

ePOOKI

OULUN AMMATTIKORKEAKOULUN TUTKIMUS- JA KEHITYSTYÖN JULKAISUT ISSN 1798-2022

ePooki 120/2020

Hyvinvoivaan työyhteisöön osaamisella ja toimivilla työtavoilla

Kiviniemi Liisa, Uusitalo Jaana (toim.)

22.12.2020 ::

Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan tiedon lisäksi taitoa tunnistaa voimavaroja tuovat ja kuormittavat tekijät muuttuvissa työtilanteissa. Työhyvinvoinnin ymmärtämiseksi tarvitaan käsitystä ihmisestä ja ihmisen moninaisuudesta, kuten erilaisista persoonallisuustyypeistä, erikäisyydestä ja resilienssin kokemuksista Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan myös konkreettisia menetelmiä, joita työyhteisössä kaikki voivat hyödyntää. Aivokuormituksen merkitys tietotyötä tekeville on tunnistettu ja aivoterveysten edistäminen on keskeinen osa työhyvinvoinnin edistämistä.



KUVA: hobbit/Shutterstock.com

Esipuhe

Oulun ammattikorkeakoulun (Oamk) Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö nimesi yhdeksi vuosien 2020–2021 strategiseksi kehittämiskohteeksi henkilöstön työhyvinvoinnin. Keskeisenä toimenpiteenä selkiytetään tehtävänkuvia ja vastuita, joka on myös työhyvinvointia tutkineen organisaatiopsykologi Pekka Järvisen (2017) mukaan olennainen työhyvinvoinnin osatekijä. Työtä tukevien rakenteiden luominen ja selkeästi määritelty perustehtävä ovat työyhteisön toiminnan ja työhyvinvoinnin perusehtoja. Muita perusehtoja ovat työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus sekä toiminnan jatkuvaa arviointia tukeva organisaatio.

Työyhteisömme koostuu asiantuntevista ihmisistä, joilla kullakin on oma ainutlaatuisuutensa, oma historiansa, oma oppimisen, tiedon ja taidon kautta syntynyt osaamisensa. Tämä julkaisu tuo esiin vaikuttavalla tavalla ihmisen kokonaisuutta, holistista ihmiskäsitystä toiminnan taustalla nivottuna muun muassa käyttöteoreettiseen viitekehykseen. Itseohjautuvuus ja voimavarakeskeisyys nousevat erityisesti muutostilanteissa resilienssi-käsitteen ohella ihmisen tärkeiksi ominaisuuksiksi työhyvinvoinnin edistäjinä. Kasvava tietoisuus itsestä ja omasta osaamisesta, mutta myös kuormitustekijöistä, omista rajoista ja palautumiskeinoista parantaa ja kehittää hyvinvointia kokonaisesti, ei vain työssä. MBTI on yksi keino tutustua itseensä ja persoonallisuuden piirteisiin, jotka edistävät työyhteisön toimivuutta ja keskinäistä vuorovaikutusta. Tiimien jäsenten parempi tunteminen lisää ymmärrystä erilaista toimintatapaa kohtaan. Hyvä on olla myös tietoinen tarjolla olevista työhyvinvoinnin tukitoimista, kuten työterveyshuollon mahdollisuuksista, työnohjauksesta, mentoroinnista, avoimesta dialogista työyhteisössä tai työhyvinvointivalmennuksesta.

Hyvinvoivat ihmiset luovat työyhteisön. Ihmisen hyvinvointi on moninainen, eri osa-alueista muodostuva kokonaisuus. Työ ja vapaa-aika, terveydentila ja elämäntilanne, työn tavoitteet ja sisältö sekä työpaineet nivoutuvat yhteen käsitteessä työhyvinvointi. Hyvinvoinnin edistäminen ja työkykyjohtaminen ovat avainasemassa työnantajan näkökulmasta. Ne ovat paljon muuta kuin työergonomian kehittämistä, työterveystarkastuksia tai virkistyspäiviä, vaikka nämä tekijät tärkeitä ovatkin. Olennaisempaa on kuitenkin ennaltaehkäisevä toiminta kokonaisvaltaisen työkyvyn, hyvinvoinnin ja elämäntilanteen eteen, yhteistyössä ja sitoutuneesti työterveyshuollon palveluntarjoajan, henkilöstöhallinnon, johdon ja työntekijöiden kesken. Yhtä olennaista on vahvistaa yhteisöllisyyttä ja luottamukseen perustuvaa kulttuuria myös toiminnan hybridimallissa, jossa tällä hetkellä olemme. Kuulluksi ja nähdyksi tuleminen on ihmisen perustarve myös etätyössä, ja tätä voidaan vahvistaa muun muassa työkykyjohtamisen ja läsnä olevan johtamisen keinoin. Läsnä oleva johtaminen on yksi hyvinvointijohtamisen keskeinen tekijä, jossa korostuu myös esimiehen oma jaksaminen ja esimiesidentiteetin tukeminen muuttuvassa toimintaympäristössä.

Tehtävänkuvien ja vastuiden selkiyttäminen strategisena valintana tukee yhteisön työhyvinvointia ja kehittää samalla työyhteisön toimivuutta. Se on myös tärkeä työhyvinvoinnin johtamista tukeva tekijä, ja mahdollistaa sekä organisaation että henkilöstön perustehtävän laadukkaan toteuttamisen.

Kiitän julkaisuntekijöitä arvokkaan teeman esille nostosta ja monipuolisesta teeman käsittelystä. Julkaisun kirjoittaminen on varmasti tuottanut iloa ja oivalluksia. Olen varma, että lukijat saavat kokea samaa iloa ja oivallusta työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Oulussa marraskuussa 2020

Taina Junttila
Yksikön johtaja
Oamk, Sosiaali- ja terveystieteiden yksikkö

Lähde: Järvinen, P. 2017. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent.



[Työhyvinvointivalmentajakoulutuksella avaintoimijoita työhyvinvoinnin edistämiseen](#)

Uusitalo Jaana, Kiviniemi Liisa

Vahvuuksien tunnistaminen, yhteisöllisyys ja voimavarojen vahvistaminen työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä on Oulun ammattikorkeakoulun Työhyvinvointivalmentajakoulutuksen koulutussisältöjen keskiössä. Työelämässä tarvitaan työhyvinvoinnin edistämisen avaintoimijoita ja heidän välistään yhteistyötä. Innostuneisuus, verkostoituminen ja työhyvinvointikysymysten syvälinen pohdinta kuvaa Työhyvinvointivalmentajakoulutukseen vuosien aikana osallistuneita henkilöitä.



[Työhyvinvointiosaamista opintojen aikana – Työhyvinvointikortti®-koulutus Oulun ammattikorkeakoulussa](#)

Rajakangas Eija, Kiviniemi Liisa

Mistä työhyvinvointi rakentuu? Mikä on yksilön oma rooli ja vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä? Näiden asioiden pohtiminen on tärkeää jo opintojen aikana, jotta työuransa aloittavalla ammattilaisella olisi kykyä ja halua ottaa vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan.



[Oman käyttäteorian merkitys työhyvinvointivalmentajan ammatillisen työotteen rakentumisessa](#)

Pitkänen Annukka, Oja Sanna

Meillä jokaisella on oma ja omanlainen käyttäteoria. Tutkimalla ja pohtimalla käyttäteoriaa ja sen osana olevaa omaa ihmiskäsitystä ne tulevat havaituksi ja mahdollistavat omaa kehittymistämme niin työhyvinvointivalmentajana ja työnohjaajana kuin kouluttajanakin. Käyttäteoriat tarjoavat pohjan sekä oman ajattelun prosessoimiselle ja että käytännön kokemusten peilaamiselle työhyvinvointivalmentajan työssä.



[Psykososiaalinen työhyvinvointi asiantuntijatyössä – keskeisimmät mielen taidot kokonaiselämän hyvinvointia siivittämässä](#)

Marjala Pauliina

Psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämisestä asiantuntijatyössä tarvitaan ymmärtämystä, jotta uudistumiskyvykyys, innovatiivisuus ja osaaminen voivat kukoistaa. Tämä artikkeli on yksi näkökulma ja tutkimusmatka psykososiaalisen työhyvinvoinnin maailmaan.



Eläkön erilaisuus – työyhteisö kukoistukseen erilaisuuden avulla

Mustonen Minna, Gallén Tiina

Työyhteisöt koostuvat monenlaisista persoonallisuuksista. Toimivan yhteistyön näkökulmasta on hyödyllistä ymmärtää erilaisuutta, jotta voimme arvostaa ja hyödyntää jokaisen persoonallisuuden eroja. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen on merkittävä tekijä myös työssä viihtymisen kannalta. Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori on yksi työkalu, jonka avulla voi kehittää itsetuntemusta ja oppia rakentamaan erilaisuutta rakentavasti.



Esimies: tiedätkö, mitä nuoret aikuiset odottavat työelämältä ja sinulta?

Rintamäki Miia, Kiviniemi Liisa

Miten nuoria aikuisia voidaan johtaa, jotta heidän työhyvinvointinsa paranee, innostus työhön säilyy ja he pysyvät organisaation palveluksessa? Kysymys on ajankohtainen, koska suomalainen yhteiskunta on käymässä läpi länsimaiden nopeinta ikärakenteen muutosta. Huomionarvoisia ovat myös nuorten arvojen muutokset suhteessa aiempiin sukupolviin.



Resilienssi yrittäjän vahvuustekijänä

Autio Tanja, Kuosmanen Mirva, Peiramo Jenni, Hautala Eija, Kiviniemi Liisa

Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden nopeiden muutosten vuoksi yritysten on hyvä tarkastella nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei välttämättä selvitä enää tulevaisuudessa. Digitalisaatio, automaatio, globalisaatio, ilmaston muutos, väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen ovat megatrendejä, jotka muuttavat työtä ja työn tekemisen tapaa. Resilienssin voidaan sanoa olevan yksi tärkeimmistä yrittäjän kyvyistä.



Tunnista aivokuormitus työssä – edistä aivoterveyttä

Pääatalo Kati, Saarnio Reetta, Pinola Satu

Oulun ammattikorkeakoulu on osatoteuttajana Tampereen ammattikorkeakoulun koordinoimassa Kestävä aivoterveys -hankkeessa, jossa keskitytään työikäisten aivoterveiden kysymyksiin ja kehitetään aivoterveyttä edistäviä toimintatapoja yhdessä työyhteisöjen kanssa. Hankkeessa aivoterveys mielletään laajana kokonaisuutena sisältäen asioita ja tunteita työuupumuksesta työniloon.



Työpaikoilla tarvitaan avoimen dialogin foorumeita – työnohjaus voi olla sellainen

Pitkänen Annukka, Kiviniemi Liisa

Oletko koskaan istunut työpaikkakokouksessa katsomassa työhyvinvointikyselyn tuloksia ja miettinyt, miten äänesi kuuluu kyselyjen tulosten kautta? Oleellista työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta on kyselyn tuloksista käyty keskustelu ja tulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi. Tarvitaan avointa dialogia, jotta henkilöstön, johdon ja esimiesten monipuolinen ja kehittävä keskustelu mahdollistuu. Työnohjaus on parhaimmillaan avoimen dialogin foorumi.

YHTEENVETO

Kiviniemi Liisa, Uusitalo Jaana

Työhyvinvointiosaamisen merkitys muuttuvassa työelämässä kasvaa. Tarvitaan tietoa ja taitoa huolehtia omasta työhyvinvoinnista sekä näkemystä siitä, mitkä ovat työhyvinvoinnin ainekset työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Osaamista tarvitsevat johtajien ja esimiesten lisäksi kaikki työntekijät. Vastuu yhteisestä työhyvinvoinnista on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Työhyvinvointiosaaminen kuuluu keskeisiin työelämävalmiuksiin, siksi koulutuksen aikana ja työelämän eri vaiheissa on tärkeä oppia työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ja sen edistämistä.

[Lue yhteenveto](#)

Työhyvinvointivalmentajakoulutuksella avaintoimijoita työhyvinvoinnin edistämiseen

Uusitalo Jaana, Kiviniemi Liisa

22.12.2020 ::

Vahvuuksien tunnistaminen, yhteisöllisyys ja voimavarojen vahvistaminen työhyvinvointiin liittyvissä kysymyksissä on Oulun ammattikorkeakoulun Työhyvinvointivalmentajakoulutuksen koulutussisältöjen keskiössä. Työelämässä tarvitaan työhyvinvoinnin edistämisen avaintoimijoita ja heidän välistään yhteistyötä. Innostuneisuus, verkostoituminen ja työhyvinvointikysymysten syvälinen pohdinta kuvaa Työhyvinvointivalmentajakoulutukseen vuosien aikana osallistuneita henkilöitä.



KUVA: inewsfoto/Shutterstock.com

Työelämä tarvitsee työhyvinvointivalmentajia

Työhyvinvoinnin edistämisen tarpeellisuus on tunnistettu työpaikoilla jo vuosien ajan. Kiire, jatkuvat muutokset ja verkostomainen työ haastavat työhyvinvoinnin. Työ koetaan toisaalta monimuotoisena ja innostavana, toisaalta pirstaleisena ja hallitsemattomana. On selvää, että työhyvinvointi täytyy integroida tiiviimmin työn arkeen ja laajentaa siihen liittyvää osaamista kaikissa organisaatioissa. Lisäksi joustavat ratkaisut liiketoiminnassa edellyttävät nopeaa reagoitua ja ketteryyttä myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Valintoja ja päätöksiä ei voida tehdä vanhojen sääntöjen ja tiukasti rajoitettujen yksityiskohtien pohjalta. Ketterä liiketoiminta vaatii joustavia työhyvinvointiratkaisuja. Esimiesten lisäksi työhyvinvoinnin edistämisen avainhenkilöiksi tarvitaan toimijoita, joilla on kiinnostusta ja osaamista yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa kehittää kuhunkin työpaikkaan soveltuvia toimintatapoja.

Näistä lähtökohdista on suunniteltu ja toteutettu Työhyvinvointivalmentajakoulutus, jota on vuosien myötä kehitetty osallistujien ja kouluttajien palautteiden sekä työelämän ajankohtaisten ilmiöiden perusteella. Koulutuksen sisältöjen ytimessä on säilynyt kuitenkin ihminen ja hänen työhyvinvointiinsa yhteydessä olevat tekijät. Tavoitteena on kouluttaa työhyvinvointia tukevia valmentajia organisaatioihin niin, että yksilöt eivät joudu kannattelemaan työhyvinvointiaan yksin.

Työhyvinvointivalmentajakoulutus on toteutunut Oulun ammattikorkeakoulussa jo kahdeksan kertaa. Se aloitettiin Voimaa osaamisesta -hankkeen yhteydessä (2010–2013) yhteistyössä Tampereen yliopiston silloisen työhyvinvoinnin professorin **Marja-Liisa Mankan** kanssa. Hän oli mukana koulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa Voimaa osaamista -hankkeen kautta. Koulutus on toteutunut hankkeen päättymisen jälkeen täydennyskoulutuksena noin vuoden välein. Laajuudeltaan kymmenen opintopisteen laajuiseen koulutukseen on osallistunut eri alojen esimiehiä ja henkilöstön edustajia. Monialaisuus on koettu yhdeksi koulutuksen vahvuudeksi. Työhyvinvoinnin kysymykset ja sen edistämisen menetelmät ovat alasta riippumatta samantyyppiset. Keskustelu on vahvistanut hyvien käytäntöjen jakamista ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen pohdintaa. Koulutuksen ydinsisällöt liittyvät työhyvinvoinnin ilmiöön, viestintään ja valmentamisen menetelmiin sekä itsereflektion taitoihin.

Työhyvinvoinnin voimavarakeskeisyys

Työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohdaksi Työhyvinvointivalmentajakoulutuksessa valittiin Mankan ^[1] jäsenyys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (kuvio 1). Työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö ja hänen työhyvinvointiinsa ovat yhteydessä työ, organisaation ja työyhteisön toimivuus sekä johtaminen. Yksilön voimavarat, motivaatio ja terveys vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen.



KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ^[1]

Tavoitteellisuus, jatkuva osaamisen kehittäminen, organisaation joustava rakenne ja toimiva työympäristö takaavat kestävä pohjan hyvinvoinnille organisaatiolle. ^[1] Tavoitteellisuudella tarkoitetaan selkeää visiota tulevaisuudesta ja strategista toimintasuunnitelmaa sen toteuttamiseksi. Hyvinvoiva organisaatio ottaa vastaan jatkuvasti ulkopuolelta tulevia viestejä ja vaikuttaa siten aktiivisesti omaan kehitykseensä sekä tulevaisuuteensa. Tavoitteiden ja strategioiden suunnitteluun organisaation kannattaa ottaa henkilöstöä mukaan mahdollisimman paljon. Mitä enemmän työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan organisaation toimintaan ja tavoitteisiinsa, sitä kiinnostuneempia he ovat toimimaan yhteisten tavoitteiden

hyväksi. ^[1] Koulutuksessa tärkeää on lisätä itseymmärrystä ja erilaisuuden sietokykyä sen ymmärtämiseksi, että kaikki työyhteisössä eivät koe asioita samoin.

Työelämä on muuttumassa palveluvaltaisemmaksi. Vuorovaikutustaitojen ja yhteistyön merkitys korostuu sen myötä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii osallistumista kaikilta työyhteisössä, eri-ikäisten tilanteen huomioimista ja moninaisuuden lisäämistä. Vuorovaikutustaitojen tärkeyden vuoksi toimivan viestinnän merkitys ja erilaiset tavat viestiä ovat olleet koulutuksen keskeinen ja merkittäväksi koettu sisältö.

Vahvuudet ja ratkaisut esiin valmentamisen menetelmillä

Työyhteisöissä tapahtuu muutoksia koko ajan ja on tärkeää, että jokaiselle löytyy läsnäolon kokemusta, empatiaa, kuuntelua ja aikaa. Voimavarojen tunnistaminen ja niiden hyödyntäminen ovat keskeinen osa omaa työtä. Arvostava kohtaaminen ja tietoinen läsnäolo johtamisessa ovat perustaitoja hyvinvoivilla työpaikoilla, mutta osassa työpaikoissa näihin tarvitaan herättelyä ja perustyökaluja. Usein myös esimiehet ovat oppineet antamaan valmiita ratkaisuja työntekijöille. Tämä ei kuitenkaan ole valmentamisen ydin. Jos työntekijällä on haasteita työhyvinvointinsa kanssa, esimiehen ratkaisut eivät useimmiten vie häntä eteenpäin. Sen sijaan esimiehen olisi hyvä pysähtyä, kuunnella ja valmentaa työntekijää löytämään omat ratkaisunsa. Yksi valmentamisen perustaito on kyky tukea auttaa toisia niin, että sekä tukija että tuettava saavat parhaan hyödyn. Valmentamisen taitoja on jo useissa organisaatioissa harjoitettu onnistuneesti, mutta työhyvinvointinäkökulma on saattanut jäädä irralliseksi ja esimerkiksi työterveyshuollon vastuulle. Valmentamisen määrittely voidaan tiivistää, toisen ihmisen auttamiseksi saavuttamaan omat tavoitteensa hänen omia voimavarojaan käyttäen. Valmentamisen ydinajatus on toisen henkilön auttaminen ilman, että hänelle tarjotaan valmiita ratkaisuehdotusta.

Voimavaroja vahvistavat työhyvinvoinnin edistämisen menetelmät ovat koulutuksesta saatujen palautteidenkin mukaan oleellisia, jotta voi toimia työhyvinvointivalmentajana. Laadimme koulutukseen menetelmistä ja niiden taustalla olevista asioista työkalupakin. Sen osa-alueet on kuvattu kuviossa 2. Vahvuutena Työhyvinvointivalmentajakoulutuksessa on osallistujien ja kouluttajien monimuotoinen osaamistausta ja siihen perustuen kykenimme rakentamaan koulutuksen, jossa käsitellään työhyvinvoinnin edistämisen menetelmiä eri toimintaympäristöissä käytännön esimerkkien kautta.



KUVIO 2. Työhyvinvointivalmentajan työkalupakki

Työhyvinvoinnin edistämistä yhteistyössä esimiesten ja johdon kanssa

Esimiehille voi tulla yllätyksenä, että työpaikalla on tarvetta kiinnittää enemmän huomiota positiivisen ilmapiirin luomiseen. Tulos voi näkyä esimerkiksi 360-arvioinnissa. Voidaan pohtia, johtuuko tämä siitä, ettei osata

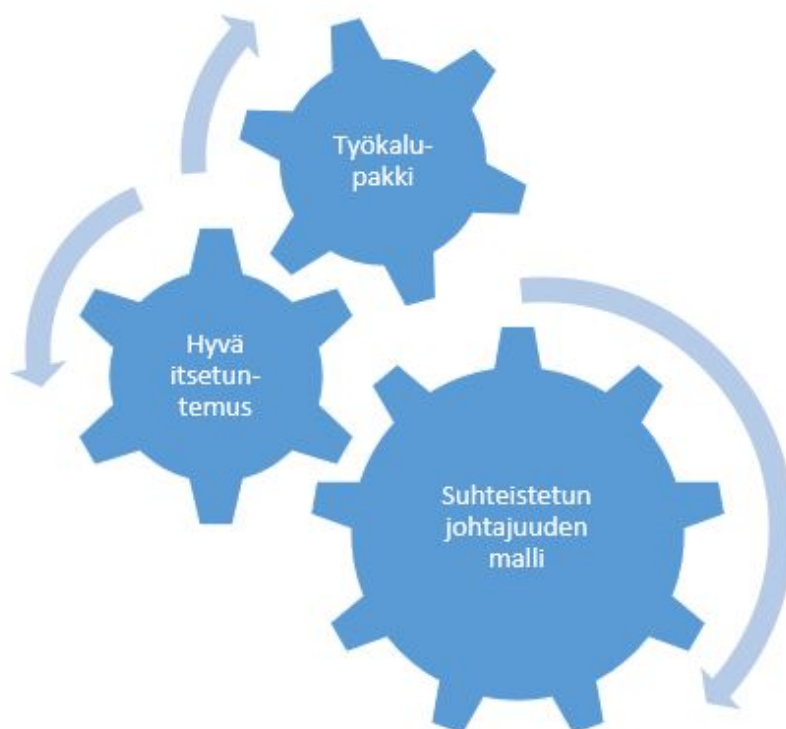
vaikuttaa ilmapiiriin ja luoda parempaa vuorovaikutusta. Siihen on kuitenkin olemassa keinoja ja juuri niitä keinoja olemme opettaneet koulutuksessa.

Osallistava työskentelytapa nostaa energiatasoa, luo myönteistä ilmapiiriä ja kasvattaa luottamusta. On tärkeää, että jokainen tunnistaa tarpeensa ja asettaa omat kehitymisvaatimukset itselleen. Jos työ on vain suorittamista koko päivän, tarvitaan työyhteisöissä muilta osaamista pysäyttää ja kysyä hyviä kysymyksiä, joilla aktivoidaan uteliaisuus asioiden ja ilmiöiden ymmärtämiseen. Emme usko, että pelkästään esimies voi tätä tehdä työyhteisössä, vaan siellä tarvitaan laajemmin osaamista tälle kysymiselle ja kuuntelemiselle. Siksi olemme pitäneet keskeisenä työkaluna ratkaisukeskeisten kysymysten osaamisen. [\[2\]](#) [\[3\]](#)

Työhyvinvointivalmentajakoulutuksessa lähestytään johtamista suhteistetun näkemyksen mukaan eli oletetaan, että näkökulmat rakentuvat sosiaalisesti. Kohtaamisen seurauksena syntyy jatkuvasti uudenlaisia näkökulmia. Siksi näemme tärkeänä, että työpaikalla on hyvät ihmissuhteet ja työhyvinvointi pidetään yhteisen keskustelun ja ymmärryksen aiheena. Juuti [\[2\]](#) tuo esille, että suhteistetun johtamisnäkökulman mukaan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Suhteistettu näkökulma tarkoittaa sitä, että johtaminen on käytäntö, johon eri toimijat ottavat osaa. Käytännössä, koulutuksen kannalta on tärkeää rakentaa paikkoja ja osaamista kaikille työyhteisössä. Erityisesti työhyvinvoinnin kehittämisessä tämä näkökulma korostuu.

Johtamistilanteessa tietoista läsnäoloa on esimerkiksi vakaa päätös siitä, että keskittyy nyt tämän ihmisen kuunteluun, ja vieläpä enemmän kuin pelkkien sanojen kuuntelemiseen ja niiden sisällön ymmärtämiseen; keskittyy tämän ihmisen viestin ja tarkoituksen todelliseen ymmärtämiseen. [\[3\]](#)

Kuviossa 3 esitetään koulutuksessa esillä ollut näkemys työhyvinvointivalmentajan toiminnan kokonaisuudesta. Työhyvinvoinnin edistämiseen tarvitaan kaikkien panosta. Työhyvinvointivalmentaja on keskeinen aktivaattori, puheeksiottaja ja kannustaja esimiesten rinnalla. Työhyvinvoinnin edistäminen tulisi olla osa strategian mukaista toimintaa ja jo senkin vuoksi esimiesten, johdon ja työhyvinvointivalmentajan työskentelyn tulisi olla saumatonta. Suhteutetun johtamisen näkökulman mukaisesti tarvitaan foorumeita, joissa osallistujat tuoda omia näkökulmiaan esille.



KUVIO 3. Työhyvinvointivalmentajan toiminnan osatekijöitä

Palautetta ja kokemuksia koulutuksesta

Osallistujien palautteissa on korostunut tiedon lisääntymisen ohella ryhmäytymisen ja verkostoitumisen merkitys. Koulutuksessa käyty keskustelut ovat olleet ratkaisukeskeisiä ja opiskeltavia menetelmiä on kokeiltu koulutuspäivien aikana. Työhyvinvointivalmentajakoulutuksella on jatkuvaa kysyntää ja sen toteuttaminen jatkuu seuraavinakin vuosina. Myös jatkokoulutusta on toivottu ja sitä suunnitellaan. Koulutus on ollut palkitsevaa myös kouluttajille. Jokaisessa koulutuksessa ymmärryksemme työelämän muutoksesta sekä eri työyhteisöjen vahvuuksista ja haasteista on kasvanut. Ylipäättään pidämme tärkeänä jatkaa keskustelua työhyvinvoinnista eri foorumeilla ja lisätä osallistumista työhyvinvoinnin kehittämiseen kaikilla organisaatiotasolla.

Lähteet

1. [^] [abc](#)Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy.
2. [^] [ab](#)Juuti, P. 2014. Jaetun johtajuuden taito. PS-kustannus.
3. [^] [ab](#)Hellbom, K., Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen Nyt. Tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Edita.

Kuvalähteet

1. [△](#) KUVIO 1. Työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Teoksessa Manka, M-L. 2011. Työn ilo. WSOYpro Oy.

Työhyvinvointiosaamista opintojen aikana – Työhyvinvointikortti®-koulutus Oulun ammattikorkeakoulussa

Rajakangas Eija, Kiviniemi Liisa

22.12.2020 ::

Mistä työhyvinvointi rakentuu? Mikä on yksilön oma rooli ja vastuu työhyvinvoinnin ylläpitämisessä? Näiden asioiden pohtiminen on tärkeää jo opintojen aikana, jotta työuransa aloittavalla ammattilaisella olisi kykyä ja halua ottaa vastuuta omasta työhyvinvoinnistaan.



KUVA: fizkes/Shutterstock.com

Työhyvinvointiosaamista yksilön ja yhteisön hyväksi

Ylioppilaiden terveydenhuoltosäätiön tutkimuksessa vuonna 2016 opiskelijoista 76 % koki fyysisen terveytensä hyväksi tai erittäin hyväksi. Henkisen hyvinvoinnin osalta vastaava luku oli vain 66 %. ^[1] Kun ajatellaan, että opiskelijat ovat muutaman vuoden päästä työelämässä, voidaan selkeästi nähdä työhyvinvointiosaamisen tärkeys.

Työhyvinvointiosaamiseen sisältyy taito huolehtia omasta työhyvinvoinnista sekä vastuu oman toiminnan ja käytöksen merkityksestä koko työyhteisön työhyvinvoinnille. Yksilön kannalta keskeistä on kokemus oman työn mielekkyydestä ^[2] ja mahdollisuudesta hyödyntää ja kehittää osaamistaan työssä ^[3]. Työn kuormittavuus painottuu tämän hetken ja tulevaisuuden työelämässä psykososiaalisiin tekijöihin. Työn nopeatempoisuus, muuttuvat tilanteet, vaihtelevat työympäristöt sekä työn ja vapaa-ajan rajojen hämärtyminen ovat lisänneet aivokuormitusta ja palautumisen vaikeutta, mikä näkyy tilastoissa psyykkisenä oireiluna ja varhaisina eläköitymisinä. ^[4]

Työhyvinvointiosaaminen on ammattialasta riippumatonta osaamista, jossa tiedon lisäksi tarvitaan taitoa tiedostaa omaa toimintaansa ja analysoida erilaisia työhön liittyviä vuorovaikutustilanteita.

Työhyvinvointiosaamisen lähtökohtana voidaan pitää itsetuntemusta sekä voimavarojen ja kuormittavien tekijöiden tunnistamista. Koulutuksen tulisikin tarjota tilanteita, joissa opiskelijan on mahdollista pysähtyä miettimään omaa rooliaan ja toimintaansa yhteisön jäsenenä. Myös omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden tunnistamiseen on tarpeen jo opiskeluaikana paneutua. Työhyvinvointiosaaminen on keskeinen työelämätaito. Sillä tarkoitetaan tietoja ja taitoja, joita tarvitaan työelämässä pärjäämiseen ja menestymiseen. Ne ovat yksilöllisiä resursseja, jotka ammattialasta ja työuran vaiheesta riippumatta tukevat työelämässä toimimista. ^[5] ^[6]

Työhyvinvointikortti®-koulutuksen toteutus

Oulun ammattikorkeakoulu (Oamk) teki vuonna 2018 kolmivuotisen sopimuksen Työturvallisuuskeskuksen kanssa Työhyvinvointikortti®-koulutuksen järjestämisestä osana tutkinto-opintoja opiskelun loppuvaiheessa oleville opiskelijoille. Kyseessä on yhteistyöpilotti, jossa selvitetään korttikoulutuksen sopivuutta ammattikorkeakoulun tarjontaan.

Oamkissa on toteutettu kaksi kertaa Työyhteisön kehittäminen -opintojakso, jonka yhteydessä Työhyvinvointikortti® on suoritettu. Koulutuksen aikana opiskellaan luentojen, tehtävien ja keskustelujen avulla työhyvinvoinnin ulottuvuuksia. ^[7] Koulutukseen on osallistunut tähän mennessä noin 40 opiskelijaa liiketalouden ja sosiaali- ja terveysalan yksiköistä. Opiskelijat ovat opintojensa loppuvaiheessa ja lähes kaikilla on jo jonkin verran työelämäkokemusta. Opintojaksojen toteutuksissa on näkynyt selkeästi tarve keskustella työhyvinvoinnin kysymyksistä ja erityisesti työyhteisöissä eteen tulleista ongelmatilanteista.

Koulutuksen pääteemat liittyvät työhyvinvoinnin osatekijöiden, johtamisen, toimivan työyhteisön ja työhyvinvoinnin kehittämisen tarkasteluun. Luento-osuuden ohella olemme sisällyttäneet koulutukseen pienryhmäkeskusteluja ja pohdintatehtäviä erilaisten esimerkkien avulla. Korttikoulutuksen lisäksi Työyhteisön kehittäminen -opintojakso on sisältänyt oppimistehtäviä, joissa opiskelijat ovat reflektoineet omien työyhteisöjensä käytänteitä sekä pohtineet niiden kehittämismahdollisuuksia.

Opintojen loppuvaiheessa opiskelijoilla on työkokemusta tyypillisesti useasta eri työpaikasta. Opintojakson aikana käydyissä keskusteluissa moni opiskelija on tuonut esille puutteellisen perehdytyksen tai perehdytyksen puuttumisen kokonaan eri työpaikoilla. Nämä palautteet ovat pysäyttäneet meidät opintojaksolla pohtimaan, miksi näin on ja miten asiaa pitäisi tulevaisuudessa kehittää. Perehdytys on työnantajan lakisääteinen velvollisuus ja perustavanlaatuinen tekijä työhyvinvoinnin muodostumisessa.

Kokemuksia ja palautteita työhyvinvointikortti®-koulutuksesta

Kokemukset Työhyvinvointikortti®-koulutuksen sopivuudesta opintojen loppuvaiheen opiskelijoille ovat pelkästään positiiviset. Opiskelijoilla on kykyä ja halua kehittää sekä omaa että työyhteisöjen toimintaa. He haluavat olla mukana vaikuttamassa omien tulevien työyhteisöidensä ilmapiiriin ja hyvinvointiin. He odottavat, että tulevissa työpaikoissa työhyvinvointia johdetaan ja henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua työtä koskevaan päätöksentekoon.

Opiskelijoiden palautteet Työyhteisön kehittäminen -opintojaksolta liittyivät työhyvinvoinnin aiempaa laajempaan ymmärtämiseen ja ylipäättään huomion kiinnittämiseen työhyvinvointia edistäviin ja kuormittaviin tekijöihin. Opintojaksoa pidettiin käytännönläheisenä ja sen avulla sai konkreettisia ideoita työyhteisön ja yrityksen kehittämiseen.

Kouluttajina olemme kokeneet Työhyvinvointikortti®-koulutuksen pitämisen merkityksellisenä ja voimaannuttavana. Olemme voineet kohdata opiskelijat tärkeiden aiheiden parissa ja kehittää yhdessä tulevaisuuden parempaa työelämää.

Lähteet

1. [△]Ylioppilaiden terveydenhoitosäätiö. Korkeakouluopiskelijoiden terveystutkimus. Hakupäivä 20.11.2020.
<https://www.yths.fi/yths/tutkimus-ja-julkaisut...>
2. [△]Uutela, U. 2019. Valmentava esimiestyö työhyvinvointia ja työssä oppimista tukemassa. Fenomenografisen tapaustutkimus esimiesten ja työntekijöiden käsityksistä. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Hakupäivä 22.10.2020.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-144-6>
3. [△]Kultalahti, S. 2015. "Its, so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 22.10.2020.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>

4. [^](#)Huotilainen, M. & Moisala, M. 2018. Keskittymiskyvun elvytysopas. Tuuma-kustannus.
5. [^](#)Kuurila, E. 2014. Uraohjaus ja urasuunnittelu ammattikorkeakoulussa. Väitöskirja. Turun yliopisto. Hakupäivä 20.10.2020.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-5771-2>
6. [^](#)Huovinen, H. & Tiri, M. 2018. Ammatilliset vuorovaikutustaidot ja ammatti-identiteetti osana työelämätaitoja. Opintokokonaisuus Valmiina työelämään! (VALTE) -hankkeeseen. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 22.10.2020.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2018081614538>
7. [^](#)Työhyvinvointikortti®-koulutuksesta suuntaa kehittämiseen. 2020. Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 22.10.2020.
<https://www.tyohyvinvointikortti.fi/>

Oman käyttöteorian merkitys työhyvinvointivalmentajan ammatillisen työotteen rakentumisessa

Pitkänen Annukka, Oja Sanna

22.12.2020 ::

Meillä jokaisella on oma ja omanlainen käyttöteoria. Tutkimalla ja pohtimalla käyttöteoriaa ja sen osana olevaa omaa ihmiskäsitystä ne tulevat havaituksi ja mahdollistavat omaa kehittymistämme niin työhyvinvointivalmentajana ja työnohjaajana kuin kouluttajanakin. Käyttöteoriat tarjoavat pohjan sekä oman ajattelun prosessoimiselle ja että käytännön kokemusten peilaamiselle työhyvinvointivalmentajan työssä. Käyttöteorian muodostaminen on siis keskeinen ja merkityksellinen osa ammatillisen työotteen rakentumista.



KUVA: wavebreakmedia/Shutterstock.com

Käyttöteoria

Chris Argyris ja Donald Schön toivat ensimmäisinä esille käyttöteorian. Käyttöteorialla he tarkoittavat sitä henkilökohtaista ajattelun viitekehystä, niitä perusolettamuksia, joiden mukaan ihminen toimii. Tutkimuksissaan he huomasivat, että yksilöillä on kaksi toiminnan teoriaa: julkiteoria ja käyttöteoria. Julkiteoria on se malli, jolla henkilöt sanovat toimivansa. Käyttöteoria on puolestaan se tapa, jolla yksilö todellisuudessa toimii. [\[1\]](#)

Käyttöteoria pitää sisällään kyseistä asiaa koskevat uskomukset, ennakkokäsitykset, persoonalliset kokemukset, tiedot, arvot ja asenteet. Käyttöteoria on eräänlainen yksilön sisäänrakennettu ohjausjärjestelmä, joka toimii tiedostamattomalla tasolla käyttäytymisen pohjana tai sisäisenä toimintamallina. Tuntemalla oman käyttöteoriaansa ihminen voi tarkastella omaa työtään tai toimintaansa koskevia uskomuksia, ennakkokäsityksiä ja rutiineja. ^[1]

Kehittyäkseen ihmisen täytyy tulla tietoiseksi omasta käyttöteoriastaan. Mitä tietoisempia oman ajattelun perusteista ollaan, sitä paremmin ne voidaan asettaa toisten arvioitavaksi ja saada niistä palautetta. Palautteen perusteella voidaan itse arvioida asiaa ja tutkia sitä palautteen tuomasta näkökulmasta. Näin saadaan mahdollisuus kehittää omaa toimintaa. ^[1]

Tiedostamattoman tutkiminen ei ole yksinkertaista. Avain tiedostamattoman tutkimiseen on ristiriitojen havaitsemisessa ja niiden tutkimisessa, esimerkiksi havaitaan ristiriitoja omista tunteista tai tavoitteen ja toiminnan välillä tai oman käsityksen ja toisen ihmisen käsityksen välillä. Jos voidaan pysähtyä ottamaan selvää, millaisista elementeistä ristiriita koostuu, voidaan päästä omien tiedostamattomien olettamusten jäljille. ^[1]

Oman käyttöteorian ymmärtäminen merkitsee sitä, että tullaan tietoiseksi niistä perusteista, joilla tietoa muodostetaan. Käyttöteorian ymmärtämisen ja ristiriitojen havaitsemisen myötä syntyy motivaatio muutokseen. Tämä mahdollistaa entisestä käyttöteoriasta luopumiset, kun toiminnalle löytyy paremmat perustelut kuin mitä aikaisemmat perustelut olivat. ^[1]

Mutta onko uuden tiedon muuttaminen toiminnaksi yksinkertaista? Ei ole. Välttämättä ei olla tietoisia siitä, millaiselle perustalle ajattelu rakentuu. Tällöin ei pysty prosessoimaan uutta tietoa siten, että sopii olemassa olevaan käyttöteoriaan. Ei pystytä prosessoimaan käyttöteoriaa siten, että se ottaisi vastaan uutta, erilaista tietoa. Ja kun tätä prosessia ei pysty käymään, uudesta tiedosta ei voi tulla osaa omaa käyttöteoriaa ja muutosta ei synny.

Ihmiskäsitys käyttöteorian osana

Usein ihmiskäsitys toimii tiedostamattomana, jolloin sitä ei epäillä tai kyseenalaisteta. Koska ihmiskäsityksessä on luonnostaan mukana tietoisia ja tiedostamattomia aineksia, filosofi Lauri Rauhala pitää tärkeänä määritellä erikseen se ihmiskäsitys, johon viitataan tieteellisissä yhteyksissä sekä se ihmiskäsitys, jota käytetään yleiskielessä. Yleiskielessä käytettävä ihmiskäsitys on laajempi ja pitää sisällään myös tiedostamattomia aineksia. ^[2]

Tutkijan ihmiskäsitys on enemmän tietoinen ja perusteltu käsitys, jotta se voi toimia tieteellisen tutkimuksen perustana. Myös niiden, jotka soveltavat ihmistutkimusta työssään (esimerkiksi työhyvinvointivalmentajat, työnohjaajat, kouluttajat), on hyvä analysoida oma ihmiskäsityksensä. Näin toimien omaa ihmiskäsitystä altistetaan jatkuvalla reflektoinnille ja mahdollisesta se, että mahdollisia puutteita tai virheitä havaitaan ja korjataan. Jotta yksilö voi sisäistää jonkin tieteellisen teorian ihmiskäsityksestä, sen tulisi olla sopusoinnussa hänen oman ajattelunsa kanssa. Vasta sen jälkeen, kun on nähty vaivaa kyseisen tieteellisen teorian sisältämän ihmiskäsityksen ja oman ihmiskäsityksen yhteensovittamisesta, siitä voi tulla oma henkilökohtainen käyttöteoria. ^[2]

Ihmiskäsitys ei tule koskaan täysin valmiiksi, vaan se muokkautuu ja kehittyy elävissä vuorovaikutussuhteissa uuteen, kokemuksen tai tutkimuksen tuottamaan tietoon. Jotta ihmiskäsitys voi muuttua uuden kokemustiedon perusteella, pitää niitä pystyä vertailemaan. Mikäli vertailua ei tee, ihmiskäsitys pystyy muuttumattomana, eikä uutta tietoa ole mahdollista sisäistää. Se jää pinnalliseksi ja ulkokohtaiseksi tiedoksi, joka ei muuta yksilön toimintatapaa. Jotta uusi tieto vaikuttaisi käyttäytymiseen, sitä on prosessoitava mielessä ja tutkittava, miten se muuttaa omaa ajattelua. Erinomainen väline tähän on reflektio. ^[2]

Kokonaisvaltainen ihmiskäsitys

Kokonaisvaltaisessa (holistisessa) ihmiskäsityksessä ajatellaan, että ihmistä ei voida käsittää ilman maailmaa, jossa hän elää. Ihmisten tilanteissa olevista yhteisistä tekijöistä (yhteiskunta, ilmasto, maantieteelliset olosuhteet, kulttuuri, tavat, tottumukset, arvot ja normit) huolimatta tilanne on aina ainutkertainen. Lapsemme, puolisoimme, asemamme yhteiskunnassa, ystäväsuhteemme ovat aina jokaisen omia, ainutkertaisia elämäntilanteitamme. Ihminen siis kietoutuu todellisuuteen oman elämäntilanteensa kautta. Osa tilanteen rakennetekijöistä eli komponenteista määräytyy ennalta, eli niihin ei voi vaikuttaa (vanhemmat, ihonväri, kansalaisuus, yhteiskunta, kulttuuri). Monia tilanteensa komponentteja ihminen voi itse valita ja siten muunnella omaa situationaalisuuttaan (aviopuoliso, ystävät, harrastukset, ammattinsa jne.). ^[2]

Osa elämäntilanteiden rakennetekijöistä eli komponenteista vaikuttaa kehon ja osa tajunnan kautta. Kehon kautta vaikuttavat pääasiassa konkreettiset komponentit, kuten ravinteet ja fyysinen rasitus. Tajunnan kautta ne voivat vaikuttaa, jos niihin liittyy pelkoa. Arvot ja normit vaikuttavat puolestaan vain tajunnan kautta. Situaatioiden komponentteja voidaan tulkita kehon ja tajunnan kannalta uudella tavalla esimerkiksi uudessa ympäristössä esimerkiksi tuomalla tilanteeseen jokin positiivinen tekijä, joka tasapainottaa jotakin negatiivista komponenttia: esimerkiksi pimeänpelkoa voidaan helpottaa laittamalla valot. ^[2]

Käyttöteoriaymmärrys mahdollistaa aidon kohtaamisen

Kokonaisvaltaisessa ihmiskäsityksessä ihmistä tarkastellaan ja ymmärretään kehollisuuden, tajunnallisuuden ja situationaalisuuden kokonaisuutena. Kokonaisuuden tarkastelu, yksilön käyttöteoria huomioiden, on olennaista niin omissa ammatillisissa kehityksissä kuin arkityössä työhyvinvointia edistävissä tehtävissä.

Reflektiivinen tutkiminen, ihmettely ja pysähtyminen mahdollistaa oman ammatillisen kehittymisen ja muutoksen. Erityisen antoisaa reflektointi on ryhmäreflektiona, jolloin toisen ihmisen erilainen ihmiskäsitys ja käyttöteoria tarjoaa ehkä ristiriitaisiakin ajatuksia, ja ne puolestaan mahdollistavat uusia oivalluksia ja näkökulmia myös omaan kehittämiseen.

Oman käyttöteorian jatkuva reflektointi pohtiminen mahdollistaa myös toisen ihmisen yksilöllisyyden ja kokonaisvaltaisuuksien havaitsemisen. Jokaiselle on tärkeä tulla kohdatuksi kunnioitettuna ja tasa-arvoisena, ainutlaatuisena yksilönä. Työhyvinvointityö on hyvä aloittaa olemalla aidosti kiinnostunut ihmisistä, heidän paikallisista käyttöteorioistaan, ymmärryksistään ja niistä merkityksistä, joita eri asiat ja tilanteet luovat. Usein aito kohtaaminen ja kuulluksi tuleminen ovat itsessään jo merkityksellisiä asioita työhyvinvoinnin kannalta.

Käyttöteorian merkitys työhyvinvointivalmentajan ammatillisen työotteen rakentumisessa

Työhyvinvointivalmentajan koulutus on Oulun ammattikorkeakoulussa ammatillista täydennyskoulutusta. Koulutukseen tullaan hyvin erilaisin taustoin. Koulutuksen sisältö on kehittynyt ja muuttunut vuosien aikana. Työhyvinvointivalmentajan ammatillisen työotteen voidaan ajatella rakentuvan hermeneuttisena kehänä ^[3], vuoropuheluna erilaisten teorioiden ja käytännön kokemusten välillä. Hermeneuttisen kehän kautta ymmärrys tutkimuksen kohteesta syvenee vähitellen. Työhyvinvointivalmentajakoulutuksessa teoriataustoina perehdytään mm. kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin viitekehykseen, itsetuntemukseen, hyvinvoinnin kehollisuuteen, viestintään ja vuorovaikutusten näkökulmiin, joihinkin valmennustyökaluihin, valmentavaan johtamiseen sekä työhyvinvointiin osana organisaation strategiaa. Näiden lisäksi osallistujat perehtyvät omatoimisesti työhyvinvoinnin aihepiiriin kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Koulutus tarjoaa siis hyvin erilaisiakin mahdollisia suuntia ja kiinnokohtia käyttöteorian kehittämiseksi.

Koulutuksen aikana ymmärrystä työhyvinvoinnin valmentamisesta työstetään myös yhteisissä dialogeissa ja työpajoissa. Osallistujilla on hyvin erilaisia aiempia koulutustaustoja ja työkokemuksia. Dialogeissa jaetaan tietoa hyvistä kirjoista ja artikkeleista, mutta myös jaetaan hiljaista tietoa erilaisiin kehittämishaasteisiin ja valmennustyöhön liittyen. Työhyvinvointivalmentaja on roolina uudehko ja nimikkeenä sen sisältämät asiat voivat paljonkin vaihdella riippuen siitä, missä yhteydessä nimikettä käytetään. Siten osallistujat luovat yhteistoiminnallisen oppimisen kautta koulutuksen aikana myös ryhmänä käsitystä siitä, mitä kaikkea työhyvinvointivalmentajan työ voi olla ja millaisia menetelmiä työssä voi hyödyntää.

Kokonaisuutena työhyvinvointivalmentajakoulutuksen tavoitteena siis on, että opiskelijat muodostavat osaamisen ja oman käsityksensä siitä, millaista juuri heidän oma työhyvinvointivalmentajuutensa on luonteeltaan, ja millaiseen ihmiskäsitykseen ja työskentelytapoihin se perustuu. Asiantuntijana kehittyminen on vahvasti sekä vuorovaikutteista, että konteksti- ja tilannesidonnaista. ^[4] Tätä prosessia kokonaisuudessaan voidaan ajatella ammatillisen työotteen rakentumiseksi, jolla tarkoitetaan paitsi käyttöteoriaan liittyviä pohdintoja, myös dialogisuuden ja koulutuksen, käytännön kokemusten ja palautteiden kautta jatkuvana rakentuvaa ymmärrystä. On todettu, että uuden ymmärryksen syntymiseksi ajatteluprosessiin on tultava ulkoapäin jotakin uutta tietoa tai teoriaa. Lisäksi uutta tietoa tai teoriaa on sisäistettävä, ja peilattava omiin kokemuksiin ja muiden ajatuksiin, sekä kokemuksen kautta punnittava suhteessa aiempaan tietoon. ^[5] Oman ihmiskäsityksen tiedostaminen ja kehittäminen ja käyttöteorian pohtiminen on työhyvinvointivalmentajuudessa keskeinen osa oman asiantuntijuuden ja ammatillisen työotteen rakentumisen prosessia.

Artikkeli perustuu työhyvinvointivalmentajakoulutuksen päättötyöhön:

Pitkänen, A. 2020. Minä työhyvinvointivalmentajana. Työhyvinvointivalmentajakoulutuksen päättötyö. Julkaisematon lähde. Oulun ammattikorkeakoulu. Oulu.

Lähteet

1. [^ abcde](#) Keski-Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus. 5. p. Oulu: Metanoia Instituutti.
2. [^ abcde](#) Rauhala, L. 2015. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki: Gaudeamus.
3. [^](#) Salonen, T. 2008. Filosofian sanat ja konseptit. 4. uud. p. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.
4. [^](#) Collin, K. 2005. Experience and shared practice – Design engineers' learning at work. Jyväskylä studies in education, psychology and social research 261. Jyväskylä University Printing House, Jyväskylä.
5. [^](#) Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press.

Psykososiaalinen työhyvinvointi asiantuntijatyössä – keskeisimmät mielen taidot kokonaiselämän hyvinvointia siivittämässä

Marjala Pauliina

22.12.2020 ::

Psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämisestä asiantuntijatyössä tarvitaan ymmärtämystä, jotta uudistumiskyvykyys, innovatiivisuus ja osaaminen voivat kukoistaa. Tämä artikkeli on yksi näkökulma ja tutkimusmatka psykososiaalisen työhyvinvoinnin maailmaan.



KUVA: Pauliina Marjala

Psykososiaalinen työhyvinvointi asiantuntijatyössä: miksi aikamme haastaa tämän ymmärtämiseen?

Uudistumiskyvykkäät organisaatiot hyödyntävät asiantuntijoidensa tietoa ja osaamista ketterästi, joustavasti ja nopeasti. Itsetuntemus, minäpystyvyys ja hyvinvoinnista huolehtimisen taidot ovat keskiössä työelämän muutoksessa, joka tähtää yhä itse- ja yhteisöohjautuvimpiin toimintatapoihin [\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[3\]](#) [\[4\]](#) [\[5\]](#).

Muuttuva työelämä ja itseohjautuvan asiantuntijatyön haasteet voivat uhata psykososiaalista työhyvinvointia. Psykososiaalisesta kuormittuneisuudesta tiedetään jo enemmän. Keskeistä siinä on työn sisältöön, organistointiin ja sosiaaliseen toimivuuteen liittyvät tekijät, jotka työtä tehdessä aiheuttavat joko psyykkistä tai sosiaalista kuormittuneisuutta. Haitallinen psykososiaalinen kuormitus voi ilmetä muun muassa yksilön uupumisena, sairauspoissaoloina, psykosomaattisina stressioireina ja työtyytymättömyytenä. Nämä kaikki psykososiaalisen kuormituksen tekijät aiheuttavat työtehon ja itseohjautuvuuden laskua, joka vaikuttaa työn tekemisen tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen [\[6\]](#) [\[7\]](#) [\[8\]](#) [\[9\]](#).

Mitkä tekijät vaikuttavat psykososiaaliseen työhyvinvointiin asiantuntijatyössä: ehdotus kolmesta eniten vaikuttavasta tekijästä työkontekstissa

Työyhteisön sosiaalinen tuki

Väitöskirjassani havaitsin yhteyden koherenssin tunteen vahvistumisen ja sosiaalisen tuen välillä. Koherenssissa on kysymys siitä, että ihminen kokee ympäristönsä tapahtuvat ja oman elämänsä mielekkäänä, hallittavana ja ymmärrettävänä, vaikka ulkopuolisen elämän muutokset olisivat kuinka suuria ja vaativia. Vahva koherenssin tunne auttaa myös tilanteessa, jossa työkuormitus on muuten kovaa esimerkiksi aikapaineen tai vaativan asiakastyön vuoksi. Vahva koherenssin tunne edesauttaa myös liiallisen stressin kehittymistä. Työyhteisön sosiaalinen tuki merkitsee työyhteisössä erityisesti peilausta eli yhteistä pysähtymistä ja keskustelua työn äärelle, luottamusta sekä kokemusta siitä, että omasta työstä saa arvostusta. Työyhteisöissä olisi erityisen tärkeää pysähtyä niiden tekijöiden äärelle, jotka edesauttavat vahvan sosiaalisen tuen syntymistä omassa organisaatiossa [\[10\]](#) [\[11\]](#) [\[12\]](#). Tässä voi apuna käyttää esimerkiksi työnohjausta tai coachausta.

Itseohjautuvan asiantuntijatyön johtaminen

Organisaation sielun ja sielukkuuden oivaltaminen on yksi psykososiaalisen työhyvinvoinnin mahdollistava ydin. Organisaatiot voidaan jakaa erilaisia värejä käyttäen historiallisen kehitysvaiheensa ja hierarkia-asteensa mukaan. Tumman sinivihreä organisaatio Teal edustaa tietoisuutta, itseohjautuvuutta, ketteryyttä ja kokonaisvaltaisuutta. Teal-organisaatiossa ei ole hierarkiaa. Sen toimivuus perustuu vuorovaikutukselle ja yksilön voimavaroja sekä kehitystä tukeville rakenteille. Informaation avoin kulku, yhteinen reflektio, onnistunut rekrytointi ja perehdytys, organisaation merkitys ja tarkoitus, joka sopii yhteen siellä työskentelevän ihmisen arvojen kanssa muodostavat itseohjautuvan psykososiaalista työhyvinvointia tukevan organisaation mahdollisuuden. Teal-organisaatiomalli mahdollistaa parhaimmillaan ihmiskeskeisen ja merkityksellisen työn tekemisen mahdollisuuden, jossa ihmisen sisäinen motivaatio ohjaa hänen työskentelyään. Tavoitteiden asettaminen ja niiden seuranta yhdessä luovat pohjaa toimivalle Teal-organisaatiolle [\[13\]](#).

Dialoginen johtaminen, joka tarkoittaa mm. yhteistä keskustelua työn tavoitteista ja niiden saavuttamisesta on hyvin keskeisessä roolissa psykososiaalisen työhyvinvoinnin kannalta. Luottamukseen perustuva avoin kommunikaatio pitää kiinni organisaation sisällä olevasta osaamisesta. Kyseenalaistaminen, vaikeiden asioiden nopea ja avoin käsittely, ristiriitojen sietäminen ja vastavuoroinen yhteisen ratkaisun löytäminen ovat psykososiaalista työhyvinvointia tukevaa dialogisuutta parhaimmillaan [\[1\]](#) [\[2\]](#) [\[14\]](#). Tärkeä huomio on myös se, että kasvokkainen kommunikaatio on keskeistä erityisesti konflikteja ratkaistaessa.

Työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden löytäminen

Työn merkityksellisyys ja mielekkyys toteutuvat parhaimmillaan silloin, kun niiden läpileikkauspisteet löytyvät yksilö-, organisaatio-, yhteiskunta- ja sosiaaliselta tasolta. Kun psykologiset perustarpeet (autonomia, kompetenssi, yhteenkuuluvuus ja hyväntahtoisuus) toteutuvat, on mahdollisuus saada aikaan merkityksellisyyden kokemusta työstä. Väitöskirjassani tuli esille psykologisen sopimuksen tärkeys organisaatioon liittyen yhtenä merkityksellisyyden lähteenä. Tässä on tosin osin tuntematon maaperä tulevaisuudessa, koska psykologinen sopimus on muutoksessa nykyisessä työelämässä. Sitoutuuko ihminen silloin psykologisesti omaan osaamiseensa ja itsensä kehittämiseen enemmän kuin organisaatioonsa? Miten tällöin käy työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemuksille? Työn mielekkyys ja merkityksellisyys ovat kokemuksellisia tiloja, eikä niiden määrittely aukea yhdenmukaisin määrittelyin. Juuri siksi psykososiaalisen vahvuuden ja hyvinvoinnin löytäminen niiden kautta haastaa työelämän eri tasoja. Esimerkiksi yksilötsaolla voidaan tutkia, mitkä osat ihmisen persoonallisuudessa soveltuvat itseohjautuvaan asiantuntijatyöhön ja mitä yksilö tarvitsee siitä parhaimmalla mahdollisella tavalla selvittääkseen. Parhaimmillaan työn merkityksellisyyden ja mielekkyyden kokemukset synnyttävät ihmisessä vahvan sisäisen motivaation, jolloin työn laatu on korkeatasoista. [\[3\]](#) [\[6\]](#) [\[10\]](#) [\[15\]](#) [\[16\]](#)

Kokonaiselämän hyvinvointi ja mielen taidot

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen eli kokonaiselämän hyvinvointi edellyttää harjoiteltavissa olevia mielen taitoja, jotka kehittävät resilienttiä minäpystyvää mieltä. Nämä mielen taidot ovat juuri niitä taitoja, joihin jokainen meistä voi itse vaikuttaa ja päättää niiden toteuttamisesta. Kokonaiselämän hyvinvoinnin kannalta keskeisiä mielen taitoja ovat levollinen läsnäolo ja tietoisuus, myötätunto ystävällisenä asenteena ja jaettuna inhimillisyytenä sekä sen tutkimisena, mitä kautta ja kenen kanssa olisi mahdollista saada itseään kohtaan enemmän myötätuntoisia ajatuksia ja tekoja. Asiantuntijatyössä ajatusten ja tunteiden suuntaaminen myönteisiin tavoitteisiin sekä omistautuminen itselle syvimpiin ja oikeimpiin arvoihin tukevat minäpystyvyyttä myös mielekkään työasenteen löytämisessä. 11 vuotta sitten ilmestyneessä väitöskirjassani yksi keskeinen tutkimustulos oli, että työhyvinvoinnin kokemus on vahvasti liitoksissa kokonaiselämän hyvinvoinnin kokemukseen. Elämme jatkuvasti kehollis-situationaalis-tajunnallisessa kokonaiselämässämme. Väitöskirjassani uupumisen ehkäisyn keskeinen keino on jatkuva itsereflektio, joka auttaa hahmottamaan omaa hyvinvoinnin tilaa ja tarpeita. Itsensä johtajankin kannattaa löytää ihminen, jolle voi kertoa. [\[13\]](#) [\[10\]](#) [\[16\]](#) [\[17\]](#).

Tässä artikkelissa itsetuntemustaitoja on jaoteltu psykososiaalista työhyvinvointia eniten edistäviksi tekijöiksi työssä sekä hahmoteltu tärkeitä mielen taitoja kokonaiselämän kontekstissa. Näiden taitojen harjoittamisen uskon edistävän psykososiaalista kokonaiselämän hyvinvointia ja siten tukevan uudistumiskyvykkyyttä itseohjautuvassa asiantuntijatyössä. Ihminen on kokonaisvaltainen olento, joka toimii sen hetkessä kehollis-, situationaalis-, tajunnallisessa elämäntilanteessaan. Työ ei ole irrallinen osa hänen merkityskokonaisuuttaan vaan linkittyy hänen kokonaiselämäntilanteeseensa. Siksi on hyvin tärkeää ymmärtää psykososiaalista työhyvinvointia edistäviä tekijöitä sekä työssä että kokonaiselämän kontekstissa.

Tässä artikkelissa oli tarkoituksena hahmotella psykososiaalisen työhyvinvoinnin keskeisiä edistäviä tekijöitä työkontekstissa sekä mielen taitojen näkökulmasta. Seuraavassa artikkelissa olisi kiinnostavaa syventyä siihen, mitkä ovat kolme keskeisintä vapaa-ajalla tapahtuvaa psykososiaalista kokonaiselämän hyvinvointia edistävää taitoa. Lisäksi oman artikkelinsa ansaitsivat kehon ja mielen hyvinvoinnin yhdistävät psykososiaalista hyvinvointia edistävät taidot. Psykososiaalisen työhyvinvoinnin edistämisen keinoin olisi tärkeää löytää tieteellisesti perusteltuja, käytännön työelämään soveltuvia innovatiivisia keinoja ja näkökulmia.

Lähteet

1. ^{ab}Manka, M.L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
2. ^{ab}Manka, M.L. 2010. 1.–3. p. Työn ilo. Helsinki: Sanoma Pro.
3. ^{ab}Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus – Miten organisoitua tulevaisuudessa. Helsinki: Alma Talent.
4. ^uPyöriä, P. 2012. Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus.
5. ^uDeci, E.L. & Ryan, R.M. 2008. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. Canadian psychology / Psychologie canadienne 49 (3), 182–185. Hakupäivä 6.10.2020. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
6. ^{ab}Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käytännöt. Helsinki: Tietosanoma Oy.
7. ^uHarisalo, R. & Miettinen, E. 2011. Luottamus: pääomien pääoma. Tampere University Press.
8. ^uJuuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
9. ^uVartia, M. & Hirvonen, M. 2012. Psykososiaaliset työolot työssä jatkamista edistävinä tekijöinä. Teoksessa M. Perkiö-Mäkelä & K. Kauppinen (toim.) Työ, terveys ja työssä jatkamisajatukset. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 41. Työterveyslaitos, Helsinki.
10. ^{abc}Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisin prosesseina – narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulun yliopisto.
11. ^uFeldt, T. 2000. Sense of coherence: structure, stability and health promoting role in working life. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto.
12. ^uLazarus, R. & Folkman, S. 1984. Stress, appraisal and coping. McGraw-Hill.
13. ^{ab}Laloux, F. 2014. Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness. Diatelo.
14. ^uSyvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
15. ^uSchein, E.H. 2010. Organizational culture and leadership. USA: Jossey Bass.
16. ^{ab}Martela, F. & Pessi, A.B. 2018. Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. Organizational Psychology.
17. ^uPojjula, S. 2018. Resilienssi: muutosten kohtaamisen taito. Kirjapaja.

Eläköön erilaisuus – työyhteisö kukoistukseen erilaisuuden avulla

Mustonen Minna, Gallén Tiina

22.12.2020 ::

Työyhteisöt koostuvat monenlaisista persoonallisuuksista. Toimivan yhteistyön näkökulmasta on hyödyllistä ymmärtää erilaisuutta, jotta voimme arvostaa ja hyödyntää jokaisen persoonallisuuden eroja. Ihmisten erilaisuuden ymmärtäminen on merkittävä tekijä myös työssä viihtymisen kannalta. Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori on yksi työkalu, jonka avulla voi kehittää itsetuntemusta ja oppia rakentamaan erilaisuutta rakentavasti.



KUVA: Amir Ridhwan/Shutterstock.com

Tunne itsesi

Persoonallisuus ei ole vain luonteenpiirteitä vaan se on dynaaminen piirteiden, ominaisuuksien ja käyttäytymismallien suhteellisen pysyvä kokonaisuus [\[1\]](#). Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten tulkitsemme ja

reagoimme kokemaamme, millaisia reaktioita herätämme muissa ihmisissä ja millaisiin ympäristöihin ja ihmissuhteisiin hakeudumme. Yleisesti persoonallisuudella viitataan yksilölle ominaiseen tapaan ajatella, tuntea ja käyttäytyä, joka on kullekin ihmiselle luonteenomainen ja melko pysyvä eri tilanteissa ja eri aikoina [2]. Itsetuntemuksessa on kysymys erityisesti ihmisen persoonallisuudesta ja sen tunnistamisesta. Itsetuntemus auttaa tunnistamaan omat voimavarat, minkä johdosta se kohottaa tervettä itsetuntoa [3]. Itsetuntemus on edellytys kaikelle yksilön, ryhmän ja organisaation positiiviselle kehitymiselle ja kehittämiselle [1].

Henkilön persoonallisuudessa on ainekset työssä viihtymiseen ja onnistumiseen tai turhautumiseen. Oleellista on siis itsensä tunteminen työnsä ja siinä viihtymisen suhteen, mutta myös muiden työyhteisön jäsenten tuntemisen suhteen [3]. Oleellista on myös ymmärtää, että työtä ei tehdä persoonallisuudella vaan esimerkiksi ammattitaidolla, osaamisella ja kokemuksella. Johtaja johtaa muun muassa strategialla, kognitiivisilla taidoilla, toimintamalleilla ja osaamisella [4].

Työpaikalla vuorovaikutustamme ohjaavat persoonallisuustyyppien asemasta yhdessä kirjoitetut ja kirjoittamattomat normit sekä kohteliaisuus- ja käyttäytymistavat ja -säännöt. Luontainen ajattelutapamme on perustyyli, joka ei muutu, mutta persoonallisuutemme vaikuttaa käyttäytymiseemme. Käyttäytyminen voi muuttua hyvinkin paljon ja moneen otteeseen. Yhteistyön kannalta meillä ei ole lupa käyttäytyä persoonallisuuden tavoin, vaan meidän tulee käyttäytyä työyhteisössä asianmukaisesti – toiset huomioiden. Monet organisaation käytännöt voidaan hoitaa esimerkiksi käytösnormeilla.

Tunnista persoonallisuuden erot

Koska työyhteisöjen jäsenet ovat persoonina erilaisia, kuten moninaiset työtehtävät edellyttävätkin, voivat erot persoonallisuuspreferensseissä johtaa toimivaan yhteistyöhön tai pahimmillaan erilaisuutta ymmärtämättömyyden ristiriitatilanteeseen. Dynaamisen persoonallisuusteorian oikealla tulkinnalla voidaan selittää, miksi työpaikoilla työntekijöiden kesken ja esimiehen ja alaisen välillä koetaan jopa henkistä väkivaltaa. Esimerkiksi työntekijä poikkeaa muista työntekijöistä tai työntekijä poikkeaa omista persoonallisuushanteista. Terveet persoonallisuuserot ilmenevät muun muassa erilaisena sosiaalisuutena, erilaisena tapana tulkita informaatiota, erilaisena asennoitumisena kritiikkiin, erilaisena päätöksentekotyylinä tai erilaisina tapoina suhtautua aikatauluihin, suunnitelmallisuuteen. Yksilön elämää helpottaa huomattavasti, jos hän tunnistaa omalle persoonallisuudelleen tyypilliset piirteet ja toimintatavan. Kun tunnistaa oman persoonallisuutensa erityispiirteet ja dynamiikan, voi ymmärtää myös toisia, jolloin jäsenten keskinäinen tuntemus avaavat ovia yhä toimivampaan työyhteisöön [3].

Persoonallisuuden eroihin liittyy myös taipumus työperäiseen ja henkilökohtaiseen stressaantumiseen, mikä puolestaan liittyy konkreettisesti työperäiseen työssä jaksamiseen. Vaikka työssä jaksaminen on paljolti riippumaton varsinaisesta työn määrästä, saattaa siltäkin olla selkeä ja erilainen yhteys eri persoonallisuuksien jaksamiseen. Työn määrä ja miten se annetaan eri persoonille, vaikuttaa oleellisesti työssä jaksamiseen. Persoonallisuuden näkökulmasta pahinta on asiansa osaamattoman esimiehen toimesta väärin tarjottu työn laatu ja määrä erityisesti huonon työilmapiirin omaavalla työpaikalla. Joskus sitä saatetaan käyttää keinona päästä epätoivotusta henkilöstä eroon [3].

Oikea persoona oikeassa työssä, hyvässä motivoivassa ilmapiirissä, osaavan johdon tukemana ja kannustamana, jaksaa työskennellä tuloksellisesti. Tämä erottaa menestyvät ja keskinkertaiset organisaatiot toisistaan. Menestykseen voidaan päästä itsetuntemusta kehittämällä ja sen tiedon avoimella käyttämisellä työyhteisössä ja työyhteisön kehittämisessä, onpa kysymys sitten johtamistaitojen parantamisesta, alaisen toimimisen kehittämisestä, kehityskeskustelujen parantamisesta, tiimitoiminnan kehittämisestä tai johtajuustaitojen kohentamisesta yleensä [3].

Työssä jaksamista heikentäviä tekijöitä työpaikalla on useita muitakin kuin henkilön oma persoona, esimerkiksi epätietoisuus työn tavoitteista, heikko johto, huonot esimies-alaisuus-suhteet, huonot ihmissuhteet yleensä ja edellä mainittujen seurauksena tulehtunut työilmapiiri, työn ja tekijänsä huono yhteensopivuus sekä heikko itsetunto. Usein perussyy jaksamisongelmiin saattaisi ratketa peiliin katsomalla, omia tekemisiä pohtimalla, itsetuntoa vahvistamalla ja omaa itsetuntemusta kehittämällä. Mutta toki itsensä peiliin laittaminen ja peiliin katsominen eivät auta, jos itsestä erityisemmin riippumatta muut tekijät ovat pahassa jamassa. Pitkään solmussa olevat ihmissuhteet työpaikalla alkavat uuvuttaa luonnollisesti ongelmien polttopisteessä olevia, mutta myös sivusta katsojia [3].

Persoonallisuus ja odotukset työyhteisöltä

Työyhteisössä on tärkeää ymmärtää persoonallisuudesta johtuvat erot myös siinä, mitä alaiset odottavat esimieheltään kuin myös siinä, mitä työtä kukin arvostaa. Tämä voi avata ovia yhä tehokkaampaan ja toimivampaan työyhteisöön. Jos emme syystä tai toisesta pysty ilmaisemaan todellisia tarpeita tai turhaumia,

voi tästä syntyä ongelmatilanteita työyhteisössä, jolloin olisikin hyvä ottaa käyttöön erilaisia persoonallisuuksia tukevia käytänteitä. Normaali vuorovaikutus, avoimuus ja palaute luonnollisesti voivat avartaa myös ihmisen näkemystä itsestään, mutta sen täydennykseksi on hyödyllistä käyttää pätevää mitattua tietoa. Esimies pystyy parhaiten hyödyntämään ihmisten kyvyt ja sitouttamaan heitä organisaatioon tunnistaessaan voimavarat ja luontaiset suuntautumiset erilaisissa persoonallisuuksissa ^[3].

Johtaminen onkin suuri ongelma organisaatioissamme monellakin tavalla. Kyvytön johtaja ei havaitse, ei ole kiinnostunut tai ei saa tietää organisaatiossa vallitsevista ongelmista ja/tai aiheuttaa niitä suoranaisesti omilla toimillaan itse. Kyvyttömyys voi koskea sekä asioiden että ihmisten johtamista. Huono johtajuus johtaa heikkoon vuorovaikutukseen, mistä on seurauksena heikko tiedonkulku, mikä puolestaan johtaa huonoihin, edelleen ihmissuhteita jäytäviin päätöksiin. Ylemmän johdon huomion kiinnittyminen ulkoisten intressien hoitoon antaa usein sijaa organisaation sisäisten ongelmien kasvamiselle. Heikko sisäinen johtajuus mahdollistaa sisäisen valtataistelun voimistumisen, mätäpesäkkeiden kehittymisen ja byrokraattisen vallan lisääntymisen ^[3].

Työyhteisön hyvä tai huono henki tai haastavat työyhteisön jäsenet eivät synny tyhjästä, vaan ne ovat lopputulosta erilaisista yksilön tai yhteisön elämään liittyvistä asioista. Ne ovat voineet syntyä yhtä hyvin kodeissa kuin työympäristöissäkin. Sen vuoksi oman henkilöhistorian ja elämäkokemusten läpikäymisellä yksilö voi vahvistaa omaa ihmissuhde- ja vuorovaikutusosaamista, lisätä työyhteisön voimavaroja. Samoin kaikki se työ, mikä tehdään paremman vuorovaikutuksen eteen työyhteisössä, rakentaa yksilön hyvinvointia ^[5].

Toimiva yhteistyö rakentuu vuorovaikutuksessa

Kun puhutaan työyhteisön vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista, puhumme itse asiassa paljon muustakin kuin persoonallisista ominaisuuksista, kuten millaisena ihminen ymmärtää itsensä tai miten hän toteuttaa itseään suhteessa työhön, omaan ammatilliseen osaamiseensa ja kehittymiseensä, työyhteisöön ja organisaatioon. Vuorovaikutus ei ole mikään erillinen asia työyhteisössä. Työpaikan ihmissuhteet ovat hyvin monimutkainen sosioemotionaalinen verkko, joka paljastaa samalla koko työyhteisön toimintakulttuurin ja siihen liittyvän dynamiikan. Kun työyhteisön ihmissuhteissa "tuulee", ydin löytyy usein organisaation prosessissa, johon ihmiset reagoivat henkilökohtaisen tahtonsa, toiveidensa, tunteidensa ja vuorovaikutustapojensa kautta. Tiedostetusti tai tiedostamatta ^[5].

Vuorovaikutuksen toimimattomuus on kiistattomasti merkittävä sekä hyvin- että pahoinvointia tuottava asia organisaatiossa. Se, kuinka yksilö kykenee toimimaan työyhteisössä, riippuu paitsi yksilön persoonasta, myös siitä millainen työympäristö on rakennettu tukemaan yksilön kehitystä ^[5]. Työntekijöiden erilaiset persoonallisuudet luonnollisesti tuovat haasteita keskinäiselle vuorovaikutukselle. Oikein ymmärrettyinä ja hyödynnettyinä henkilöiden erilaisuus on erinomainen voimavara, väärinymmärrettyinä syrjivä jopa työpaikkakiusaamiseen johtava tekijä ^[3].

Voimme kokea osan työntekijöistä vaikeiksi ihmisiksi. Ajattelempa vaikeuden olevan hankalassa ihmisessä, hänen luonteessaan tai tavoissaan, tai ymmärrämme vaikeuden syyn olevan oman ja toisen ihmisen tapojen huonossa yhteensopivuudessa. Saatamme myös ymmärtää vaikeuden syyn olevan omista asenteista tai taidoissa pärjätä kyseisen tavan omaavien ihmisten kanssa ^[6].

Kaikki edellä mainitut hahmottamistavat perustuvat hieman erilaisiin uskomuksiin. Ensimmäisen taustalla on käsitys, että on olemassa helppoja ja vaikeita ihmisiä. Toisessa tavassa vaikeuden uskotaan olevan toimintatapojen huonossa yhteensopivuudessa. Kolmannessa hahmottamistavassa vaikeuksien syyn koetaan olevan omista puutteellisista yhteistyötaitoista. Taustalta on kuitenkin uskomus, että ihminen pystyy tulemaan toimeen kaikenlaisten ihmisten kanssa, kun vain kehittää riittävästi omia asenteitaan ja yhteistyötaitojaan ^[6].

Koemme helpoimmiksi ihmisiksi henkilöt, joiden tapa ajatella ja toimia on vaivatonta ymmärtää. Ajattelutyyli on samanlainen. Emme pysty virittäytymään meille vaikeiden ihmisten maailmaan luontaisella ajattelu- ja toimintatavallamme eli olemalle oma itsemme. Joudumme ottamaan käyttöön huonommin kehittyneitä funktioitamme sekä tyypeistä riippumattomia vuorovaikutustaitoja. Kuuntelutaito on hyvä esimerkki jälkimmäisestä. Kuuntelumme on valikoivaa, eli kuulemme helposti tiettyjä ihmisiä ja tietynlaisia viestejä ja sivuutamme helposti jotkut muut ^[6].

Ajattelutyylin erilaisuus on vain yksi yhteistyövaikeuksiemme syy. Muita syitä voivat olla esimerkiksi ristiriidat sisäisessä rooleissa sekä purkamattomat loukkaukset. Sisäiset roolit tarkoittavat lapsuutemme perusrooleja: äidin rooli, isän rooli, isoveljen rooli, opettajan rooli. Jokaiseen niistä meillä on jonkinlainen tunnesuhde, joka voi olla positiivinen, negatiivinen, neutraali tai kaksijakoinen. Jos tunnesuhteemme johonkin perusrooliin, esimerkiksi isän rooliin, on kovasti ristiriitainen, sama tunnesuhde aktivoituu helposti myöhemmin johonkin tyyliiltään tai asemaltaan samankaltaiseen ihmiseen, esimerkiksi esimieheen ^[6].

Ihmissuhteen vaikeuden syynä voi olla myös joku loukkaava tapahtuma tai sarja tapahtumia, joita emme ole osanneet tai halunneet antaa anteeksi. Tuo kielteinen tapahtuma tai siihen liittyvä tunne kytkeytyy mielikuvaan tuosta ihmisestä. Negatiivinen tunne aktivoituu aina, kun olemme tekemisissä meitä joskus loukanneen ihmisen kanssa. Loukkauksesta tai traumasta johtuvan syyn voi poistaa vain käymällä tämän negatiivisen asian läpi riittävän monta kertaa, ja anteeksi antaminen tulee mahdolliseksi [\[6\]](#).

Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori työkaluna erilaisuuden ymmärtämiseen

Persoonallisuusteoreettisia suuntauksia on useita. Myers-Briggs-tyyppi-indikaattori (myöhemmin MBTI) on yksi työkalu, jolla voimme kehittää itsetuntemustamme ja oppia ymmärtämään toisia, ja sen myötä parantaa työyhteisön toimivuutta. MBTI-indikaattorissa erilaisuutta lähestytään Carl Jungin luoman tyyppiteorian pohjalta. MBTI:n tarkoitus on auttaa ihmistä hyödyntämään ja tunnistamaan omat vahvuutensa, jolloin hän voi käyttää koko persoonallisuuttaan täydellä kapasiteetilla. MBTI onkin persoonallisuuden dynamiikkaa avaava indikaattori, ei testi. Indikaattorin kehitti Katherine Briggs tyttärensä Isabel Myersin kanssa toisen maailmansodan jälkeen. Tavoitteena oli muun muassa ymmärtää ihmisten erilaisuutta rakentavasti ja lisätä tuottavuutta erilaisista ihmisistä koostuvissa ryhmissä [\[1\]](#).

MBTI:n mukaan persoonallisuudessa ollaan erityisesti kiinnostuneita ihmisten arvokkaista eroavaisuuksista. MBTI kuvaa ihmisten ajattelun neljä ulottuvuutta. Syntymästään lähtien ihminen kohdistaa huomionsa erityisesti joko ulkoiseen ympäristöön (E eli Ekstravertti) tai omaan sisäiseen maailmaansa (I eli Introvertti), sekä hankkii informaatiota mieltymystensä mukaan nykyhetkessä ja aistien kautta havaittavassa tiedossa (S eli tosiasiallinen) tai abstraktimmassa muodossa (N eli intuitiivinen). Tehden päätelmiä havainnoistaan joko loogiseen järkeilyyn (T eli ajatteleva) tai tunnepohjaiseen arvostukseen (F eli tunteva) nojautuen. Elämäntyyliasienne ulkomaailmaan suosii suunnitelmallisuutta ja organisointia (J eli järjestelmällinen) tai suosii joustavuutta ja spontaanisuutta (P eli spontaani). Kaikilla ihmisillä on samat ulottuvuudet käytettävissään, mutta niiden järjestys ja painotus vaihtelevat sen mukaan, mitä henkilön osittain geneettinen persoonakin suosii [\[1\]](#).

Indikaattorissa selvitetään kysymysten avulla kumpaa preferenssiä henkilö luontevammin jokaisessa neljässä ulottuvuudessa käyttää. Kirjaimet merkitsevät niistä käytettävää lyhennettä.

E: Ekstrovertti <> I: Introvertti
S: Tosiasiallinen <> N: Intuitiivinen
T: Ajatteleva <> F: Tunteva
J: Järjestelmällinen <> P: Spontaani

Näistä vastakohtista toinen tapa on henkilölle luontaisempi. Tällöin ensisijaisesti käytetyistä preferensseistä muodostuu henkilön nelikirjaiminen persoonallisuustyyppi (kuvio 1). Indikaattorin erilaisia persoonallisuustyyppisiä on kaiken kaikkiaan kuusitoista [\[1\]](#).

	ST	SF	NF	NT	
I	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ	J
I	ISTP	ISFP	INFP	INTP	P
E	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP	P
E	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ	J

KUVIO 1. 16 persoonallisuustyyppiä [\[1\]](#)

On syytä korostaa, että nämä MBTI:ssa olevat preferenssit eivät selitä läheskään kaikkea ihmisten ajattelussa ja käyttäytymisessä. Ne eivät selitä varsinkaan ajattelumme, tunteidemme ja tekemistemme sisältöjä, jotka ovat muistoja niistä ympäristöistä, joissa olemme eläneet, eivätkä informaatioita, jonka olemme vastaanottaneet [\[6\]](#). MBTI:a ei ole tarkoitettu itsensä puolustamiseen taikka esille nostamiseen vaan itsensä hyväksymiseen ja kehittämiseen sekä toisten ymmärtämiseen [\[1\]](#). Huomioitavaa on myös se, että kaikki persoonallisuustyyppit ovat tasa-arvoisia, eikä mikään tyyppi ole toista parempi tai huonompi.

Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia

Kun kehitämme itsetuntemustamme, kykenemme luottamaan toisiimme sekä keskustelemaan vuorovaikutteisesti, on meillä mahdollisuus parantaa työyhteisön toimivuutta. Merkityksellistä ei ole kuitenkaan ainoastaan persoonallisuuden ominaisuudet, vaan myös ymmärrys erilaisista yksilöistä, joilla jokaisella on oma erityinen tapansa elää ja kokea. Se, millaisista näkökulmista työyhteisön jäsenet asioita katsovat ja miten he niistä kertovat, vaikuttaa loppujen lopuksi siihen, millaiseksi työyhteisö ja sen tulevaisuus muodostuvat. Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa kykyjensä ja mahdollisuuksiensa mukaan myös muiden hyvinvoinnista ja onnellisuudesta työyhteisössä. Työhyvinvointi on yksilön omakohtainen kokemus ja näkemys siitä, miten havaitsemme ja tulkitsemme maailmaa yksilöllisten kokemustemme lävitse.

Lähteet

1. ^ [abcdef](#)Routamaa, V. & Hautala, T. M. 2015. Katse naamion taa. Itsetuntemuksesta voimaa. 4. p. Vaasa: Leadec-kustannus.
2. ^ [Metsäpelto](#), R-L. & Feldt, T. (toim.) 2009. Meitä on moneksi: persoonallisuuden psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-kustannus.
3. ^ [abcdeghi](#)Routamaa, V., Järström, M., Hautala, T. & Valkealahti, K. 2002. Itsetuntemuksesta voimaa työssä jaksamiseen. Vaasan yliopiston julkaisut. Hakupäivä 24.4.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:952-476-052-5>
4. ^ [Keltinkangas-Järvinen](#), L. 2016. Ylen aamu-tv: Erilaiset temperamentit työpaikoilla. Ylen aamu 19.9. Hakupäivä 24.4.2020. <https://areena.yle.fi/1-3723502>
5. ^ [abc](#)Mahlakaarto, S. 2016. Persoona työssä: työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille. Helsinki: BoD – Books on Demand.
6. ^ [abcdef](#)Helin, K. 2001. Ihmisten erilaisuus: 16 tyyppiä työelämässä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Kuvalähteet

1. ^ [KUVIO 1](#). 16 persoonallisuustyyppiä. Teoksessa Routamaa, V. & Hautala, T. M. 2015. Katse naamion taa. Itsetuntemuksesta voimaa. 4. p. Vaasa: Leadec-kustannus.

Esimies: tiedätkö, mitä nuoret aikuiset odottavat työelämältä ja sinulta?

Rintamäki Miia, Kiviniemi Liisa

22.12.2020 ::

Miten nuoria aikuisia voidaan johtaa, jotta heidän työhyvinvointinsa paranee, innostus työhön säilyy ja he pysyvät organisaation palveluksessa? Kysymys on ajankohtainen, koska suomalainen yhteiskunta on käymässä läpi länsimaiden nopeinta ikärakenteen muutosta. Huomionarvoisia ovat myös nuorten arvojen muutokset suhteessa aiempiin sukupolviin. Monilla yrityksillä on jo nyt vaikeuksia löytää ammattitaitoista työvoimaa. Lisäksi rekrytointi on yrityksille kallista ja sitoo olemassa olevan työvoiman resursseja. Tämä vuoksi ei ole yhdentekevää, keitä palkataan ja miten heitä johdetaan.



KUVA: Friends Stock/Shutterstock.com

Nuorten aikuisten odotuksia työelämältä

Tässä artikkelissa nuorilla aikuisilla tarkoitetaan 1990-luvulla syntyneitä. Heistä vanhimmat ovat 30-vuotiaita ja nuorimmat 21-vuotiaat ovat vasta tulossa työelämään. Yhteiskunnalliset muutokset ja kasvatus ovat muovanneet jokaisen sukupolven arvomaailmaa ja suhdetta työhön. Nopeiden muutosten keskellä ihmisten ja osaamisen johtaminen ovat avainroolissa. [\[1\]](#)

Nuoret aikuiset odottavat johtamiselta erityisesti yksilöllisten kehitystarpeiden huomioimista ja toivovat esimiehestä ensisijaisesti henkilökohtaista, yksilöllistä valmentajaa, joka tukee, arvostaa ja on reilu. Tämä

haastaa johtamisen nykyiset käytännöt. Alasoinin [2] mukaan Suomessa on kehitettävää erityisesti ihmisten kykyjen monipuolisessa johtamisessa. Johtaminen on edelleen liian kontrollikeskeistä. [1] [2] [3].

Työtehtävien sisältö ja työn merkitys ovat nuorille aikuisille tärkeitä, samoin työpaikan ihmissuhteet ja joustavuus. Nuoret aikuiset odottavat avointa kommunikointia ja arvostusta sekä haluavat tekemisistään jatkuvaa palautetta. [1] Monipuoliset ja mielenkiintoiset työtehtävät ovat nuorille aikuisille työelämän tärkein tavoite. [3] [4] Työn mielekkyys ja tulevaisuuden tavoitteet ovat kaikille henkilökohtaisia ja erilaisia. Tämän selvittäminen vaatii avointa ilmapiiriä ja luottamusta.

Jotta nuoret aikuiset pysyvät organisaation palveluksessa, kasvu- ja uramahdollisuuksista on tärkeä viestiä ja keskustella säännöllisesti jo rekrytointitilanteesta lähtien. Työuransa alkuvaiheessa olevat nuoret aikuiset elävät vanhempia sukupolvia enemmän tässä hetkessä, eivätkä välttämättä osaa kuvitella suunnitelmiaan vuosien päähän. Siksi heidän kanssaan on tärkeää puhua lähitulevaisuudesta ja lyhyestä aikaperspektiivistä. Monet nuoret aikuiset haluavat edetä työelämässä nopeammassa tahdissa kuin vanhempi sukupolvi ja arvostavat sitä, että heillä on tilaa kehittyä ja kasvaa [1] [2] [3]. Sisäisen motivaation syntymistä edesauttaa, kun työtehtävät ovat monipuolisia, kiinnostavia, työntekijä saa palautetta ja voi toimia itsenäisesti. [5]

Toimiva työyhteisö odotusten keskiössä

Nuorille aikuisille hyvä työilmapiiri ja työpaikan sosiaaliset suhteet ovat erittäin tärkeitä ja ne koetaan merkittäviksi työhyvinvointia lisääviksi tekijöiksi. Hyvä työyhteisö kannustaa auttamaan toisia ja olemaan oma itsensä. Luottamuksen ilmapiirissä uskalletaan luoda uutta. [1] [3]

Juutin & Vuorelan [5] mukaan työhyvinvointi muodostuu työn, perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välisestä sopusointuisesta suhteesta. Yksilötasolla itsetuntemus on avainasemassa, jotta henkilö tunnistaa itselleen merkitykselliset asiat, omat voimavarat ja toisaalta kuormittavat tekijät sekä pystyy työstämään niitä. Työyhteisöltä ja johtamiselta työhyvinvoinnin tukeminen vaatii avointa ilmapiiriä ja luottamusta, jotta vaikeistakin asioista uskalletaan puhua. Sosiaalisiiin taitoihin liittyy olennaisesti kuuntelemisen taito [6].

Hyvän työilmapiirin lisäksi kaikkien työyhteisön jäsenten on tärkeää ymmärtää, mikä on organisaation perustehtävä. Silloin työyhteisön jäsenet tietävät, mitä heiltä odotetaan, mihin ollaan menossa, mitä tavoitellaan ja miten heidän tulee osallistua tavoitteen saavuttamiseen. Organisaation arvojen on myös oltava linjassa työntekijän arvojen kanssa, jotta hän pystyy sitoutumaan työyhteisöön. Arvoristiriidat johtavat useissa tilanteissa työpaikan vaihtoon. [2] [7]

Joustavuus voi olla merkittävä kilpailutekijä uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja kokeneiden sitoutumisen edistämiseksi. Se edellyttää luottamusta työntekijän ja esimiehen välillä sekä selkeää viestintää siitä, mitä joustavuus kyseisessä organisaatiossa tarkoittaa. Nuorille ammattilaisille joustavuus on tärkeä arvo, kun etsitään tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä. [1] [3]

Valmentava johtaminen – vastaus nuorten aikuisten odotuksiin?

Valmentavasta johtamisesta on puhuttu jo usean vuoden ajan. Silti on aiheellista kysyä, onko sen ideaa sisäistetty työpaikoilla? Valmentava esimies on hoksauttaja, kysyjä, kuuntelija ja kannustaja, joka on luotettava, asiakaslähtöinen ja yhteistyökykyinen. Valmentajalta vaaditaan hyviä ihmissuhdetaitoja ja itsetuntemusta. Valmentava johtaminen on keskustelevaa ja siinä keskitytään ensisijaisesti ihmisten vahuuksiin. Tavoite on nostaa jokaisen yksilön suoriutumista. Valmentava johtaminen on prosessi, joka jatkuu koko ajan. Se ei siis ole sama asia kuin kerran vuodessa käytävä kehityskeskustelu. [8] [9] [10]

Valmentava johtaminen vaatii esimieheltä tunnetaitoja ja tunnelukkojen ymmärtämistä. Takanen määrittelee tunnelukon opituksi tavaksi reagoida tilanteissa ajatusten, tunteiden ja toiminnan tasolla. Tunnelukot syntyvät lapsuudessa, vahvistuvat toistojen myötä ja ovat aikuisuudessa haitallisia. Ne ovat usein perittyjä. Vaativuuden tunnelukko voi ilmetä siten, että kokee olevansa jatkuvasti riittämätön ja saavutukset tuntuvat tyhjiltä. [11] Tunnelukot voivat olla merkittävä este yksilön kehittymiselle omassa työssään, siksi niistä on hyvä myös esimiesten puhua.

Valmentamisen ohella esimiehen on tärkeä osata myös valtauttaa, jakaa valtaa työtehtävien ja työroolien mukaan. Vallan jakaminen on luottamuksen osoittamista. Nykyajan työelämässä monet työtehtävät ovat projektiluontoisia ja niiden sisällä roolit voivat vaihtua. Esimies on onnistunut, kun hänen vastuullaan olevat henkilöt onnistuvat. [5] [2]

Palkitseminen on yksi haastavimmista johtamiseen liittyvistä asioista myös nuoremman sukupolven kohdalla. Mellasen kyselytutkimuksessa työhön liittyvistä tärkeistä tekijöistä korkea palkka oli vasta sijalla 37. Jokaisella henkilöllä on elämäntilanteen mukaan vaihteleva yksilöllinen raja-arvo, jonka ylittävä palkka ei enää merkittävästi motivoi. [31]

Palkitsemisessa voi kokeilla luovuutta. Pienet palkkiot voivat toimia paremmin kuin yksittäinen suuri bonus ja ovat helpompia hahmottaa. Palkkio voi olla myös siivu hyväntekeväisyysprojektiin, minkä työntekijät ovat valinneet, itse valittu koulutus, ylimääräinen vapaapäivä tai työtehtävien laajentaminen uusille alueille. [31] Tämä edellyttää tietysti esimieheltä ajan tasalla olevaa tuntemusta henkilön osaamisesta ja mielenkiinnon kohteista. Tärkeää on, että työntekijä voi oikeasti omalla toiminnallaan vaikuttaa palkkion saamiseen.

Tulevaisuuden työelämätaitoihin kuuluu olennaisesti muutoksessa työskentely ja elinikäinen oppiminen. Tulevaisuudessa korostuu itseohjautuvuuden eli itsenäisyyden merkitys. [12] Nuoret aikuiset saavat kotoa kuitenkin hyvin erilaiset eväät itsesäätelyyn ja itseohjautuvuuteen [13]. Tämän vuoksi on tärkeää ylläpitää valmentavaa johtamistyyliä ja varmistaa, että kaikki pysyvät mukana. Innostunut henkilöstö on luova, tekee parhaansa organisaation tavoitteiden eteen, tietää mitä heiltä odotetaan ja mikä on heidän tekemisensä merkitys. He saavat virtaa muuhunkin elämään innostavista työpäivistä.

Lähteet

1. ^ [abcde](#) Kultalahti, S. 2015. "Its, so nice to be at work!" Adopting different perspectives in understanding Generation Y at work. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Hakupäivä 10.3.2020.
<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-651-7>:
2. ^ [abcde](#) Alasoini, T. Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa työelämässä. Asiantuntijapuheenvuoro. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 10.3.2020.
<https://m3.jyu.fi/jyumv/ohjelmat/edu/kasvatustieteen-laitos...>
3. ^ [abcdefg](#) Mellanen, A. & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit – Miten meitä tulisi johtaa? Atena Kustannus Oy.
4. ^ Academic Work. 2019. Young Professional Attraction Index 2019. Hakupäivä 17.2.2020.
<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>
5. ^ [abc](#) Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
6. ^ Keltikangas-Järvinen, L. 2017. Temperamentti, stressi ja elämäntilanne. 2. p. Helsinki: WSOY.
7. ^ Gallén, T. 2020. Luento 12.2. työhyvinvointivalmentaja -kouluksessa. Oulun ammattikorkeakoulu.
8. ^ Joensuu, O. 2018. Valmentava johtajuus nuorisojärjestöissä. Uusi tapa johtaa vai uusliberalistisen ajattelun ilmentymä? Hakupäivä 14.8.2020.
<http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201803271464>
9. ^ Bartram, T., Cavanagh, J. & Russel, H. 2017. The growing importance of human resource management in the NGO, volunteer and not-for-profit sectors. The International Journal of Human Resource Management 28 (14), 1901–1911.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1315043>
10. ^ Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita.
11. ^ Takanen, K. 2011. Tunne lukkosi – vapaudu tunteiden vallasta. Helsinki: WSOY.
12. ^ Jousilahti, J., Koponen, J., Koskinen, M., Leppänen, J., Lätti, R., Mokka, R., Neuvonen, A., Nuutinen, J. & Suikkanen, H. 2017. Työ 2040. Skenaarioita työn tulevaisuudesta. Demos Helsinki & Demos Effect. Hakupäivä 6.10.2020.
<https://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2017/01...>
13. ^ Tahkokallio, K. 2019. Lasten itsesäätelykyvyn tukeminen. Luento 25.9, Oulu.

Resilienssi yrittäjän vahvuustekijänä

Autio Tanja, Kuosmanen Mirva, Peiramo Jenni, Hautala Eija, Kiviniemi Liisa

22.12.2020 ::

Toimintaympäristön ja asiakkaiden tarpeiden nopeiden muutosten vuoksi yritysten on hyvä tarkastella nykyisiä toimintatapojaan, koska niillä ei välttämättä selvitä enää tulevaisuudessa. Digitalisaatio, automaatio, globalisaatio, ilmaston muutos, väestön ikääntyminen ja kaupungistuminen ovat megatrendejä, jotka muuttavat työtä ja työn tekemisen tapaa. Resilienssin voidaankin sanoa olevan yksi tärkeimmistä yrittäjän kyvyistä. Kyseessä on myös ominaisuus, jota on mahdollista kehittää. Resilientti yritys pystyy sopeutumaan, selviytymään ja kasvamaan, sekä tarkistamaan tavoitteita ja strategioita muutosten keskellä.



KUVA: Jeremy Bishop/Unsplash.com

Positiivisuus resilienssin edistäjänä

Resilienssi tarkoittaa selviytymistä vastoinkäymisistä huolimatta. Sitä voidaan tarkastella sekä yksilön että yhteisön näkökulmasta. Yksilön resilienssi voidaan määritellä kolmen osatekijän avulla, joita ovat stressin sietokyky, ongelmanratkaisukyky sekä kyky hakea ja vastaanottaa apua. ^[1] ^[2] Yritysmaailmassa resilienssi mielletään yrityksen kyvyksi selviytyä, sopeutua ja kasvaa muutosten keskellä. Olosuhteiden muuttuessa resilienssi yritys kykenee uudistumaan ja muuttamaan liiketoimintamallejaan ja strategioitaan. ^[2]

Aution, Kuosmanen & Peiramon opinnäytetyössä ^[3] tutkittiin yrittäjien resilienssiin liittyviä kokemuksia. Lisäksi kehitettiin työtapoja resilienssin vahvistamiseen yrityksen kehittämisessä. Artikkelissa kuvataan tutkimustulosten ^[3] pohjalta neljää eri yrittäjän resilienssiin vaikuttavaa tekijää, joihin kannattaa panostaa ja joiden kehittämisestä on hyötyä sekä yrittäjälle itselleen, että hänen yritystoiminnalleen. Haastatelluilla yrittäjillä oli positiivisuutta ja uskoa omaan tekemiseen. Positiivinen ajattelu on hyvän itseluottamuksen

perusta. Hyvää itseluottamusta voidaan luoda positiivisella itsereflektiolla, selkeällä mielikuvalla ja unelmilla. Terve itsekritiikki on osa hyvää itseluottamusta. Kun valmistaudutaan suorituksiin, positiiviset ajatukset ohjaavat suoritusta oikeaan suuntaan. Ajatuksilla voidaan siis vaikuttaa itseluottamukseemme tai sen puutteeseen. ^[4]

Positiivinen elämänasenne on asioita eteenpäin vievä voima. Liukkonen ^[5] kuvaa neljää positiivisuutta luonnehtivaa asiaa: rohkeutta, toivoa, optimismia ja huumorintajua. Hänen mukaansa onnellisuudella on suora yhteys työn kokemiseen. Jos työtä tehdään vain rahan saamiseksi ja urakehitykseen liittyy liian kunniahimoisia tavoitteita, työ voi tuntua ahdistavalta. Kun työ on kutsumus, se on itsessään mielenkiintoista ja työntekijän on helppo aidosti sitoutua siihen. Tutkimuksessa osa yrittäjistä korosti positiivisen asenteen vaikuttavan omaan jaksamiseen ja yrittäjyyteen. Huomioitavaa oli, että haastatteluissa yrittäjät eivät maininneet huumoria voimavarana.

Jatkuvien muutosten ja ulkoapäin tulevien paineiden keskellä voi olla haastavaa ylläpitää positiivista asennetta. Positiivinen organisaatio rakentuu myönteisistä käytännteistä, myönteisistä ihmissuhteista, yksilöllisten vahvuuksien hyödyntämisestä, positiivisesta johtajuudesta sekä emotionaalaisesta hyvinvoinnista. Mitä vahvempia nämä osa-alueet ovat, sitä parempia tuloksia organisaatio saavuttaa niin henkilöstön hyvinvoinnissa kuin myös tuloksellisuudessa, tehokkuudessa ja laadussa. ^[6]

Palautumisen tärkeys

Tuloksista ilmeni, että yrittäminen ja perheen yhdistäminen oli haastavaa. Siitä huolimatta osa yrittäjistä oli tietoisesti panostanut vapaa-ajan ja työn erottamiseen. Yrittäjät ymmärsivät, että palautumista edistävä vapaa-aika kannatti käyttää sellaiseen tekemiseen, jota ei voi omassa työssä tehdä. Esimerkiksi, kun työ on henkistä ja jatkuvaa aivovoimistelua, itseään voi kehittää vapaa-ajalla fyysisesti ja päinvastoin tai voi varata kalenteriin pari kertaa viikossa useamman tunnin tyhjää aikaa ja käyttää sen, niin kuin parhaalta tuntuu. ^[4]

Sandström ^[7] kuvaa työn ja palautumisen välillä vallitsevan tasapainon, mikäli työntekijä ehtii palautua työn kuormituksesta vapaa-aikana. Epäsuhtatilanteesta puhutaan, mikäli työntekijä joutuu kohtaamaan työnsä vaatimukset väsyneenä ja ilman riittävää palautumista. Mikäli epäsuhtatilanne on voimakas ja pitkäkestoinen, se on riskitekijä työntekijän terveydelle ja hyvinvoinnille. Työajan jälkeinen palautuminen vaikuttaa siis oleellisesti siihen, kuinka henkilö kykenee seuraavana työpäivänä kohtaamaan työn vaatimukset ja ponnistelemaan vastatakseen niihin. Jos työntekijä ei ole riittävästi palautunut, hänellä on tavallista heikommat voimavarat kohdata työhön liittyvät vaatimukset. Myös työhön liittyvät kielteiset tunteet ja stressi lisääntyvät. ^[8]

Toimeenpanon taito eli volitio

Ongelmanratkaisutaidot ja kyky pyytää apua ja delegoida vaikuttavat merkittävästi yrittäjän resilienssiin. Toinen tärkeä kyky ja vaikuttava tekijä on volitio. Vaikka yrittäjällä olisi motivaatiota visioiden toteuttamiseen, tulisi hänellä olla myös toimeenpanontaitoa eli kykyä viedä asiat käytäntöön. Volitio ohjaa tavoitteen saavuttamista ja sen avulla voidaan tietoisesti ja johdonmukaisesti säädellä ja hyödyntää omaa henkistä pääomaa, sekä ympäristötekijöitä tavoitteiden saavuttamiseksi. Parpein ^[9] mukaan volitio ilmenee käytännötasolla työvireenä, työvireen ylläpitona, sekä työvireen suuntaamisena tavoitteen saavuttamisen kannalta oikeisiin asioihin. Tällöin motivaatio on vain osatekijä. Volitio varmistaa, että työskentelytilanteessa väliin tulevat tekijät, kuten häiriöt, keskeytykset, työ kannalta toisarvoiset seikat eivät vie työskentelyn fokusta alkuperäisestä tavoitteesta. Toisaalta väliin tulevat tekijät eivät myöskään häivyttä alussa syntyynyttä innostusta ja positiivista virettä, jonka turvin tavoitteita lähdeittiin saavuttamaan.

Aution, Kuosmasen & Peiramon ^[3] opinnäytetyön tuloksista ilmeni, että yrittäjillä oli havaittavissa vahvasti volitionaarinen suhtautumistapa työhön ja sen kehittämiseen. Kokeneetkin yrittäjät olivat edelleen innostuneita ja kiinnostuneita omasta alastaan ja heiltä löytyi uskoa ja luottoa omaan tekemiseensä. Parpein ^[9] mukaan volitio varmistaa organisaation aikomusten ja suunnitelmien toteutumisen, sekä tätä kautta tavoitteiden ja tulosten saavuttamisen. Volition merkitys muutoksessa ja muuttuvassa ympäristössä onnistumiselle on ratkaisevaa.

Korvaamaton strategia

Jatkuvat muutokset ja uudistuminen vaativat yrityksiltä kykyä oppia uutta ja kykyä muuttua tilanteen niin vaatiessa. Uudistuminen vaatii luovuutta, innovatiivisuutta ja kykyä ennakoida muutosta. Missio, visio ja arvot ovat osatekijöitä yrityksen strategian määrittelyssä. Missio on organisaation olemassaolon syy, yrityksen perustarkoitus ja sen ydintoimintaa. Visio on tahtotila eli jotain mitä halutaan saavuttaa. Arvot taas ovat

yrityksen tapa toimia ja kaikkien toivotaan toimivan yrityksen arvojen pohjalta. Strategia on suunnitelma, jolla pyritään saavuttamaan tavoiteltu päämäärä. ^[10]

On nähtävissä, ettei jatkuvaa muutosta sisältävä aikakausi ole suosiollinen strategian korostamiselle. Nykyhetken keskittyvä operatiivinen toiminta saattaa tuntua houkuttelevammalta, kun ongelmat ovat monimutkaisia ja ajankohtaisia, osa yrityksen arkista tekemistä. Parhaimmillaan huolella valmisteltu strategia on kuitenkin muutosteoria siitä, kuinka toiminta ja resurssit voivat optimaalisella tavalla edistää tavoiteltavaa tulevaisuutta. Hedreniuksen ja Johanssonin ^[11] mukaan joustavan yrityksen rakentamisen tulisi pohjautua strategiaan, jonka avulla yrityksen toimintatapoja kyetään tarvittaessa muuttamaan ja kilpailukykyä parantamaan. Oli yllättävää havaita, ettei tutkimuksessa mukana olleilla yrityksillä ollut laadittuna strategiaa, vaikka yrittäjillä oli visio siitä, mihin halusivat yritystoimintaansa tulevaisuudessa ohjata. Kun strategian tavoitteena on antaa vastaus siihen, miten tavoite saavutetaan, uhkana on, että yritystoiminta ilman strategiaa menettää tehokkuutta ja riski harha-askeliin kasvaa.

Jatkuvasta uudistumisesta käytetään myös termiä ketteryys. Ketteryys on kykyä ennakoita ja reagoida nopeasti muuttuviin tilanteisiin. Jatkuvaan uudistumiseen tarvitaan strategista ja operatiivista ketteryyttä. Strateginen ketteryys tarkoittaa, että strateginen ajattelu on läsnä kaikilla organisaation tasoilla ja strategiaa päivitetään ja kirkastetaan jatkuvasti. ^[10] Strategisesti ketterä organisaatio kykenee ennakoimaan ja havaitsemaan avautuvia mahdollisuuksia, sekä reagoimaan muutoksiin niistä hyötyen. Strategisesti resilienssillä on neljä kehityshaastetta. Ensinnäkin organisaation tulee sisäistää ajatus, että ympäristön muutos on jatkuvaa. Toiseksi organisaatio tarvitsee uusiutumiskykyä ja rohkeutta kokeilla erilaisia toimintatapoja vanhojen strategioiden sijaan. Kolmanneksi organisaation tulee suunnata resursseja vanhoista ja jo olemassa olevista tuotteista ja palveluista myös uusiin innovaatioihin ja asiakkuuksiin. Neljänneksi organisaation on kyettävä kyseenalaistamaan parhaan arvons etsimistä korostavaa kulttuuria ja sietämään luontaista ristiriitaa sen ja uusiutumisen välillä. Mikäli organisaatio pystyy vastaamaan näihin kehityshaasteisiin, sillä on strategista resilienssiä, eli kykyä ymmärtää ympäristöä, luoda strategisia vaihtoehtoja ja uudelleen järjestäytyä kilpailijoita nopeammin. ^[12]

Miten lisätä resilienssiä?

Joustavuus ja ongelmanratkaisukyky ovat keskeisiä resilienssiin liittyviä käsitteitä. Joustavuus ja kyky tehdä nopeita ratkaisuja ovat tärkeitä ominaisuuksia myös yrittäjyydessä. Esimerkiksi Korkeila ^[13] kuvaa joustavuuden ilmenevän halukkuutena kokeilla uusia keinoja ja kykyä ajatella asioita eri näkökulmasta. Psykologisen joustavuuden käsitettä määrittelyt Pietikäinen ^[14] toteaa joustavuuden vaikuttavan myönteisesti ihmisen toimintakykyyn ja tyytyväisyyteen. Myös Manka & Nuutinen ^[15] korostavat toimintatapojen tarkastelun tarpeellisuutta nopean muutoksen vuoksi.

Resilienssi on koulutuksen ja harjoitusten avulla kehitettävä taito. Kehittämisen lähtökohta on, että yrittäjä pitää hyvää huolta itsestään. Lisäksi resilienssitaitoa voidaan kehittää uudelleen arvioimalla omia ajatusmalleja ja etsimällä tapoja auttaa itseään erilaisissa kriisitilanteissa. Omiin kykyihinsä luottavien ihmisten katsotaan olevan johdonmukaisempia myös haasteista selviytymisessä. Määrätietoisien koulutuksen avulla voidaan omaksua tärkeitä taitoja, kuten stressinhallintaa, voimavarojen etsimisen taitoa, joustavuutta, sekä kykyä kohdata tulevaisuus myönteisellä tavalla. Koulutus auttaa myös laajentamaan toimintakykyä, näkemään itsensä aikaansaavana yksilönä ja toteuttamaan henkilökohtaisia ja ammatillisia tavoitteita. ^[16]

Artikkeli perustuu opinnäytetyöhön:

Autio, T., Kuosmanen, M. & Peiramo, J. 2019. Yrittäjien kokemuksia resilienssistä. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112823057>

Lähteet

- ¹ [^] ^{abc} Poijula, S. 2018. Resilienssi – Muutoksen kohtaamisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- ² [^] ^{ab} Lipponen, K., Litovaara, A. & Katajainen, A. 2016. Voimaa: Hyvän elämän polku. 1. p. Helsinki: Duodecim.
- ³ [^] ^{abc} Autio, T., Kuosmanen, M. & Peiramo, J. 2019. Yrittäjien kokemuksia resilienssistä. Oulun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Hakupäivä 22.10.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112823057>
- ⁴ [^] ^{ab} Liukkonen, J. 2017. Psykkinen vahvuus. Jyväskylä: PS-kustannus.
- ⁵ [^] Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell Oy.
- ⁶ [^] Wenström, S., Uusiautti, S. & Määttä, K. 2018. How does the PRIDE theory describe leadership and organization that enhances vocational education teachers' (VET) enthusiasm? An analysis of enthusiastic Finnish VET-teacher's perceptions. European Journal of Workplace Innovation 4 (1), 79–

94. Hakupäivä 6.11.2020.

<https://doi.org/10.46364/ejwi.v4i1.502>

7. [^Sandström, M.](#) 2010. Psykye ja aivotoiminta. Neurofysiologinen näkökulma. Helsinki: WSOY pro Oy.
8. [^Tirkkonen, M. & Kinnunen, U.](#) 2010. Työhyvinvointi vahvistuu varhaiskuntoutuksessa: ASLAK-kuntoutuksen ja Työhyvinvointiremontin vaikuttavuus. Miina Sillanpään Säätiön julkaisusarja A:8. Helsinki.
9. [^abParppe, R.](#) 2018. Tee, toimi, saa aikaan. Kehitä ja johda toimeenpanoa. Helsinki: Alma Talent Oy.
10. [^abSydänmaanlakka, P.](#) 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
11. [^Hedrenius, S. & Johansson, S.](#) 2016. Kriisituki. Ensiapua onnettomuuksien, katastrofien ja järkyttävien tapahtumien käsittelyyn. Helsinki: Tietosanoma.
12. [^Airola, M., Nieminen, M., Talja, H., Tuovinen, J. & Viitanen, K.](#) 2017. Muutosjoustavuus. Organisaation resilienssin tukeminen. Espoo: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy.
13. [^Korkeila, J.](#) 2017. Terve mieli terveissä aivoissa. Helsinki: Duodecim.
14. [^Pietikäinen, A.](#) 2017. Joustava mieli tukena elämän kriiseissä. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
15. [^Manka, M. & Nuutinen, S.](#) 2013. Sosiaalinen ja psykologinen pääoma työuran jatkamisen edistäjinä. Työpoliittinen aikakauskirja. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
16. [^Linde-Leimer, K. & Wenzel, T.](#) 2014. Resilience – a key skill for education and job. Käyttäjän opas. Hakupäivä 15.10.2020.
http://www.resilience-project.eu/fileadmin/documents/Guidelines_fi_2014.pdf

Tunnista aivokuormitus työssä – edistä aivoterveyttä

Pääatalo Kati, Saarnio Reetta, Pinola Satu

22.12.2020 ::

Oulun ammattikorkeakoulu on osatoteuttajana Tampereen ammattikorkeakoulun koordinoimassa Kestävä aivoterveys -hankkeessa, jossa keskitytään työikäisten aivoterveiden kysymyksiin ja kehitetään aivoterveyttä edistäviä toimintatapoja yhdessä työyhteisöjen kanssa. Hankkeessa aivoterveys mielletään laajana kokonaisuutena sisältäen asioita ja tunteita työuupumuksesta työniloon. Aivojen hyvinvoinnin näkökulmasta on tärkeää tunnistaa nimenomaan aivokuormitus omana kuormitustekijänään ja löytää keinoja kehittää omaa työtä aivoterveyttä edistäväksi. Tässä on myös johtamisella suuri merkitys, sillä vaikka aivoterveys on jokaisen oma pääasia, niin johtamisella on merkittävä rooli siinä, että työpaikan käytänteet mahdollistavat aivoterveyttä tukevan työn.



KUVA: Emily frost/Shutterstock.com

Aivoterveys pääasiana

Kevään 2020 koronaepidemian aiheuttamat poikkeusolot työssä ja vapaa-ajalla ovat osittain jatkuneet myös syksyllä 2020 [\[1\]](#) [\[2\]](#). Monissa organisaatioissa on edelleen suositeltu etätöiden tekemistä silloin, kun se vain on mahdollista. Etätöysoositukset ovat aiheuttaneet uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita aivotyön tekemiseen; osaanko käyttää etäyhteyksiä ja uusia sovelluksia, kuinka tauotan työpäivää ja huolehdin omasta jaksamisestani? Aivotyöllä tarkoitetaan työtä, jossa korostuu erityisesti tarve käyttää aivoja fyysisen toiminnan sijaan. Aivotyö on tiedolla työskentelyä, jossa keskeistä on työn kognitiiviset eli tiedonkäsittelyn vaatimukset sekä jatkuva tarve oppia ja päivittää osaamista. Aivotyössä korostuu myös se, että työtä tehdään pääasiassa tieto- ja viestintätekniikan avulla. Aivotyössä korostuu kognitiivinen ergonomia. Kognitiivisen ergonomian ollessa kunnossa ihmisen suoriutuminen työtehtävissä paranee ja aivojen turha kuormittuminen vähenee. [\[3\]](#)

Koronakevään tutkimustulokset osoittavat, että kognitiivisten toimintojen, kuten muistin ja tarkkaavaisuuden häiriöt kasvoivat aiempaa enemmän etätöitä tehneillä, mutta toisaalta etätöntekijöillä havaittiin laskua kroonisessa työväsymyksessä. Näiden työterveyslaitoksen uusien tutkimustulosten valossa näyttäisi myös siltä, että kevään aikana etätöitä tehneiden kohdalla lisääntyi kokemus työn imuista. Sitä kasvattivat kokemus työn itsenäisyydestä ja uusien työtapojen oppimisesta, joskin tulosten mukaan tunne työssä tylsistymisestä kasvoi etätöitä tehneillä. Työhyvinvoinnin riskitekijöinä etätöitä tehneiden kohdalla olivat vähäisempi työyhteisön tuki, muun elämän ja työn yhteensovittamisen haasteet sekä vähäisempi taukojen pitäminen työssä. Tulosten mukaan työyhteisöltä, esimiehiltä ja työtovereilta saatu tuki ja aloitteellinen uusien työtapojen omaksuminen ovat yhteydessä työn imuun ja pienempään riskiin työuupua, joten niihin tulisi panostaa riippumatta siitä työskennelläänkö etänä vai työpaikalla. ^[4]

Pimenevän syksyn alkajaisiksi viikolla 39 Suomessa vietettiin Aivoviikkoa. Teemaviikolla suomalaisia muistutettiin aivoterveystieteen merkityksestä. Vuosina 2018–2020 Aivoviikon teemana onkin ollut "Vaali aivojasi". Teemalla halutaan muistuttaa, että jokainen voi pitää huolta ainutkertaisesta päämastaan, aivoistaan, ja samalla pienentää riskiään sairastua muistisairauksiin. Aivoviikon aikana tuodaan esiin, että pienilläkin valinnoilla on merkitystä ja jokaisella meistä on avaimet omaan muistiterveyteensä. ^[5] Aivoterveystieteen merkityksestä ihmisen kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille kertoo myös se, että aivoterveystieteen nostettu yhdessä mielen terveyden kanssa Lääkärisseura Duodecimin ja Suomen Akatemian ^[6] yhteistyössä toimittamaan konsensuslausumaan, Aivot ja Mieli – terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen. Konsensuslausuman mukaan aivoterveystieteen käsitteellä ei ole yhtä kansainvälisesti vakiintunutta määritelmää. Näin ollen konsensuslausumassa korostetaan, että toisaalta aivoterveystieteen ei ole pelkästään aivojen hyvinvointia, mutta se on myös sitä. Eikä se toisaalta ole vain aivosairauksien puuttumista, mutta se on myös sitä. Aivoterveystieteen kuvataan sateenvarjokäsitteenä, joka määritelmän sisältää aivojen ja muun hermoston toiminnallisuuden, sairaudet, aivovammat ja häiriöt aina optimaalisesta toiminnasta vakavaan sairaustilaan. Laajasti aivoterveystieteen tarkoitetaan siis aivojen hyvinvointia, jota edistävät terveelliset elämäntavat, kuten terveellinen ravinto, liikunta, lepo, päihteettömyys sekä aivojen sopiva haastaminen ja haitallisen stressin välttäminen. ^[6]

Arvosta aivojasi, tunnista aivokuormitus

Työnantajan vastuu työturvallisuuskysymyksissä on suuri ja vaatii tietoista strategista turvallisuusjohtamista. Työturvallisuuslain ^[7] mukaan työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan vastuulla on tunnistaa ja välttää vaarantavat kuormitustekijät ja puututtava niihin viipylemättä. Työturvallisuuslain ^[7] nojalla:

- "työnantajan on työn ja toiminnan luonne huomioon ottaen riittävän järjestelmällisesti selvitettävä ja tunnistettava työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta- ja vaaratekijät sekä, jos niitä ei voida poistaa, arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle
- jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi". ^[7]

Työn kuormitustekijät on perinteisesti jaoteltu fyysisiin, fysikaalisiin, kemiallisiin, biologisiin ja psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Psykososiaaliset kuormitustekijät liittyvät työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen ja aivoterveystieteen kysymykset ymmärretään usein osaksi psykososiaalisia kuormitustekijöitä ja yhdistetään kognitiiviseen ergonomiaan ^[8]. Työn psykososiaalisen kuormituksen arviointi ja edelleen tässä yhteydessä tarkasteltava aivokuormituksen ja kognitiivisen ergonomian arviointi on perinteisiä kuormitustekijöitä haasteellisempaa. Työturvallisuuslain nojalla työnantajan on oltava selvillä työpaikan ja työn kuormitustekijöistä ja ryhdyttävä tarvittaviin toimiin, jos kuormitus uhkaa työntekijän terveyttä ^[7]. Duodecimin Aivot ja mieli -konsensuslausuman ^[6] mukaan työnantajat tarvitsevat tietoa siitä, miksi työntekijöiden aivojen ja mielen terveyden kannattaa panostaa sekä tutkittua tietoa aivo- ja mielen terveyden edistämisen konkreettisista toimenpiteistä ^[6].






Psykososiaalisen kuormituksen ja sen arviointiin on viime vuosina kiinnitetty huomiota ja tämän mittaamiseen on kehitetty uusia menetelmiä, kuten Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely ^[9]. Työntekijöille suunnatun kyselyn avulla saadaan yleiskuva työn psykososiaalisesta kuormituksesta. Kysely sisältää välttämisiä koskien työn järjestelyihin liittyvää kuormitusta, työn sisältöön liittyvää kuormitusta ja työn sosiaalista toimivuutta. Kognitiivisen ergonomian arvioinnin apuvälineenä voidaan hyödyntää esimerkiksi työn kognitiivisen ergonomian muistilistaa ^[10]. Muistilista ohjaa arvioimaan seuraavia asioita: näkö- ja kuuloergonomia, muistikkuormitus, kommunikointi ja ohjeistukset, päätöksenteko, osaaminen, uuden oppiminen, työympäristön häiriötekijät, keskeytykset, tietoturva ja monitehtävävaatimukset sekä työvälineet. Nämä menetelmät auttavat esihenkilöitä tunnistamaan niitä tekijöitä, joiden arviointi on olennaista aivoterveystieteen näkökulmasta.

Tässä artikkelissa tarkasteltavat aivokuormituksen ja aivoterveiden kysymykset liitetään tavanomaisesti psykososiaalisiin kuormitustekijöihin. Aivokuormitukseen voidaan ajatella sisältyvän muutakin kuin psykososiaalisia työn sisältöön, järjestelyihin ja työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Työpaikoilla aivotyö on yhteistyötä, jossa jokaisen oma tekeminen vaikuttaa muiden työhön ja vastaavasti muiden toimintatavat oman työn onnistumiseen. Tämän päivän tietotyö lisää aivokuormaa ja sitä kautta työntekijän kykyä selviytyä työtehtävistään. Aivokuormaa lisäävät muun muassa kasvava tietotulvan määrä, häiriöt, keskeytykset sekä jatkuva aikapaine ja tarve oppia uutta. Esimerkiksi jatkuvat häiriöt ja keskeytykset sekä liiallinen tietotulva laskevat työn tehoa ja laatua. Aivotyön kehittäminen onkin tärkeää sekä työntekijän työhyvinvoinnin että työpaikan tuottavuuden kannalta. [\[11\]](#) Yhteenvetona voidaan todeta, että aivokuormitusta arvioitaessa tulee kiinnittää huomiota erityisesti seuraaviin asioihin: työn häiriöt, keskeytykset, tietotulva, epäselvyydet, aikapaine, uuden oppiminen, muistikuorma, päätöksenteko ja eettinen kuorma. Työpaikoilla on olennaista tunnistaa nämä kuormitustekijät, jotta niihin liittyvät riskit on mahdollista arvioida ja niihin on mahdollista puuttua. Kehitetyt kyselyt ja muistilistat auttavat ohjaamaan arviointia olennaisiin kysymyksiin.

Johtajalla on suuri vastuu työn ja työyhteisön työkuormituksen tunnistamisesta ja hallinnasta. Duodecimin konsensuslausuma [\[6\]](#) nostaa esille organisaation ylimmän johdon sitoutumisen merkityksen aivo- ja mielenterveyden edistämiseen. Olennaista on työpaikan omat toimenpiteet ja panostus sekä toimiva yhteistyö työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa. Johtotehtäviin liittyy huolta ja vastuuta työntekijöiden työkuormituksesta, mutta myös esimiesten oma työkuormitus on huomioitava. Huolestuttavaa on, että Työterveyslaitoksen tuoreiden tutkimustulosten mukaan lähi- ja muiden johtajien henkisen kuormituksen koettiin lisääntyneen koronakevään aikana [\[4\]](#).

Kuormitus tunnistettava, mutta se ei riitä

Työn kuormitustekijöiden tunnistamisen lisäksi on olennaista tunnistaa myös työn voimavaratelijat ja tietoisesti ylläpitää ja edistää niitä. On esimerkiksi erittäin tärkeää, että työyhteisössä keskustellaan aivotyöhön liittyvistä kysymyksistä ja sovitaan työyhteisön yhteisistä toimintatavoista ja pelisäännöistä aivotyöhön liittyen. Työpaikoilla olisi hyvä sopia muun muassa toimintatavat häiriöihin, keskeytyksiin ja tietotulvan hallintaan. [\[11\]](#) Työpaikalla omaa ja työkavereiden aivokuormaa voi helpottaa esimerkiksi seuraavien ohjeiden avulla [\[12\]](#):

	Varaa aikaa kalenterista tärkeille tehtäville ja huolehdi, että saat keskittyä tuolloin näiden tehtävien tekemiseen rauhassa, ilman häiriöitä.
	Karsi turhat keskeytykset. Keskity ja kiinnitä huomioita vain yhteen työtehtävään kerrallaan.
	Kun sinulla on tarve keskeyttää työkaverisi, pyri aiheuttamaan mahdollisimman vähän häiriötä. Älä kysy vain yhtä asiaa kerrallaan, vaan kokoa useampia kysyttäviä asioita samaan kertaan. Kun menet työkaverin ovelle tai työpisteelle, anna hänelle aikaa reagoida ja odota hetki, jotta hän saa meneillään olevan työtehtävän vaiheeseen, josta on hyvä jatkaa.
	Vältä turhaa hälyä ja melua.
	Opi uutta pienissä paloissa ja varaa uuden oppimiseen aikaa kalenterista.



Hallitse ja vähennä tietotulvaa. Sopikaa paras viestintäkanava kuhunkin tarkoitukseen ja sopikaa, minne yhteiset asiakirjat tallennetaan, jotta tiedot ovat helposti kaikkien saatavilla ja löydettävissä. Varaa riittävästi aikaa viestintäkanavien seuraamiseen.

Aivokuorman vähentäminen ei ole pelkästään työntekijöiden tehtävä, vaan myös organisaation strategisella johdolla ja lähijohdolla on siinä tärkeä rooli. Erityisesti lähijohdolla on vastuu työntekijöiden töiden sujumisesta ja siitä, että aivokuormitus pysyy sopivalla tasolla. [\[13\]](#)



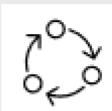
Selvitä aivokuormitusta aiheuttavat tekijät työpaikalla.



Pohdi yhdessä työntekijöiden kanssa keinoja ja ratkaisuja aivokuorman vähentämiseksi.



Anna riittävästi tukea ja aikaa yhdessä sovittujen toimenpiteiden kokeiluun.



Seuraa, miten toimenpiteet ovat toteutuneet ja vaikuttaneet aivokuormitukseen



Pohdi myös omaa toimintaasi, sekä oman aivokuorman osalta että myös omien toimintatapojen vaikutusta toisten aivokuormitukseen.

Kestävä aivoterveys -hanke

Kestävä aivoterveys -hankkeen tavoitteena on perehtyä aivokuormitukseen työelämässä ja kehittää toimintatapoja ja työvälineitä työntekijöiden aivoterveiden ja työhyvinvoinnin sekä organisaatioiden tuloksellisuuden edistämiseksi.

Kolmivuotisessa hankkeessa (1.3.2020-31.8.2023) perehdytään kognitiiviseen-, informaatio- ja affektiiviseen ergonomiaan sekä itsensä johtamiseen. Lisäksi tunnistetaan eettiseen kuormitukseen vaikuttavia tekijöitä ja kehitetään työvälineitä näiden kuormitustekijöiden käsittelemiseksi.

Hankkeelle on myönnetty rahoitus Sosiaali- ja terveysministeriön Euroopan sosiaalirahaston (ESR), Kestävää kasvua ja työtä 2014–2020 Suomen rakennerahasto-ohjelmasta.

Hanketta koordinoi Tampereen ammattikorkeakoulu Oy ja osatoteuttajia ovat Tampereen korkeakoulusäätiö, Oulun ammattikorkeakoulu Oy, Pirkanmaan Sairaanhoidopiirin kuntayhtymä, Tampereen Yliopistollisen sairaalan Käyttätymisneurologian tutkimusyksikkö. Oulun ammattikorkeakoulun työelämäkumppanina hankkeessa ovat IT-alan yritykset.

Lähteet

1. [^](https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista...)Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. 2020. Ajankohtaista koronaviruksesta. Hakupäivä 16.9.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista...>

2. [^][Työterveyslaitos. 2020. Ohjeita työpaikoille koronavirusepidemian ehkäisyyn. Hakupäivä 16.9.2020.](https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirusohjeistus)
3. [^][Kalakoski, V. 2018. Kognitiivisella ergonomialla sujuvaa, tuottavaa ja terveellistä työtä. Tietoasiantuntija 5. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.tietojohdaminen.com/sites/default/files/2018-5-ta-kalakoski.pdf)
4. ^{^ ab}[Työterveyslaitos. 2020. Miten Suomi voi? Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.ttl.fi/tutkimushanke/miten-suomi-voi/)
5. [^][Muistiliitto. 2020. Muistiviikko 2020. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.muistiliitto.fi/fi/muistiliitto/toiminta/muistiviikko-ja-aivoviikko)
6. ^{^ abcde}[Konsensus 2020. Aivot ja mieli. Lääkäriseura Duodecim ja Suomen Akatemia. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.duodecim.fi/wp-content/uploads/sites/9/2020/03...)
7. ^{^ abcd}[Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738)
8. [^][Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2020. Psykososiaalinen kuormitus. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus)
9. [^][Työsuojeluhallinnon verkkopalvelu. 2020. Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kysely. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla/tyoolosuhdemittarit...)
10. [^][Paajanen, T. & Kalakoski, V. 2017. Mitä työterveyslääkärin tulisi tietää kognitiivisesta ergonomiasta? Työterveyslääkäri 35 \(2\), 16–21. Hakupäivä 10.9.2020.](https://www.terveysportti.fi/dtk/tyt/avaa?p_artikkeli=ttl01557)
11. ^{^ ab}[Työterveyslaitos. 2020. Sujuvaa aivotyötä kognitiivisen ergonomian keinoin. Hakupäivä 9.9.2020.](https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/aivotyo-sujuvaksi/)
12. [^][Työterveyslaitos. 2017. Selätä turha aivokuorma töissä – loman jälkeen on hyvä aloittaa. Työpiste-verkkolehti. Hakupäivä 3.9.2020.](https://www.ttl.fi/tyopiste...)
13. [^][Työterveyslaitos. 2017. Aivotyön sujuvoittaminen on hyvää johtamista. Työpiste-verkkolehti. Hakupäivä 3.9.2020.](https://www.ttl.fi/tyopiste/aivotyon-sujuvoittaminen-on-hyvaa-johtamista/)

Työpaikoilla tarvitaan avoimen dialogin foorumeita – työnohjaus voi olla sellainen

Pitkänen Annukka, Kiviniemi Liisa

22.12.2020 ::

Oletko koskaan istunut työpaikkakokouksessa katsomassa työhyvinvointikyselyn tuloksia ja miettinyt, miten äänesi kuuluu kyselyjen tulosten kautta? Oleellista työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta on kyselyn tuloksista käyty keskustelu ja tulosten hyödyntäminen toiminnan kehittämiseksi. Tarvitaan avointa dialogia, jotta henkilöstön, johdon ja esimiesten monipuolinen ja kehittävä keskustelu mahdollistuu. Työnohjaus on parhaimmillaan avoimen dialogin foorumi.



KUVA: Wuestensohn2000/Pixabay.com

Kyselyillä tietoa työhyvinvoinnista sekä yrityksen ja organisaation toimivuudesta

Monet organisaatiot ja yritykset tekevät säännöllisesti työhyvinvointikyselyjä henkilöstölleen. Työhyvinvointikyselyjä tehdään, koska halutaan selvittää henkilöstön työhyvinvoinnin tilaa sekä työhyvinvointia edistäviä ja sitä heikentäviä seikkoja. Henkilöstön näkökulmasta työhyvinvointikyselyt mahdollistavat kokemusten ja kannanottojen esittämisen esimerkiksi johtamiseen, esimiestyöhön sekä erilaisten kehittämiskohteiden esille tuomiseen. Hyvin toteutettuna työhyvinvointikyselyt toimivat merkittävänä vaikuttamisen mahdollisuutena ja organisaation sisäisenä tietokanavana.

Kyselyt tehdään usein nimettöminä, jolloin henkilöstöllä on mahdollisuus vastata rehellisesti kysymyksiin. Rehellisten ja avointen vastausten mahdollistamiseksi kyselyn toteuttajan on tarkasti pohdittava kyselyn

toteutustapa. Kyselyyn vastaajalla pitää olla turvallinen olo siihen, ettei vastauksia voi yhdistää yksittäiseen vastaajaan.

Kyselyyn vastaamisen ja analysoinnin jälkeen alkaa varsinainen työ, eli tulosten hyödyntäminen yhdessä henkilöstön kanssa. Kyselyn tulosten läpikäynti työpaikkakokouksessa tai palavereissa ei riitä. Keskusteluun ei välttämättä ole varattu aikaa, eikä sitä aina ole edes mahdollista käydä etenkin isommissa ryhmissä. Toisaalta kyselyyn osallistujan ääni on voinut kadota tuloksista, kun vastauksista on tehty analysoinnin yhteydessä keskimääräisiä kohteja. Tämän takia työntekijöille voi syntyä tunne siitä, etteivät he ole tulleet kuulluksi.

Työhyvinvointikyselyn tuottama tieto voi olla johdolle ja esimiehille epämiellyttävää ja tulosten käsittely työntekijöiden kanssa haastavaa. Kuitenkin kyselyn tuottaman tiedon käsittelyyn ja tehtyjen sekä suunniteltujen toimenpiteiden keskusteluun kannattaa varata työyhteisössä aikaa. Ikävät ja epämiellyttävät tulokset voivat olla oppimisen paikka, joka on aina myös mahdollisuus parempaan yhdessä tekemiseen ja työhyvinvointiin sekä sitä kautta myös tehokkaampaan ja tuloksellisempaan toimintaan.

Työnohjausta voidaan käyttää erilaisten kyselyjen tulosten käsittelyyn ja hyödyntämiseen henkilöstön kanssa. Työnohjausprosessi perustuu luottamukseen ja avoimeen dialogiseen vuorovaikutukseen, johon jokainen ohjauksen osallistuva henkilö voi tuoda omat näkökulmansa ja kokemuksensa. Dialogisuuteen linkittyy reflektiivisyys, jolloin esille tulleita ajatuksia ja kokemuksia pohditaan ja analysoidaan sekä etsitään vaihtoehtoisia ajattelutapoja. Dialogi ja reflektio mahdollistavat ohjattaville uusien oivallusten ja näkökulmien synnyn. ^[1]

Dialogi on yhdessä ajattelemisen taitoa

Dialogi on yhdessä ajattelemista ja se edellyttää neljää taitoa, joita ovat kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suoraan puhuminen. Dialogin ytimessä on syvälinen kuuntelemisen taito. Se ei tarkoita vain sanojen kuuntelua, vaan kykyä ottaa sanat vastaan ilman kuulijan omaa sisäistä hälinää. Kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta ja se saattaa olla haasteellista, koska siihen ei ole totuttu. Kuuntelua sävyttävät omat mielipiteemme, ajatuksemme, ennakkoluulomme ja taustamme. Kun sisäinen äänemme ottaa vallan, emme kuule enää sitä, mitä toinen henkilö sanoo. ^[2]

Kuuntelu edellyttää tietoista läsnäoloa, jossa olemme aidosti läsnä puhujan sanoille. Usein kuuntelemme ymmärtääksemme ja tajutaksemme, mitä muut sanovat. Emme kuullaksemme, mitä sanotaan. Kuuntelu on tällöin älyllistä kuuntelua, joka pahimmillaan johtaa siihen, että kuulemme sen, mitä haluamme kuulla, emmekä sitä, mitä toinen todellisuudessa sanoo. ^[2]

Kunnioitus on toisen ihmisen rajojen huomioimista sekä sen ymmärtämistä ja hyväksymistä, että toiselta ihmiseltä voi aina oppia jotain uutta. Dialogissa kunnioitus näyttäytyy siten, että toisen puheelle annetaan aikaa ja tilaa, eikä yritetä puhua omaa asiaa päälle. Mielipiteet jakautuvat eri tavoin, eli dialogissa ei pyritä ”korjaamaan” toisen mielipiteitä vastaamaan omia mielipiteitä. Myös omille mielipiteille ja näkökulmille annetaan tilaa, koska ne ovat tärkeitä ja ansaitsevat tulla kuulluksi ja huomioituksi. Erilaista mielipiteistä pyritään yhdessä luomaan uusi, yhteinen näkökulma. ^[2]

Uusien yhteisten näkökulmien muodostumisen mahdollistuu odottamisen kautta. Dialogissa odottaminen on suunnan vaihtamista, pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista ja asioiden katsomista eri tavoin. Pysähtyminen eri näkökulmien ja omien ajatusten äärelle sekä reflektointi mahdollistaa uusien näkökulmien syntymisen. ^[2]

Suora puhe on kenties dialogin haasteellisin tehtävä, koska se tarkoittaa oman aidon itsensä ilmaisemista riippumatta siitä, mitä muita vaikuttavia tekijöitä tilanteessa on. Jotta dialogissa voi puhua suoraan, pitää puheen vastata kysymykseen ”Mitä nyt on tarpeen ilmaista?”. Suora puhe ei tarkoita epäkohteliasta tai vakuuttavaa puhetta, vaan se voi olla hyvin haparoivaa ja pohdiskelevaa. Haparoiva ja epävarma puhe voi mahdollistaa hyvän keskusteluilmapiiirin, jossa kaikkien näkökulmat ovat yhtä arvokkaita ja jokainen uskaltaa oman näkökulmansa tuoda esille. ^[2]

Aito dialogi vaatii osallistujiltaan paljon, mutta sitä voi oppia. Toimivan työyhteisön perusta on luottamus, joka ei synny ilman avointa vuorovaikutusta ja mahdollisuutta dialogiin johdon ja henkilöstön välillä sekä henkilöstön kesken. Tarvitaan siis foorumeita, joissa on mahdollisuus mielipiteiden vaihtoon ja erilaisten näkökulmien jakamiseen. ^{[3] [4]} Palavereiden lisäksi dialogista vuorovaikutusta voi oppia ja harjoitella työnohjauksessa koulutetun työnohjaajan avulla.

Työnohjaus avoimen dialogin foorumina

Työnohjaus on työhön liittyvää, oppimista edistävää ja organisaation toimintaa kehittävää toimintaa. Se on luonteeltaan kasvatuksellista toimintaa, joka käyttää hyväkseen sekä kasvatustieteellisen että kehityspsykologisen tutkimuksen tuottamaa tietoa. ^[5]

Työnohjaus on joka kerta ainutkertainen tapahtuma, joka perustuu yksilöohjauksessa työnohjattavan ja työnohjaajan tai ryhmäohjauksessa ryhmän ja työnohjaajan keskinäiseen vuorovaikutukseen. Lähtökohtana on jokainen kokevana ja kunnioitettavana persoonana. Näin työnohjaus sopii kaikille, jotka haluavat kehittää omaa työtään, ajatteluaan, osaamistaan sekä työyhteisöään rakentavasti. Se soveltuu hyvin myös esimiehille kehittämisen apuvälineeksi.

Työnohjausta voidaan hyödyntää työhyvinvoinnin pitkäaikaisena edistäjänä, koska se on tavoitteellinen, usean tapaamiskerran oppimisprosessi. Työnohjaus mahdollistaa ajan, tilan ja rakenteen oman työn tutkimiseen, arviointiin ja kehittämiseen. Se tarjoaa mahdollisuuden keskustella ja reflektoida omaan työrooliin, työhön ja työyhteisöön liittyviä kysymyksiä, kokemuksia ja tunteita.

Työhyvinvointikysymysten käsittely aidossa dialogisessa vuorovaikutuksessa mahdollistaa jokaisen osallistujan äänen kuuluminen. Onnistunut dialogi ja kuuleminen luovat tunteen kuulluksi ja kohdatuksi tulemisesta, jotka ovat ihmisen keskeisimpiä tarpeita. Niiden kautta koetaan arvostuksen tunnetta ja merkityksellisyyden tunteita.

Lähteet

1. [^]Alila, S. 2014. Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja toimintakulttuurin luomisessa. Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Hakupäivä 6.10.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-728-5>
2. [^] ^{abcde}Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
3. [^]Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Hakupäivä 6.10. 2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4708-8>
4. [^]Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Hakupäivä 6.10. 2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-2462-9>
5. [^]Keski-Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus. 5. p. Metanoia Instituutti. Oulu.

Yhteenveto

Kiviniemi Liisa, Uusitalo Jaana

22.12.2020 ::

Työhyvinvointiosaamisen merkitys muuttuvassa työelämässä kasvaa. Tarvitaan tietoa ja taitoa huolehtia omasta työhyvinvoinnista sekä näkemystä siitä, mitkä ovat työhyvinvoinnin ainekset työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Osaamista tarvitsevat johtajien ja esimiesten lisäksi kaikki työntekijät. Vastuu yhteisestä työhyvinvoinnista on jokaisella työyhteisön jäsenellä. Työhyvinvointiosaaminen kuuluu keskeisiin työelämävalmiuksiin, siksi koulutuksen aikana ja työelämän eri vaiheissa on tärkeä oppia työhyvinvoinnin ulottuvuuksia ja sen edistämistä.

Työterveyspsykologi **Antti Aro** muistuttaa kirjassaan *Työilmapiiri kuntoon* [\[1\]](#), että strategia ja prosessit eivät ymmärrä puhetta, eivät tunne mitään, eivätkä saa mitään aikaiseksi. Niitä tekevät ja toteuttavat ihmiset. Siksi on tärkeää, että näiden ihmisten työhyvinvointi nostetaan tärkeäksi kehittämiskohteeksi ja sitä kehitetään yhdessä.

Nopeasti muuttuvassa työelämässä on kyettävä tekemään nopeasti päätöksiä. Tässäkin on auttaa se, että organisaatioissa on hyvinvoivat ja päätöksiä tekemään kykenevät yksilöt, jotka tekevät parhaansa työyhteisön perustehtävän eteen. Lisäksi työhyvinvointitiedon ja -osaamisen myötä työntekijöiden tietous hyvästä johtamisesta on lisääntynyt, ja he ovat sen suhteen aiempaa vaativampia. Tämä näkyy erityisesti uusien sukupolvien suhtautumisessa työelämään.

Kokoomajulkaisun ensimmäisessä artikkelissa (Uusitalo ja Kiviniemi) kuvattiin Oulun ammattikorkeakoulun Työhyvinvointivalmentajakoulutusta, joka sisältää työhyvinvoinnin ilmiön tarkastelun lisäksi valikoiman konkreettisia menetelmiä työhyvinvoinnin edistämiseksi voimavarakeskeisillä tavoilla. Kokoomajulkaisun idea alunperin saikin kipinän Työhyvinvointivalmentajakoulutukseen osallistuneiden laadukkaista kehittämistehtävistä. Tuon koulutuksen käyneitä on mukana artikkelin kirjoittajissa. Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikorttikoulutus on yksi keino työelämässä ja valmistumisvaiheessa olevien ammattilaisten työhyvinvointiosaamisen lisäämiseen. Oulun ammattikorkeakoulun toteutusta Työhyvinvointikorttikoulutuksesta kuvattiin Rajakankaan ja Kiviniemen artikkelissa.

Pitkäsen ja Ojan artikkelissa työhyvinvointia lähestyttiin käyttäteorian ja holistisen ihmiskäsityksen kautta. Näitä kysymyksiä on tärkeä pohtia, jotta käsityksemme työhyvinvoinnista ei jää pinnalliseksi, eikä sen toteuttaminen irrallisiksi toimenpiteiksi. Psykososiaalisten tekijöiden merkitys työhyvinvoinnille korostuu erityisesti tietotyössä ja tämän päivän muuttuvissa työyhteisöissä, joissa itseohjautuvuuden merkitys kasvaa koko ajan. On tärkeää muistaa, että myös itseohjautuva yksilö tarvitsee tukea ja johtamista. Marjala tarkasteli näitä artikkelissaan.

Työyhteisöjen ja organisaatioiden moninaisuutta on tarpeen tarkastella erilaisten persoonallisuustyyppien ja iän näkökulmasta. Artikkelissaan Mustonen ja Gallen kuvasivat persoonallisuustyyppien analyysin MBTI-työkalun, jolla voi kehittää itsetuntemusta, oppia ymmärtämään toisia ja sen myötä parantaa työyhteisön toimivuutta. Johtamisen näkökulmasta eri ikäisten työntekijöiden odotukset ovat erilaisia. Rintamäen ja Kiviniemen artikkelissa tarkasteltiin nuorten aikuisten odotuksia johtamiselta.

Työhyvinvoinnin monipuolisuus näkyy työelämässä uuden tiedon tuottamisena ja uusina toiminnan painopisteinä. Julkaisuun on koottu ajankohtaisia työhyvinvointiin yhteydessä olevia ilmiöitä. Resilienssin käsite on tullut viime vuosina vahvasti työelämään ja työhyvinvointia kuvaavaan kielenkäyttöön. Yrittäjien kokemuksia resilienssistä kuvattiin Aution, Kuosmasen, Peiramon, Hautalan ja Kiviniemen artikkelissa, josta me muutkin kuin yrittäjät voimme ottaa eväitä omaan pärjäämisemme erilaisissa muutoksissa. Aivokuormituksen tunnistaminen on tärkeää, mutta kuten Pääatalo, Saarnio ja Pinola artikkelissaan totesivat, se ei riitä. Tarvitsemme toimintatapoja kuormituksen ehkäisemiseksi. Meille jokaiselle käyttökelpoisia esimerkkejä toimintatavoista esiteltiin aivoterveystien edistämistä käsittelevässä artikkelissa. Avointa dialogia sisältävät työyhteisön tilanteet ovat työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä. Työnohjaus mahdollistaa pysähtymisen luottamuksellisessa tilanteessa ja tilan avoimelle dialogille (Pitkänen ja Kiviniemi).

Muuttuvissa työtilanteissa tarvitsemme koko ajan yhteistä keskustelua siitä, mitkä tekijät edistävät ja estävät työhyvinvointia. Jo pelkästään avoimen dialogin opettelu vaatii uudenlaista suhtautumista työtekijöiltä ja johdolta. Mutta vain näin kykenemme ymmärtämään työhyvinvoinnin kokemusta ja opimme kehittämään työyhteisön hyvinvointia ja yhteistyön toimivuutta koko ajan parempaan suuntaan.

Lähteet

1. [Aro, A.](#) 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent.

Metatiedot

Nimeke: Hyvinvoivaan työyhteisöön osaamisella ja toimivilla työtavoilla

Tekijä: Kiviniemi Liisa; Uusitalo Jaana (toim.)

Aihe, asiasanat: parantaminen (paremmaksi muuttaminen), työhyvinvointi

Tiivistelmä: Hyvinvoivaan työyhteisöön osaamisella ja toimivilla työtavoilla -julkaisu koostuu yhdeksästä artikkelista, esipuheesta ja yhteenvedo-osasta. Kokoomajulkaisu sisältää ajankohtaista tietoa hyvinvoivan työyhteisön taustalla olevista tekijöistä sekä toimintatapoja hyvinvoinnin ja toimivuuden edistämiseksi työyhteisöissä. Työhyvinvointiosaaminen kuuluu kaikille ja siksi artikkeleissa huomioidaan johdon, esimiesten ja koko henkilöstön näkökulma.

Muuttuvien työolosuhteiden ja aivokuormituksen lisääntymisen myötä resilienssin ymmärtäminen ja edistäminen on tullut keskeiseksi. Tarvitaan myös keinoja aivoterveysten edistämiseksi työelämässä. Aivoterveysten ja resilienssin kysymyksiin paneudutaan julkaisussa. Työhyvinvointiosaamisen edistämisestä ovat julkaisussa esimerkkeinä Työturvallisuuskeskuksen Työhyvinvointikorttikoulutus ja Oulun ammattikorkeakoulun Työhyvinvointivalmentajakoulutus.

Työyhteisöjen moninaisuutta tarkastellaan persoonallisuustyyppien ja eri ikäisten johtamisen näkökulmasta. Julkaisussa esitellään MBTI-työkalu, jolla voi kehittää itsetuntemusta, oppia ymmärtämään toisia ja sen myötä parantaa työyhteisön toimivuutta. Hyvinvoivassa työyhteisössä tarvitaan keskustelun foorumeita, joissa mahdollistuu dialogisuus. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden luottamukselliseen keskusteluun ja voi toimia kehittämisideoiden jakamisen foorumina.

Julkaisija: Oulun ammattikorkeakoulu, Oamk

Aikamääre: Julkaistu 2020-12-22

Pysyvä osoite: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-208-8>

Kieli: suomi

ISBN: 978-951-597-208-8

Suhde: <http://urn.fi/URN:ISSN:1798-2022>, ePooki - Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut

Oikeudet: CC BY-NC-ND 4.0

Näin viittaat tähän julkaisuun

Kiviniemi, L. & Uusitalo, J. (toim.) 2020. Hyvinvoivaan työyhteisöön osaamisella ja toimivilla työtavoilla. ePooki. Oulun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut 120. Hakupäivä xx.xx.xxxx. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-597-208-8>.