



Arjen havainnotja työelämästä

Otteita Toivon kevät- kirjoitussarjasta

Heli Hajda-Kähkönen
Anni Hult
Leea Kantelus
Liisa Nuutinen

e-kirja
(pdf)

Arjen havaintoja työelämästä

Otteita Toivon Kevät -kirjoitussarjasta

e-kirja
(pdf)

Kirjoittajat:

Heli Hajda-Kähkönen

Anni Hult

Leea Kantelus

Liisa Nuutinen



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020

Hyria



Tavastia
KOULUTUSKUNTAYHTIÖ

Kannen kuva: Hannu Laakso

Taitto: Keski-Suomen Mediamies, Lasse Eskola

Teoksen jakelu ja osittainen kopiointi muuhun kuin lain sallimaan yksityiseen käyttöön on kielletty ilman tekijänoikeuden haltijan lupaa.

© Tekijät sekä INTO 2-hanke 2022.

Sisällysluettelo

Kirjoittajien esittelyt aakkosjärjestyksessä:	4
Alkusanat ja kiitokset.....	6
Toivon kevät- johdatus aiheeseen.....	10
100% vastuuta ei voi ohittaa.....	12
Psykologinen turvallisuus työyhteisössä.....	21
Yhteisöohjautuva työyhteisö.....	26
Erilaisuuden rikkaus työyhteisössä.....	33
Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä.....	38
Työyhteisön keskustelukulttuurit.....	44
Työyhteisön arvot ja hyvinvointi.....	50
Tunteet työyhteisössä.....	58
Työyhteisön resurssit ja kokonaisvaltainen hyvinvointi....	68
Palautuminen työhyvinvointia rakentamassa.....	73
Luonto työhyvinvoinnin tukena.....	78
Ajatuksia ajanhallinnasta ja sujuva arki.....	85
Myönteisyys ja toiveikkuus vahvistamassa työyhteisöä....	92
Innostus työyhteisössä.....	97
Hyvän johtaminen työhyvinvoinnin perustana.....	103
Työyhteisö oppii jatkuvasti.....	109
Positiivisen palautteen voima.....	116

Kirjoittajien esittelyt aakkosjärjestyksessä:

Heli Hajda-Kähkönen on koulutukseltaan TM, opettaja, opinto-ohjaaja sekä coachauksen ja vuorovaikutustaitojen innostava asiantuntija, (Thomas, DiSC, TEIQue tunneälytestin sertifiikaatit), jolla on vuosikymmenien kokemus turvallisten ryhmien rakentamisesta sekä työelämän ja esihenkilötaitojen kehittämistä. Hajda-Kähkönen työskentelee Hyria Busineksessä yritysvalmentajana, kouluttajana sekä pedagogiikan ja jatkuvan oppimisen kehittäjänä. Hän tekee pilke silmässä huomioita työelämän nyansseista, ilmiöistä ja ihmisistä sekä uskoo inhimilliseen ihmiskäsitykseen, positiivisen psykologian ja johtamisen mahdollisuuksiin työelämän tuottavuuden lisäämiseksi.

Anni Hult on koulutukseltaan KM, erityiskasvatuksen asiantuntija, opettaja, opinto-ohjaaja, työnohjaaja (Story ry), VOIMAKEHÄ®-mentori ja työyhteisöjen kehittäjä. Hult toimii Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymässä lehtorina kasvatus- ja ohjausalalla ja maahanmuuttajakoulutuksessa sekä työhyvinvointikorttikouluttajana. Hultin kiinnostuksen kohteena ovat erityiskasvatus, dialogisuus, ohjaus, ryhmänohjaus, johtaminen, vahvuudet, voimavarat, työvalmennus, työkyky sekä työhyvinvointi ja sen kehittäminen käytännössä.

Leea Kantelus on kauppatieteilijä, jolla on humanistin sydän. Koulutukseltaan hän on BBA ja ammatillinen opettaja. Faktian palvelupäällikön tehtävän lisäksi hän on työnohjaaja ja työyhteisövalmentaja sekä työhyvinvointikorttikouluttaja. Kantelus on VOIMAKEHÄ®-lisenssivalmentaja ja -mentori, sertifioitu WSA-aivovoimavalmentaja, Työnohjaaja (Story ry), uraohjaaja™, Business mentor™. Hänen intohimonaan on auttaa yksilöitä, tiimejä ja organisaatioita voimaan hyvin ja menestymään. Kantelus on toiminut pitkään erilaisissa kehittämis-, johtamis- ja HR-tehtävissä sekä esimies- ja johtamisvalmentajana sekä vuorovaikutustaitojen kouluttajana.

Liisa Nuutinen on koulutukseltaan TtM, opettaja ja Voimakehä®-mentori. Hän on sosiaali- ja terveystieteiden ammattilainen, jonka intohimona on kehittää työyhteisöjä ja niiden hyvinvointia. Nuutinen työskentelee Hyria-Busineksessä asiakasvastaavana sekä kouluttajana ja syttyy itse- ja yhteisöohjautuvuuden sekä psykologisen turvallisuuden mahdollisuuksista toimivamman työelämän mahdollistajana. Nuutinen on ikuinen oppija ja kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan, muun muassa kirjoittamalla vapaa-ajallaan väitöskirjaa.

Alkusanat ja kiitokset

Ei ne työelämän roolit
kenestäkään
viisaampaa
tee
Ennen kaikkea
ihmisiä täällä ollaan
kipuineen, kiherryksineen

Ei ole kellään helppoa
kirjoittivat
Eräät
tiimipaitojensa selkään
Repussa
elämän railot,
hiertävät hihnat
osaaminen ja
kasvun ihmeet.
Tuottaa se työ näilläkin.
Yhdessä pärjätään kyllä.

- Heli Hajda -

Työyhteisön hyvinvointi on jokaisen asia, mutta johdon päätöksillä, tekemisillä ja tekemättä jättämisillä on valtava vaikutus jokaisen tiimin ja yksilön toimintaan sekä kokemukseen työn mielekkyydestä. Johdon rakentaessa tietoisesti psykologista turvallisuutta, avointa, kuuntelevaa ja jokaista ihmistä kunnioittavaa työkuiluuuria voi kukin kukoistaa tahollaan. Tällöin käytössä oleva osaaminen ja energia valjastetaan työn tuloksiin ja sitä kautta tuottavuuden parantamiseen. Johdon epälooginen toiminta, byrokratian ja vallan varsiin takertuminen, sulkeutunut kommunikaatio, arvoristiriidat tai keskinäinen kinastelu puolestaan halvaannuttavat organisaatioiden toiminnan läpeensä.

Jokaisella meistä on vastuu omasta hyvinvoinnistamme ja mahdollisuudet vaikuttaa omaan asenteeseen ja käytökseen. On hyvä tarkastella, mahdollistanko omalta osaltani työyhteisön toimintaa rapauttavan ilmapiirin vai rakennanko hyvää ja hedelmällistä vuorovaikutusta. Luonko minä itse psy-

kologista turvallisuutta toisille, mitä tuon mukana töihin? Kannustanko toisia, myötäiloitsenko toisten onnistumisista ja kuljen vierellä virheiden ja mokien sattuessa? Valitsenko kasvun asenteen, avoimen tulevaisuuden, mahdollisuudet ja uudet alut vai olenko jäänyt kiinni pettymyksiin, vanhoihin kaunoihin ja katkeruuteen? Entä miten pidän itsestäni huolta? Hukunko kiireeseen ja tekemättömiin töihin ja unohdan oman hyvinvointini tärkeyden: mikrotauat, hengähdysketket, itselle iloa ja happea tuovat palttuvat asiat, liikkumisen, levon ja tasapainon? Olenko turvassa tiukoissakin tilanteissa ja arvostan itseäni niin paljon, että osaan sanoa ei, rajata työn ja vapaa-ajan itselleni toimivaksi kokonaisuudeksi?

Olemme saaneet tarkastella valmentajien silmin työyhteisöjen sisällä tapahtuvia moninaisia ilmiöitä, käyttäytymismalleja, vuorovaikutustilanteita, strategisia päätöksiä, ihmisten välisiä suhteita, organisaatiokulttuureita ja -rakenteita sekä osallistua työyhteisöiden elämään INTO2-hankkeen valmennusten, koulutusten ja hankkeiden kautta. Kirja rakentuu siten, että kunkin kirjoituksen alussa on runomittaan kirjoitettu havainto, kokemus tai tunne työelämän ilmiöistä, todellisista tilanteista ja toisinaan raadollisestakin todellisuudesta. Runojen tarkoituksena on nostaa esiin työyhteisöjen onnistumisen hetket, kipupisteet, moniäänisyys ja välillä kaunistelematonkin arki. Kirjoitusten tekstiosuudessa tuomme esiin havaintojemme lisäksi omia ajatuksiamme ja kokemuksiamme sekä käymme vuoropuhelua aiheesta kirjoitetun teorian ja sosiaalisissa medioissa käydyn keskustelun kanssa. Toivon Kevät -kirjoitussarjan tarkoituksena on omalta osaltaan olla vahvistamassa ja luomassa rakentavia vuorovaikutusmalleja ja yhteistyötaitoja; tehdä näkyväksi sitä, mitä olemme työyhteisöissä olleet tekemässä: rakentamassa toivon siltoja parempaan, hyvinvoivaan ja kehittyvään työyhteisöön. Usein vahvistamalla sitä hyvää, mitä työyhteisöissä jo on, ja etsimällä yhdessä ratkaisuja tunnistettuihin haasteisiin. Kirjoitusten painopisteenä on löytää keinoja ja ajatuksia työyhteisöjen yhteisöllisen kehittämisen tueksi. Niinpä jokaisen luvun lopussa on kysymyksiä, jotka haastavat lukijansa pohtimaan ja kehittämään itseään, omia ajattelumallejaan, työyhteisöään ja/tai omia johtamiskäytänteitään. Jokainen työyhteisö voi kehittyä ja jokainen johtaja jalostua omassa toiminnassaan.

Kirjan kirjoittaminen on tapahtunut kevään 2022 aikana Hyria ja LHK-K:n yhteistoteutuksena hyödyntäen projektissa mukana olleiden vahvuuksia. Osa teksteistä on syntynyt itsenäisesti, osa yhdessä työstäen. Hanke on haastanut myös meitä valmentajia jatkuvan ja elinikäisen oppimisen matkallamme. Olemme saaneet observoida, oppia ja oivaltaa. Kulkea vierellä ja viisastua itsekin. Kiitos luottamuksesta, jokaisesta kohtaamisesta ja toivoa ylläpitävästä toiminnan muutoksesta. Työelämää muutetaan ajatus ja teko kerrallaan. Erityiskiitoksen hankkeen onnistumisen mahdollistamiseksi osoitamme huippuosaaville projektipäälliköille Satu Korkeamäelle ja Teija Nikanderille sekä hankkeen koordinoijalle Jonna Kanervalle. Ilman teitä emme olisi pärjänneet. Lämmin kiitos. Kirjan hienot eläinkuvat ovat otaneet valokuvaajat Hannu Laakso, Olli Immonen ja Metsän tytär. Kiitos yhteistyöstä. Sujuva kieli on lukijan kunnioittamista. Kirjan kieliasun korjaamisesta kiitos kuuluu Marjatta Sonniselle. Me kirjan kirjoittajat olemme saaneet kokemuksen vahvasta vertaisuudesta. Kiitos siitä, että tiemme riskeytyivät!

Toivon Keväessä 2022,

Heli Hajda-Kähkönen, Liisa Nuutinen Hyria Koulutus
Leea Kantelus, Anni Hult Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä, LHKK



INTO2- hanke on ESR-rahoitteinen työelämän kehittämishanke. Hanke kuuluu Työllisyys ja työvoiman liikkuvuus toiminta-alueelle ja sen erityistavoite on Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. Hankkeen kohderyhmä on mikro- ja pk-yritysten ja julkisen sektorin esimiehet ja henkilöstö sekä yrittäjät. Hankkeen vastuuviranomainen on Hämeen elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Hankkeen toteutusaika 1.1.2020–30.6.2022 Hankkeessa mukana olevat organisaatiot Hyria Koulutus Oy (hallinnoiva organisaatio), Lounais-Hämeen koulutuskuntayhtymä ja Koulutuskuntayhtymä Tavastia.

Hyria



Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Toivon kevät- johdatus aiheeseen

Toivon Kevät 2022

Kauhun etupiirin tuolla puolen
Mielettömyyden mustassa mordorissa
on kansa, joka taistelee
demokratian, tasa-arvon, vapauden puolesta
minunkin vapauteni puolesta
On ylitetty yli ymmärryksen käyvä raja,
rikottu rauha
tuhottu turvan tyyssijat

Ja vastassa pimeä pelko
mielen hajonnut harhaisuus
tietämättömyyden eristetty todellisuus
maailma, jossa veli vihaa veljeään
historia, joka toistaa aina vaan itseään
(Ja yhä pandemia, jonka uutisarvo tosin jo passé!)

- Heli Hajda -

INTO2- hanke, jossa tämä kirjoitussarja on syntynyt, aloitti toimintansa keväällä 2020 - samaan aikaan kun korona-pandemia alkoi. Saimme muokata suunniteltua toimintaamme tilanne huomioiden, samoin kuin hankkeeseen osallistuvat organisaatiot muokkasivat toimintaansa. Viimeiset vuodet ovat olleet monelle psykologisesti raskaita. Moni on kantanut epävarmuudesta syntynyttä henkistä kuormaa; taloudestaan, terveydestään ja läheisistään. Pandemia on haastanut monia toimialoja jaksamisen äärirajoille asti. Pandemiamaratonin jälkeen kaikki odottivat tähän kevääseen kepeämpiä askeleita. Toisin kävi.

Uusi normaali. Kun totuttu konsepti turvallisuudesta, tasa-arvosta ja toutudesta hajoaa ja saa vieraat kasvot, joutuu myös oma maailmakuvakin haastetuksi. Länsimaalaisten tottumiin elämän itsestänselvyyksiin ja kulutushysterian ylellisyyksiin saattaa sodan myötä hyvinkin tulla lisää säröjä. Itse kukin joudumme miettimään omaa mikrotason vaikuttamisen kehäämme niin työssä, kuin vapaallakin. On oltava mielen lujututta ja myös lempeyttä. Tarvitaan sitkeyttä, sietokykyä ja sovinnonteon taitoja. Ainoastaan sisäisestä rauhasta ja turvallisuuden tunteesta voi syn-

tyä itselle ja ympäristölle viisaita päätöksiä ja rakentavia toimintatapoja. Parhaiten voimme toimia ja vaikuttaa kulloinkin juuri siellä, missä olemme. Omassa toimintaympäristössämme voimme olla rakentamassa rauhaa ja luottamusta, turvaa ja toimijuutta. Voimme olla rohkeasti läsnä, pitää huolta itsestä ja läheisistä, työtiimistä ja kanssakulkijoista.

Toivon Kevät -kirjoitussarja paneutuu erityisesti arjen pieniin, positiivisiin, toivoa ylläpitäviin asioihin ja tekoihin, sekä toista arvostavaan ja rakentavaan yhteistyöhön. Raadollisen arjen ja työelämän keskellä on aina mahdollisuus valita valo.

Valoisia lukuhetkiä.

Pohdittavaksi: _____

- Mikä luo toivoa sinun arkeesi ja työhösi juuri nyt?
- Millä tavoin teidän organisaationne on mukana luomassa rauhaa mikro- tai maailman tasolla?
- Millä arjen teoilla luot itse turvaa ja toimijuutta toisille?
- Miten demokratia ja dialogisuus toteutuvat teidän työyhteisösänne?
- Millaista ihmiskäsitystä ja organisaatiokulttuuria te edustatte tietoisesti tai tiedostamattanne?

100% vastuuta ei voi ohittaa

Mikä ilo
kun sä tulit meille töihin,
niin sun suusta ei koskaan kuulunut:
Ai, mä luulin, et se oli kunnossapidon hommia.”
”Mä en tiedä tästä mitään.”
”Tää ei koskea mua.”
”Mä oon täällä vaan töissä.”

Kun palautetta ei saanut, kävit kysymässä sitä.
Kun printteristä puuttui paperia, lisäsit sitä.
Kun joku kävi juomassa taukotilasta viimeiset kahvit,
sä kävit keittämässä lisää.
Ja poimit meidän muiden jättämiä jälkiä,
itsestäsi numeroa tekemättä.

Hiljaa, hymyillen.

-Heli Hajda-

Vastuu ja vastuullisuus - ehkä yksi työyhteisöiden kiinnostavimmista ja kiehtovimmista ilmiöistä ja sanapareista. Sana vastuu luo jo moniulotteisia odotuksia niin yksilöille kuin yhteisöille, puhumattakaan laajemman tason tarkastelusta. Se on teema, joka ei jätä ketään kylmäksi. Vastuu painaa ja vastuu velvoittaa. Vastuuta täytyy kantaa. Vastuu täytyy ottaa. Työnantajiin ja johtamiseen kohdistetut vastuullisuusodotukset ja -vaatimukset kasvavat jatkuvasti. ”Vastuullinen johtaminen tarkoittaa sitä, että päätöksiä tarkastellaan niin taloudelliselta, yhteiskunnalliselta kuin eettiseltäkin kannalta yrityksen sidosryhmät huomioiden”, toteaa Johanna Kujala, Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun professori. Kauppakamarin mukaan kestäväan liiketoimintaan panostavat yritykset puolestaan saavat kilpailijoihinsa nähden useiden vuosien etumatkan. Vastuullisuudesta onkin jo tullut kilpailuvaltti, jonka nimissä brändätään yrityksiä. Erityisesti sosiaalisen vastuun ja sen perustana olevan ihmisoikeusvastuun merkitys kasvaa. Esimerkiksi Kauppakamarin jäsenilleen myöntämä ihmisoikeussitoumus-tunnus kertoo saaja-yrityksen panostamisesta vastuullisuuteen. Vastuulli-

suusraportointi on pakollista yli 500 henkilöä työllistävillä pörssiyhtiöillä, pankeilla ja vakuutusyhtiöillä. Raportin tulee sisältää tiedot sekä taloudesta että sosiaalisesta ja ympäristövastuusta. Muille yhtiöille vastuullisuusraportointi on vapaaehtoista. Onko näin vielä pitkään?

Finnish Business and Societyn teetti vuonna 2017 yritys vastuututkimuksen, jonka mukaan suomalaiset yritykset panostavat vastuullisuuteen varmistukseksi tulevaisuuden toimintaedellytykset.

Yli 40 % suomalaisista yrityksistä ymmärtää vastuullisuuden kaiken liiketoiminnan lähtökohdaksi. Tutkimus osoitti, että vastuullisuuden ajatellaan:

1. tehostavan riskien hallintaa,
2. parantavan yrityksen mainetta,
3. lisäävän asiakastytyväisyyttä
4. ja vähentävän negatiivisia ympäristövaikutuksia.

Maine vastuullisesta toiminnasta leviää sosiaalisen median kautta tänä päivänä hetkessä. Viestinnän vastuullisuuteen tuleekin kiinnittää huomiota yhä enemmän. Sosiaalisen median keinoin voidaan tehdä näkyväksi vastuuttoman vaikuttajan, poliitikon tai muun valtaa käyttävän vastuuton toiminta. Liiketoiminnan näkökulmasta vastuukysymys näkyy globaalisti esimerkiksi Ukrainan sodan ympärillä. Jos taloussopotteet eivät estä yritysten toimintaa Venäjällä jatkossa, niin maineriskit sen luultavammin tekevät. Kuluttajien ja sidosryhmien silmissä vastuullinen yritys ei enää toimi Venäjällä. Moni kuluttaja onkin omissa sosiaalisen median kanavissaan luetellut yrityksiä, jotka toimivat edelleen Venäjällä, ja haastanut boikotoimaan niitä. Myös kohdemaassa tapahtuvat ihmisoikeusrikkomukset painavat vastuun vaakakupissa, kun yritykset pohtivat maariskejä liiketoiminnan kannalta.

Yksilötasolla sosiaalinen vastuu ja eettisyys linkittyvät vahvasti toisiinsa. Kannamme yhdessä vastuun työyhteisömme jäsenistä ja asiakkaistamme. Meillä kaikilla on joko tiedostettu tai tiedostamaton ihmiskäsityksemme. Useat ihmiset rakentavat ihmiskäsityksensä humanismin pohjalle, ja hyvä kysymys on, näkyykö se heidän toiminnassaan. On hyvä pysähtyä aika ajoin tarkastelemaan omaa toimintaansa suhteessa ihmiskäsitykseensä.

Itseltään sopii kysyä vaikkapa, jaksaaako ja muistaako kohdella tiiminsä jäseniä kuten toivoisi itseään kohdeltavan. Esko Valtaoja on päätnyt seuraavaan kiteytykseen: *“Itse kullekin on elämässä annettu omat leiviskänsä, lapiot käyttöön. Ihminen voi aina valita, mitä lapiollaan tekee. Sillä voi kaivaa ojia tai juoksuhautoja.”*

Yhteiskunnalliseen vastuuseen kuuluu ihmisoikeuksien kunnioittaminen ja yritystoiminnan avoimuus ja valvonta. Euroopan komission määritelmän mukaan yritysten yhteiskuntavastuullisuus merkitsee sitä, että *”yritykset sisällyttävät sosiaaliset ja ympäristöön liittyvät tavoitteet liiketoimintaansa vapaaehtoisesti ja ilman lainsäädäntöön perustuvaa velvoitetta”* (Yritysten yhteiskuntavastuu EU:ssa 2017). Yhteiskunnallisessa vastuussa onkin alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota osallisuuden vahvistamiseen. Tämä voi näkyä konkretian tasolla esimerkiksi osatyökykyisten palkkaamisena ja vaikkapa perhetilanteiden huomioimisena joustavasti osana työsuhdetta. Olemme jo oppineet näkemään lapsiperheiden tarpeet, ja jatkossa väestön ikääntyessä huomiota kaipaavat myös ikääntyvät läheiset. Vastuullinen työnantaja pohtii jo ratkaisuja tähän. Vastuullisuudesta puhutaan yhä enemmän myös esimerkiksi vuokratyövoiman ja 0-työsopimusten käytön yhteydessä. Myös monimuotoisuuden tukeminen työyhteisössä liitetään yhä useammin vastuullisuuteen.

Ympäristövastuu korostuu entisestään. Yhä useampi yritys peilaa toimintaansa planeettamme hyvinvointiin. Pohdimme yhä vakavammin liikumiseen, kiertotalouteen, hiilijalanjälkeen ja biodiversiteettiin liittyviä valintojamme. Osaan näistä valinnoista liittyy vahva eettinen lataus. Ympäristövastuullisuutta voidaan osoittaa esimerkiksi WWF:n Green Office -sertifikaatilla, jolloin työpaikka asettaa itselleen tavoitteita jatkuvalla kehittämiseksi ympäristöasioiden huomioimisessa.



Kuva: Metsän tytär. Vastuullinen silkkiuikkuemo poikasineen.

Työyhteisöissä on nähtävissä vastuun kantajia ja vastuun pakoilijoita. Toiset toimivat ylivastuullisesti, jopa oman hyvinvointinsa kustannuksella ja uuvuttavat itsensä vastuun alle osaamatta hellittää tai luottaa, että muutkin osaavat hoitaa tehtävänsä. Toiset taas pakoilevat vastuuta, toimivat ikään kuin vapaamatkustajina. Ovat aina hiljaa, kun vastuualueita jaetaan, eivät ota kantaa mihinkään, mutta mahdollistavat omalla toiminnallaan myös vastuuttoman toiminnan.

Yrityksen johto kantaa viime kädessä vastuun toiminnasta. Tämän vuoksi osaava henkilöstö ja kaiken toiminnan riskilähtöiset asianmukaiset sekä huolelliset analyysit ja arvioinnit ovat tärkeitä. Myös koulutetulla esihenkilöstöllä on merkittävä rooli vastuun saralla. Esihenkilötyössä vastuu ja velvollisuudet painavat jo työlainsäädännönkin näkökulmasta. Työsopimuslain yleisvelvoite on huolehtia työntekijöiden edellytyksistä hyviin työsuorituksiin, kehittämiseen ja henkiseen hyvinvointiin. Laiminlyönneillä on yrityksen näkökulmasta kallis hinta, joten jokaisen esihenkilön tulisi paneutua työsopimuslakiin ja saada apua sen oikein noudattamisessa. Esihenkilöasemassa olevan tulee nimittäin käyttää asemavaltaansa lain mukaisesti sekä hyvin, oikein ja oikeudenmukaisesti. Vastuullisuuteen kuu-

luu vastuu (odotuksen mukainen toiminta), toimivalta (virallinen, laillinen oikeus toimia) sekä vapaus. Vastuullisessa toiminnassa ei ole siis kyse pelkästään jonkun tehtävään kuuluvan odotuksen toteuttamisesta luvattulla ja lainmukaisella tavalla, vaan vastuullisuus liittyy olennaisesti kaiken organisaation toiminnan eettisyyteen. Se edellyttää vastuullisuusodotuksiin sopeutumisen lisäksi monipuolista harkintaa ja perusteltua toimintaa ja päätöksentekoa.

Mitä tarkoittaa jaettu vastuu? Jokaisella meillä on vastuu huolehtia omasta hyvinvoinnistamme. Tätä ajatusta puoltaa se, että kukin meistä tietää itse parhaiten omat keinonsa palautua, omat rajansa jaksamisessa. Yhä enemmän tarvitsemme myös yhteiskunnan tukea hyvinvointia edistävien ja ylläpitävien valintojen tekemisessä. Yhteiskunnan vastuulla on luoda sellaisia toimintaympäristöjä, joissa ihmisten on mahdollisimman luonnollista ja helppoa suosia terveyttä ja hyvinvointia edistäviä valintoja. Samalla on ymmärrettävä, että meillä on yksilöllinen ja erilainen kyky kantaa vastuuta terveydestä ja hyvinvoinnista. Siksi tarvitaan yksilöllistä tukea erilaisissa elämäntilanteissa ja tähän liittyen onkin alettu puhua yhä enemmän jaetusta vastuusta hyvinvointiin liittyvissä valinnoissa.

Miten sinä määrittelisit vastuun? Tätä kysyimme asiakkailtamme. Saimme vastauksiksi mm: *”Vastuu on sitä, että tekee, mitä lupaa. Lupaa sitä, minkä voi tehdä. Vastuu on sitä, että palaa siihen, mitä lupasi. Vastuu on sitä, että on ajoissa. Vastuu töissä on velvollisuuksien noudattamista, sitä, että hoitaa hommat ja tekee sitäkin, mihin ei erikseen ole velvoitettu. Vastuu on tilanne- ja tunneälyä. Toisista välittämistä ja toisten auttamista. Vastuullinen ottaa vastaan toisen pahan olon, ottaa vakavasti ja kuuntelee eikä vähättele. Vastuullinen ei käännä katsettaan koko ajan itseen vaan antaa tilaa muillekin. Vastuullisuus on oikeasti läpinäkyvää toimintaa ja luotettavuutta. Sitä, että silloinkin kun Teams-kokousten nauhoitetut kokoukset loppuvat, sinä jatkat puhumasta minusta arvostaen, hyvää.”*

Vastuu näyttäisi kulkevan siis käsi kädessä avoimuuden ja totuudellisuuden kanssa. Vastuullinen esihenkilö ei kaunistele totuutta, ei paina villaisella ja peittele virheitä. Se voisi esimerkiksi tarkoittaa, että avaa haastavissa kassavajeen syyt ja käy läpi virheet oppimistarkoituksessa. Vastuullinen henkilö katsoo totuutta silmiin, kohtaa rohkeasti kipupisteet, ei silottele turhaan toisten tietä, vaan kertoo rehellisesti ja avoimesti toimintaympä-

ristön reunaehdot ja tuo esiin vaikuttamisen mahdollisuudet.

Vastuullinen viestintä on sitä, että tarkistaa ellei ymmärrä ja kysyy jos ei tajua. Että avaa itse suunsa, kun kokee että on hukassa. Että ottaa selvää, jos ei tiedä. Että varmistaa, jos epäroii. Että pyytää apua, kun ei osaa. Voi myös miettiä etukäteen mahdolliset negatiiviset tulkinnat, joita oma viestintä voi toisissa mahdollisesti herättää. Kannattaa antaa sparriparin lukea ja yhdessä peilata, mitä ymmärsit minun haluavan viestilläni kertoa? Kysyy rohkeasti: toinen voi auttaa ymmärtämään, miksi toimit niin kuin toimit.

Vastuullisuuden yksi peruslähtökohta on: kun tulet tietoiseksi, tulet vastuulliseksi. Se, joka on kasvanut tietoisuuden kautta vastuulliseksi, ymmärtää, että on vastuussa myös omista tunteistaan ja etenkin käyttäytymisestään. Vastuullinen ihminen toimii siten, että ristiriita tilanteissa tarkistaa sekä oman että toisen tulkinnan. Hän pysähtyy kuuntelemaan ja ottaa vastaan toisen ajatukset ja näkökulmat. Mitä tilanteessa, itsessä ja toisessa tapahtui? Vastuullisuus on anteliaita tulkintoja toisen käyttäytymisestä.

Vastuun moninaisen olemuksen kiteyttää hienosti Antoine De Saint Exupéry kirjassaan Pikku Prinssi jo 1940-luvulla. Kirjassa Pikku Prinssi palaa planeetalleen, koska hänen on huolehdittava siellä odottavasta rakkaasta ruusustaan. Pikku Prinssin oivallus on totta yhä tänä päivänä: meidän tulisi olla vastuussa niin omasta elämästämme ja kuin toisistamme. Sitä kautta meillä on mahdollisuus hoitaa ruusutarhoja planeetallamme vielä tulevinakin vuosina.

Vastuullisuus mahdollistaa työyhteisöiden toiminnan sujuvuuden, tehokkuuden ja luotettavuuden – yhdessä olemisen ja tekemisen perustan eli yhteisön työhyvinvoinnin.

Kysymyksiä työyhteisöön:

- Miten määrittelet sanan vastuu?
- Missä asioissa toimit mielestäsi vastuullisesti?
- Missä asioissa luistat vastuusta?
- Mitä on vastuullisuus tai vastuuttomuus omassa työyhteisössä?
- Miten ne näkyvät arjessa ja organisaatiokulttuurissanne? Anna käytännön esimerkkejä
- Millainen on mielestäsi vastuullinen esihenkilö/työkaveri//alainen?

Esimerkki: Työntekijällä on ongelma ja hän tietää, että hänen oma esihenkilönsä on myös alan paras asiantuntija. Hän menee pyytämään, että esihenkilö ratkaisisi ongelman.

Pohdi, miksi ja missä tilanteissa esihenkilön ei tulisi ratkaista asiaa alaisen puolesta vaan tulisi palauttaa vastuu takaisin alaiselle?

Tehtävä

Vastuullisen työkäyttämisen arviointilomake TTL:n mukaan:

- Tervehdin kaikkia
- Hoidan työtehtäväni, otan vastuun tekemisistäni
- Toimin sovitusti
- Olen aktiivinen, kyselen, otan selvää asioista ja jaan tietoa
- Autan ja neuvon muita tarvittaessa
- Luotan siihen, että muut tekevät oman työnsä; esimerkiksi en puutu tarpeettomasti toisten työhön
- Annan sekä myönteistä että korjaavaa palautetta rakentavasti suoraan asianosaiselle
- Pystyn vastaanottamaan ja hyödyntämään saamani korjaavan palautteen
- Arvioin ja olen valmis muuttamaan myös omaa toimintatapaa, käyttäytymistäni ja asenteitani
- Olen asiallinen vuorovaikutuksessa kaikkien kanssa (esimerkiksi kuuntelen rauhassa, olen kiinnostunut, annan toistenkin olla oikeassa, en keskeytä, perustelen näkemykseni)
- En arvostele muita tai puhu pahaa selän takana
- Nostan esiin työn tekemisessä ja työyhteisössä havaitsemani ongelmat niiden kanssa, jotka voivat asiaan vaikuttaa

Pohdi yksilötasolla jokainen väittämä suhteessa itseesi:
toimii / minulla on kehitettävää

Miten työyhteisömme kehittää vastuullista työkäyttäytymistä työyhteisön toimivuuden ja myönteisen vuorovaikutuksen tukemiseksi.

1. Muodostakaa yhteisön jäsenistä pareja. Miettikää ensin yksin ja sitten parin kanssa mitä vastuullisen työkäyttäytymisen listalla olevia asioita haluamme tai meidän olisi hyvä työyhteisönä parantaa.
2. Yhdistäkää 2–3 paria, jakakaan parien ajatukset ja keskustelkaa, mitä haluamme työyhteisönä parantaa/kehittää vuorovaikutussessamme ja yhteistyössämme. Valitkaa ryhmässä vastuullisen työkäyttäytymisen listalta 1–3 mielestänne ensisijaisinta asiaa.
3. Kirjatkaa ryhmien ehdotukset esimerkiksi fläpille. Äänestäkää ehdotuksista esimerkiksi niin, että jokainen käy merkitsemässä ”punaisella viivalla” 1–3 omasta mielestään keskeisintä kehitettävää asiaa. Valitaan 1–3 eniten ääniä saanutta ehdotusta = meidän työyhteisömme parannusehdotus/ehdotukset.
4. Yhteiskeskustelu. Näin meidän työyhteisömme parantaa työkäyttäytymistään, keskinäistä vuorovaikutustaan ja yhteistyötään. Sovitaan konkreettisista toimenpiteistä ja seurannasta.

Lukuvinkit ja lähteet:

- Crane, A., Matten, D. 2010. Business ethics: managing citizenship and sustainability in the age of globalization. Oxford: Oxford.
- Covey, S.R. 2020. The Seven Habits of Highly Successful People. Simon Schuster UK.
- Liappis, H., Pentikäinen, M., Vanhala, A. 2019. Menesty yritysvastuulla. Käsikirja kokonaisuuteen. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Meyerson, D., Fletcher, J. 2000. Harvard Business Review. Managing Diversity. Harvard Business School Publishing Corporation. Boston.
- Paanetoja, J., Kröger, T., Östman, P. 2016. Osatyökykyinen työntekijä – Vastauksia käytännön kysymyksiin. Kauppakamari. Helsinki.
- Rauramo, P. 2016. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus.
- Vartia, M., Joki, M., Kalevainen, S., Olin, N. 2016. Askeleet kohti sopuisaa työyhteisöä. Työkirja. Työterveyslaitoksen julkaisuja.

Psykologinen turvallisuus työyhteisössä

Sitä on jotenkin vaikea selittää
mut sun kanssa
ei tarvitse
koskaan
pelätä tai jännittää

Hommat vaan hoituu
hyvässä hengessä.
Ne vaikeimmatkin hankaukset.
Kai se on sit sitä
turvaa?

- Heli Hajda -

“Psykologinen turvallisuus on kokemus siitä, ettei ideoiden, kysymysten, huolenaiheiden tai virheiden esiintuominen johda eristämiseen, rankaisemiseen tai nolaamiseen työpaikalla”. Näin asian määrittelee Työterveyslaitos. Psykologisen turvan kokemus ulottuu työntekijän mahdollisuuksiin kehittää toimintaa, tuoda rohkeasti esiin epäkohtia ja esittää muutosideoita. Psykologiseen turvallisuuteen panostamisen tulisi olla jokaisen tiimin rakentamisen lähtökohta ja kivijalka. Onnistuneen esihenkilötyön kulmakivi on psykologisen turvallisuuden vaaliminen. Miksi näin?

Faktaa on, että:

- oppiminen mahdollistuu tehokkaimmin psykologisesti turvallisissa tiimissä
- johtamistyössä psykologista turvallisuutta vahvistaa:
 - läsnäolo
 - palautteen pyytäminen omasta johtamistyöstä
 - erehtyvyyden osoittaminen
 - inhimillisyys ja myötätunto
 - keskeneräisyyden sietäminen

Psykologista turvallisuutta vahvistavat toimenpiteet ovat suhteellisen yksinkertaisia toteuttaa. Edelleen saamme kuitenkin liian usein havaita turvattomuutta työyhteisössä ja räikeimmillään jopa pelolla johtamista.

Mitä siitä seuraa?

Turvattomuutta, jolloin tiimin jäsenen on viisainta olla hiljaa ja tehdä vain oma tonttinsa:

- pelkää, mitä sanomasi saa aikaan ja voiko se kääntyä sinua vastaan?

Henkilöstön vaihtuvuutta – pelolla johtaminen ei ruoki yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä:

- henkilöstön vaihtuvuus on selkeä mittari – taustalla voi toki olla muutakin!
- henkilöstön vaihtuvuuden syyt on tärkeää selvittää

Kuppikuntia, useimmiten pelolla johtaja muodostaa itselleen suosiollisen lakeijoiden joukon ja suosikkijärjestelmän:

- mielistelemällä pysyt suosiossa, mutta oletko sinut arvojesi kanssa?
- tehtäviä jaetaan ”pärstäkertoimella” ei vahvuuksilla tai osaamisella, harmi!
- varuillaan oloon kuluu valtavasti energiaa ja tämä on pois ydintehtävästä, syntyy hukkaa

Alisuoriutuva työyhteisö, joka ei kehity vaan surkastuttaa henkilöstön potentiaalin:

- onko tähän varaa millään työpaikalla?

Emme haluaisi uskoa, että kenenkään tavoite toimia on tällainen, ja kuitenkin todistamme edelleen pelolla johtamista sekä sen luomaa todellisuutta monilla työpaikoilla. Onneksi koskaan ei ole liian myöhäistä muuttua.

Uskallatko haastaa oman johtajuutesi tiimisi arvioitavaksi? - ja ennen kaikkea uskaltavatko he antaa sinulle aitoa palautetta? Jos epäilet, että eivät uskalla, pyydä palautetta sellaisilla kanavilla, jossa sen voi antaa halutessaan nimettömänä. Muistathan, että palautteen tarkoitus on tukea sinua kasvussa. Ja aina voi kehittyä ja oppia. Joskus mieleenpainuvin johtaja onkin juuri hän, joka pystyi kasvamaan ja kehittymään tehtävässään, kömpelöstä alusta huolimatta. Voisiko olla niin, että inhimillistä johtajaa muistetaan todennäköisemmin hyvällä, kuin sellaista johtajaa, joka on luontaisesti hyvä johtaja. Tuetaanko työyhteisössänne johtajaa kasvamaan tehtävässään? Onko teillä tilaa rakentavalle keskustelulle, jossa myös johtajuuden kipupisteitä uskalletaan käsitellä avoimesti, dialogisessa suhteessa?

Käytännössä

Tarkastelimme psykologista turvallisuutta myös tutkimuskirjallisuuden valossa. Tutkimuksista löysimme vahvistuksia ajatuksillemme, joita meille oli muotoutunut käytännön havaintojemme ja kokemustemme kautta. Tunnistamme yhteistyön, tiimityön ja erilaisissa työryhmissä toimimisen leimaavan työn arkea lähes kaikilla toimialoilla ja organisaatiotasoilla. Silloin kun tekoälyä tai koneita ei ole valjastettu käyttöön, niin me ihmiset teemme edelleen työn. Mitä paremmin tiimin yhteistyö ja yhteen hiileen puhaltaminen toimii, sitä parempaa ja laadukkaampaa työnjälkeä syntyy myös taloudellisesti. Tämänhän me jo tiedämme.

Tiimin yhteistyön laadulla näyttää olevan tutkimustenkin valossa merkitystä tiimin tulosten saavuttamiselle ja toiminnan laadulle. Myös psykologisella turvallisuudella näyttäisi olevan selkeä yhteys yhteistyön laatuun. Työyhteisön turvallisen ilmapiirin vahvistaminen ja varhainen puuttuminen psykologista turvallisuutta heikentäviin tekijöihin nousevat keskiöön työelämän hektisyydessä. Psykologisen kuormittavuuden huomiotta jättäminen tulee organisaatiolle kalliiksi. Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen välistä yhteyttä on tarkastellut esimerkiksi Amy Edmondson. Hän huomasi yhteyden psykologisen turvallisuuden ja oppimiskäyttäytymisen välillä: psykologinen turvallisuus näyttää vahvistavan tiimien oppimiskäyttäytymisen omaksumista. Myös tiimien jäsenten työn hallinnan tunteella ja tiimin luottamuksella näyttää olevan vahvistava yhteys tiimin kokemaan psykologiseen turvallisuuteen. Näiden merkitys kasvaa jatkuvan oppimisen vaatimusten lisääntyessä.

Johtamistyöhön liittyen Edmondson tunnistaa johtajan toiminnasta seuraavia piirteitä, jotka vahvistavat psykologisen turvallisuuden muodostumista: johtajan saavutettavuus ja tavoitettavuus, palautteen pyytäminen omasta johtamistoiminnasta sekä avoimuuden ja erehtyväisyyden osoittaminen. Tätä havaintoa vahvistaa tuore psykologian alan tutkimus, jossa tutkittiin tiimissä vallitsevan valtaetäisyyden (engl. power distance) vaikutuksia psykologiseen turvallisuuteen. Tuloksien mukaan se, missä määrin tiimin jäsenet tunsivat, että heidän täytyi pitää etäisyyttä johtajaansa, vaikutti siihen, miten tiimin jäsenet reagoivat johtajuuteen. Nöyrälle ihmislähtöiselle johtajuudelle (engl. leader humility), on tunnusomaista, että johtaja on valmis tunnustamaan rajoituksensa, puutteensa ja virheensä, sekä osoittamaan arvostusta ja antamaan tunnustusta tiimin jäsenille. Tutkimustulokset osoittivat myös, että nöyrällä johtajuudella oli positiivinen tai neutraali vaikutus sellaisten tiimien psykologiseen turvallisuuteen, joissa valtaetäisyys oli alhainen. Näyttää siltä, että nöyrä johtajuus ja tiimi, joka odottaa johtajaltaan korkeaa hallitsevuutta, muodostaa täten yhteensopimattoman kokonaisuuden, mikä voi laukaista tiimissä negatiivisia tunnekokemuksia, kuten tyytymättömyyttä ja turhautumista.



Kuva: Hannu Laakso. Psykologinen turvallisuus. Kettuperhe.

Oletko Sinä onnekas ja saat tehdä työsi psykologisesti
turvallisessa työyhteisössä?
Mitä Sinä teet vahvistaaksesi tiimisi psykologista turvallisuutta?

Kuusi kysymystä, joilla sinä voit lisätä tiimisi psykologista turvallisuutta:

1. Mitä sellaista näet minun tekevän, joka tukee parhaiten toimintaamme?
2. Mitä sellaista teen, joka nakertaa tiimimme menestystä?
3. Kerro jokin asia, mitä minun olisi hyvä tietää sinusta, jotta meidän suhteemme paranisi?
4. Kerro yksi asia, miten minä voin edistää onnistumistasi?
5. Mitä kykyäsi, osaamistasi tai lahjaasi en ole huomannut, olen sivuttanut tai aliarvioinut?
6. Mikä sinua motivoi ja miten saisimme sitä lisää työhösi?

Lukuvinkit ja lähteet:

- Edmondson, A.1999. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. 2018. Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103 (3), 313.
- Loh, M. Y., Dollard, M. F., McLinton, S. S., & Tuckey, M. R. 2021. How psychosocial safety climate (PSC) gets stronger over time: A first look at leadership and climate strength. *Journal of occupational health psychology*, 26(6), 522.
- Salmivaara, V., Martela, F., & Heikkilä, J. P. 2020. Radikaali psykologinen turvallisuus tilapäisorganisaation luovan ja tuloksellisen toiminnan mahdollistajana. *Hallinnon tutkimus*, 39(3), 188–204.
- Triplett, S. M. et Loh, J. M. I. 2018. The moderating role of trust in the relationship between work locus of control and psychological safety in organizational work teams. *Australian journal of psychology*, 70(1), 76-84.

Yhteisöohjautuva työyhteisö

Vielä eilen

Vielä eilen me syötiin samaa puuroa samassa pöydässä, yhteisen metallikattilan äärellä.

Vielä eilen sä kehuit mun keittämää huttua.

Tänään sä kerrot mulle kuinka sitä puuroa tulisi valmistaa.

Montako desiä lisätä, mitä hiutaleita käyttää, millä lämpötilalla keittää, miltä lautaselta syödä.

Tänään sä istuit johtajille tarkoitetussa aamupalapöydässä.

Sun ei tarvinnut itse korjata posliinastiioita koneeseen, tein sen puolestasi, mutta vain koska käskit.

Tänään mun vanhasta työkaverista tuli mun uusi lähiesimies.

Vielä eilen mä osasin keittää puuroa.

Tänään olen kadottanut täysin 25 -vuotta vanhan puuronkeittotaitoni.

- Heli Hajda -

Työpaikkojen vuorovaikutustilanteet ja roolit voivat muuttua nopeastikin. Miten suhtautua ja toimia, kun työkaverista tuleekin yhtäkkiä esihenkilö tai alainen? Mitä vuorovaikutukselle, vastuulle, velvollisuuksille ja käyttäytymiselle voi pahimmillaan tai parhaimmillaan tällöin tapahtua? Olisi hyvä keskustella muuttuneista odotuksista, uusissa rooleissa. Pettymykset syntyvät usein juuri siitä, kun odotukset eivät täyty. Olisi hyvä oppia sanoittamaan ja puhumaan itse kunkin odotukset auki. Mitä sinä odotat yhteistyöltämme? Mitä sinä odotat minulta esihenkilönä nyt? Miten minä voin auttaa sinua onnistumaan? Keskustelukulttuurin merkitystä, rohkeutta nostaa kissoja pöydälle ja kysyä suoraan mutta myötätuntoisesti avoimia kysymyksiä, käsitelimme edellisessä luvussa.

Jos yhteisöohjautuvuuden ilmiötä tarkastellaan isommassa kuvassa, siirtyminen autoritäärisestä johtamistavasta tasavertaiseen, keskustelemaan ja kunnioittavaan työyhteisöön vaikuttaisi olevan vielä useassa organisaatiossa pitkän matkan päässä. Miksi näin? Ja mikä ihmeen yksilö- ja yhteisöohjautuvuus? Miksi sellaiseen organisaatorakenteeseen ja toimintamalliin kannattaisi siirtyä? Mitä hyötyä siitä on? Voisiko se toimia missä tahansa organisaatiossa?

Erityisesti asiantuntijatyötä tekevissä työyhteisöissä yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen tuntuu luontevalta. Asiakokonaisuuksia on helppoa ajatella ikään kuin projekteina. Asian (projektin) ympärille kokoontuvat asian eteenpäin viemiseksi sopivat asiantuntijat, vahvuuksiensa ja asiantuntemuksensa mukaisesti. Tällöin projektipäällikön rooli ja myös muut projektiorganisaation roolit vaihtuvat projektista toiseen, ja johtajuuskin jakaantuu tarpeen mukaisesti: projektin eteenpäin viemiseksi. Kiteytettynä päätösvalta siirtyy asioissa sinne missä päätöksiä on tarpeen tehdä. Asiat etenevät joustavasti eteenpäin. Keskeistä on, että kaikki tietävät mitä tavoitellaan, budjetti on läpinäkyvä ja tavoiteaikataulu on asetettu, ja ennen kaikkea asiakas on keskiössä. Jotta oma tekeminen optimoidaan parhaiten tavoitteen saavuttamiseen ja koko tiimin onnistumisen varmistamiseen. Jotta tekeminen voidaan optimoida tavoitteen saavuttamiseen ja onnistumisen varmistamiseen, viestinnän selkeys ja läpinäkyvyys korostuvat. Kaikkien on tärkeää tietää mitä kulloinkin tapahtuu. Tärkeissä päätöksissä päätöksentekoa voidaan tukea esimerkiksi kahden kollegan konsultointisopimuksella. Jos he puoltavat asiaa, sitä jatketaan. Erimielisyydet selvitetään samoin konsultoiden asian ymmärättäviä kollegoita. Päätöksenteko sekä ongelmien ratkaiseminen ovat yhteisöllisiä prosesseja, joihin on sisäänrakennettu jatkuva oppiminen ja yhdessä kehittyminen.

Yhteisöohjautuvuudessa perinteiset johtamisen ja hallinnan roolit on jaettu tiimille. Näin saavutetaan matala hierarkia ja sitoutetaan tiimiä puhaltamaan yhteen hiileen. Näyttää on siitäkkin, että yhteisöohjautuvuus herättää helpommin sisäisen motivaation kun ihmiset pääsevät hyödyntämään omia vahvuuksiaan. Oman tekemisen autonomia vahvistuu, jolloin ihmiset ovat usein myös valmiita ylittämään itsensä. Sudenkuoppaana lienee se, että kun ihmiset uppoutuvat kovin syvästi mielekkääseen tekemiseen, vahva työn imu voi pahimmillaan kääntyä itseään vastaan. Itseohjautuvuuden taidot ovat yksilötasolla oleellisen tärkeitä taitoja, ja kyky rajata ja priorisoida tekemisiään on onnistumisen elinehto.

Miksi yksilö- ja yhteisöohjautuvuuteen siirtyminen ei ole käynyt kivutta?

Toteutuksen esteenä:

1. Haasteet esihenkilötasolla:

Yhteisöohjautuvuus vaatii johtajilta rohkeutta luopua väärällä tavalla korostetusta vallasta, usein jopa kaikkivoipaisesta harhasta, että minun osaamiseni, minun ajatukseni, minun kokemukseni on jotenkin ylivertaisempaa suhteessa toisten osaamiseen, ajatuksiin ja kokemuksiin. Poisoppiminen on usein oppimisen kivuliain osuus, sokea piste, jota ei haluaisi kohdata. Luopuminen lienee yksi elämän haastavimmista dilemmoista. Jotta uutta voi syntyä, vanhan täytyy antaa mennä pois. Se on ihan luonnonlakikin. Toisaalta vanha, totuttu tuo turvaa ja antaa hallinnan tunteen: ”Mä jotenkin selviän tästä kaikesta, kun tarraudun jo totuttuun, tuttuun vaikka vähän nukkavieruun ja eltaantuneeseenkin.” Moni pitkää parisuhdettaanakin pöyhivä joutuu joskus kasvotusten sen kanssa, onko vanha parempi kuin uusi. Jotta muutos ja uudistus on mahdollista, on annettava vanhan mennä. Pitääkö sinun vanhakantaisen ja autoritäärisen toiminnan rakennelmiasi yllä edelleen harhainen kuva vallan tuomasta mahdollisuudesta: ”Täällä ei tapahdu mitään ilman minun lupaani tai yksikään sopimus ei liikahda ilman minun kumileimasimeni muistijälkeä.” Onneksi uusi sukupolvi haastaa hykerryttävällä tavalla meidät jo enemmän naavaiset asiantuntijat: ”Hei, miten mulla meni, saanko vähän palautetta tästä päivästä?”

2. Jotkut viisaat sanovat, että johtaminen on enemmän olemista kuin tekemistä:

Uskallusta olla totta, omana itsenään, rosoisena, keskeneräisenä, epäonnistuvana. Toisen vierelle asettuminen ja itsensä alttiiksi asettaminen ilman rooleja, maskeja tai ulkoa opeteltuja fraaseja vaatii hyvää itsetuntoa ja kokemusta siitä, että on turvassa omissa nahkoissaan. Luopuminen kaikkitie-täväisyyden ja -voipaisuuden viitasta voi toisaalta olla myös vapauttavaa. Korona-ajan eräs mieleenpainuvuin hetki oli se, kun läsnätyöhön tottuneen ja pakotetun organisaation toimitusjohtaja soitti ja kertoi: ”Nää oikeasti tekee töitä nää ihmiset, siis ilman mitään patistelua tai seurantaa, siis kaikki mittarit näyttävät siltä, että tavoitteeseen päästään ja ylikin. Mä olen stressannut kaikki nää vuodet ihan turhaan, mihin kaikkeen mä olisin voinut energiani käyttääkään, ajattele!” Ajattelen! Kun uskaltaa luottaa, että asiat

toimivat, vaikka ei niskaan huohotakaan tai vaadi tuntiselvityksiä tehdyistä töistä, vapautuu uskomaton määrä energiaa usein myös siihen, mistä itse eniten työssään nauttii ja mitä osaa. Kun jatkuva stressaaminen ja huolten täyttämät yöttömät yöt jäävät taakse, niin siitä kiittää verenpaineen lisäksi usein myös perhe ja muut läheiset.

3. Haasteet työntekijätasolla:

“Ketä kiinnostaa, onks pakko jos ei halua, motivaatio hukassa ja aika usein pallokin.” Usko omiin kykyihin, se sisäinen hiljainen ääni pään sisällä: “Sä et pysty tohon, vielä vähän kovempaa, sä oot aina ollut tyhmä, laiska ja avuton. Jos kerran kukkokaan ei käskien laula, niin miten ihmeessä mun pitäisi toimia itsenäisesti, omaa älyäni käyttäen, jos aina tähän mennessä on kerrottu, mihin suuntaan risteyksestä kääntyä? Vastuun ottaminen omasta elämästä on pelottavaa, siinä joutuu jotenkin kasvotusten sen kanssa, että en enää voikaan ulkoistaa tätä oman elämäni surkimusnarratiivia toisille, tää ei ehkä sittenkään ole tiiminvetäjän vika, tai hr-päällikön tai toimarin, että mulla on elämänhallinnan palikat sortuneet jo pari taloa sitten. Tavallaan nää annetut leiviskät pitäisi itse osata melko pitkälti käyttää.” Niin makaa kuin petaa -peitto tuntuu tosinaan varsinaiselta painopeitolta vastuuta pakoilevan vatsanpeitteillä.

Motivaatioteorioiden (Deci & Ryan) ja itseohjautuvuusteorioiden näkökulmasta näyttäisi siltä, että vahvistamalla autonomiaa, kyvykkyyttä ja yhteisöllisyyttä työyhteisössä on mahdollista saavuttaa yhteisöohjautuvuus helpommin. Frank Martela kiteyttää nämä itseohjautuvuutta vahvistavat tekijät seuraavasti: Autonomia eli omaehtoisuus tarkoittaa ihmisen kokemusta siitä, että hän on vapaa päättämään itse tekemisistään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnanvapaus, pakotettu ja tiukasti kontrolloitu tekeminen on sen vastakohta. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei tunnu ulkoa ohjatulta, sen sijaan motivaatio lähtee yksilön sisältä: hän kokee asian omakseen.

Kyvykkyys tarkoittaa yksilön kokemusta siitä, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaan. Kyse on siis työntekijän osaamisesta ja aikaansaavuudesta; kyvykkääksi itsensä kokeva työntekijä uskoo pystyvänsä suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. On helppo nähdä, että ihmiset nauttivat enemmän sellaisesta tekemisestä, jossa pärjäävät, kuin sellaisesta, jossa suoritus jatkuvasti tökkii. Parhaimmillaan, kun haastetaso on tarpeeksi kova mutta

ihminen kokee silti pärjäävänsä, hän voi päästä flow-tilaan, jossa hän on täysin uppoutunut tekemiseensä. Ajantaju katoaa, kaikki tehtävään liittymätön hälvenee mielestä ja ihminen kohdistaa koko tarmonsä käsillä olevaan haasteeseen. Oleminen virtaa.

Kolmas sisäisen motivaation lähde kumpuaa ihmisen perustarpeesta olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Kokiessamme, että meistä välitetään ja voimme olla syvässä yhteydessä läheisimpiimme, voimme hyvin. Ja kun koemme olevamme osa kannustavaa, turvallista ja lämminhenkistä yhteisöä, olemme parhaimmillamme myös esimerkiksi työntekijöinä. Martelan sanoin: ” Ihminen ei lopulta ole yksilö, vaan suhdelo – olemme kytköksissä toinen toisiimme olemuksemme juuria myöten.”

Martela on lisännyt motivaatioteoriaan vielä hyväntahtoisuuden. Hyvän tekemisellä näyttäisi olevan itsenäinen vaikutus hyvinvointiin ja merkityksellisyyden kokemiseen, mikä ei ole selitettävissä autonomialla, kyvykkyydellä ja yhteisöllisyydellä. Jotta itse- ja yhteisöohjautuvuus toteutuisi täysipainoisesti työelämän arkipäiväisissä kohtaamisissa, on syytä kiinnittää huomiota seuraaviin teemoihin, jotka nousivat keskeisiksi tuoreessa Järvenpään kaupungin toteuttamassa hankkeessa ja siitä tehdyssä julkaisussa: Ihmisen kokoinen itseohjautuvuus.

Löydetyt kuusi teemaa ovat:

TEEMA 1: Johtajuus muuttuu yksilölajista yhteispeliksi	· Johtajuuden uusi kuva · Vallankäyttö · Hankalat tilanteet
TEEMA 2: Kulttuuri tukee yhdessä onnistumista	· Keskinäinen vastuu · Välittäminen ja huolenpito · Kurinalaisuus
TEEMA 3: Ihmiskuva heijastuu ajatteluun, toimintaan ja organisoitumiseen	· Uskomukset johtajuudesta · Uskomukset työntekijänä toimimisesta · Uskomukset motivaatiosta
TEEMA 4: Yhteistyö muuttuu entistä tärkeämmäksi	· Yhteisöllinen päätöksenteko · Puheeksi ottaminen · Verkostot
TEEMA 5: Rakenteiden on palveltava työn tarkoitusta	· Tarkoituksenmukainen organisoituminen · Sosiaalinen infrastruktuuri · Sananvapauden foorumit
TEEMA 6: Suuntavaisto ohjaa, kun kukaan ei käskä minne mennä	· Tavoitteet suuntaavat toimintaa · Kokeilut vahvistavat oikean suunnan · Uusiutuminen muutosten keskellä

Kuvan lähde; Ihmisen kokoinen yhteisöohjautuvuus-julkaisu.

Käytännön tasolla yhteisöohjautuvuus näkyy arjen tasolla muun muassa muutoksena minä-puheesta me-puheeksi. Oman itsetunnon ja roolin pönkitys voi näkyä työyhteisössä ylikorostetussa minä-puheessa; minä sitä, minä tätä, minusta, minulle. Me-puhe näkyy arjessa kaikkien osaamisen arvostamisena, psykologisen turvallisuuden vahvistamisena jokapäiväisessä toiminnassa ja luottamuksen rakentumisena MEIHIN! Yhteisöohjautuvuus on tavoite ja siihen pääsemiseksi täytyy oppia paljon uutta. Matka on antoisa ja lopputulos palkitsee. Näin jaksamme uskoa ja tuolla matkalla olemme itsekin.

Millä tasolla yhteisöohjautuvuus on tiimissänne. Ilmainen kartoitus löytyy täältä: <https://www.yhteisöohjautuvuus.fi/tiimi/?mode=tiimi>



Kuva: Hannu Laakso. Yhteisöohjautuvuus. Karhuperhe yhdessä uutta opetellen.

Pohdintatehtäviä:

1. Onko johtajuus teillä yhteispeiliä vai edelleen hierarkkiseen rakenteeseen liittyvä yksilölaji?
2. Mahdollistetaanko teillä onnistumiset ja juhlistetaanko niitä yhdessä? (Vrt. psykologinen turvallisuus)
3. Millainen ihmiskuva teillä vallitsee? Millaista johtajuutta arvostetaan, millaista työntekijäroolia vahvistetaan? Mikä teitä motivoi tekemisissä?
4. Uskalletaanko vaikeita asioita nostaa keskusteluun?
5. Palvelevatko rakenteet työn tarkoitusta? Miksi teette sitä mitä teette?
6. Muotoutuvatko ja uudistuvatko strategia ja visiot jatkuvasti arjessa? Uskallatteko kokeilla rohkeasti uutta?

Lukuvinkit ja lähteet:

- Gamarasni M. (toim.) 2021. Matkaopas yhteisöohjautuvuuteen. Haaga-Helien julkaisut 3/2021. Kirja ladattavissa: <https://www.haaga-helia.fi/fi/ajankohtaista/artikkelit/matkaopas-yhteisöohjautuvuuteen>
- Ihmisen kokoinen yhteisöohjautuvuus. Pieni kirja muuttuvasta johtajuudesta uusista organisoitumisen tavoista. Järvenpään kaupunki. <https://www.jarvenpaa.fi/files/52656cf1674c7cc2eb3da9f5949c4c57d335394a/ja-rvenpa-a-ihmisen-kokoinen-itseohjautuvuus-final.pdf>
- Laloux F. 2014. Reinventing Organizations. Nelson Parker
- Martela F. ja Jarenko K. (toim.) 2017. Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa. Alma Talent. Helsinki.
- Salovaara P. 2020. Johtopäätös. Yhteisöt ja organisaatiot pomokulttuurin jälkeen. TEOS. Helsinki

Erilaisuuden rikkaus työyhteisössä

Kun kaikki seisovat harmaana yhtenäisenä rivinä,
heiluvat kiltisti työyhteisön tasaisessa tuulessa
samaa suuntaan soraääniä
vaisuina vältellen
Sinä tulet paikalle
myöhässä
Väriäiskä
Vastatuuli

Rohkean raikas naurusi kuuluu käytävällä
vielä silloinkin, kun ovet on suljettu
excel -palavereiden järjestyneitä diasarjoja varten.
Erottava, ärsyttävän ihana ilolintu.
Ilolintu.

-Heli Hajda-

Ihmisten erilaisuus, tuo työpaikan vuorovaikutustilanteiden kutkuttava riemu ja riesa. Tutkimukset osoittavat, että työpaikkojen vuorovaikutustilanteita haastaa juuri ihmisten erilaisuus. Yksi puhuu aidasta, toinen aidan seipäästä. Yksi syttyy prosesseista ja tutkimusten uskottavista faktoista kun taas toiselle voittaminen ja päämäärä ovat tärkeimpiä - yksityiskohdista viis. Yhden on helpompi ilmaista itseään kirjallisesti, toinen piirtää suurella pensselillä suuria sanoja, taivaanranta rajana. Kolmannelle sanat ovat turhaa, vain teoilla ja tuloksilla on merkitystä.

Kokemus osoittaa, että kun pintaa vähän rapsuttaa, voi pilke silmäkulmassa todeta, että eihän siellä työpaikoilla kenelläkään ole helppoa. Suurin osa suomalaisista sijoittuu temperamentiltaan enemmän introverttien tai korkeintaan ambiverttien hitaasti lämpiävään joukkoon. Heille vuorovaikutus syntyy ensisijaisesti tarkkailun, kuulostelun, hyväksynnän ja hallinnan tunteen säilyttämisen kautta. Jonkmanin mukaan introvertit uppoutuvat helpommin työhönsä ja kadottavat ajantajunsa kuin ekstrovertit. Työelämän vaatimukset sanoittaa tekemisiään, tunteitaan ja tavoitteitaan tuottaa monille tuskaa. Joku ajattelee, että tuonkin ajan ja energian voisi puheen sijaan keskittää itse tekemiseen.

Perinteinen suomalainen kasvatus, luterilaisia kaikuja heijastava uutteruus, vaatimattomuus ja kynttilän pitäminen vakan alla, lienee tuonut oman twistinsä siihen, että työpaikan suuna päänä innostuvia ekstroverttejä pidetään hieman outoina ilolintuina. He kuuluisivat AD-osaston luoviksi, taidekoulun opettajiksi, urheiluselostajiksi, näytelmäkerhon vetäjiksi tai syksyisen kick off -tilaisuuden innostajiksi. Tasaisuus, tarkkuus, tehokkuus, rauhallinen itseilmaisuus, sääntöjen noudattaminen ja tiedolla johtaminen nähdään useassa organisaatiossa edelleen hyvejanan paremmassa päässä, kuin luovat ideat, ylenpalttinen avoimuus, saatikka ääneen tyhjälle nauraminen.

Eivät määrätietoiset ja tavoitteellisetkaan ihan helpolla pääse. Aina joku on antamassa palautetta siitä, että edetään liian nopeasti, puhutaan pelkkää asiaa, otetaan riskejä ja tehdään päätöksiä tunteita tunnistamatta, keinoja kaihtamatta. HR-osasto antaa vinkkiä, että hyvä olisi taas osallistua tunteiden johtamisen kursseille, lisätä empatiaa, aktiivista kuuntelua ja antaa tilaa toisille, vaikka kaikki se maksaa aikaa ja rahaa.

Entä sitten täydellisyyteen pyrkivät, laatutietoiset kriittiset ajattelijat. Tuskin kukaan näkee heidät strategisen työn ja yrityksen menestyksen kivijalkoina, vaan pikemminkin kivinä ketterän kehittämisen kengissä. Heidät leimataan uhkakuvien sanansaattajiksi, mustavalkoisiksi marisijoiksi, pilkun paikkojen nillittäjiksi, vähäisten resurssien ja budjetin perään voivottelijoiksi. Ah, nuo jokaisen organisaation vastarannan muutosvastaiset kiisket.

Myös se koulun kuuluisa, levoton ja häiriöitä aiheuttava äidin kullannuppu maripetteri on siirtynyt sittemmin työelämään ja toimii siellä nyt – ja toimii välillä miten sattuu.

Elämäntyönsä ihmisten erilaisuuden, temperamenttien ja käyttäytymisen saralla tehnyt Liisa Keltikangas-Järvinen peräänkuuluttaa sitä, kuinka erilaisuudesta on nykypäivänä tehty työelämän trendikäs tekosyy ja lyömäase. ”*Mä en mitenkään voi aukaista suutani palavereissa koska geneettisesti hitaan puoleisesti yhdistyvät synapsiratani estävät yksinkertaisesti spontaanin puhumisen ja mielipiteiden ilmaisun.*” Tai: ”*Mä en vaan pysty hillitsemään itsenäni, koska meidän suvussa on ollut jo vähintään kolmessa sukupolvessa huutajanaisia, minkä mä sille voin jos hermo menee ja menehän se teidän kanssa!*” Moni joutuu nöyränä työstämään vielä aikuisenakin sitä, että mi-

kään temperamenttipiirre ei koskaan oikeuta ketään käyttäytymään työsään huonosti! Piste.

Ihmisen erilaisuuden tarkastelu voidaan ulottaa ihmisen rationaalisen ja intuitiivisen puolen ilmenemiseen työpaikoilla. Arvostammeko enemmän järkiperustaista ajattelua vai annammeko myös tilaa intuitiiviselle ja emotionaaliselle tarkastelulle? Pitäisikö projektiamme hahmottaa ensisijaisesti rakenteiden, uhkien, taloudellisten reunaehtojen ja saatujen tulosten kautta? Vai voisimmeko huomioida myös sen, että osa innostuu ja sitoutuu projektiimme vain, kun ilmaisemme myönteisiä tunteita toisillemme, vahvistamme hyväksyntää, turvallisuutta, nauramme tehdyille mokille ja juhlimme onnistumisia yhdessä? Tämän julkaisun kirjoituksessa nostamme esiin psykologisen turvallisuuden merkityksen kaiken toiminnan edellytyksenä.

Erilaisuuden hyväksymisestä on vielä matkaa erilaisuuden hyödyntämiseen. Miksi seminaareissa esiintyy lyhyisiin tönkkösuolattuihin sanoihin sa takellessen se työpaikan esihenkilö, jonka vahvuus ei ole koskaan ollut loistaa ihmisten edessä. Hänen vahvuutensa olisivat asiantuntijatehtävissä, prosessien analyttisenä huippuosaajana. Samaan aikaan se työpaikan suvereeni verbaalivirtuosi istuu hiljaa auditorion takaosassa, kuunnellen ja myötähäpeästä kukkasia muistiinpanoihinsa piirrellen. Tai sitten ideoita pursuva, rutiineja rakastamaton, ihmisiä välittömyydellään valloittava tiiminvetäjä pakotetaan rutiininomaisiin, hallinnollisiin tehtäviin, joista tiimin tarkka ja näppärä, numeroita ja yksityiskohtia rakastava kollega suoriutuisi ensinnäkin kolme kertaa nopeammin. Miksi toimimme näin? Tasapäistämisen riemusta, työsopimusten pykäliin jämähtämisestä, vallan käytön mahdollisuudesta, ymmärtämättömyydestä vaiko sulasta tyhmyydestä? Arvaapa, montako tyyppiä on irtisanoutunut sen takia, että on jätetty hyödyntämättä heidän valtava potentiaalinsa ja erilaisuuden tuoma rikkaus? Vahvuuspotentiaalien käyttämättä jättäminen on turhan kallis investointi mille tahansa organisaatiolle.

On totta, että tietyt temperamenttipiirteemme istuvat syvässä. Oma joustavuuskin muistuttaa välillä enemmän ruosteista rautakankea kuin elastista kuminauhaa. Kun temperamenttikeitokseen heitetään mausteeksi vielä tasa-arvoisen kohtelun ja yhdenvertaisuuden vaatimukset sekä globaalin työelämän tuoma monikulttuurisuus, tarvitaan työpaikoilla entistä

enemmän ymmärrystä ja tietoa, miten toimia oikein. Haasteista huolimatta erilaisuuden kunnioittaminen, tasa-arvoinen työelämä ja vahvuuksien hyödyntäminen työyhteisöissä on kuitenkin mahdollista. Aivot ovat onneksemme mukautuvien osamme, joten toivoa on: vanha koirakin voi täten vielä oppia uusia toimintatapoja ja korona-aikana voi hyvällä omallatunnolla panostaa “sisämatkailuun” siekailematta. Tie erilaisuuden hyödyntämiseen ja ihmistä kunnioittavaan käyttäytymiseen lähtee nimittäin aina itsestämme. On uskallettava kääntää katseensa ensin sisäänpäin ja ryhtyä tarkastelemaan omaa ihmiskäsitystään, ajatteluaan, tunteitaan, asenteitaan ja arvojaan. Kun oppii elämään ensin omissa nahkoissaan, on helpompi asettua myötätuntoisesti myös toisen rinnalle: *“Auta mua ymmärtämään, miten säkin olet noin ihanan outo?”*



Kuva: Hannu Laakso. Erilaisuus. Kurki ja teeri suolla.

Kysymyksiä:

1. Miten teillä on osaamisen lisäksi tunnistettu:
 - a. rooli-odotusten,
 - b. resurssien,
 - c. työsopimuksessa lueteltavien työtehtävien lisäksi
 - d. yksilöiden luontainen temperamentti,
 - e. kyvykkyydet ja
 - f. vahvuudet?

Ja ennen kaikkea miten niitä konkreettisella tavalla hyödynnetään tiimissänne/työssänne?

2. Miten näet itsesi työssä? Millaisena muut sinut näkevät?
3. Millaista on oma ja tiimisi tyypillinen työkäyttäytyminen?
4. Millainen käytös työssä ärsyttää sinua?
5. Millaisen ihmisen kanssa on mukava tehdä töitä?
6. Entä jos sinun työyhteisöltäsi kysyttäisiin, millä tavoin sinä omalta osaltasi tuet työyhteisösi jäseniä puhkeamaan täyteen loistoon, mitä he vastaisivat?

Lukuvinkit ja lähteet:

- Jonkman, L. 2015. Introvertit – Työpaikan hiljainen vallankumous. Atena Kustannus.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2009. Temperamentti, Ihmisen yksilöllisyys. WSOY, Helsinki.
- Keltikangas-Järvinen, L. 2016. ”Hyvät tyypit”. Temperamentti ja työelämä. Helsinki, WSOY.

Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä

Luottamus on
läpänheittoa, joka ei viillä vaan vapauttaa.
Tilaa tunteille, erimielisten erilaisille mielipiteille.
Sitä, että hommat hoidetaan ja sovitusta pidetään kiinni.
Kukin tyyllillään, ilman mikromanagerin kyttävää katsetta.
Varmuutta, että silloinkin kun kaikki on mennyt pieleen
eikä mokaa voi millään tavoin mieltää lahjaksi
Voi varauksetta heittäytyä tiimin kannattelemaksi
tietäen, että vaikka mitä tulisi
kukaan ei puukota selkään, vedä mattoa alta, alitajuisestikaan kosta tai mitätöi.
Tilanteessa kuin tilanteessa.
Että kärpäsetkin kahvipöytien katossa surisevat poissaolijoista vain kuulemaansa hyvää.

- Heli Hajda -

Luottamuksen rakentaminen

Ihmisten välisissä suhteissa ja vuorovaikutuksen onnistumisessa on luottamuksen rakentamisella suuri merkitys. Kaikki hyvin toimivat ihmissuhteet rakentuvatkin keskinäiselle luottamukselle. Luottamus rakentuu ensisijaisesti tekojen ja käyttäytymisen kautta. Ajatuksillamme ja motiiveillamme ei ole paljonkaan merkitystä luottamuksen kasvattamisessa, jos toimintamme ei tue niitä.

Luottamuksen voidaan ajatella olevan ihmisen perusvire suhteessa toinen toiseensa. Luottamuksen taustalla näkyy vahvasti myös oma ihmiskäsityksemme. Mitä minä ajattelen ihmisestä? Onko hän arvokas itsessään vai dissaanko, vähättelen, nöyristelen tai kävelen hänen ylitseen sen mukaan, kuinka paljon valtaa, statusta hänellä on, tai miten paljon hevosvoimia hänen autossaan on? Kuinka suhtaudun kanssakulkijaani huolimatta siitä, minkä näköinen, kokoinen tai värinen hän on, mikä koulutus- ja kokemustausta hänellä on? Luotanko lähtökohtaisesti ihmiseen, vai vaatiiko luottamuksen syntyminen ensin aikaa, sanoja ja erityisesti tekoja? Aiemmillä kokemuksilla on tässä merkittävä rooli. Jos matto on vedetty useamman kerran alta pois ja arvet punoittavat edelleen puukon jäljistä selässä, on ymmärrettävää, että luottamus ei synny hetkessä.

Meillä on edelleen luottamuspulaa työyhteisöissämme. Esimerkkejä on valitettavasti useita. Luottamuspulan voi havaita helposti muun muassa organisaatioiden klassikkomarmatuksen kohteesta eli viestinnästä. Ei lie montaa yritystä, joiden henkilökunta toteaisi rinta rottingilla, että hei, meillä viestintä toimii avoimesti läpi organisaation! (Ilmoittaudu heti jos tiedät jonkun!) Luottamuspulan vallitessa viestinnälle on ominaista epäjohtonmukaisuus ja vaihtelevuus: sitä ei voi ennakoida. Viestintää värittää tietynlainen pidättyneisyys, toisinaan jopa salailu. Tällaisissa organisaatioissa vapaamman keskustelun paikat loistavat yleensä poissaolollaan ja keskustelukulttuuri on muutenkin vajavaista. Paneudumme keskustelukulttuuriin seuraavassa kirjoituksessa tarkemmin.

Luottamuspula näkyy myös korjaavan palautteen antamisessa. Kun keskinäistä luottamusta ei ole syntynyt ja psykologinen turvallisuus puuttuu, on helpompi valittaa ja avautua kollegaan kohdistuvista pettymyksistä kenelle tahansa muulle, kuin itse asianosaiselle. Kuitenkin vain hän on se, joka voisi muuttaa käytöstään. Ja hän voi muuttaa sitä ainoastaan silloin kun palaute saavuttaisi nimenomaan hänet. Luottamus on sitä, että myrkyllisten kahvihuonepuheiden sijaan valitsee vastuullisen viestinnän ja empatian. Puuttuu ja ottaa puheeksi, koska välittää ja luottaa. Kohtaamalla sen, joka ehkä pelottaa, voi rakentaa kaikkein hedelmällisimmällä tavalla yhteistyötä.

Hyvässä työyhteisössä huolehditaan yhdenvertaisuuden ja tasa-arvoisuuden näkymisestä. Luottamuksen puuttuessa ne loistavat ikävästi poissaolollaan. Epäluottamuksen ilmapiirissä puhutaan vahvasti minä-minä-kieltä. Vallan käyttö ja oman egon pönkittäminen ovat keinoja suojautua haavoittuvuuden ja epätäydellisyyden näkyväksi tulemiselta. Keskenäisyyden paljastaminen on usealle meistä huolestuttavan haastavaa. Luottamukseen liittyy vahva valmius olla emotionaalisesti haavoittuvassa tilassa suhteessa toiseen ihmiseen. Luottamus on aina tietynlaista riskinottamista. Luottava puoli ei voi kontrolloida toisen toimintaa, ainoastaan uskoa ja luottaa toisesta hyvää ja katsoa kuinka käy.

Jos toiminta ei perustu luottamukselle, on helppoa ohittaa ja jättää perustelematta päätökset tai toimia osallistamatta työyhteisöä. Vastaavasti luottamuksen ilmapiirissä ensisijaista on ME! Luottamus on yhteisöllistä, läpinä-

kyvää ja avointa. Luottamuksellinen työilmapiiri vähentää huomattavasti erilaisia uskomuksia, tulkintoja, salaliittoteorioita, kahvipöytäspekulaatioita ja käytävä (Teams)juoruja. Tällä on taas puolestaan vaikutusta koettuun työhyvinvointiin.

Kyky rakentaa luottamusta on yksi esihenkilötyön kulmakivistä. Trendikäs puhe työyhteisöiden itse- ja yhteisöohjautuvuudesta haastaa nykyistä esihenkilötyötä. Se liittyy vahvasti luottamukseen ja sitä kautta vallan käyttöön. Kun asiantuntijatiimit kykenevät työskentelemään itse- ja yhteisöohjautuvasti, joutuu tiiminvetäjä ja esihenkilö kysymään itseltään: olenko valmis luopumaan omasta valta-asemastani? Olenko valmis hyväksymään sen, että se mikä aiemmin oli omissa käsissäni, onkin nyt yhteistä pelikenttää? Olenko valmis luottamaan, että hommat hoituvat nyt sparraten ja kannustaen – ja kenties jopa entistä paremmin ja tehokkaammin?

Ihmisen käyttäytymiselle on nimittäin ominaista, että saadessaan vastuun ja vapauden hän toimii luottamuksen arvoisesti. Työntekijät ovat tehokkaampia, kun he tuntevat, että heihin luotetaan, ja kun heille annetaan vastuuta. Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kokemukset etätyöstä. Korona-ajan positiivinen puoli on se, että olemme saaneet todistaa valtavaa luottamusloikkaa. Nekin organisaatiot, joissa etätyö on ennen koronaa ollut vierasta tai jopa kiellettyä, ovat saaneet positiivisia näyttöä siitä, että työntekijöihin voikin luottaa; että he tekevät ihan oikeasti töitä, kotonakin. Tunnollisesti ja tuloksia tehden. Tutkimusten mukaan työtä tehdään kotona jopa enemmän kuin konttorilla. Työntekijät ovat pitkään toivoneet lisää päätäntävaltaa siihen, miten, missä ja milloin he saavat tehdä töitä, ja täten he arvostavat työnantajia, jotka tarjoavat heille vapauksia tehdä työtä itselleen sopivalla tavalla.

Luottamus vähentää tutkitusti työyhteisön toimintaympäristöön liittyvää epävarmuutta ja pelkoa. On kuitenkin huomioitava, että pirstaleisessa ja monisisisessä työelämässä perinteinen, hitaasti rakentuva luottamus kahden ihmisen välillä ei nykyään enää riitä. On osattava rakentaa luottamusta myös verkottuvassa maailmassa, globaaleilla markkinoilla, somessa ja monimutkaisissa, kulttuurieroja sisältävissä vuorovaikutussuhteissa.

Tässä julkaisussa on kirjoitus myös erilaisuudesta. Erilaisuus näkyy ja heijastuu myös luottamuksen rakentamisessa. Omaan tapaan rakentaa luot-

tamusta vaikuttavat muun muassa persoonallisuus, temperamentti, aiemmat kokemukset sekä opitut tavat ja mallit. Yhdelle luottamus syntyy ensisijaisesti avoimuuden ja suoruuden kautta. Toiselle luotettava ihminen on ennen kaikkea vakuuttava ja uskottava. Kolmas antautuu luottamuksen lähteelle vasta kokiessaan itse hyväksyntää ja ymmärrystä. Millainen luottamuksen rakentaja sinä olet? Millä tavalla sinä ensisijaisesti rakennat luottamusta? Minkä tai mitkä näistä tyyleistä tunnistat omaksesi?

Kuinka luottamusta sitten rakennetaan? Taito synnyttää luottamusta lienee ennen kaikkea sisäisen prosessin tulos: ymmärrämme oman tietoisuutemme lisääntyessä, millä tavoin käyttäytymisemme vaikuttaa muihin ihmisiin. Luottamuksen rakentamisessa tarvitaan kykyä ja vilpittöntyä halua sekä pyrkimystä toisen ihmisen ja hänen ongelmansa hyväksymiseen. Kun lisäksi haluamme tehdä jotain ratkaisujen löytämiseksi, voimme kasvattaa luottamusta merkittävästi. Rohkeudella laittaa itsensä likoon, uskaltamalla luottaa ja vanhalla kunnon viiden koon menetelmällä pääsee jo pitkälle: kiinnostu, kuuntele, kehu, kiitä ja keskustele! Kannattaa kokeilla.



Kuva: Hannu Laakso. Luottamus. Varis ja Karhu jäällä.

Viikon tehtävä

Pohtikaa yhdessä tiimeissänne:

1. Mikä merkitys mielestäsi keskinäisellä luottamuksella on yleensä ihmissuhteissa?
2. Entä erityisesti työssäsi?
3. Miten luottamus mielestäsi syntyy? Miten se pysyy yllä?
4. Minkälaisia ominaisuuksia on ihmisellä, johon sinun on helppo luottaa?
5. Mikä vähentää luottamusta?
6. Miten luottamuksen olemassaolo mielestäsi ilmenee teillä töissä?
7. Mikä luottamuksen lopettaa ja miten rikutun luottamuksen voi rakentaa uudelleen, vai voiko sitä?
8. Miten luottamus tai sen puute näkyy työyhteisössänne /tiimissänne?
9. Mitä luottamus mahdollistaa työyhteisöllenne?
10. Miten sinä mielestäsi rakennat työyhteisönne/tiiminne luottamusta?
11. Mitä sinä esihenkilönä voit tehdä rakentaaksesi enemmän luottamusta tiimissäsi?
12. Miten huomioit ihmisten erilaisuuden luottamuksen rakentamisessa?
13. Testatkaa tiiminne kanssa myös Työturvallisuuskeskuksen luottamustunti. https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyokalu_ja_kehittaminen/luottamustunti

Lukuvinkit ja lähteet:

- Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Työn tuuli aikakauskirja 1/2006. Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry.
- Forssén, M-K., Kuusela, S. 2021. Luottamuskulttuuri - työyhteisön voimavara. Value Books.
- Pentikäinen, M. 2014. Luottamus. 2. painos Helsinki: Otava.
- Puranik, H., Vough, H. C., Pathki, C. S. 2021. Oops, I did it (again)! The emotional experience, interpersonal responses, and relational consequences of social gaffes in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1261– 1281. <https://doi.org/10.1002/job.2546>
- Sjödi, L. 2018. Mind your behaviour. GML-förlag.
- Työturvallisuuskeskus digijulkaisut: Luottamuksen rakentaminen työyhteisön vuorovaikutuksessa. 2022. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/luottamuksen_rakentaminen_tyoyhteison_vuorovaikutuksessa

Työyhteisön keskustelukulttuurit

Mulla olis idea
Mä olen miettinyt tätä paljon
Selitit intoa puhkuen- Kehittämisidea
Voitaisko me kokeilla tätä
Kehittää meidän toimintaa
Tuunata tätä työtä
Minulle, meille sopivammaksi
Vaivaantuneeksi hiljaisuudeksi
tiivistynyt Teams-tunnelma
esihenkilön epämääräisten hönkäilyjen jälkeen
Ei ne ennenkään ole onnistuneet
Onhan näitä tässä jo kokeiltu
vuosikausia vinguttu
vaatimuksia vaikka minkälaisia
Myötähäpeästä, kyvyttömyydestä puuttua,
ottaa puheeksi ja välittää
sulkivat muutkin kameransa,
laittoivat myötätuntonsa mutelle.
Mentiin asialistassa kohtaan kaksi.

- Heli Hajda -

Lentääkö teidän palaveriessanne läppä, tuuletetaanko tiimin onnistumisia yhdessä, saavatko kriittiset näkökulmat kiitosta? Vai saako kritiikki aikaan epämääräisen olotilan, jossa iholle alle ehtii livahtamaan enemmän tunteita kuin kukaan ehtii tunnistamaan? Ostetaanko viltteimmätkin ideat innolla, suhtaudutaan asiaan kuin asiaan viileän asiallisesti vai dissataanko toisten esittämiä ajatuksia ja mielipiteitä hiljaisilla olankohautuksilla tai silmien suurilla pyörityksillä? Viestintätavoissa ei vaihtelevuutta puutu.

Nämä kaikki erilaiset tavat muokkaavat työyhteisön tapaa keskustella asioista. Ihmisten välinen vuorovaikutus tapahtuu juuri niissä ohikiitävissä olankohautuksissa, silmiä väistävässä katseissa, vaivaantuneissa hiljaisuuden hetkissä tai yhtä lailla jaettujen naururyppyjen juonteissa, yhteisen innostuksen sävyttämässä silmien palossa tai rauhallisen, toisille tilaa antavan keskustelun suomassa levollisessa ymmärryksessä. Näistä tilanteista

syntyy yhteinen toiminnan sanomaton sopimus, yhteinen kieli ja totuttu, toistettu tapa toimia – kunkin organisaation ainutlaatuinen toiminta- ja keskustelukulttuuri kaikkine mielenkiintoisine nyansseineen.

Eräässä yrityksessä rakkaudellisin sisäpiirivitsi oli toisten ”läskeiksi” kutsuminen. Mitä ”läskimpi”, sitä siistimpi, osaavampi ja arvostetumpi työkaveri. Huumori oli roisia ja läskiläppä lensi, kunnes tiimiin saapui uusi työntekijä. Heti ensimmäinen läskikommentti särähti uuden työntekijän korvaan ja hän pahoitti asiasta mielensä. Kukaan muu ei tajunnut mitään. Ajan kuluessa uusi työntekijä teki ilmoituksen työpaikkakiusaamisesta: ”Minua nimitellään täällä asiattomasti.” Ilmoitus otettiin vakavasti ja asia käsiteltiin heti. Tilanne selvisi tällä kertaa myönteisesti. Kukaan ei vain ollut ajatellut, miten syväle selkäytimiin tiimin sisäinen kulttuuri oli painautunut. Ulkopuolisen kokemus herätti koko tiimin tarkastelemaan keskustelukulttuuriaan uudella tavalla.

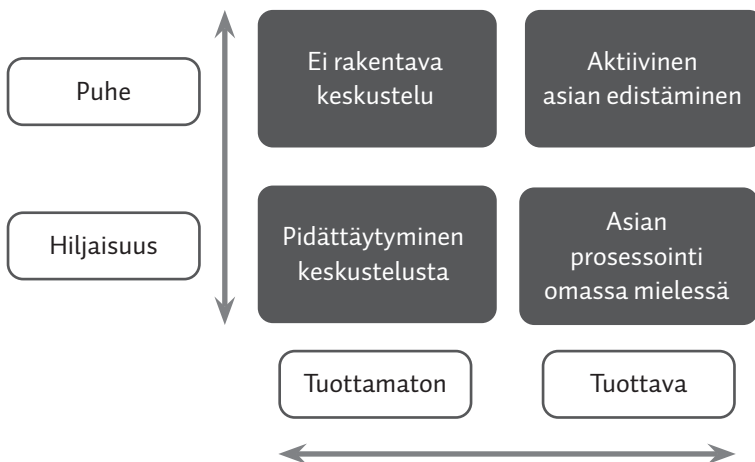
Toisessa tiimissä keskustelukulttuuri tyrehtyi jatkuvasti siihen, että kukaan ei osannut avata käytyjen keskustelujen eri tasoja. Esihenkilö puhui suoraan ja määrätietoisesti tavoitteista ja strategian mukaisesta toiminnasta. Käytti lyhyitä napakoita, usein tylyltä tuntuvia ”minä sitä – minä tätä” -lauseita, eikä tilaa ollut kysymyksille tai toisten kuuntelulle. Esihenkilö ihmetteli aidosti, miten tiimi ei hänen mielestään ymmärrä perustehtäviään ja sitä, mitä ollaan tekemässä. Miksi aina joku tulee varmistelemaan ja kysymään uudestaan ja uudestaan, mitä, miksi ja miten tehdään. Useimmat tiimin jäsenet eivät kyenneet kuulemaa, mitä esihenkilö halusi sanoa ja viesti, vaan asia hukkui tapaan sanoa. Terävä äänensävy, käskeviltä tuntuvat lauseet herättivät tiimin jäsenissä jännittyneisyyden tunnetta, ahdistusta ja jopa pelkoa. Vuorovaikutuksen vastaanottava kanava sulkeutui, kun kaikki energia meni ikävän tunteen kestämiseen ja säätelemiseen. Asioiden lisäksi tulisi kyetä ilmaisemaan empatiaa, myötäiloa ja innostusta. Molemmat osapuolet olivat ihmeissään tilanteen äärellä.

Tiimien vuorovaikutusta ja keskustelukulttuuria observoidessamme on tullut tutuksi myös seuraava ilmiö: joskus esihenkilöt pelkäävät sitä, että avoin keskustelukulttuuri johtaa asioiden vatvomiseen, erilaisten mielipiteiden ja tunteiden loputtomaan esilletuontiin ja kehämäiseen junnaamiseen. Ei päästä asioissa eteenpäin. Helena Åhman (2021) puhuu keskuste-

lurohkeuden tärkeydestä työyhteisöjen vuorovaikutustilanteissa. Avoimen keskustelukulttuurin luominen vaatii aina jonkin verran sisäsyntyistä, suomalaisten kohdalla useimmiten tietoisesti opeteltua rohkeutta. On helppompaa vaieta, jos vaarana on toisen mielen mustuminen tai keskustelun sotkeutuminen vastapuolen hämmentäviin ja hallitsemattomiin tunnesykeröihin. Kiusauksena voi tässä kohtaa olla mutkien suoriksi oikominen ja keskittyminen pelkkään asiaan.

Suoruuden voi vuorovaikutustilanteissa lukea eduksi vain myötätunnon ollessa läsnä. Suoruus ilman tilannetajuisia tunnetaitoja voi hyvinkin johtaa edellä mainitun kaltaisiin tilanteisiin. Asiat ei hyvistä aikomuksista huolimatta etene, kun energia kohdentuu aivan muuhun, kuin tavoitteen mukaiseen toimintaan. Tämä ei ole kenenkään etu. Käsittelemättömät ristiriidat, väärät tulkinnat ja puhumattomat ongelmat maksavat aivan liikaa. Taas pääsemme psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen äärelle. Työyhteisön psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen tila vaikuttavat nimittäin suoraan siihen, millainen keskustelukulttuuri työyhteisöön on muodostunut. Luottamuksesta kirjoitimme edellisessä kirjoituksessa. Oman tiimin ja työyhteisön keskustelukulttuurin tarkastelussa voi hyödyntää muun muassa Edmondsonin ja Besieuxin (2021) muotoilemaa tuottavan keskustelun nelikenttää.

Puhe ja hiljaisuus työyhteisössä – tuottavan keskustelun nelikenttä



Kuvio: Tuottavan keskustelun nelikenttä mukailen Edmondson, Besieux, (2021).

Tarkastelemalla puheen ja hiljaisuuden kautta rakentuvaa keskustelukulttuuria voidaan tunnistaa mahdollisia kipupisteitä eli tuottamatonta keskustelukulttuuria ja sitä kautta lähteä tietoisesti kehittämään keskustelukulttuuria tuottavampaan suuntaan. Kun psykologinen turvallisuus on heikkoa, se näkyy työyhteisössä pidättäytymisenä keskusteluista, ja näin keskustelun laatu heikkenee. Ajatusten moninaisuus jää huomioimatta ja päätökset perustuvat rajalliseen tietoon. Pahimmillaan ratkaisevaa tietoa jää saamatta ja eteenpäin vievät ideat loistavat poissaolollaan.

On luonnollista ja ymmärrettävää, että jos on tullut useamman kerran tyrmytyksi esittäessään oman ideansa palaverinsa, pitää mieluummin jatkossa suunsa kiinni. Kukaan ei ehdoin tahdoin halua saada märästä, mitätöitävästä rätistä. Mokakaan ei tunnu erityiseltä lahjalta, jos paketin avaajalle jää syyllistetty tai ohitettu olo. Yksikään ei esitä kriittisiä näkökulmia, jos tunnistaa sen uhkaavan omaa turvallisuuden tunnettaan tai heilauttavan toisen pönkitettyä statusta tai heikkoa itsetuntoa - ei vaikka sillä olisi kuinka ratkaiseva merkitys asian lopputulokselle ja tuloksellisuudelle. Aina voi selata kissavideoita palaverin ratoksi.

Toinen ääripää lienee tilanne, jossa kaikki puhuvat päällekkäin, kilpailevat ajatustensa erinomaisuudesta, menevät jopa henkilökohtaisuuksiin saadakseen kunniaa omalle kaikkivoipaisuudelleen. Puhe poukkoilee vahvasti käsiteltävän asian ulkopuolelle ja lopputulos on se, että puhuttiin paljon muttei saatu mitään aikaiseksi.

Casciaro (2019) nostaa esille johtajan kyvyn esittää kysymyksiä ja nimeää kyselytaidon yhdeksi keskeiseksi johtamistaidoksi. Kyselemisen kautta on mahdollista lähteä purkamaan työyhteisössä toimintaa hankaloittavia siiloja. Edmondsonin ym. (2021) malli täydentää tätä ajatusta lisäämällä myös tuottavan hiljaisuuden merkityksen. Kun ei tarvitse pelätä, esittää tai kannatella jännitteistä tilaa turhilla puheilla, kätkeytyy jaettuun hiljaisuuteen valtava työtä edistävä voima. Työyhteisön jäsenten kokemusten ja tietojen hyödyntäminen on yrityksen menestyksen avaintekijä. Avoin, läpinäkyvä vuorovaikutus ja johtajan kyky lempeästi tuupata keskustelua oikeaan suuntaan tai avoimesti viitoittaa suuntaa ovat tekoja, joilla tuottavaa keskustelukulttuuria vahvistetaan.



Kuva: Hannu Laakso. Keskustelukulttuurit. Keskustelevat tiirat.

Pohdintatehtävät:

1. Millainen keskustelija ja kyselijä sinä olet?
2. Millaista keskustelukulttuuria sinä olet omalta osaltasi luomassa teillä ja teille? Asuuko sinussa loputon läpäineittäjä, tilanteiden hiljainen tarkastelija, suljettujen kysymysten suurlähettiläs, puhumattomuuden ja vaikenemisen perikuva vai raikas rohkeus, jolla tarttua ihmistä ymmärtävällä tavalla teemaan kuin teemaan?
3. Mikä teidän organisaatiossanne tai tiimissäsi on hiljaisuuden ja puheen suhde?
4. Minne sijoitatte teidät tuottavan puheen nelikentässä? Mitä huomioita siitä tulisi tehdä?
5. Lisää seuraavaan palaveriinne seuraavan kaltaisia avoimia kysymyksiä:
 - Mitä sinä tästä asiasta ajattelet?
 - Miten koit eilisen palaverimme?
 - Mitä te odotatte palaveriltamme tai yhteistyöltämme?
 - Mistä asioista meidän tulisi puhua mielestäsi eniten?
 - Mitkä asiat mielestäsi kaipaavat uudistusta tai muutosta?
 - Miten sinä ratkaisisit haasteemme?
 - Miten minä voisin auttaa sinua onnistumaan työssäsi paremmin?

PS. Ja sitten vielä, se taito aidosti kuulla ja kuunnella, mitä toisella on mielen päällä.

Lukuvinkit ja lähteet:

- Edmondson, A. C., Besieux, T. 2021. Reflections: Voice and Silence in Workplace Conversations, *Journal of Change Management*, 21:3, 269-286.
- Casciaro, T., Edmondson, A. C., & Jang, S. 2019. Cross-silo leadership. *Harvard Business Review*, 97(3), 130-139.
- Åhman, H. Keskusteluälykkyyks painetilanteissa. 2019. Alma Talent.

Työyhteisön arvot ja hyvinvointi

Jotenkin vaan
alkoi tuntua
tää työ
ei ole enää mua
varten
näät arvot
ei ollu mun arvoja
Mä en vaan voinut olla enää
totta
itselleni tai asiakkaileni
Sisäisen ristipaineen silmässä
Aloin kadottaa suunnan.
Voi, voi.
pahoin pelkäsin, voin pahoin.

- Heli Hajda -

Meillä jokaisella on omat arvomme. Yksilöillä ja organisaatioilla. Parhaimmillaan nämä arvot sopivat yhteen. Tämä edistää toteutuessaan luontaisesti yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Pahimmillaan yksilöiden arvot poikkeavat toisistaan tai ovat jopa vastakkaisia. Tällöin hyvin todennäköisesti syntyy työpahoinvointia, ristiriitoja ja arvojännitteitä. Yksilöinä toki voimme kieltää tai sivuuttaa omat arvomme ja toimia itseämme vastaan. Edelliset toimintatavat ja tekijät ymmärrettävästi aikaansaavat hyvinvointia heikentäviä ilmiöitä: stressiä, turhautumista, alimotivoitumista tai konflikteja.

Organisaation arvot ovat usein kaikilla tiedossa, mutta on ollut kerta kerran jälkeen yllättävää havaita, kuinka vähän me mietimme omia arvojamme tai tohdimme tehdä valintoja niitä kunnioittaen. Se on kuitenkin paras keino edistää omaa hyvinvointiaan sekä alkaa elää tyydyttävää, jopa kuostavaa elämää.

Omien arvojen tiedostaminen lisää ymmärrystämme siitä, mitkä asiat omalla kohdalla lisäävät työmotivaatiota ja työn mielekkyyttä.

Meillä on yksilöllisiä arvostuksia ja arvoja. Ne voivat olla eri ihmisillä hyvinkin erilaisia. Mikään ei ole kuitenkaan toistaan parempi tai merkityksellisempi arvo. Kyse on siitä, mikä on juuri sinulle merkityksellistä ja tärkeää. Organisatorisesti arvon ja merkityksen tuottaminen perustuu usein liiketoiminnalliseen arvoon ja asiakasajatteluun. Arvon muodostumisen katsotaan syntyvän neljän eri ulottuvuuden kautta, jotka ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Asiakas puntaroi kokeemaansa arvoa niin, että vähentää koetusta hyödyistä koetut kustannukset. Yksilön näkökulmasta voidaan katsoa, että arvoilla tarkoitetaan jotakin tärkeää ja toivottua asiaa, käyttäytymistä tai päämäärää. Samalla tavalla yksilöinä puntaroimme saamaamme lisäarvoa suhteutettuna tekemiimme kompromisseihin ja myönnytyksiin. Parhaimmillaan arvot ohjaavat tietoisesti ihmisten toimintaa. Arvojen mukainen arki edistää merkityksellisyyden kokemista; kun jokin asia on merkityksellinen, sen koetaan olevan vaivan arvoista, arvokasta ja tärkeää.

Arvot ovat melko abstrakteja, mutta arvoja toteuttava toiminta on hyvinkin konkreettista.

Arvojen todeksi eläminen on arkisia valintoja ja tekemisiä - huomion ja ajan antamista asioille, jotka koetaan tärkeiksi. Kun elät tietoisesti arvojesi mukaista elämää, arvot suuntaavat toimintaasi myös pitkällä aikajänteellä. Omien arvojen tunteminen lisää ymmärrystä itsestäsi ja myös muista ihmisistä.

Arvojensa tunnistamiseen ja kirkastamiseen ei ole yhtä oikeaa tapaa. Tarjolla on lukuisia erilaisia arvotehtäviä ja analyysejä. INTO2 hankkeen valmentajien työkalupakkiin kuuluu erilaisia menetelmiä mm. ©*Tacit-arvoanalyysi* jonka avulla valmennetaan yksilöitä, tiimejä ja johtoryhmiä sekä omien arvojensa tunnistamisen kautta saatavaan hyvinvointihyötyyn että saumattomampaan ja sujuvampaan yhteistyöhön. Myös INTO2 hankkeen valmentajilla on ollut käytössä ©VOIMAKEHÄ-vahvuuskartoitus-

menetelmä, jossa on yhtenä osuutena arvotyöskentely. Arvotyöskentelyn lopputuotoksena saadaan selville, mikä on aidosti tärkeää ja merkityksellistä. Organisatorisesti arvotyöskentelyn kautta saadaan minimoitua konflikteja ja ristiriitoja sekä lisättyä keskinäistä arvostusta ja erilaisuuden mahdollistamia (moniäänisyys, diversiteetti) hyötyjä. Nämä muutokset taas vaikuttavat parhaimmillaan tuottavuuteen, sitoutumiseen, yhteistyön laatuun, arjen työn sujuvuuteen, työn mielekkyyteen sekä pienempään vaihtuvuuteen ja sairauspoissaoloihin.

Voit kasvattaa elämäntyytyväisyyttäsi tuomalla arvosii voimakkaammin mukaan elämäsi.

Kun pohdit asioita, jotka ovat sinulle tärkeimpiä arjessa, työssä ja elämässä, on kyse arvoistasi. Arvot kuvastavat niitä asioita, joita pidät ”oikeina” ja joiden mukaan mielestäsi kannattaa toimia ja elää. Jos kuuntelemme sisintämme, arvot vaikuttavat valintoihimme. Tunnistamalla omat arvosii sinun on helpompaa tehdä päätöksiä ja asettaa tavoitteita, jotka tukevat kukoistustasi ja hyvinvointiasi, sekä samalla tuloksellista tekemistä ja aikaansaamista. Sisäinen motivaatiosi kasvaa, koet syvempää tyytyväisyyttä ja kuormitit vähemmän. Voit kasvattaa elämäntyytyväisyyttäsi tuomalla arvosii voimakkaammin mukaan elämäsi. Kun elät arvojesii mukaista elämää, tuntuu arkikin mielekkäämmältä. Onkin hyvä välillä pysähtyä ja pohdita, millaisia asioita sitä pitääkään elämässä tärkeimpinä.

Arvot ovat suhteellisen pysyviä, mutta toki esimerkiksi ikä ja elämäntilanteet niihin vaikuttavat. Siksi arvoanalyysii on hyvä tehdä uudelleen elämän eri vaiheissa. Kukaan ulkopuolinen ei voi tehdä arvotyöskentelyä puolestasi, sillä vain sinä tiedät, mikä on sinulle tärkeää. Useimmilla meistä on selkeät mielipiteet omista arvoistamme. Arvomme ovatkin keskeinen osa minäkuvaamme ja maailmankatsomustamme. Ne toimivat kompassina, joka ohjaa meitä kohti haluamaamme suuntaa elämässä. Ne ovat sen taustalla, *miksi* pidämme jotain konkreettista asiaa tai tekemistä tärkeänä.

Keskiössä olet sinä itse.

Omien arvojen mukainen elämä ei ole itsekästä. Arvojasi kirkastaessasi ei ole tarkoitus miettiä, mitä muut sinulta tarvitsevat, mitä puolisoisi toivoo tai yhteiskunta odottaa. Ota siis reilusti minäkeskeinen asenne: hae vastausta kysymykseen, mikä *sinusta* tuntuu tärkeältä ja merkitykselliseltä. Hyvinvoivana olet nimittäin eniten avuksi ja hyödyksi myös toisille.

Ei ole oikeita tai vääriä arvoja.

Mikään arvo ei ole parempi kuin toinen. Voit siis vapaasti antaa mielesi tarkastella erilaisia asioita ja niiden tärkeyttä. Sinun ei tarvitse myöskään perustella arvojasi kenellekään. Usein arvoihin liittyinkin nimenomaan se, että ne *tuntuvat* oikeilta. Sinun ei tarvitse järkisyillä perustella arvojasi.

Arvojen ei tarvitse olla jotain suurta ja erityistä.

Tärkeintä on, että ne ovat merkityksellisiä sinulle. Sinun arvosi ovat henkilökohtaisia näkemyksiäsi, joilla ei voi kilpailla muiden kanssa. Itseisarvot ovat arvokkaita itsessään, eikä niitä voi perustella muilla arvoilla, kun taas välinearvot nimensä mukaisesti ovat välineitä itseisarvojen saavuttamiseen. Jotkut arvostamamme asiat ovat välillisiä, joten jos arvolistallasi on asioita, joita voi hankkia tai omistaa, niin kysy itseltäsi: *“Minkä takia tämä on minulle tärkeää? Mitä tämä asia mahdollistaa, tarjoaa, antaa tai tuo elämäni?”* Vastauksesi saattaa olla esimerkiksi, että vakituinen palkkatyö antaa taloudellista turvallisuutta, joka taas luo mahdollisuuksia esimerkiksi matkustaa, harrastaa tai huolehtia muista.

Kun puhumme hyvinvoinnista ja onnellisuudesta, keskustelun aiheeksi nousevat usein henkilökohtaiset arvot elämää ohjaavina periaatteina.

Arvojen on todettu olevan yhteydessä kahteen psykologisen hyvinvoinnin puoleen: *hedoniseen hyvinvointiin*, joka liittyy mielihyvään ja myönteisiin tunteisiin, sekä *eudaimoniseen hyvinvointiin*, joka viittaa laajemmin hyvään ja merkitykselliseen elämään sekä itsensä toteuttamiseen.

Tutkimuksissa arvojen ja niiden toteuttamisen on havaittu olevan yhteydessä koettuun hyvinvointiin. Hyvinvointia tai onnellisuutta voidaan pitää tietyllä tapaa itseisarvona, johon arvojen mukainen elämä tähtää. Toki monilla meistä on luultavasti myös muita itseisarvoja, esimerkiksi oikeudenmukaisuus, kauneus, rehellisyys, totuus ja luotettavuus tai vaikkapa tasa-arvo ja heikommista huolehtiminen. Kun puhumme hyvinvoinnista ja onnellisuudesta, keskustelun aiheeksi nousevat usein henkilökohtaiset arvot elämää ohjaavina periaatteina. Arvojen mukaisella arjella on merkittävä vaikutus sekä uupumiseen että positiiviseen työn imuun ja henkiseen hyvinvointiin. Ulkoiset arvot vaikuttavat meihin samalla tavoin.

Työarvot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin arvoihin. *Sisäiset* arvot sanelevat sen, mitä haluan työltäni: arvostusta, mahdollisuutta kehittyä, autonomiaa, yhteisöllisyyttä jne. *Ulkoisina* arvoina ovat esimerkiksi tulokset, palkka, asema, status, työpaikan pysyvyys jne. Meillä on prioriteettimme eri arvojen kesken ja niihin vaikuttavat myös työympäristö, kokemus, koulutus ja työllisyystilanteet. Työarvot vaikuttavat motivaatioomme. Erilaiset arvot ja arvostukset edellyttävät myös erilaisia vuorovaikutus- ja johtamiskäytäntöjä luodakseen hyvinvointia. Tämä taas korostaa valmentavan ja palvelevan johtajuuden tärkeyttä hyvinvoinnin ja aikaansaamisen edistämiseksi.

Arvot ohjaavat asenteitamme, moraaliamme ja käyttäytymistämme. Ne vaikuttavat siihen kuinka arvioimme omaa ja toisten käyttäytymistä. Työn oleellisin arvo on ollut taloudellinen turvallisuus, mutta nykyään yhä enemmän työn merkityksellisyys ja mielekkyys sekä työyhteisön ja johtajuuden inhimillisyys koetaan ydinarvoiksi. Ne vaikuttavat yksilön voimavaroihin ja hyvinvointiin. Inhimillisiin arvoihin perustuva toiminta johtaa

positiiviseen työn imuun ja tuottavuuteen, kun taas vaatimusten ylittäessä voimavarat tai jyrätessä arvot on edessä turhautuminen ja uupuminen. Johtamalla voidaan edesauttaa organisaation dialogista vuorovaikutusta ja tiimien yhteistyötä.

Tutkimusten mukaan henkilöillä, jotka painottavat ulkoisia työarvoja, on suurempi riski uupumukseen. Sisäisten työarvojen kohdalla tilanne on luonnollisesti päinvastoin. On hyvä muistaa, että työ itsessään harvoin uuvuttaa. Parhaimmillaan työn tekeminen lisää hyvinvointia. Uupumuksen syyt ovat usein arvoristiriidoissa (*henkilökohtaiset vs. työpaikan arvot*), huonossa johtamisessa tai organisaation rakenteissa. Tai ihminen kokee epäonnistumista tai riittämättömyyttä, jos hän vertaa menestystään toisiin ihmisiin tai ulkoisiin arvoihin.

Ensimmäinen askel on omien arvojen tunnistaminen tai kirkastaminen. Yksi tapa lähestyä sitä on eri elämänalueiden ja niihin liittyvien hyveiden kautta: mikä minulle on nyt tässä työssä ja elämäntilanteessa tärkeää. Arvot kun eivät välttämättä pysy samoina vaan voivat muuttua elämän kuluessa. Siksi erityisesti muutostilanteissa on hyödyllistä pysähtyä pohtimaan omia arvojaan. Kun tunnistat arvosi, voit tehdä hyvinvointia edistäviä muutoksia arjessasi. Elämäsi tuntuu omaltasi: mielekkäältä ja merkitykselliseltä.

Mielikuvaharjoitus:

Ajattele olevasi risteyksessä. Sinun pitäisi tehdä valinta mihin suuntaan ja miten lähdet etenemään.

- Yhdessä tienviitassa sanotaan, että *”Täältä saat rahaa, ja samalla joudut tekemään sen eteen kovasti töitä.”*
- Toisessa tienviitassa sanotaan, että *”Täältä saat jännitystä, mutta joudut selviytymään yksin.”*
- Kolmannessa taas lukee, että *”Täällä saat seuraa ja hyviä ystäviä, mutta sinun pitää toimia vain yhdessä sovitulla tavalla.”*

Pohtiessasi, mihin suuntaan lähdet, käytät arvojasi. Arvot otetaan käyttöön, kun kaikkea ei voi saada, valita ja tehdä.



Kuva: Olli Immonen. Muinainen Sarvas

Pohdintatehtäviä:

- Millaisia asioita arvostat ja pidät tärkeänä? Miksi?
- Jos mikään ei rajoittaisi toimintaasi, mitä ja miten haluaisit elää?
- Millainen vanhempi/kumppani/lapsi/ystävä/johtaja/esihenkilö/työkaveri haluat olla?
- Miten haluat kohdella muita?
- Miten haluat kohdella itseäsi?
- Mihin haluat panostaa ja käyttää aikaasi?

Lukuvinkit ja lähteet:

Joshanloo, M. & Ghaedi, G. 2009. Value priorities as predictors of hedonic and eudaimonic aspects of well-being. *Personality and Individual Differences*, 47(4), 294-298.

https://www.researchgate.net/publication/11946306_Self-Determination_Theory_and_the_Facilitation_of_Intrinsic_Motivation_Social_Development_and_Well-Being. 2022.

Ostermann, M., Huffziger, S., Kleindienst, N., Mata, J., Schmahl, C., Beierlein, C., Bohus, M., & Lyssenko, L. 2017. Realization of Personal Values Predicts Mental Health and Satisfaction with Life in a German Population. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 36 (8), 651-674.

Pietikäinen, A. 2014. Kohti arvoistasi – suuntaa mielekkäisiin muutoksiin. *Duodecim*.

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C., Konty, M. 2012. Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663-688.

VOIMAKEHÄ® on ohjauskonsepti ja työkalu vahvuuksien tunnistamiseen ja nimeämiseen. 2022.
<https://voimakeha.info/index.html>

Tunteet työyhteisössä

Suomalaisen työmiehen monissa
halloissa ahavoitunut sielunmaisema
kuittailevan läpänheittokulttuurin torjuvaksi tuunattu haarniska
ei juuri hetkahda
suoraviivaisten sutkautusten ja kovaksi keitettyjen vitsien työmaalla.

Asiat asioina.
Paitsi silloin kun
vaimo jättänyt, äiti kuollut, lapset hunningolla,
työkaveri irtisanottu, lääkäri antanut lopullisen diagnoosin

Itkee näkymättömiä kyyneleitä lapion varressa, kaivurin kuomun suojassa ja
rukoilee ärräpäiden keskellä
sanoja epämääräiselle ololleen

Karhunkokoista olkapäätä lohduksi
Siis häh, nääkö niitä tunteita siis?

-Heli Hajda -

Tunteet ovat viime vuosina vyöryneet luvan kanssa työpaikoille. Tunteista puhutaan, niitä tunnistetaan, säädellään ja sanoitetaan itselle ja toisille. On vihdoin ymmärretty, että ihminen on tunteellinen, joka on kykenevä rationaaliseen ajatteluun eikä toisin päin. Muutos pelkästä asiantuntijapuheesta tunteita sallivaan ilmapiiriin on totta monella toimialalla, ja se on hyvä. Suomalainen puhumattomuuden ja tunteiden tukahduttamisen kulttuuriperintö on nimittäin jättänyt vaurioittavan jälkensä jo ihan liian monen työyhteisön ilmapiiriin.

Tietyissä piireissä tunteista puhumisesta on tullut tänä päivänä jopa trendikästä, brändättyjen tunteiden tulkkien voi kuulla vievän ilosanomaa tunteista niin seminaareissa, webinaareissa kuin suurten tapahtumien pääpuhujina. Jarkko Rantanen on tehnyt työtä tunteiden merkityksen avaamisessa meille suomalaisille. Mihin kaikkeen tunteet sitten vaikuttavat työelämässä?

Niinkin näkymättömillä ja abstrakteilla asioilla kuin tunteilla on valtava voima. Ne tarttuvat helposti ja osuessaan joko energisoivat tai lamaannuttavat meitä. Jokaisella meillä on lähes päivittäisiä kokemuksia siitä, miten

toisen innostus ja hyvä fiilis tarttuvat, ja toisaalta taas, miten ahdistunut mieliala palaverissa leviää salakavalasti ja saa aikaan epämiellyttävän ilmapiirin. Happi, huumori ja hyväntahtoisuus loppuvat, ja on kaikin puolin ankea olo. Tunneilmapiiri on käsinkosketeltavan epämiellyttävä, vaikka kukaan ei siitä erikseen mitään mainitse. Ja harvoin mainitsee.

Tunteet ovat yhteydessä työelämässä asetettuihin tavoitteisiin: ne joko nopeuttavat tai hidastavat ajatusten kulkua, ajavat meitä kohti haluamaamme tai työntävät pois. Tunteet ohjaavat myös tarkkaavaisuutta: ankkuroimme ko ajatuksemme nykyhetkeen, haihattelemme tulevaisuuden haaveissa vai suremmeko menneitä. Samoin empatiakykymme ja tunneskaalamme ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tunnetilat ovat yhteydessä myös muistiin. Erityisesti työyhteisön esihenkilöltä voisi kysyä, millaisen muistijäljen tämä haluaisi jättää jälkeensä; mistä hän toivoisi tulevansa muistetuksi vielä vuosien jälkeen. Niin kannustavien kuin satuttavienkin sanojen vaikutus säilyy pitkään.

On todettu, että tunteilla on yhteys päätöksentekoon ja ongelman ratkaisuun. Mikä tunnetila ohjaa ihmistä tiukoissa päätöksissä ja strategisesti tärkeissä ratkaisuissa? Millaiseen päätökseen päädyt paineen alaisena? Tutkijat (Isen, M. & Daubman, A, Kimberly & P. Nowicki, Gary. 1987) huomasivat jo 1980-luvulla, että annettaessa työryhmille ongelmia ratkaistaviksi, ongelmat ratkesivat 75% varmuudella hyvän ilmapiirin vallitessa työryhmän välillä, kun taas tunneilmapiirin ollessa neutraali, ei edes huono, tutkimukseen osallistujat ratkaisivat ongelmia vain 17 %:n tarkkuudella. Hyvällä tunneilmapiirillä oli täten ratkaiseva, myönteinen merkitys ongelmien ratkaisun kannalta.

Meistä jokaisen olisi hyödyllistä tarkastella mahdollisimman objektiivisesti omia ajattelutapojamme ja niiden taustalla vaikuttavia tunteita. Kenties prosessi auttaisi meitä tulemaan avarakatseisemmiksi, armollisemmiksi niin itseämme kuin toisia ihmisiä kohtaan. Viestintämme saisi uusia vivahteita. Itsetuntemuksemme kohentuessa siilipuolustuksen tarve vähenee ja työyhteisössä voidaan tarttua vaikeisiinkin aiheisiin kaikessa rauhassa, erilaisia näkökulmia ja -kantoja yhteen sovittaen. Turvallisessa yhteisössä ymmärretään, että jokaisella on hyviä ja vähemmän hyviä hetkiä, eikä pahaa oloa tarvitse kätkeä sokeri-kuorutteeseen, mutta hallitsemattomat raivarit eivät työpaikalle kuulu.



Kuva: Hannu Laakso. Tunteet työyhteisössä. Kurkistava orava. Ilo.

Erikoispsykologi Nina Pyykkönen tuo tunnekeskusteluun tärkeän taidon: mentalisaation eli mielentämisen, jolla hän tarkoittaa ymmärtävää vuorovaikutusta. Työyhteisöön linkitetynä se tarkoittaa muun muassa esihenkilön rakentavaa suhtautumista alaisensa tavallisesta poikkeavaan käyttäytymiseen. Anteliaat tulkinnat toisista ja taustojen hienovarainen selvittäminen katkaisee usein pahantahtoista huhuilla ja vääriltä tulkinnoilta siivet sekä auttaa jatkamaan eteenpäin.

Eräissä valmennuksissa valmentajamme havaitsivat, että tunteista puhuminen keskittyy helpommin korkeasti koulutettuihin, asiantuntijalähtöisiin työyhteisöihin. Erityisesti sosiaali-, sivistys-, opetus- ja terveysalalle. Näillä aloilla huomioon otettavaa oli kuitenkin se, että varsinkin vaikeilta tuntuvia, negatiiviksi tulkittuja ja tunnistettuja tunteita oli hankala tuoda yhteiseen keskusteluun. Oli helpompi vaieta, ohittaa tai tukahduttaa tunteensa kuin toisen mielen pahoittamisen ja konfliktin pelossa kertoa rohkeasti omista tunteistaan ja kokemuksistaan. Valmentajien havaintojen ja haastatteluiden perusteella erityisesti introvertit ja asiakeskeiset henkilöt kokivat tunteista puhumisen vaikeaksi ja jopa turhaksi. Oli helpompi hallita asioita kuin toisten vellovia tunteita.

Tunteista puhuminen, niiden salliminen, sanoittaminen ja hyväksyminen osaksi työelämää ei meidän kokemuksemme mukaan jakaudu vieläkään tasaisesti. Vaikka tätä ei voikaan yleistää, niin valmentajamme havaitsi iso- ja toimialakohtaisia sekä sukupuolten välisiä eroja. Tunteet ovat totta itse kullekin ja valmentajamme havaintojen mukaan naisvaltaisilla aloilla niillä näyttäisi kuitenkin olevan tilaa eri lailla kuin miesvaltaisilla aloilla. Havaintojen ja keskustelujen mukaan naisten myönteiset tunteet sallitaan ja niistä puhutaan. Monet miehet taas kokivat noloutta ja vaivaantumista eritoten puhuessaan tunteistaan keskenään. Helpointa vaikutti olevan näyttää ja puhua suomalaisesta v-alkuisesta erityistunnetilasta asioiden ajovoimana tai harmituksen juurisyytä. Myönteiset tunteet rajoittuivat ”hyvin sä vedät” -tyyppiin kannustuksiin, joita höystettiin usein huumorilla. Herkkyyttä ja huolenpitoa osoittavia tunteita oli helpompi miesten itsensä mukaan näyttää naisille kuin toisille miehille. Myös sosioekonomisilla seikoilla vaikutti olevan merkitystä tavasta puhua tunteista. Valmentajamme havaintojen perusteella akateemisesti koulutetuilla kukkahattutädeillä tuntui olevan laajempi tunnesanavarasto, kuin matalasti koulutetuilla du-

unarimiehillä. Monet miehet kuvasivatkin haasteita tunnistaa omia ja toisten tunteita. Väestötutkimuksen mukaan lähes joka kuudes suomalainen mies on aleksityyminen eli tunteille on vaikea löytää sanoja tai kuvata niitä spesifisti. Naisista vajaa kymmenen prosenttia täyttää aleksityymisen henkilön kriteerit. Kuvaavaa oli erään duunarimiehen kommentti, joka tokaisi hänellä olevan kaksi eri tunnetilaa: Ihan jees ja se toinen.

Useat tutkimukset osoittavat, että naisten aggressiotunteet ovat monessa työyhteisössä vaiettu ja vaikea aihe. Miehillä sallitaan edelleen 2020-luvulla helpommin äänen korottaminen, ärjyminen, karjuminen ja päreiden polttaminen kuin naisille. Uskomatonta kyllä, naisilta odotetaan työyhteisöissä usein vieläkin vuosisatoja vanhoja hyveitä kiltteydestä, vaikenemisesta, tasaisen harmonisesta mielenlaadusta. Kiukkunsa ja pettymyksensä ilmaisevat naiset mielletään usein, ellei nyt enää hysteerisiksi, niin kuitenkin hankaliksi ja vaikeiksi tapauksiksi. Päiväkodeissa pojille sallitaan vieläkin raisummat leikit kuin tytöille ja tyttöjä lohdutetaan ja pidetään edelleen enemmän sylissä kuin poikia. Näitä mielenkiintoisia ilmiöitä ovat tutkineet Ketola-Huttunen ja Pruuki kirjassaan Vihainen nainen – hyvä, paha aggressio

Daniel Golemanin jalanjalkia seurannut Konstantinus Petrides on kehittänyt **tunneälytestin**, joka sisältää viisitoista tunneälyn eri osa-aluetta.

Osa-alueet ovat:

Hyvinvointi:

1. Onnellisuus
2. Optimismi
3. Itsetunto

Sosiaalisuus:

1. Sosiaalinen tietoisuus
2. Jämäkkyys
3. Tunteiden hallinta

Emotionaalisuus:

1. Ihmissuhteiden ylläpito
2. Tunteiden ilmaiseminen
3. Tunteiden tiedostaminen
4. Empaattisuus

Itsekontrolli:

1. Tunteiden säätely
2. Impulsiivisuuden hallinta
3. Stressin hallinta

Mukautumiskyky ja motivoituminen:

1. Sopeutuminen
2. Sisäinen motivaatio.

Työyhteisöjen tunnetaitoja valmennettaessa, moni koki haastavimmaksi omien tunteiden itsesäätelyn ja niiden sanoittamisen. Moni huomasi kykenevänsä jo tunnistamaan omia tunteitaan, asettumaan lintuperspektiiviin suhteessa omaan itseensä ja tutkistelemaan, mistä tunteet tulevat, mitä viestiä ne minulle tuovat. Oli ehkä joku aavistus siitä, mikä tarve tunteiden takana oli täyttymättä. Herneiden vilahtaessa nenään, mielipahan, harmituksen ja turhauman vyöryessä päälle, moni koki, että silloin tunne vie ja itse vain vikisee. Palleahengitykset unohtuvat vilauksessa, eikä puiden halaamisesta ole hyötyä, kun ei ole taitoja säädellä harmitusta tai pettymystä, vihasta puhumattakaan. Moni esihenkilöasemassa työskentelevä sanoitti, että tunne ikään kuin vain purkaantuu selkäytimestä tulivuoren lailla ja sitten myöhemmin, suurempien hyökyaaltojen laskiessa, hakee jonkin huonon selityksen oikeuttaakseen huutamisensa ja huonon käytöksen työyhteisössä.

Psykologisesti turvallisen tunneilmapiirin rakentaminen edellyttää kaikilta, erityisesti esihenkilöltä, hyviä tunnetaitoja. Tunnekyvyttömän esihenkilön toiminta on usein epästabiliia ja luo turvattomuutta työyhteisöön. Kaikkien työyhteisössä työskentelevien autonomiset hermostot ovat koko ajan ylivirittyneessä tilassa, kun ei koskaan tiedä, millä tuulella tunteidensa vietävissä oleva esihenkilö tai kollega tulee töihin. On kuin työskentelisi heikoilla jäillä. Koskaan ei tiedä, milloin räsähtää. Hyvinvoinnin näkökul-

masta irti päästämisen taito on oleellinen. Terve ihminen ymmärtää, että tunne-elämä on rikas ja että tunteet ovat kuin pilviä, ne tulevat ja menevät eikä niihin pidä jäädä kiinni. Pahinkaan tunnekuuhu ei kestä etuaivo-lohkossa kymmentä minuuttia kauempaa.

Haastavien tilanteiden ratkaisemisessa ja kestämisessä ja selvittämisessä tarvitaan erityisen kehittyneitä tunnetaitoja. Tunneäly kehittyy ihmisellä noin 30-vuotiaaksi asti, jos siihen mennessä ei ole jalostanut älyään harjoittelemalla. Tunneäly on yksittäisenä muuttujana selvästi ratkaisevin tekijä, kun tutkitaan työssä menestyneiden ja menestymättömien ihmisten eroja.

Ihminen, jolla on korkea tunneäly:

- Kykenee tunnistamaan omia ja muiden tunteita.
- Kykenee säätämään, ilmaisemaan ja hallitsemaan omia tunteitaan.
- Kykenee säätämään stressiään.
- Kykenee kokemaan optimismia ja onnellisuutta, on hyvä itsetunto.
- Kykenee sosiaalisiin suhteisiin ja kykenee tuntemaan empatiaa toisia kohtaan.
- On motivoitunut ja kykenee mukautumaan muuttuviin tilanteisiin.

Tunneälykkäät henkilöt osaavat kohdistaa voimansa:

- päämäärien tavoitteluun
- tehdä laadukkaita päätöksiä
- ovat taitavia kommunikoimaan
- ja työskentelemään muiden kanssa

Korkea tunneäly edesauttaa täten yksilön psyykkistä hyvinvointia!

Aivot ovat onneksemme muokkautuvin elimemme, joten tässäkin tapauksessa on toivoa. Harjoittelun avulla voi kuka tahansa tulla tunnetaitojen mestariksi. Tunnetaidot ovat monessa eri foorumissa julistettu tulevaisuuden yhdeksi merkittävimmäksi työelämätaidoksi. Tekoäly ei meitä tässä vielä päihitä, siksi rakentaviin tunnetaitoihin kannattaa panostaa ja rikkaasta tunne-elämästä nauttia. Se on meidän ihmisten etuoikeus.

Tunnetaitojen vahvistamisessa voit lähteä liikkeelle seuraavien kysymysten avulla:

- Millaisen tunteiden ketjureaktion sinä laitat työpaikalla yleensä eteenpäin?
- Tuotko töihin tullessasi hunajaa vai tervaa?
- Laitatko tiedostaen tai tiedostamattasi eteenpäin positiivisia tunteita vai ruokit negatiivisuutta?
- Kuinka onnelliseksi tunnet itsesi nyt?
Miten suhtaudut tulevaisuuteen?
- Millaiseksi koet itsetuntosi? Töissä, vapaalla?
- Mikä asia harmitti tai ärsytti sinua viimeksi töissä?
Miten reagoit kun suutut?
- Missä kohtaa kehoasi harmitus tai ärsytys sinussa tuntuu?
- Miten palautat sisäisen levollisuuden takaisin?
- Millaiset asiat sinua stressaavat? Miten käsittelet stressiäsi?
Kuinka palaudut?
- Miten hyvin tunnistat mielestäsi omat tunteesi?
- Miten hyvin tunnistat toisten tunnetiloja? Miten suhtaudut niihin?
- Miten ilmaiset muille omia tunteitasi?
- Ketkä ovat sinulle merkittäviä ihmisiä?
Miten ylläpidät ihmissuhteitasi?
- Millä tavoin mielestäsi vaikutat muihin ihmisiin?
- Miten pidät puoliasi haasteellisissa tilanteissa?
- Miten reagoit, kun asiat ympärilläsi muuttuvat?
- Mikä sinua motivoi töissä ja elämässä yleensä?
- Miten teillä käsitellään tunteita omassa tiimissä?
Ohitetaanko ne nopeasti, kuitataan huumorilla
vai paneudutaanko mieltä painaviin kysymyksiin?
- Tuletko sinä vakavasti otetuksi tunteidesi
ja kokemustesi kanssa töissä?

Lukuvinkit ja lähteet:

- Goleman, D. 2014. Aivot ja tunneäly. Samsara
- Goleman, D. 2005. Emotional Intelligence. Why It Can Matter More Than IQ. Bloomsbury Publishing PLC
- Isen, M. & Daubman, A, Kimberly & P. Nowicki, Gary. 1987. Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving.
- Nummenmaa, L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki. Tammi.
- Nummenmaa, L. 2019. Tunnekartasto. Kuinka tunteet tekevät meistä ihmisiä. Helsinki. Tammi.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi. Sosiaalipsykologinen selviytymisopas. 2015.
- Petrides, K. 2011. Introducing Trait Emotional Intelligence: A Practical Guide Paperback. Icon Books Ltd.
- Rantanen, J. 2013. Vaikuta Tunteisiin! – Lisää voimaa tekemiseen. 2013. Talentum.
- Rantanen, J. 2011. Tunteella! – Voimaa tekemiseen. Talentum.
- Rantanen J., Leppänen I., Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa. Alma Talent.
- Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.
- Syrjälä, T. 2020. Miehen vuoro tuntea. Otava.
- Tuominen, C. 2018. Johda tunteita –menesty työelämässä. Helsinki. Tammi.

Linkejä

- Mentalisaatio sivusto. www.mentalisaatio.fi (Avattu 30.6.2022)
- Mentalisaatio – kyky pitää toisen ajatukset, kokemukset ja tunteet mielessä. Avain parempaan yhteiseloön ihmisten kesken? <https://areena.yle.fi/audio/1-50634574> (Avattu 30.6.2022)
- Isokorpi, T. 2013. Huippuosaamisen pedagogiikka. HAMK. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/67052/Huippuosaamisen%20pedagogiikka_e.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Avattu 30.6.2022)
- Hinkka, T. Tunneäly on tärkein älykkyyden laji vaikuttamisessa. <https://www.youtube.com/watch?v=DPCWrkqgeo&t=4s> (Avattu 30.6.2022)
- Kallio, M. 2018. Tunteeseen pysähtymällä voi vahvistaa mieltään ja hyvinvointiaan blogi. <https://maaretkallio.com/2018/01/26/tunteeseen-pysahtymalla-voi-vahvistaa-mieltaan-ja-hyvinvointiaan/> (Avattu 30.6.2022)
- Nummenmaa, L. 2021. Kauppalehti blogi. Empatia voi olla katastrofaalista. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/empatia-voi-olla-katastrofaalista-sanoo-aivotutkija-tunteista-tyopaikalla/c98c35ec-90c8-46bd-9533-b5577bb5da94> (Avattu 30.6.2022)
- Hyvä pomo antaa palautetta muustakin kuin työn tuloksista. YLE artikkeli. 2019. <https://yle.fi/uutiset/3-10744261> (Avattu 30.6.2022)
- Hyvejohtajuus sivusto 2022. <https://www.hyvejohtajuus.fi/> (Avattu 30.6.2022)

Työyhteisön resurssit ja kokonaisvaltainen hyvinvointi

Tässä jengissä
on mahtava tehdä töitä
Pelata yhteiseen maaliin
Meillä nimittäin
riittää resursseissa
On tietoa, taitoa, tukea ja tahtoa
Osaamista ja onnistumisia
Ja aina joku, jolla on aikaa kuunnella.
Meillä kaikki saavat loistaa!

- Heli Hajda -

Resurssi ei ole sanana mitenkään mukava, varsinkaan jos puhutaan ”henkilöstö-resursseista”. Siitä syntyy assosiaatio työntekijän ”käyttämisestä” johdon ja organisaation päämäärien saavuttamiseen. Käytän kuitenkin sitä, koska sen merkityksen me ymmärrämme ja koska tässä tulkinnessakin on myös toki totta toinen puoli. Aikaansaamisesta ja organisaation menestyksen edistämisestähän meille maksetaan, eikös? Toisaalta voisi olla hyödyllistä miettiä, hautautuuko oikeassa elämässä palvelevan johtajuuden ajatus resurssitehokkuus -ajattelun alle.

Jokainen HR-henkilö ja johtotiimi haluaa varmistaa riittävät resurssit. Harva myöntää, että tietoisesti mennään vajaalla miehityksellä tai riittämättömällä osaamisella eteenpäin. Arjessa kuitenkin joskus näin toimitaan. Asiat sitten selitellään parhain päin. On pakko ja niin edelleen. Sama ilmiö näkyy vastuullisuusajattelussa globaalistikin - tiedämme, että ylikäytämme planeettamme resursseja päivittäin, mutta muutoksia ei vain tahdo syntyä. Tästä puhuvat useat tutkijat, mm. Arto O. Salonen. Onnistuminen, menestyminen, ilo, sisäinen motivaatio, saavutukset, oikeanlainen osaaminen, kukoistus ja kokonaisvaltainen hyvinvointi. Siinä se on, se kombo!

Mutta miten tätä kaikkea sitten voidaan johtaa? Inhimillisellä ja autenttisella johtamisella. Ymmärtämällä, että ihminen ei ole kone. ”*Meidän pitäisi*

ihan kaikkien sisäistä se, että yhdessä tekemällä saadaan enemmän aikaan. Se kaikki mitä annat muille, tulee sulle jossakin kohtaa takaisin”, toteaa Suomen jääkiekkomaajoukkueiden kanssa sekä olympia että MM-kultaa voittanut päävalmentaja Jukka Jalonen.

Resurssit ovat yksi vahvuuden laji: osa positiivisen psykologian laajaan vahvuusnäkemykseen perustuvaa vahvuusnäkemystä. Tässä postauksessa pohdin resurssien näkökulmaa sekä onnistumisen ja aikaansaamisen että hyvinvoinnin ja voimavarojen kautta. Sanaa resurssi käytetään yleensä monikossa. Sanan ”resurssit” merkitys on Nykysuomen sivistyssanakirjan mukaan ’voimavarat, mahdollisuudet, keinot’. Termi on lainattu ranskan sanasta ressources, joka puolestaan palautuu latinan sanaan resurgere ’nousta jälleen’. Samasta latinan sanasta on kieleen tullut toinenkin lainasana: resurrektio ’ylösnousemus’. Aika mahtavaa! Kun löydämme omat sisäiset ja ulkoiset resurssimme, voimme onnistua todennäköisemmin. Parhaimmillaan voimme termin alkuperäismerkityksen mukaisesti ikään kuin syntyä uudelleen, herätä eloon.

On totta, että Jalosella on käytössään lätkän peluun näkökulmasta parhaat resurssit. Organisaatioissakin parhaista työntekijöistä on kova kilpailu. Paras osaaminen, hyvät voimavarat, energisyys ja omistautuminen sekä yhteistyöhalu ja -kyky. Niitä haluaisivat kaikki. Ja kaikille niitä ei riitä. Miksi? Koska organisaatioissa ei painoteta vahvuuksien ja resurssien tunnistamista riittävästi? Koska emme itse tiedä, missä olosuhteissa ja millaisessa työssä olisimme se paras versio itsestämme? Tai emmekö kunnioita sisäisiä viestejä uhkaavasta resurssivajeestamme? Emmekö huolehdi voimavaroistamme tai kehitä osaamistamme? Tai tiedämmekö, mitä repussamme on tai mitä siellä tulisi olla, onnistuaksemme ja menestyäksemme, minuuttamme ja hyvinvointiamme vaarantamatta?

Toisaalta rinnalla kulkee kysymys: onko pakko aina voittaa? Voiko vain pelata pelaamisen ilosta, ilman veren makua suussa. Tähän perustunee pitkälti Jalosen oppi siitä, että nauttii itse pelaamisesta - yhdessä!

Resurssit (resources, supports) voivat olla sisäisiä tai ulkoisia resursseja. Resurssit mahdollistavat omien luontaisten vahvuuksien käyttöä ja toimivat voimavarana elämässä ja työssä. Resurssit vaikuttavat mm. työhyvinvoin-

tiin, työ- ja opiskelukykyyhin, perheeseen ja ihmissuhteisiin sekä kokonaiselämäntilanteen huomioimiseen. Niiden tunnistaminen sekä voimaannuttaa että auttaa meitä rajaamaan pois asioita, jotka eivät ole nyt hyväksi.

Resursseihin kätkeytyvät ihmisen kaikki perustarpeet. Resurssit voidaan jakaa neljään kategoriaan: taloudelliset resurssit, inhimilliset resurssit, sosiaaliset resurssit sekä henkiset ja psykologiset resurssit. Ratkaisevaa on, mitä ”resurssirepustamme” löytyy. Voidaan ajatella rahaa, läheisiä ihmissuhteita, erilaisia laitteita, omaa kertynyttä osaamista tai käytettävissä olevaa aikaa. Resurssit mahdollistavat vahvuuksiemme käyttöä ja toimivat voimavarana elämässä ja työssä. Resurssit liittyvät mm. työhyvinvointiin, työ- ja opiskelukykyyhin ja kokonaiselämän-tilanteen huomioimiseen. (Wenström 2020; Wenström 2022).

Organisatorisesti resursseihin sisältyvät niin aineelliset kuin aineettomatkin keinot, joilla voidaan päästä tavoitteisiin. Resursseja ovat, työresurssit (työvoima), pääomaresurssit (raha) ja henkilöstöresurssit sekä osaaminen ja aikaresurssit. Henkilöstöresursseina pidetään myös henkilökohtaisia ominaisuuksia, kuten tieto-osaamista, taitoja ja aloitteellisuutta. Niiden lisäksi tarvitaan vielä innostusta, omistautumista sekä yhteistyötaitoja.

Oikein mitoitettut resurssit ovat itsessään arvokkaita ja ne motivoivat sekä ulkoisesti että sisäisesti: ne mahdollistavat työssä pärjäämisen sekä tyydyttävät yksilön perustarpeita ja energisoivat. Parhaimmillaan työssä olevat resurssit ovat riittävät, ja resursseja jää vielä vapaa-ajallekin. Hakasen (2006) mukaan työyhteisöissä resurssit ovat fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia ja organisatorisia tekijöitä, jotka

1. vastaavat työn vaatimukseen
2. auttavat työhön liittyvien tavoitteiden saavuttamisessa sekä
3. aikaansaavat henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä.

Työn voimavarat ovat itsessään arvokkaita ja ne motivoivat sekä ulkoisesti että sisäisesti: ne mahdollistavat työssä pärjäämisen sekä tyydyttävät perustarpeita ja energisoivat. Osaava ja sisäisesti motivoitunut henkilöstö on organisaation tärkein resurssi. Tätä olivat myös LEIJONAT MM-finaalissa. Työyhteisöjen valmentajina näemme organisaatioiden heittävän resursse-

ja myös hukkaan. Työntekijöiden osaamista tai kiinnostusta ei aina osata hyödyntää tai katsotaan liian kapea-alaisesti tai liian lähelle. Organisaation kyvykkyydessä ei ole kyse siitä, miten paljon sillä on resursseja, vaan mitä se saa aikaan olemassa olevilla resursseillaan. Yrityksen johdon tulisi ymmärtää, mitkä ovat sellaisia resursseja, jotka tulevaisuudessa omalla toimialalla ratkaisevat pelin. Niitä resursseja tulisi ennakoivasti ja pitkäjänteisesti kehittää ja hankkia. Onnistumisen johtaminen on organisaation kokonaisvaltaista resurssien hallintaa.

Loppukiteytys: Organisatorisesti resurssien vähyys suhteessa työn vaatavuuteen aiheuttaa henkilöstössä stressiä. Resurssien riittävyys mahdollistaa sekä yksilön että organisaation onnistumisen, hyvinvoinnin ja kehittymisen. Organisaation kyvykkyydessä ei ole kyse siitä, miten paljon sillä on resursseja, vaan mitä se saa aikaan olemassa olevilla resursseillaan.



Kuva: Hannu Laakso. Resurssit. Resurssit hyötykäytössä.

Pohdintatehtävät:

- Millaisia aineellisia ja aineettomia voimavaroja sinulla on?
- Mitä resursseja tarvitset unelmiesi toteuttamiseksi?
Miten voisit niitä lisätä tai vahvistaa?
- Millaisia mahdollisuuksia sinulla on? (tunnista potentiaalisi)
- Millaisia keinoja sinulla on voimavarojen ja kuormitustekijöiden tasapainottamiseksi (resurssien hankkimisen ja kuluttamisen suhteen)?

Lukuvinkit ja lähteet:

- Allen, B. P. 1994. Personality theories. Needham Heights, M. A.: Allyn & Bacon. (Maslown teoria ja humanistinen psykologia.)
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. 2001. The job demands - resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499 - 512.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitoksen julkaisu. https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/09/TTL_tyonimu.pdf
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? - Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto https://www.researchgate.net/publication/238775926_TYON_IMUA_TUOTTAVUUTTA_JA_KUKOISTAVIA_TYOPAIKKOJA_-_KOHTI_LAADUKASTA_TYOELAMAA
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. 2015. Psychological capital and beyond. Oxford University Press.
- Martela, F. 2020. Maslow 2.0: Replacing the Pyramid of Needs with a Sailboat of Needs. Blogikirjoitus 22.12.2020. https://frankmartela.com/2020/12/22/maslow-2-0-replacing-the-pyramid-of-needs-with-a-sailboat-of-needs/amp/?__twitter_impression=true&s=03
- Tanskanen, K. 2021. Ulkoisten resurssien johtaminen. Tietosanoma.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtamisen puitteet ja resurssit. 2021. Edita Publishing Oy.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. PS-kustannus.
- Wenström, S. 2022. Kaikilla vahvuuksilla. PS-kustannus.

Palautuminen työhyvinvointia rakentamassa

Tahti oli ollut
tiukempi kuin
tajusinkaan
Taakka painoi
rinnan kohdalta
tiukemmin kuin
tahdoin myöntääkään

Olin kuin ratakireä poni
liian pienessä karsinassaan
Kuusi viikkoa unta

ja

sairaslomalla syötetyt
linnut laudallaan
saivat taas
hapen kulkemaan

Ehkä olisi pitänyt palautua jo arjen työssä eikä vasta tappotahdin tainnuttaessa?

- Heli Hajda -

Arjessa on paljon tekemistä, työlistoja ja check-listoja - loputtomiin. ”Työ ei tekemällä lopu!” ja eipä niin. Aina on jotakin rästissä. Moni on jatkuvasti kiireinen. Joillakin ei ole listoja käytössä, mutta pää on täynnä kuin ”*Haminan kaupunki*”. - Ja jotkut saavat aikaiseksi ja ovat tuottavia ilman, että heistä välittyisi kiireen tai stressin tunne millään tavalla. Miten ihmeessä he sen tekevät?

Pointti on riittävässä palautumisessa!

Arkemme täyttää monenlainen ”täytyy” tekeminen, normaalin arjen lisäksi. Toissäkkin pitää tehdä monta asiaa ”*pois alta*” ennen lomaa, että voisi jäädä Vapun viettoon tai lomalle. Moni kuvaa, että ei pysty lepäämään, ellei

kaikki ole tehty ensin alta pois. Joku tekee vapaa-ajallaan asioita (esimerkiksi opiskelee oman alan täydennyskoulutuksessa) jolloin mieli ei irtaudu työteemoista vapaallakaan. Joku noudattaa sisäisen kriitikon vaatimusta, että vasta sitten saa levätä, kun kaikki veloitteet on hoidettu. Yöunet lyhenevät ja mielen kireys lisääntyy. Mutta ei näin ole kaikilla. Eikä kenelläkään meistä aina.

Nykyisen länsimaisen elämäntyylin tavoite on lienee ollut vauraus ja vapaa-ajan lisääminen erilaisilla koneilla ja apumenetelmillä. Tuo on kääntynyt tehokkuuden maksimoimiseen ja monilla on käytössään varmasti enemmän luksusta, rahaa ja vapaa-aikaa kuin koskaan ennen. Kuten sen ihailuun, että saa aina tulla saada jotain aikaiseksi. Lomalle jäävältä kyselään ”lomasuunnitelmista” jne. mutta kuinka moni kysyy kollegalta, miten ajattelit palautua ja levätä lomallasi? Tästä ”helpommasta elämäntyylistä” huolimatta, ihmiset voivat vain entistä huonommin. Osa huonosta olost selittyy ihan vain sillä, että ei huolehdi riittävästä palautumisesta. Ei ole aikaa oleskelulle!

Itsestä ”*mitan ottaminen*” ja ”*itsensä ylittäminen*” tuovat meille mielihyvää ja vahvistavat kokemusta omasta kyvykkyydestä. Kiitoksen saaminen suorituksesta lämmittää mieltä ja vahvistaa myönteistä minäkäsitystä. Monesta tutustakin tekemisestä saamme ihan aitoa mielihyvää ja tekeminen itsessään tuottaa iloa, kun tekemisen kohde on meitä kiinnostava. Joskus fyysinen tekeminen auttaa meitä suuntaamaan ajatukset pois kuormittavista teemoista. Jotkut saavat myös paljon aikaiseksi iloiten ja levosta käsin. - Eli paljokaan tekeminen tai kuormitustekijät eivät ole huono asia, kunhan palaudumme kuormituksesta riittävästi. Ja kannattaa opetella arvostamaan itseään myös ilman saavutuksia ja suorituksia. Ihminen on itseisarvo! Paljokaan tekeminen tai jatkuva kuormitus ei ole huono asia, kunhan palaudumme kuormituksesta riittävästi.

Useiden tutkimusten mukaan kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin kannalta keskeisintä on juuri palautuminen. Palautuminen on prosessi, jonka myötä fyysinen ja psyykinen tilamme palautuu kuormitusta edeltäneeseen tasapainotilaan. Päivän aikana teemme ja kohtaamme asioita, jotka nostavat vireystilaamme eli käynnistävät fysiologisen stressireaktion. Tämä ei ole ollenkaan haitallista – päinvastoin. Tarvitsemme stressiä saadaksem-

me aikaan ja innostuaksemme. Energiaa kuluttavan ja kehoa kuormittavan stressireaktion jälkeen kehossa tulisi käynnistyä palautumisprosessi, joka palauttaa sen takaisin tasapainotilaan.

Ihanteellista olisi että voisimme aloittaa uuden päivän ja viikon aina niin, että akut olisivat yön aikana ladattu olemaan 100%, kuten älypuhelimissamme. Eilisen fyysinen väsymys on nukuttu pois, turhat stressitekijät nollattu mielestä ja aamu on odotusta tulevasta mukavasta päivästä, jolloin pääsee tekemään itselleen merkityksellisiä asioita. Kuinka usein aloitamme uuden päivän jo valmiiksi vajaalla energialla? Loma-ajan tunnelmaa kuvataan leppoisaksi, iloiseksi ja riemulliseksi. Väsynyt ei jaksa iloita. Jatkuva väsymys ei kuulu elämään. Ilman riittävää palautumista kehomme ylikuormittuu ja hyvinvointimme heikkenee. Sama tapahtuu mielen ja tunteiden alueella - jos emme koe säännöllisesti onnistumisia, kyvykkyyttä, iloa, yhteisöllisyyttä ja aikaansaamista, kyynistymme ja leipäännyimme.

Hyvä palautuminen tukee terveyttä, onnellisuutta ja suorituskykyä. Väsyneenä on vaikeaa, ellei mahdotonta, päästä omaan parhaaseensa ja nauttia elämästä. Fyysiset palautumisen keinot ovat suhteellisen universaaleja: sopiva veren sokeritaso ja fyysinen energia, tarpeeksi palauttavaa unta ja sopivasti sopivaa liikuntaa. Ei liian kuormittavaa, jolloin fyysinen rasitus vie voimavaroja, eikä anna niitä. Mentaalisella puolella palautumisen keinot ovatkin paljon yksilöllisempiä.

Kokonaisvaltainen hyvinvointi aikaansaa positiivisen kierteen, jossa elämäntavat suojaavat voimavaroja, kasvattavat resilienssiä ja energiaa ja parantavat elämänlaatua.

Keskeistä on tässä kuitenkin pysähtyminen. Itsetuntemus ei synny oikein muuta kautta, kuin pysähtymällä tutkimaan omaa elämäänsä, ja tarkastelemaan voimavara- ja kuormitustekijöiden suhdetta. Vain kokeilemalla voi löytää omat parhaat palautumisensa keinot. Omien parhaiden palautumiskeinojen löytämisessä tarvitaan riittävän pitkät kokeilujaksot. Usein kokeilemme kerran, pari, ja toteamme, ettei ollut ”mun juttu”! Tutkimusten mukaan keskimäärin n. 66 pv. - 90 pv. menee muuttaa totutut rutiinit ja vakiinnuttaa uusia, hyvinvointia edistäviä toimintatapoja omaan arkeen. Kannattaa ottaa vain yksi asia kerrallaan, ja toistaa sitä. Ja pienin askelin.

Kerralla ei kannata ostaa vuoden salikorttia, ellei ole salilla käynyt, tai tehdä totaalista muutosta ruokavalioon yhdellä kertaa, vaan lisäämällä vähän jotakin ja vähentämällä vähän jotakin. Mene metsään, katsele virtaavaa jokea, sauno, mene hierontaan, kuuntele lempimusiikkiasi täysillä, tanssi, käy pitkällä luontokävelyllä, käy avannossa, lue, tee hiljaisuuden retriitti, tapaa ystäviäsi, etsi uusi palauttava harrastus, tee kiitollisuusharjoituksia, mene puoli tuntia totuttua aiemmin nukkumaan, juo paljon vettä..... mikä sinua kutsuu kokeilemaan?

Ajan käytön suhteen on tärkeää uskaltaa painaa joskus jarrua ja tehdä valintoja, jotka mahdollistavat riittävän palautumisen. Kokonaisvaltainen hyvinvointi aikaansaa positiivisen kierteen, jossa elämäntavat suojaavat voimavaroja, kasvattavat resilienssiä ja energiaa ja parantavat elämänlaatua.

Ovatko ”täytyy” asiat oikeasti ihan pakko tehdä?

Voit halutessasi tehdä kuormitustestin: Kuormitusvaaka on helppokäyttöinen ja maksuton sovellus. Se auttaa hahmottamaan yksilön kuormituksen ja voimavarojen välistä tasapainoa työssä ja kohdentamaan toimenpiteitä oikeisiin asioihin. <https://kuormitusvaaka.ttk.fi/>

Tehtävät:

1. Mitkä asiat auttavat sinua palautumaan ja lataamaan akkujasi? Kirjaa ylös vähintään viisi asiaa. Huomioi, että listalla on sekä fyysisiä, henkisiä että sosiaalisia näkökulmia. (=kokonaisvaltainen hyvinvointi).
2. Mistä asioista saisit tänään voimavaroja ja iloa?– valitse niistä 1-2 asiaa ja toteuta ne jo tänä viikonloppuna, jos mahdollista.
3. Mene ensiviikolla joka ilta puoli tuntia totuttua aiemmin nukkumaan.
4. Lisää päivittäistä veden juontia
5. Yksin ollessasi -> hymyile! Ja miksei muutoinkin. Jollei meinaa onnistua, laita kynä poikittain pariiksi minuutiksi kerrallaan poikittain hampaiden väliin. (Kasvojen lihasten signaalit aivoillesi saavat aivosi tuottamaan mielihyvähormonia. Ehkä muuttaman viikon päästä huomaat hymyileväsi jo aidosti :))

Lukuvinkit ja lähteet:

- Jaakkola, K. 2018. Palaudu ja vahvistu. Tammi.
- Virtanen, A. 2021. Psykologinen palautuminen. Tuuma-kustannus.
- Peltomaa, H. 2015. Stressi, palautuminen ja hyvinvointi. Opinverkko.

Luonto työhyvinvoinnin tukena

Minun metsäni.
Hiljentymisen huone
vapaan ajatuksen alttari.
Sielun kätkeytyjen salaisuuksien suoja.
Unelmien sammalmätäs.
Riisuu turhan painolastin.
Muistuttelee,
maailmassa
monta syytä olla kiitollinen kyllä.
Antaa suojan suruisille,
ihmetyksen ilon uupuneille.
Mäntymetsän mättähillä mietiskellä mielekkyyttä,
opetella olemaan,
juurevasti läsnäolon lähteillä.
Hyvä on ihmispolon potkiskella kaadettuja kantoja,
raivota, ryskätä,
itkeä itkemättömiä itkuja ikimetsän uumenissa.
Levätä melun maisemista.
Uudistua ja ojennella
innostuksen oksia
kevään heräävää toivoa kohti.
Hörhötellä hyristellen puunhalaajien kuusijuhlissa.
Havunneulasten ja hyvinvoinnin pyhätöissä.
Minun metsässäni on toivoa.
Toivoa.

- Heli Hajda -

Ulkoileminen ja luonto hyvinvoinnin tukena

Runoilijat, kirjailijat ja taiteilijat ovat jo pitkään tuoneet esille luonnon merkityksen terveyttä ja hyvinvointia edistävänä tekijänä. Myös tutkimusten mukaan liikunnan ja luonnon vaikutukset hyvinvointiin - sekä kehon että mielen - ovat todennettavissa. Luonnon läheisyys vähentää sairastavuutta ja lisää onnellisuutta. Luonto auttaa palautumaan stressistä ja unohtamaan arjen huolet sekä parantaa mielialaa. Vaikutukset ilmenevät muun muassa

verenpaineen alenemisena ja sydämen sykkeen tasoittumisena. Lisäksi aivojen sähkökäyrissä ja verisuoniston toiminnassa on havaittu suotuisia vaikutuksia. Parhailaan tutkitaan luontoympäristön aiheuttamia muutoksia stressihormonien ja puolustussolujen tasolla ja tuloksiakin on jo saatavilla Tutkimusnäyttö tästä alkaa olla

”Ihminen tarvitsee luontoa enemmän kuin luonto ihmistä.”

Useat asiat vaikuttavat siihen, millaisessa ympäristössä viihdymme ja millaisesta ympäristöstä saamme hyvinvointia. Luonnon näkeminen, kokeminen ja aktiivinen luonnossa tekeminen lisäävät tutkimusten mukaan ihmisten hyvinvointia monella tapaa. Luonnosta saatavat hyvinvointivaikutukset tulevat nopeasti ja pysyvät pitkään. Koettu luonnon elvyttävyyttä pitää sisällään paikassa syntyvän lumoutumisen, arkipäivästä irtautumisen, johdonmukaisuuden ja ulottuvuuden havainnon sekä yhteensopivuuden. Elvyttävä luontoympäristö tarjoaa esteettistä mielihyvää ja levollisuuden tunteen. Irtaantuminen on arjen uuvuttavista ympäristöistä siirtymistä fyysisesti elvyttävämpiin paikkoihin ja henkisellä tasolla psykologista pakkoa jokapäiväisistä ajatuksista.

Mitä suurempi osuus vapaa-ajasta käytetään luonnossa, sitä vahvempia elpymiskokemuksia saadaan ja sitä vahvempaa on emotionaalinen hyvinvointi. Paljon ulkoilevat saavat myös ulkoilukerrasta suuremman hyödyn kuin vähän ulkoilevat: esimerkiksi onnellisuuden ja tyyneyden tuntemukset ovat voimakkaampia. Ihminen elpyy etenkin luonnossa sijaitseissa mielipaikoissaan.

Yhteys luontoon koetaan kaupungistumisesta huolimatta tärkeäksi, ja se näkyy suomalaisten vapaa-ajan käytössä. Yksilöllistä vaihtelua tietenkin on. Suuri osa suomalaisista pitää edelleen luontoa erittäin tärkeänä, ja enimmäkseen suomalaiset ovat jotain urbaanin ja luontoihmisen väliltä. Meidän suomalaisista voi olla välillä vaikeaa käsittää kuinka etuoikeutettuja olemme jokamiehen oikeuksinemme. Halutessaan jokainen niin kaupunkilainen kuin maalainekin voi hyödyntää ja nauttia luonnosta monimuotoisesti. Kun laajennamme katsantaamme planetaariselle tasolle tulee asiaan uusia tarkastelukulmia. Näyttää siltä, että luonnon pitää tulla kau-

punkiin, sillä luontoyhteys on muuten jopa mahdoton. Luonnon tuleminen kaupunkiin voi olla yksinkertaisimmillaan viljelysmaatikoita päiväkotien, taloyhtiöiden tai vanhusten palvelutalojen pihoilla. Myös virtuaaliset luontokokemukset kehittyvät jatkuvasti aidompaan suuntaan. Hyvin aidon tuntuisen luontokokemuksen voivat saavuttaa myös he, jotka eivät syystä tai toisesta pääse liikkumaan luontoon. Uutena terminä hyvinvoinnin ja luonnon yhteydestä on lanseerattu käsite planetaarinen hyvinvointi. Sillä viitataan planetaariseen hyvinvointiin tilana, jossa maapallon fysikaalisten ja ekologisten järjestelmien toimivuus säilyy niin, että elävien olentojen, ihmisen mukaan lukien, on mahdollista täyttää tarpeitaan ja selviytyä tulevaisuuteen. Myös käsitteen *Planetary Health -ajattelussa* ihmisten ja ympäristön terveyttä tarkastellaan kokonaisuutena.

Määritelmä sitoo yhteen

- ihmisen ja muun elävän luonnon näkemisen arvokkaana (luonto ei siis ole pelkkä hyödyke vaan sillä on arvo itsessään),
- hyvinvoinnin määrittelyn elävien olioiden tarpeiden tyydyttämisenä
- luonnonjärjestelmien toimivuuden tärkeyden kaiken hyvinvoinnin perustana.

Useiden tutkimusten mukaan luonnon läheisyys voi vähentää sairastavuutta ja lisätä onnellisuutta. Voimme myös palauttaa luonnon tuomia hyvinvoinnin kokemuksia kehoomme ja mieleemme aistiemme kautta, esimerkiksi kuuntelemalla luonnon ääniä tai katsomalla luontoaiheisia kuvia taikka vaikkapa tuoksuttelemalla kasvien ja hedelmien tuoksua. Eräässä työyhteisössä toteutimme INTO2 hankkeessa luontoon sijoittuvan hyvinvointipolun työpaikan lähimetsässä.

Polun varrella oli rasteja, joilla esimerkiksi levähdettiin hetkinen suurien puiden väliin viritetyssä riippumatossa. Riippumatossa loikoillessa näkymä muodostui pilvipoutaisesta taivaasta ja linnunlaulu ja tuulen humina muodostivat äänimaiseman. Kokemus oli voimakas ja rauhoittava. Aikaa rastilla vietettiin kymmenen minuuttia. Polun varrella tehtiin myös oodi puulle, otettiin voimauttavia valokuvia, nimettiin työkavereiden vahvuuksia ja tehtiin puujumppaa. Viimeisellä rastilla juotiin nokipannukahvit ja nautittiin tulen loimusta. Ajatus oli antaa työyhteisön henkilökunnalle kokemus helposti toteutetusta hyvinvointia tukevasta tapahtumasta ja toiveena oli, että he rohkaistuvat toteuttaman saman omille asiakkailleen. Pienet teot voivat olla valtavan voimauttavia, kun luonto kytetään mukaan toimintaan.



Kuva: Olli Immonen. Luonto ja hyvinvointi.

Harjoituksia:

Mielikuvaharjoittelua:

- Mieti, missä paikassa sinun mielesi lepää?
- Muistele, millaisia kokemuksia ja muistoja luontoon liittyy? Mitä ääniä kuulet, tuoksuja haistat. Miltä metsämaa tuntuu jalkojesi alla?

Tuo luonto luoksesi:

- Laita luontoääniä soimaan: kuuntele internetistä luontoaiheisia äänitteitä. Voit valita tunnelman mukaan esimerkiksi metsäisiä tai merellisiä ääniä, keväistä linnun viserrystä tai puron solinaa. Joissain äänitteissä on lisänä rentouttavaa tai piristävää musiikkia. Työpaikalla ja koulussa laita kuulokkeet korviin ja uppoudu työskentelyn lomassa luonnonääniin tai pidä äänet taustamusiikkina.
- Vaihda taustakuva: lisää luontoelementti omaan ympäristöösi vaihtamalla puhelimen taustakuva luontokuvaksi. Vaihda myös tietokoneesi taustakuva. Nappaa seuraavalla kerralla luonnossa kulkiessasi kuva sinulle mieluisasta maisemasta. Näet taustakuvan useasti päivän aikana. Vielä parempi, mikäli kuvalla on sinulle jokin merkitys. Tällöin kuva muistuttaa sinua jostakin henkilökohtaisesta, voimaannuttavasta luontokokemuksestasi. Saat mielihyvää kuin huomaamatta!
- Katso ulos ikkunasta: avaa verhot sisätiloissa aina, kun sinulla on mahdollisuus. Siirrä esimerkiksi ruokapöytä siten, että voit nauttia ruokailuistasi katsellen ulos ikkunasta. Vaikka näkymä ikkunasta olisi puunlatvoihin tai kerrostalon pihalle, näet luultavimmin jotain luontoa.
- Ota luontokuvat mukaan sisustukseen: käytä luontokuvia huoneen sisustuksessa. Ota luontoaiheinen kuva ja teetä siitä seinälle juliste tai vaikkapa taulu. Kaunis maisema tai luontokuva tuo tunnelmaa sekä lisää luovuutta ja hyvinvointia. Myös tapettivalikoimissa on olemassa luontoaiheisiä tapetteja.
- Hanki kasveja kotiisi: hanki oikeita kasveja tuomaan elävyyttä ja raikkautta kotiisi. Helli itseäsi ostamalla kukkia ihan tavallisena arkipäivänä. Leikkokukat tuovat helpolla tavalla väriä ja piristystä sisätiloihin. Jo yhdestä kimpusta saat jaettua kukkia mo-

neen kohtaan kodissasi. Jo yksikin huonekasvi tuo hyvää mieltä.

- Voit myös hankkia hyötykasveja ja kasvattaa esimerkiksi salaatteja ja yrttejä itsellesi. Hyötykasvien kasvatusta ruukuissa on paitsi mukavaa myös helppoa. Kaupoista ostetut yrtit ja salaatit menestyvät pitkään sisätiloissakin vesiviljelyjärjestelmien avulla. Vinkkejä kotipuutarhan pitoon saat esimerkiksi puutarhaliikkeistä ja kukkakaupoista.
- Tuo luonnosta elementtejä kotiisi: seuraavalla kerralla ulkona liikkuessasi kerää luontoa mukaan kotiisi. Valitse rannalta kiviä mukaasi tai nappaa polulta käpyjä ja varpuja. Tee keräämistäsi luontoelementeistä asetelmia pöydille tai hyllyille. Asettele esimerkiksi hiekkaa lasiseen kulhoon ja siihen kynttilöitä tai kauniita kiviä.

Seuraavan harjoituksen avulla opit keskittymään hetkeen, harjoittelet havainnoimaan ja nauttimaan aistimuksistasi. Aivosi saavat ihmiselle lempeää jumppaa arjen haasteiden vastapainoksi.

Kun menet seuraavan kerran ulos: Tietoinen luontokokemus

Pysähdy ja tarkastele ympäristöä. Keskitä näkö-, kuulo- ja hajuaistisi tarkkailemaan luontoa. Äläkä unohda käsiesi tuntoaistia.

- Kiinnitä koko huomiosi yhteen sinua kiinnostavaan kohteeseen. Mitä näet, kuulet, haistat ja tunnet?
- Tarkenna havaintoa ja keskity yhteen aistiin. Jos vaikka katselet puuta, anna katseesi kiertää puu alhaalta ylös, kokonaisuudesta yksityiskohtiin ja yksityiskohdista kokonaisuuden taustalla olevaan maisemaan.
- Harjoittele pitämään huomiota pelkässä aistimuksessa.
- Kun tunnistat, että mielesi sanoittaa, selittää tai arvottaa aistimusta, palauta mielesi ystävällisesti takaisin tutkimaan aistimusta ilman sanoja.
- Jatka matkaa ja palauta mieleesi äskeiset aistimukset. Miltä keskittyminen tuntui? Mikä teki siitä helppoa tai vaikeata? Miltä hetkessä oleminen tuntui?

Lukuvinkit ja lähteet:

Leppänen, M. ja Pajunen A. 2019. Suomalainen metsäkylpy. Gummerus
Kustannus.

Nylander, M. 2020. Metsä! Havuja sielulle. Readme.fi Oy

Salonen, K. 2010. Mielen luonto. Green Spot Mediafarm.

Ajatuksia ajanhallinnasta ja sujuva arki

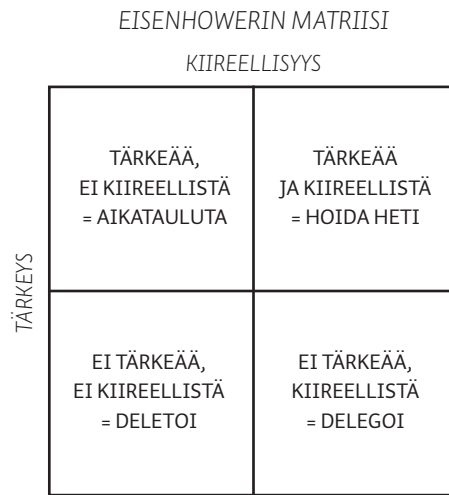
Sen te tunnistitte
työyhteisön kilpajuoksussa
ajan kanssa
ei jaeta
arjen sankarin viittoja
ei myönnetä
kiireen kesyttämisen
palkintopinssejä
Kukin joutuu hoksaamaan
onko tämä
KIIRE
itseaiheutettu kujanjuoksu
vai
työnantajan rajattomaksi
kasautunut
järjetön kuorma?
Joku viisas takarivistä kuiskasi:
Läsnä voi olla vain tämä hetki kerrallaan
Eikä
Työt täällä tekemällä lopu.

- Heli Hajda -

Ajanhallinta on lähtökohtaisesti helppoa. Kelloa osaavat hyödyntää kaikki ja ajan määreet ovat meille selviä. Miksi kuitenkin kuulemme jatkuvasti työelämässä keskustelua kiireestä. Ja onko meille muotoutunut jo pinttynyt ajatuskin siitä, että on hyvä vaikuttaa olevansa kiireinen, ja luoda ja vahvistaa mielikuvaa kiireen ja tehokkuuden linkittymisestä toisiinsa?

Eräs yrittäjä sanoitti näkökulmaa kiireeseen seuraavasti: ”Kun on koko ajan puuhaa ja tekemistä, ei tarvitse pysähtyä miettimään olennaista, elämän suuria kysymyksiä. Ne ovat todella pelottavia. Parempi pitää itsensä kiireisenä, niin ei tarvitse kestää sitä, miten tyhjää elämäni oikeastaan on.” Ajanhallinnasta on muotoutumassa yhä tärkeämpi työelämätaito nopeasti muuttuvassa ja itseohjautuvuutta korostavassa työelämässä.

Ajanhallintaan on kehitelty monia erilaisia työkaluja. Tärkeintä on löytää itselle toimivimmat keinot ja muistaa varata aikaa myös levolle ja palautumiselle. Jollekin riittää työtehtävien kalenterointi, kun taas joku toinen haluaa kirjoittaa tehtävälisteriä ja järjestää työtehtävät kiireellisyyden mukaan. Joka tapauksessa asioiden kirjoittaminen paperille tai kalenteriin saa ne muistiin ja pois kuormittamasta mieltä. Ajanhallinnan klassikkona esitellään usein Eisenhowerin matriisi. Sen avulla on helppo tarkastella esimerkiksi omaa työajan käyttöä.



Kuvion lähde Jaakko Sahimaan blogi 2018.

1. Tärkeät ja kiireelliset

Mitä tehdä: Tee heti

Nämä ovat tärkeimpiä tehtäviäsi, jotka tulee hoitaa mahdollisimman nopeasti.

Ne ovat myös usein hieman yllättäviä, joten ne ilmestyvät listalle suhteellisen pienellä varoitusajalla. Tee ne heti. Kannattaa myös varata ennakkoon jokaisesta päivästä tietty aika näiden tehtävien suorittamiseen.

2. Tärkeät, mutta ei kiireelliset

Mitä tehdä: Suunnittele aika

Nämä tehtävät ovat yhtä lailla tärkeitä, mutta niiden suorittaminen ei ole tarpeellista kovin nopeasti. Varaa niille siis kalenterista selkeä aika, sillä nämä tehtävät saattavat myös helposti jäädä kiireellisten asioiden jalkoihin.

Usein nämä tehtävät ovat sellaisia isompia kokonaisuuksia, jotka vievät sinua kaikkein eniten eteenpäin. Pyri siis käyttämään tämän kentän tehtäviin kaikkein eniten aikaasi.

3. Kiireelliset, mutta ei tärkeät

Mitä tehdä: Delegoi

Nämä ovat tulipaloja, joita sinun ei ole välttämätöntä hoitaa itse. Delegoi nämä tehtävät siis rohkeasti eteenpäin. Juuri tämän kentän tehtäviin usein hukkuu epämääräistä aikaa, joka nappaa ison palan päivästä, mutta ei todellisuudessa edistä tavoitteitasi.

Jos siis sinusta tuntuu, että teet valtavasti asioita, mutta et oikein saa silti mitään aikaiseksi, iso osa päiväsi tehtävistä onkin todennäköisesti juuri näitä – kiireellisiä, mutta ei tärkeitä.

4. Ei tärkeät ei kiireelliset

Mitä tehdä: Eliminoi

Näihin kuuluvat pikkusälät, joiden hoitaminen ei ole kiireellistä eikä myöskään tärkeää. Tee nämä tehtävät silloin, kun löydät kalenteristasi tyhjää aikaa, tai poista ne tehtävälialta kokonaan.

Toinen tapa on hahmotella ajanhallinta neljään vaiheeseen Työterveyslaitoksen ohjeistuksen mukaan:

- Työn priorisointi -> ydintehtävät. Työtehtävien asettaminen tärkeysjärjestykseen auttaa rajaamaan työmäärää ja -aikaa. Mieti ensin tehtäviesi kokonaisuutta: mitä kaikkea sinun pitäisi saada aikaan?
- Työn näkyväksi tekeminen -> ennakointi. Aikataulun laatiminen helpottuu, kun teet näkyväksi työn etenemisen: Millaisia vaiheita projektissa on? Riippuuko tiettyyn vaiheeseen pääseminen esimerkiksi yhteistyökumppanin aikataulusta? Kuinka paljon aikaa menee valmisteluun ja viimeistelyyn? Varaa aikaa myös yllättäviin tehtäviin, jos se vain on mahdollista.
- Keskeytykset -> hallinta -> keskittymisrauha. Tutkimusten mukaan keskeytykset haittaavat työtä monin tavoin. Ne lisäävät unohtelua, altistavat virheille ja heikentävät laatua. Ja kuinka hyvältä tuntuukaan, jos saa vietyä jonkin tehtävän loppuun kunnolla paneutuen! Varaa työpäiviisi sellaista aikaa, jolloin suljet sähköpostin ja syvennyt keskittymistä vaativiin tehtäviin. Merkitse nämä ajat sähköiseen kalenteriisi ja kerro työkavereillesi, milloin haluat rikkomatonta työrauhaa. Varaa tietty aika viikosta esimerkiksi työaikakirjausten ja matkalaskujen tekemiseen. Entä mihin aikaan päivästä tekisit reagointia edellyttävää työtä, kuten sähköposteihin vastaamista? Samankaltaisten tehtävien niputtaminen vähentää muistin kuormittumista. Erityyppiset tehtävät vaativat erilaista ajattelua ja keskittymistä. Niiden välillä hyppiminen kuluttaa voimavaroja turhaan.
- Mentaaliajan hallinta -> keskittyminen, esim. keskittymisharjoitukset, mikrotauot. Onko sinulla taipumusta keskeyttää itse oma työskentelysi? Ajautuuko huomiosi liian herkästi johonkin toiseen työtehtävään tai työn ulkopuoliseen asiaan? Tai kärsitkö aloittamisen vaikeudesta? Tällaiset asiat pirstaloivat työtä. Yksi apukeino on Pomodoro- tekniikka. Siinä keskitytään esimerkiksi 25 minuutin jaksoissa vain käsillä olevaan tehtävään ja pidetään jaksojen jälkeen lyhyt tauko.

Tuore tutkimustietokin on vahvistanut hyvän ajanhallintataidon merkitystä ja etätyön ajanhallintaa käsittelevässä keskustelussa on nostettu esiin seuraavia ajanhallintaan liittyviä huomioita. Etätyön osuus työnteon tapana vahvasti jalansijaa pandemian aikana voimakkaasti. Useat työpaikat ovat siirtyneet ns. hybridityöhön, jossa työn tekemisen tavat ja paikat vaihtelevat tarkoituksenmukaisesti. Hyvä ajanhallinnan suunnittelu tuo työhön sekä arkeen monia erilaisia hyötyjä. Tehokkuus lisääntyy ja tärkeisiin asioihin on helpompi keskittyä. Tällä tavoin saa enemmän asioita aikaan, mikä itsessään luo hyvän olon tunnetta sekä vähentää stressituntemuksia. Kun asiat ovat tärkeitä ja mielekkäitä, saa niistä myös enemmän irti. Läsnäolon tunne kasvaa, kun keskittyy vain sillä hetkellä tekemäänsä asiaan. Tavoitteiden saavuttaminen helpottuu sekä tehtävät tulee hoidettua määräaikaan mennessä. Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen on sujuvampaa, sillä aikaa jää töiden lisäksi perheelle, ystäville sekä läheisille. Tämä myös johtaa siihen, että palautuminen on tehokkaampaa, koska työn ja vapaa-ajan osaa erottaa toisistaan.

Nämä hyödyt parantavat henkistä hyvinvointia sekä auttavat jaksamaan paremmin. Työterveyslaitoksen mukaan tunne yhteenkuuluvuudesta, esimiehen tuki, mahdollisimman avoin tiedon jakaminen ja luottamus ovat esimerkkejä tekijöistä, jotka vaikuttavat voimakkaimmin asiantuntijatyön tuottavuuteen. Ne kaikki ovat luonteeltaan yhteisöön tai vuorovaikutukseen liittyviä. Aika, jos mikä, on jaettua. Henkilöstönsä hyvinvoinnista ja työn tuottavuudesta kiinnostuneet organisaatiot pitävät huolta siitä, että myös ajanhallinta on kaikkien vastuulla.

Ajanhallinnasta ei voi keskustella ilman katseen kääntämistä yksilön arvoihin. Joku viisas on joskus todennut, että kerro minulle mihin käytät aikaasi, niin minä kerroin sinulle arvoistasi. Moni hankkeeseen osallistunut toteaa, että perhe on kaikkein tärkein, mutta huomasi arvostavansa siinä, mihin aikaansa oikeasti käytti. Osa taas tunnisti, että on tehnyt elämässään ratkaisun juuri ajankäytön ja arvojen näkökulmasta siten, että on kieltäytynyt enemmän aikaa vievästä työtehtävästä, koska on halunnut elää arvonsa todeksi ja viettää hereillä oloaikaansa myös perheensä kanssa.

Aika ajoin on siis hyvä pysähtyä sen äärellä, mikä minulle on tärkeää ja mihin aikaani oikeasti käytän. Miksi-kysymysten avulla pääsee jo pitkälle syihin kiinni. Esimerkkinä: Miksi vietän niin paljon aikaani työssä? Koska haluan saada rahaa. Miksi? Jotta pystyn maksamaan laskuni ja ostamaan ruokaa. Miksi? Koska haluan taata onnellisen elämän lapsilleni. Miksi? Koska haluan välittää turvallisuuden tunteen lapsilleni. Miksi? Koska olen itse saanut viettää köyhän ja turvattoman lapsuuden. Miksi? Koska vanhempani olivat sairaita.

Erään itäisen maan hallitsija vaati kerran viisaita neuvonantajiaan keksimään hänelle lauseen, huoneentaulun, joka olisi totta ja hyödyllinen elämänohje kaikissa tilanteissa ja kaikkina aikoina. Lopulta pitkän pohdinnan jälkeen he toivat hänelle taulun, jossa luki: "Kaikki päättyy aikanaan!" On vain yksi elämä, joten kannattaa miettiä tarkkaan, mihin aikansa käyttää. Keskity olennaiseen.



Kuva: Olli Immonen. Nopeasti korkeammalle.

Pohdittavia kysymyksiä:

- Tarkastele ajankäyttöäsi ja kysy itseltäsi, mikä sinulle on tärkeää.
- Mihin aikasi todellisuudessa kuuluu?
- Miten arvosi ja ajankäyttösi toimivat arjen tasapainon kannalta?
- Millä keinoilla saat selkeyttä ja hallinnan tunnetta elämäsi ja työtehtäviisi?
- Miten kiire sinulla on?
- Mikä synnyttää kiireen sinulle?
- Mikä estää vauhdin hiljentämisen/pysähtymisesi?
- Pysähdy suunnittelemaan asioita lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Mitkä suunnitelmat ovat kaikista tärkeimpiä?
- Missä työtilanteissa koet rentoutta ja tyytyväisyyttä siitä, että saat aikaan haluamiasi asioita?
- Piirrä paperille tyhjä ympyrä ja jaa se lohkoihin sen mukaan paljonko käytät aikaa päivittäisiin toimintoihin (opiskelu, työ, perhe, harrastukset, ystävät jne.).
- Miten tyytyväinen olet ajankäyttöösi?
- Pitäisikö jotakin lohkoa suurentaa tai pienentää? Miksi?
- Kysy itseltäsi: Teenkö hauskoja, kiinnostavia, oikeita vai tärkeitä asioita?
- Aseta itsellesi tavoitteet ja kysy itseltäsi, teetkö asioita, jotka auttavat saavuttamaan tavoitteet. Ellet, lopeta homma!

Lukuvinkit ja lähteet:

Anttila, A-H., Anttila T., Liikkanen M. ja Pääkkönen, H. 2015. Ajassa kiinni ja irrallaan – yhteisölliset rytmit 2000-luvun Suomessa. Tilastokeskus.

Fokus kateissa, aika palasina? Ajanhallinnasta asiantuntijatyössä. Työterveyslaitoksen verkkojulkaisu. <https://www.ttl.fi/sites/default/files/2021-11/fokus-kateissa-aika-palasin-a-ajanhallinnan-opas.pdf>

Sahimaa J. 2018. Älä anna kiireellisten asioiden mennä tärkeimpien asioiden edelle! <https://www.jaakkosahimaa.fi/blogi/ala-anna-kiireellisten-asioiden-menna-tarkeimpien-asioiden-edelleblogi>. Ladattu 30.6.2022.

Työterveyslaitoksen ajanhallintaa käsittelevät sivut 2022. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/ajanhallinta>

Myönteisyys ja toiveikkuus vahvistamassa työyhteisöä

Sulla oli
taipumus
nähdä
pilvistä kultareunat
Auringon paiste
lonkeronharmaina päivinäkin
Kun me muut vajottiin
sä valoit meihin
tästä selvittään taas
Asennetta
Uskoa hyvään ja
pidit yllä toivoa
Toivoa.

- Heli Hajda -

Toiveikkuus ja myönteisyys toimivat työyhteisöjen hyvinvoinnin edistäjinä ja luontaisina ”sitouttajina” organisaatioon. Omistaudumme mielellämme sellaiseen työpaikkaan, jossa on myönteinen ilmapiiri sekä auttamisen ja yhteisöllisyyden kulttuuri, ja jossa johtajuus on inhimillistä ja ihmiskeskeistä.

Yhteisöllisyys on välittämistä toisistamme. Jokainen ihminen kaipaa saada rakkautta, myötätuntoa, huolenpitoa, empatiaa ja joskus jopa lohdutusta. Näitä ilmenee parhaimmillaan myös työpaikalla, vaikka työpaikka ei olekaan olemassa näiden tarpeiden tyydyttämistä varten.

Toisista välittäminen tukee työyhteisön jäsenten perustehtävästä suoriutumista ja sitä kautta organisatoristen tavoitteiden toteutumista. Ihmisistä välittäminen on myös hyvää johtajuutta. Johtajilta ja lähiesihenkilöiltä odotetaan inhimillisyyttä sekä aitoa kiinnostusta ihmisiä ja ympäristöä kohtaan. Välittävä johtaja kannustaa myös johdettaviaan välittämään toisistaan sekä iloitsemaan erilaisuuden rikkaudesta ja yhteisestä tekemisestä.

Työyhteisö- ja johtamisvalmentajana törmään välillä kommentteihin, että empatiasta, hyvinvoinnista, myönteisyydestä tai voimavarakeskeisyydestä puhuminen on pakollista lakisäätteistä jargonia tai jotain ”HR-hömppää”. Tällöin se jääkin sanahelinäksi. Puheet ja teot eivät tällöin kohtaa arjessa. Tällöin huomaan ajattelevani myötätuntoisesti, että kyseisellä henkilöllä ei todennäköisesti ole itsellään kokemusta työelämän kukoistuksesta ja kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista tai aidosti välittävästä työyhteisöstä. Kukaan kun ei tahallaan halua olla huono johtaja tai epäsuosittu esihenkilö.

”Pahoinvoinnin poissaolo ei ole yhtä kuin kukoistus ja hyvinvointi.
Työtyytyväisyys syntyy eri faktoreista kuin työtytymättömyys.”

Tiedämme, että perusasiat (hygienia-tekijät) tulee laittaa ensin kuntoon, ennen kuin lähdetään kehittämään hyvinvoinnista kukoistukseen. Toisaalta tiedämme, että hyvin moni vaihtaa työpaikkaa, vaikka hygienia-tekijät ovat kunnossa, jos ilmapiiri on huono, johtaminen byrokraattista tai ihmisten väliset suhteet työpaikalla hiertävät. Hygienia-tekijät ovat ulkoisesti palkitsevia, työntekijän ympäristöön liittyviä tekijöitä, kuten palkka, työolot, työn organisointi, henkilöstöpolitiikka ja työsuhteturva. Työtyytyväisyys -saati kukoistus ja omistautuminen - eivät synny näiden avulla. Työtyytyväisyyteen vaikuttavat mm. 1) missä määrin tarpeemme täyttyvät työn kautta ja 2) miten hyväksi ja sujuvaksi koemme itse työn, työympäristön, vaikutusmahdollisuutemme sekä palkkamme suhteessa panokseemme ja osaamiseemme.

Työtyytyväisyyden mittaamisessa hyödynnetään usein Herzbergin kahden faktorin teoriaa. Sen mukaan työtyytyväisyys johtuu eri tekijöistä kuin työtytymättömyys. Herzberg puhuu työtyytyväisyyttä lisäävistä motivaatio-tekijöistä ja tyytymättömyyttä lisäävistä hygienia-tekijöistä. Motivaatio-tekijät ovat työntekijää sisäisesti palkitsevia tekijöitä, kuten yhteisöllisyys, tunnustuksen saaminen, menestyminen ja onnistuminen, etenemismahdollisuudet ja työn mielenkiintoisuus. Hygienia-tekijöihin keskittyvien henkilöiden on huomattu olevan työtytymättömämpiä kuin motivaatio-tekijöihin keskittyvien. Samoin useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ulkoisen ja aineellisen palkisemisen vaikutus on lyhytkestoista. Esimerkiksi

palkankorostuksen motivaatiovaikutus on n. 1 - 3 kk, jonka jälkeen palkka tuntuu taas ”normaalilta” tai ”liian pieneltä”. Kiitokset, kannustus ja arvostus muistetaan pitkään, ja sen luoma tunne voi kantatella vielä vuosien päästäkin. Työtyytyväisyys ja yksilön motivaatio sekoitetaan joskus keskenään. Ne ovat eri asioita ja muodostuvat eri asioista.

Työyhteisön ilmapiiri, fiilis ja vuorovaikutustapa syntyvät siellä toimivien ihmisten yhteisvaikutuksesta ja dynamiikasta. Johtamistoimenpiteillä voidaan toki tätä ilmastoa kehittää, mutta me luomme sen yhdessä, arjessa. Jokainen tuo mukanaan työyhteisöönsä omat asenteensa, arvonsa, odotuksensa sekä tapansa olla toisten kanssa. Jännitteet ja konfliktit syntyvät ihmisten erilaisuudesta, julki lausumattomista odotuksista sekä vuorovaikutuksellisista väärinkäsityksistä.

Positiivisen psykologian tutkimuskenttä on viime vuosikymmeninä ryhtynyt tutkimaan sitä, miten pääsemme negatiivisesta neutraaliin, sen jälkeen nollassa plussan puolelle, ja miten voimme kasvaa siitä yksilöiden ja työyhteisöiden kukoistukseen. Tarvetta valmennuksille näyttää olevan, erään 3000 ihmistä käsittäneen tutkimuksen mukaan ainoastaan 17 % koki kukoistavansa, 57 % voivansa kohtuullisen hyvin, 12 % oli nuutuneita, eli nollan paikkeilla, ja 14 % koki olevansa uupuneita tai masentuneita. (Lähde www.joylla.com).

Ihmiselämä sisältää erilaisia vaiheita. Myös nämä elämänvaiheet sisältävät sekä hyviä että huonoja hetkiä. Kasvumme kannalta nämä kaikki ovat meille merkittäviä. Opimme halutessamme esimerkiksi jokaisesta konfliktista jotain itsestämme, toisesta ja elämästä. Voimme toki syytellä toisia tai olosuhteita ja ulkoistaa kaikki ongelmat. Tällöin emme vain itse löydä sille portille, joka johtaisi meidät kasvun polulle. Hukkaamme sen voiman, jonka saisimme uskosta mahdollisuuksiin. Carol Dweck on tutkinut ”kasvuajattelua” - voimme tietoisesti kasvattaa kapasiteettiamme. Kirjassaan ”Hyvän historia” Rutger Bregman käyttää seuraavaa tarinaa:

”Isoisä sanoi lapsenlapselleen: Minussa on käynnissä taistelu, kiista kahden suden välillä. Toinen on paha, vihainen, ahne, kateellinen, ylimielinen ja raukkamainen. Toinen on hyvä. Se on rauhallinen, rakastava, vaati-

maton, antelias, rehellinen ja luotettava. Nämä sudet käyvät taistoaan myös sinussa ja kaikissa muissa ihmisissä. Poika miettii hetken ja kysyy sitten: Kumpi susi voittaa? Vanha mies hymyilee: Se, jota sinä ruokit.”

Huomataan hyvä. Huolehditaan omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistamme. Suhtaudutaan muihin arvostavasti. Ruokitaan rakkautta ja välittämistä. Kävi miten hyvänsä, jokaisessa tilanteessa on myös jotain hyvää. Nähdään toisissa hyvää myös silloin, kuin toinen itse ei sitä näe.



Kuva: Hannu Laakso. Toiveikkuus. Valoon katsova karhu.

Pohdittavaksi:

- Miten voit ohjelmoida itsesi muiden auttamiseen ja yhteistyöhön?
- Miten voisit osoittaa välittämistä työyhteisösi jäseniä kohtaan?
- Uskallatko käyttää intuitiotasi? Kokeile!
- Kykenetkö keskittymään ja kuuntelemaan aidosti? Mikä estää?
- Miten vahvistat toisten itseluottamusta?
- Pistätkö itsesi likoon muiden ja yhteisen päämäärän vuoksi?
- Oletko reilu ja rehellinen?
- Kannustatko ja kehutko toisia säännöllisesti?
- Puhutko hyvää selän takana ja kasvokkain?
- Ylläpidätkö myönteistä ilmapiiriä?
- Puututko aktiivisesti asioihin, jotka estävät hyvinvointia tai haittaavat yhteistyötä?
- Puhutko asiat suoraan sille, jota asia koskee?
- Kannatko oman vastuusi ilmapiiristä?
- Noudatatko yhdessä sovittuja pelisääntöjä?

Lukuvinkit ja lähteet:

Fredrickson, B. 2013. L. - Love 2.0. J.P.Tarcher,U.S./Perigee Bks.,U.S.

Uusitalo, L. ja Vuorinen. K. 2022. Huomaa hyvä! Vahvuuskalenteri 2022–2023

Uusitalo-Malmivaara, L. 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-Kustannus.

Innostus työyhteisössä

Silmät sähköivät
Kädet viuhkovat ilmaa vimmatusti
Suu käy
On pakko nousta seisomaan
palaveripöydän ääreltä
Liekki syttyi
Huoneen täytti
INNOSTUS
Se tarttui kaikkiin.

- Heli Hajda -

Innostus viestii elinvoimaisuudesta, tarmokkuudesta ja energisyydestä. Innostus leviää ja tarttuu, innostuneena saat muutkin innostumaan. Innostuneisuus ruokkii hyvinvoinnin ja sisäisen motivaation kokemista. Se on yhteydessä omien vahvuuksien tunnistamiseen, osaamiseemme ja arvoihimme. Innostus synnyttää elämäntyytyväisyyttä, josta syntyy hyvinvointia. Parhaimmillaan innostus on eteenpäin vievä voima.

Arvostus ei synny tyhjistä eikä innostumista voi kaataa toisten päähän kannulla. Voit kuitenkin luoda organisaatiossa olosuhteet, maaperän, jossa innostus voi syttyä ja kasvaa. Mitä innostumiseen sitten tarvitaan? Moni INTO2 hankkeeseen osallistunut kuvaili, että innostus työssä syntyy kun oma osaaminen ja työtehtävien haaste ovat sopivassa tasapainossa ja siitä, että on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä – mahdollisuus jättää sormenjälki johonkin itseään suurempaan ja tehdä merkityksellistä työtä. Saa da tehdä jotakin, mistä itse pitää, mistä on kiinnostunut ja motivoitunut. Ennen kaikkea innostus roihahtaa liekkeihin kun tietää olevansa turvassa, ei tarvitse pelätä virheitä tai muiden arvostelua, vaan saa olla oma kokonainen itsensä, totta itselle ja toisille ilman rooleja, maskeja tai statuksia.

Mitä innostus sitten oikein on tutkijoiden silmin?

Innostus liitetään aktiiviseen ja myönteiseen asennoitumiseen työtä kohtaan. Tutkimusprofessori Jari Hakanen on tutkinut suomalaista työelämää ja työhyvinvointia pitkään ja lanseerannut Suomeen työn imu -käsitteen. Työn imu koostuu kolmesta keskeisestä tekijästä:

1. Tarmokkuudesta

Henkilö on energinen ja haluaa panostaa työhönsä eikä lannistu vastoinkäymisistä. Henkilö kokee olevansa täynnä energiaa ja että hänellä on voimaa selättää myös eteen tulevat esteet.

2. Omistautumisesta

Omistautuminen liittyy koettuun työn merkityksellisyyteen, innostumiseen ja inspiroitumiseen sekä sopivilta tuntuviin haasteisiin. Henkilö kokee käsillä olevan tehtävän merkittäväksi, inspiroivaksi ja vaivan arvoiseksi ja on valmis sitoutumaan siihen.

3. Uppoutumisesta

Uppoutuminen tarkoittaa, että työssä aika kuluu huomaamatta. Henkilö kokee syvällistä keskittymistä työtehtävään, jopa siinä määrin että aika ja ympäröivä maailma unohtuvat. Uppoutumisen kokemista on usein kuvattu myös flow-termillä. Csikszentmihalyin tutkimuksessa flow tilaa pidetään erityisesti optimaalisen suorituksen kuvauksena. Flow tila seuraa sitä, että toiminnan ja tehtävän vaatimustaso ovat tasapainossa ja vaatimustaso ylitetään hieman.

Kaikki mikä vaikuttaa hyvinvointiimme, vaikuttaa myös vireytemme. Innostus tuo energiaa eri elämänalueille ja se liitetään usein myös merkityksellisyyden kokemiseen.

Innostus on myös luonteenvahvuuksista eniten yhteydessä onnellisuuteen ja elämäntyytyväisyyteen.

Yhdessä innostuminen on valtavan voimaannuttavaa. Innostunut ihminen on mielenkiintoinen ja energisoiva. Uteliaisuus herää. Miksi hän on niin innostunut? Mitä innostuksen takana on? Innostus tarttuu ja haluan sen tarttuvan. Innostuminen saa kehon ja mielen kuplimaan. Se tuntuu hyvältä.

Mietitäänpä hetki aihetta toisin päin. Kun innostut ja onnistut, on suorastaan musertavaa, ellei kukaan iloitse puolestasi ja kanssasi. Myötäinto edellyttää työyhteisössä uskallusta innostua ja näyttää tunteita. Huomioimalla toisen ilon ja innostuksen kerrot, että hänelle arvokkaat asiat ovat sinunkin silmissäsi arvokkaita ja niitä kannattaa tavoitella. Kilpailuhenkisessä työyhteisössä myötäinto on paljon haastavampaa kuin myötätunto.

Sanna Wenström (2020) tutki väitöskirjaansa liittyvässä osatutkimuksessa ammatillisen koulutuksen lähiesimiehiä ja määritteli innostusta edistävän, positiivisen johtamisen neljän painopisteen kautta: myönteisen ilmapiirin innostaminen, hyvien ihmissuhteiden vaaliminen, kannustavaan palautteeseen nojaaminen sekä opettajien kehittämiseen ja kehittymiseen luottaminen.

*Innostuksen
mahdollistava
johtaminen
esimiesten
käsitysten
mukaan*

(Osatutkimus III)

Myönteisen ilmapiirin innostaja

- innostus onnistumisen lähtökohtana
- omalla esimerkillä johtaminen
- hyvinvoinnin edistäminen

Hyvien ihmissuhteiden vaalija

- ryhmien toiminnan tukeminen
- erilaisten vahvuuksien hyödyntäminen
- yhteistyön edistäminen

Kannustavaan palautteeseen nojaava

- vuorovaikutus johtamisen lähtökohtana
- läsnäolo, kohtaaminen ja kuunteleminen
- palaute ja kannustaminen

Opettajien kehittämiseen ja kehittymiseen luottava

- kehittämisen ja työssä kehittymisen mahdollistaminen
- innostuksen ja mahdollisuuksien johtaminen
- päämäärien, tavoitteiden ja tulosten kirkastaminen

Kuvio: Sanna Wenströmin blogi 2020 Innostus on eteenpäin vievä voima!

Wenströmin (2020) mukaan positiivinen johtaminen rakentuu humanistiselle ihmiskäsitykselle ja sen mukaisesti ajatellaan ihmisen olevan sisäisesti motivoitunut ja halukas tekemään parhaansa myös työssä. Oman vahvuuspotentiaalin tunnistaminen ja hyödyntäminen auttaa matkalla parhaaksi itsekseen tulemisessa. Tämä henkilökohtaisen kasvun tunnistava ja tiedostava toiminta voidaan nähdä positiivisen johtamisen päämääränä sekä positiivisen johtajan henkilökohtaisena tehtävänä. Innostus näyttää olevan myös elinikäisen oppimisen edellytys ja sen voidaan sanoa olevan myönteistä muutosvoimaa.

Miksi sitten innostua?

Sanna Wennström sekä Helena Åhman tuovat esiin innostuksen hyötyjä seuraavassa.

Innostunut työyhteisö:

- Panostaa työhönsä ja tekee enemmän kuin välttämättömän
- Tekee yhteistyötä ja ylläpitää myönteistä vuorovaikutusta
- Kokee myönteisiä tunteita
- Toimii asiakaslähtöisesti
- Luo myönteistä ilmapiiriä
- Toimii muutoksen moottorina
- Kehittää työtään ja omaa osaamistaan
- Ratkaisee ongelmia tehokkaammin
- Voi hyvin ja on energinen – myös vapaa-ajalla
- Tekee laadukasta ja tuloksellista työtä
- Edistää kanssaihminen oppimista, motivaatiota ja työssä suoriutumista

Työkaluja myötäinnon lisäämiseen ovat:

- Viestikää avoimesti. Kertokaa ideoista ja osallistukaa toisten iloon. Positiivisella ja avoimella viestinnällä luomme rehellistä ja kunnioittavaa toimintakulttuuria.
- Puhaltakaa yhteen hiileen. Pitäkää esillä yhteistä päämäärää. Arvostakaa jokaisen työpanosta.
- Kohdatkaa aidosti. Olkaa 100% läsnä. Kuunnelkaa, mitä toisella on kerrottavana.

Tehtävä:

- Mistä sinä innostut?
- Mitkä ovat innostuksesi kulmakivet eli ne asiat, jotka tuovat sinulle iloa ja energiaa työarkeen?
- Millaisissa työhön liittyvissä tilanteissa olet huomannut innostuksesi, jopa flow-tilan, erityisesti syttyneen?
- Mitä innostus työssäsi saa aikaan?
- Miten innostuneisuutesi näkyy muille?
- Miten saisit enemmän aikaa asioille, jotka sinua innostavat?
- Miten voisit tuoda innostuneisuuttasi paremmin esille työyhteisössäsi?
- Miten osoitat, että innostut vilpittömästi kollegasi menestyksestä?
- Millaisten asioiden koet heikentävän innostustasi työssä?
- Mistä arvostuksen kokemus ja tunne sinulle syntyvät?
- Millä tavoin osoitat arvostusta muille työssäsi?
- Mitkä käytännön rakenteet tukevat teillä innostavaa ja arvostavaa työkulttuuria?
- Millaisia pelisääntöjä olette sopineet työyhteisössänne/tiimisänne liittyen:
 1. Työn tekemiseen
 2. Työkuormaan
 3. Yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen
 4. Ajankäyttöön
 5. Palaverikäytäntöihin
 6. Osaamisen kehittämiseen
 7. Millaisia epäreiluja käytänteitä tunnistat työyhteisössänne?



Kuva: Olli Immonen. Talitiaiset innostuvat yhdessä.

Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä halutaan ottaa pieniä riskejä ja tehdä oman osaamisen ylärajoille meneviä tehtäviä. Siksi kannustaminen ja mokiin hyväksyminen ovat tärkeitä työyhteisölle, jotta osaaminen kasvaa ja innostus säilyy. Innostus energisoi ja kohottaa arjen yläpuolelle. Innostuksen voima antaa polttoainetta uteliaisuudelle, luovuudelle ja sinnikkyydelle.

Lukuvinkit ja lähteet:

- Aalto-Setälä, P., Saarinen, M. 2014. Innostus. Alma Talent.
- Csikszentmihalyi, M. 2005. Flow elämän virta. Rasalas kustannus.
- Jaakkola, H. 2019. Valitse innostus. Voimakirja sosiaalialalle. PS-Kustannus
- Järvilehto, J. 2012. Tee itsestäsi mestariajattelija. Tammi.
- Wenström, S. 2020. Innostus on eteenpäin vievä voima! <https://www.linkedin.com/pulse/innostus-eteenp%C3%A4in-viev%C3%A4-voima-sanna-wenstr%C3%B6m/> Blogiteksti avattu 30.6.2022.
- Wenström, S. 2020. Positiivinen johtaminen. Johda paremmin opetus- ja kasvatusalalla. PS-Kustannus.
- Wenström, S. 2020. "Enthusiasm as a driven force in vocational education and training (VET) teacher's work. Defining positive organization and leadership in VET" väitöskirja. Julkaisun pysyvä osoite on <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-337-185-9>
- Åhman, H. 2019. Keskusteluälykyys painetilanteessa. Almamedia.

Hyvän johtaminen työhyvinvoinnin perustana

Pahimpia
työelämän näytelmiä ovat ne
joissa silmäätekevät
loistavat lavalla
ja puhuvat suureen ääneen
läpinäkyvyyden ja hyvinvoinnin puolesta
myötätunnon mullistavasta voimasta

Ja esirippujen laskeuduttua
kulissien takana
kun silmä välttää
kyykyttävät

roolinsa suomin valtuuksin

kääntävät takkinsa ja valkoisen mustaksi
Luovat hapettoman ilmatilan
jossa pelokkaat, luovuutensa luovuttaneet

sätkynuket

toistelevat ylhäältä annettuja vuorosanoja.
Ilottomin ilmein.

- Heli Hajda -

Johtajuus punnitaan ja koetellaan arjen jokaisessa työtilanteessa, asiakas-kohtaamisissa, kahvihuoneen ohikiitävissä hetkissä ja Teams -palavereiden toimivuudessa. Johtajuuden taustalla on esihenkilön oma ihmiskäsitys. Mitä hän ajattelee ihmisestä, kokeeko hän kollegansa, oman esihenkilönsä, tiimin jäsenensä ja asiakkaansa ainutlaatuisiksi yksilöiksi, joiden mielipiteitä, ajatuksia, osaamista ja tunteita arvostaa tilanteessa kuin tilanteessa. Vai onko esihenkilön toiminta kenties kuten yllä kirjoitetussa esimerkissä, ulkokultaisessa näennäistoiminnassa, jossa ulospäin voi paistatella parempana ihmisenä kuin onkaan, mutta totuus tulee kuitenkin esiin synkkänä ja surkeana todellisuutena. Toisten ihmisten tallomisena ja mitätöimisena.

Esimerkki on tietysti karu ja raadollinen, mutta valitettavan totta aika ajoin. Siinä, miten johtaja ei itse näe malkaa omassa silmässään, vaan toteaa: “Jee, otetaan nämä positiiviset palautetaidot ja myötätunto -kurssit meille tai kirjoitetaan LinkedIniin ylisanoja oman organisaation menestyksestä myötätulon ja muun positiivisen mussutuksen säestämään!” Ja sitten: yksikään positiivinen, myötätuntoinen sana, kannustus, rohkaisu tai tiimin onnistumisen sanoittaminen ei jalkaudu arjessa todeksi. Työelämä, ah tuo täydellinen aikuisten näytelmä saa jälleen Oscar-ehdokkuuden organisaatioissa hyvin vedettyjen kohtausten perusteella!

Uskomukset ja niiden taustalla oleva ihmiskäsitys heijastuvat siihen, millainen johtamistyön rakenne organisaatioon muotoutuu, millaisia toimintasääntöjä ja ohjeita esihenkilötyön tueksi laaditaan, millaisilla tavoilla ihmisten välistä yhteistyötä mahdollistetaan ja millaista toimintaa organisaation esihenkilöiltä odotetaan. Ihmiskäsitys näkyy myös vahvasti rekrytoinneissa ja organisaatiokulttuurissa. Vaikka yhteisöohjautuvuudesta ja valmentavasta johtajuudesta puhutaan paljon, useissa työyhteisöissä on valitettavasti edelleen vallalla uskomus, jonka mukaan johtajuus on yksilölaji ja sidoksissa johtajien substanssiosaamiin, suoriutumiseen, meriitteihin ja asemavaltaan. Tämän ajattelurakenteen mukaisesti hierarkkisen johtajuuden rakenteita ei vielääkään uskalleta kyseenalaistaa, saati purkaa.

Otetaan avuksi ajatusleikki. Mitä tapahtuisikaan, jos johtajat laitettaisiin organisaatioissa kiertoon? Heidän tulisi toimia yhteisössä, jonka substanssiosaaminen on hänelle täysin vierasta. Hänen mahdolliset meriittinsä menettäisivät vaikuttavuuttaan ja suoriutuminen johtamistyössä tulisivat tarkasteluun uudesta näkökulmasta kuin aikaisemmin. Kävisikö tilanteessa niin, että johtajan olisi pakko asettautua tietämättömyyden tilaan? Ohjaisiko se hänen käytöstään kenties henkilöstölähtöisempään toimintatapaan? Hänen tulisi turvautua vahvasti henkilöstönsä substanssiosaajiin ja rakentaa ymmärrystä toiminnasta ruohonjuuritasolta käsin. Ohjaisiko tämä tarkastelu johtajaa tarkastelemaan omaa johtajuuttaan syvemmin?

Esihenkilötyö ja johtaminen sekä organisaation tunneilmasto vaikuttavat nimittäin suoraan koettuun hyvinvointiin. Työolobarometrien tulokset ovat osoittaneet, että hyvä johtaminen näkyy koko työyhteisön hyvinvoinnissa. Johtamistyyllillä on vaikutusta niin johtajan omaan kuin työyhteis-

sönkin työhyvinvointiin - myös sillä on vaikutusta, miten itse itseämme johdamme.

Johtamiskulttuurilla ja esihenkilöiden ihmiskäsityksellä ja johtamiskäsitteyksellä on suuri merkitys henkilöstön kokemaan ilmapiiriin sekä omistautumiseen organisatorisiin päämääriin. Luottaako johtaja aidosti ihmisiin? Onko henkilöstö tasavertainen organisaation osa, joka on omistautunut organisaation kehittämiseen, vai johtajien vallassa oleva tuotannon osa? Nähdäänkö työntekijät kokonaisvaltaisesti: sekä inhimillisesti että ammatillisesti? Onko työyhteisössä arvostava, joustava ja kunnioittava vuorovaikutustapa? Eräässä tutkimuksessa todettiin, että noin 60 % työpaikkaa vaihtavista vaihtaa työpaikkaa huonon johtamiskulttuurin tai oman esihenkilönsä toiminnan vuoksi. Aika hurjaa! Johtaminen on ennen kaikkea palveluammatti. Esihenkilötyöstä tulee olla konkreettista lisäarvoa johdettaville. Jos tätä lukiessasi voit todeta, että johdat tai tulet johdetuksi näin - arvostaen, luottaen, kannustaen – voimme onnitella sinua!

Johtamiskulttuuri luo organisaatiokulttuurin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiossa vallitsevaan ilmapiiriin ja vuorovaikutuskulttuuriin. Arvostava ja aito johtaminen ei ole vaikeaa; esihenkilön lisäarvo syntyy pienistä arjen teoista. Niitä ovat ihmisten arvostaminen, kuuntelu, kysyminen, kannustaminen ja yhteistyö, asemasta riippumatta.

Lisäksi työhyvinvointia pitää ja kannattaa johtaa. Hyvinvointiin ei ole kuitenkaan yhtä oikeaa reseptiä, vaan työpaikalla kannattaa koko työyhteisön kanssa keskustella ja pohtia, mitä juuri meillä tarvitaan, jotta työhyvinvointi lisääntyy. Työhyvinvointia ei saavuteta irrallisilla tempauksilla tai Tyky-päivillä, vaan sitä edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä ja sen tulisi kohdistua sekä henkilöstöön, työympäristöön, työprosesseihin että johtamiseen. Johtajuudella voidaan muokata työtä hyvinvointia tukevaksi. Onnistumisten huomioiminen, kiitoksen ja palautteen antaminen sekä osallisuuden ja autonomian lisääminen ovat toimivia tapoja.

Se, millaista on hyvä johtajuus, on meillä kullakin omiin tarpeisiimme peilaavaa arviointia. Millainen johtajuus palvelee yksilön onnistumista, aikaansaamista, psykologista turvaa ja kehittymistä. Eräältä valmennusryhmältä kysyttiin, kuinka moni on kertonut omalle esihenkilölleen, miten

toivoisi tulevansa johdetuksi. Yksi käsi nousi. Tässä kohtaa toimivat samat periaatteet kuin palvelumuotoilussa ja asiakaspalautteiden keräämisessä palvelualoilla yleensäkin: johtajien olisi hyvä selvittää, millainen palvelu organisaatiossa on odotettua ja tarpeen. Toisaalta yksilön omaa vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ei voi vähätellä. Kun tulet tietoiseksi, tulet vastuulliseksi. Tässä tapauksessa olisi hyvä uskaltaa avata suunsa ja kertoa esihenkilölleen omista toiveistaan ja tarpeistaan suhteessa omaan työhön ja esihenkilön toimintaan. Oma hyvinvointia ei voi ulkoistaa toisille. Hyvinvoinnin kannalta on kuitenkin olennaista on, että työntekijät voivat itse kertoa, mikä heitä energisoi ja mikä kuormittaa sekä muokata itse – *esihenkilön ja johdon kannustamana* – työtään sen mukaisesti.

Hyvällä johtamisella varmistetaan onnistuneen työnteon edellytykset, joka puolestaan luo pohjan työhyvinvoinnille.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen on todennut osuvasti (HS 11.3.2021), että ”*Esihenkilön tehtävä on luoda porukalle onnistumisen edellytykset*”. Sen kun muistaa ja pitää kirkkaana mielessään, menee Järvisen mukaan jo ihan hyvin.

Johtamistyyllillä on yhteys sekä hyvin- että pahoinvointiin. Epäoikeudenmukaiseksi koettu, vastuuta välttelevä ja loukkaava johtaminen ovat suorassa yhteydessä työpahoinvointiin. Sick Oy:tä luotsaava Ari Rämö kirjoitti Twitterissä: ”Johtajana kehittymisen perusedellytys on, että pomo aidosti uskoo myös olevan hyviä ajatuksia, ideoita ja osaamista. Ilman sitä johtaminen on usein arjen mikromanageeraamista ja ihmisten motivaation pilaamista.” (Ari Rämö 22.4.-22)



Kuva: Hannu Laakso. Hyvä johtajuus.

Monien ihmislähtöisten johtamistyylien, kuten palvelevan johtamisen, autenttisen johtamisen ja vuorovaikutteisen johtamisen, on havaittu olevan yhteydessä työhyvinvointiin.

Hyvää johtajuutta on muun muassa, kun johtaja:

- innostaa, kuuntelee, auttaa selkeyttämään, keskustelee, antaa palautetta, yllyttää ajattelemaan ja osallistumaan,
- kannustaa henkilöstöä ratkomaan ongelmatilanteita nopeasti, oikeudenmukaisesti ja reilusti,
- on enemmänkin palvelija ja valmentaja kuin määräävä työnjohtaja,
- huomioi työntekijöiden erilaiset tarpeet, ja tutustuu organisaationsa ihmisiin.

Työyhteisössä rakennetaan käsitystä siitä, että työhyvinvointi on tärkeänä pidetty asia työpaikalla, kun:

- työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä puhutaan myönteisesti,
- esihenkilöt ja johtajat pitävät huolta omasta hyvinvoinnistaan,
- työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen suhtaudutaan vakavasti,
- esihenkilö ymmärtää, että sairauslomien ja työhyvinvoinnin haasteetkin ovat osa työelämää,
- sairaana ei tulla töihin,
- työkykyä ja ergonomista työnteon tapaa tuetaan,
- työ ja muu elämä ovat tasapainossa ja sekä arjen että työn yhteensovittamista tuetaan,
- erilaisista työhyvinvointia tukevista palveluista keskustellaan avoimesti ja säännöllisesti,
- työstä irrottautumiseen kannustetaan.

Tehtävä:

Tee oheinen johtajuusarvio:

<https://sites.tuni.fi/uploads/2019/12/5f3cd1ce-esimiestyo-nettiversio.pdf>

- Kerro havainnoistasi rakentavasti omalle esihenkilöllesi.
- Kerro esihenkilöllesi, miten kaipaavat tulla johdetuksi.
- Kerro 1-3 myönteistä havaintoa palautteena hänen johtajuudestaan

Lukuvinkit ja lähteet:

Aaltonen, T, Ahonen, Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. 2020. Alma.
Juuti, P, Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus.
Järvinen, P.2020. Miten johtaa ihmistä. Alma Talent.
Manka, M-L., Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Alma Talent.
Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Gaudeamus.
Viitala, R., Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Edita.

Työyhteisö oppii jatkuvasti

Se jakkupukuun änkeytynyt vetäjä puhui
jotain hienoja termejä oppimisen kaaresta,
oppivasta organisaatiosta ja itsereflektion tärkeydestä.
Mitä hyötyä tästä koko hommasta oikein on
kun ne ainoat hienot sanat, jotka mä tiedän, on
meetvursti, kondomi ja pajatso
eikä sitäkään saisi kerralla tyhjentää.
Eikö voitais vaan hoitaa duunit alta pois ja jättää lätinät sikseen?
Tekemällä tässä on nämäkin hommat aikoinaan opittu.
Toisaalta toi robotin opettelu vähän kiinnostaa
ja puolalaisen työkaverin puheesta olis kiva tajuta edes jotain.
Niin et vaikka
ainoa kaari, minkä mä tiedän, on
sateenkaari
eikä senkään päässä koskaan oo ollut kultaa
Niin voishan sitä kokeilla.
Jotakin uutta.
Oman osaamisensa takia.
Et antaa tulla sit vaan.

- Heli Hajda -

Meillä jokaisella on oma taustamme suhteessa oppimiseen. Kuka kantaa kullattuina muistoina kansa- tai peruskouluaikeisen opettajan rohkaisevia sanoja, kuka nöyryyttäviä kokemuksia siitä, kuinka oppi vasta viimeisenä luokassa lukemaan tai uimaan. Yksi sotkeutui kengännauhoihin, toinen virkkuulankaan, kun taas kolmannella pysyivät kaikki langan päät tehokkaasti aina käsissään, lajissa kuin lajissa. Kenelle derivaatat, ruotsin kielen taivutusmuodot tai liikuntatunnin hutunkeiton viimeiseksi jäämiset jättivät jälkensä joko innostaen tai traumatisoiden.

Aikuiset liittyvät oppimiseen edelleen vahvasti mielikuvia formaalista oppimisesta, aikaan ja paikkaan sidotusta, opettajavetoisesta tilanteesta tai tapahtumasta, vaikka oppimista tapahtuu runsaasti epäformaaleissa tilanteissa: vapaa-ajalla, työn lomassa, keskustelemalla, YouTubesta mallia katsomalla. Omaa oppista, oppimisen strategioita tai oppimisen kaarta ei

tunnisteta tai tiedosteta. Oppiminen ikään kuin tapahtuu tuosta noin, ohimennen. Maailma kuitenkin muuttuu jatkuvasti eskoseni, vierivä kivi ei saisi sammaloitua ja jos tulevaisuuden tutkijoihin on uskomista, jatkuvaan oppimiseen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota myös työelämässä. Mitä tulevaisuuden työelämätaitoihin tulee, niin ihmisellä tulisi World Economic Foruminkin mukaan olla avoin, joustava ja utelias mieli varmistaakseen kriittisen ja systeemisen ajattelun, päätöksenteon, reflektion, tunneälyn ja digitaaliset oppimaan oppimisen taidot ja sitä kautta menestymisen alalla kuin alalla.

Tänä päivänä puhutaan oppimisen muotoilusta, lainaten trendikkäitä ajatuksia palveluun lanseeratusta asiakaslähtöisestä tekemisestä. Oman työn tuunaamisesta. Laatikon takaa työskentelystä. Jatkuvasta oppimisesta. Maailman muutosten nopeus, monimutkaisuus, epävarmuus ja ennakoimattomuus ovat johtaneet meidät ketterän oppimisen äärelle. Ketteryys tuo mukanaan ajatuksen siitä, että oppiminen ja osaaminen rakentuu yhä monimuotoisemmin ja yhä enemmän verkostojen kautta. On alettu puhua myös oppimisen ekosysteemistä, johon kytkeytyvät toimijoiksi kaikki oppimisen ilmiön ympärillä toimivat tahot.

Tietoa itsessään on tarjolla niin paljon, että keskiöön nousee tiedon valikoiminen ja relevanttiuden arviointi. Avointa verkko-opetusta tarjoavat tahot huippuyliopistoista aina perusasteelle saakka. Tiedon taso vaihtelee syvällisestä tutkitusta tiedosta “musta tuntuu” -tiedon asteille ja kaikelle siltä väliltä. Erilaiset alustat, kuten LinkedIn ja YouTube, ovat pullollaan materiaalia jatkuvan kehittymisen tueksi. Aika ja paikka eivät ole enää merkityksellisiä, ja verkostot rakentuvat yhä useammin ylikansallisesti. Oppimismahdollisuuksia on tarjolla kaikille, mutta erityisesti niille, joilla on digiosaamista. Polarisoituminen on kuitenkin todellisuutta digitaalisten kohdalla. Elämme osin Pisa-huuruisessa harhassa ajatellessamme, että kaikilla suomalaisilla on hyvät oppimisen taidot ja perusdigitaidot. Näin ei enää ole, valitettavasti. Teknologian edelläkävijämaassa on monen vaikea hahmottaa, että digitaalinen epätasa-arvo on totta vielä 2020-luvullakin. Kaikilla työpaikoilla jokaisella työntekijällä ei edelleenkään ole älypuhelin tai omaa läppäriä. Tällöin ketterät digitalustalle suunnitellut oppimis- ja koulutustoteutukset törmäävät arjen realiteetteihin. Oppimisen mahdollisuudet eivät siis näytä jakaantuvan tasaisesti, ja tämän kehityksen hidasta-

miseen, jos mihin, tarvitaan ketterän kehittämisen asennetta. Emme enää paistattele Pisan kärkikolmikossa, ja tuoreessa IMD:n julkaisemassa World Talent Rankin-listauksessa tipahdimme pois kärkikymmeniköstä. Nämä ilmiöt ovat huolestuttavia. Tämän lisäksi suurin osa sekä tutkintotavoitteista että työpaikalla järjestettävistä koulutuksista tapahtuu edelleen päivä-aikaan. Tämä haastaa vuorotyöläisiä ja asettaa heidät eriarvoiseen asemaan oman osaamisensa kehittämisessä. Väestön ikääntyminen ja sukupolvien välinen kuilu näkyy myös oppimisessa.

Mitä vanhemmaksi ihminen tulee, sitä suurempi merkitys toistoilla on oppimisessa. Synapsiratomme tarvitsevat toistoja, jotta uudet yhteydet ja positiiviset, turvaa tuovat rutiinit voivat syntyä ja rakentua. Tätä on kii-reen ja tehokkuuden keskellä monen vaikea muistaa. Kokeneiden asian-tuntijoiden hiljaisen tiedon siirtäminen vaatii osaltaan aikaa, havainnoin-tia, keskustelua ja mentoroivien ajatusmallien ja -rakenteiden luomista.

Organisaatiossa on useita eri oppimisen mikrotodellisuuksia, jotka eivät useinkaan tavoita toisiaan. Esiymmärryksemme ja ymmärryksemme kä-sitteistä, ilmiöistä ja tavasta oppia poikkeavat vahvasti toisistaan. Osaami-sen kehittäminen ja yhteisen jaetun ymmärryksen synnyttäminen vaatii sekä strategisia, pedagogisia että vuorovaikutuksellisia taitoja. Taito avata omaa oppimistaan, ajatteluaan, tapaansa hahmottaa asioita, tehdä päätök-siä puuttuu monelta. Toimimme autopilotilla, tuttujen toimintamallien ohjaamina, olettamuksiin ja turvallisiin uomiin ajautuneina. Minun to-dellisuuteni ei avaudu sinulle, eikä sinun minulle. Useissa tuotannollisissa organisaatioissa eletään edelleen kahden kerroksen realiteeteissa, toimi-henkilöiden ja työntekijöiden välillä on edelleen 2020-luvulla me vastaan te -kuilu, joka enemmän erottaa kuin yhdistää työyhteisöjen oppimista.

Entä onks motii? Ketä kiinnostaa? Ihminen on lajina utelias sekä oppimis-haluinen ja -kykyinen. Tutkimukset osoittavat, että se kuuluisa moti ja op-pimisen ilo hiipuvat kuitenkin monella jo alakoulun aikana. Motivaatio ja oppimisen ilo vaativat eri toten psykologista turvallisuutta. Psykologisesti turvallinen ympäristö tukee nimittäin aina myös yksilön kasvun asennetta, uskoa omiin kykyihin ja halua oppia. Pelolla opettaminen, ohjaaminen ja johtaminen puolestaan sulkevat kaikki innostuksen ja motivaation kanavat. Virheiden pelossa ihminen mieluummin varmistelee selustaansa, himmai-

lee ja kontrolloi omaa käyttäytymistään ja kieltäytyy ottamasta riskejä ja kokeilemasta, sillä kukaan ei halua tulla nöyryytetyksi tai naurun alaiseksi.

Poisoppiminen lienee meidän aikuisten tuskallisin osuus, jota useampi meistä välttelee. On jokseenkin noloa, jopa nöyryyttävää todeta toistavansa yhä uudestaan toimimattomia toimintamalleja ja iskevänsä päätänsä seinään aina vain samaan kohtaan. Joku jossain lienee kutsunut sitä jopa tyhmyydeksi. Poisoppiminen, oman haavoittuvuuden ja keskeneräisyyden myöntäminen vaatii jo yllä todettua toimintaympäristön välittämää psykologista turvallisuutta. Jos palavereissa kysyä töksäyttää, ymmärsikö kaikki varmasti nyt, voi olla varma, että puolet lähtee itään, puolet länteen, yksi puhuu aidasta, toinen aidan seipäästä. Ja kolmas on ihan kujalla, mutta yrittää peittää, että kukaan ei vain huomaisi sitä. Sen sijaan pitäisi uteliaana asettua kysymään: “Mitä kuulit minun äsken sanovan? Mitä ymmärsit, mitä meidän tulisi nyt tehdä?” Täten voi saada mahtavan kattauksen ihmisen ajattelun, keskittymis- ja omaksumiskyvyn eri nyansseista.

Ihmisten erilaisuus näkyy myös tavassa oppia, eikä olekaan ihme, että monessa organisaatioissa ihmetellään, miksi perehdyttäminen meni pieleen ja työntekijä vaihtaa työpaikkaa jo koeajan jälkeen. Jos organisaatioissa ei ole ymmärrystä psykologisen turvallisuuden merkityksestä oppimiseen, ihmisten erilaisista oppimistyyleistä, motivaatiosta, erityisherkkyyksistä, oppimis- ja keskittymisvaikeuksista, oppimisympäristöjen vaikutuksesta oppimiseen ja digitaalisuuden mahdollisuuksista perehdyttämisen syventämiseen, menetetään moni huippuosaaja turhaan. Jos esimerkiksi rata-kireä, lyhytpinnainen, pelottava, suorasukainen ja nopea tekijäihminen perehdyttää hidasta ja analyyttistä pohtijaa, joka haluaa rauhassa viipyillä semanttisissa lillukanvarsissa ja käsitteiden koukeroissa, ei yhteistä jaettua ymmärrystä ja oppimisen mahdollistavaa turvaa ja iloa hevin synny.

Sen lisäksi, että organisaatioissa tulisi olla osaamista ja taitoa rakentaa oppimisen siltaa ajattelijoiden ja tekijöiden välille, tulisi niissä olla ymmärrystä myös monimuotoisuuden eri sävyistä. Kulttuurien väliset erot ja sosiaaliset luokkaerot ovat todellisuutta Suomessakin. Organisaatioiden menestys punnitaankin tänä päivänä niin monikulttuurisuuden ymmärryksessä, kielitaidossa, verkostomaisessa tavassa toimia, vähemmistöjen ja marginaaliryhmien tarpeiden ja vaatimusten arvostavassa suhtautu-

misessa kuin keikkailevien eläkeläisten, freelancerien ja osatyökykyisten työpanoksen ketterässä hyödyntämisessä. Puhutaan monimuotoisuutta tukevista työyhteisöistä, ja niiden merkitys työyhteisönä kasvaa koko ajan. Koronapandemia, Ukrainassa käytävä sota ja monella alalla vallitseva työvoimapula haastavat omalta osaltaan organisaatioiden ihmiskäsityksen, oppimiskyvykkyyden ja ajattelumallien muutoksen vaatimuksen. On käytettävä mielikuvitusta ja keksittävä uusia, luovia keinoja toimia osaajien ja raaka-aineiden puuttuessa, pitkittyneiden toimitusaikojen ja kallistuvien hintojen realiteeteissa. On myös osattava tukea työntekijöitä digitalisaation ja tekoälyn haasteissa ja tarttua rohkeasti niiden tuomiin oppimisen mahdollisuuksiin. Ne organisaatiot, jotka osaavat kohdata työntekijöidensä pelot muun muassa robotiikan käytössä osana arjen työtä, voivat vapauttaa työntekijän resursseja ydinosaamiseen ja täten vahvistaa myös työntekijän merkityksellisyyden tunnetta, kun aikaa vapautuu esimerkiksi vanhus-ten hoitamiseen valtavien pyykkikasojen roudaamisen sijaan.

Työ ja elinkeinoministeriön (2021:12) tuore julkaisu *Kestävä kasvu ja hyvinvointimme tulevaisuus* toteaa: “Visiomme mukaan Suomi on 2030-luvulla parhaita maita elää, tehdä työtä ja yrittää. Hyvinvoinnin kasvu edellyttää kuitenkin selvästi viime vuosia nopeampaa, resursseja säästävää tuottavuuden kasvua ja korkeampaa työllisyysastetta. Hyvinvoinnin kasvuun liittyy myös ympäristön kestävyys ja se, että kansalaiset pääsevät laajasti osallisiksi hyvinvoinnista.”

Aika ajoin on myös hyvä pysähtyä refleктоimaan omaa oppimiskykyään, tunnistaa kuinka kuormittunut oma työmuisti on, kuinka ylikierroksilla stressaantunut keho käy, romahtaako viulun kielen kireäksi jännittynyt mieli uuden kehittämishankkeen edessä vai hyriseekö se innostunutta positiivisuutta pullollaan. Aivot, keho ja mieli tarvitsevat lepoa ja palautumista. Ei vain kesäloman mittaisina tekemättömien koti-, remontti- ja mökkitöiden to do -suoritteina, pakollisine maratonjuoksuineen tai green-card- kursseineen, vaan arjen pieninä, tietoisuuden kautta omaa hyvinvointia tukevana mikrotaukoina ja yhteisinä kahvihetkinä, joissa on enemmän naurua kuin asiaa. Vanhan sveitsiläisen kelloseppäopettajan sanoin tahdomme toivottaa kepeää ja rentouttavaa kesää sekä lapsenomaista olemisen riemua kesälaitumien aikatauluttomissa riippumattohetkissä. Aina ei tarvitse oppia jotain uutta.

“Kelloja ja lapsia ei voi jatkuvasti vetää,
niiden on annettava myös käydä.”



Kuva: Olli Immonen. Keskittynyt oppimaan.

Pohdintatehtäviä:

- Pohdi tiimisi kanssa, mitä oppiminen mielestänne on.
- Mikä mahdollistaa tai estää oppimisen?
- Mikä on itsellesi luontaisin tapa oppia?
- Mitä haluaisit vielä oppia, minkä taidon tai tiedon?
- Miten oppimiseen tuetaan ja kannustetaan organisaatiossanne?
- Miten ihmisen erilaiset tavat oppia huomioidaan organisaatiossanne osaamisen kehittämisessä ja johtamisessa?
- Mitä käytännönläheisiä oppimistapoja ja metodeita organisaatiossanne on käytössä?
- Miten digitaalisuutta hyödynnetään osana oppimista ja osaamisen kehittämistä?
- Miten tutkintotavoitteisen oppimisen ja opiskelun voi yhdistää organisaatiossanne työntekoon?
- Miten olette hyödyntäneet muun muassa oppisopimuksen mahdollisuuksia organisaatiossanne?
- Miten eläkeläisten tai osatyökykyisten työpanosta hyödynnetään organisaatiossanne?

Lukuvinkit ja lähteet:

Arola, M., Huttula, T., Jämsén, P., Kirjavainen, A., Mustikainen, H., Ranki, S., Santamäki, I., Vesa, A.-M. ja Villanen J. 2022. Tulevaisuuden osaaminen syntyy ekosysteemeissä. Uuden osaamisjärjestelmän kuvaus. Sitra.

Benedict C.. How we learn: Throw out the rule book and unlock your brain`s potential. Pan Macmillan.

Halinen, I., Hotulainen, R., Kauppinen, E., Nilivaara, P., Raami, A., M Vainikainen M.-P. 2016. Ajattelun taidot ja oppiminen. PS-kustannus.

Marstio T. (edit.) 2021. Pedagogista uudistumista oppimisen muotoilun avulla. Laurea julkaisut. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/505722/Laurea%20Julkaisut%20173.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pölonen. P. 2019. Tulevaisuuden lukujärjestys. Otava.

Matthew Syed. Rebel Ideas. The Power of Diverse Thinking. John Murray Press.

<https://www.weforum.org/focus/skills-for-your-future>

<https://www.weforum.org/agenda/2022/03/work-skills-first/>

Positiivisen palautteen voima

Sinne se sitten kolahti
ihan oikeaan postilaatikkoon
väsyneen vuoden vastapainoksi
odottamattomaksi yllätykseksi
Rakkauden kesäkirje.

Ihan vaan minua varten.

Esihenkilö oli ihan itse sen käsin kirjoittanut.

Poiminut minusta parhaimman sanoina esiin.

Löytänyt vahvuuteni, minun voimani:

empatian, pienen ihmisen kohtaamisen taidon, aurinkoisen ahkeruuden.

Huomannut vielä järjestelmällisyydenkin.

Että arvostaa, kun on aina tavarat niiden omilla paikoillaan.

Minut oli huomattu.

Sain lahjoista parhaimman.

- Heli Hajda -

Kehu Immeinen päivässä - Rakkauden kesäkirje -haaste

Viime vuosituhanen alussa pieneen yläsavolaiseen torppaan syntynyt mummoni jätti minulle kaksi henkistä perintöä. Toinen liittyi naisen asemaan ja toinen positiivisen palautteen ihmeelliseen voimaan. Olin 11-vuotias, kun paistoimme mummon kanssa ternimaidosta tehtyjä lettuja ja kiukkutelin kun toivomani asia ei ollut mennyt erään hankalaksi kokemani ihmisen kanssa haluamallani tavalla eteenpäin. Isoja karjoja ja eläimiä hoi-tanut mummoni selitti rauhallisesti, että ihan niin kuin kiukuttelevat eläimetkin tulee ensin kesyttää, jotta ne tekevät, mitä haluat, niin ihmiset tulee kesyttää myös, hyvän kautta. Kuuntelemalla, kehumalla aidosti ja huomaa-malla hyvän toisessa, saat ihmeitä aikaan. Kiukkupussitkin kesyyntyvät, usko pois.

Mummon ”Kehu immeinen päivässä” - oppi on kulkenut siitä päivästä lähtien vahvana tietoisena perintönä mukanani ja olen saanut sen taian useasti elää todeksi: positiivinen palaute on kuin bensaa innostuksen liekkeihin, ja kun auttaa toista puhkeamaan kukkaan, voi itsekin kukoistaa!

Positiivisen palautteen antaminen, vahvuuksien tunnistaminen itsessä ja toisissa, hyvän huomaaminen lapsissa, naapurissa, yhteistyökumppanissa, lapsen opettajassa, kollegassa, esihenkilössä, ja kaiken tämän ääneen sanominen ja sanoittaminen on arjen parasta ja ilmaista ilmapiirin kohottajaa, itsetunnon ja minäpystyvyyden tukemista, hyväksynnän ja huomion antamista. Sitä, mitä jokainen meistä on vailla.

Olen saanut valistaa, saarnata, muistuttaa, hihkua, pitää melua ja toittottaa positiivisen palautteen ilosanomaa jo vuosikymmeniä ja aina vain edelleen se jaksaa hämmentää, kuinka se ei meiltä suomalaisilta meinaa sitten millään irrota. Ei ainakaan helpolla, välillä ei kirveelläkään. Olen vetänyt loputtoman oloisesti positiivisen palautteen työpajoja, seminaareja, luentoja, koulutuksia, webinaareja, tietoisuja ja vaikka mitä positiivisten pumpulipallojen heittokursseja ja silti. Sanat istuvat meissä tiukassa. Ymmärrämme kyllä. Tiedämme kyllä. Tiedostamme kyllä. Kutsumme jopa työyhteisöihimme viisaita asiantuntijoita puhumaan aiheesta, koska se on tärkeää. Mutta kun on aika avata suunsa, kohdistaa katseensa, antaa aidon tunteen tulla, jäykistymme, muumioidumme, vetäydymme, jäädymme, hämmennymme: ”Ai minunko, nyt ja tässä, tulisi siis sanoittaa jotakin hyvää toiselle, siis ihan oikeasti, ääneen lausuttuna?”

Ja jos joku vihdoin uskaltaa, niin ellei vastaanottaja totea positiivisen palautteen antajalle, että ”oletsa tyhmä vai ärsytytkö tahallasi?”, niin vähintään se sitten hävettää, nolottaa, aiheuttaa sisäisen vaivaantumisen ja henkisen kiemurtelun vastaanottajassa. ”Älä nyt viitti, enhän mä nyt mitään, en mä nyt sitä yksin tehnyt, tää on vaan vanha reuhka kirppikseltä”- tyyppiset kommentit ovat onnen omiaan tukahduttamaan viestin lähettäjässä orastavat myönteisen palautteen sanoittamisen harjoitukset. Pitäkää tunkkinne ja positiiviset ajatukset vain itsellänne!

Olen saanut harmikseni olla todistamassa myös lukuisia hetkiä, kun sivistynyt ihminen on sosiaalistamisen kautta hankkinut itselleen hyvät käytöstavat ja osaa jäykästi kyllä kiittää, mutta silmistä näkee, että hän ainoastaan käyttäytyy ystävällisesti, ei oikeasti halua toiselle sydämestään hyvää. Tilanne on teennäinen ja viisaasti rakennetut pikkuaivomme reagoivat tehtävänsä mukaisesti välittömästi ei siihen, mitä sanot, vaan miten sanot. Ihmiskäsityksemme paljastuu täten jokaisessa kohtaamisessamme. Silmät eivät valehtele, sen se mummokin jo tiesi kertoa psykologiaa päivääkään lukematta.

Jotakin tästä suomalaisesta puhumattomuuden mielenmaisemasta ja positiivisen palautteen antamisen vaikeudesta, huonosta itsetunnosta ja kenties huonoista aiemmista kokemuksista kertoo pitkään vuosikymmeniä yhdessä työskennelleen työparin tarina. He ajautuivat lopulta kömpelöön vuorovaikutustilanteeseen, jossa toinen sai vihdoinkin pullautettua ulos suustaan, mitä toiselta oikeastaan toivoo ja odottaa työkaverina: ”Musta tuntuisi hyvältä, että jos sä edes joskus sanoisit mulle jotakin hyvää, keuhkit mua tai tekemisiäni edes vähän, tiiätsä?” Toinen katsoi hämillään työkaveriaan silmiin ja sanoi sitten lopulta hiljaa: ”Tiedätkö, mä olen ajatellut susta kaikki nämä vuodet pelkkää hyvää!”

On lohdullista kuulla myönteisistä ajatuksista, mutta ne auttavat vain oraakkeleita ja heitä on tullut työelämässä huomattavan pieni määrä vastaan. Ajattelun tueksi tarvitaan siis tekoja ja toimintaa. Positiivisen palautteen hyödyistä ja voimasta on pidetty organisaatiossa jo vuosikausia melua, ja teemasta löytyy kasapäin tutkimusta ja kirjallisuutta. Se ei ole ongelmana. Kerrataan tässä kuitenkin vielä uppiniskaisille ja jääräpäille vaikeaksi Helsingin yliopiston kognitiivisen aivotieteen laitoksen tutkija Katri Saarikiven tutkimusta myönteisen palautteen voimasta: Hyvän ruuan, seksin ja rahallisten palkintojen lisäksi sosiaalisesti annettu myönteinen palaute aktivoi aivoissa sijaitsevaa mielihyvakeskusta eli mesolimbista dopamiinirataa. Tämä tarkoittaa sitä, että toisten hyväksyntä ja hyvä maine ovat ihmiselle väkeviä palkintoja, joita aivomme suorastaan janoavat! Saarikiven mukaan on huomioitava myös, että sosiaaliset palkinnot, toisten arviot sinusta ja toisten hyväksyntä, ovat myös vahva vallankäytön muoto. Se, miten toimitaan, opitaan muilta palautteen avulla. Sosiaalisia palkintoja antaa meistä itse kukin, ja nämä palkinnot muovaavat kulttuuria ja niitä yhteisöjä, joissa toimimme. Sinä voit valita, mitä viestiä ympärillesi vahvistat.



Kuva: Hannu Laakso. Karhu kohtaa variksen.

Myönteinen palaute: _____

- auttaa itsetuntemuksen lisääntymisessä
- lisää uskoa omiin kykyihin, siihen kuuluisaan minäpystyvyyteen ja osaamiseen
- motivoi meitä tekemään parempia suoritteita, jaksamaan ja innostumaan!
- voimaannuttaa
- saa aikaan sitoutumista ja merkityksellisyyden tunnetta, arvostusta ja venymistä
- parantaa itse- ja omanarvon tuntoa. Yksilö kokee olevansa arvostettu ja hyväksytty
- lisää avointa, turvallista ja luottamuksellista työilmapiiriä
- vähentää pelkoja – täten korjaavan palautteen antaminen ja vastaanottaminen helpottuu
- lisää hyvää fiilistä, työn iloa ja työn imua – energia & me-henki kasvavat!
- parantaa edellä mainittujen avulla tuottavuutta ja laatua.

Ja nyt sitten ajattelusta tekoihin. Mene ja anna positiivista palautetta. Älä lässytä turhia. Jätä tekosyyt sikseen. Ole aito ja rehellinen. Puhu ja kirjoita sydäimestä. Tee se tänään. Jollekulle. Tee se nyt. Laita viesti, soita. Kirjoita #rakkaudenkesäkirje ja lähetä tiimillesi, työkaverillesi, esihenkilöllesi, asiakkaillesi. Alla ohjeet, niille, joille aloittaminen on vaikeaa.

- Pysähdy miettimään ja kirjoita omalla tyyllilläsi, rehellisesti ja sydäimestä omalle tiimillesi/asiakkaillesi/esihenkilöllesi #rakkaudenkesäkirje:
 - Nosta esiin kunkin vahvuudet, asiat, joita heissä arvostat.
 - Kerro syyt, miksi heidän kanssaan on mukava tehdä töitä ja olla heidän esihenkilön/työkaveri/yhteistyökumppani.
 - Ehdota, miten haluat vahvistaa ajatusta ME-yhdessä - tekemisestä.
 - Postita kirje tai vaihtoehtoisesti lue kirjeesi videolle ja lähetä se what` s upilla haluamillesi henkilöille.

Kehuimme päivässä. Katso, mitä se saa aikaan!

Lukuvinkkejä ja lähteitä:

- Aalto, M. 2002. Parjaavasta kolautteesta, korjaavaan palautteeseen. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. My Generation.
- Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Infor.
- Berlin, S. 2008. Innostava, lannistava, helpottava palaute. Väitöskirja. Vaasan yliopisto.
- Giving Effective Feedback (HBR 20-minute manager series). 2014. Harvard Business Review.
- Huovilainen, M., Saarikivi, K. 2018. Aivot työssä. Otava.
- Kupias, P., Peltola, R., Saloranta P. 2022. Onnistu palautteessa. Alma Talent.
- Kupias, P., Peltola, R., Saloranta P. 2013. Onnistu palautteessa. Sanoma Pro.
- Ahonen & Lohtaja-Ahonen. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Human Interest.
- Rantanen, J., Kankaanpää, H., Leppänen, I. 2020 Johda tunneilmasto. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent.
- Silvennoinen, M., Tilli, A-M. 2017. Palautemestari. Valmennus Onnistumisen avaimia.

Arjen havaintoja työelämästä on käytännönläheinen kirja, joka pureutuu ajankohtaisiin työelämän ja johtamisen ilmiöihin rehellisellä ja raikkaalla otteella. Kirjan kantavina teemoina ovat vastuullisuus, psykologinen turvallisuus, luottamuksen rakentaminen, ihmisten erilaisuus ja rakentava kommunikaatio työyhteisöissä. Työyhteisöjen toiminnan organisoitumista tarkastellaan ihmiskäsityksen, arvojen ja yhteisöohjautuvuuden näkökulmista. Lisäksi kirjassa keskitytään työhyvinvoinnin vahvistamiseen huomioimalla palautumisen, luonnon, innostuksen ja yhteistyön merkitys työyhteisöissä. Vahvuuksille rakentuvat työyhteisöt perustuvat myönteisyydelle ja toiveikkuudelle, jotka muodostavat hedelmällisen pohjan jatkuvalla oppimiselle alati muuttuvassa maailmassa. Kirjaa elävöittävät arjen havainnoista kertovat runot sekä suomalaisten luontokuvaajien koskettavat eläinkuvat.

Kirja soveltuu kaikille, jotka haluavat kehittää työyhteisöiden hyvinvointia ja vahvistaa yhteistä ja avointa keskustelukulttuuria sekä rakentavampaa yhteistyötä. Kirja on suunnattu kaikille työyhteisön kehittämisestä ja hyvinvoinnista kiinnostuneille. Kirja on kirjoitettu käytännönläheisesti, ja se tarjoaa valmiita kysymyksiä eri teemojen käsittelyn tueksi työyhteisöihin.

Arjen havaintoja työelämästä - kirja kuuluu Into-2-kehittämishankkeen kokonaisuuteen. Into-2 - Työhyvinvointia ja tuottavuutta on Euroopan Sosiaalirahaston hanke, joka on toteutettu vuosien 2020 ja 2022 välisenä aikana yhteistyössä Hyria Koulutuksen, Lounas-Hämeen Koulutuskuntayhtymän ja Koulutuskuntayhtymä Tavastian kanssa. Kohderyhmänä ovat olleet Kanta-Hämeen ja Uudenmaan alueen yrittäjät ja yksityisen sekä julkisen sektorin esihenkilöt ja henkilöstö. Hankkeen tavoitteena oli vahvistaa valmentavalla otteella työhyvinvoinnin kehittymistä ja sitä kautta tuottavuuden kasvua.

Vipuvoimaa
EU:lta
2014–2020



Hyria



Tavastia
KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ