerkkinä on Me-We-Us -menetelmä, jossa ensin osallistujat pohtivat yksin (Me) kyseessä olevan asian merkitystä omalta kannaltaan eli jokainen joutuu pohtimaan ja muodostamaan mielipiteensä. Seuraavan vaiheen parikeskustelussa (We) voidaan turvallisesti kehitellä ajatuksia yhdessä. Yhteiskeskustelussa (Us) luodaan yhteinen ymmärrys asiasta. Menetelmä tasaa hiljaisten ja äänekkäiden osallistumista ja aktivoi koko ryhmän. 4) Esimiehen on hyvä varmistaa, että viesti on ymmärretty oikein. Keskustelu työntekijöiden kanssa tuo esille hänen henkilökohtaiset tulkintansa asioista ja tarjoaa tilaisuuden asian uudelleen selvittämiseen tarvittaessa. 5) Viides avain parempaan esimiesviestintään on aitous ja usko itseen. Tutkimusten mukaan viestinnästä 30 % on sanallista ja 70 % sanatonta eli kehon kieltä, joten viestijästä näkyy sanoman uskottavuus. Viestintää on myös se, että ei viesti.

Suomalaisen työelämän tila 2016 tutkimuksen mukaan organisaatioiden viestinnässä on paljon kehitettävää. Vain hieman yli puolet vastaajista (N=1003) koki, että johdolla oli selkeä näkemys organisaation suunnasta ja keinoista, miten sinne päästään. Viestintä, odotusten esittäminen ja kyky johtaa organisaatiota jakoivat vastaajat edelleen kahteen lähes yhtä suuriin ryhmiin. Tutkimuksessa verrattiin edellisten yksittäisten väittämien lisäksi suomalaisen työelämän tilaa ja Suomen parhaita työpaikkoja toisiinsa TRUST – indeksillä. Tulosten mukaan pisteiden suhde oli 55/88 (maksimipistemäärä 100) parhaiden työpaikkojen hyväksi. Raportin mukaan menestyvissä yrityksissä on ymmärretty muun muassa, että parhaat ideat eivät tule nurkkahuoneesta vaan työntekijöiltä. Raportin mukaan asioita voidaan kuitenkin parantaa ns. ”lisähappipulloilla”, joista yksi oli viestintä ja läpinäkyvä toiminta. Kaiken oleellisen tiedon pitää olla koko ajan kaikkien saatavilla ja tiedonsaantia estävät tekijät on poistettava. Asioista tulee viestiä jatkuvasti joka paikassa ja jännittävästi.

Viestin tulkintaan ja havaitsemiseen vaikuttavat monet tekijät kuten oma tunnetila, aikaisemmat kokemukset, pelko ja epävarmuus sekä tilanteeseen liittyvät ominaisuudet, kulttuuri ja ympäristö sekä elämäntilanne. Eri-ikäiset ja erilaisessa elämäntilanteessa olevat voivat kuulla viestin eri-



laisessa kontekstissa toisiinsa nähden. Viestin aihetta voidaan tarkastella tietoisuuden ympyränä, joka auttaa kysymään ja jäsentämään omia havain- toja, ajattelua, tunteita, tahtoa ja toimintaa. Yleensä ihmiset tulkitsevat asi- oita itselleen helpoimmalla tavalla. Yhtenä esimerkkinä oman viestikana- van tunnistamiseksi ja toisen aaltopituuden löytämiseksi koulutuspäivässä tehtiin VAK (Visuaalinen-Auditiivinen-Kinesteettinen) -testi. Visuaalista eli näkökanavaa käyttävät henkilöt oppivat näkemällä ja heille tärkeää ovat kuvat, värit ja selkeys. Kuvaavia adjektiiveja ovat näyttää hyvältä, katso- taan, kaunis ja ruma jne. Visuaalisesti orientoituneet ovat nopeahkoja ja täsmällisiä puhujia ja heillä on hyvä ryhti. Asioiden kokonaisuus, selkeys ja kuvat ovat heille tärkeitä, ja he muistavat näkemänsä. Auditiivisen eli kuulokanavan ollessa hallitsevana henkilöille sanallisuus on tärkeää. He suosivat kuulosanoja kuten kuulostaa hyvältä, kuulepa, kolahti, keskustel- laan, ääni ja äänet. Keskustelut ja selkeä esitystapa ovat heille tärkeitä, ja he muistavat kuulemansa. Puheenrytmiä kuvaa rauhallisuus. Kinesteettisen eli tuntokanavan ensisijaisuus näyttäytyy itse tekemisenä. Asioiden kos- kettaminen, tekeminen, tunteminen, tunto, maku ja hajuaistimukset ovat heille luontaisia. Tuntosanat kuten miltä tuntuu, tuntuu hyvältä / pahalta, mukavaa, ikävää, miellyttävää ja hauskaa ovat kuvaavia adjektiiveja. Ki- nesteetikot ovat eläviä puhujia, jotka liikkuvat puhuessaan. Tunnelma on heille tärkeä ja he muistavat kokemansa.

Kuudennen eli viimeisen koulutuspäivän päätteeksi käytiin palaute- keskustelu koko ohjelmasta ja sen annista niin kirjallisesti kuin suullisesti kakkukahvien lomassa. Jokainen ryhmä kiitti erityisesti omaa ryhmäänsä ja käytyjä keskusteluita, joista koki saaneensa paljon ajatuksia muun muassa oman organisaation toiminnan kehittämiseen. Osallistumistodistusten jako kruunasi valmennukseen osallistumisen 'Iällä ei ole väliä' -hankkeeseen.

8 Lopuksi

Tuloksellinen työhyvinvoinnin kehittäminen on tavoitteellista ja suunnitel- mallista toimintaa, joka näkyy työn teon arjessa. Toisin sanoen työhyvin- vointi syntyy tekemällä työtä olosuhteissa, joissa työn tekemisen edelly- tykset ovat kunnossa ja työntekijän työkuunto työn edellyttämällä tasolla. Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Työhyvinvointivalmennuksen tavoitteena oli osallistujien tietotaidon lisääminen sekä se, että eri vaiheissa



olevat työyhteisöt saisivat sekä tietoa että konkreettisia keinoja suunnitelmalliseen työhyvinvoinnin kehittämiseen omista organisaatioistaan osallistujien välittämänä. Valmennuksessa lähdimme lähestymään työhyvinvointia osaamisen, yksilön, työyhteisön ja johtamisen kautta.

Valmennukset tavoittivat osallistujia monialaisesti eri aloilta. Joistakin organisaatioista ja yrityksistä oli osallistujia lähes jokaisessa valmennusryhmässä. Etenkin julkisen sektorin työntekijät olivat vahvasti edustettuja. Myös keskisuurista yrityksistä löytyi osallistujia useampiin valmennusryhmiin, mutta pienten yritysten edustajien osallistujamäärät jäivät kokonaisuudessaan vähäisiksi ja osallistujia löytyi vain yksittäisiin valmennusryhmiin. Osiltaan pienten yritysten edustajien osallistumisen vähyyttä saattaa selittää yrityksen koko, sillä jokaisen työpanosta tarvitaan työtehtävistä suoriutumiseen päivittäin ja valmennuksen hyödyntäminen oli suhteessa haastavampaa kuin suuremmilla yrityksillä.

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tähtäävien toimenpiteiden käynnistämisen taustalla on usein jonkin olemassa olevan ongelman tai puutteen havaitseminen. Pelkän jo olemassa olevien ongelmien ja puutteiden korjaamisen lisäksi olisi ajattelua ja toimintaa ohjattava työhyvinvoinnin kokonaisuutensa. Organisaatioissa on tyypillisesti osaamista tunnistaa ja korjata työhyvinvoinnin selkeitä ongelmia ja puutteita, mutta työhyvinvoinnin kehittämisessä on tämän lisäksi pyrittävä työolosuhteiden edistämiseen ja mahdollisten puutteiden ennaltaehkäisyyn sekä hyvinvoivien työntekijöiden tuottaman henkisen pääoman tunnistamiseen. Valmennuksessa korostimme edistämisen näkökulmaa.

Työhyvinvoinnin edistämisessä ei pitkäaikaista hyötyä saada yksittäisillä tempauksilla. Sitä ei synny kerran vuodessa toteutettavilla teemapäivillä, erillisillä tempuilla tai yksittäisillä toimenpiteillä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kiinteä osa yrityksen strategiaa ja sitä toteutetaan prosessinomaisesti. Parhaimpiin tuloksiin päästään, kun koko henkilöstö johdosta työntekijöihin osallistetaan, ja he toimivat yhteistyössä.

Valmennuksessa osallistujia aktivoitiin tuottamaan omia kokemuksiaan hyvinvoivasta työyhteisöstä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Osallistajat tuottivat ja toivat esiin useita käytäntöjä ja sisältöjä sekä erilaisia tekijöitä, joiden koettiin liittyvän työhyvinvointiin tai sen kehittämiseen.



Kouluttajat peilasivat ja vertasivat ryhmän tuottamia sisältöjä teoriaan, ja toisaalta auttoivat liittämään teoriaa käytännön toimintaan. Valmennuksen osallistajat olivat kokeneita oman alansa ammattilaisia, joten keskusteluihin saatiin näkökulmia, syvyyttä ja monialaisuutta. Valmennuskokonaisisuuden palautteissa korostui ryhmän osallistamisen merkitys teorian käytäntöön soveltamisessa, innovoinnissa ja uusien ideoiden pohtimisessa. Osallistamisen koettiin onnistuneen ja aktiivista ryhmän sisäistä keskustelua ja kokemusten jakamista arvostettiin. Erityisen hyödyllisenä pidettiin sitä, että osallistajat tulivat eri aloilta. Palautteen mukaan tämä tarjosi oivan kurkistusmahdollisuuden eri ammattien maailmaan ja samalla oivalluksen siitä, että vaikka organisaation/yrityksen substanssi on eri, haasteet ovat kuitenkin loppujen lopuksi samoja. Kun ryhmässä pohdittiin asioita yhdessä, saatiin uusia merkityksiä ja ymmärrystä omiin ja oman työpaikan haasteisiin, joihin kyettiin löytämään ratkaisuja.

Osallistajat pitivät kouluttajia asiantuntijoina, joiden tehtävänä oli johdatella ryhmien keskustelua teeman mukaisesti. Teoria-antia pidettiin onnistuneena, vaikka palautteen perusteella uutta tietoa ei juurikaan tullut. Sen sijaan oivalluksia ja asioiden mieliin palauttamisia senkin edestä. Jokaisella koulutuskerralla tehdyistä teemaan sopivista testeistä kouluttajat saivat erityiskiitoksen. Työhyvinvointivalmennuksemme keskeisin anti oli osallistujien kokemusten mukaan yhteiset keskustelut. Ne antoivat näkökulmaa samoihin ilmiöihin toisesta organisaatiosta tai työyhteisöstä katsoen. Monialainen avoin keskustelu ja kokemusten vaihtaminen samoista ilmiöistä eri ympäristöissä olivat hedelmällisiä ja mahdollisti uusia oivalluksia.

Valmennukseen osallistuneiden tehtäviin kuului ideoiden vieminen työyhteisöihinsä kokeiltaviksi. Tämän 'Visiosta konkretiaan' -tehtävän tarkoituksena oli mahdollistaa koulutuksen aikana kuultujen keinojen ja menetelmien sekä toimivien työhyvinvointikäytänteiden siirtymistä ja juurruttamista tai kokeilua työyhteisöihin. Valmennuksen aikana kehitetyt konkreettiset työhyvinvoinnin kehittämismallit liittyivät pääsääntöisesti työssä jaksamiseen, työ ja työaikaergonomiaan, työturvallisuuteen, työn järjestämiseen ja osaamisen tukemiseen ja levittämiseen. Kehittämismallien toteutus jäi joissakin työyhteisöissä kokeiluasteelle, toisissa kokeilut eteni-
vät pysyvimmiksi käytännöiksi. Kokonaisuutena osallistujien aktiivisuus



den tämän tehtävän suhteen olisi toivonut olevan suurempaa, nyt työyhteisökokeilut jäivät osalta osallistujista tekemättä.

Konsultointien kysyntä kasvoi koulutuskokonaisuuden ja ryhmien edetessä. Kysyntää lisäsi varmaankin se, että samoista organisaatioista oli mukana useampia osallistujia. Joissakin tapauksissa osallistujia oli useampia samasta työyhteisöstäkin, vaikkakin sitten eri koulutusryhmissä. Konsultointeja osallistujien työyhteisöihin ja organisaatioihin annettiin pääosin työhyvinvointisuunnitelmiin, nykytilan kartoittamiseen, työssä jaksamiseen ja haastaviin asiakastilanteisiin liittyen.

Lähdekirjallisuus:

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ali, R., Jiang, N., Phalp K., Muir, S. & McAlaney, J. 2015. The Emerging Requirement for Digital Addiction Labels. The 21st International Working Conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (REFSQ 2015). http://rali.bournemouth.ac.uk/wp-content/uploads/2015/03/raian_ali_et_al_2015_refsq_the_emerging_requirement_for_digital_addiction_labels.pdf

Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin+Göös.

Great Place to Work 2018. Suomalaisen työelämän tila 2016. <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/julkaisut/849-suomalaisen-tyoelaman-tila-2016>

Helkama, K. 2015. Suomalaisten arvot: mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Hersey, P. & Blanchard, K. H. 1990. Tilannejohtaminen -tuloksiin ihmisten avulla. Helsinki: Yritysvaimennus.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. 2010. Cultures and Organizations: Software of the Mind. The McGraw-Hill Companies. <http://testrain.info/download/Software%20of%20mind.pdf>

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Ilmarinen, J. 2016. Työkykytalo. Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Kinnunen, U., Siltaloppi, M. & Mauno, S. 2009. Mitkä työn ominaisuudet estävät tai edistävät palautumista? Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno. (toim.). Irtiottoja työstä: Työkuormituksesta palautumisen psykologia. Tampereen yliopisto, psykologian laitos.



- Kolb, D. A. 1985. Learning styles and disciplinary differences. Teoksessa A. W. Chickering (toim.). *The Modern American College*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lehto, A-M & Sutela, H. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki; Tilastokeskus. https://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Mezirow, J. 1991. *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 2000. *Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress*. San Francisco: Jossey Bass.
- Munoz-Bustillo, R., Fernández-Macía, E., Antón, J-I. & Esteve, F. 2011. *Measuring more than money. The Social Economics of Job Quality*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nummenmaa, L. 2015. Tunteet mielessä, aivoissa ja kehossa. Mieli 2015-päivät. Videoitu seminaariesitys. https://www.youtube.com/watch?v=B_1sfeznk7k
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi: sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Poutiainen, O. 2007. Nuorten arvot ja tietoyhteiskunta-asenteet. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Puohiniemi, M. 2014. Schwartzin arvokehä. <https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokeha/>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. (2. uudistettu painos) Helsinki: Edita.
- Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. *Neuroleadership Journal* (1) 44–52.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2011. Joustoa työn vai perheen hyväksi? Teoksessa P. Pietikäinen (toim.). *Työstä, jouta, jaksa: Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus*. Helsinki: Gaudeamus.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. (2. painos) Helsinki: Talentum.
- Schwartz, S. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture* 2 (1). <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>
- Senge, P. M. 1990. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.



Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen -tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf>

Sinokki, M. 2011. Social factors at work and the health of employees. Studies in social security and health 115. Helsinki: KELA. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/25995/Tutkimuksia115.pdf?sequence=2>

Spitzer, M. 2012. Digitale demenz. München: Droemer.

Thomas, K. & Kilmann, R. 2008. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. http://www.organizationimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf

Toppinen-Tanner, S., Bergbom, B., Friman, R., Ropponen, A., Toivanen, M., Uusitalo, H., Wallin, M. & Vanhala, A. 2016. Työ @ Elämä -Opas työpaikoille työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Helsinki: Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131549/Ty%C3%B6%20ja%20el%C3%A4m%C3%A4.pdf>

Tuomi, J. & Äimälä, A-M. 2002. PIRAMK Työhyvinvoinnin kehittämisen malli. (julkaisematon lähde)

Turunen, A. 2015. Maailmanhistorian kukoistavimmat kaupungit. Eli miten erilaisuuden sietäminen synnyttää vaurautta ja sivistystä. Helsinki: Into.

Turunen, T. 2012. Työorientaatio muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Tuulenmäki, A. 2015. Lupa toimia eri tavalla. Koskeeko myös Sote-organisaatioita? Seminaariesitys. Terve-SOS 2015-päivät. <https://www.youtube.com/watch?v=haLvsUEw-s8>

Uotila, T-P. (toim.) 2010. Ikkunoita osaamisen johtamisen systeemiseen kokonaisuuteen. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 293. Vaasa: Vaasan yliopisto.

Venkula, J. 2013. Tekeminen on muutoksen alku – pelkkä tieto ei riitä. Artikkel. Yle elämä. <https://yle.fi/aihe/artikkeli/2013/11/25/vapaa-tutkija-jaana-venkula-tekeminen-muutoksen-alku-pelkka-tieto-ei-riita>

Vuorimaa, P. 2014. 5 Vinkkiä parempaan esimiesviestintään. <https://blog.kauppalehti.fi>

