

# TYÖTÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI - KUUSI TULOKULMAA

PIIA TARNANEN &  
JOUNI TUOMI  
(TOIM.)



# TYÖTÄ TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄMISEKSI - KUUSI TULOKULMAA

PIIA TARNANEN & JOUNI TUOMI  
(TOIM.)



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
2014–2020



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU



Diakonia-ammattikorkeakoulu



Prizztech



Työtä työhyvinvoinnin edistämiseksi – kuusi tulokulmaa

©Tekijät ja Tampereen ammattikorkeakoulu  
Taitto Minna Nissilä  
Kannen kuva I23rf/Kamolnat Nillachad

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 104  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-23-6(PDF)  
Tampere 2018

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B. Raportteja 106  
ISBN 978-952-7266-24-3  
Tampere 2018

Painopaikka Kirjapaino Hermes Oy 2018



# SISÄLLYS

## 1 JOHDANTO

*Piia Tarnanen ja Jouni Tuomi*..... 6

## 2 VOIMAVARALÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

*Susanna Hyväri ja Päivi Vuokila-Oikkonen*..... 11

## 3 UNIANALYYSITEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖSSÄ KÄYVIEN STRESSIN TUNNISTAMISESSA

*Jennie Nyman, Petteri Koivu, Kaisa Puuronen ja Ulf Meriheinä*..... 27

## 4 KOLLEGA SPARRAAJANA – TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN LEARNING CAMPIT

*Marika Lähde ja Jari-Pekka Niemi*..... 49

## 5 KOKEMUSASIAINTUNTIJUUS TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKENA

*Leila Partanen-Salosto Leila ja Petri Karoskoski*..... 60

## 6 ORGANISAATION TOIMINTATAVAT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

*Jussi Savolainen, Mirva Kolonen, Sirpa Salin ja Anna-Mari Äimälä*..... 80

## 7 TYÖPAIKKAVALMENTAJAT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJINÄ

*Marjo Rinne ja Pauliina Husu*..... 107

8 EPILOGI ..... 131

Kirjoittajat..... 132



# I JOHDANTO

*Piia Tarnanen ja Jouni Tuomi*

**N**S. IHMISSUHDEKOULUKUNTA AVASI uudenlaisia näkemyksiä työn ja työntekijän suhteeseen aina 1920-luvulta 1950-luvulle. Koulukunnan yhden keskeisen ajatuksen mukaan tyytyväinen työntekijä on myös tuottava. Empiiristen tutkimusten tulosten pohjalta syntyi hiljalleen kritiikki, jonka mukaan asian laita ei välttämättä ollutkaan näin: Olisiko niin, että hyvä (työ)suoritus johtaa tyytyväisyyteen, eikä toisinpäin? Muun muassa tämän kritiikin ympärille syntyneet keskustelut ovat johtaneet tutkijat hyvin monipuolisiin ja jopa värikkäisiin työntekijän ja työn suhteen, merkityksen, vaikutusten ym. pohdintoihin viimeisen 80 vuoden aikana.

Yhteenvedona tuosta kehityksestä voitaneen todeta, että empiiristä, yleistä ja yksiselitteistä syy-seuraus -suhdetta työntekijän, työn ja yrityksen menestyksen välille on tuskin osoitettavissa, mutta sitä vastoin lukuisia yksittäisiä esimerkkejä suuntaan tai toiseen löytyy. Toisaalta esimerkiksi Notkolan (2002) raportin mukaan Hyvien Käytäntöjen Yritysten eri tunnustukset osoittivat korkeampaa arvoa kuin suomalaisten yritysten vastaavat tunnustukset keskimäärin. Hyvien käytäntöjen yrityksillä tarkoitettiin raportissa yrityksiä, joissa oli aloitettu jokin työhyvinvointia edistävä hanke. Eikä tässäkin kirjassa sivuuteta malleja, joiden avulla voidaan matemaattisen tarkasti osoittaa työhyvinvoinnin tuottavuutta edistävä vaikutus.

Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) tukema 'Iällä ei ole väliä' -työhyvinvointihanke satoi yli 30 PK-yritystä ja julkista työnantajaa hyvien käytäntöjen yrityksiksi. Hankkeen yhtenä päätavoitteena oli työhyvinvoinnin parantaminen. Muina päätavoitteina oli hankkeen nimen mukaisesti työurien pidentäminen eri ikäryhmissä sekä lisäksi sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkeläisten määrän vähentäminen että organisaation talouden ja tuottavuuden parantaminen. Vaikka nämä neljä nimettiin yhdenvertaisina päätavoitteina, hankkeeseen oli sisäänkirjoitettuna työhyvinvoinnin ensisijaisuus: Työhyvinvoinnin edistäminen (laajassa merkityksessä; STM 2005) vaikuttaa suotuisasti kolmeen muuhun päätavoitteeseen, mutta myös vastavuoroisesti.



Työhyvinvoinnin suoraviivaiseen maailmaa parantavaan vaikutukseen oli mm. jo alussa kuvatusista seikasta johtuen syytä suhtautua kriittisesti myös 'Tällä ei ole väliä' -hankkeessa. Toki työtyytyväisyys ja työhyvinvointi ovat eri ilmiöitä, mutta käsitteinä ne ovat osin päällekkäisiä, ja työhyvinvointi nykymuodoissaan sisältää usein ajatuksen työtyytyväisyydestä. Hankkeen vahvuudeksi tohdittiin kuitenkin kirjata kokonaisvaltainen työhyvinvointinäkökulma ja kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen, koska hankkeen toteutuksesta vastasi kuusi eri toimijaa kukin omalla asiantuntijuudellaan: DIAK (Oulu), Metropolia ammattikorkeakoulu (Helsinki), Prizztech Oy (Pori), TAKK (Tampere), TAMK (Tampere) ja UKK-instituutti (Tampere).

Kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin näkökulmaa on syytä perustella kahdesta muustakin näkökulmasta kuin vain toimijoiden lukumäärästä: koulutusten/valmennusten metodinen toteutus ja sisällöt. Hankkeen perusajatuksena oli, että viisi kuudesta hanketoimijasta järjestää eri tyyppistä ja toisiaan täydentävää työhyvinvointiin liittyvää valmennusta, joihin hankkeeseen osallistuvat yritykset ja julkisorganisaatiot voivat lähettää työntekijöitään. Ideana oli, että saman työnantajan samat tai eri työntekijät voisivat osallistua, vaikka kaikkiin viiteen koulutukseen. Tämän myötä työyhteisöt saisivat hyvinkin kokonaisvaltaisen näkemyksen työhyvinvoinnista. Koulutusten synnyttämien ideoiden ja toimien täytäntöönpanoa luvattiin tukea mm. hankkeen asiantuntijatoimijoiden konsultaatioiden muodossa.

Yritysten tai julkisorganisaatioiden koon tai voimavarojen mukaan hankkeeseen osallistui yhdestä useisiin kymmeneen työntekijää. Näistä syistä pienissä yrityksissä (alle 50 työntekijää) kouluttautuminen jäi suppeahkoksi, mutta samoista syistä suuremmissa yrityksissä ja organisaatioissa oli mahdollista hyödyntää koulutuksia laajemmin ja monipuolisemmin.

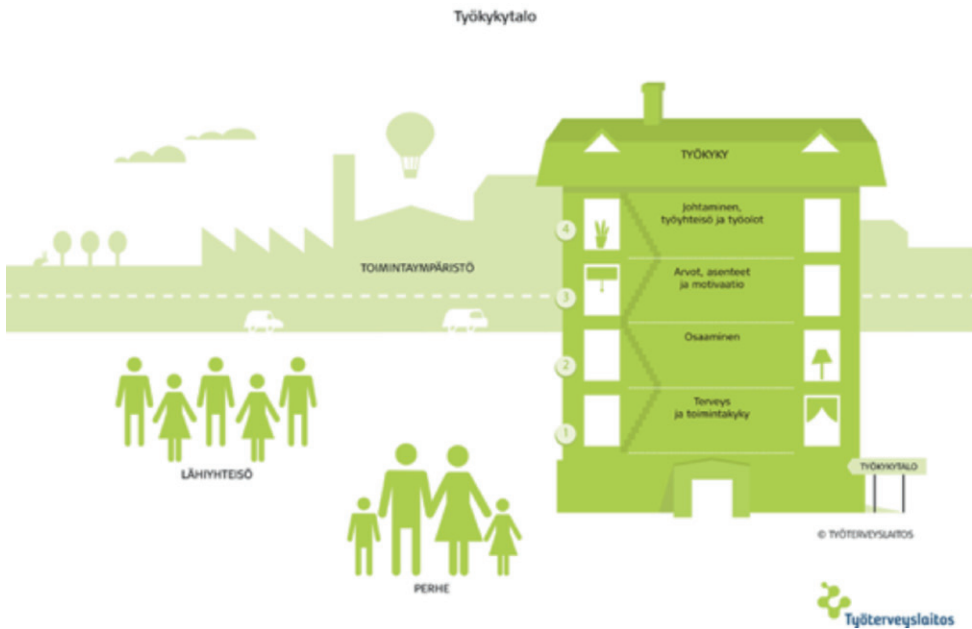
Hankkeen kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin sisältöön kohdistuvaa näkökulmaa voi konkretisoida Juhani Ilmarisen työhyvinvointi (työkyky<sup>1</sup>) -talon avulla. 'Tällä ei ole väliä' -hankkeessa ei oletettu, että työkyky ja työhyvinvointi olisivat sama ilmiö. Mäkitalon (2010) mukaan kirjallisuudessa on liuttu työkyky -käsitteestä työhyvinvointi -käsitteeseen ilman, että

---

<sup>1</sup> Ilmarisen alun perin työkykytalon lanseeraamaa mallia on nimitetty yhteydestä riippuen työkyky- tai työhyvinvointitalo-malliksi. Puhutaan laajasta työkyky -ajattelusta.



teoria- tai menetelmäpohja olisi juurikaan muuttunut. Tähän vedoten sallittaneen tämä analogia tässä yhteydessä. Yht'äkkiä katsoen työhyvinvointi-talo -malli kritisoi hankkeen oletusta siitä, että työhyvinvoinnin edistäminen vaikuttaisi suotuisasti mm. sairauspoissaoloihin ja työeläkeläisten määrään. Mallin mukaan työhyvinvoinnin osatekijöitä ovat mm. terveys ja toimintakyky, mutta mm. terveyden osatekijä ei ole työhyvinvointi. Asian tilaa ei kuitenkaan pitäne ajatella näin suoraviivaisesti, vaan kompleksisesti. Tällöin yhteydet syntyvät vuorovaikutuksessa ja ovat luonteeltaan monipuolisempia kuin vain pelkkä mallin katselu avaa.



Kuva 1. Työkykytalo yksilön työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. (Työterveyslaitos 2018.)

Hankkeen kaikissa kuudessa osatoiminnassa puhutaan työhyvinvoinnista, ja viitataan enemmän tai vähemmän Ilmarisen työkyky/työhyvinvointi -taloon. Painopisteet ja lähestymistavat olivat kuitenkin kussakin osahankkeessa hieman erilaisia; kuusi erilaista tulokulmaa työhyvinvointitaloon. Mikään kuudesta osahankkeesta ei yksinään kyennyt täyttämään kaikkea Ilmarisen hahmottelemasta kokonaisuudesta, mutta osahankkeet yhdessä täyttivät kokonaisuuden yllin kyllin. Tämä kirja on koottu näiden sanojen tueksi.

DIAKin lehtorit Hyväri ja Vuokkila-Oikkonen kuvaavat luvussa 2 voimavaralähtöistä ja ratkaisuihin pyrkivää työhyvinvoinnin valmennusprosessia. Voimavarakeskeisen työskentelyn tavoitteena on löytää yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuudet toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Mallin avulla työyhteisö saa välineitä kasvu- ja oppimisprosessiin.

Luvussa 3 Lähde ja Niemi esittelevät Prizztech Oy:n kehittämää Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp -mallia. Campin ideana oli irrottaa esimiehet hetkeksi arjesta kehittämään omaa työtään ja sparraamaan kollegaa. Ryhmissä törmäytettiin eri organisaatioiden esimiehiä ja tavoitteena oli löytää arkeen sovellettavia uusia ratkaisumalleja esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

Nyman ym. kertovat luvussa 4 Metropolia ammattikorkeakoulussa tehdystä unianalyysiteknologian kokeilusta ja pohtivat sen mahdollisuuksia varhaisen työperäisen stressin tunnistamisessa. Heidän mukaansa esitellyllä teknologialla on potentiaalia varhaisen stressin tunnistamiseen, mutta laitteisto, jota kokeilussa käytettiin, ei ole täysin valmis käytettäväksi esimerkiksi työterveyshuollossa. He painottavat, että työperäisen stressin tunnistamisessa ei riitä yksinään joko ihmisten kertomukset tai fysiologisiin oireisiin perustuva tieto, vaan ne olisi hyvä yhdistää. Kokeilun alustavat tulokset tukevat tätä näkemystä.

Luvussa 5 Partanen-Salosto ja Karoskoski lähestyvät työhyvinvointia ja työssäjaksamista TAKKissa kehitetyn kokemusasiantuntijuustulkinnan avulla. Kirjoittajat puhuvat kokemustoimijoista. Kokemustoiminta nähdään yhtenä työhyvinvoinnin tukimuotona. TAKKin osahankkeessa koulutettiin työelämän kokemustoimijoita, jotka voisivat toimia matalan kynnyksen vertaistukena työpaikoillaan. Artikkelissa kuvataan koulutuksista ja kokemustoiminnasta saatuja kokemuksia ja vertaistuen mahdollisuuksia työpaikoilla.

Savolainen ym. esittelevät luvussa 6 TAMKin työhyvinvointivalmennusta, prosessia ja sisältöjä koulutuspäiväkohtaisesti sekä kuvaavat valmennuksiin osallistuneiden kokemuksia. Valmennuksissa käsiteltiin työhyvinvointia ja sen kehittämistä niin yksilön kuin työryhmän sekä organisaation tasolla. Erityisinä painopisteinä valmennuksissa oli osallistujien oman työn sekä erilaisten työntekemisen muotojen kehittäminen, työn



merkitys ja arvostus eri-ikäisillä. Valmennuksissa painotettiin yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä etsimällä keinoja yksilön hyvinvoinnin tekemiseen sekä huomioimalla työuran eri vaiheissa olevien työntekijöiden erilaisuus.

Luvussa 7 Rinne ja Husu kuvaavat UKK-instituutin osahankkeessa kehitettyä toimintamallia, jossa työntekijät saavat valmiuksia toimia oman työyhteisönsä työpaikkavalmentajina. Artikkelissa kuvataan toimintamallin teoreettinen tausta, koulutuskokonaisuuden sisältö, eteneminen ja arviointi. Lisäksi esitellään lyhyesti työpaikoilla toteutettuja edistämistoimia ja osallistuneiden kokemuksia koulutuskokonaisuudesta.

Paljon ja monenmoista on tehty ja nähty kuluneen 2½ vuoden aikana, eikä tässä ole kaikki. Toivottavasti tämänkin kirjan tarinat avittavat lukijaa etenemään työhyvinvoinnin saralla. Antoisia lukuhetkiä.

### Lähdekirjallisuus

Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Kirjassa K-P, Martimo, M. Antti-Poika & J. Uitti (toim.) Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Notkola V. (toim.) 2002. Työhyvinvointi ei ole sattumaa – tutkimus hyvien käytäntöjen vaikuttavuudesta. Työssä jaksamisen ohjelma 2002. Helsinki: Työministeriö.

STM 2005. Työhyvinvointitutkimus Suomessa ja sen painoalueet terveyden ja turvallisuuden näkökulmasta, Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2005:25. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työterveyslaitos 2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

# 2 VOIMAVARALÄHTÖINEN TYÖHYVINVOINTI JA SEN KEHITTÄMINEN

Susanna Hyväri ja Päivi Vuokila-Oikkonen

## Tiivistelmä

**N**YKYTYÖSSÄ KOROSTUU yksilöllistyminen, yksilönä pärjääminen ja selviytyminen. Työntekijän on hankittava monipuolista tietoa ja moninaisia taitoja. Työn vaatimukset ovat myös henkilökohtaistuneet. Yksilöiden ajattelullaan olevan vastuussa omasta menestymisestään ja epäonnistumisestaan kuten myös rajojen asettamisesta omalle työlle. Työhyvinvointi on usean eri tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Arkea parantamalla on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin voimavaramallia kuvataan useissa työyhteisöissä kokeiltujen ja arvioitujen valmennusprosessien perustalta. Voimavaralähtöistä ajattelua ja menetelmiä peilataan työelämän haasteisiin. Hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se kohdistuu esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen. Artikkelissa kuvataan voimavaralähtöinen ja ratkaisuihin pyrkivä työhyvinvoinnin valmennusprosessi. Voimavarakeskeisen työskentelyn tavoitteena on löytää yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuuden toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi. Voimavaramallissa työyhteisö saa välineitä kasvu- ja oppimisprosessiin. Työskentelyn kohteena voivat olla työkäytännöt, työhön liittyvät asenteet, oma persoona, työntekijöiden keskinäisen tuen muodot.

## I Johdanto

Työhyvinvointia koskevien kysymysten taustalla on työelämään kohdistuvat moninaiset muutospaineet. Talouden ja tuotannon murrokset muuttavat työnteon rakenteita ja edellytyksiä. Yhä useampi niin yksityinen kuin julkinen organisaatio joutuu pohtimaan toimintatapojaan ja hakemaan kilpailuetua joustavuudesta, nopeudesta sekä valmiudesta tuottaa uusia innovaatioita (Manka & Manka 2016). Uudet talouden ja tuotannon vaatimukset heijastuvat monin tavoin työn tekemisen tapoihin. Digitalisaatio ja nopeasti kehittyvä teknologia edellyttää työntekijöiltä kykyä omaksua monipuolista tietoa ja moninaisia taitoja. Työn vaatimukset myös henkilökohtaistuvat, kun uusien asioiden omaksuminen on kiinni kyvystä orientoitua tehtäviin ajallisesti ja paikallisesti sekä hyödyntää erilaisia tiedon ja



viestinnän muotoja (Julkunen 2008). Yksilöiden ajatellaan olevan vastuussa omasta menestymisestään ja epäonnistumisestaan kuten myös rajojen asettamisesta omalle työlle. Nykytyössä korostuukin helposti yksilönä pärjääminen ja selviytyminen.

Työhyvinvointi on usean eri tekijän summa. Se syntyy pääasiassa työn arjessa. Työn tekemisen ja työyhteisöissä toimimisen arkea parantamalla on mahdollista lisätä työhyvinvointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun toteuttamaa työhyvinvoinnin voimavaramallia on kehitetty erityyppisissä ja -koisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä. Valmennukseen on osallistunut myös yksi kunnan organisaatio johdosta lähiesimiehiin ja työntekijöihin. Työhyvinvointiin vaikuttavia työkäytäntöjä on kehitetty valmennuksissa, jotka ovat kohdistuneet organisaatiosta valittuihin työryhmiin tai yksittäiseen työtiimiin. Tällöin on päästy paneutumaan päivittäin tai viikoittain vuorovaikutuksessa olevien työntekijöiden työkäytäntöjen haasteisiin ja kehittämistarpeisiin.

Valmennusten suunnittelua ja toteutusta kuvataan jatkossa useissa työyhteisöissä kokeiltujen ja arvioitujen valmennusprosessien näkökulmasta. Voimavaralähtöistä ajattelua ja menetelmiä on tärkeää peilata työorganisaation käytännöistä ja työntekijöiden kokemuksista esiin tuleviin haasteisiin. Parhaimmillaan hyvinvointia edistävä toiminta on läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Se on mahdollista kohdistaa esimerkiksi henkilöstöön, työympäristöön, -yhteisöön, -prosesseihin tai johtamiseen. Työyhteisöön kohdistuva valmennusprosessi voi antaa lähtökohdan ja suunnan selkeyttää työntekijöille ja esimiehille, mistä juuri heidän työssään on kysymys. Lisäksi yhteistoimintaa ja työtapoja voidaan kehittää työssä viihtymisen, työssä jaksamisen ja työstä innostumisen suuntaan. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työskentelyssä pyritään löytämään yksittäisten työntekijöiden ja koko työyhteisön mahdollisuudet toimia aktiivisesti ja tavoitteellisesti työhyvinvoinnin edistämiseksi (Hyväri ym. 2017).

Artikkelin tavoitteena on kuvata voimavara- ja ratkaisukeskeisen työhyvinvoinnin kehittämistä, jota kutsutaan voimavaramalliksi. Se on syntynyt työyhteisöissä toteutettujen työhyvinvointivalmennusten tuloksena. Lopussa pohdimme sen soveltuvuutta eri työyhteisöissä. Valmennukseen osallistui yrityksiä, kuntia, seurakuntia ja ammattijärjestö. Työyhteisö saa kehittämisprosessissa välineitä kasvu- ja oppimisprosessiin. Työskentelyn



kohteena voivat olla työkäytännöt, työhön liittyvät asenteet, oma persoona ja työntekijöiden keskinäisen tuen muodot.

## 2 Voimavaralähtöisen työhyvinvoinnin tausta ja malli

Työhyvinvointia on tutkimuskirjallisuudessa käsitelty laajasti. Tutkimuksen voi sanoa alkaneen lääketieteellisestä fysiologisen stressin tutkimuksesta 1920-luvulla. Kohteena oli tuolloin yksilö. Stressin uskottiin syntyvän fysiologisenä reaktiona erilaisiin kuormittaviin tekijöihin kuten meluun, kylmään ja fyysisesti kuormittaviin tekijöihin. Kielteisten tuntemusten katsottiin edeltävän fysiologisia reaktioita ja johtavan ennen pitkään sairauksien kehittymiseen. Työhyvinvoinnin stressimallit jättivät tarkastelun ulkopuolelle työn organisoinnin, työntekijän ja työyhteisön aktiivisen toimijuuden. (Manka & Manka 2016.)

Työsuojelussa työhyvinvointia määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Työterveyslaitoksen koordinoimassa hankkeessa työhyvinvoinnin käsitettä laajennettiin kolmella eri versiolla. Voimavaralähtöistä ajattelua lähimpänä on jäsenyys, jossa työhyvinvointi ymmärretään työntekijän ja työyhteisön jakamana kokemuksena (Anttonen & Räsänen 2009). Hyvinvointiin vaikuttaa se, miten turvallista, terveellistä, hyvin johdettua ja hyvin organisoitua työ on sekä miten tehokkaasti muutoksia työssä hallitaan. Olennaista on, minkä tasoisen tuen työyhteisö antaa jäsenilleen sekä miten merkityksellisenä ja palkitsevana työntekijät pitävät työtä ammattitaito- ja tuottavuusvaatimukset huomioon ottaen.

Työhyvinvoinnin kehittämisessä on viime vuosina siirrytty ongelmalähtöisyydestä työhyvinvoinnin kehittämiseen ja myönteisten voimavarojen korostamiseen. Positiivisen psykologian kärkinimi Martin Seligman (2008) siirtyi 1990-luvulla tutkimaan myönteisen ajattelutavan oppimisen ehtoja. Hänen mukaansa hyvinvointia ja onnellisuutta voidaan vahvistaa tunnistamalla ja käyttämällä hyväksi ihmisissä jo valmiina olevia vahvuuksia ja luonteenpiirteitä, kuten ystävällisyyttä, itsenäisyyttä, huumoria ja optimismia.

Työhyvinvoinnin voimavaralähtöisessä mallissa (Kuvio 1) etsitään tukea ja positiivista prosessia edistäviä tekijöitä työn tekemisen tavoista, työyhteisöstä ja yksilöiden toiminasta.





**Kuvio 1. Voimavaramalli (Christensen 2008.)**

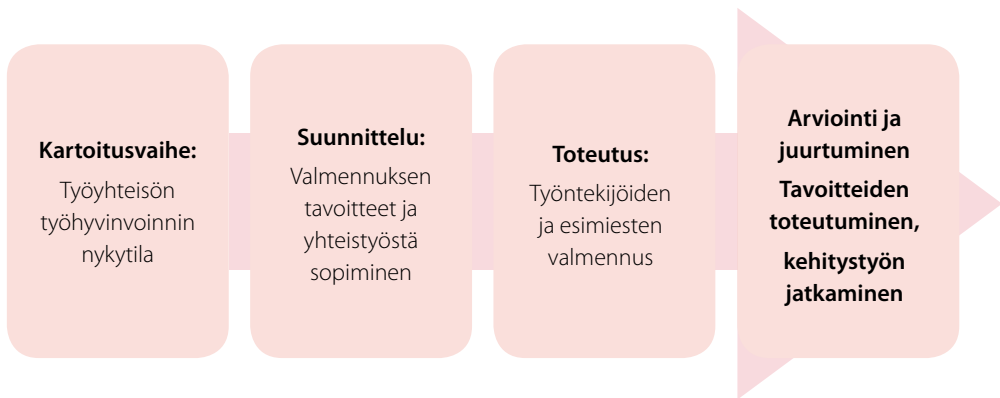
Tärkeää voimavaramallissa on esimiesten antama tuki, innovatiivinen ilmapiiri ja työn hallinta. Aktiivisuuteen työssä sisältyy vaikuttamisen ja kehittämisen mahdollisuus, ennustettavuus ja roolien selkeys. Yksilöille tärkeää ovat kokemukset tehokkuudesta, optimistinen ja toiveikas asenne työhön. Lisäksi ryhmän voimavaroja lisäävät työryhmien ja tiimien keskinäinen yhtenäisyys, työntekijöiden vertaistuki sekä mahdollisuus autonomiaan (Hyväri 2016).

### 3 Voimavaravalmennuksen lähtökohdat ja prosessi

Voimavaravalmennuksen lähtökohta on työyhteisön vahvuuksien ja erilaisen osaamisen kartoittaminen ja vahvistaminen. Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys liittyvät valmennuksessa toisiinsa. Ratkaisukeskeisyys tarkoittaa, että työn tekemiseen liittyvät pulmat tunnistetaan ja niihin etsitään ja kokeillaan erilaisia muutos- ja ratkaisumalleja. Lisäksi hyödynnetään työntekijöitä osallistavia työelämän tutkivan kehittämisen menetelmiä, jossa käytetään ilmiöiden dokumentointia ja reflektointia. (Kim Berg 2005, Keskitalo ym. 2015, Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015). Valmennus räätälöidään kunkin työyhteisön tarpeiden mukaan. Valmennus tapahtuu työpajatyöskentelynä, jossa hyödynnetään osallistavia ja toiminnallisia menetelmiä. Voidaan esimerkiksi kokeilla jotain työtä helpottavaa toimintamallia, jota osallistujat testaavat. Valmennuksessa uutta toimintamallia työstetään yhdessä eteenpäin.

Valmennuksen prosessi (Kuvio 2) perustuu työyhteisön eri toimijoiden – johdon, esimiesten ja työntekijöiden – ja työhyvinvointivalmennuksesta vastaavien henkilöiden yhteiskehittämiseen. Valmennuksen koko prosessi etenee työyhteisön työhyvinvoinnin tilan kartoituksesta työhyvinvointia tukevien käytäntöjen arviointiin ja juurruttamiseen.





**Kuvio 2. Valmennuksen prosessi.**

Yhteiskehittämisessä lähtökohtana on kehittämisen kannalta keskeisten toimijoiden tasavertainen osallistuminen. Samalla tehdään osallistumisen hyötyjä näkyväksi ja tuodaan esille, kuinka monipuolinen osallistuminen mahdollistaa erilaisten näkemysten hyödyntämisen. Tarkoitus on alusta alkaen ymmärtää työyhteisön nykytilaan ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä mahdollisimman monipuolisesti, erityisesti korostuu voimavarat ja onnistumiset.

Työhyvinvoinnin kehittäminen etenee työorganisaation nykytilan jäsentämisestä kohti koko työyhteisöä tai esimerkiksi sen yhtä tai useampaa työtiimiä koskevaksi tavoitteiden asetteluksi. Kehittämistyön vaiheittaisuus vahvistaa työyhteisön oppimisprosessia, jossa tavoitteiden jäsentäminen, toiminta ja toiminnan tulosten arviointi seuraavat toisiaan. Samalla työhyvinvoinnin kehittämisen eri ulottuvuudet kuten työn rakenteelliset tekijät, johtaminen, työntekijöiden voimavarat ja asenteet tulevat reflektoiduksi ja jaetuksi. Valmennuksessa mitään ei oteta annettuna tai valmiina, vaan kyse on monivaiheisesta ja tasoisesta prosessista. Työskentelyn sisältöjä ei muotoilla ennakkoon, vaan ne syntyvät valmennusprosessin kuluessa niistä tarpeista, toiveista ja pyrkimyksistä, joita työyhteisö tuo tapaamis-kerroissa esille.



### 3.1 Työhyvinvoinnin nykytilan kartoittaminen ja yhteissuunnittelu

Työhyvinvoinnin tilaa koskevan kartoituksen tavoitteena on työyhteisön nykyisen vaiheen ymmärtäminen. Selvittelyssä hyödynnetään työyhteisöä tehtyjen työhyvinvointikyselyjen ja -kartoitusten tuloksia, henkilöstöraportteja henkilöstön ikärakenteesta, sairaspoissaoloista ja eläköityvien määrästä (Taulukko 1&2). Myös erilaiset työyhteisöön vaikuttavat rakenteelliset tekijät voidaan nostaa keskusteluun, kuten työntekijöiden vaihtuvuus, toiminnan taloudellisissa ehdoissa tai organisaatiossa tapahtuneet muutokset. Kartoitusvaiheessa voidaan myös tutustua työympäristöön, työväliseisiin ja tehdä osallistuvaa havainnointia työn arjesta ja haastatella työntekijöitä. Esimerkiksi Muhoksen kunnassa työyhteisön kehittämistoiminnan yhteydessä tutustuimme työn arkeen havainnoimalla yksikön toimintaa sen arjessa (Hyväri ym. 2017.) Haastattelimme yhteisessä taukotilassa olevia työntekijöitä ja tutustuimme kahden eri osaston työ- ja toimintatiloihin. Lisäksi olimme mukana seuraamassa hoitotyötä ja keskustelimme työntekijöiden sekä asukkaiden kanssa heidän arjestaan asumispalveluyksikössä.

Kartoitusvaiheen yhteissuunnitteluun on mahdollista ottaa mukaan myös työyhteisön edustajia johdosta työntekijöihin. Kaikkien osapuolten osallistuminen ei aina ole mahdollista, mutta silloin esimerkiksi työntekijöiden näkemyksiä voi kuulla tutustumiskäynneillä. Tärkeintä on, että syntyy yhteinen näkemys, mihin tavoitteisiin työhyvinvoinnin kehittämistyöllä tähdätään ja mitkä ovat ne konkreettiset tarpeet, joihin halutaan vastata. Yhteissuunnittelun tulokset kirjataan selkeiksi tavoitteiksi ja tehdään sopimus valmennuksen toteutuksen aikatauluista. Valmennuksen tavoitteet voivat olla tässä vaiheessa vielä suhteellisen yleisellä tasolla.

Avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen heti kartoitusvaiheessa on olennaisen tärkeä (Vuokila-Oikkonen 2016.) Varsinkin johdon rooli on tässä keskeinen. Aina ei ole helppoa kertoa ulkopuolisille kouluttajille työyhteisön sisäisistä ristiriidoista ja jännitteistä. Saattaa syntyä tilanne, jossa halutaan tulkita heikkoja työhyvinvointikartoitusten tuloksia paremmin kuin todellisuus on. Syntyy ikään kuin organisaation ”onnellisuusmuuri”, joka estää motivaation syntymistä kehittämistyöhön. On myös mahdollista, että kartoitusvaihe mielletään organisaation julkisuuskuvan tai brändin esille tuomiseksi, jolloin työhyvinvoinnin kehittämiskohteita ei haluta tai osata tuoda esiin.



## Taulukko 1. Työhyvinvoinnin kartoitusvaiheen osa-alueet.

Työhyvinvoinnin kartoitusvaihe	
Tavoite	Syntyy ymmärrys työhyvinvoinnin tilasta organisaation tasolla ja valmennuksen tarpeista sekä tavoitteista.
Toimijat	Johto, esimiehet, työntekijät tai heidän edustajansa.
Tehtävät	Työhyvinvointia koskevien dokumenttien esim. henkilöstökyselyn tulosten kokoaminen ja niistä keskusteleminen. Eri toimijoiden näkemysten kirjaaminen työhyvinvoinnin nykytilasta ja kehittämistarpeista. Aiesopimus valmennuksesta. <i>Esimerkki yhden kunnan kartoitusvaiheen tuloksista</i> (Taulukko 2.)
Alustavat tavoitteet ja sopiminen valmennuksen toteutuksesta	Tapaaminen johdon kanssa. Valmennuksen tarpeesta ja tavoitteesta sopiminen. Valmennus voi kohdistua organisaatiossa tapahtuneisiin muutoksiin ja siitä nouseviin vaateisiin: niiden vaikutukset henkilöstöön ja muutoksesta syntyneet vaatimukset organisaation johdolle, erilaisten työkuluttuuriin yhteensovittamisen pulmat sekä työtehtävissä ilmenneet haasteet.

## Taulukko 2. Esimerkki yhden kunnan kartoitusvaiheen tuloksista.

Toimivaa	Kehittämistä vaativaa
Palautteen antaminen, voidaan sanoa tehdäänkö näin, huumoria mukaan, Positiivisen (lisääntynyt) ja motivoiva negatiivisen palautteen vastaanottaminen Työtavoista puhutaan ääneen: menipä päivä hyvin / olipa mukava työpäivä	Positiivisen palautteen vastaanottaminen
Tiedon kulku, raportointi: tussitaulu helpottaa tiedonkulkua, paperi	Tiedon siirtämiseen käytettävä aika Mitä pitää tapahtua, että päästään 7 minuuttiin
Yhteiset pelisäännöt	Kirjaa oman asukkaan päivän kulun, yksi havainto asukkaan omasta tarpeesta tai taustasta
Luovuus: erilaisuus, asukkaan ympäristö ja sen hyödyntäminen asukkaan tarpeiden mukaan, luovuus sisältää huumorin, huomioidaan asukkaan tunteminen. Luovuus suhteessa realiteetteihin, vastuu ja sallivuus	Luottamus, että asiat hoituu Tehdään mitä on sovittu, Mikä on asukkaan näkökulmasta tärkeää?



### 3.2 Valmennuksen tarkennetut tavoitteet ja niistä sopiminen

Valmennusten tarkemmat sisällöt ja tavoitteet rakentuvat ensimmäisen yhteisen työskentelyn tuloksena (Taulukko 3). Tärkeää on, että kaikki osallistujat voivat tuoda näkemyksiään monipuolisesti esille, jolloin korostuu moniäänisyys. Usein ensimmäinen valmennuskerta tuo näkyviin työntekijöiden hyvinkin erilaisia käsityksiä siitä, mikä työhyvinvoinnin tilanne työpaikalla on. Saattaa myös olla, että näkemykset pulmallisiksi koetuista asioista ovat yhteisesti jaettuja, mutta syyt ja selitykset ongelmille ovat hyvin erilaisia. Valmennuksen kannalta on olennaista, että kaikkien ajatuksia ja mielipiteitä kuullaan tasapuolisesti.

Työntekijöiden ja työyhteisön työhistorian tarkastelu auttaa ymmärtämään työhyvinvointiin vaikuttaneita muutos- ja kehityskulkuja. Menneiden vaiheiden tarkastelun avulla saadaan välineitä yhteisen ymmärryksen luomiseen ja tulevaisuuden vision luomiseen. Työyhteisön historiaa on mahdollista avata esimerkiksi aikajanatyöskentelyllä, jossa osallistujat asettuvat siihen kohtaan aikajanaa jolloin he ovat aloittaneet työnsä organisaatiossa. Jokainen kertoo vuorollaan työntekemisen tavoista ja työhyvinvoinnin tekijöistä, jotka ovat olleet keskeisiä organisaation eri vaiheissa.

Ensimmäinen valmennuskerta päättyy työhyvinvointia edistävien pienimuotoisten kokeilujen suunnitteluun ja tehtävien määrittelyyn, jotka tapahtuvat käytännön työssä. Välitehtävät ovat hyödyllisiä, koska ne jatkavat prosessia käytännön työn tasolle. Käytännön työssä kokeillaan ja muutetaan toimintaa siihen suuntaan kuin valmennuksessa sovittiin (Vuokila-Oikkonen 2012, Vuokila-Oikkonen & Hyväri 2015). Kun asetetut tavoitteet konkretisoituvat selkeästi rajatuiksi kokeiluiksi, syntyy tahtotila ja kokemus, että työhyvinvointia edistäviä muutoksia voidaan tehdä etenemällä pienin askelin kohti päämäärää.



### Taulukko 3. Valmennuksen aloitus.

Valmennuksen aloitus	
Tavoitteet	Saadaan näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Ymmärretään valmennuksen prosessiluoteisuus. Syntyy me- tunne, halu aikaan saada muutoksia ja sopimus yhteistyöstä (Vuokila-Oikkonen 2016)
Toimijat	Työyhteisö, työtiimi, esimiehet/ johto
Tehtävät	Organisaation ja työntekijöiden historian tarkastelu, työhyvinvoinnin määrittely organisaation näkökulmasta, tavoitteet valmennukselle. Tehdään sopimuksia muutokseen liittyen. Päätetään kokeiluista, joita testataan työyhteisössä.
Yhteenveto	Syntyy visio, tavoitetilä ja toimenpiteitä. Toimenpiteitä kokeilemalla voidaan ratkaista työhyvinvointiin liittyviä ongelmia.

### 3.3 Työkäytäntöjen kehittäminen ja esimiesten valmennus

Valmennuskertojen määrä sovitaan etukäteen. Muutamat työyhteisöt halusivat jatkaa työskentelyä sovittujen työpajapäivien jälkeen. Tavallisesti valmennusten kesto oli kolmesta neljään tapaamiskertaa (Taulukko 4). Työkäytäntöjen kehittämistä ajatellen kolme tapaamiskertaa muodostaa prosessin, jossa ensimmäisellä kerralla asetetaan tavoitteita ja sovitaan kokeiluista. Toisella kertaa selvitetään kokemuksia kokeiluista ja suunnitellaan seuraavat toimenpiteet ja kokeilut. Kolmas kerta on kehittämistyötä arvioiva ja uusia tavoitteita asettava. Eri kerroilla sovitut tehtävät pitivät sisällään myös sopimuksen kokeilujen dokumentoinnista. Dokumentaatiota toteutettiin esimerkiksi kirjaamalla ylös kokemuksia tai luomalla malleja työtehtävien uudeltaisesta toteuttamistavasta.



#### Taulukko 4. Valmennuksen aikana toteutuvan kehittämisen osa-alueet.

1. Valmennukset 2–3/4	
Tavoitteet	Kootaan yhteen työyhteisössä tehtyjä kokeiluja, kerätään kokemuksia ja arvioidaan tuloksia
Toimijat	Koko työyhteisö, esimiehet ja johdon edustajat.
Ehdot	Valmennukseen osallistuvat ovat tehneet sovittuja asioita arkityössään, ovat valmiit jakamaan niitä ja ratkaisemaan edelleen.
Tulokset	Syntyy ratkaisuja, joiden avulla työhyvinvointi lisääntyy.

Lähiesimiehet osallistuivat pääsääntöisesti kaikkiin työpajapäiviin. Tämä osoittautui valmennusten onnistumisen ja tulosten saavuttamisen kannalta erittäin tärkeäksi. Esimerkiksi erilaisten kokeilujen toteuttaminen ja niihin liittyvistä tehtävistä ja työnjaoista oli helppo sopia, kun esimieheltä saatiin muutuskokeiluihin hyväksyntä ja tukea. Usein kokeilujen toteuttaminen edellyttää, että työajasta on mahdollista irrottaa aikaa sovittujen tehtävien tekemiseen. (Vuokila-Oikkonen ym. 2016)

Yhdessä valmennuksessa esimiehille ja johdolle järjestettiin oma erillinen työpajapäivä (Taulukko 5), jossa käsiteltiin ensimmäisellä tapaamiskerralla asetettuja tavoitteita koko työyhteisölle. Esimiesten ja johdon erillinen valmennus on tarpeen erityisesti silloin, kun työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät vaihtelevat organisaation eri toimialueilla. Yleisiä koko työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä on tarkasteltava eri työntekijäryhmien näkökulmasta. Esimiehille ja johdolle suunnatussa valmennuskerrassa korostettiin itsenäisen ja omatoimisen työotteen merkitystä eri työntekijäryhmien työssä. Osittain tämä teema toi esille myös esimiestyön kuormittavuuden. Kun eri työntekijäryhmien työtehtävissä on paljon muutoksia ja toimenkuvat eivät ole kovin selkeitä, esimiestyön vaatimukset kasvavat.



## Taulukko 5. Esimiehille ja johdolle suunnatun valmennuksen osa-alueet.

Esimiesten johdon valmennus	
Tavoite	Johdon tukeminen työhyvinvoinnin edistämisessä
Toimijat	Johto ja esimiehet
Ehdot	Johto kokee tarpeen valmennukseen työyhteisön valmennusprosessin aikana.
Kuvaus	Syntyy ratkaisuja, joiden avulla johtajuus ja esimiestyön hyvät käytännöt työhyvinvoinnin edistämisessä jäsentyvät ja konkretisoituvat.

### 3.4 Työhyvinvointia edistävien käytäntöjen arviointi ja juurtuminen

Valmennuksista kerättiin palautetta ja palautteena osallistujat kuvasivat kokemusta valmennuksesta esimerkiksi seuraavasti: *”Prosessi on ollut hyvä, vuosia on ollut paha olo ja nyt ollaan menty eteenpäin”*. Tärkeänä koettiin myös, että puhutaan siitä, mistä pitääkin, prosessi etenee ja valmennus on konkreettista: *”On menty tehokkaasti asiaan, pidetty kiinni suunnasta ja prosessista, työskentely on ollut tarpeeksi konkreettista.”* Lisäksi työyhteisön ulkopuolelta tulevat valmentajat ovat merkityksellisiä: *”Ulkopuolelta työyhteisön tulevat kouluttajat ovat olleet hyviä”*. Työntekijöiden kokemuksen mukaan tärkeää on saada toimia yhdessä ja keskustella tasavertaisesti: *”Tiiminä on oltu yhdessä ja keskusteltu tasavertaisina”*.

Voimavaravalmennuksen viimeisellä kerralla kootaan yhteen saavutetut tulokset ja arvioidaan eri kokeiluista syntyneitä kokemuksia sekä tuloksia (Taulukko 6). Tärkeää on, että tuloksia käsitellään mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti, joka helpottaa työkäytäntöihin liittyvän jatkokehittämisen ja juurruttamisen. Yhdessä valmennuksen kohdeorganisaatiossa toivottiin työpajatyöskentelyn jatkumista juuri työkäytäntöjen muutosten varmistamiseksi. Viimeisen varsinaisen valmennuskerran jälkeen sovittiin kaksi uutta tapaamista puolen vuoden päähän. Näillä valmennuskerroilla käytiin läpi uusien työkäytäntöjen juurruttamisen haasteita ja niihin liittyviä mahdollisia ratkaisumalleja.



**Taulukko 6. Valmennusten tulosten juurruttamisen osa-alueet.**

Juurtumisen varmistaminen	
Tavoite	Valmennusprosessin aikana saatujen työhyvinvointiin liittyvien ratkaisujen juurtuminen osaksi toimintaa.
Toimijat	Organisaation työntekijät johto/esimiehet mahdolliset sidosryhmät esim. palvelukodin asukkaiden omaiset.
Ehdot	Uusien ratkaisujen juurtumisessa käytäntöön tarpeellisuus todetaan ja siihen voidaan sopia valmennustapaaminen. Syntyneitä muutosta dokumentoidaan ja koko prosessin ajan huolehditaan muutoksen kokeilemisesta ja arvioinnista käytännössä.
Kuvaus	Valmennuksen sisältö rakentuu prosessin aikana syntyneiden ratkaisujen toimivuuden tarkastelusta toiminnallisesti ja yhteistoiminnassa.

#### 4. Voimavaramalli työhyvinvoinnin kehittämisessä

Artikkelissa on kuvattu voimavaramalli työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kehittämisen aikana ja sen tuloksena mukana olleet työyhteisöt saivat välineitä tarkastella ja kehittää työtään omista lähtökohdistaan. Valmennuskertojen tavoitteena oli tehdä näkyväksi työhön liittyviä pulmakohhtia ja löytää niihin ratkaisuja. Työntekijät ja esimiehet kokeilivat erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja konkreettisissa työtilanteissa. Lisäksi valmennuksissa arviointiin kokeilujen toimivuutta työyhteisöjen uusina käytäntöinä. Tärkeää oli saada kokemuksia muutosten, myös pienten, vaikutuksista työhön ja työhyvinvointiin. Parhaimmillaan valmennus käynnisti muutosprosessin työn kehittämisessä. Juurtumisen merkitystä korostettiin työkäytäntöjen muutoksessa. Parhaimmillaan valmennusprosessin tulosten vaikutusten arviointi ja työn edelleen kehittäminen osana työhyvinvointia jää työyhteisön osaamiseksi. Työyhteisöt, jotka halusivat tehdä kehittämistä näkyväksi toimintaympäristössään, saivat siitä myös laajemmin positiivista palautetta.

Kehittämistyössä tarkastelun kohteena olivat laajasti työelämä ja sen eri ulottuvuudet. Juha Siltalan (2004) 'Työelämän huonontumisen lyhyt historia' kuvataan työn muutosta: ennen lamaa (vuonna 1992) oli tärkeää, että työt saatiin valmiiksi, työilmapiiriä kuvattiin leppoisaksi ja työstä nautittiin. Nykyään työelämässä korostuu tehokkuus, jossa "heikoin lenkki ää-



nestetään ulos”. Yhä harvempi voittaa ja useimmat häviävät. Aikaisemmin työ vahvasti identiteettiä. Nykyään tulisi olla koko ajan enemmän ja muuta kuin on ja työn suorittamiseen ei olla tyytyväisiä. Ihmiset kokevat stressiä, uupumusta ja masennusta. Edellä mainituista on tullut kansansairauksia. Artikkelissa kuvatussa työhyvinvoinnin kehittämisessä tuloksena mahdollistettiin työntekijän identiteetin vahvistuminen. Työntekijät ovat itse työssä parhaita asiantuntijoita ja kehittäjiä. Usein kuulee myös sanottavan, että tärkeää on tulla kuulluksi omassa työssään. Tässä kehittämishankkeessa työntekijän kuulluksi tuleminen oli avain muutokselle.

Artikkelissa kuvattu valmennusprosessi tuo yhden prosessin ja menetelmän työhyvinvoinnin kehittämiseen. Prosessin kesto suunniteltiin yhdessä tilaajan kanssa. Kokemuksemme mukaan 3–6 kertaa on sopiva määrä. Yksi valmennus kerta kestää 4–6 tuntia ja mukana on koko työyhteisö; työntekijät, esimiehet ja johto. Mikäli johto ei ole koko prosessin aikana mukana, on olennaista, että he ovat mukana ensimmäisellä ja viimeisellä kerralla. Johdon mukana olo varmistaa muutoksen mahdollisuutta (Vuokila-Oikkonen ym. 2016).

Työhyvinvointivalmennus perustuu ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen. Ratkaisukeskeisyyden näkökulmasta nojaututaan seuraaviin taustaoletuksiin. Ihmisillä on kykyjä ja taitoja ratkaista ongelmia ja luoda uusia ratkaisumalleja. Tavoitellun tuloksen hahmottaminen on avain tulevaisuuteen. Valmennuksessa rakennetaan yhdessä toivottava tulevaisuus ja tavoitteet. Tämän hetken ja tulevaisuuden mahdollisuudet eivät ole riippuvaisia menneisyyden tapahtumista. Menneisyyttä voidaan tarkastella voimavaranäkökulmasta ja positiivisista työhön liittyvistä tapahtumista, joita voidaan hyödyntää muutoksessa. Artikkelissa kuvattu jana-työskentely on esimerkki siitä. Ihmisten erilaisuus on hyödyllistä ja toivottavaa. Se luo parhaimmillaan moniäänisyyttä myös ratkaisujen suhteen. Ratkaisupuhe luo ratkaisuja ja siten ongelmapuhe luo uusia ongelmia. Tärkeää on muistaa, että tavoiteltu tulevaisuus, siis työssä tapahtuva muutos, on jo monelta osin olemassa. Tulevaisuus ei tule itsestään, vaan se luodaan yhteisellä tekemisellä. Siten tarvitaan prosessi ja tietoista työskentelyä tavoitteen saavuttamiseksi. Artikkelissa kuvattua prosessia voidaan näin hyödyntää työkäytäntöjen muutoksessa. Prosessi, jossa työtä tarkastellaan työssä ja valmennuksessa varmistaa muutosta ja työn kehittämistä (Vuoki-





la-Oikkonen & Pätynen 2017). Olennaista on luottaa siihen, että ihmisillä ja organisaatioilla on enemmän voimavaroja kuin he itse olettavat (Keskitalo & Vuokila-Oikkonen 2018).

Kuvatussa valmennusprosessissa sitouduttiin näkemyksiin siitä, että ratkaisu- ja voimavaravalmennuksessa syntyneet muutokset luovat parhaimmillaan menestyvän työyhteisön piirteitä. Menestyvässä työyhteisössä on luotu toimivat työkäytännöt, jonka seurauksena toiminnan tulos on laadukasta. Työntekijät myös kokevat työssään arvostusta ja viihtyvät työyhteisössä. Jokainen työntekijä tekee työnsä hyvin, on vastuullinen sekä kehittää työtään ja työympäristöään yhdessä muiden kanssa. Hyvässä työyhteisössä jokainen tukee toinen toistaan ja kaikkien osaamista hyödynnetään. Jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on mahdollisuus osallistua työtä, sen tavoitteita ja suuntaa koskevaan keskusteluun. Ristiriidat ratkaistaan viipymättä. Pelisäännöt on sovittu yhdessä ja niitä noudatetaan. Esimies käy aitoa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa ja huolehtii, että fyysiset ja psyykkiset olosuhteet ovat sellaisia, että ne tukevat sujuvaa työntekoa. (Rauramo 2013.) Ratkaisu- ja voimavara valmennus kohdistui tässä kehittämissä hankkeessa konkreettisiin asioihin työyhteisössä, jolloin muutos tuotti työn kehittämistä. Siten voidaan todeta, että työhyvinvoinnin kehittäminen on osa työn kehittämistä ja päinvastoin (Hyväri ym. 2017).

Vaikka työ ja sen tekijät ovat muuttuneet ja työelämään tulee uudet sukupolvet, johtajuudelta edellytetään muutosta. Autoritaarisesta johtamisesta siirrytään jaettuun ja voimaannuttavaan johtamiseen. Johtaja ja koko työyhteisö ovat merkittäviä työn merkityksen ja tuloksen näkökulmasta. Verkostomainen toiminta edellyttää tavoitteellisuutta ja luottamukseen perustuvaa keskusteluyhteyttä. Dialogin merkitys, joka tarkoittaa kuuntelemista, puhumista ja moniäänisyyttä, korostuu (Manka & Manka 2016). Tärkeää on, että esimiehet ja johto olivat mukana valmennuksessa. Siten johto ja esimiehet olivat yhdessä luomassa toivottua muutosta työyhteisöön- ja työn tekemiseen (Vuokila-Oikkonen ym. 2016).

Kokemuksemme mukaan joissain tapauksissa tarvitaan johdolle oma valmennus, kuten yhdessä kunnassa tehtiin. Johtamiselle valmennus tuo välineitä tiedolla johtamiseen. Tietojohdamisella viitataan silloin Sitran (2014) määritelmään, jossa tietojohdamisella tarkoitetaan prosesseja



ja käytäntöjä, joiden avulla tietoa kerätään, jalostetaan ja hyödynnetään organisaation sisällä sekä organisaatioiden välisessä kommunikoinnissa. Jalostetun tiedon avulla pyritään luomaan arvoa, jota käytetään hyväksi päätöksenteossa. Tietojohdaminen on strategisen johtamisen tuki, ja strategista tietojohdamista ohjaavat organisaation pitkän aikavälin tavoitteet. Tavoitteiden perusteella määritellään johdon tietotarpeet. Tietotarpeiden pohjalta määritellään käytännöt ja prosessit, joiden avulla tarvittavat tiedot pystytään hankkimaan ja jalostamaan johdon tarpeiden mukaisesti.

Voimavara- ja ratkaisukeskeinen työhyvinvoinnin kehittäminen keskittyy työntekijöiden keskinäisten vuorovaikutussuhteiden parantamiseen ja yhteisöllisyyden vahvistamiseen. Täten lähestymistapa soveltuukin erityisesti sellaisiin työorganisaatioihin, joissa yhteistyö ja yhdessä tekeminen on olennainen osa käytännön työtehtäviä. Palvelutuotteita tarjoavat organisaatiot joutuvat hyvin usein jatkuvasti kehittämään ja muokkaamaan palvelujensa sisältöjä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Tämä edellyttää organisaatiolta ja työtiimeiltä kykyä ratkaista joustavasti ja nopeasti erilaisia haasteellisia ja monimutkaisia palvelutuotteisiin liittyviä kysymyksiä.

### Lähdekirjallisuus:

- Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Christensen, M. 2007. Positive Factors at Work. The First Report of the Nordic Project.
- Hyväri, S. 2016. Vertaistuki, yhteisöllisyys ja työhyvinvointi. Teoksessa: R. Gothóni, S. Hyväri, M. Kolkka & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Osallisuus yhteiskunnallisena haasteena – Diakonia-ammattikorkeakoulun TKI-toiminnan vuosikirja 2. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Hyväri, S., Pulkkinen, P. & Vuokila-Oikkonen, P. 2017. Voimavaralähtöinen työ vanhuspalveluissa Ratkes 2/2017, 18–23.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Keskitalo, E. & Vuokila-Oikkonen, P. 2018. Voimavaralähtöisyys sosiaalisen kuntoutuksen viitekehystenä. Teoksessa H. Kostilainen & A. Nieminen (toim.) Sosiaalisen kuntoutuksen näkökulmia ja mahdollisuuksia. Diak Työelämä 13. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Kim Berg, I. 2005 Brief coaching for lasting solutions. Cengage Learning inc.



- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Rauramo, P. 2013. Työhyvinvointi muutostilanteessa. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Helsinki: Art house.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.
- Tamminen, H. 2010. Työhyvinvointia yhteistyöllä. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Vuokila-Oikkonen, P. & Pätynen, P. 2017. Osallistavan yhteiskehittämisen prosessi. Esimerkkinä osallisuutta ja uusia palvelumalleja moniammatillisen palveluohjauksen keinoin (OSUMA) -projekti. Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Vuokila-Oikkonen, P. Onnela, A. & Turunen, T. 2016. Johtajuuden merkitys uuden toimintamallin kehittämisessä palvelujärjestelmään. Teoksessa A. Kettunen, P. Vuokila-Oikkonen & A. Määttä (toim.) Hyvinvointipalvelut toimiviksi. Diak Työelämä 5 Helsinki: Diakonia-ammattikorkeakoulu.
- Vuokila-Oikkonen, P. & Hyväri, S. 2015. Toimijoita osallistava kehittämisprosessi – esimerkkinä Oulun mielenterveyspalvelujen rajapintatyön mallintaminen. Teoksessa R. Gothoni, S. Hyväri, M. Kolkka. & P. Vuokila-Oikkonen (toim.) Osallisuutta, oppimista ja arviointia. Diakonia-ammattikorkeakoulun vuosikirja 2015.
- Vuokila-Oikkonen, P. 2012. Mielenterveyden edistäminen peruskoulun alakoulussa, yläkoulussa, lukiossa, ammatillisessa koulutuksessa ja ammattikorkeakoulussa. Teoksessa L. Kiviniemi et al. (toim.) Piiriltä yliopiston kautta siviiliin. Dosentti Merja Nikkosen juhlaKirja. ePooki 9/2012- Oulun seudun ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystyön julkaisut. <http://www.oamk.fi/epooki/?julkaisu=52>

# 3 UNIANALYYSITEKNOLOGIAN HYÖDYNTÄMINEN TYÖSSÄ KÄYVIEN STRESSIN TUNNISTAMISESSA

*Jennie Nyman, Petteri Koivu, Kaisa Puuronen ja Ulf Meriheinä*

## Tiivistelmä

**T**YÖPERÄINEN STRESSI ON nykyisin yksi työelämän suurimmista haasteista. Tarvitaan uusia menetelmiä ja työskentelytapoja, jotta haasteeseen voidaan tarttua ajoissa, ennen kuin ihmiset jäävät sairauslomalle. Unella ja stressillä on yhtymäkohtia, ja ne vaikuttavat toisiinsa. 'Iällä ei ole väliä' -hankkeen Metropolian osuudessa sovelletaan jo olemassa olevaa unianalyysiteknologiaa ja kartoitetaan, voisiko tämän tyyppisen teknologian avulla saada tukea työperäisen stressin varhaiseen tunnistamiseen. Pilotissa testattiin Muratan unianalyysiteknologiaa työelämässä olevan henkilöryhmän kanssa sekä tutkittiin, miten Muratan unianturilla objektiivisesti mitattu uni yhdistyy subjektiivisesti raportoituun stressiin, unihäiriöihin ja muihin terveyteen liittyviin indikaattoreihin tässä ryhmässä. Yksinään subjektiivinen tieto tai objektiivinen, fysiologisiin oireisiin perustuva tieto ei aina riitä työperäisen stressitilan tunnistamisessa. Näitä olisi sen sijaan hyvä yhdistää, jotta arvio olisi mahdollisimman luotettava, mikä käy myös ilmi tämän pilotin alustavista tuloksista. Tässä pilotissa käytetyssä teknologiassa on potentiaalia varhaisen stressin tunnistamiseen, mutta laitteisto ei pilotissa käytetyssä muodossaan ole täysin valmis käytettäväksi esimerkiksi terveydenhuollossa. Teknologian ympärille tulisi tuotteistaa pilottia selvästi käyttäjäystävällisempi ratkaisu. Vaikka teknologia kehittyy, tuloksia on edelleen tärkeä tulkita yhdessä keskustellen.

## I Johdanto

Työperäinen stressi on nykyisin yksi suurimmista työelämän haasteista, johon on syytä tarttua ajoissa, ennen kuin ihmiset jäävät sairauslomalle. Tämän vuoksi tarvitaan uusia menetelmiä ja työskentelytapoja, jotta stressin ensioireita voidaan tunnistaa ja ennaltaehkäistä sairauslomalle jäämistä. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2017; WHO 2017.) Tarvitaan myöskin uusia välineitä, joiden avulla voidaan tunnistaa terveysriskejä jo varhaisessa vaiheessa. Terveydenhuoltoon kehitetään työskentelymuotoja, joiden avulla ihmisiä voidaan tukea tekemään terveyttä edistäviä valintoja omassa elämässään. Terveyden edistämisen keinoilla pyritään auttamaan ihmisiä ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnistaan ja terve-



ydestään, minkä vuoksi terveys- ja hyvinvointialalla painotetaan entistä enemmän ennaltaehkäisevää toimintaa.

'Tällä ei ole väliä' -hankkeen yhtenä tavoitteena on ollut edistää työhyvinvointia ja vaikuttaa vähentävästi sairauspoissaoloihin. Metropolian hankeosuudessa on ollut tarkoitus soveltaa teknologista innovaatiota työhyvinvoinnin alueella. Lähtökohtana oli hyödyntää jo olemassa olevaa unen analysointiin käytettävää teknologiaa ja kartoittaa, voisiko tämän tyyppisen teknologian avulla saada tukea työperäisen stressin varhaiseen tunnistamiseen ja sen myötä lisätä keinoja tarttua mahdolliseen ongelmaan ajoissa, ennen kuin poissaoloja työstä pääsee syntymään.

Tässä artikkelissa esittelemme Metropolia Ammattikorkeakoulun osuuden lähtökohdat sekä sen, miten pilotti lähti rakentumaan ja miten se lopulta toteutui. Lisäksi tuomme esille alustavia tuloksia, keskustelemme haasteista ja mahdollisuuksista sekä siitä, mitä olisi hyvä tehdä seuraavaksi.

## 2 Työperäinen stressi ja stressin fysiologiset vaikutukset

Työperäistä stressiä tutkitaan paljon. Työperäinen stressi kuuluu tänä päivänä työelämän suurimpiin haasteisiin. Noin puolet työntekijöistä Euroopassa kokee stressin olevan tavallista työpaikoillaan, ja jopa 30 prosenttia kokee terveytensä olevan uhattuna työperäisen stressin takia. Työperäisellä stressillä on tutkitusti vaikutusta henkilön ja organisaation hyvinvointiin sekä kansalliseen talouteen. (Hassard & Cox 2015.)

Työperäinen stressi voidaan määritellä monin eri tavoin, eikä tarkkaa virallista määritelmää vielä ole olemassa. Stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa ihmiseen kohdistuu haasteita ja vaatimuksia enemmän kuin hän pystyy käsittelemään. Työntekijät kokevat esimerkiksi stressiä silloin, kun työssä olevat vaatimukset ovat suuremmat kuin henkilöiden kyky selviytyä niistä. (Hassard & Cox 2015.)

Työperäisen stressin erottaminen muusta stressistä ei ole aina helppoa. Monessa mallissa työperäistä stressiä käsitellään työpaikalla olevana ilmiönä. Työperäistä stressiä voidaan kuitenkin myös tarkastella laajempänä ilmiönä, esimerkiksi toiminnallisen tasapainon näkökulmasta. Koettu epätasapaino arkielämän vaatimusten ja niistä suoriutumisen välillä saattaa johtaa stressikokemuksiin (Christiansen 2009).



Kehomme reagoi stressiin samalla tavalla kuin tuhansia vuosia sitten. Sympaattinen hermojärjestelmä ja ”taistele tai pakene” -reaktio käynnistyvät. Tämä tarkoittaa sitä, että oli sitten kyseessä aidosti hengenvaarallinen tilanne (leijona hyökkää) tai koettu stressaava tilanne (työpaineita, aika ei riitä kaikkeen), keho reagoi samalla tavalla. Lyhytaikaista akuuttia stressiä voi melko helposti mitata esimerkiksi mittaamalla sykettä tai veren adrenaliinitasoa. Pitkäkestoisen stressin fysiologinen mittaaminen on haasteellisempaa osittain siksi, että pitkäkestoisen stressin myötä ihminen alkaa toimia eri tavalla ja myös esimerkiksi uni muuttuu. Keho alkaa myös reagoida näihin muutoksiin. Sykettä ja sykevälivaihtelua suositellaan kuitenkin mitattavaksi, jos epäillä psykososiaalista kuormittumista, kuten työstressiä. (Puttonen 2006.)

### 3 Palautumisen merkitys stressin käsittelyssä

Tutkimuksissa on todennettu, että pitkäjaksoinen stressi voi johtaa kohonneeseen tulehdustilaan kehossa sekä erilaisiin vakaviin sairauksiin, kuten sydän- ja verisuonitauteihin, diabetekseen ja masennukseen. Stressi ei kuitenkaan itsessään ole vaarallista, kunhan ihminen pääsee palautumaan riittävästi. Jos työpäivän aikana ei pääse palautumaan, kasvaa työpäivän jälkeinen palautuminen entistä tärkeämmäksi.

Nukkuessa ihminen palautuu. Keho ja aivot elpyvät unen aikana valvellaolon aiheuttamista rasituksista (Partinen & Huovinen 2007). Voidaan sanoa, että hyvästä palautumisesta ja unesta muodostuu meille perusta, jonka päälle kaikki muu arjen toiminta rakentuu. Häiriintynyt yöuni ja uni- vaikeudet haastavat ihmisen hyvinvointia, elämänlaatua ja toiminnallista tasapainoa. Puutteellinen uni on tutkimusten mukaan yhteydessä erilaisiin sairauksiin, esimerkiksi sydän- ja verisuonitauteihin, diabetekseen, uupumiseen, ja negatiivisiin muutoksiin aivoissa ja aineenvaihdunnassa.

Tervettä unta häiritsevät muun muassa ahdistuneisuus, stressi, kiire, erityyppiset huolet, masennus, ravintotottumukset, ikääntyminen ja työnkuvan muutokset. Myös aikavyöhykkeiden ylitykset ja epäsäännölliset työajat häiritsevät unta (Partinen & Huovinen 2007). Unen määrä ja laatu kärsivät herkästi ihmisen ollessa stressaantunut. Åkerstedtin ym. (2012) tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että pitkäaikainen työperäinen



stressi johtaa lisääntyneisiin uniongelmiin. On myös huomattu, että ahdistus ja masennuksen oireet vaikuttavat henkilöiden unen laatuun ja päivän vireystilaan liittyviin kokemuksiin. Vaikuttaa myös siltä, että huonon unen ja huonon elämänlaatukokemuksen välillä on vahva yhteys. Unen ja levon hyvä laatu ja sopiva määrä tuottavat parhaimmat tulokset, kun taas huonolaatuinen (esimerkiksi levoton) tai liian vähäinen uni saattaa johtaa terveydellisiin haittoihin (Helvig ym. 2016).

Stressin aikana hormonitoiminta kehossamme muuttuu siten, että saamme lisää voimavaroja voidaksemme selviytyä ponnisteluja vaativasta tilanteesta paremmin. Lyhytkestoisessa tilanteesta tämä on hyvä asia; selviämme tilanteesta ja voimme jatkaa elämäämme rauhassa. Pitkäkestoisessa stressitilanteesta kulutamme kuitenkin voimavaramme äkkiä loppuun, ja siitä saattaa seurata uupuminen. Stressiä ja unta säätelevät osittain samat hormonit, ja pitkäaikainen stressitila voi vaikuttaa unen rakenteeseen. Uni muuttuu stressireaktion aikana siten, että syvän unen osuudet vähenevät ja kevyt uni ja valveillaolo lisääntyvät. Tyypillistä on, että stressaantuneen henkilön on vaikea saada unen päästä kiinni illalla ja/tai että hän herää aamuvaihain eikä nukahda enää uudestaan. Jos kyseessä on lyhyt jakso, ei ole syytä huoleen, sillä hyvä uni palaa yleensä, kun stressiä aiheuttava jakso on ohi. Joskus univaikeudet kuitenkin pysyvät, vaikka stressijakso on jo loppunut. Esimerkiksi henkilön ajattelumallit ja pelot siitä, ettei saa nukuttua, saattavat ylläpitää unettomuutta pidempään. (Härmä & Sallinen 2008; Partinen ja Huovinen 2007.)

Voidaan ehkä sanoa, että stressi ja uni kulkevat käsi kädessä. Hyvä uni auttaa palautumaan päivän aikana koetusta kuormituksesta ja stressistä. Åkerstedtin ym. (2007) tutkimuksen mukaan vaikuttaa myös siltä, että häiriintynyt yöuni johtaa uusiin, jopa pitkäaikaisiin sairauslomiin työpaikoilla. Liiallinen stressi vaikuttaa uneen, eikä palautumista voi tapahtua optimaalisesti. Pahimmassa tapauksessa voi syntyä ikävä noidankehä.

## 4 Aikuisen normaali uni

Jotta mahdollisia poikkeuksia voidaan havaita, on tärkeätä ymmärtää niin sanottua normaalitilaa. Seuraavaksi kuvataan lyhyesti terveen aikuisen ihmisen unta.



Sanotaan, että ihminen nukkuu noin kolmasosan elämästään. Unen tarve on yksilöllinen, mutta keskimäärin aikuiset ihmiset tarvitsevat 7–8 tuntia unta. On myös yksilöitä, jotka tarvitsevat vähemmän unta ja joille jopa 4–5 tuntia saattaa riittää. Jotkut puolestaan tarvitsevat yli 9 tuntia. Sanotaan myös, että unen laatu on tärkeämpää tai vähintään yhtä tärkeää kuin unen pituus. Huonolaatuinen uni voi olla esimerkiksi rikkonaista ja katkeilevaa; voi olla, että ihminen herää monta kertaa yön aikana eikä nukahtaa uudestaan. Toisaalta on myös tyypillistä, että unesta havahdutaan hereille yön aikana. Tämä ei ole vaarallista, jos nukahtaa uudestaan muutama minuutin sisällä. (Partinen ja Huovinen 2007; Helvig ym. 2016).

Uni rakentuu erilaisista univaiheista. Jokaisella univaiheella on oma tärkeä tehtävänsä. Ennen ensimmäistä univaihetta on nukahtamisvaihe, joka yleensä kestää alle 15 minuuttia. Univaiheita luokitellaan kirjallisuudessa eri tavoin, mutta pääpiirteet ovat samoja. Ensin vaivutaan pinnalliseen ja kevyeseen univaiheeseen, jossa ihminen ei itse välttämättä miellä nukkuvansa. Tälle vaiheelle tyypillisiä ovat hitaat silmän liikkeet, ja unet tulevat ajatuksenomaisina kuvina. Vaihe kestää muutamasta sekunnista muutamaan minuuttiin. Tämän jälkeen siirrytään toiseen kevyeseen univaiheeseen, josta on myös melko helppo herätä. Tämä univaihe kestää noin 20 minuuttia, mutta samankaltaista unta nukutaan yleensä kaiken kaikkiaan noin puolet yöstä. Tämän univaiheen aikana lihakset rentoutuvat ja ihminen näkee heikkoja unia. Seuraavaksi siirrytään syviin univaiheisiin. Näiden aikana unet jäävät harvemmin mieleen ja ihminen pysyy melkein liikkumattomana. Herättäminen syvistä univaiheista on vaikeaa, ja herätessä olo voi olla kuin humalaisella. Syvän unen ensimmäinen vaihe kestää noin 10 minuuttia ja toinen vaihe noin 55 minuuttia. Syvää unta on yön ensimmäisinä tunteina verrattain enemmän kuin yön toisella puoliskolla. Syvän unen aikana erittyy kasvuhormonia, jota aikuisena tarvitaan muun muassa aineenvaihdunnassa ja lihasvoiman keräämisessä. Päivän aikana tehdyt toiminnot vaikuttavat uneen. On todettu, että esimerkiksi fyysinen rasitus ja saunominen lisäävät syvän unen osuutta. Viimeinen univaihe on REM-uni (*rapid eye movement*). Tälle vaiheelle tyypillisiä ovat nopeat silmänliikkeet, ja vaihetta kutsutaan myös vilkeuneksi. REM-unen aikana sydämen toiminta on epäsäännöllistä ja verenpaine heittelee. REM-uni on aivojen kannalta hyvin vilkasta aikaa, ja se liitetään unien näkemiseen, muistiin,





oppimiseen ja muihin mielen toimintoihin. REM-unta on noin 20–25 % yön kokonaismäärästä. Edellä mainitut univaiheet toistuvat yön aikana yhteensä noin viisi kertaa. (Shneerson 2005; Partinen ja Huovinen 2007.)

Mielenkiintoista on, että vaiheet myös jatkuvat päivän aikana. Tämä siis tarkoittaa sitä, että meillä on noin 1,5 tuntia kestäviä unisyklejä yöllä ja että ne jatkuvat päivän aikana niin kutsuttuina väsymisväleinä. Mitä pidempi aika unesta on, sitä väsyneemmäksi ihminen tulee. Näistä rytmeistä huolehtivat ihmisen erilaiset sisäiset biologiset rytmit sekä ulkoiset rytmit, kuten valo-pimeärytmi. (Green & Wilson 2015.)

Käytännössä unisykkit ja unen tarve voivat näyttäytyä siten, että kun syvän unen tarve on tyydyttynyt alkuyön aikana, ihminen havahtuu helposti hereille kevyemmästä unesta aamuyöstä. Tämä ei siis ole vaarallista, kunhan ihminen nukahtaa nopeasti uudestaan. Päivän aikana voimme yhtä lailla huomata, että olemme hetken ”muissa maailmoissa”, kun tarkkaavaisuutemme herpaantuu. Silloin ollaan hetkellisesti niin sanotussa mikrounessa, jolloin osa aivoista lepää.

Lisäksi on hyvä muistaa, että jokaisella ihmisellä on omat henkilökohtaiset rytminsä, jotka säätelevät unta. On olemassa aamu- ja iltavirkkuja, ja ihanteellisinta on, jos saa elää oman rytminsä mukaista elämää. (Partinen ja Huovinen 2007.)

## 5 Unen sekä stressin objektiivinen ja subjektiivinen mittaaminen

Työperäistä stressiä ja unen laatua arvioidaan enimmäkseen subjektiivisesti erilaisilla kyselyillä tai haastatteluilla, joiden avulla saadaan tietoa henkilön omista kokemuksista. Kuitenkaan tämä ei aina riitä, ja siksi subjektiivisen tiedon hyödyntämistä ainoana tiedonlähteenä on kritisoitu. Kyselykaavakkeen täyttämiseen vaikuttavat helposti esimerkiksi henkilön henkiset kyvyt, hänen tunteensa ja sosiaalinen ympäristönsä. Unikokemukseen saattaa myös vaikuttaa esimerkiksi se, mistä unen vaiheesta henkilö herää aamulla. Saadaksemme luotettavampia tuloksia on ehdotettu käytettäväksi sekä subjektiivisia että objektiivisia eli fysiologisiin mittauksiin perustuvia menetelmiä yhdessä (Kompier 2005; Föhr ym. 2015). Fysiologisten oireiden tutkiminen työperäiseen stressiin ja työterveyteen liittyen on suositeltavaa (Nixon ym. 2011).



Objektiiviset tavat tunnistaa stressiä ovat olleet kiinnostuksen kohteena joissakin tutkimuksissa. Föhrin ym. (2015) tutkimuksen aiheena oli selvittää, miten subjektiivinen itseraportoitu stressi yhdistyy objektiivisesti mitattuun sykevälivaihteluun. Tässä tutkimuksessa löydettiin suora yhteys subjektiivisesti ja objektiivisesti mitatun stressin välillä. (Föhr ym 2015.)

Gidlow ym. (2016) tutkivat hiusten kortisolipitoisuutta ja vertasivat sitä koettuun stressiin. Kortisoli on hormoni, jonka tuotantoa stressi lisää elimistössä. Löydetty yhteys oli heikko. Tutkijat toivatkin esille, että tämä on linjassa useamman tutkimuksen kanssa, joissa on käynyt ilmi, että koetun stressin ja fysiologisten mittausten välillä on usein epä johdonmukaisuutta.

Kirjallisuuskatsauksessa, jossa selvitettiin työhön liittyvien stressitekijöiden ja fyysisten oireiden välisiä yhteyksiä, tultiin muun muassa sellaisiin johtopäätöksiin, että fysiologisten oireiden tutkimusta on syytä jatkaa työterveyden tutkimuksissa. Katsauksessa kävi ilmi, että fysiologisiin oireisiin vaikutti laaja skaala stressitekijöitä ja yhteydet voivat tiivistyä ajan myötä. Tutkimuksessa selvitettiin, että unihäiriöihin ja ruoansulatushäiriöihin yhdistyy suurempi määrä stressitekijöitä kuin muihin tutkittuihin oireisiin. (Nixon ym. 2011.)

Kyselylomakkeiden ja unipäiväkirjojen avulla selvitetään perusteellisesti uneen ja nukkumiseen sekä uni-valvetrytmiin liittyviä asioita henkilön itse kokemina. Unta voidaan mitata subjektiivisten kyselylomakkeiden ja unipäiväkirjojen lisäksi erilaisin objektiivisin tavoin. Koko yön unirekisteröinti voi toteutua unipolygrafia-menetelmän (polysomnografia) avulla joko laajana tai suppeana. Unipolygrafiaan kuuluu muun muassa aivosähkökäyrän (EEG) rekisteröintiä sekä leuanaluslihasten toiminnan, silmien liikkeen, sydämen toiminnan ja hengityksen seuranta erilaisten kehoon kiinnitettävien laitteiden avulla. Laajat koko yön unipolygrafiat antavat paljon tietoa, ja niitä tehdään tänä päivänä muun muassa yliopistollisissa keskussairaaloissa ja unitutkimuksiin erikoistuneissa tutkimuskeskuksissa. Näissä tapauksissa potilas yöpyy unilaboratoriossa. Suppeampia unipolygrafioita voidaan tehdä muualla, ja niitä voidaan myös tehdä kotimitauksina. (Partinen & Huovinen 2007.) Kuvassa 1 näkyy henkilö, johon on kiinnitetty unipolygrafiassa käytettäviä laitteita.





Kuva 1. Unipolygrafiaan tarvittavat laitteet kiinnitettyinä. (Nurmi ym. 2016.)

Aktigrafiaa käytetään myös niin sanottuna lisätutkimusmenetelmänä. Aktigrafi on pieni rannekelloa muistuttava laite, joka mittaa kehon liikettä. Aktigrafilla kerättyä tietoa voidaan käsitellä tietokoneella. Sillä saadaan hyödyllistä tietoa uni-valvorytmistä, ja esimerkiksi viivästyneen unijakson selvittämisessä se on hyvin tärkeä. (Partinen & Huovinen 2007.)

Ballistokardiografiset (BCG) menetelmät ovat osoittaneet mahdollisuuksia; ne ovat suhteellisen halpoja, helppokäyttöisiä ja kotiympäristöön soveltuvia. Metodista on kehitetty jo 1970-luvulta saakka, ja se perustuu kehoon syntyviin mekaanisiin voimiin. Uusien signaalikäsittelytapojen myötä BCG-metodista on muodostumassa hyvä ja luotettava väline unen analysointiin (Paalasmaa 2014; Nurmi ym. 2016).

Ballistokardiografiassa sänkyyn kiinnitetty anturi (kuva 2) mittaa henkilön jokaisen sydämenlyönnin, sen ajankohdan ja suhteellisen voimakkuuden. Yleensä henkilön liikkeessä sydämenlyöntejä ei pystytä mittaamaan, mutta liiketietoa voidaan hyödyntää unianalyysissä. Mitattavan sykevaihtelua käytetään palautumistilan ja univaiheen määrittelyyn. Palautumistila lasketaan nopean ja hitaan sykevaihtelun suhteena kompensoituna hengityksen syvyydellä, koska hengitys moduloi suoraan nopeaa sykevaihtelua. Näin saadaan hyvä arvio palautumistilalle. Univaihe lasketaan palautumistilasta ja sen muutoksista sekä hengityksen rytmistä, syvyydestä ja niiden muutoksista. BCG:n unianalyysi raportoi sekunti sekunnilta palautumisti-

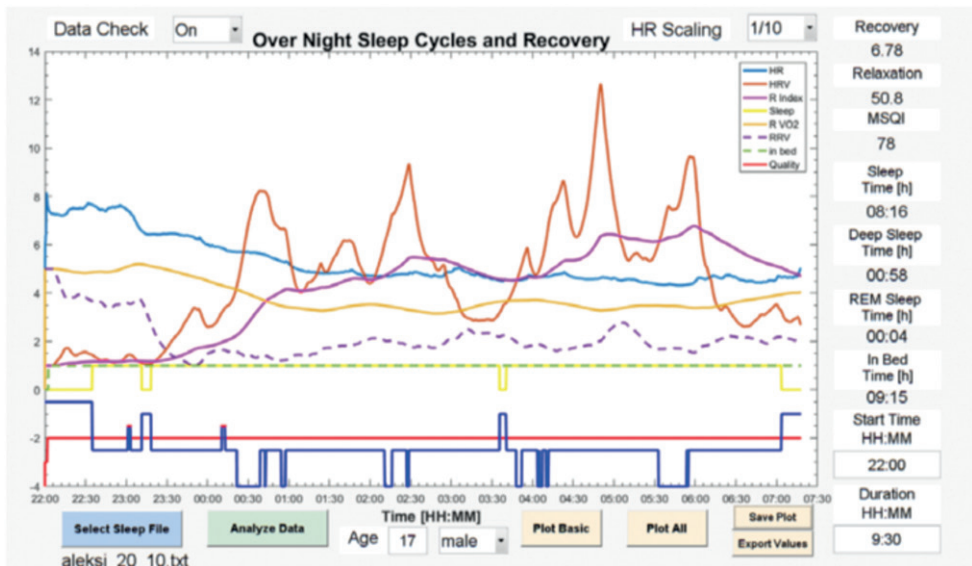


lan ja univaiheen, yön aikaisen maksimaalisen palautumisen suhteellisen ja absoluuttisena arvona sekä kumulatiiviset unimäärät (syvä, kevyt ja REM uni). (Kuvio 1.)



Kuva 2. Ballistokardiografian anturi kiinnitettynä sairaalasänkyyn. (Murata Manufacturing Co.)

Koska ballistokardiografiassa ei kosketa mitattavaan henkilöön, mitaus ei normaalisti häiritse unta toisin kuin polysomnografiassa voi käydä. Näin henkilön normaalin unen ja siihen liittyvien mahdollisten patologisten ilmiöiden mittaaminen on mahdollista. Aktigrafiaassa päätellään unen tila pelkästään liikkeestä, kun taas BCG:ssä liikkeen lisäksi hyödynnetään tietoa ihmisen autonomisen hermoston tilasta.

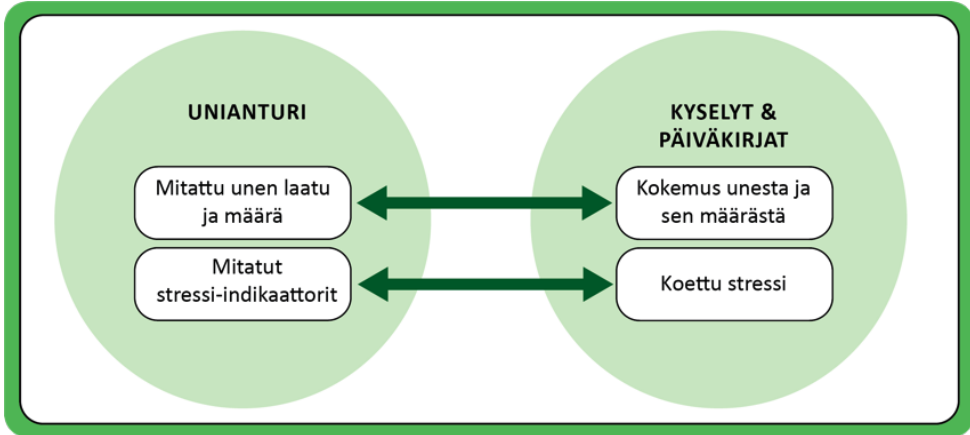


Kuvio 1. Esimerkki yhden yön mittauksesta.



## 6 Pilotointi

Osana 'Iällä ei ole väliä' -hanketta toteutettiin pilotti, jossa testattiin Muratan unianalyysitekniologiaa työelämässä olevan henkilöryhmän kanssa sekä tutkittiin, miten Muratan unianturilla objektiivisesti mitattu uni yhdistyy subjektiivisesti raportoituun stressiin, unihäiriöihin ja muihin terveyteen liittyviin indikaattoreihin tässä ryhmässä (Kuvio2).



Kuvio 2. Pilotin keskiössä on tutkia kuinka unianturimittauksesta jalostettu tieto vastaa tutkimushenkilön kokemuksia.

Hankkeen ensimmäisen vuoden aikana pilottia suunniteltiin, laitteistoa testattiin ja yhteistyökuvioita luotiin Linköpingin yliopiston kanssa. Toisen vuoden aikana suunnitelmat konkretisoituivat, yrityksen valinta toteutui, haettiin eettistä toimilupaa ja käynnistettiin ensimmäinen pilottivaihe. Kolmannen vuoden aikana toteutettiin toinen pilottivaihe, palautekeskustelut ja analyysit lähtivät käyntiin. Myös raportointi on kolmannen vuoden aikana keskiössä. (Kaavio 1).



**Kaavio 1. Unianalyysitutkimuksen aikataulut.**

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä hankkeeseen osallistuneen yrityksen kanssa. Yrityksen kaikille työntekijöille (N=72) lähetettiin henkilö-  
töpalvelujen kautta kutsu osallistua tutkimukseen. Kaikki kiinnostuneet osallistuivat ryhmätapaamiseen, jossa he saivat yksityiskohtaista tietoa tiedonkeruuprosessista. Suostumus kerättiin osallistujilta myös kirjallisena. Tietoa kerättiin kahdessa vaiheessa: lokakuussa 2017 ja tammikuussa 2018. Kumpikin tiedonkeruu koostui ryhmätapaamisesta, jossa täytettiin tutkimuksen aiheisiin liittyviä kyselyitä, sekä viikon mittaisesta unianalyysivaiheesta. Unianalyysivaiheen aikana osallistujat käyttivät Muratan SCA11H -unianalyytilaitteistoa sekä raportoivat uneen ja stressiin liittyviä kokemuksiaan päiväkirjamuodossa. Toisen mittausvaiheen yhteydessä osallistujia pyydettiin myös tuomaan esille, mikäli heidän työtilanteessa tai henkilökohtaisessa elämässä oli tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka saattoivat vaikuttaa mittaustuloksiin. Helmikuussa 2018 osallistujilla oli vielä mahdollisuus osallistua yksilölliseen palautekeskusteluun.

Lokakuun 2017 tiedonkeruuseen ilmoittautui mukaan 39 osallistujaa. Kaikki osallistujat täyttivät tutkimukseen liittyviä kyselyitä työkyvystä,



koetusta stressistä, masennusoireista, uniongelmistä ja elämänlaadusta. Ryhmätapaamisessa osallistujia ohjeistettiin unianalyysivaiheeseen, ja jokainen osallistuja sai mukaansa Muratan SCA11H -unianalyysilaitteiston sekä uni- ja stressipäiväkirjan.

Anturi eli liiketunnistin, joka laitettiin petauspatjan alle, ei yksinään pysty tallentamaan mittausdataa vaan tarvitsee tätä varten erillistä laitteistoa ja ohjelmistoa. Kommunikaatio tapahtuu WiFi-yhteyden kautta, mikä teoriassa tarjoaa useita mahdollisuuksia datan keruun toteuttamiseen, kuten suoran yhteyden Internet-serverille tai mobiiliapplikaation. Käytännössä Internet-pohjainen ratkaisu olisi kuitenkin vaatinut käyttäjältä hankalaa yhteyskonfigurointia sekä varmatoimista langatonta yhteyttä anturin kuuluvuusalueella. Mobiiliapplikaatio olisi käyttäjälle helpompi ottaa käyttöön, mutta tarvittavan ohjelmiston tekeminen usealle eri alustalle ja etenkin niiden testaaminen todettiin mahdottomaksi tämän tutkimuksen puitteissa. Emme voineet myöskään olettaa, että kaikilla osallistujilla olisi ennestään tarvittava laitteisto. Molemmat edellä mainituista ratkaisuista olisivat myös Internet-pohjaisuutensa vuoksi olleet vaikeampia toteuttaa riittävän tietoturvan takaamiseksi. Anturin mukana päätettiin toimittaa esivalmisteltu Raspberry Pi -pohjainen minitietokone, joka toimi WLAN-tukiasemana anturille ja sen sisältämä muistikortti tallennustilana BCG-datalle.

Ennen pilotin alkua laitepareja testattiin kolmessa eri sängyssä. Näistä kahdessa tulokset vastasivat nukkujan kokemuksia ja tiedot tallentuivat ongelmitta. Kolmannessa testitapauksessa kalibraatiota ei saatu suoritettua loppuun johtuen sängyn poikkeuksellisesta rakenteesta. Kuutta laiteparia testattiin myös toimistoympäristössä parin viikon ajan, jotta mahdolliset pidemmän ajan kuluessa esiintyvät ongelmat tiedonkeruussa tulisivat esille. Mitään ongelmia ei tässä vaiheessa kuitenkaan havaittu.

Unianalyysilaitteen käyttöönotto edellyttää laitteen kalibrointia eli asentamista ja hienosäätöä osallistujan omassa nukkumisympäristössä. Kalibroinnin onnistuminen on kriittistä onnistuneen unidatan keräämisen mahdollistamiseksi, ja tässä ryhmässä oli odotetusti muutamia epäonnistuneita kalibrointeja. Epäonnistuminen voi johtua esimerkiksi anturin liikkumisesta kalibraation aikana tai sen jälkeen, virheellisestä asettelusta tai sängyn huonosta soveltuvuudesta teknologialle. Muutamassa tapauksessa



kalibraatiota on jouduttu yrittämään useita kertoja, ja on todennäköistä, että lopullinen, laitteen mielestä onnistunut kalibraatio ei tällöin ollut täysin optimaalinen. Seuraavassa tiedonkeruussa suositeltiin myös kiinnittämään huomiota anturin pysymiseen paikoillaan, tarvittaessa esimerkiksi teipin avulla.

Viikon mittaisessa mittauksessa tuli esiin myös laitekohtaisia vikoja, jotka johtivat mittausdatan menettämiseen osalta ajasta. Mittausjakson jälkeen kävi ilmi, että antureissa käytetyssä sulautetussa ohjelmistossa oli vika, joka ilmeni tiettyjen laiteyhdistelmien kanssa. Toista mittausvaihetta varten tämä ohjelmisto päivitettiin uudempaan versioon kaikissa antureissa. Päivitetyn ohjelmiston myötä anturiyksiköt toimivat testeissä ongelmitta.

Osa osallistujista päätti myös keskeyttää osallistumisensa eikä osallistunut unianalyysivaiheeseen ollenkaan. Kokonaisen viikon kestäviä onnistuneita mittauksia saatiin lokakuun tiedonkeruuvaiheen yhteydessä yhteensä 15 kpl. Huonon kalibraation takia epäonnistuneita mittauksia oli 7 kpl, ja yhteensä 11 mittauksesta jäi huomattava osa datasta keräämättä.

Edellä mainitun anturipäivityksen lisäksi pyrittiin myös parantamaan tallennetun datan laatua säätämällä kalibrointiparametreja etukäteen. Mikäli ensimmäisen tiedonkeruun yhteydessä oli saatu sen verran dataa, että laitetta oli ollut mahdollista esikalibroida, osallistuja sai valmiiksi kalibroidun laitteen mukaansa. Esikalibrointi tehtiin Muratan "Intelligent Calibration" -ohjelmaa käyttäen. Kyseinen ohjelma optimoi kalibraatioparametrit edellisten mittaustulosten perusteella. Paras tulos saavutettaisiin, mikäli prosessi voitaisiin toistaa useita kertoja (esimerkiksi joka päivä), mutta tämän pilotin tapauksessa se voitiin tehdä vain kerran mittausjaksojen välissä. Jos sänky tai patja oli vaihtunut edellisen jakson jälkeen, osallistuja joutui kuitenkin kalibroimaan laitteen uudestaan.

Kuten aikaisemmin todettiin, muutama osallistuja jäi pois, ja tammi-kuun 2018 tiedonkeruuseen osallistui 36 osallistujaa. Osallistujat vastasivat kyselyihin ja saivat toistamiseen mukaansa unianalyysilaitteiston sekä uni- ja stressipäiväkirjan. Myös tällä jaksolla tuli esille laitekohtaisia vikoja, jotka johtivat datan menettämiseen. Kokonaisen viikon kestäviä onnistuneita mittauksia saatiin toisessa vaiheessa 23. Vaihtelevalla signaalilla oli 3 mittausta ja huonolla signaalilla 2 mittausta. Lisäksi oli 2 vajaata mittausta





(vain yhden yön mittausta) sekä 6 mittausta, jossa ei ollut dataa ollenkaan. Osa oli tietoisesti jättäytynyt pois unianalyysistä ja osa laitteista ei jostain syystä kerännyt dataa ollenkaan.

Kaikki tiedonkeruussa käytetyt laitteet testattiin ja todettiin toimiviksi ennen osallistujille toimitusta, mutta toimintavarmuus osoittautui testaajien käytössä varsin heikoksi. Syitä tähän ei ole pystytty varmistamaan, sillä havaittuja virhetilanteita ei pystytty toistamaan yrityksistä huolimatta. Todennäköisesti ongelma liittyy jollain tapaa langattomaan yhteyteen sen ollessa ainoa tekijä, joka voisi vaihdella eri käyttöympäristöjen välillä. Yksi datankeruulaitteista ei myöskään enää käynnistynyt palatessaan testausjaksolta.

Helmikuussa 2018 kaikki halukkaat osallistujat saivat henkilökohtaista palautetta. Palautekeskusteluun varattiin 20 minuuttia osallistujaa kohti, jonka aikana kävimme yhteenvedonomaaisesti läpi kyselyitä ja unianalyysijä. Kaiken kaikkiaan 30 osallistujaa osallistui palautekeskusteluun kasvotusten, ja muutamalle estyneelle annettiin mahdollisuus osallistua puhelimitse. Tähän mahdollisuuteen tarttui 3 osallistujaa. Palautekeskustelun yhteydessä pyydettiin myös osallistujia kommentoimaan, mikäli unianalyysijakso, itse laite tai päiväkirja vaikutti heidän uneensa tai stressiinsä jakson aikana.

Huhtikuussa 2018 toimitettiin myös toteutukseen osallistuneen yrityksen henkilöstöpalveluille ryhmätasoinen yhteenvedo. Yhteenvedossa kävivät ilmi kyselyvastaukset ja -pisteet sekä osioita unianalyysivaiheesta ryhmätasolla siten, että yksilöitä ei voitu tunnistaa. Henkilöstöpalveluista luvattiin toimittaa yhteenvedo eteenpäin kaikille osallistujille.

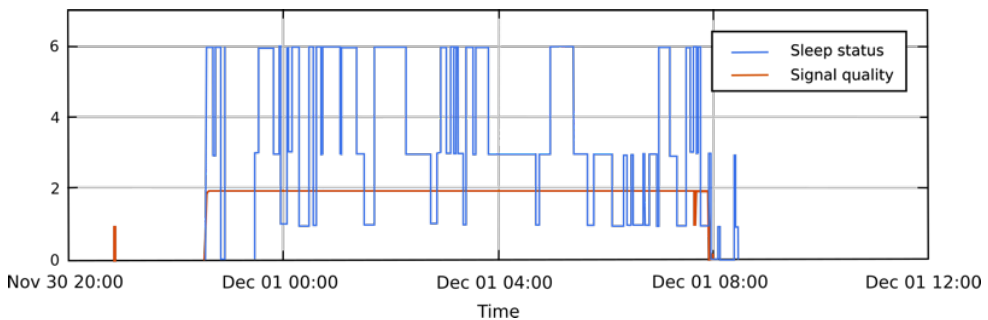
## 7 Keskustelua alustavista tuloksista

Tässä osatoteutuksessa oli tarkoitus soveltaa teknologista innovaatiota työhyvinvoinnin alueella. Tavoitteena oli hyödyntää jo olemassa olevaa unianalyysiteknologiaa ja selvittää, voisiko tämän tyyppisen teknologian avulla saada tukea työperäisen stressin varhaiseen tunnistamiseen. Tässä osiossa keskustellaan pilotin myötä esille tulleista alustavista näkökulmista koskien teknologian soveltamista ja hyödyntämistä.



## 7.1 Unianalyysilaitteiston soveltaminen käytäntöön

Ennen varsinaisen pilotin aloittamista laitteita ja niiden käyttöönottoon liittyvää ohjeistusta testattiin muutamalla henkilöllä. Laitteita testattiin sekä henkilöiden aidossa nukkumisympäristössä sekä pitkäkestoisemmin toimistoympäristössä. Näistä onnistuneista kokeiluista huolimatta menetti paljon dataa ensimmäiseltä mittausjaksolta. Toisella jaksolla tilanne oli jo paljon parempi. Laite oli silloin päivitetty, esikalibrointia oli ollut mahdollista tehdä ja laite sekä mittaaminen olivat myös osallistujille paljon tutumpia. Tämä näkyy esimerkiksi signaalin laadussa. Laitteen signaali on hyvä silloin kun signal quality -viiva on tasaisesti tasolla 2 mittauksen aikana (kuvio 3).



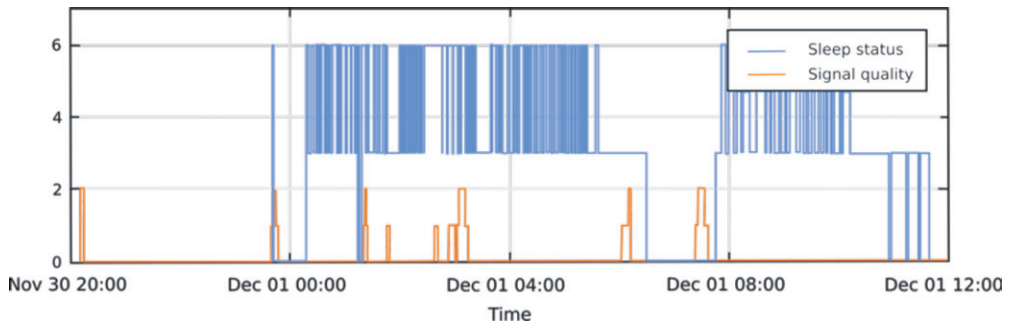
**Kuvio 3. Esimerkki hyvänlaatuisesta signaalista.**

Laitteen kehittäjien mukaan signaalin tulisi olla vähintään puolet ajasta tasolla 2, jotta kerättyyn unianalyysidataan voi luottaa. Tietysti mitä parempi signaali on, sen parempi on luotettavuus. Kuviossa 4 on esimerkki huonosta signaalista.

Jotta signaalin laatuun viikkotasolla ja ryhmätasolla olisi mahdollista ottaa kantaa, luotiin neljä kategoriaa, joiden mukaan signaalin laatua luokiteltiin. Kategoriat perustuivat siihen, kuinka suuren osan ajasta signaali oli tasolla 2 kuvissa. Kategoriat olivat seuraavat:

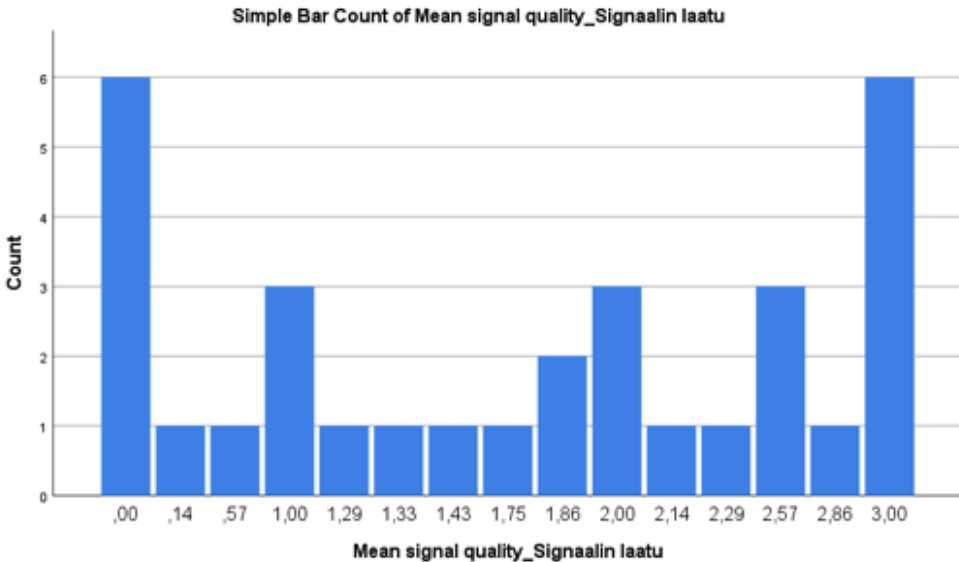
- = alle 30 % ajasta
- 1 = 30–49 % ajasta
- 2 = 50–79 % ajasta
- 3 = 80–100 % ajasta.





Kuvio 4. Esimerkki huonolaatuisesta signaalista.

Kuviossa 5 on tuotu esille signaalin laatu keskimäärin osallistujaa kohti ensimmäisen mittausviikon ajalta. Tässä on huomioitavaa, että kuviossa ovat mukana myös ne mittausjaksot, jotka keskeytyivät, eli joidenkin osallistujien keskiarvo perustuu yhteen yöhön. Tästä kuvasta käy ilmi, että vain 10 osallistujan keskiarvo pääsi hyvään tasoon. Kuviossa 6 näkyy, miten laitteiden päivityksellä ja esikalibroinnilla signaalin laatu oli kehittynyt parempaan suuntaan toisessa mittausjaksossa.

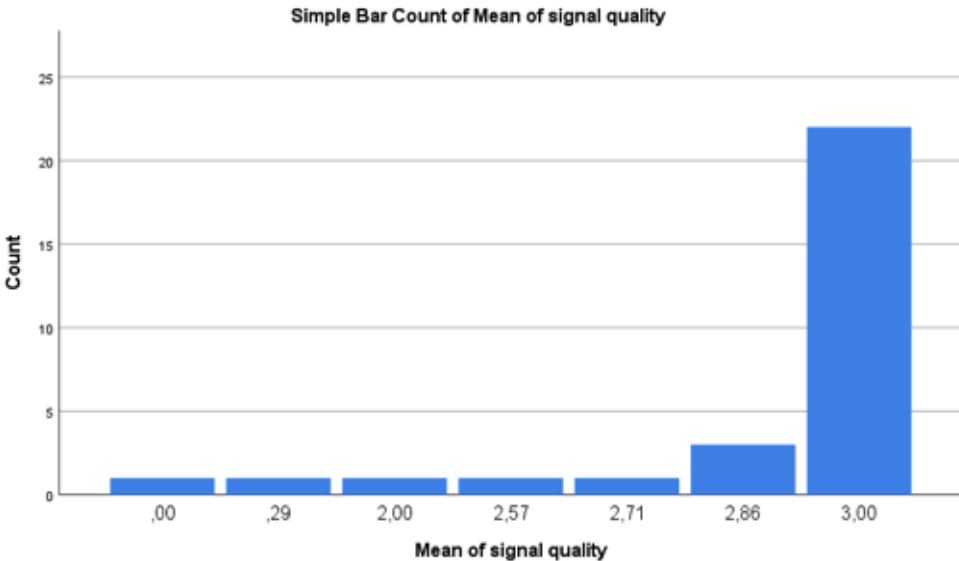


Kuvio 5. Keskimääräinen signaalin laatu ensimmäisen (lokakuu 2017) mittausviikon ajalta osallistujaa kohti.

Tämä viestii siitä, että laitteen käyttöönoton tulisi olla mahdollisimman helppoa ja datan keruuseen liittyviä tietojen menettämisen riskejä olisi tärkeää minimoida tai jopa eliminoida. Nyt saatiin tietoa esimerkik-



si signaalin laadusta vasta koko mittausjakson jälkeen. Yksi ratkaisu voisi olla, että dataa kerättäisiin Internet-palvelimelle mobiilisovelluksen kautta, jolloin asiantuntija voisi seurata datan keruuta reaaliajassa etänä. Tällöin asiantuntija ja käyttäjä voisivat olla yhteydessä, mikäli datan keruussa on haasteita, ja tehdä korjaustoimenpiteitä. Toinen vaihtoehto olisi lisätä älyä datankeruulaitteeseen, jolloin laite osaisi itsenäisesti korjata kalibraatiota keräämänsä datan perusteella ja ilmoittaa käyttäjälle mahdollisesti tarvittavista korjaustoimenpiteistä. Selkeän viestin välittäminen käyttäjälle vaatisi kuitenkin käytännössä näyttöä, jolloin yksinkertaisinta ja taloudellisinta olisi vain jakaa anturin mukana tarkoitusta varten dedikoitu matkapuhelin vaikkapa ilman Internet-yhteyttä.



Kuvio 6. Keskimääräinen signaalin laatu toisen (tammikuu 2018) mittausviikon ajalta osallistujaa kohti.

Tässä tutkimuksessa päätettiin ohjeistaa osallistujia pitämään laitetta käynnissä koko mittausjakson ajan. Osallistuja olisi myös voinut laittaa laitteen tauolle päivän ajaksi ja sitten ottaa sen pois tauolta illalla sänkyyn mennessä. Pilotissa haluttiin kuitenkin minimoida laitteen kanssa toimimista, ettei syntyisi turhaa tiedon menettämistä tai muita vastaavia ongelmia. Pitkäaikaisessa käytössä on kuitenkin tärkeää huomioida myös yksityisyys ja rauhoittaa esimerkiksi seksin harrastaminen ilman, että osallistujan tarvitsee miettiä, millaista dataa laite tallentaa.



Uni- ja palautumisanalyysiä varten ohjelmaan syötetään henkilön sukupuoli ja ikä, joiden perusteella ohjelma laskee arvot. Yksi tähän liittyvä pulma on, että henkilön fysiologinen ikä ei aina vastaa hänen biologista ikäänsä. Jotta henkilötasolla on mahdollista saada vielä luotettavampia arvoja, voi siis olla, että joitain perusmittauksia olisi hyvä tehdä etukäteen ja viedä ohjelmaan. Nyt kahden osallistujan kohdalla laite ei tunnistanut esimerkiksi syvää unta ollenkaan, vaikka päiväkirjatietojen perusteella henkilöt olivat nukkuneet hyvin ja heidän päivänäkainen vireystilansa oli hyvää tai melko hyvää tasoa. Mikäli syvää unta ei olisi ollut koko viikon aikana ollenkaan, tämä olisi myös tullut ilmi heidän päiväkirjamerkinnöistään.

## 7.2 Laitteiston käyttökokemukset

Yksi perustelu laitteen käyttöönotolle on, että se on huomaamaton eikä siten oletettavasti häiritse unta. Kuvassa 1 näkyy henkilö, johon on kiinnitetty unipolygrafia-laitteet. Monen henkilön kohdalla uni häiriintyy varmasti kyseisten laitteiden käytöstä, eikä silloin ole mahdollista saada luotettavaa tietoa normaaliunesta. Lisäksi asiantuntijan täytyy kiinnittää laitteet henkilön kehoon ja pitkäaikainen käyttö tulee sen verran kalliiksi, että se on harvemmin mahdollista. Kuvassa 2 näkyy tässä tutkimuksessa käytetyn laitteen sijoittelu sairaalasängyssä. Pilotissa laite ohjeistettiin sijoitettavaksi petauspatjan alle, lähelle sängyn laittaa ja suunnilleen sydämen korkeudella. Verrattuna kehoon kiinnitettäviin laitteisiin voisi olettaa, että kyseinen laite häiritsee unta merkittävästi vähemmän.

Halusimme kuulla osallistujien näkökulmia tähän asiaan, joten helmikuussa toteutettujen yksilöpalautteiden yhteydessä kerättiin osallistujilta kommentteja siitä, vaikuttivatko laite, päiväkirjat tai muut unianalyysiin liittyvät asiat heidän uneensa tai stressitilaansa mittausjaksojen aikana. Osallistujista noin kolmasosa oli sitä mieltä, että mittaus ei häirinnyt ollenkaan. Tässä ryhmässä useampi teki joitain korjaavia toimenpiteitä, esimerkiksi teippasi laitteen kiinni patjaan, jotta laite ei liikkuisi. Toisaalta osallistujien puoliset saattoivat häiriintyä mittauksesta, vaikka itse osallistujia se ei olisi häiriintynyt. Monen osallistujan kokemus oli, että laite häiritse yöunta ensimmäisellä mittausjaksolla, erityisesti ensimmäiset pari yötä. Mittaaminen oli mielessä ja nukkuminen levottomampaa kuin yleensä. Datankeruulaitteessa oli myös valo, joka saattoi häiritä, kunnes se peiteltiin



tai siirreltiin sängyn alle piiloon. Anturi tuntui lämpimältä, mikä saattoi mietityttää aluksi. Myös päiväkirjat tulivat joidenkin kohdalla mieleen yöllä, koska niihin oli tarkoitus kirjata yöaikaiset heräämiset ja niiden kesto. Osallistujien antaman palautteen perusteella on hyvä huomioida, että vaikka laite itsessään on huomaamaton eikä sitä ole kiinnitetty kehoon millään lailla, sen pelkkä olemassaolo häiritsee joidenkin ihmisten unta. Laitteeseen kuitenkin tottuu jonkin ajan kuluttua. Suurin osa osallistujista ei kokenut laitteeseen liittyviä haasteita enää muutaman mittaussyön jälkeen eikä toisella mittausjaksolla. Unianalyysijaksoa kannattaa siis pitää tarpeeksi pitkänä, jos haluaa saada tietoa henkilön normaaliunesta.

### 7.3 Hyödynnettävyys stressin tunnistamisessa

Voisiko tämän tyyppisen teknologian avulla saada tukea työperäisen stressin varhaiseen tunnistamiseen? Kuten artikkelissa aiemmin todettiin, niin subjektiivinen tieto stressitilaan tunnistamisessa ei aina riitä, vaan subjektiivista tietoa olisi hyvä yhdistää objektiiviseen, fysiologisiin oireisiin perustuvaan tietoon. Lyhytaikaista stressiä voidaan mitata esimerkiksi sykettä mittaamalla. Sykettä ja sykevälivaihtelua suositellaan mitattavaksi, jos epäillään pidempiaikaista henkistä stressiä. Palautuminen on olennaista stressin käsittelyssä, ja jatkuva stressitila johtaa heikompaan palautumiseen. Palautumistila lasketaan Muratan ohjelmistossa nopean ja hitaan sykevaihtelun suhteen kompensoituna hengityksen syvyydellä. Näin saadaan palautumistilalle sellainen arvio, jonka voidaan ajatella olevan luotettavampi kuin pelkästään sykkeeseen tai sykevälivaihteluun perustuva palautumisarvio. Tämä näkökulma puoltaa kyseisen teknologian potentiaalia varhaisen stressin tunnistamisessa.

Yksilöpalautteiden yhteydessä osallistujat saivat mahdollisuuksiensa mukaan nähdä kuvia kahdesta nukutusta yöstä. Tähän pyrittiin valitsemaan kaksi erityyppistä yötä: esimerkiksi yön, jolloin osallistuja oli nukkunut omasta mielestään mahdollisimman huonosti, ja toisen, jolloin osallistuja oli nukkunut mahdollisimman hyvin. Lisäksi keskusteltiin päiväkirjamerkinnoista, erityisesti sellaisista asioista, jotka olivat saattaneet vaikuttaa uneen. Tällaisia asioita saattoivat olla esimerkiksi myöhäisempi nukkumaanmenoaika, alkoholin runsaampi nauttiminen ja liikunta. Lisäksi tarkasteltiin unianalyysikuvista erityisesti palautumisarvoa (recovery)



ja syvän unen osuutta (deep sleep). Joidenkin osallistujien kohdalla löytyi selvä yhteys: huonosti nukuttu yö näkyi alhaisempana palautumisarvona ja pienempänä määränä syvää unta. Kuitenkaan yhteys ei aina ollut aivan niin selvä, vaan syvän unen määrä saattoi olla suunnilleen sama paremmin ja huonommin nukutun yön kohdalla eikä palautumisarvossakaan välttämättä ollut suurta eroa. Tutkimusten mukaan oma kokemus ja fysiologinen palaute eivät aina olekaan linjassa. Sille voi löytyä erilaisia syitä, mutta niiden pohtiminen ei ole mahdollista tässä artikkelissa. Tämän tutkimuksen osallistujille saattoi olla huojentavaa, että laitteen mukaan palautumista tahtuu myös niinä öinä, jolloin oma kokemus unesta ei ollut kovin hyvä.

Työperäisen ja muun stressin erottaminen toisistaan ei tietenkään onnistu laitteen avulla. Kyselyiden vastaukset ja päiväkirjojen merkinnät ovat olennaisia stressien syiden tunnistamisessa niin tässä tutkimuksessa kuin myös esimerkiksi terveydenhuollossa. Aktigrafian käyttö päivän aikana voisi myös auttaa stressitilojen syiden tunnistamista, mikäli subjektiivinen kokemustieto ei tunnu riittävän.

Toisaalta mahdollisia eroja voisi tulla ilmi, jos unianalyysilaitetta käytettäisiin loman aikana ja sitten uudestaan työjakson aikana. Yksilötasolla tarkasteltuna tuli useamman osallistujan kohdalla nimittäin esille, että yöuni oli rauhallisempi ja pidempi viikonloppuna kuin työviikon aikana. On vielä vaikea sanoa, onko laitteen avulla mitattuna nähtävissä ryhmätasoisia eroja näiden välillä ennen kuin tilastotieteelliset analyysit ovat edenneet pidemmälle.

## 8 Päätelmät tähän mennessä

Käytetty laitteisto ei ole nykymuodossaan täysin valmis käytettäväksi esimerkiksi työterveydenhuollon apuvälineenä, eikä sitä ole sellaiseksi tarkoitettukaan. Murata tarjoaa anturin sekä työkalut sen tuottaman datan analysointiin. Käyttöliittymä ja -kokemus on tarkoituksella jätetty kolmansien osapuolien kehitettäväksi. Mitään valmista mittaus- ja analyysipakettia ei tämän pilotin aikana ollut vielä tarjolla, joten toteutimme pilottia varten mahdollisimman yksinkertaisen kokonaisuuden, jonka koehenkilöt saattoivat ottaa käyttöön itsenäisesti.

Tuotteistetussa versiossa laitteiston pitäisi kyetä itsenäisesti ohjeistamaan käyttäjää mahdollisten ongelmatilanteiden yli sekä hienosäätämään



asetuksia automaattisesti kerätyn mittausdatan perusteella. Asennuksen jälkeen käyttäjän tulisi voida unohtaa laitteen olemassaolo kokonaan, eikä tiedonkeruu saisi keskeytyä teknisistä syistä.

Tiedon purku vaati pilotissa paljon manuaalista työtä, mikä ei olisi hyväksyttävää laajempimittaisessa käytössä. Tämä on kuitenkin verrattain helppo automatisoida, mikäli laitteiston osalta on huolehdittu, että mittausdata tallentuu eheänä ja järkevässä muodossa. Vaikka analyysiohjelmisto antaa selkeitä numeroarvoja esimerkiksi palautumisesta, vaatii tulosten tulkinta kuitenkin hieman asiantuntemusta, etenkin jos tutkittava henkilö on fysiologisesti muista ikäisistään poikkeava. Tämän yksilöllisen vaihtelun huomioiminen on haastavinta automatisoida. Lisäksi mittaustuloksia tulee verrata subjektiivisiin kokemuksiin, jotta kokonaiskuva stressistä ja sen syistä voitaisiin hahmottaa.

Tilastotieteelliset analyysit siitä, miten Muratan unianturilla mitattu uni yhdistyy subjektiivisesti raportoituun stressiin, unihäiriöihin ja muihin terveyteen liittyviin indikaattoreihin tämän pilottiryhmän kohdalla, on vielä kesken. Vaikuttaa kuitenkin tässä vaiheessa siltä, että hyvin toteutettuna BCG-mittaus voisi antaa hyvää objektiivista tietoa työperäisen stressin kokonaisanalyysin tueksi. Tässä pilotissa yksilöllisellä palautekeskustelulla oli olennainen rooli henkilöiden omien subjektiivisten ja objektiivisten tietojen tulkitsemiseksi ja yhdistämiseksi. Uskoisimme, että vaikka teknologia kehittyy ja ohjelmistot antavat tarkempaa numeraalista tietoa, yhteiseen keskusteluun tulosten tulkintavaiheessa kannattaa varata aikaa myös jatkossa.

### Lähdekirjallisuus:

Christiansen, C. H., Matuska, K., Polatajko, H. J. & Davis, J. A. 2009. Life balance – evolving the concept. Teoksessa Matuska, K. & Christiansen, C. (eds.) Life balance – multidisciplinary theories and research. Thorofare N. J.; Slack Incorporated and AOTA Press, 3–12.

Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto 2017. Psykososiaaliset riskit ja stressi työssä. saatavana osoitteessa: <<https://osha.europa.eu/fi/themes/psychosocial-risks-and-stress>>. Luettu 17.5.2018.

Föhr, T., Tolvanen, A., Myllymäki, T., Järvelä-Reijonen, E., Rantala, S., Korpela, R., Peuhkuri, K., Kolehmainen, M., Puttonen, S., Lappalainen, R., Rusko, H. & Kujala, U. M. 2015. Subjective stress, objective heart rate variability-based stress, and recovery on workdays among overweight and psychologically distressed individuals: a cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology* 10, 39.





Green, A. & Wilson, S. 2015. The reason of sleep: sleep science. Teoksessa Green, A. & Brown, C. (eds.) An occupational therapists guide to sleep and sleep problems. London and Philadelphia; Jessica Kingsley publishers.

Gidlow, C. J., Randall, J., Gillman, J., Silk, S. & Jones, M. V. 2016. Hair cortisol and self reported stress in healthy, working adults. *Psychoneuroendocrinology* 63, 163–169

Hassard, J. & Cox, T. 2015. Work-related stress: Nature and management. Birkbeck College, University of London. Available online at: <[https://oshwiki.eu/wiki/Work-related\\_stress:\\_Nature\\_and\\_management](https://oshwiki.eu/wiki/Work-related_stress:_Nature_and_management)>. Retrieved April 14th 2016.

Helvig, A., Wade, S. & Hunter-Eades, L. 2016. Rest and the associated benefits in restorative sleep: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing* 72 (1), 62–72.

Härmä, M. & Sallinen, M. 2008. Stressi ja unettomuus. Duodecim, Terveyskirjasto. Saatavana osoitteessa: <[http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/fk.koti?p\\_artikkeli=onn00086](http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/fk.koti?p_artikkeli=onn00086)>. Luettu 23.11.2017.

Kompier, M. 2005. Assessing the psychosocial work environment – “subjective” versus “objective” measurement. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 31 (6), 405–408.

Kronholm, E., Partonen, T., Härmä, M., Hublin, C., Lallukka, T., Peltonen, M. & Laatikainen, T. 2016. Prevalence of insomnia-related symptoms continues to increase in the Finnish working-age population. *Journal of Sleep Research* 25 (4), 454–457.

Nixon, A. E., Mazzola, J. J., Bauer, J., Krueger, J. R. & Spector, P. E. 2011. Can work make you sick? A meta-analysis of the relationships between job stressors and physical symptoms. *Work & Stress* 25 (1), January–March 2011, 1–22.

Nurmi, S., Saaresranta, T., Koivisto, T., Meriheinä, U. & Palva, L. 2016. Validation of an accelerometer based BCG method for sleep analysis. Aalto University publication series Science + Technology 7. Available online at: <<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-6842-8>>. Luettu 8.1.2017.

Paalasmaa, J. 2014. Monitoring sleep with force sensor measurement. PhD dissertation, University of Helsinki, Finland.

Partinen, M. & Huovinen, M. 2007. Terve uni. Helsinki: WSOY.

Puttonen, S. 2006. Stressin fysiologiset vaikutukset. *Työterveyslääkäri* 24 (3), 28–31.

Shneerson J. M. 2005. *Sleep Medicine. A guide to sleep and its disorders.* (2nd ed.) Malden: Blackwell.

WHO. 2017. Health Promotion. Available online at: <[http://www.who.int/topics/health\\_promotion/en/](http://www.who.int/topics/health_promotion/en/)>. Retrieved 22.3.2017.

Åkerstedt, T., Kecklund, G., Alfredsson, L. & Selen, J. 2007. Predicting long-term sickness absence from sleep and fatigue. *Journal of Sleep Research* 16 (4), 341–345.

Åkerstedt, T., Nordin, M., Alfredsson, L., Westerholm, P. & Kecklund, G. 2012. Predicting changes in sleep complaints from baseline values and changes in work demands, work control, and work preoccupation – The WOLF-project. *Sleep Medicine* 13 (1), 73–80.



# 4 KOLLEGA SPARRAAJANA – TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMISEN LEARNING CAMPIT

*Marika Lähde ja Jari-Pekka Niemi*

## Tiivistelmä

**T**UOTTAVUUDEN JA TYÖHYVINVOINNIN tasapainoisen yhtälön ratkaiseminen on kriittistä monelle organisaatiolle ja oleellista Suomen kilpailukyvyyn kannalta. Resursseja ei ole koskaan liikaa, perustyö pitäisi hoitaa tehokkaasti, pitää asiakastyytyväisyys korkealla tasolla sekä samalla kehittää ja innovoida uutta. Esimiestyöhön kohdistuu paljon odotuksia erilaisessa työuravaiheissa olevilta työntekijöiltä. Tietoa ja menetelmiä on paljon tarjolla, mutta joskus kollegalta saa parhaat opit ja vinkit esimiestyön haasteisiin.

Ilällä ei ole väliä -hankkeessa Prizztech Oy kehitti Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp -mallia. Campin ideana oli irrottaa esimiehet hetkeksi arjesta kehittämään omaa työtään ja sparraamaan kollegaa. Ryhmissä törmäytettiin eri organisaatioiden esimiehiä ja tavoitteena oli löytää arkeen sovellettavia uusia ratkaisumalleja esimiestyöhön ja työhyvinvoinnin kehittämiseen.

## I Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp konsepti

Ilällä ei ole väliä -hankkeessa kehitettiin ja kokeiltiin uudenlaista kokemuksellista konseptia, jossa esimiehet jakavat osaamistaan ja sparraavat kollegaa luottamuksellisessa ilmapiirissä työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta. Tavoitteena oli, että osallistujat pystyvät paneutumaan pintaa syvemmälle oman työnsä kehittämiseen. Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp -konseptissa kiinnitettiin paljon huomiota toteutustapaan, jossa merkityksellistä oli sisällöllisen rungon lisäksi yhteisöllisyys ja elämyksellisyys.

Useissa tutkimuksissa on todennettu, että yritysten tuottavuus on suoraan yhteydessä siihen, kuinka hyvinvoiva henkilöstö yrityksessä työskentelee. Tuottavuutta ja työhyvinvointia saadaan aikaan organisaatioissa, joissa johtaminen toimii, yrityksen brändi on kiinnostava ja arvot sitouttavia. Hyvä henkilöstökokemus heijastuu suoraan asiakkaisiin ja rakentaa pitkäaikaisia kannattavia asiakkassuhteita.



Hyvä johtaminen liittyy yhä enemmän yksilölliseen johtamiseen, työkaaren eri vaiheiden ymmärtämiseen ja arvostaviin kohtaamisiin. Käskyttävä johtaminen ei enää toimi ja varsinkin työelämään astuvat nuoret arvostavat yritystä, jossa yksilöllä on mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kehittyä siinä ja kokea merkityksellisyyttä työssään. Learning Campeilla mietittiin, mitä tämä tarkoittaa käytännössä ja millaisia haasteita ja onnistumisia esimiehet kokevat työssään.

Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Campeissa tavoitteena oli, että esimiestehtävissä toimivat osaajat vaihtavat johdetusti kokemuksiaan sekä onnistumisista että haasteista henkilöstön motivaation ja innostuksen rakentamisessa, työhyvinvoinnin kulmakivien perustamisessa, onnistuneessa vuorovaikutuksessa, eri-ikäisten henkilöiden elämänhallinnan tukemisessa ja keskinäisessä yhteistoiminnassa. Keskusteluissa keskeistä oli pohtia työhyvinvoinnin ja bisneksen yhteyttä ja toiminnassa hyväksi havaittuja käytäntöjä työhyvinvoinnin teoriasta tulevien herätteiden johdattelemana.

## 2 Learning Camp työskentelymalli

Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp -työskentelyyn kuului alkuhaastattelu, jossa pureuduttiin yrityksen tai organisaation tilanteeseen etukäteen. Varsinaiset Learning Campit olivat 1,5 päiväisiä kestoltaan ja toteutettiin kolmen Campin sarjana muutaman kuukauden aikana.

Learning Camp -ryhmät muodostettiin eri organisaatioissa työskentelevistä esimiehistä. Ryhmiin osallistui noin 12–18 henkilöä kerrallaan. Learning Campeille suositeltiin osallistumaan 2–3 henkilöä samasta organisaatiosta, jotta oivallukset olisi helpompi viedä myöhemmin käytäntöön. Osallistujat edustivat sekä yksityistä että julkisen sektorin organisaatioita. Vuorovaikutus erilaisissa tehtävissä ja eri tyyppisiä organisaatiota edustavien henkilöiden kesken nähtiin työskentelyä rikastavaksi asiaksi.

Oleellista oli, että osallistujat olivat paikalla koko puolitoistapäiväisen Camp -toteutuksen ajan. Ensimmäisenä päivänä työskentely starttasi puolen päivän aikaan ja jatkui iltamyöhään. Osallistujat sitoutettiin yöpymään leiripaikalla, jotta ajatukset saisivat hautua keskeytyksettä. Seuraavana aamuna jatkettiin teeman käsittelyä ja koostettiin saatuja oivalluksia.



Learning Camp -ryhmät loivat työskentelylle omat pelisääntönsä ensimmäisellä kokoontumiskerralla. Ryhmissä keskusteltiin siitä, miten asioita käsitellään, miten työskentelyaikaa kunnioitetaan esimerkiksi pitämällä puhelimet suljettuina ja millaista osallistumista muilta odotetaan. Tämä loi hyvän pohjan työskentelykerroille. Pelisäännöt myös kirjattiin ylös otettavaksi esille seuraavissa tapaamisissa.

Learning Campien suunnittelussa kiinnitettiin paljon huomiota siihen, että osallistujat voisivat olla aidosti läsnä ja keskittyä vuorovaikutukseen. Lisäksi haluttiin tarjota kokemuksellisuutta, yhteisöllisyyttä ja ripaus yllätyksellisyyttä. Näitä elementtejä tuotiin työskentelyyn miettimällä toteutuksessa pienet yksityiskohdat eri tavalla. Osallistujat eivät saaneet käyttöönsä tarkkaa ohjelmaa, esittäytyminen tehtiin hieman eri näkökulmasta kuin aseman perusteella ja työskentelyä maustettiin pienillä yllätyksillä mm. käytettyjen materiaalien osalta.

Alla oleva kuvio (Kuvio 1.) kokoa Työhyvinvoinnin Learning Camp -työskentelumallin ja seuraavassa luvussa avataan tarkemmin Learning Campeilla läpikäytyjä sisältöjä.



**Kuvio 1. Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Camp -työskentelymalli.**



### 3 Learning Campeillä käsitellyjä teemoja

Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Campeillä johtavana ajatuksena oli, ettei työhyvinvointia ja yrityksen tai organisaation perustehtävää eroteta erillisiksi saarekkeiksi. Työhyvinvointi saatetaan joskus käsitellä erillisenä kokonaisuutena, johon kuuluvat säännöllisesti toteutettavat TYKY-toimenpiteet ja työhyvinvointiohjelmat. Learning Campeillä korostui strategisen näkökulman lisäksi se, että työhyvinvointi tehdään arkipäivän teoissa, eikä organisaation perustehtävää ja toiminnan taloudellisia reunaehtoja voi unohtaa työhyvinvointia rakennettaessa.

Osallistujille tehtiin organisaatiokohtaiset haastattelut ennen Learning Campien starttia ja osallistujat saivat myös sähköpostitse etukäteen pohdintatehtävän virittämään ajatuksia tulevaan Learning Campiin. Learning Camp -toteutusten runko rakennettiin ennalta, mutta keskustelun edetessä osallistujille annettiin mahdollisuus syventää heille erityisen kiinnostavia teemoja. Seuraavassa on läpikäyty muutamia sisällöllisiä teemoja, joista Learning Campeillä käsiteltiin.

#### 3.1 Kaikki alkaa kysymyksestä Miksi?

Learning Campit starttasivat aina siitä, mikä on organisaation iso WHY – MIKSI teemme sitä mitä teemme? Mikä on työn tarkoitus ja perustehtävä. Tavoitteena oli kiinnittää huomio asiakasanäkökulmaan ja siihen, että arjessa tehdään yrityksen tai organisaation perustehtävän toteutumista tukevia oleellisia ja tärkeitä tehtäviä. Menestystä voidaan mitata mm. asiakastyytyväisyytenä, henkilöstön hyvinvointina, työn laadukkuutena, kustannustehokkuutena, tuottavuutena, kasvuna ja haluttuna yhteistyökumppanina.

Julkisen sektorin yksiköissä perustehtävä liittyy yhteiskunnalliseen rooliin ja tavoiteeseen, jota ollaan toteuttamassa. Kuntalaiset ovat asiakkaita, joiden tyytyväisyys on merkityksellistä mm. kunnan imagon ja vetovoimaisuuden näkökulmasta. Julkisilla organisaatioilla prosessien tehokkuus, luotettavuus, laadukkuus ja innovatiivisuus ovat usein tekijöitä, joita asiakas herkästi arvioi. Esimerkiksi kuinka hyvin lasten päivähoito tai tonttiasiat hoituvat, ratkaisevat mielikuvan kunnan koko toiminnasta.

Palveluntuottajan valinnassa on paljon myös tunnesidonnaisia asioita, joita asiakas arvottaa. Henkilöstön hyvinvointi välittyy asiakkaalle ja voi



vaikuttaa merkittävästikin palveluntuottajan valintaan. Hyvästä asiakaskokemuksesta ollaan valmiita jopa maksamaan vähän enemmän. Tämä turvaa tulevaisuuden toimintaedellytyksiä.

Perustehtävän kirkastaminen onkin merkityksellistä huomion suuntaamiseksi oikeisiin asioihin. Jos tätä ei ole kirkastettu, saattaa työajasta merkittävä osuus kohdentua perustehtävän kannalta epäoleellisiin asioihin. Esimiehen pitää aika ajoin tarkastella toimintaa myös tässä valossa: ”Teemmekö oikeita asioita vai kuuluuko aikamme tehottomasti tavoitteemme kannalta merkityksettömien asioiden parissa.” Välillä on jopa vaikeaa löytää todellinen ydin ja sanallistaa lisäarvo, miksi organisaatio on olemassa.

### 3.2 Muutoksessa toimiminen ja muutoksen rakentaminen

Learning Campeissä käsiteltiin paljon muutoskyvykkyyttä sekä organisaation strategian että tiimien toiminnan näkökulmasta. Muutoskyvykkyyden kannalta on tärkeää oman ajattelun johtaminen, olemassa olevien käytäntöjen kyseenalaistaminen ja näkökulmien avaaminen. Osallistujia kannustettiin keskustelemaan siitä, mistä he kokevat muutoskyvykkyyden omasta mielestään rakentuvan. Osallistujat haastoivat myös oman kokemuspohjansa perusteella muita näkemään uusia ratkaisumahdollisuuksia erilaisiin case-tilanteisiin.

Muutoskyvykkyys herätti osallistujat pohtimaan myös sitä, millaista on johdonmukainen esimiestyö nopeasyklisessä toimintaympäristössä ja voiko liiallinen resilienssi vaikuttaa johdettavien näkökulmasta tuuliviirimäiseltä toiminnalta. Muutosten pyörteissäkin esimiehen pitää kuitenkin luoda turvallisuuden ja jatkuvuuden tuntua työyhteisöön.

Muutoskyvykkyyden tärkeänä elementtinä nähtiin kuuntelutaidot. Esimiehen tulee osoittaa, että on oikeasti läsnä. Kuuntelemalla osoitetaan arvostusta ja saadaan johtamiseen työkaluja, kun tiimiläiset luottavat esimieheensä ja ovat avoimia sen suhteen, mitkä kaikki tekijät sillä hetkellä vaikuttavat heidän työkykyynsä. Keskustelun kautta saattaa syntyä myös uusia tapoja hoitaa työtehtäviä tehokkaammin ja järkevämmiin.

Monesti työkäytännöille tai tehtäväkuville sokeutuu. Esiin nostetuissa case-esimerkeissä havainnollistui se, että kollega saattoi haastaa toista ratkaisemaan asioita muuttamalla kokonaan esimerkiksi henkilön työnkuva.



Pienen pohdiskelun ja vastustelun jälkeen kollega saattoikin todeta, että ”no, miksipä ei”. Monia käytäntöjä ei enää kyseenalaisteta, kun ne ovat jatkuneet pitkään ja niistä syntyy oletuksia, joiden purkaminen saattaa olla yllättävän vaikeaa, jos organisaatio ei ole tottunut muutoksiin.

### 3.3 Työkykytalo ja työkaarimalli keskustelun pohjana

Keskustelussa läpileikkaavana teemana oli työkaaren eri vaiheet ja erilaiset elämäntilanteet työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Työkaarimallia ja Työkykytalo-mallia tarkasteltiin keskustelua ohjaavina viitekehyksinä toisella Learning Camp -tapaamisella. Tällä tapaamiskerralla keskusteltiin myös työturvallisuudesta sekä fyysisen työturvallisuuden että henkisen kuormittavuuden näkökulmista.

Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo-mallin eri kerroksia käsiteltiin osallistujien käytäntöjen ja kokemusten perusteella. Työkykytalo ohjasi käymään läpi eri kerrokset, joista käytiin vilkasta keskustelua. Alimmassa kerroksessa ovat terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät asiat. Seuraavassa kerroksessa osaaminen ja kokemus. Kolmannen kerroksen kohdalla käsiteltiin arvoihin, asenteisiin ja motivaation kehittämiseen liittyviä käytäntöjä. Ylimmässä kerroksessa keskityttiin osallistujien kokemuksiin johtamista, työyhteisöstä, työoloista ja itse työstä. Ryhmän keskustelun pohjalta piirrettiin Campin aikana myös yhteinen työkykytalomalli, johon yhdisteltiin keskustelussa esiin nousseita asioita.

Työkaari-malli havainnollisti työuran vaiheita ja niissä olennaisista johtamiskäytännöistä. Työkaarimallissa on mallinnettu kuusi erilaista työelämän vaihetta alkaen työelämään kiinnittymisestä eläköitymiseen. Työuralla on myös perheen ja työn yhteensovittamisen haasteita sekä lapsiperheissä että ikääntyvistä omaisistaan huolehtivien osalta. Työkyky vaihtelee myös terveydentilan mukaan. Työurallaan konkarina toimivan asiantuntijan tai työuraa kehittämässä olevien henkilöiden tilanteet ovat johtamisen kannalta erilaisia. Johtajan on hyvä havahtua huomioimaan näitä tilanteita ja miettiä, millaisilla asioilla on merkitystä näille erilaisessa vaiheessa oleville ammattilaisille.



### 3.4 Työturvallisuuden rakentaminen työpaikoilla

Työturvallisuusnäkökulma herätti keskustelua sekä fyysisen turvallisuuden että henkisen kuormittavuuden näkökulmista. Keskustelun herätteinä käytettiin tuoreita artikkeleita, jotka avasivat työturvallisuuden laajaa näkökulmaa. Fyysisen turvallisuuden osalta keskusteltiin siitä, miten esimiehen tulee kannustaa jokaista huolehtimaan omasta turvallisuudestaan sekä työssä että vapaa-ajalla. Esimieheltä vaaditaan rohkeutta myös puuttua asiaan, jos näkee henkilöstön turvallisuuden vaarantuvan. Eräs esimies nosti esiin myös sen, että joskus on oltava rohkeutta kieltäytyä myös asiakkaan tilauksesta, jos se vaarantaa henkilöstön turvallisuuden.

Henkisestä kuormittavuudesta puhuttiin paljon. Silloin kun kuormittavuus on sopiva, syntyy mm. Marja-Liisa Mankan aiheesta kirjoittamaa tekemisen hurmaa. Liiallinen kuormitus tai huono työilmapiiri taas uuvuttaa ja lamaannuttaa. Tutkimusten mukaan työilo syntyy eniten siitä, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi ja työpanoksensa tärkeäksi. Työn ilon kokemus tuo myös euroja. Kun työntekijät innostuvat työstään, se näkyy myös viivan alla taloudellisesti.

Learning Campeillä keskusteltiin paljon siitä, millainen on esimiehen vastuu työilmapiirin rakentajana ja miten vastavuoroisesti myös työntekijöillä on rooli työyhteisön hengen rakentamisessa sekä oman jaksamisen hoitamisessa. Ongelmat tulee ottaa rohkeasti esiin ja hakea yhdessä ratkaisua vaikeissa tilanteissa.

Henkisen suorituskyvyn kokonaisuuteen liittyen keskusteltiin mm. kognitiivisesta ergonomiasta. Keskustelua käytiin siitä, miten esimerkiksi muistin ylikuormittuminen vaikuttaa työhön ja siinä suoriutumiseen. Esimerkkien kautta käsiteltiin sitä, miten työjärjestelyihin, työvälineisiin ja työympäristöön vaikuttamalla voidaan kognitiivista ergonomiaa parantaa.

Esimiehet kokivat erityiseksi haasteekseen huolehtia omasta jaksamisestaan ja varata aikaa palautumiselle. Esimiestyössä koetaan vastuuta siitä, että ollaan sekä henkilöstön että asiakkaiden tavoitettavissa. Irrouttuminen ei ole helppoa. Jotkut olivat kokeneet jossain työuransa vaiheessa läheltä uupumisen oireita ja halusivat kannustaa myös muita huolehtimaan jaksamisestaan. Vaatii rohkeutta irrottautua hetkeksi, mutta sen nähtiin olevan välttämätöntä.





### 3.5 Motivaation ja innostuksen johtaminen johtaa työn tuunaukseen

Motivaation ja innostuksen löytäminen ja ylläpitäminen työssä oli yksi Learning Campien tärkeistä teemoista. Tästä teemasta keskusteltiin sekä tiimien ja esimiestyön näkökulmasta että henkilökohtaisista kokemuksista. Osallistujat kokivat, että näiden teemojen äärelle tulee pysähtyttyä liian harvoin, ja Learning Campit toimivat myös erinomaisina mahdollisuuksina peilata, motivoiko oma työ vielä halutulla tavalla ja miten siihen voisi vaikuttaa.

Omakohaisten kokemusten kautta käsiteltiin myös sitä, miten tiimeissä motivaatio ja innostus rakentuu. Eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat. Siksi kannustettiin myös löytämään erilaisia tapoja johtaa ihmisiä sekä tuunata työnkuvia mahdollisimman mielenkiintoisiksi. Learning Camp -osallistujat kokivat työn tuunauksen näkökulman mielenkiintoiseksi ja luovan mahdollisuuksia lisätä työhön niitä elementtejä, jotka tuntuvat erityisen merkityksellisiltä.

Learning Camp osallistujien kanssa käytiin keskustelua organisaation psykologisen pääoman rakentamisesta. Keskustelua käytiin tässä yhteydessä myös siitä, mitä asioita johdetaan ja miten mitataan. Organisaatiossa lisääntyy se, mihin huomio kiinnitetään. Johdetaanko organisaatioissa tavoitteellisuutta vai riittämättömyyttä? Riittämättömyyden kokemukset tulevat epärealistisista tavoitteista ja odotuksista. Tätä näkökulmaa tarkastelemalla voidaan vaikuttaa myös työn ilon ja motivaation kokemuksiin.

Puhuttiin myös erilaisuudesta ja erilaisten näkökulmien arvostamisesta. Työyhteisöissä asiat kehittyvät eniten, kun kaikki tiimin jäsenet eivät ole täysin samanlaisia ajatusmaailmaltaan ja kokemukseltaan. Erilaisille näkökulmille pitää avata mahdollisuuksia tulla esiin. Myös työyhteisöön uusina henkilöinä tulevien kysymykset ovat tärkeitä kuulla.

Työyhteisön kulttuuri luo helposti ääneen sanomattomia toimintatapoja. Esimiehet sparrasivat Learning Campeilla toisiaan myös muuttamaan työkulttuuria rohkeasti, jos kokivat, ettei se palvele enää työn tavoitteita. Moni koki, että vallitsevaan kulttuuriin olisi helpompaa sopeutua kuin kyseenalaistaa ja lähteä muuttamaan sitä.



Yritysempatian käsite on monissa tutkimuksissa tällä hetkellä mielenkiinnon kohteena, koska sen on nähty korreloivan yritysten menestyksen ja tuloksellisuuden kanssa selkeästi. Learning Campillä käytiin keskustelua siitä, miten empatia näkyy osallistujien työssä ja työyhteisöissä suhteessa henkilöstöön, asiakkaisiin ja sidosryhmiin.

Keskustelua käytiin myös omien arvojen mukaisesta työyhteisöstä. Mikäli tarvittavat muutokset eivät onnistu tai työssään joutuu toimimaan omia arvojaan vasten, on uskallettava tehdä myös henkilökohtaisia ratkaisuja urapolullaan.

## 4 Läsnaolo ja kokemuksellisuus Learning Campeillä

Learning Campien suunnittelussa kiinnitettiin paljon huomiota siihen, että osallistujat voisivat olla aidosti läsnä ja keskittyä vuorovaikutukseen. Päälimmäisten huomioiden lisäksi haluttiin mahdollistaa myös eri teemojen syvällisempi pohdiskelu. Lisäksi haluttiin tarjota kokemuksellisuutta, yhteisöllisyyttä ja irrottautuminen arjen pyörteistä.

Moni esimies toteaa, että on aina vain vaikeampaa sulkea kännykkä hetkeksi ja olla tavoittamattomissa, kun niin moni asiaa vaatii huomiota. Campille tullessaan he sitoutuivat siihen, ettei puhelimeen vastata kuin sovitulla tauoilla. Tämä kirjattiin osallistujien valitsemaksi tärkeäksi pelisäännöksi.

Kyse on laajemmastakin asiasta. Esimiehet näkivät, että läsnäolon taidossa on kyse Camp -työskentelyn lisäksi myös siitä, että aidosti kuunnellessaan pääsee paremmin käsiksi ihmisten arkeen ja siihen, mistä oikeasti puhutaan. Keskittyneenä vuorovaikutus on syvempää ja päätökset parempia. Kiireessä harvemmin syntyy isoja oivalluksia, jotka kantavat työssä pidemmälle.

Läsnaolossa on kyse myös jaksamisesta. Läsnaolon taidot herättivät merkityksellistä keskustelua ja sai aikaan havahtumisia, joita Campeiltä toivottiinkin. Esimiestyö vaatii paljon taitoa olla läsnä ihmisille ja luoda luottamusta, vaikka välillä työskenneltäisiin fyysisesti kaukana toisistaan. Campeiltä esimiehet saivat toisiltaan käytännön vinkkejä läsnäolotaitojen vahvistamiseksi arjen kiireiden keskelle.



Yhteisöllisyyttä, vuorovaikutuksellisuutta ja kokemuksellisuutta rakennettiin myös pienten lisäelementtien avulla. Tapaamiset järjestettiin vapaamuotoisemmassa ympäristössä kuin vaikkapa työpaikan neuvotteluhuoneessa. Osallistujille ei ollut selvää, miten työskentely tulee tarkasti etenemään. Vaikka tapaamisille oli rakennettu käsikirjoitus, sitä ei annettu tarkan ohjelman muodossa osallistujille.

Pienet käytännön tehtävät ajattelupähkinöiden lomassa loivat Learning Campeille yhteisöllistä tekemistä ja tukivat ajatustehtävien suorittamista. Pelkkä ajatuspähkinöiden pohdiskelu olisi saattanut tuntua raskaalta ilman mukaan ujutettuja tehtäviä, joissa Työkykytaloa piirrettiin lakanaan tai sytytettiin kynttilöitä siivittämään työn tuunausta tai kudottiin kaulahuivia henkisen kestävyuden ja työkykypohdiskelun lomassa. Pienet lisäelementit toivat Learning Camp -toteutuksiin yllätyksellisyyttä ja loivat positiivisia muistijälkiä osallistujille.

## 5 Lopuksi Työhyvinvoinnin johtamisen Learning Campeistä

Hyvällä esimiestyöllä on merkittävä vaikutus työhyvinvoinnin kokonaisuuteen. Learning camp -toteutusten tavoitteena oli antaa esimiehille lisää uusia näkökulmia oman työn kehittämiseen muiden kollegoiden sparraamana ja Camp-herätämateriaalien muodossa.

Campeilla käsiteltiin esimiehen työkenttää laajasti. Laaja kattaus ajankohtaisia materiaaleja toimivat keskustelun ja ajattelun herättelijöinä. Kollegat sparrasivat toisiaan keskustelun avulla ja case-tarinoiden kautta. Osallistajat laativat jokaisen Campin päätteeksi keskeisistä oivalluksistaan itselleen tavoitteita vietäväksi arkeen. Tavoitteet dokumentoitiin sellaiseen muotoon, että ne olisi helppo muistaa ja asettaa esille itselle muistuttamaan niistä asioista, joissa pohdiskelun tuloksena haluttiin kehitystä syntyvän omassa työssä ja työyhteisössä.

Learning Camp -tapaamisissa rakennettiin luottamuksellista ilmapiiriä, jossa jokainen voisi keskittyä oman työn kehittämisen näkökulmiin, saada oivalluksia ja keksiä luoviakin ratkaisuja sekä lisätä voimavaroja esimiestyöhön. Paljon kiinnitettiin huomiota pieniin yksityiskohtiin ja yllätyksiin, joilla edesautettiin yhteisöllisen hengen rakentumista.



Osallistujat kuvasivat palautteissaan Työhyvinvoinnin johtamisen Learning -camp työskentelyä mm. näin:

*Ikimuistoinen koulutuskokonaisuus, aihealueet hyviä, yhteinen työstäminen ja keskustelu auttoi näkemään asioita laajemmasta näkökulmasta, parhaimmillaan keskustelussa nousi esiin kokonaan uusiakin lähestymistapoja, campissä oli helppo olla oma itsensä ja vuorovaikutus muiden kanssa oli alusta lähtien avointa ja ilmapiiri lämminhenkinen, innostava, hyvä, mukava kokonaisuus, joka pakotti miettimään asioita.*

Työhyvinvoinnin kehittymisen myötä Learning Camp -toteutusten vaikuttavuustavoitteena oli työurien pidentäminen kaikissa ikäryhmissä, sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkeläisten määrän väheneminen ja talouden ja tuottavuuden paraneminen organisaatioissa. Learning Camppeillä esimiehet sparrasivat toisiaan näiden yhteisten isojen tavoitteiden edistämiseen työpaikoilla.



# 5 KOKEMUSASIAANTUNTIJUUS TYÖSSÄJAKSAMISEN TUKENA

*Leila Partanen-Salosto ja Petri Karoskoski*

## Tiivistelmä

**K**OKEMUSASIAANTUNTIJOITA HYÖDYNNETÄÄN nykyisin laajasti sosiaali- ja terveysalalla. Kokemusasiatuntijatoiminta voimaannuttaa ja tuo kaivattua asiakasnäkökulmaa palveluihin. TAKKin 'Iällä ei ole väliä' -työhyvinvointihankkeen osahankkeessa kokemusasiatuntijuutta sovellettiin työelämään työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukimuotona. Hankkeessa koulutettiin työelämän kokemustoimijoita, jotka voivat toimia matalan kynnyksen vertaistukena työpaikoillaan. Artikkelissa kuvataan koulutuksista ja kokemustoiminnasta saatuja kokemuksia ja vertaistuen toteutuksen mahdollisuuksia työpaikoilla. Lisäksi pohditaan kokemustoiminnan hyötyjä ja juurtumisen edellytyksiä työelämän näkökulmasta. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen kohtaavat uusia haasteita ja tarvitaan myös uusia avauksia niiden voittamiseksi. Vertaistuen ja kokemustiedon hyödyntäminen työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin tukena muiden jo olemassa olevien tukimuotojen rinnalla on yksi tällainen mahdollisuus.

## I Johdanto

Kokemukseen perustuva tieto on tiedonlajina ikivanha. Ennen koulutus- ja palvelujärjestelmien syntyä toimittiin perimä- ja kokemustiedon ohjaamina. Tieteellisen tiedon nousun myötä kokemustieto syrjäytyi monilta inhimillisen toiminnan alueilta. Tutkittuun tietoon perustuva kehitys on luonnollisesti ollut tervetullutta kaikilla yhteiskunnan osa-alueilla, mutta sen myötä monilta osin edelleen käyttökelpoinen kokemustieto jäi hyödyntämättä. Ajan myötä suhtautuminen kokemustietoon on muuttunut. Nykyisin se on tunnistettu ja tunnustettu yhtenä tieteellisen tiedon ja hyvien käytäntöjen muodostamisen lähteenä (Hyväri 2014).

Kokemustiedon merkitys ja hyöty asiantuntijatiedon rinnalla on täydentävä. Kokemustieto ei pyri korvaamaan asiantuntijatietoa eikä kilpailemaan sen kanssa. Joillakin elämänalueilla kokemustieto voi valottaa niitä alueita, joihin asiantuntijatieto ei yllä. Esimerkkinä vaikkapa pitkäaikaissairauden tai pysyvän vamman kanssa eläminen ja työelämässä selviytyminen. Omakohtainen kokemus ja sitä kautta saatu ymmärrys sairastumisen



vaikutuksista toimintakykyyn on tietoa, jota ei voi suoraan korvata muilla tiedon lajeilla. Ymmärryksen ohella kokemustieto voi sisältää myös käytännöllistä tietoa ja hyviä vinkkejä työn suorittamiseen ja työn arjessa selviytymiseen.

Kokemustietoa ja kokemusasiantuntijoita hyödynnetäänkin nykyisin laajasti sosiaali- ja terveystalalla. Kokemusasiantuntijoita toimii esimerkiksi tukihenkilöinä, vertaisryhmien ohjaajina, kokemuskouluttajina sekä palvelujen arvioinnissa ja kehittämisessä (ks. Koulutetut kokemusasiantuntijat ry). 'Tällä ei ole väliä' -hankkeessa kokeiltiin kokemusasiantuntijakoulutuksen ja -toiminnan laajentamista uuteen kontekstiin. Miten työntekijöiden kokemustietoa voisi hyödyntää myös työpaikoilla tai työterveyshuollossa työkyvyn ja työssäjaksamisen tukemisen kysymyksissä?

Työhyvinvointi nähdään nykyisin kaikkien yhteisenä asiana ja työhyvinvointia ja työssäjaksamista voidaan tukea monin eri keinoin. Työpaikoilla on yhteistyössä työterveyshuollon kanssa kehitetty työkyvyn tuen malleja sairauspoissaolojen vähentämiseksi ja työssäjaksamisen tueksi. Esimiehillä, henkilöstöjohtolla ja työterveyshuollolla on keskeinen rooli ja vastuu työkykyongelmiin puuttumisessa ja työhön paluun tuessa esimerkiksi sairausloman jälkeen.

Kokemusasiantuntijatoiminnan kautta kokemustietoa omaavan työntekijän näkökulmaa ja roolia tässä kokonaisuudessa on mahdollista vahvistaa. Ideatasolla työelämässä toimivilla kokemusasiantuntijoilla voisi nähdä samankaltaisia tehtäviä ja hyödyntämismahdollisuuksia kuin ns. perinteisillä kokemusasiantuntijoilla. Voisiko esimerkiksi vakavasti sairastunut ja ammatillisen kuntoutuksen kautta uudelleen koulutautunut ja työllistynyt toimia kokemuskouluttajana työterveyshuollon työntekijöille tai opiskelijoille? Entä voiko päihdekuntoutukseen ohjattu ja ongelmansa selättänyt työntekijä olla mukana kehittämässä työpaikan päihdeohjelmaa?

Tässä hankkeessa edettiin ensimmäisiä askeleita työelämän kokemusasiantuntijatoiminnan kehittämisessä ja eri rooleista ja tehtäväkentistä keskityttiin yhteen, vertaistukijan tehtävään. Kokemusasiantuntijaksi koulutautuminen voi antaa ongelmia kohdanneelle ja niistä selviytyneelle työntekijälle mahdollisuuden vaihtaa roolia tuen kohteesta tuen tarjoajaksi. Työntekijän omakohtaisten kokemuksen kautta tullut tieto ja ymmärrys



esimerkiksi sairastumisen aiheuttamista tunteista, toipumista auttavista tekijöistä, saatavilla olevista tukimuodoista ja työpaikalla tehtävistä järjestelyistä on käyttämätön voimavara, joka jaettuna voi helpottaa samankaltaisten ongelmien kanssa painiskelevaa. Kokemustausta vahvistaa myös kykyä ottaa vastaan ja ymmärtää toisen kertomaa. Halusimme selvittää miten ja millaisin edellytyksin kokemusasiantuntijuuteen pohjautuvaa vertaistukea voitaisiin työpaikalla toteuttaa.

TAKKin hankeosiossa järjestettiin koulutusta työntekijöille, joilla on itsellä kokemusta haastavasta elämäntilanteesta tai sairaudesta ja siitä selviytymisestä. Koulutuksessa käsiteltiin työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kysymyksiä sekä oman voimaantumisen että toisten tukemisen näkökulmasta. Tavoitteena oli, että koulutuksen käynyt voi halutessaan toimia työpaikallaan kollegojen tukena ja matalan kynnyksen luotettavana keskustelukumppanina.

Kokemusasiantuntijuus on ilmiönä suhteellisen nuori ja kokemuskenttää kuvaava käsitteistö on toistaiseksi melko jäsentymätöntä. Tässä tekstissä ns. perinteisellä kokemusasiantuntijuudella tarkoitetaan erityisesti sosiaali- ja terveysalalla yleistynyttä, työelämän ulkopuolelle sijoittuvaa toimintaa. Erotuksena tälle 'tällä ei ole väliä' -hankkeen koulutuksiin osallistuneita kutsutaan kokemustoimijoiksi. Kokemustoimija -käsitettä käytetään nykyisin rinnakkaiskäsitteenä kokemusasiantuntijalle myös muissa yhteyksissä. Tässä hankkeessa kokemustoimijat ovat työelämässä olevia henkilöitä, jotka varsinaisen työnsä ohessa pyrkivät tukemaan muiden samassa organisaatiossa toimivien työntekijöiden työssäjaksamista ja työhyvinvointia.

Tässä artikkelissa kerrotaan pilottikoulutuksista saaduista kokemuksista ja siitä, miten kokemusasiantuntijuutta toteutettiin hankkeen aikana työpaikoilla.

## 2. Miksi kokemusasiantuntijoita työelämään?

### 2.1 Kokemusasiantuntijuus voimaannuttaa

Kokemukseen perustuva toiminta tarkoittaa tässä yhteydessä ammattityön rinnalle noussutta, tekijänsä elämäkokemukseen pohjautuvaa osaamista ja ymmärrystä. Ammatillinen osaaminen perustuu yleensä suoritettuun tutkintoon tai oppiarvoon ja sen mukanaan tuomaan ammattitaitoon. Ko-



kemusiantuntijuus nojaa vahvasti elettyyn elämään ja sen kautta saavutettuun omakohtaiseen kokemukseen. Kokemuspohjaa voidaan koulutusjaksojen avulla muokata ja hioa, mutta asiantuntijuudeksi kutsuttu ymmärrys saavutetaan pääosin kokemuksen kautta.

Sekä työssä olevalla että työelämän ulkopuolelle pudonneella voi olla kokemusta työssä sinnittelemisestä esimerkiksi masennuksen tai muun sairauden kanssa. Perinteisen kokemusiantuntijatoiminnan piirissä on paljon henkilöitä, jotka ovat tippuneet työelämän ulkopuolelle sairastumisen, uupumuksen tai muun työkykyä heikentäneen ongelman takia. Uutena ryhmänä kokemusiantuntijatoimintaan on tullut työuransa aikana esimerkiksi asiakastyössä uupuneet tai masentuneet ammattiauttajat, joiden kuntoutumista ja työhön paluuta kokemusiantuntijatoiminta voi tukea (Hietala & Rissanen 2015). Kokemusiantuntijuus on kuntouttavaa ja voimaannuttavaa työelämän ulkopuolella oleville. Tässä hankkeessa selvitetään, voisiko se olla myös ennaltaehkäisevää ja voimaannuttavaa työpaikoilla toteutettuna.

Monet eri tekijät voivat vaikuttaa siihen kallistuuko työkykyongelmia kohdanneen työura työssä jatkamiseen vai työelämän ulkopuolelle. Yksi tekijä on kuitenkin saatavilla oleva sosiaalinen tuki työpaikalla. 'Tällä ei ole väliä' -hankkeen kokemustoiminnan tavoitteena on ennaltaehkäistä työkykyyn ja työssäjaksamiseen liittyvien ongelmien kasvamista vertaistuen keinoin. Työelämässä toimivalla kokemustoimijalla on mahdollista tarjota vertaistukea työelämän sisällä ja ennaltaehkäistä omalla toiminnallaan työurien katkeamista. Sekä kokemusiantuntijuuden että kokemustoimijuuden ajatellaan tukevan myös tekijän omaa jaksamista ja hyvinvointia niin, että se voi olla myös toiminnan motiivi. Toiminta on myös kokemusiantuntijoille voimaannuttavaa: kohtalontovereiden auttamisen myötä omat, usein vaikeatkin, kokemukset voivat saada uutta merkitystä (Hietala & Rissanen 2015).

Vaikeiden kokemusten kääntäminen vahvuudeksi ja toipumis- ja selviytymiskokemusten painottaminen ovat kokemusiantuntijuuden ytimessä. Usein erilaisiin sairastumiskokemuksiin ja erityisesti mielenterveyden ongelmiin liittyy myös häpeän ja kelpaamattomuuden tunteita. Koulutuksessa saatu vertaistuki ja asioiden jakaminen lieventää kielteisiä tunteita ja auttaa ottamaan niihin etäisyyttä. Omien kokemusten tarkaste-





leminen uudesta näkökulmasta ja sen huomaaminen, ettei olekaan ainoa, joka on kokenut vastaavaa, voi olla tärkeä ja voimaannuttava kokemus. Kokemusasiantuntijuus kytkeytyy yksilön psykologisen pääoman vahvistamiseen. Psykologinen pääoma on henkinen voimavara, joka on keskeinen tekijä yksilöiden menestymisessä ja hyvinvoinnissa. Sen ydinulottuvuuksia ovat itseluottamus, sitkeys ja sinnikkyys, realistinen optimismi sekä toiveikkuus. Psykologista pääomaa voidaan kehittää, ja sitä tarvitaan yhä enemmän muuttuvassa työelämässä (Manka ym. 2014). Kokemusasiantuntijuus nostaa esiin erityisesti ihmisen sitkeyden eli resilienssin, joka on kykyä palautua vastoinkäymisistä ja löytää vaihtoehtoisia toimintatapoja jatkaa eteenpäin. Vaikeudet voivat kokemusasiantuntijuuden kautta näyttäytyä myös voimavarana, joille on mahdollista löytää uusia merkityksiä ja käyttöarvoa niiden uudelleen tulkinnan kautta.

## 2.2 Vertaistuella hyvinvointia

Myötätunto ja empatia tunnustetaan nykyisin tärkeäksi työyhteisöjen ja työntekijöiden hyvinvoinnin ja sitä kautta myös työn tuloksellisuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi. Työelämän murros ja työn muuttuminen rutiinityöstä palvelu- ja asiantuntijatyöhön edellyttää työntekijältä mm. hyviä vuorovaikutus- ja tunnetaitoja. Ihminen on työssä läsnä koko persoonallaan ja työ liittyy yhä useammin muun elämän kanssa ajallisesti ja paikallisesti. Työntekijän hyvinvointi, luovuus ja mielenvireys ovat avaintekijöitä työn sujumisen näkökulmasta ja siten myös työn tulokset ovat yhä vahvemmin riippuvaisia ihmisen kokonaistilanteesta. Helsingin yliopistossa toteutettu monitieteellinen CoPassion -tutkimushanke avaa myötätunnon merkitystä työelämässä monesta näkökulmasta ihmisen hyvinvoinnille. Myötätunnolla on yhteyksiä mm. terveyteen, luovuuteen, merkityksellisyyteen ja psykologiseen turvallisuuteen työssä. Hankkeen viesti on, että myötätuntoa voidaan vahvistaa monin keinoin työpaikoilla. (Pessi ja Martela 2017.)

Kokemustoimijoiden kouluttaminen työpaikoille voidaan kytkeä tähän samaan ilmiöön ja tarpeeseen vahvistaa myötätuntoa ja toisista välittämistä työelämässä. Pessi ja Martela (2017) herättelevät kirjassa Myötätunnon mullistava voima etsimään myötätuntoisempaa työelämää: *"Miltä tuntuisi tulla työpaikalle aamulla tietäen, että sinusta välitetään siellä? Tietäisit että et ole työtoverillesi ja esimiehellesi pelkkä vaihdettavissa oleva resurssi, vaan*



*sinut nähdään juuri sellaisena kokonaisena ihmisenä, joka pohjimmiltasi olet?”* Myötätunto voidaan määritellä kolmen ulottuvuuden kautta: tietoisuudeksi havaita ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila, tunneyhteyttä ja halua toimia toisen puolesta ja konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi.

Myötätunnon osoittaminen ja tuen tarjoaminen työkaverille ovat toki ihmisten väliseen vuorovaikutukseen kuuluvia perusasioita, jota tapahtuu jatkuvasti. Ajatuksena on, että koulutukseen osallistuneiden kokemustoimijoiden on mahdollista toimia vahvemmin vertaistukijan roolissa kuin mitä muuten tapahtuisi. Kokemustoimijakoulutuksen kautta työntekijät tulevat tietoisemmaksi omista mahdollisuuksistaan toimia toisen hyväksi ja saavat myös rohkeutta ja työpaikan luvan tuen tarjoajan rooliin.

Kokemustoiminnan soveltamisessa työpaikoilla on kysymys työpaikalla tapahtuvan sosiaalisen tuen mahdollisuuksien lisäämisestä erityisesti sellaisissa tilanteissa, joissa toinen työntekijä kokee hyötyvänsä kuuntelevasta korvasta tai kokemusten jakamisesta vertaisen kanssa. Tällaisia tilanteita voivat olla esimerkiksi erityiset tapahtumat elämässä, kuten sairastuminen, uupumus ja erilaiset elämänkriisit. Myös perinteisissä työhyvinvoinnin teoriamalleissa (mm. Karasek ja Theorell 1990) sosiaalisella tuella nähdään tärkeä merkitys työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäjänä. Erityisesti kuormittavan työn on katsottu olevan haitallista yksilön hyvinvoinnille, jollei hän saa tukea työssään. Työhyvinvoinnin kannalta työn hallinnan tunteen kasvattaminen on tärkeää. Tässä myös vertaistuella voi olla tärkeä merkitys. Työntekijöiden vertaistukiryhmiä ja kokemusasiantuntijuuden hyödyntämistä työhyvinvoinnin ja työn hallinnan tunteen lisäämisessä on menestyksekkäästi sovellettu mm. Verohallinnon yli 55-vuotiaille työntekijöille suunnatussa hankkeessa. (Stenroos & Jokinen 2018.)

Sosiaalisen tuen tiedetään lisäävän hyvinvointia ja lieventävän erilaisten stressitilanteiden aiheuttamaa uhkaa. Sosiaalisen tuen lähteitä ovat tilanteesta riippuen sekä perhe, läheiset ja ystävät että esimies ja työkaverit. (Pensola & Järvikoski 2006.) Monissa elämän kriisitilanteissa merkittävin tuki tuleekin läheisiltä ja tämä voidaan kokea riittäväksi. Toisaalta on myös tilanteita, joissa yksityiselämän sosiaalista tukea ei ole saatavilla esimerkiksi sosiaalisten verkostojen puutteen vuoksi. Työpaikalta saatavan tuen merkitys voi silloin kasvaa. Voi olla myös tilanteita, joissa tuen tarve liittyy erityisesti työpaikalla tapahtuviin asioihin. Esimerkiksi työhön paluu



pitkän sairausloman jälkeen voidaan kokea pelottavaksi, jos siihen ei ole saatavilla ymmärtävää tukea. Työhön palaaja saattaa olla epävarma omasta jaksamisestaan ja selviytymisestään, osaamisestaan mahdollisesti muuttuneissa työtehtävistä tai työyhteisön suhtautumisesta palaajaan. Työntekijä voi kokea hyötyvänsä vertaistuesta, jossa tukihenkilöllä on omakohtaista kokemusta esimerkiksi samankaltaisesta sairaudesta tai työhön paluusta sairastumisen jälkeen. Ryhmämuotoisesta vertaistuesta työhön paluun tukena masennuksen takia sairauslomalla olleille on saatu hyviä kokemuksia mm. Kuntoutussäätiön Työhön paluu -projektissa. Vertaistuesta koettiin saatavan apua häpeän ja epäonnistumisen kokemuksiin. Mahdollisuuksia kokemusten jakamiseen samankaltaisessa tilanteessa olevien kanssa toivottiin työhön paluun tueksi jatkossakin. (Tiainen ym. 2011.)

Työkykyä ja työssäjaksamista voi heikentää myös epämääräinen paha olo, yksityiselämän murheet tai arjen raskaus, jotka eivät kuitenkaan ole hoitoa vaativia sairauksia. Kirjassa Positiivisen psykologian voima käsitteellistetään henkistä terveyttä myönteisten tuntemusten ja myönteisen toimivuuden oireyhtymänä. Vahvaa henkistä terveyttä kutsutaan kukoistukseksi ja sen puutetta nuutuneisuudeksi. Keyesin yli 3 000 aikuisen aineistossa vain 17,2 % sai kukoistuksen diagnoosin, 56,6 % oli kohtuullisen hyvinvoivia, 12,1 % täytti nuutuneisuuden kriteerit ja 14,1 % oli vakavasti masentuneita. (Uusitalo-Malmivaara 2015.) Nuutuneisuus näytti olevan yhteydessä emotionaalisiin ongelmiin, arjessa selviytymiseen ja työstä poissaoloihin. Väsymys ja alentunut toimintakyky (eli nuutuneisuus) eivät vielä välttämättä saa ihmistä hakeutumaan virallisen työssäjaksamisen tuen pariin, mutta hän voi hyötyä kokemustoimijan tarjoamasta matalan kynnyksen tuesta. Kokemustoimijan tarjoama tuki on inhimillistä kohtaamista työpaikan arjessa. Myös avoimuuden ja ymmärryksen lisääminen olisivat omiaan helpottamaan ”nuutuneen” työntekijän oloa työpaikalla.

Työpaikan sosiaalinen pääoma työntekijöiden välisissä suhteissa muodostuu yhteistyöstä, luottamuksesta ja vastavuoroisuudesta. Työpaikan sosiaalisella pääomalla on todettu laajassa kunta-alan työntekijöille tehdysssä tutkimuksessa olevan vaikutusta työntekijöiden terveyteen ja mm. masennusriskin pienenemiseen. Tutkimustulokset kannustavat kiinnittämään huomiota työyhteisöjen sosiaaliseen pääomaan ja edistämään sellaista toimintaa, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä



työntekijöiden että työntekijöiden ja esimiesten välillä. (Oksanen 2009.) Kokemustoimijoiden toiminta voi olla pieni osa kaikkea muuta työpaikoilla tapahtuvaa sosiaalista pääomaa lisäävää ja tukevaa vuorovaikutusta. Kokemustoimijat voivat olla työpaikallaan eräänlaisia ”vertaistuen lähettiläitä”, joiden olemassaolo voi jo viestiä työyhteisölle välittämisen kulttuuria ja sitä, että tukea on tarvittaessa saatavilla matalalla kynnyksellä.

### 3. Ideoista käytännön toteutukseen

#### 3.1 Kokemustoimijakoulutuksen osallistujat ja rekrytointi

Kokemustoimijakoulutuksiin osallistui yhteensä 48 henkilöä viideltä eri työpaikalta. Mukana oli kaksi kuntaorganisaatiota ja kolme pk-sektorin toimijaa. Kahdelta työpaikalta koulutukseen osallistui vain yksi työntekijä. Koulutuksiin osallistujien ikähaarukka jakaantui karkeasti ottaen 20+ -60+ vuotiaisiin, painottuen kuitenkin vanhempiin ikäluokkiin. Toimialoista selvästi eniten osallistujia oli sosiaali- ja terveysalalta, mutta myös kasvatus ja opetus sekä teknisen alan ja hallinnon työntekijöitä oli osallistujakunnassa. Suurin osa mukana olijoista olivat työntekijäasemassa, mutta myös esimiestehtävissä toimivia osallistui koulutukseen. Koulutukseen osallistui myös työsuojeluvaltuutettuna tai luottamusmiehenä toimivia, joiden tehtävänkuvaan kuului jo lähtökohtaisesti työntekijöiden tukeminen.

Hankkeen kokemustoimijakoulutuksiin on ollut mahdollista osallistua erilaisella kokemustaustalla työhyvinvointiin ja työssäjaksamiseen vaikuttavista somaattisista tai psyykkisistä sairauksista ja elämänkriiseistä. Koulutukseen osallistumismahdollisuutta ei rajattu esim. tiettyyn sairaustaustaan, vaan tärkeintä on ollut oma halu käsitellä työssäjaksamiseen vaikuttavia asioita omia kokemuksia hyödyntäen sekä mahdollinen kiinnostus vertaistukihenkilönä toimimiselle. Koulutuksen kohderyhmä haluttiin pitää laajana, jotta osallistumiskynnys ei kasvaisi liian korkeaksi kapean kohderyhmämäärittelyn (esim. mielenterveysongelmia kokeneet) takia.

Koulutuksen markkinoinnissa työnantajille ja osallistujien rekrytoinnissa käytettiin erilaisia kanavia. Yhteistyötahona toimiva työterveyshuolto toimi osaltaan tiedotus- ja rekrytointikanavana. Lisäksi tietoa koulutuksesta levitettiin hankkeen yhteisen koulutusmarkkinoinnin sekä TAKKin omien verkostojen kautta. Kokemustoiminnan ideaa ja koulutusta esiteltiin



työpaikkojen johdolle, henkilöstöjohdolle ja työsuojeluvaltuutetuille, jotka välittivät tietoa esimiehille ja työntekijöille työpaikan sisäisten kanavien kautta. Koulutusten osallistujien rekrytointi osoittautui etenkin alkuvaiheessa melko haasteelliseksi ja aikaa vieväksi, koska kokemusasiantuntijuuden soveltaminen työelämään on ideana uusi ja työpaikan saaminen mukaan kokeiluun vaati myös taustojen, mahdollisuuksien ja hyötyjen avaamista. Aktiivisilla esimiehillä, työsuojeluvaltuutetuilla ja työkykykoordinaattorilla oli tärkeä merkitys kohderyhmän löytämisessä ja rekrytoinnissa. Myös ”puskaradion” kautta sana koulutuksesta levisi ja samoista organisaatioista osallistui työntekijöitä eri koulutusryhmiin.

Kokemustoiminnan perustana oleva kokemustausta oli osallistujilla hyvin kirjava. Osalla osallistuneista oli taustalla mielenterveyden ongelmia, osalla etenevä pitkäaikaissairaus tai muu somaattinen sairaus, esimerkiksi syöpä. Osalla vaikeat kokemukset liittyivät esimerkiksi läheisen tai perheen ongelmiin ja sitä kautta mm. työn ja perheen yhteensovittamisesta johtuviin ongelmiin. Joillakin osallistujista oli kokemusta mm. uudelleen sijoituksesta toisiin työtehtäviin. Osalla kokemukset olivat ”lievempiä”, enemmän tavanomaisia elämään kuuluvia asioita.

Kokemustoimijakoulutukseen osallistumisen kriteerit ovat herättäneet paljon pohdintaa. Kysymys oman kokemustaustan merkityksestä vaikuttaa olennaiselta ja tärkeältä. Toisaalta kaikilla työssäkäyvillä ihmisillä on yleiseen elämäkokemukseensa perustuvaa tietämystä ja ymmärrystä työssäjaksamisen ongelmia kohtaan ja siten kykyä kouluttautua tukihenkilöksi. Toisaalta voidaan ajatella, että koulutukseen valittaisiin vain henkilöitä, joilla on jokin erityinen omaan työssäjaksamiseensa liittynyt sairaus, vamma tai muu elämänvaihe ja lisäksi omakohtainen selviytymiskokemus takanaan. Tällä tarkoitetaan jotain omat voimavarat ylittänyttä kokemusta, joka eroaa luonteensa perusteella ns. tavallisesta elämisen raskaudesta.

Lisäksi ajatuksia herätti erilaisten sairauksien yleisten psyykkisten vaikutusten tai toisaalta niiden erityisluonteen painottaminen. Ymmärtääkö esimerkiksi rintasyövän ja vaikean hoitoprosessin kokenut riittävän hyvin vain saman diagnoosin ja hoitoennusteen saanutta henkilöä, jolloin tukisuhde perustuu spesifiin kokemusten samankaltaisuuteen. Vai olettaanko, että kaikkeen sairastamiseen liittyy riittävän samanlaisia psyykki-



siä vaikutuksia, jolloin tukihenkilönä voisi toimia yli sairausryhmärajojen. Entä ovatko mielenterveys- ja päihdeongelmat somaattisista sairauksista poikkeava, erillinen sairausryhmänsä?

Koulutukseen osallistumisen kriteerien pohdinnassa on huomioitava myös inhimillisen kokemuksen subjektiivinen luonne. Olemme kokijoina ja selviytyjinä erilaisia. Yksi ihminen traumatisoituu ja uupuu herkemmin ja erilaisen syiden vaikutuksesta kuin toinen. Sopiiko vahvan resilienssin omaava, kovia kokenut selviytyjätyyppi tukihenkilöksi herkkätuntoiselle kanssaihmiselle ja päinvastoin? Inhimillisen kärsimyksen erilaisuus suhteessa yleistettävyyteen on syvälinen kysymys, joka kohdataan kaikessa auttamistyössä.

### 3.2 Koulutus ja työpaikkojen osallistaminen

Koulutus sisälsi seitsemän koulutusiltapäivää ja etätehtäviä sekä päätöstilaisuuden, johon kutsuttiin mukaan koulutuksen osallistujien esimiehiä ja muita työhyvinvoinnin vastuuhenkilöitä. Koulutuksen kokonaiskesto oli noin puoli vuotta ja koulutuksia toteutettiin yhteensä neljä kahden vuoden aikana. Lisäksi koulutuksen käyneille järjestettiin jatkotapaamiset noin puoli vuotta koulutuksen päättymisen jälkeen.

Koulutusrunko rakentui ns. perinteisen kokemusasiantuntijakoulutuksen ideoiden ja työhyvinvointikoulutuksen yhdistämiselle. Kokemusasiantuntijakoulutuksessa omien kokemusten kertominen ja työstäminen ovat tärkeässä osassa. Tätä ideaa sovellettiin myös hankkeen kokemustoimijakoulutuksessa. Luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen oli tärkeä edellytys koulutuksen onnistumiselle. Kokemustoimijakoulutuksen aikana pyrittiin antamaan koulutettaville omakohtainen kokemus kuulluksi tulemisesta ja hyväksyvän ilmapiirin merkityksestä. Koulutusryhmässä syntyvä vuorovaikutus ja dynamiikka ovat hienovaraisia ja ainutkertaisia asioita. Omien tarinoiden kertomista suosiva ilmapiiri syntyy siitä, että ihmisillä on tarve jakaa kokemuksiaan. Kysymys on mahdollisuudesta tulla kuulluksi omilla ehdoillaan, eikä esim. psykoterapiaryhmästä. Kouluttaja toimii ohjaajana ja on vastuussa tilanteiden turvallisuudesta ja luottamuksen säilymisestä. Koulutettujen eri sairaus- tai kokemustaustaisten kokemusasiantuntijoiden vierailut tarjosivat myös peilauspintaa ja esimerkkejä selviytymistarinoista.



Koulutusten sisältö ei ole pelkästään omien kokemusten käsittelyä. Koulutuksen teoriasisällöissä käsiteltiin työhyvinvointia ja työkyvyn osatekijöitä eri näkökulmista Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalon kerroksia mukaillen (Ilmarinen ym. 2003). Koulutuksen aikana tutustuttiin myös työterveyshuollon palveluihin ja muihin työkyvyn tukimuotoihin sekä vertaistukijana toimimisen mahdollisuuksiin ja rajoihin. Vertaistuen keinot eivät riitä pitkälle kehittyneiden ongelmien ratkaisuun ja kokemustoimijana onkin tärkeä tiedostaa oman auttamiskykynsä rajat ja opastaa tarvittaessa ammattiavun piiriin. Koulutuksessa korostettiin kokemustoimijan asemaa matalan kynnyksen ja varhaisen vaiheen tukijana. Kriisiin ajautunut tai uupunut työntekijä ei välttämättä tiedosta omaa avuntarvettaan, mutta keskustelu kokemustoimijan kanssa voi auttaa näkemään oman tilanteen realiteetit.

Koulutusryhmien päätöstilaisuuksissa levitettiin tietoa kokemustoiminnasta sekä mietittiin yhdessä esimiesten ja työhyvinvoinnin avainhenkilöiden kanssa vertaistuen toteutusmahdollisuuksia työpaikoilla. Seminaarityyppisessä tilanteessa työpaikkojen edustajat, sekä lähiesimiehet että laajemmin työhyvinvoinnista vastaavat johtajat usein havaitsivat kokemustoiminnan mahdollisuudet. Osa sidosryhmien edustajista suorastaan innostui ajatuksesta. Työelämän toimintatavat ovat kuitenkin käytännössä aika jähmeitä ja hitaasti muuttuvia. Selvää on, että uudenlaisen toimintamuodon käyttöönotto ja juurruttaminen vie aikaa.

Koulutuksen osallistujien jatkotapaamisissa vaihdettiin kokemuksia siitä, miten osallistujat olivat toteuttaneet kokemustoimintaa työpaikoillaan ja millaisia uusia ideoita kehittämisajatuksia oli syntynyt. Yllä kuvattu muutoksen hitaus näkyi näissä keskusteluissa. Aktiivisimmat kokemustoimijat olivat jo ehtineet käydä ns. epävirallisia tukikeskusteluja. Osa koulutuksen käyneistä korosti oman ajattelunsa ja näkökulmien avartumista omalla työpaikalla. Vertaistukitoiminnan tarpeellisuus nähtiin, mutta konkreettinen toteutus jäi helposti varsinaisen työn jalkoihin. Myös esimiesten kanssa oli käyty keskusteluja toimintavaltuutuksesta ja työajan käyttämisestä kokemustoimintaan.



## 4. Mitä saatiin aikaan?

### 4.1 Koulutuksen hyödyt ja merkitys

Koulutusten osallistujilta kerättiin kirjalliset palautteet viimeisellä koulutuskerralla. Lisäksi jatkotapaamisissa ja webropol-kyselyn avulla selvitettiin koulutettavien myöhempää arviota koulutuksen vaikutuksista omalla kohdalla sekä kokemuksia kokemustoiminnan käytännön toteutuksesta. Myös työpaikan esimiehiltä ja muilta avainhenkilöiltä kerättiin palautetta kyselyn avulla.

Koulutuksen ensimmäinen tavoite oli lisätä osallistujien omaa työssäjaksamista ja ymmärrystä työhyvinvointiin vaikuttavista asioista omia ja vertaiskokemuksia hyödyntäen. Tämä tavoite saavutettiin melko hyvin. Palautteiden perusteella koulutuksen merkitys oli erilainen riippuen mm. osallistujien erilaisista odotuksista ja lähtökohdista. Kokonaisuudessaan voi kuitenkin todeta, että työhyvinvoinnin eri tekijöihin liittyvän teoria-tiedon ja kokemuksellisen tiedon yhdistäminen oli toimiva ratkaisu. Osa osallistujista piti tiedollista osuutta kokonaisuudessa tärkeänä, esimerkiksi tietoa työterveyshuollon ja työpaikan työkyvyn tuen keinoista, mielenterveydestä ja työuupumuksesta. Jotkut kokivat, että erityisesti keskustelujen ja kokemustenvaihdon kautta teoriassa opitulle, osalle jo aikaisemmin tutuille asioille, tuli uutta pohjaa. Koulutus avarsi omia näkökulmia. Pelkkä pysähtyminen asioiden miettimiseen oli jo sinänsä tarpeellista.

Koulutuksen aikainen vertaistuki ja tarinat sekä omien kokemusten peilaaminen toisten kokemuksiin olivat monille koulutuksen tärkeintä antia. Vertaiskokemukset saattoivat auttaa myös oman prosessin läpi käymistä ja uusien näkökulmien avautumista omiin mieltä vaivaaviin asioihin. Osalla koulutus tuki ennen kaikkea omaa työssäjaksamista ja hyvinvointia ja jossain tapauksessa myös omaa työhön paluuta sairausloman jälkeen. Myös eri sairaus- tai kokemustaustaisten kokemusasiantuntijoiden vierailut mahdollistivat omien kokemusten peilaamisen erilaisiin tarinoihin sairaudesta, kuntoutumisesta ja työssäjaksamiseen liittyvistä kysymyksistä. Suurin osa palautekyselyyn vastanneista koki koulutuksen lisänneen omien kokemusten arvostamista ja itseymmärrystä.





*”Samalla kun kuuli toisten tarinoita, ymmärsi myös, ettei sitä itse olekaan ihan niin ”outolintu” kuin on kuvitellut, vaan samassa veneessä on lukuisia muitakin.”*

*”Ymmärrys siitä, että muillakin on ollut raskaita kokemuksia, helpotti omaa oloa ja sai kertomaan avoimemmin niistä.”*

*”Ryhmän kokemusten ja yhteisten keskustelujen myötä oma työhyvinvointi lisääntyi ja opetuksen kautta ymmärrys työhyvinvoinnista lisääntyi.”*

Yhtenä kokemustoimijakoulutuksen ideana oli, että koulutuksen avulla ihminen tulee tietoisemmaksi vertaistuen mahdollisuuksista työelämässä ja omista mahdollisuuksista tukea muita. Lähes kaikki palautekyselyyn vastanneet kokivat tietoisuuden omista mahdollisuuksista toimia vertaistukena lisääntyneen.

*” Uskaltaa lähestyä helpommin muita.”*

*”...Kokemuskoulutuksen jälkeen huomata, että omalla osaamisella ja taidolla pysyn avustamaan ja kuuntelemaan, kulkemaan vierellä avun tarvisijalle.”*

Useampi koulutukseen osallistunut kertoi koulutuksen avanneen silmiä sille, että olisi itse hyötynyt aikaisemmin omassa prosessissaan kokemustoimijan tai muun vertaistukihenkilön avulla työpaikalla.

*”Olen miettinyt, kuinka suuri apu olisi ollut, jos olisin itse saanut joskus tavata kokemustoimijan, kun sairaus aiheutti isoja muutoksia työelämään. Toivon, että saan joskus itse tarjota tuen henkilölle, joka käy saman läpi.”*

## 4.2 Kokemustoiminnan toteutus työpaikoilla

Toisena tavoitteena oli saada kokemuksia siitä, miten kokemusasiantuntijuuteen pohjautuva vertaistukitoiminta soveltuu työpaikoille ja millaiset toteutusmallit olisivat toimivia. Valtaosassa työpaikkoja prosessi ja toimintatapojen luominen on kesken ja viimeinen koulutusryhmä on vielä käynnissä tätä artikkelia kirjoitettaessa. Lopullisia hankkeen tuloksia ei siten ole vielä nähtävissä, mutta tähänastisia kokemuksia ja toiminnan edellytyksiä voidaan jo arvioida ja pohtia.

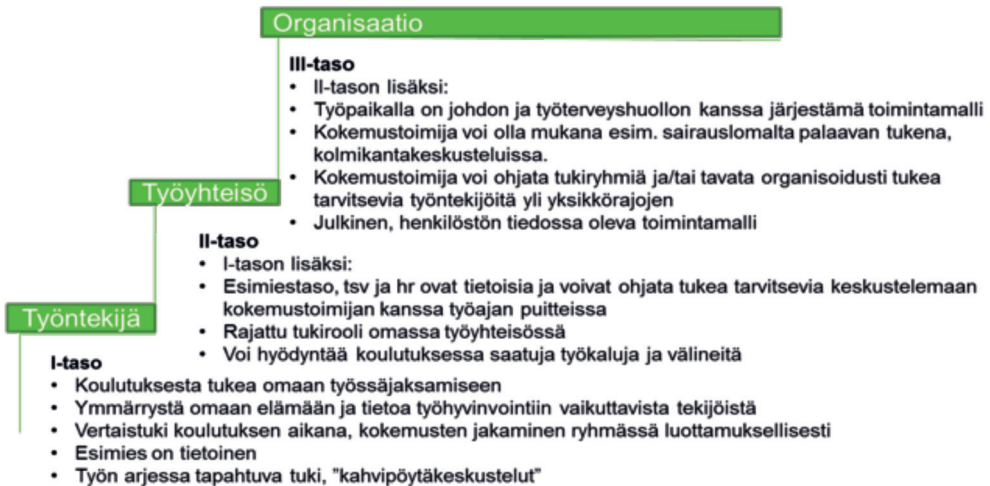
Koulutuksen lähtökohtana oli, että osallistujat voivat itse määritellä haluavatko he toimia kokemustoimijana/vertaistukihenkilönä työpaikal-



laan, ja mikä olisi heille itselle sopivin tapa. Edellytyksenä on myös esimiehen tai johdon tuki ja suostumus toimintaan työajalla. Tämä on jonkin verran rajoittanut potentiaalisten toimijoiden joukkoa, sillä osa koulutukseen osallistujista ei ole halunnut ottaa erityistä roolia työpaikallaan tai tarvittava tuki työpaikalla on puuttunut.

Koulutuksissa, seminaareissa ja tapaamisissa on keskusteltu siitä, miten vertaistukea olisi parasta organisoida ja toteuttaa. Ovatko työpaikan kokemustoimijat kaikkien työntekijöiden tiedossa ja miten heihin saa yhteyden? Miten huolehditaan toiminnan koordinaatiosta ja kokemustoimijoiden omasta jaksamisesta? Yhtä toteutusmallia toiminnan organisoinnille ei ole ja muun muassa työpaikan koko, kokemustoimijan varsinainen työkuva ja ajankäytön joustavuus sekä esimiesten ja johdon tuki vaikuttavat siihen, millainen toteutusmalli on mahdollinen.

Vertaistuen toteutusta työpaikoilla hahmoteltiin koulutuksen aikana kolmen tason kautta. Eteneminen voi tapahtua vaiheittain, jos toiminnan kehittämiseen löytyy halua ja intoa pidemmällä aikajänteellä. Porrasmalli voidaan nähdä myös ikään kuin aikajanana. Ensin toiminta on epämuodollista ja vain väljästi organisoitua. Jos kokemustoiminta osoittautuu ajan myötä toimivaksi varhaisen tuen muodoksi, niin sen asema alkaa vakiintua ja organisoitua kiinteämmin. (Kuva 1.) Tässä portaita peilataan osallistujien tähänastiseen toimintaan työpaikoilla.



Kuva 1. Esimerkkejä vertaistuen totutuksesta. Toiminnan kehittämisen portaat.



Ensimmäisellä tasolla osallistujien omien voimavarojen vahvistuminen ja tiedon lisääntyminen on keskiössä. Kokemustoimijalla ei ole erityistä sovittua tai julkista roolia työpaikalla, mutta omien kokemusten ymmärtäminen ja näkeminen uudesta näkökulmasta voi lisätä rohkeutta toimia spontaanisti työkaverin tukena. Oma identiteetti ”vertaistukijana” on vahvistunut ja halu auttaa muita on lisääntynyt. Tällä tasolla vaikutuksia on tapahtunut selvästi monien koulutukseen osallistuneiden kohdalla.

*”Kokemustoimijuus on antanut rohkeutta toimia työyhteisössä työkaverin tukena haasteellisissa tilanteissa. Toisen tukeminen on tullut spontaanisti esim. työpäivän jälkeen, ei erikseen sovitusti.”*

*”Toiminta ollut enemmän epävirallista, olen toiminut tukena, kun on ollut tarvetta keskusteluun.”*

*”Minusta tuntuu, että omilla kokemuksilla voin hyvin tukea työntekijöitä jaksamisessa ja tiedon saannissa, mistä saa tukea ja apua tilanteisiin tarpeen vaatiessa.”*

Osa koulutukseen osallistuneista on toiminut tukijan roolissa työyhteisössään jo aikaisemmin esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun tehtäviin liittyen. Kokemustoimijakoulutus on voinut antaa uusia näkökulmia tähän tehtävään. Tärkeänä pidetään myös työyhteisön tasolla vaikuttamista ja työhyvinvointiasioiden esillä pitämistä tiimeissä ja koko työyhteisössä.

*”Haluaisin todella saada työkaverit viihtymään töissä paremmin, arvostamaan toisiaan, huomioimaan erilaisuuden rikkautena, positiivisen asenteen tukemisena.”*

Toisella portaalla työyhteisö tietää, että työpaikalla on koulutettuja kokemustoimijoita / vertaistukihenkilöitä ja myös esimies tai muu yhteishenkilö voi myös ohjata henkilöitä kokemustoimijan puheille sovitusti. Toiminta on koordinoitua ja kokemustoimijat saavat tukea sovitulta henkilöltä ja tarvittaessa myös työnohjausta. Tähän suuntaan on jo edetty joillain työpaikoilla ja prosessi on vielä osassa työpaikkoja kesken. Muutamat kokemustoimijat ovat jo toimineet tukihenkilönä toiselle työntekijälle esimiehen kautta sovitusti. Suunnitelmissa on perustaa myös työhyvinvointia tukevia ryhmiä, joissa kokemustoimijat toimisivat vetäjinä.



Kolmannella tasolla toiminta on organisoitu koko työpaikan tasolla. Tämän suuntaisia keskusteluja on myös käyty. Hyvänä ajatuksena on pidetty myös sitä, että työterveyshuollolla olisi lista kokemustoimijoista ja heidän erityisalueistaan, eräänlainen ”kokemustoimijapankki”, jolloin myös työterveyshuolto voisi ohjata asiakkaan ottamaan yhteyttä kokemustoimijaan sovitussa tilanteissa, esimerkiksi syövän kokenut ja siitä selvinnyt voisi toimia tukihenkilönä toiselle vastaavan kokeneelle. Muita tilanteita voisivat olla esimerkiksi tukihenkilö sairauslomalta paluun tilanteessa, työterveysneuvottelussa tai uudelleen sijoitukseen liittyvässä prosessissa. Eräällä työpaikalla suunnitelmissa on, että työkykykoordinaattori toimisi jatkossa kokemustoimijoiden verkoston koordinaattorina. Kokemustoimijakoulutukseen osallistuneista monet näkevät erilaiset roolit mahdollisina tulevaisuudessa, jos toiminta vakiintuu. Myös esimiestasolla ja muissa sidosryhmissä mahdollisuuksia kokemustoiminnalle nähdään, mutta toiminnan resursointi työajalle ja markkinointi nähdään myös haasteena.

Koulutukseen osallistuneet visioivat, että kokemustoimijoista tulisi tulevaisuudessa luontainen osa työelämää ja työpaikoilla toimisi kokemustoimijaverkostot, joilla on työnohjaus ja työpaikan tuki. Työntekijät tietäisivät mihin ja miten ottaa yhteyttä.

*”Toivon että kokemustoimijan tapaamisesta voisi tulla jopa ikään kuin automaatio, kun työntekijän työssäjaksaminen laskee tai työ vaatii uudelleen järjestelyä.”*

Pisimmälle käytännön toteutus on jo viety erään kuntaorganisaation ikäihmisten palveluissa, josta alla oleva esimerkki kertoo.

### **Case-esimerkki kokemustoiminnan toteuttamisesta**

Erään suuren kuntaorganisaation ikäihmisten palveluissa työskentelevistä kokemustoimijakoulutukseen osallistui yhteensä kuusi työntekijää eri yksiköistä. Toimialalla on paljon kuormitustekijöitä ja siten myös tarvetta työssäjaksamisen tukitoimille.

Hankkeen koulutuksiin osallistuneiden kokemustoimijoiden tukena ja toiminnan koordinaattorina on toiminut ikäihmisten palveluiden kehittämisspäällikkö. Hän on koonnut kokemustoimijat kehittämään ja ideoimaan toimintaa säännöllisesti noin neljä kertaa vuodessa. Myös



työnohjauksellinen tuki on järjestynyt tätä kautta. Kehittämispäällikkö on kartoittanut ensin mm. missä asioissa kukin kokemustoimija voi olla avuksi, mitkä ovat kunkin kokemustoimijan vahvuudet toisten kohtautamisessa ja myös mikä on kokemustoimijoiden oma jaksaminen ja voimavarojen riittävyys. Näin on pyritty varmistumaan siitä, että vertaistukena toimiminen ei kuormita ketään liikaa.

Kokemustoimijoista on tiedotettu työpaikan intrassa. Vertaistukea tai rinnalla kulkijaa kaipaava saa kokemustoimijaan yhteyden koordinaattorin kautta. Osa ryhmän kokemustoimijoista on toiminut jo tukihenkilönä esimerkiksi sairauslomalta paluun tilanteessa tai muissa työsäjäksämisen haasteissa. Kokemustoimijoilla on lupa käyttää työaikaa vertaistukikeskusteluihin.

## 5 Tulevaisuus, näköalat ja kriittinen tarkastelu

Tässä artikkelissa vertailukohtana esiintynyt perinteinen kokemustoimijuus alkoi saada jäsentyneempää muotoa ja rakenteita tuekseen 2000-luvun alusta lähtien. Parissa kymmenessä vuodessa se on laajentunut ja osoittanut toimivuutensa osana sote-palveluiden kehittämistä, arviointia ja jopa toteuttamista. Sadat koulutetut kokemusasiantuntijat ovat saaneet tämän toiminnan kautta lisää osallisuutta ja merkityksellisiä ihmissuhteita elämänsä. Mukana toiminnassa on kymmeniä potilasjärjestöjä, kuntia, kaupunkeja ja sairaanhoitopiirejä. Kokemusasiantuntijoiden asema tulee entisestään vahvistumaan sote-uudistuksen myötä.

Työelämän kokemustoimijuus syntyi tämän hankkeen kautta kolmen vuotta sitten. Koulutettu on muutama kymmenen toimijaa ja mukana on ollut puolen kymmentä organisaatiota. On selvää, että aikaa tarvitaan vielä paljon lisää ja kehitys on ollut verkkaista, mutta alku on silti näyttänyt lupaavalta. Asian tarpeellisuus on nähty ja moni mukana ollut on innostunut aiheesta. Vertaistuki ja matalan kynnyksen keskustelut ovat toistaiseksi olleet kokemustoiminnan toteuttamisen muotoja.

TAKKissa on pitkä kokemus ns. perinteisten kokemusasiantuntijoiden kouluttamisesta. Tästä saadut kokemukset ovat osoittaneet, että kokemusasiantuntijuuden ”kolme koota”, joita toiminta edellyttää, ovat koulutus, koordinointi ja keikat eli tilatut työtehtävät. Mietittäessä työelämän kokemustoimijuuden tulevaisuutta samat kysymykset nousevat esiin. Nykyi-



set kokemustoimijat on koulutettu nyt loppusuoralla olevan hankkeen puitteissa. Jotta ilmiö pysyy elävänä ja kehittyy eteenpäin, tarvitaan uusia peruskoulutusryhmiä ja työnohjaustyypistä jatkokoulutusta jo peruskoulutuksen saaneille. Tämä näkökulma on tullut esiin myös jo koulutettujen kokemustoimijoiden palautteissa. Hankeajan jälkeen koulutusten toteuttaminen vaatii kuitenkin rahoitusta. Nähdäänkö toiminnan hyödyt riittävän suurina, jotta rahoitus koulutuksille löytyisi hankeajan jälkeen? Yksi toteutusmalli olisi, että työpaikat tilaisivat koulutusorganisaatiolta kokemustoimijakoulutusta henkilöstökoulutuksena.

Toinen kysymys on koordinointi ja siihen liittyen kokemustoimijoiden oma jaksaminen. Mitä kautta avun tarvitsija saa yhteyden kokemustoimijaan? Esillä ovat olleet lähiesimiehet, hr-henkilöt, työsuojeluvaltuutetut, työterveyshuolto ja suorat kontaktit esim. työpaikan intran kautta. Organisoitumattomuus voi myös johtaa kokemustoiminnan hiljaiseen hii-pumiseen. Jokaisella työpaikalla on kokemusta uudistuksista, jotka eivät saa tartuntapintaa arjen työkäytännöistä ja unohtuvat nopeasti. Toisaalta muutokset saattavat saada alkunsa pienistä avauksista ja jopa tahattomien sattumien kautta.

Yksi keskeinen ero ns. perinteiseen kokemusasiantuntijuuteen on työpaikan kokemustoimijan mahdollisuudet käyttää aikaa kokemustoimintaan. Työn luonne ja organisointi asettavat ajankäytölle reunaehdonsa. Joistakin työtehtävistä voi olla vaikea irrottautua, vaikka asialle olisi johdon tuki ja esimiehen suostumus. Kiinteästi paikkaan ja aikaan sidotuissa työtehtävissä vertaistukikeskustelujen järjestäminen voi osoittautua hankalaksi. Pysyvät toimintatavat vaativat kuitenkin tuekseen rakenteita, jolloin niistä voi kehittyä osa työyhteisön sosiaalista pääomaa, yhteistä työpaikan kulttuuria.

Uusia koulutuksia suunniteltaessa kannattaisi jo osallistujia valittaessa huomiota kiinnittää tulevien tukitehtävien luonteeseen. Koulutetaanko kokemustoimijoita erityisesti spesifien tuen tarpeiden perusteella, jolloin vertaisuus pohjautuisi samankaltaiseen sairaustaustaan vai tarvitaanko työelämässä pikemminkin yleisiä kuuntelijoita ja ymmärtäjiä? Tässä hankkeessa sekä "spesifi" että "yleinen" kulkivat rinta rinnan. Nämä voisi kuitenkin olla hyvä erottaa toisistaan. Kokemustemme perusteella näyttäisi siltä, että henkilö, joka hakeutuu mukaan kokemustoimintaan spesifin



syyn, esimerkiksi tietyn sairauden ja selviytymiskokemuksensa kautta, painottaa vähemmän omaa tuen tarvettaan ja enemmän haluaan ja kykyään tukea saman sairauden kohdannutta vertaistaan. Tällöin tukisuhde pitäisi sisällään vahvemmin konkreettisten työssäjaksamista tukevien neuvojen ja vinkkien välittämistä ja avaisi näköaloja työssä selviytymiseen myös tulevaisuudessa. Työterveyshuollolla voisi tällöin olla keskeinen rooli toiminnan koordinoinnissa. Jos sen sijaan erityinen sairaustausta ja selviytymiskokemus puuttuvat ja henkilö hakeutuu kokemustoimintaan yleisten elämäntilanteestaan johtuvien työssäjaksamista vaikeuttavien syiden takia, hän kokee mahdollisuuden tulla itse kuulluksi ja ymmärretyksi tärkeänä osana kokonaisuutta ja rakentaa omaa tukihenkilön rooliaan näiden yleisten tekijöiden pohjalta. Tärkeää vertaistuessa olisi tällöin ajan antaminen ja toisen ihmisen hyväksyvä ymmärtäminen.

Myös kokemustoimijoiden jaksamisesta tukihenkilön roolissaan pitää huolehtia osana toimintaa. Jos työkuorma ja aikapaine koetaan raskaiksi, voivat tukikeskustelut saada negatiivisen sävyn. Kyetäänpö vertaistuen mahdollisuus näkemään aina positiivisessa valossa, vai saattaako se herättää myös kielteisiä tulkintoja työyhteisössä? Varsinkin yksinäisen tukihenkilön rooli voi osoittautua raskaaksi. Organisaation tulisi kyetä huolehtimaan kokemustoimijan jaksamisesta ja tukikuormituksen säätelystä.

Kolmas ”k” on keikat eli erilaiset työtehtävät. Vertaistukijan roolin lisäksi kokemustoimijat voisivat ohjata tuen tarpeessa olevien työntekijöiden keskusteluryhmiä. Työelämässä on runsaasti eri tavoin muodostettuja verkostoja ja työryhmiä. Joukkoon mahtuisi hyvin myös työssäjaksamista tukeva, säännöllisesti kokoontuva ryhmä, esimerkiksi samankaltaisessa elämäntilanteessa oleville. Kokemustoimijat voisivat myös olla mukana erilaisissa työpaikan kehittämistoimissa tuomassa esiin ”nuutuneiden” näkökulmaa. Kokemustoimija voi auttaa esimiehiä ja työterveyshuoltoa näkemään juuri kyseisen työpaikan heikkoja signaaleja ja pinnan alle jääviä työntekijöiden ongelmia. Kokemustoimijalla voisi olla myös oman työpaikan ulkopuolelle ulottuva kokemustiedon esille tuojan rooli vaikkapa työterveyshuollon tai ammatillisen kuntoutuksen toiminnan kehittämisessä.

Loppupäätelmänä voidaan todeta, että kokemustoiminta työpaikoilla saa kehittyä moni-ilmeisenä ja työpaikan tarpeista ja olosuhteista käsin rakentuvana, mutta koordinoitua, keskinäistä verkostoitumista ja työnhaja-



uksellista tukea tarvitaan, jotta tämä tukimuoto voi vakiinnuttaa paikkansa työelämässä. Myös perinteinen kokemusasiantuntijatoiminta kohtasi aluksi vaikeuksia ristiriitaisten rooliodotusten ja toimenkuvan epäselvyyden suhteen, mutta on onnistunut voittamaan alun vaikeudet. Jos työelämän kokemustoiminta koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi, se löytää omat toteutusmuotonsa myös työpaikoilla.

## Lähdekirjallisuus

Hietala, O. & Rissanen, P. 2015. Opas kokemusasiantuntijatoiminnasta: kokemusasiantuntija – hoidon ja avun kohteesta omien kokemusten jakajaksi sekä palveluiden kehittäjäksi.

Helsinki: Kuntoutussäätiö ja Mielenterveyden keskusliitto.

Hyväri, S. 2014. Palvelun käyttäjiä osallistava kehittämis- ja tutkimustoiminta. Teoksessa A. Nieminen, A. Tarkiainen & E. Vuorio (toim.) Kokemustieto, hyvinvointi ja paikallisuus. Turku: Turun ammattikorkeakoulun raportteja 177.

Ilmarinen, J., Lähteenmäki S. & Huuhtanen P. (toim.) 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Enterprise Adviser -kirjasarja nro 28. Helsinki: Talentum.

Karasek, R. & Theorell, T. 1990. Healthy work. Stress productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.

Kouluteutut Kokemustuntijat ry (KoKoA). KoKoa ry:n WWW-sivut. Viitattu 14.5.2018. <http://www.kokemusasiantuntijat.fi/tietoa/kokemusasiantuntijaksi/>

Manka, M-L., Larjovuori, R-L. & Heikkilä-Tammi, K. 2014. Voimavarat käyttöön –miten kehittää psykologista pääomaa? Työurien jatkamisen tuki 2012–2014. Jamit-hanke. Tampere: Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos.

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Annales universitatis Turkuensis. Ser D. Tom 876. Turku.

Pensola, T. & Järvikoski, A. 2006. Sosiaalinen tuki ja osallistuminen. Teoksessa R. Gould, J. Ilmarinen, J. Järvisalo & S. Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000-tutkimuksen tuloksia.

Pessi, A. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa A. Pessi, F. Martela & M. Paakkanen (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus.

Stenroos, H. & Jokinen, M. 2018. Vero55+ -hanke. Tulokset, ehdotukset ja jatkotoimenpiteet. Teematilaisuus ikäjohtamisesta työuran eri vaiheissa. 30.1.2018.

Tiainen, R., Oivo, M., Puumalainen, J. & Korkeamäki, J. 2011. Tukea masennuksen jälkeiseen työhön paluuseen. Työhön paluu -projektin loppuraportti ja arviointi. Kuntoutussäätiön työselosteita 42/2011.

Uusitalo-Malmivaara, L. 2015 Positiivinen psykologia -mitä se on? Teoksessa L. Uusitalo-Malmivaara (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS-kustannus.





# 6 ORGANISAATION TOIMINTATAVAT TYÖHYVINVOINNIN KEHITTÄMISEN LÄHTÖKOHTANA

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

## Tiivistelmä

**T**AMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN 'Tällä ei ole väliä' -hankkeen työhyvinvointivalmennus tuki yritysten ja organisaatioiden työhyvinvoinnin kehittämistä ajankohtaisten tarpeiden mukaisesti räätälöidyn työhyvinvointivalmennuksen avulla. Valmennus perustui oppivan organisaation teoriaan pohjautuvaan työhyvinvoinnin kehittämisen malliin. Valmennuksen erityisinä painopistealueina olivat osallistujien oman työn sekä erilaisten työntekemisen muotojen kehittäminen, työn merkitys ja arvostus eri-ikäisillä sekä erilaiset tavat viestiä ja olla vuorovaikutuksessa. Lisäksi valmennuksessa painotettiin yli 50-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin kehittämistä etsimällä keinoja yksilön hyvinvoinnin tukemiseksi sekä huomioimalla työuran eri vaiheessa olevien työntekijöiden erilaisuus ja työyhteisön sisäisen yhteistoiminnan kehittäminen.

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

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



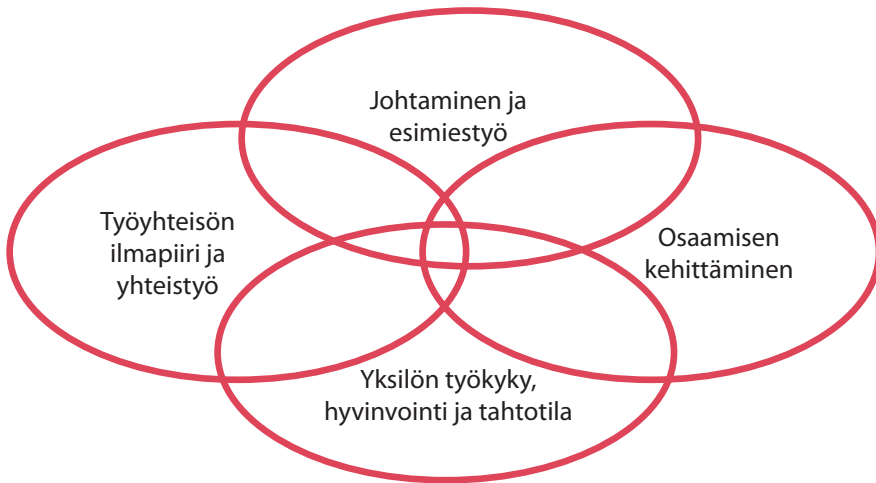
## I Tampereen ammattikorkeakoulun työhyvinvointivalmennus

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

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

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





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

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

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



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

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

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

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



## 2 Osaamisen kehittäminen

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

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



### 3 Yhteistyön kehittäminen

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

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

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

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





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

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

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

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



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

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



## 4 Erilaiset työorientaatiot työyhteisössä

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

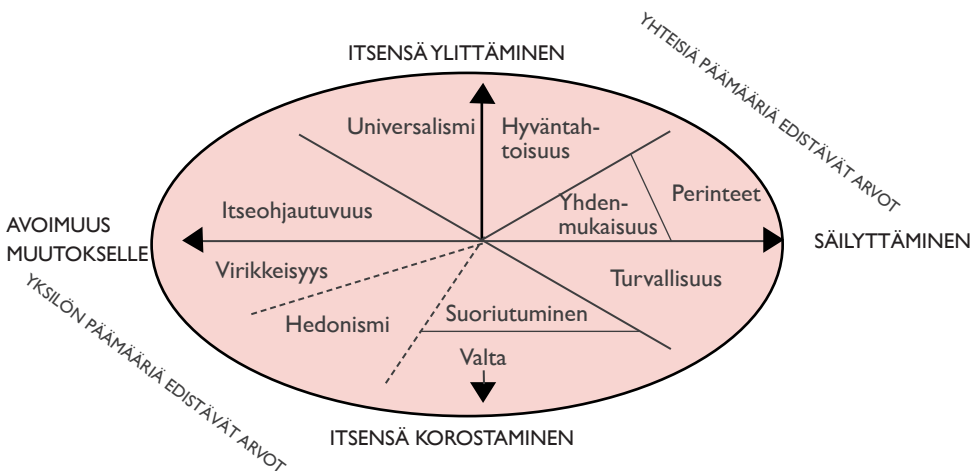
Työpaikat ovat erilaisten ihmisten välisten monimutkaisten vuorovaikutuskuvioiden pelikenttiä. Työyhteisö on myös erilaisten arvojen pelikenttä. Osa yksilöllisten arvojen ja erilaisuuden piirteistä on suhteellisen pysyviä ominaisuuksia ja osaa voidaan muuttaa. Erilaisuuden arvostaminen ei tarkoita sitä,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

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



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

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



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



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

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

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

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



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

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

## 5 Elämän ja työn yhteensovittaminen

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

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



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

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

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

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



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

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

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





## 6 Työkyky ja yksilön hyvinvointi

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

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

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

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

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



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

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

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

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



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

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

## 7 Esimiesviestintä

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



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

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

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

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

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



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

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

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



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

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

## 8 Lopuksi

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



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

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

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

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

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



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

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

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





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

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

### Lähdekirjallisuus:

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

Ali, R., Jiang, N., Phalp K., Muir, S. & McAlaney, J. 2015. The Emerging Requirement for Digital Addiction Labels. The 21st International Working Conference on Requirements Engineering: Foundation for Software Quality (REFSQ 2015). [http://rali.bournemouth.ac.uk/wp-content/uploads/2015/03/raian\\_ali\\_et\\_al\\_2015\\_refsq\\_the\\_emerging\\_requirement\\_for\\_digital\\_addiction\\_labels.pdf](http://rali.bournemouth.ac.uk/wp-content/uploads/2015/03/raian_ali_et_al_2015_refsq_the_emerging_requirement_for_digital_addiction_labels.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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



- Kolb, D. A. 1985. Learning styles and disciplinary differences. Teoksessa A. W. Chickering (toim.). The Modern American College. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Lehto, A-M & Sutela, H. Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Helsinki; Tilastokeskus. [https://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn\\_978-952-467-930-5.pdf](https://tilastokeskus.fi/tup/julkaisut/tiedostot/isbn_978-952-467-930-5.pdf)
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina. Narratiivinen arviointitutkimus. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto.
- Mezirow, J. 1991. Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mezirow, J. 2000. Learning as Transformation: Critical Perspectives on a Theory in Progress. San Francisco: Jossey Bass.
- Munoz-Bustillo, R., Fernández-Macía, E., Antón, J-I. & Esteve, F. 2011. Measuring more than money. The Social Economics of Job Quality. Cheltenham: Edward Elgar.
- Nummenmaa, L. 2015. Tunteet mielessä, aivoissa ja kehossa. Mieli 2015-päivät. Videoitu seminaariesitys. [https://www.youtube.com/watch?v=B\\_1sfzknk7k](https://www.youtube.com/watch?v=B_1sfzknk7k)
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto. Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.
- Pohjanheimo, E. 2015. Työyhteisön vuosi: sosiaalipsykologinen selviytymisopas. Helsinki: Talentum.
- Poutiainen, O. 2007. Nuorten arvot ja tietoyhteiskunta-asenteet. Väitöskirja. Helsinki: Yliopistopaino.
- Puohiniemi, M. 2014. Schwartzin arvokehä. <https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokeha/>
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat: viisi vaikuttavaa askelta. (2. uudistettu painos) Helsinki: Edita.
- Rock, D. 2008. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others. Neuroleadership Journal (1) 44–52.
- Salmi, M. & Lammi-Taskula, J. 2011. Joustoja työn vai perheen hyväksi? Teoksessa P. Pietikäinen (toim.). Työstä, jousta, jaksa: Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus. Helsinki: Gaudeamus.
- Salojärvi, S. 2013. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa M. Helsilä & S. Salojärvi (toim.). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. (2. painos) Helsinki: Talentum.
- Schwartz, S. 2012. An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. Online Readings in Psychology and Culture 2 (1). <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>
- Senge, P. M. 1990. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Currency Doubleday.



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

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

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

Thomas, K. & Kilmann, R. 2008. Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument. [http://www.organizationimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI\\_Sample\\_Report.pdf](http://www.organizationimpact.com/wp-content/uploads/2016/08/TKI_Sample_Report.pdf)

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

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

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

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

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

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

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

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



# 7 TYÖPAIKKAVALMENTAJAT TYÖHYVINVOINNIN EDISTÄJINÄ

*Marjo Rinne ja Pauliina Husu*

## Tiivistelmä

**U**KK-INSTITUUTIN OSAHANKKEESSA kehitettiin toimintamalli, jossa eri työyhteisöistä hankkeeseen osallistuneet työntekijät saivat valmiuksia toimia oman työyhteisönsä työpaikkavalmentajina. Työpaikkavalmentajakoulutukseen osallistui työntekijöitä, jotka tunsivat hyvin työyhteisönsä työn sisällön ja sen toimintatavat ja jotka olivat valmiita oman työnsä ohessa edistämään yhteisönsä työhyvinvointia. Raportissa kuvataan kirjallisuuteen perustuva teoreettinen tausta toimintamallin sisällölle ja toteutukselle. Toimenpide- ja arviointiosissa esitetään osahankkeessa toteutetun koulutuskokonaisuuden sisältö, eteneminen ja RE-AIM-malliin pohjautuva arviointi. Lisäksi esitellään lyhyesti työpaikkavalmentajien koulutuskokonaisuuden perusteella työpaikoillaan toteuttamat edistämistoimet. Raportissa tuodaan myös esiin koulutukseen osallistuneiden työpaikkavalmentajien kokemuksia koulutuskokonaisuudesta ja osahankkeesta yleisemmin. UKK-instituutista hankkeeseen osallistuneet toimijat arvioivat koulutuskokonaisuuden toteutuksen onnistumista sekä siitä nousseita kehittämisideoita jatkotoiminnalle.

## I Johdanto

Monet työt ovat muuttuneet fyysisesti kevyemmiksi kuin mitä ne olivat vielä muutama vuosikymmen sitten. Päivittäinen liikkuminen on vähentynyt sekä työpäivän aikana että vapaa-ajalla ja vastaavasti paikallaanolo on lisääntynyt. Rungas istuminen ja muu paikallaanolo on haitallista terveydelle reippaan ja rasittavan liikunnan määräästä riippumatta. Terveydentilan sekä fyysisen kunnon heikkeneminen vaikuttavat henkisten ja organisatoristen tekijöiden lisäksi työntekijän työssä jaksamiseen sekä työstä palautumiseen. Työpaikoilla tarvitaan toimenpiteitä, joilla työntekijöitä voidaan kannustaa liikunnan lisäämiseen sekä paikallaanolon vähentämiseen ja säännölliseen tauottamiseen.

UKK-instituutin osahanke perustui työpaikkavalmentajien koulutuskokonaisuuteen. Tavoitteena oli kouluttaa työpaikkavalmentajiksi työntekijöitä, jotka voisivat edistää työyhteisössään muiden työntekijöiden fyysistä hyvinvointia. Työpaikkavalmentajat saivat valita työpaikkakohtaisesti



sopivimmat kohteet ja tavat toteuttaa edistämistoimenpiteitä koulutusko-konaisuuden jälkeen. Keskeisiä aihioita, joihin työpaikkavalmentajat saivat valmiuksia ja keinoja, olivat työssä jaksamista tukevan liikkumisen lisää-minen, istumisen ja muun paikallaanolon tauottaminen ja vähentäminen, tuki- ja liikuntaelimestön hyvinvoinnin edistäminen, terveellisen ravitse-muksen tunnistaminen sekä työstä palautumisen, unen ja levon merkityk-sen huomioiminen.

## 2 Tausta

Työpaikoilla toteutetaan nykyisin runsaasti terveyttä ja hyvinvointia edis-täviä hankkeita ja tehdään monenlaisia toimenpiteitä työhyvinvoinnin ke-hittämiseksi (Martinsson ym. 2016; Poscia ym. 2016). Toteuttajina voivat olla työnantaja, työpaikan hyvinvointitiimit ja toisinaan myös työpaikan ulkopuoliset toimijat, kuten työterveyshuolto tai työhyvinvointipalveluita tarjoavat yritykset. Monesti työhyvinvointia edistävät toimenpiteet eivät välttämättä kiinnity työyhteisön arkeen tai kohdennu riittävän täsmällises-ti haluttuun kohderyhmään. Hankkeet ovat yleensä lyhytkestoisia, ja va-litettavasti hankkeiden hyvät käytännöt vain harvoin jatkuvat hankkeen päätyttyä. Hankkeiden ja toteutettujen toimenpiteiden vaikuttavuutta ei myöskään seurata, saati arvioida systemaattisesti (Hymel ym. 2011).

Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, mutta kytkeytyy vahvasti myös ihmissuhteiden toimivuuteen. Työpaikan toimivilla ihmissuhteilla, niiden laadulla sekä omalla ammattitaidolla on merkittävä vaikutus yksilön työhyvinvointiin. Toisaalta heikentäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kiire, työ-paineet ja koettu työn rasittavuus. Suomalaisissa tutkimuksissa on havait-tu työstressin olevan yhteydessä fyysiseen passiivisuuteen ja sairauksiin, muun muassa sydän- ja verisuonisairauksiin (Kivimäki ym. 2012; Määttä-nen ym. 2012), ja stressi näyttää vaikuttavan esimerkiksi muistitoimintoi-hin, nukkumiseen sekä oppimiseen (Karhula ym. 2013). Edelleen korkea työstressi on tutkimuksissa yhdistetty riskiin jäädä työkyvyttömyyselä-keelle, erityisesti tuki- ja liikuntaelinsairauksien vuoksi (Mäntyniemi ym. 2012). Työstressin on havaittu olevan yhteydessä myös epäterveellisiin elintapoihin (Kouvonen ym. 2013).

Palautumista koskevissa tutkimuksissa on keskitytty vapaa-ajalla ta-pahtuvaan työstä palautumiseen. Tutkimuksissa on tarkasteltu esimerkiksi



palautumista edistäviä psykologisia mekanismeja (Tirkkonen & Kinnunen 2013). Palautumista edistäviä keinoja ovat muun muassa luontokokemukset ja luonnossa liikkuminen sekä kulttuuriharrastukset (Korpela & Kinnunen 2010; Tuisku ym. 2012). Viime vuosina jatkuvasti tavoitettavissa oleminen on myös tuonut uusia haasteita ajan hallintaan, ja siksi onkin tähdennetty riittävän unen ja levon merkitystä (Myllymäki & Kaartinen 2009; Lampio ym. 2013).

Työelämä on muuttunut viime vuosikymmeninä merkittävästi ja kuormitus- ja voimavaratekijät vaihtelevat eri aloilla. Monissa raskaissa töissä lihasvoiman korvaavat koneet ja muutenkin työt ovat muuttuneet fyysisesti kevyemmiksi kuin mitä ne vielä muutama vuosikymmen sitten olivat (Alasoini ym. 2012). Vastaavasti työpäivän aikana työikäisten päivittäinen liikkuminen on vähentynyt ja paikallaanolo, erityisesti istuminen, on lisääntynyt. Istumista ja muuta paikallaanoloa suosiva elämäntyyli on itsenäinen, reippaan ja rasittavan liikkumisen määrästä riippumaton riskitekijä terveydelle (Biswas ym. 2015). Erityisiä haasteita näiden muutosten vuoksi ovat ylipainon kertyminen ja työikäisten tuki- ja liikuntaelinongelmat, kuten selkä- ja niskavaivat. Terveystilan sekä fyysisen kunnan heikkeneminen vaikuttavat henkisten ja organisatoristen tekijöiden lisäksi myös työntekijän työssä jaksamiseen sekä työstä palautumiseen.

Keinot lisätä työhyvinvointia vaihtelevat eri aloilla. Työpaikkojen käytäntöjen ja työolojen kehittäminen sekä kokonaisterveyttä tukevien toimenpiteiden sisällyttäminen osaksi työyhteisön toimintaa ovat olennaisia työhyvinvoinnin lisäämisessä. Työhyvinvointia voitaisiin edistää muun muassa keskinäisellä verkostoitumisella ja vertaistuellalla. Kehittämishankkeiden etenemistä tarkastelevissa tutkimuksissa on havaittu muun muassa, että työn luonne määrittää työhyvinvoinnin kannalta olennaiset kehittämiskohteet. Tutkimukset ovat osoittaneet, että työntekijöiden ehdottamat kohteet ovat usein varsin samanlaisia kuin ne, jotka on havaittu tutkimuksissakin olennaisiksi. Hankkeiden arviointitiedon kertyessä on osoitettu, että hankearviointi on lopuksi tärkeää, mutta vielä tärkeämpää on hankkeen aikainen ohjaava arviointi (Laine 2013).

Kehittämishankkeiden suunnittelussa, toteutuksessa ja arvioinnissa suositellaan käytettäväksi niin sanottua sosioekologista mallia (McLeRoy ym. 1988; Richard ym. 2011). Sen lähtökohtana on, että terveyskäyttäytymi-



seen vaikuttavat yksilöllisten tekijöiden lisäksi sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Terveiden edistämisen toimenpiteitä ei pidä kohdistaa vain yksilöön, vaan niitä tulee suunnata samanaikaisesti yksilöiden väliselle tasolle, organisaatiotasolle, ja laajemmin myös alueelliselle tasolle. Edistämistasojen määrä on yleensä rajoittunut kahteen. Toimenpiteet kuitenkin kattavat tasapuolisemmin kaikki työntekijäryhmät ja mahdollistavat terveyserojen kaventumisen. Toistaiseksi tutkimustietoa monitasoisesta terveydenedistämisestä on kertynyt ravitsemuksesta ja liikkumisesta.

### 3 Osahankkeen toimenpiteet

UKK-instituutin osahanke keskittyi työuransa keskivaiheilla olevien, noin 30–55-vuotiaiden työntekijöiden työhyvinvoinnin edistämiseen. Työpaikkavalmentajakoulutukseen oli tarkoitus saada työntekijöitä, jotka tuntevat työpaikkansa työtehtävät ja toimintatavat, olisivat kiinnostuneita työhyvinvoinnin edistämisestä sekä toimimaan vapaaehtoisesti työpaikallaan muun henkilökunnan tukena. Tavoitteena oli, että koulutuskokonaisuuden käytyään työpaikkavalmentaja pystyisi toimimaan oman työpaikkansa työntekijöiden tukena työhyvinvointiin edistämässä sekä kehittämään sitä.

Yhteensä 16 työnantajaa Pirkanmaalta ja lähiseudulta olivat kiinnostuneita osallistumaan UKK-instituutin toteuttamaan osahankkeeseen. Näistä kolme oli seurakuntatyönantajia, kuusi kunta-/kaupunkityönantajia ja seitsemän pk-yritystä, joista osahankkeen alussa kaikkiaan 45 työntekijää ilmaisi kiinnostuksensa koulutuskokonaisuutta kohtaan ja heistä 38 henkilöä aloitti koulutuksen elokuussa 2016. Koska koulutukseen ilmoittautui runsaasti osallistujia, jaettiin heidät ennen koulutuksen alkua kolmeen samansuuruiseen pienryhmään, ja samasta työpaikasta koulutukseen osallistuneet työntekijät sijoitettiin mahdollisuuksien mukaan eri ryhmiin. Tammikuussa 2017 alkaneeseen koulutukseen ilmoittautui kuusi henkilöä, joten heille järjestettiin vain yksi ryhmä. UKK-instituutin toteuttamaan valmennuskoulutukseen osallistui kaikkiaan 44 henkilöä.

Kunkin ryhmän koulutus koostui kuudesta puolen päivän (á 4 opetustuntia) lähikoulutuksesta ja koulutustapaamisten välissä tehdyistä välitehtävistä. Koulutuspäivien keskeiset sisällöt on esitetty kuvassa 1 olevassa kurssijaksojen ”lukujärjestyksissä”. Koulutuspäivät sisälsivät UKK-instituutin asiantuntijoiden pitämiä interaktiivisia luento-osuuksia sekä kes-



kustelua ja pohdintoja käsiteltävien teemojen peilaamiseksi työpaikkavalmentajien omiin työyhteisöihin. Koulutuskokonaisuuteen osallistuminen oli organisaatioille maksutonta ja työnantajat antoivat työntekijöiden osallistua koulutukseen työajalla.

## Työpaikkavalmentajien koulutus

### elokuu 2016 - helmikuu 2017

#### 1. kurssipäivä 24.8.2016

(samansisältöisesti 25.8.2016 ja 31.8.2016)

##### Työpaikkavalmentaja on muutosagentti

**Ennakkotehtävä:** Valmistaudu itsesi ja työpaikkasi esittelyyn.

- 12.00–13.30 Tervetuloa  
lällä ei ole väliä – hankkeen ja työpaikkavalmentajien koulutuskokonaisuuden esittely
- 13.45–14.30 Mitä on terveystiliikunta – miten lisätä liikettä/liikkumista työpäivään ja omaan elämään?
- 14.30–15.15 Istuminen ja muu paikallaanolo – mistä lähteä liikkeelle, mitkä toimenpiteet mahdollisia?
- 15.15–15.45 Miten päivän aikana käsitellyt aiheet näyttävät omalla työpaikalla? Miten opittuja asioita voisi jalkauttaa omalla työpaikalla?
- 15.45–16.00 Välitehtävä seuraavaa tapaamista varten:
- tiedonkeruu, mitkä päivän aikana käsitellyt asiat voisivat olla konkreettisesti havaittavissa omalla työpaikalla

#### 2. kurssipäivä 7.9.2016

(samansisältöisesti 8.9.2016 ja 14.9.2016)

##### Hyvinvointia ja jaksamista työpaikoille

- 12.00–12.45 Välitehtävien esittely ja keskustelu
- 12.45–13.15 Hyvinvoinnin osatekijät: fyysinen aktiivisuus ja kunto
- 13.30–15.00 Hyvinvoinnin osatekijät: uni/lepo/palautuminen
- Työhyvinvoinnin osatekijät ja työssä jaksaminen

#### 3. kurssipäivä 5.10.2016

(samansisältöisesti 6.10.2016 ja 13.10.2016)

##### Tartu toimeen työpaikallasi

- 12.00–12.30 Työpaikkavalmentajan rooli: myötätuulta ja karikkoja
- 12.30–13.30 Miten suunnitella työpaikkatoimenpiteitä aiempien sisältökokonaisuuksien perusteella?
- 13.45–14.45 Liikemittari liikkumisen ja paikallaanolon mittaamisessa + välitehtävän pohjustus
- 14.45–16.00 Ravitsemusluento

#### 4. kurssipäivä 2.11.2016

(samansisältöisesti 3.11.2016 ja 8.11.2016)

##### Tuki- ja liikuntaelimestön hyvinvointi – liike lääkkeenä ja ergonomia kyytöpaikana

- 12.00–12.45 Ravitsemuslinikka: vastauksia osallistujien kysymyksiin
- 12.45–14.45 Tuki- ja liikuntaelimestön (tule) hyvinvointi ja ergonomia
- 15.00–16.00 Työpaikkavalmentajan rooli liikemittausten tekemisessä työpaikalla
- Liikemittarit & ohjeistus työpaikkavalmentajille jaettaviksi työntekijöille omilla työpaikoillaan

##### Välitehtävä seuraavaa tapaamista varten:

1. Mitä toimenpiteitä voisi alkaa toteuttaa omalla työpaikalla ja miten?
2. Oman työpaikan arviointi tuki- ja liikuntaelimestön hyvinvointiin kohdistuvien toimenpiteiden kohteista

#### 5. kurssipäivä 22.11.2016

(samansisältöisesti 23.11.2016 ja 29.11.2016)

##### Valmiina – paikoillaan... – askelmerkit onnistumiseen

- 12.00–12.45 Tule-välitehtävän purku
- 12.45–13.45 Työpaikkavalmentajana toimiminen – keinoja ja välineitä työpaikoille vietäväksi
- 14.00–15.00 Projektin hallinta – oman jaksamisen tukipilarit
- 15.00–16.00 Toiminnan käynnistäminen työpaikoilla
- Mitä konkreettisia toimenpiteitä omalle työpaikalle? Omien ehdotusten esittely

#### 6. kurssipäivä 8.2.2017

(samansisältöisesti 9.2.2017 ja 15.2.2016)

##### Varikkopöytätyö

- 12.00–13.00 Liikemittareilla kerätyn tiedon analyysit – työpaikkakohtaiset yhteenvedot
- 13.00–15.30 Aiemmillä kerroilla käsiteltävien teemojen yhteenvedo ja tiedon syventäminen tarpeen mukaan
- Työpaikkavalmentajana toimimisen haasteet

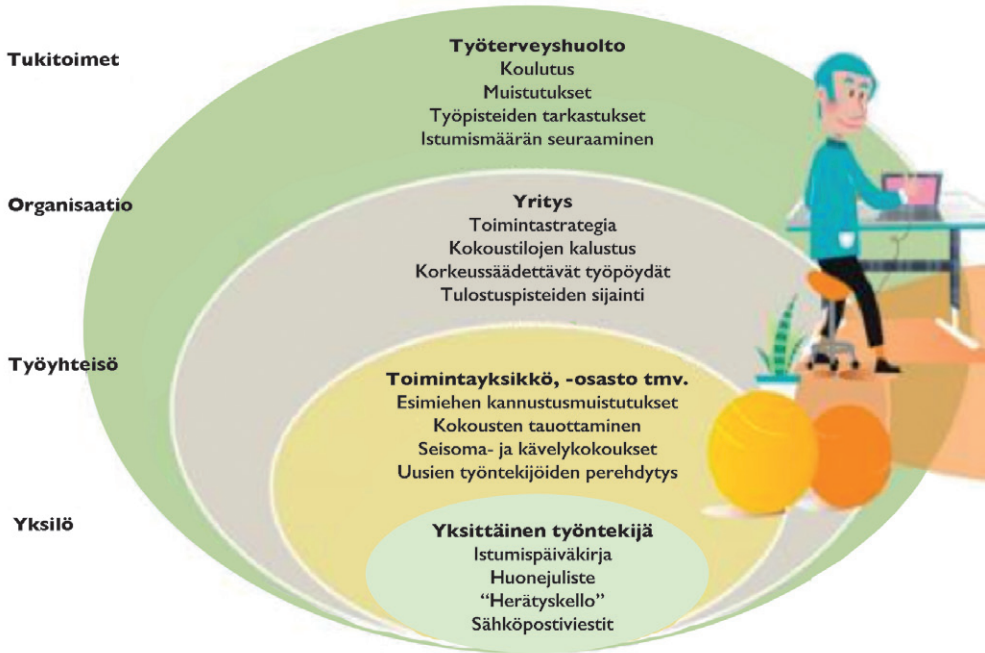
##### Kouluttajat

Marjo Rinne, TtT, erikoistutkija  
Pauliina Husu, TtT, erikoistutkija  
Ari Mänttari, LitM, tuotepäällikkö  
Jatta Puhkala, TtM, ravitsemusasiiantuntija

Kuva 1. Työpaikkavalmentajien koulutuskokonaisuuden yksittäisten kurssijaksosten keskeinen sisältö ja eteneminen.



Koulutuksen aikana työpaikkavalmentajat suunnittelivat työpaikoille vuoden mittaisen, työhyvinvointia edistävän toimenpideohjelman ja käynnistivät sen toteutuksen. Suunnittelun ja toteuttamisen tueksi osallistujia rohkaistiin jäsentämään toimenpiteet sosioekologisen mallin mukaisesti (Kuva 2). Ensimmäiset kolme ryhmää aloittivat toimenpideohjelman toteuttamisen tammikuussa 2017 ja neljäs ryhmä syyskuussa 2017.



Kuva 2. Työpaikkavalmentajille esitellyn sosioekologisen mallin mukaan jäsennetyjä toimenpide-ehdotuksia istumisen vähentämiseksi työpaikoilla. (Kuva UKK-instituutti.)

UKK-instituutti toimi työpaikkavalmentajien taustatukena ensimmäiset puoli vuotta, jona aikana tavoitteena oli, että työhyvinvointia edistävä toiminta juurtuisi pysyväksi toimintamuodoksi työpaikoille. Toimenpideohjelmien tueksi UKK-instituutti tarjosi työpaikkavalmentajien käyttöön koulutuksessa käsiteltyjen aihealueiden (mm. istumisen ja muun paikallaan olon vähentäminen, liikkumisen/liikunnan lisääminen sekä terveellinen ravitsemus) edistämiseen suunnattua neuvontamateriaalia kuten julisteita, lehtisiä ja kortteja (Kuva 3).



**UKK-instituutti**

Kuva 3. Työpaikkavalmentajille jaettua materiaalia liikuntaneuvonnan tueksi.



**UKK-instituutti**

Työyhteisöissä toimenpideohjelmien kohteena oli kaikkiaan noin 450 eri ikäistä nais- ja miestyöntekijää 21:stä eri toimipisteestä. Suunnitellut ohjelmat kohdentuivat vahvasti liikkumisen edistämiseen sekä istumisen ja muun paikallaanolon tauottamiseen (Taulukko 1).

**Taulukko 1 Työpaikkavalmentajien suunnittelemat toimenpiteet.**

Toimintaympäristö	Toimenpide-suunnitelma	Sisältö
Hoitokoti	Tempaukset	Rappuviikko: joka kuukauden ensimmäinen viikko. Hissi vain välttämättömiin siirtoihin.
	Taukoliikunta	Valmiita nettivideoita jumppien suunnitteluun ja ohjaukseen.
	Kuntosalin käyttö	Tasoryhmiä, ohjaus vertaisohjaajien voimin. Työpaikan kuntosali henkilökunnan käyttöön
	Kehityskeskustelut	Mahdollisuuksien mukaan kävellen.
	Keppijumppaa	Toimistotyötä tekeville
	Uintiryhmä	
	Tiedottaminen	Tietoa hyvästä ravinnosta
Päiväkoti	Yksittäisiä tapahtumia	Liikuntatapahtumia
	Pienryhmä	Tapaamiset kerran kuukaudessa: liikuntaa, tietoisuuksia ja keskusteluja Ryhmä tiedottaa koko yksikköä säännöllisesti ja suunnittelee koko yksikköä koskevia toimenpiteitä hyvinvoinnin lisäämiseksi
Terveyskeskus	Taukoliikunta	Ohjattua taukoliikuntaa, välineiden hankkimista/kierrättämistä osastojen välillä
	Tiedottaminen	Taukomuistutuksia, kuvallisia jumppaohjeita taukotiiloihin
	Yhteiset kävelylenkit	Kulttuuri- ja historiakävelyjä
Sosiaalipalvelukeskus	Tiedottaminen	Tietoisuuksia, asiantuntijaluentoja
	Ohjattu liikunta	Viikottainen tanssiryhmä
	Yksittäisiä tapahtumia	Esim. unelmien liikuntapäivä
Opetustoimi	Kuntosalin käyttö	Ohjattua kuntosalitoimintaa
	Tiedottaminen	Asiantuntijaluentoja, sähköpostin ja ilmoitustaulun kautta tiedottaminen
Työpajatoimintayksikkö	Kuntosalin käyttö	Maksuton kuntosali, ohjausta työterveyshuollon kautta
	Yksittäisiä tapahtumia	Esim. kävelytesti
	Tiedottaminen	Intranet ja sähköposti



	Kilpailu	Suoritusvihko kuntoradalle, jossa mahdollista hiihtää, lenkkeillä ja pelata frisbeegolfia, osallistujille palkintoja
Ruokapalvelu	Taukoliikunta	Mikrotauot, Ergo Pro taukoliikuntasovellus
	Tiedottaminen	Asiantuntijaluentoja Asioista muistuttelu/herättely aamupalavereissa ja pitkin päivää sopivissa tilanteissa -> osa arkea Sisäinen verkko, ilmoitustaulut, koulutuksessa jaettu materiaali, tiimipalaverit, tyky-ryhmän aktivointi
	Yhteistyö työterveys- huollon kanssa	Kunto- ja toimintakykytestejä, työskentelyasentojen tarkistaminen ym. ergonomia
	Yksittäisiä tapahtumia	Virkistyspäivä, lavatanssimatka, tyky-päivä
	Ohjattu liikunta	Tyhy-aktiivien liikuntaryhmät, kuntosalin ja uimahallin käytön tukeminen
	Kilpailut	Tiimin sisäiset aktiivisuuskilpailut
	Tiimin harrastukset	Tietoa oman tiimin harrastuksista, ne jotka haluavat voivat hyödyntää toisten kokemuksia ja vertaistukea
Elämysmatkailuyhtiö	Tiedottaminen	Tietoa koulutusteemoista sisäisen verkon kautta, erityisenä teemana istumisen tauottaminen ja vähentäminen
	Yksittäisiä tapahtumia	Tyky-päivä
Siivouspalvelu	Taukoliikunta	Mikrotauot
	Tiedottaminen	Kooste kunnan liikuntapalveluista/ -tarjonnasta työntekijöille
	Kuntosalin käyttö	Opastusta salin käyttöön
Hallinto	Taukoliikunta	Vapaaehtoisen taukoliikunnan vetäjän valitseminen, tarvittavien välineiden hankinta
	Portaiden käytön edistäminen	Hissin sijaan portaat: omalla esimerkillä ja kannustamisella
	Työntekijöiden kuunteleminen	Viikkopalaverin yhtenä aiheena työhyvinvointi
	Koulutus	Työhyvinvointikoulutusta HR-vastaaville
	Työpisteratkaisut	Korkeussäädettävät työpisteet
	Yksittäiset tapahtumat	Perheille yhteinen, liikunnallinen tapahtuma
	Tiedottaminen	Ilmoitustaulu, tietoisuus, nettivinkkien jakaminen



Jätehuolto	Tiedottaminen	Säännölliset tietoiskut yrityksen sisäisen verkon kautta, teemoina liikunta, ravinto, uni, lepo ja palautuminen Vinkkejä ja materiaalia lisätiedosta
	Taukoliikunta	Jaetaan ohjeita, hankitaan välineitä
	Kilpailut/haasteet	Esim. tammikuinen lankkuhaaste tai keväinen kyykkyhaaste
Kiinteistöhuolto	Omatoimiseen lenkkeilyyn kannustaminen	Esim. vinkit patsaskävelykerroksesta, maisemalenteistä, kaupungin parhaista porrastreenipaikoista, lenkkimusiikkilistoista tai hyvistä äänikirjoista
	Askel-kilpailu	Olemassa olevien aktiivisuusrannekkeiden käytön aktivoiminen, palkinto
	Taukoliikunta	Ohjeet sähköpostilla myös sivutoimipisteisiin/kentälle
	Tiedottaminen	Muistutusviestejä ergonomiasta, istumisen tauottamisesta ym. Kahvipöytäkeskustelujen virittäminen
	Tyky-päivä	Koko henkilöstölle
Asuntovälitys	Tiedottaminen	Kuukausipalaverissa tietoiskuja, saadun materiaalin välittämistä
	Taukoliikunta	Ohjeita ja järjestetty yhteinen taukoliikunta
	Lajikokeiluja	Esim. lenkkeily, jumppa, kiipeily, lumikenkäkävely
	Yksittäisiä tapahtumia	Perhepäivä
	Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	Ergonomiaopastus
Kaupanala	Huoneen taulu	Aforismeja, lehtileikkeitä ym. yhteisöllisyyttä lisäävää materiaalia työviihtyvyyden lisäämiseksi
	Taukoliikunta	Roikkumistankoja keppijumppapakeppejä, mikrotaukoja
	Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	Työasentojen tarkistaminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa, ergonomiamatot seisomatyöhön, nostokoulutus, nostoapua, apuvälineet
	Tiedottaminen	Tietoiskut
Seurakunta	Liikuntakortti	Työntekijöille liikuntakortti, 3 seurantajaksoa/vuosi, jakson vaihtuessa palkintoja



Liikuntakerho	Viikottain, esim. sauvakävely, yhteiset uimahallikäynnit
Aamujumppa	Keppijumppa kerran viikossa
Taukoliikunta	Muistutus näyttöpäätteelle, päivittäistä taukoliikuntaa
Tyky-teemaillat	Joka toinen viikko eri teemoin
Yksittäisiä liikuntatapahtumia	Sekä itse järjestettyjä että isompiin tapahtumiin osallistumista Tyhy-päivä: Terveellisen ravitsemuksen teema rasvasuolanäyttelyn muodossa, liikunnan terveysvaikutuksista tiedottaminen UKK-instituutin materiaalin avulla.
Tiedottaminen	Sähköpostilla kahden viikon välein liikuntaan tai ravitsemukseen liittyvä viesti, työpisteisiin julisteita ja vihkosia, tiimipalavereissa keskustelu
Yhteistyö työterveyshuollon kanssa	Painonhallintaryhmä, yksilöohjaus, nikotiinikorvaushoidon mahdollistaminen

Työpaikkavalmentajien toiminnan lisäksi organisaatioiden työntekijöille tarjottiin mahdollisuus käyttää UKK-instituutin verkkovälitteistä oppimisalustaa (Terveysverkko-palvelu) oman liikkumisen seuraamiseen ja edistämiseen. Terveysverkossa työntekijät täyttivät sähköisesti henkilökohtaista harjoituspäiväkirjaa, johon he kirjasivat, miten olivat liikkuneet ja miltä liikkuminen oli tuntunut. UKK-instituutin verkkovalmentaja seurasi päiväkirjojen täyttöä säännöllisin välein ja lähetti työntekijöille kannustavia viestejä sekä tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä ja/tai neuvoja harjoittelun jatkamiseen. Työntekijöillä oli myös mahdollisuus saada tarvittaessa henkilökohtaista, UKK-instituutin verkkovalmentajien tarjoamaa tukea elintapamuutokseen ja käydä keskustelua asiantuntijan osaamista vaativissa kysymyksissä esimerkiksi ravintotottumuksista tai liikkumiseen liittyvistä terveydentilan ongelmista. Terveysverkko-palvelussa käsitellyt asiat olivat vain UKK-instituutin verkkovalmentajan ja työntekijän välistä, salassa pidettävää tietoa. Terveysverkko-palvelu oli työnantajasta riippumaton, eikä siellä käsiteltyjä asioita annettu työpaikkavalmentajien tai työnantajien tietoon.

Syksyllä 2016 aloittaneiden ryhmien koulutuksen jaksotus ja hanketöiden eteneminen on kuvattu kuvassa 4. Näiden ryhmien osalta toteutetaan myös vaikuttavuustutkimus, joka raportoidaan erikseen.





Kuva 4. Osahankkeen eteneminen syksyllä 2016 aloittaneissa ryhmissä.

## 4 Osahankkeen toteutuksen arviointi

Työpaikkavalmentajien koulutuskokonaisuus -osahankkeen suunnittelu ja toteutusta ohjasi RE-AIM -hankearviointimenetelmä ([www.re-aim.org](http://www.re-aim.org)). RE-AIM on kansainvälinen validoitu malli, joka tarjoaa työväliseen terveyden edistämisen ohjelmien suunnitteluun ja arviointiin. Siinä selvitetään hankkeen tavoitavuutta (reach=R), vaikuttavuutta (efficacy/effectiveness=E), toimenpiteiden käyttöönottoa (adoption=A), toimeenpanoa (implementation=I) ja ylläpitoa (maintenance=M). Tässä osahankkeessa arviointitietoa kerättiin syksyllä 2016 aloittaneiden ryhmien työpaikkavalmentajien ja työntekijöiden täyttämien kyselyiden ja liikemittareiden avulla. Lisäksi näiden ryhmien työpaikkavalmentajat täyttivät seurantapäiväkirjoja. Kaikkien neljän ryhmän osallistujilta kerättiin koulutuspalaute ja osallistujat saivat antaa palautetta myös vapaamuotoisesti sähköpostitse tai puhelimitse.

### 4.1 Tavoittavuus

Työpaikkavalmentajakoulutuksen aloitti 44 työpaikkavalmentajaa, joista viisi lopetti hankkeen kesken siten, etteivät osallistuneet enää viimeisiin koulutuspäiviin ja/tai mittauksiin. Lisäksi kolme työpaikkavalmentajaa jäi hankkeen aikana äitiyslomalle. Kahdella valmentajalla oma työnkuva tai asema organisaatiossa muuttui siten, ettei toimenpideohjelman toteuttaminen onnistunut suunnitellusti. Hankkeen alussa täytettyyn kyselyyn vastasi 38 työpaikkavalmentajaa ja puolivälissä ja lopussa tehtyihin seurantakysely-



lyihin 23 ja 22 valmentajaa. Syksyllä 2016 koulutuksen aloittaneiden työpaikkavalmentajien toimenpiteiden kohteina olleista noin 450 työntekijästä hankekyselyihin vastasi alussa 181 henkilöä, puolivälissä 60 ja lopussa 76 henkilöä. Sekä työpaikkavalmentajien että työntekijöiden liikkumista ja paikallaanoloa mitattiin liikemittareilla toimenpideohjelman toteutusvaiheen alussa (n=425), puolivälissä (n=102) ja lopussa (n=238). Vastaavia liikemittauksia on käytetty UKK-instituutin tutkimuksissa, joissa on selvitetty väestön liikkumista sekä istumista ja muuta paikallaanoloa (Husu ym. 2016).

Erityisesti tiedottamiseen ja yhteisiin tapahtumiin suunnatut toimenpiteet tavoittivat huomattavasti suuremman osan organisaatioiden työntekijöistä kuin mitä tässä esitetyt luvut kertovat. Hankkeen tavoitavuus kuitenkin heikkeni hankekauden aikana. Erityisesti viimeisen puolen vuoden aikana, jolloin UKK-instituutin tarjoama tuki oli vähäistä, hankkeen tavoitavuus oli heikompaa kuin alussa. Kyselyiden ja liikemittausten tulokset raportoidaan erikseen vaikuttavuustutkimuksen raportoinnin yhteydessä.

## 4.2 Vaikuttavuus

Koulutuskokonaisuuden loppuun saakka suorittaneet työpaikkavalmentajat kokivat, että he saivat valmiuksia tunnistaa työpaikoillaan sellaisia työtehtäviä ja -tilanteita, joissa työntekijät istuvat päivittäin pitkiä aikoja ja liikkuvat vähän ja/tai ovat terveyttä edistävien elintapamuutosten tarpeessa. He myös kokivat saaneensa tietoa, kuinka liikkumista voidaan lisätä, paikallaanoloa vähentää ja työssä jaksamista ja työhyvinvointia edistää pienin arkisin keinoin. Tämä tieto jäi kuitenkin paljolti työpaikkavalmentajien omaan käyttöön, sillä tiedon soveltaminen ja jalkauttaminen laajemmin työyhteisöön koettiin haastavaksi.

## 4.3 Toimenpiteiden käyttöönotto

Työpaikkavalmentajat suunnittelivat toteuttavansa monenlaisia toimenpiteitä työpaikoillaan (Taulukko 1). Yleisimmin suunniteltuja toimenpiteitä olivat taukoliikunnan järjestäminen, tiedottaminen sekä yksittäiset liikuntaan liittyvät tempaukset ja tapahtumat. Useimmilla työpaikoilla toimenpiteiden tarve oli ilmeinen ja toiveita esitettiin myös laajemmin työyhteisöstä. Haasteeksi kuitenkin muodostui toimenpiteiden toteutus ja käyttöönotto muiden työtehtävien ja tiukkojen aikataulujen lomassa.





Toteutuneita toimenpiteitä olivat mm. erilaiset liikunnalliset tapahtumat, tempaukset, pienimuotoiset kilpailut ja lajikokeilut, jotka monella työpaikalla kuitenkin jäivät kertaluonteisiksi. Pysyvimpiä toimenpiteitä olivat muutamat pienryhmät, joissa työntekijät kokoontuivat yhdessä liikkumaan ja/tai keskustelemaan hyvinvointiin liittyvistä asioista sekä taukojumpat, joita muutamilla työpaikoilla järjestettiin säännöllisesti. Työpaikkavalmentajat jakoivat koulutuksessa samaansa tietoa innokkaasti eteenpäin, ja koulutusmateriaali sekä kuvassa 3 esitellyt materiaalit levisivät työpaikkojen ilmoitustauluille ja kahvihuoneisiin tehokkaasti.

Toimenpiteisiin osallistuneiden työntekijöiden lukumäärän arvioiminen oli haastavaa, ja valmentajat kokivat, että heidän oli vaikea tavoittaa niitä työntekijöitä, jotka todennäköisesti olisivat hyötynneet toimenpiteistä eniten. Tavoitteena oli, että toimenpiteitä kohdennettaisiin organisaatiossa läpileikkaavasti kaikille sosioekologisen mallin tasoille (yksilö-työyhteisö-organisaatio; Kuva 2), mutta käytännössä monet työpaikkavalmentajat pystyivät vaikuttamaan ainoastaan yksilö- ja työyhteisötasolle. Muutama työpaikkavalmentaja toimi esimiesasemassa ja heidän oli helpompi toteuttaa toimenpiteitä myös organisaatiotasolla.

#### 4.4 Toimeenpano

Toteutettuja toimenpiteitä on kuvattu jo edellä toimenpiteiden käyttöönotto -osassa. Toimenpiteiden toteutus vaihteli kertaluonteisista tapahtumista/tempauksista säännöllisiin taukotuokioihin ja ryhmätapaamisiin. Myös toimenpiteiden markkinointi työpaikoilla vaihteli suuresti. Muutamilla työpaikoilla koettiin työpaikan sisäinen verkko tehokkaaksi tiedonvälitys- ja markkinointikanavaksi, toisissa työpaikoissa tieto levisi parhaiten ilmoitustaulujen ja taukotiloihin jaettujen materiaalien välityksellä. Haastavimmaksi toimenpiteiden toteuttamisessa osoittautui se, ettei työpaikkavalmentajilla ollut riittävästi aikaa tähän toimintaan. He toimivat työpaikkavalmentajina oman työnsä ohessa ilman erillisiä resursseja, joten toimenpiteiden nivominen työpaikkojen arkeen oli vaikeaa.

#### 4.5 Hankkeen ylläpito

Hankkeen toimenpiteet siirtyivät työpaikkojen ja työpaikkavalmentajien tavanomaiseksi toiminnaksi vain muutamalla työpaikkavalmentajal-



la. Näissä tapauksissa ylläpitoa edisti se, että työpaikkavalmentajilla oli vahvaa kiinnostusta toimenpiteiden toteuttamiseen ja toiminnan ylläpitämiseen ja heillä oli muita henkilöitä toimintansa tukena. Muutamista työyhteisöistä työpaikkavalmentajakoulutukseen osallistui useampi henkilö, jolloin he olivat toistensa tukena toimenpiteiden suunnittelu-, toteutus- ja ylläpitovaiheissa. Joissain työpaikoissa työpaikkavalmentaja sai tuekseen jonkun muun asiasta kiinnostuneen työntekijän tai kokonaisen työhyvinvointitiimin. Toimenpiteiden ylläpito onnistui paremmin myös niissä paikoissa, joissa työpaikkavalmentajat olivat työyhteisöissään sellaisessa asemassa, että heidän oli mahdollista vaikuttaa sosioekologisen mallin eri tasoille (yksilö-työyhteisö-organisaatio; Kuva 2).

Jotkut työpaikkavalmentajat olivat esimiesasemassa, mutta suurin osa heistä kuitenkin toimi organisaation hierarkiassa tasolla, jolla ei välttämättä ole mahdollisuuksia vaikuttaa koko työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. Omat vaikuttamismahdollisuudet koettiin vähäisiksi koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Joillakin työpaikoilla valmennustoiminta painottui epävirallisiin ja satunnaisiin keskusteluihin. Vaikka valmentajat eivät välttämättä pitäneet tällaista ruohonjuuritason valmennusta merkittävänä, niin yksilötasolla se on voinut olla hyvinkin tehokasta vaikuttamista.

## 5 Tapausesimerkkejä hanketoimenpiteiden toimeenpanosta

### Case Kunta/päiväkoti

Henkilökunta koostui noin 40 varhaiskasvatuksen työntekijästä ja tukipalveluista. Toimintaympäristönä ollut päiväkotitoimi vastavalmistuneessa rakennuksessa. Työpaikkavalmentajan mukaan koko toiminta oli vasta alussa, mutta tavoitteena oli kehittää sekä henkistä että organisaation sisäistä hyvinvointia. Työpaikkavalmentaja esitteli hankesuunnitelmaansa henkilökunnalle, ja heistä 16 työntekijää halusi olla mukana työpaikkansa toimenpideohjelmassa. Heistä muodostui ns. ”ydinryhmä”, joka suunnitteli hankejakson aikana aloitettavia toimenpiteitä ja nimesi hankkeen ”Limit-liikettä ja kokonaisvaltaista hyvinvointia varhaiskasvatuksen henkilökunnalle.” Nimeäminen oli ideoitu liikemittausten innoittamana. Teemoiksi valittiin liikunta, lepo ja ravinto.



Ryhmä tiedotti koko yksikköä säännöllisesti ja suunnitteli koko päiväkotiyksikköä koskevia toimintatapoja teemojen mukaisesti, kuten lasten kanssa päivittäistä liikkumista. Ryhmän kokoontumisissa käsiteltiin muun muassa liikemittarituloksia, käytiin tutustumassa eri liikuntalajeihin tai jos joillakin henkilökohtaisena tavoitteena oli laihduttaminen, niin ryhmässä käsiteltiin myös terveellisiä ravitsemustottumuksia. Tavoitteena oli myös tutustua työkavereihin henkilökohtaisesti ja ”epävirallisemmin” työroolin ulkopuolella. Limit-ryhmä kokoontui kerran kuukaudessa iltapäivisin ja osittain työajan ulkopuolella. Toteutusvaiheen aikana kaikki muutkin työntekijät saivat halutessaan osallistua ryhmän toimintaan.

### Case Kunta/ruoka- ja puhtauspalvelut

Organisaatiossa oli henkilökuntaa kaikkiaan lähes 160. Heistä keittiötoimipisteissä (7 kpl) työskenteli kaikkiaan yli 60 työntekijää ja 80 työntekijää kiinteistöjen puhtauspalveluissa. Heidän lisäksi organisaatiossa oli myös toimistotyöntekijöitä. Työpaikkavalmentajien kartoituksen mukaan työntekijöille oli jo tarjolla osallistumismahdollisuus kunnan järjestämiin liikuntapalveluihin sekä toimistotyöntekijät olivat ottaneet käyttöön ”happihyppelyn”, jolloin he kiersivät ruokalaan siirtymisen yhteydessä vähän pidemmän reitin rakennuksen ulkokautta. Henkilöstölle oli tarjolla myös tyky-toimintaa. Ongelmana oli saada työpaikkavalmennus kohdentumaan koko organisaatioon, koska toimipisteet sijaitsivat etäällä toisistaan.

Hankkeesta tiedottaminen oli koko organisaation kannalta tärkeää, ja sitä tehtiinkin aktiivisesti henkilöstölehdessä, intranetin sekä sähköpostin välityksellä. Teemoiksi valittiin liikunta sekä työstä palautuminen ja levon merkitys hyvinvoinnille. Koko henkilöstölle tehtiin työhyvinvointikysely ja nimettiin alueelliset ”tyhy-aktiivit”, jotka vetivät liikuntaryhmiä eri toimipisteissä. Tavoitteena oli auttaa työntekijöitä ottamaan vastuu omasta fyysisestä kunnostaan ja hyvinvoinnistaan. Työntekijöillä oli käytössä ns. ePassi ja sitä kautta mahdollisuus saada tuettuja liikuntaetuksia, kuten esimerkiksi kunnan kuntosalien rajaton käyttö, uimahallien käyttö ilmaiseksi 2 kertaa viikossa, ja jopa yksityisen kuntosalin käyttöä tuettiin 50 %:lla kuukausihinnasta. Koko henkilökuntaa opastettiin pitämään mikrotaukoja työpäivän aikana ja esimiehiä vastuutettiin muistuttamaan asiasta työpaikkapalavereissa. Lisäksi työpaikkavalmentajat järjestivät koko henkilökunnalle tarkoitettuja liikun-



tatapahtumia. Liikemittaukseen osallistuneille oli tarjolla eri teemoihin (ravitseminen, lepo/palautuminen, liikunta) liittyviä luentotilaisuuksia työajalla.

Hankkeen aikana muodostui myös pienempiä ryhmiä, mm. 15 henkilön ryhmä ("XX mimmit"), jonka tavoitteena oli aloittaa säännöllinen lihaskunto- ja kestävyysliikuntaharjoittelu sekä painonhallinta. Pienryhmät järjestivät myös kakkukurssin, jouluaskartelua sekä lavatanssiretken.

Työpaikkavalmentajien mukaan "alkuvuosi on hyvä aika aloittaa", eikä ilman näitä toimenpiteitä henkilökunta olisi aktivoitunut (mm. painonpudotus, liikunta ym.)

### Case Seurakunta

Seurakunnan toimipisteet sijaitsivat kolmessa eri paikassa samalla paikkakunnalla. Jokaisessa toimipisteessä oli useita eri työntekijäryhmiä ja toimenkuvat työtehtävistä johtuen olivat hyvin erilaiset. Useimmissa tehtävissä työntekijät työskentelivät pääosin yksin. Ainoastaan toimisto-/kansliatyypisessä työssä oli samassa työpisteessä useita henkilöitä. Työpaikkavalmentajat kartoittivat työtehtäviä ja havaitsivat, että useimmilla työntekijöillä työssä ei ollut ongelmana paikallaanolo, vaan työt sisälsivät paljon paikasta toiseen liikkumista ja fyysistä kuormitusta. Kehittämiskohteiksi työpaikkavalmentajat valitsivat tavoitteellisen liikkumisen säännöllistämisen, ravitseminen- ja liikuntatietämyksen lisäämisen sekä tuetun painonhallinnan ja tupakoinnin lopettamisen. Henkilöstölle tarjottiin viikoittaista liikuntakerhotoimintaa yhdellä paikkakunnalla ja toisella paikkakunnalla järjestettiin työ- ja liikuntailtoja joka toinen viikko. Ravitseminen- ja liikuntatietämystä välitettiin kahden viikon välein sähköpostitse ja työpisteisiin jaettiin hankkeen koulutusjaksoilla saatuja julisteita ja esitteitä. Tarkoituksena oli myös keskustella tiimipalaverissa liikunnasta ja ravitsemuksesta. Tupakoinnin lopettamiseen tarjottiin työntekijöille mahdollisuutta esimerkiksi nikotiinikorvaushoitoon, jota varten sovittiin yhteistyöstä työterveyshoitajan kanssa. Painonhallintaa varten suunnitelmassa oli hankkia työpaikan ulkopuolinen asiantuntija vetämään halukkaille ryhmää tai antamaan yksilöllistä ohjausta. Aktiivisina toimenpiteinä toteutuivat muun muassa taukojumpat kesken kokouksien tai kävelyvalavereiden aloittaminen.

Työpaikkavalmentajat painattivat myös työntekijöille liikuntakortit, joihin sai tehdä merkinnän vähintään ½–1 tunnin liikkumisestaan. Kaikki-



en liikuntakortin palauttaneiden kesken järjestettiin arvontoja palkitsemista varten. Lisäksi hanke aktivoi järjestämään kuntotestejä kaksi kertaa vuodessa sekä työntekijöiden omaehtoisen liikunnan tukemiseksi työnantaja hankki liikuntaseteleitä.

Toiminta käynnistyi hyvin ja työntekijät olivat innokkaasti mukana eri liikuntaryhmissä (venyttely, uinti, kävely, frisbee golf ja kuntosali). Liikuntaan osallistumiseen sai myös aluksi käyttää työaikaa, mutta myöhemmin selvisi, etteivät työpaikan vakuutukset kata työajan sisällä tapahtuvaa liikkumista, ja siksi jotkut henkilöt jäivät pois toiminnasta. Toiset jatkoivat liikkumista kaikesta huolimatta omalla ajallaan, ja myös liikuntakorttia sai edelleen täyttää ja käyttää arvontoihin osallistumiseen.

### Case Kaupanala/myymälä

Myymälätila oli iso kaksikerroksinen työskentelytila, ja siellä oli hyvin erikäisiä työntekijöitä, yhteensä 90 henkilöä, pääosin miehiä. Työ oli vuorotyötä aamu- ja iltavuoroissa sekä viikonloppuisin, ja osa työntekijöistä teki vain lyhyttä, muutaman tunnin mittaista työpäivää. Monet työtehtävät olivat myös fyysisesti raskaita, nostoja sisältäviä ja työvuoron aikana oli melko paljon liikkumista kovalla lattiapinnalla sekä jatkuvaa jalkojen päällä olemista. Alkukartoituksessa selvisi, että epäsäännölliset työajat haittasivat työntekijöiden liikunnan harrastamista, työpaikalle tultiin omilla autoilla, vaikka sosiaalityötiloissa oli peseytymistilatkin kunnossa, ja lisäksi työskentelyergonomiaan kaivattiin selkeitä parannuksia.

Työpaikkavalmentajat valitsivat kohderyhmäkseen henkilöt, jotka työskentelivät samassa vuorossa heidän kanssaan. Työpaikkavalmentajilla oli paljon toteutusideoita, mutta heidän mukaansa mahdollisuudet ja resurssit toteutukseen olivat rajalliset. Yrityksessä oli myös yhteistoimintamenettely käynnissä, mikä latisti jonkin verran työyhteisön osallistumishalukkuutta.

Työpaikkavalmentajat päättivätkin lähteä pienillä toimenpiteillä eteenpäin, kuten kannustamalla työpäivän aikana portaiden käyttöön liukuportaiden sijaan. Samoin työnantaja hankki liikuntaseteleitä ja tuki työntekijöiden omatoimista liikuntaa maksamalla puolet muun muassa uinti- ja kuntosalikorteista. Lisäksi työntekijät aloittivat yhdessä "Kuntoklubi"-ryhmän sekä järjestivät tyky-päivän, jossa korostui yhdessä tekeminen. Työ-



paikkavalmentaja teki ehdotuksia myös johtoryhmälle toiminnan kehittämiseksi. Samoin hän koulutuksen innostamana rohkeni ottamaan yhteyttä alkukartoituksessa havaitsemiensa huonojen työskentelyasentojen vuoksi työterveyshuoltoon, ja työfysioterapeutti tuli opastamaan mm. nostotekniikoista ja työasennoista.

Työpaikkavalmentaja koki aluksi omat voimavaransa ja osaamisensa puutteelliseksi, mutta kaiken kaikkiaan vähitellen rohkeus ja varmuus lisääntyivät.

## 6 Pohdintaa ja kouluttajien arviointi toteutuksesta

Työpaikkavalmentajien osahankkeessa kehitettiin uudenlainen koulutuskonkonnaisuus ja toimintamalli. Tavoitteena oli kouluttaa työpaikkojen omasta henkilöstöstä vastuuhenkilöitä työhyvinvointitoimenpiteiden jalkauttamiseksi työpaikoille. UKK-instituutin koulutuksissa teemoina olivat liikkuminen, istuminen, ravitsemus, uni, lepo ja henkinen hyvinvointi. Teemoja käsiteltiin työpaikkojen ja koulutukseen osallistuvien työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Keskeisiksi asioiksi nousivat osallistujien kertomukset työpaikkojen tilanteista sekä heidän näkemyksensä työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden tarpeesta ja toteutusmahdollisuuksista omalla työpaikallaan. Osallistujat saivat mahdollisuuden suunnitella räätälöityjä toimenpiteitä oman työpaikkansa tarpeisiin, ja he myös vastasivat niiden toteuttamisesta.

Tämä tarjosi kouluttajillekin loistavan mahdollisuuden perehtyä eri työpaikkojen arkeen ja työhyvinvoinnin todellisuuteen. Kouluttajien oli myös oltava valmiita muuttamaan ennakkoon valmisteltuja sisältöjä ja toimintatapoja koulutusjakson aikana. Osallistujien tavoitteet olivat usein yleisiä, mutta käytännössä työyhteisöissä oli edettävä maltillisesti ja hyvinkin pienin askelin. Onnistuneet työhyvinvointia edistävät toimenpiteet edellyttävät koko organisaation läpäisevää sitoutumista sekä aikaa kokeilla ja punnita eri vaihtoehtoja. Yhdessä osallistujien kanssa pohdittiin, miten ja mistä työyhteisössä voisi saada tukea toimenpiteille ja toiminnan ylläpitämiselle.

Työelämä on koko ajan muutoksessa ja muutoksia on vaikea ennakoida vaikkapa vain muutamaa kuukautta pidemmälle. Kun työpaikkatoimenpiteitä suunnitellaan yhdenlaiseen ympäristöön, niin toteutusvaiheessa tilanteet voivat olla jo muuttuneet ja todellisuus voikin olla toisenlainen.



Koulutuksen osallistujat toivat esiin erilaisia ongelmia, joita he kohtasivat aloittaessaan työhyvinvointitoimenpiteitä. Monilla ongelmana oli, että heillä ei ollut käytettävissä riittävästi resursseja toteuttaa toivottuja toimenpiteitä. Toinen keskeinen haaste oli, ettei työpäivän aikana ollut määritelty aikaa työhyvinvoinnin edistämiseksi oman työn ohella. Työpaikkavalmentajat kohtasivat myös yhteisössään muutostavastarintaa, vaikka tällaista toimintaa työpaikalla kaivattiinkin.

Kohtaamistaan haasteista huolimatta työpaikkavalmentajakoulutuksessa mukana olleet pitivät kokonaisuutta onnistuneena ja monipuolisena, olivat tyytyväisiä koulutuksen sisältöihin sekä erityisesti osallistujien keskinäisiin keskusteluihin, vertaistukeen ja kokemusten jakamiseen. He kokivat saaneensa valmiuksia ja työkaluja työpaikkavalmentajana toimimiseen sekä omaan jaksamiseensa. Osallistujat pitivät yksittäisten koulutuspäivien kestoa ja ajankohtaa (iltapäivisin 4 tuntia) hyvänä, koska tällöin heidän oli helppompaa irrottautua työstään koulutukseen, kun ei tarvinnut olla poissa työpaikalta koko päivää. Samoin koulutuspäivien jaksotus noin kolmen viikon välein oli heidän mielestään sopiva, koska lähijaksojen jälkeen he pystyivät välittömästi viemään työpaikoilleen mahdollisia toteutusideoita, kartoittamaan tarpeita välitehtävien kautta sekä osallistamaan muitakin työyhteisön jäseniä työhyvinvointihankkeiden suunnitteluun ja toteutukseen.

Ennen koulutuksen alkua kouluttajat jakoivat osallistujat pienryhmiin. Ryhmiä muodostettaessa huomioitiin, etteivät henkilöt, jotka ovat samasta työpaikasta, olisi samassa ryhmässä. Tämän tarkoituksena oli, että kaikki osallistujat saisivat tuoda esiin vapaasti omia näkemyksiään työpaikkansa tarpeista ilman että vain yksi osallistuja työyhteisöstä ilmaisisi näkemykset kaikkien puolesta. Jokaisen ryhmän lähijaksoilla käsiteltävät asiat olivat samansisältöiset, mutta kouluttajien ja ryhmäläisten vuorovaikutus sekä ryhmäläisten keskinäiset keskustelut saattoivat tuottaa jokaiselle ryhmälle erilaisen painotuksen samasta sisällöstä.

Ryhmäytymistä tukeakseen kouluttajat käyttivät keskusteluun kannustavia ryhmätyömenetelmiä ja edistivät omilla kysymyksillään keskustelua niin, että kaikkien ajatukset ja mielipiteet saivat tilaa. Osallistujat ryhmäytyivät nopeasti ja heidän keskinäinen vuorovaikutuksensa onnistui hyvin. Kaikissa ryhmissä ilmapiiri oli luottamuksellinen. Vapaamuotoiset keskustelut olivat sallittuja, osallistujat saivat tuoda esiin omia näkemyksi-



ään ja tehdä myös kysymyksiä toisilleen. Kokemusten vaihto ja vertaistuki koettiin tärkeäksi. Osallistujat toivat keskusteluun omista yhteisöistään erilaisia haasteellisia työhyvinvointiin liittyviä tilanteita, joihin yhdessä muiden ryhmäläisten kanssa etsittiin ratkaisuvaihtoehtoja.

Heti koulutuksen alettua monet osallistujat eivät olisi malttaneet odottaa kaikkien käsiteltävien teemojen käsittelyä, vaan olivat innokkaita ryhtymään yksittäisiin toimenpiteisiin työpaikoillaan kokonaisuuden hahmottamisen sijaan. Koulutuskokonaisuus oli kuitenkin rakennettu siten, että osallistujille muodostuisi käsitys sosioekologisen mallin mukaisesta toimintamallista ja että he pystyisivät kohdistamaan työhyvinvointia edistävät toimenpiteet organisaatiossa niin yksilö- kuin koko työyhteisötasolle.

Helpoimmin toteutettavina toimenpiteinä työpaikkavalmentajat pitivät tiedon jakamista sekä liikunnan lisäämiseen ja istumisen/paikallaolon vähentämiseen suunnattuja toimia. Tämän edistämiseksi työpaikkavalmentajat saivat koulutuksessa UKK-instituutin terveysneuvonnan materiaaleja kuten julisteita, lehtisiä ja kortteja. Materiaalin levittäminen oli helppo tapa muistuttaa työyhteisöä työhyvinvointia edistävästä asiasta ja vaikuttaa ilman henkilökohtaista ”painostusta”. Vaikka työpaikkavalmentajat olivat itse asiastaan innostuneita, he kokivat haasteelliseksi saada muut työyhteisön jäsenet innostumaan. Valmentajien toiminnan tueksi työntekijöille tarjottu mahdollisuus mitata viikon ajan päivittäistä liikunnista ja paikallaanoloa liikemittareilla sekä niistä laaditut henkilökohtaiset palautteet koettiin kuitenkin hyväksi tavaksi saada konkretisoitua työpaikkavalmentajan toiminnan merkitys työpaikoilla. Joissain työyhteisössä toimenpiteet kohdennettiin pienemmille ja /tai rajatuimmille ryhmille, koska ihmiset suhtautuvat muutoksiin eri tavoin.

Koulutuspäivien aikana osallistujat esittelivät suunnittelemaansa toimenpiteitä ja saivat palautetta niihin sekä ryhmältä että kouluttajilta. Useimmiten työpaikkakohtaisen toiminnan tavoitteet olivat laajoja ja alkuvaiheessa vielä myös käytännön toteutukset määrittelemättömiä (omasta innostuneisuudesta johtuen). Suunnitelmiin palattiin useamman kerran koulutuskokonaisuuden aikana ja vähitellen ne hioutuivat realistisiksi. Yhteisissä keskusteluissa todettiin, että liian monet toimenpiteet kerralla eivät johda toivottuun lopputulokseen. Samoin todettiin, että työn ohella tehtävää työpaikkavalmennusta haittasi ajanpuute, vähäiset resurssit sekä





vaikeus saada muita työntekijöitä mukaan toimintaan. Osa suunnitelluista toimenpiteistä oli mahdollista tehdä työajalla, mutta melko useilla työpaikoilla käytettiin myös työajan jälkeistä vapaa-aikaa yhteiseen tekemiseen, kuten esimerkiksi liikuntaryhmiin osallistumiseen.

UKK-instituutin kouluttajat tukivat työpaikkavalmentajia edistämistoimenpiteiden jalkauttamisessa puolen vuoden ajan koulutusjaksojen jälkeen. Yhteydenpito kaikkiin työpaikkavalmentajiin jatkui säännöllisesti lähetetyillä kannustavilla ja toimintaa tukevilla sähköpostiviesteillä. Kuitenkin tuetun vaiheen jälkeen suurimmalla osalla työpaikkavalmentajista toiminta lopahti joko oman jaksamisen tai muiden työntekijöiden vähäisen kiinnostuksen vuoksi. Vaikka koulutuksessa erityisesti korostettiin erilaisen hyvinvointitiimien merkitystä työpaikkavalmentajan yhteistyötahona, kaikki eivät tätä mahdollisuutta pystyneet hyödyntämään. Yhtenä mahdollisuutena voisi olla yhteistyö työsuojelutoimijoiden kanssa tai joltain ulkopuoliselta taholta (esimerkiksi työterveyshuolto) saatu tuki, joka kannustaisi itsenäiseen työskentelyyn ja tarjoaisi mahdollisuuden keskustella omista ideoista tai mahdollisista pulmakohdista.

Koulutuksen ja koko hankkeen aikana ongelmakohdat eri työpaikoilla olivat hyvin samankaltaisia. Tästä huolimatta osallistujien työyhteisöt ja toimintaympäristöt olivat erilaisia, eikä jossain paikoissa käyttökelpoinen toimintamalli ollut siirrettävissä suoraan toiseen. Tarve lisätä työntekijöiden hyvinvointia työpaikoilla on selvästi olemassa, mutta toisaalta työn luonne määrittää työhyvinvoinnin kannalta olennaiset kehittämiskohteet. Edistämiskeinot ja -toimenpiteet pitää kohdentaa ja suunnitella yksilöllisesti eri aloilla.

Työpaikkavalmentajia opastettiin myös kirjaamaan työhyvinvoinnin edistämiseksi toteuttamansa toimenpiteet. Usein ongelmana on, että edistämistoimet jäävät ”näkyväksi”, eikä niiden kustannuksia tai tuloksellisuutta pystytä arvioimaan, kun niitä ei kirjata järjestelmällisesti. Samoin hyvät ja toimivat käytännöt saattavat unohtua, kun työpaikoilla kokeillaan erilaisia toimenpiteitä tai henkilöstö vaihtuu. Tässä osahankkeessa työpaikkavalmentajille laadittiin kirjaamisen helpottamiseksi sähköinen työkirja, mutta vain muutama työpaikkavalmentaja hyödynsi sitä. Osahankkeen vaikuttavuustutkimuksessa raportoidaan tarkemmin, miten työpaikkavalmentajien toteuttamat toimenpiteet onnistuivat muiden työntekijöiden näkökulmasta.



Työelämä on nykyisin jatkuvassa muutoksessa eivätkä muutokset ole aina lyhyelläkään aikavälillä ennakoitavissa. Tämä edellyttää joustavuutta sekä selviytymis- ja sopeutumiskykyä niin yksilöiltä kuin koko yhteisöltä. Työpaikkavalmentajien toimenpiteiden suunnittelu ja pitkäjänteinen toteuttaminen osoittautuivat hankalaksi. Hyvien, realististen suunnitelmien lisäksi työpaikoilla pitää olla mahdollisuus ja valmius muokata suunnitelmia ja niiden toteutusta muuttuvien tilanteiden ja tarpeiden mukaan.

### Lähdekirjallisuus:

- Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuonna 2030. Miten ja miksi se on toisen näköinen kuin tällä hetkellä. TEM raportteja 14/2012. Saatavilla verkossa: [http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap\\_14\\_2012.pdf](http://www.tem.fi/files/33103/TEMrap_14_2012.pdf)
- Biswas, A., Oh, P. I., Faulkner, G. E., Bajaj, R. R., Silver, M. A., Mitchell, M. S. & Alter, D. A. 2015. Sedentary time and its association with risk for disease incidence, mortality and hospitalization in adults. *Annals of Internal Medicine* 162 (2) 123–132.
- Husu, P., Suni, J., Vähä-Ypyä, H., Sievänen, H., Tokola, K., Valkeinen, H., Mäki-Opas, T. & Vasankari, T. 2016(a). Objectively measured sedentary behavior and physical activity in a sample of Finnish adults: a cross-sectional study. *BMC Public Health* (16) 920.
- Hymel, P. A., Loeppke, R. R., Baase, C. M., Burton, W. N., Hartenbaum, N. P., Hudson, T. W., McLellan, R. K., Mueller, K. L., Roberts, M. A., Yarborough, C. M., Konicki, D. L. & Larson, P. W. 2011. Workplace health protection and promotion: a new pathway for a healthier--and safer--workforce. *Occupational and Environmental Medicine* 53 (6) 695–702.
- Karhula, K., Puttonen, S., Vuori, M., Sallinen, M., Hyvärinen, H. K., Kalakoski, V. & Härmä, M. 2013. Työstressi ja uni hoitotyössä. Työstressin ja työaikajärjestelyjen vaikutukset uneen, kuormittumiseen ja toimintakykyyn terveydenhuoltoalan ammattilaisilla. Työympäristötutkimuksen Raporttisarja nro 63. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kivimäki, M., Nyberg, S. T., Batty, G. D., Fransson, E. I., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bjorner, J. B., Borritz, M., Burr, H., Casini, A., Clays, E., De Bacquer, D., Dragano, N., Ferrie, J. E., Geuskens, G. A., Goldberg, M., Hamer, M., Hoofman, W. E., Houtman, I. L., Joensuu, M., Jokela, M., Kittel, F., Knutsson, A., Koskenvuo, M., Koskinen, A., Kouvonen, A., Kumari, M., Madsen, I. E., Marmot, M. G., Nielsen, M. L., Nordin, M., Oksanen, T., Pentti, J., Rugulies, R., Salo, P., Siegrist, J., Singh-Manoux, A., Suominen, S. B., Väänänen, A., Vahtera, J., Virtanen, M., Westerholm, P. J., Westerlund, H., Zins, M., Steptoe, A. & Theorell, T.; IPD-Work Consortium. 2012. Job strain as a risk factor for coronary heart disease: A collaborative meta-analysis of individual participant data. *Lancet* 380 (9852) 1491–1497.



Korpela, K. & Kinnunen, U. 2010. How is leisure time interacting with nature related to the need for recovery from work demands? Testing multiple mediators. *Leisure Sciences* 33 (1) 1–14.

Kouvonen, A., Vahtera, J., Oksanen, T., Pentti, J., Väänänen, A. K., Heponiemi, T., Salo, P., Virtanen, M. & Kivimäki, M. 2013. Chronic workplace stress and insufficient physical activity: A cohort study. *Occupational and Environmental Medicine* 70 (1) 3–8.

Laine, P. 2013. Työhyvinvoinnin kehittäminen. Hyvän kehittämisen reunaehtoja tutkimassa. Turun yliopiston julkaisuja. Akateeminen väitöskirja. Saatavilla verkossa: <https://www.doria.fi/handle/10024/9368>

Lampio, L., Saaresranta, T., Polo, O. & Polo-Kantola, P. 2013 Subjective sleep in premeno-pausal and postmenopausal women during workdays and leisure days: A sleep diary study. *Menopause* 20 (6) 655–660.

Martinsson, C., Lohela-Karlsson, M., Kwak, L., Bergström, G. & Hellman, T. 2016. What incentives influence employers to engage in workplace health interventions? *BMC Public Health* 16 (1) 854.

McLeroy, K. R., Bibeau, D., Steckler, A. & Glanz, K. 1988. An ecological perspective on health promotion programs. *Health Education Quarterly* 15 (4) 351–377.

Myllymäki, T. & Kaartinen, J. 2009. Uni ja palautuminen. Teoksessa U. Kinnunen & S. Mauno (toim.) *Irtiottoja työstä: työkuormituksesta palautumisen psykologia*. Tampere: Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Mäntyniemi, A., Oksanen, T., Salo, P., Virtanen, M., Sjösten, N., Pentti, J., Kivimäki, M. & Vahtera, J. 2012. Job strain and the risk of disability pension due to musculoskeletal disorders, depression or coronary heart disease: A prospective cohort study of 69 842 employees. *Occupational and Environmental Medicine* 69 (8) 574–581.

Määttä, I., Keltikangas-Järvinen, L., Pulkki-Råback, L., Hintsanen, M., Swan, H., Toivonen, L., Kontula, K., Raitakari, O. & Hintsa, T. 2012. Stressful work involvement and inherited long QT-syndrome. *British Journal of Medicine & Medical Research* 2 (1) 31–38.

Poscia, A., Moscato, U., La Milia, DI., Milovanovic, S., Stojanovic, J., Borghini, A., Collamati, A., Ricciardi, W. & Magnavita, N. 2016. Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. *BMC Health Services Research* 16 Supplement 5 329.

Richard, L., Gauvin, L. & Raine, K. 2011 Ecological models revisited: their uses and evolution in health promotion over two decades. *Annual Review of Public Health* (32) 307–326.

Tirkkonen, M. & Kinnunen, U. 2013. Palautumisen tehostaminen kasvattaa työhyvinvointia. *Psykologia* 48 (3) 196–210.

Tuisku, K., Pulkki-Råback, L., Ahola, K., Hakanen, J. & Virtanen, M. 2012. Cultural leisure activities and well-being at work: A study among health care professionals. *Journal of Applied Arts & Health* 2 (3) 273–287.



## 8 EPILOGI

**J**OHDANNOSSA TARINOITIIN, että tässä ei ole kaikki siitä, mitä 'Tällä ei ole väliä' -hankkeessa tehtiin. Ei olekaan, eikä sitä näihin kansiin ole mahdollista saada mahtumaankaan, mutta yksi seikka vielä on hyvä tulla mainituksi. Hankkeen aikana pohdimme yhdessä hankkeen kokonaisuutta, jonkinlaista punaista lankaa, joka yhdistäisi kaikkia osatoimintoja. Tunnistimme, että alla olevien viiden työhyvinvointiin liittyvien ajatuksien henki yhdisti kaikkia kuutta osatoteutusta hankkeen tavoitteiden ja lupauksen saavuttamisessa.

Haluamme Sinun huolehtivan ensin omista voimavaroistasi: Työhyvinvointi on Sinua varten.

Hyvä esimiestyö on onnistumisen mahdollistamista ja hallinnan tunteen vahvistamista: Salli eri tapoja eri ihmisille.

Kerrytä kokemuksia, uskalla epäonnistua, opi ja kehity: Muuta tulkinnaksesi, käännä vahvuudeksi.

Luodaan yhdessä uusia työntekemisen tapoja: Ollaan yhdessä edelläkävijöitä.

Voittavissa työyhteisöissä pystytään reagoimaan nopeasti yhdessä, kun tunnetaan, halutaan ja toimitaan läpinäkyvästi: Tekemällä oppii.



# Kirjoittajat

## TOIMITTAJAT

### Piia Tarnanen

TtM (Gerontologia ja kansanterveys), ft AMK, Tampereen ammattikorkeakoulu

Työskennellyt terveys- ja sosiaalialan eri sektoreilla kuntoutusalan ammattilaisena ja asiantuntijana sekä hanke- ja tutkimustyössä ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa. Toiminut Tampereen ammattikorkeakoulussa (TAMK) Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiopalveluissa (TKI-palvelut) projektisuunnittelijana ja projektikoordinaattorina. Kokemusta myös terveysteknologian kehittämisestä. Aiemmin ollut mukana Jyväskylän yliopiston iäkkäiden ihmisten toimintakykyyn, hyvinvointiin ja elämänlaatuun liittyvissä tutkimushankkeissa tutkimussihteerinä. TAMKissa ollut mukana erilaisissa ESR- ja EAKR- ja TEKES rahoitteisissa hankkeissa. Valtakunnallisen lällä ei ole väliä - työhyvinvoinnin kehittämishankkeen lisäksi työskennellyt useammassa ESR-rahoitteisessa työhyvinvointia kehittävässä hankkeessa. Lisäksi osallistuu TAMKin TKI-palveluissa uusien hankkeiden suunnitteluun ja valmisteluun. Pirkanmaan TYHY-verkoston ydinryhmässä mukana syksystä 2017.

### Jouni Tuomi

FT, yliopettaja, terveyden edistäminen, Tampereen ammattikorkeakoulu

Opettajana vuodesta 1990 alkaen terveydenhuollon oppilaitoksessa, ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa opettajakoulutuksessa. Opetusaineina vuosien aikana mm. terveyden edistäminen, kansanterveystiede ja työterveyshuolto. Opettanut lisäksi sekä työterveyshoitajien – että työhyvinvoinnin erikoistumisopinnoissa ja vastannut työterveyden syventävistä opinnoista (YAMK) vuodesta 2008. Ollut mukana toimijana, tutkijana tai arvioijana työhyvinvoinnin hankkeissa vuodesta 2002. Työterveyshuollon syventävät opinnot (TTL) – ohjausryhmän jäsen vuodesta 2008. Työterveyshuollon neuvottelukunnan koulutusjaoston jäsen vuodesta 2018. Julkaisuja mm. työ- ja opiskeluhyvinvoinnin alalta.

## DIAKONIA-AMMATTIKORKEAKOULU (DIAK)

### Susanna Hyväri

VTT, TKI asiantuntija

Toiminut opettajana vuodesta 1991 alkaen sosiaalialan oppilaitoksessa ja ammattikorkeakoulussa. Antanut luento-opetusta eri yliopistoissa. Opetusaloina ovat olleet sosiaalipolitiikka, sosiaalityö, mielenterveys- ja päihdepalvelut, kansalaistoiminta ja tutkimus- ja kehittämistyön menetelmät. Sosiaalipolitiikan alaan kuuluva ja syrjäytymis- ja osallisuusteemaa käsittelevä väitöskirja on tehty 2001. Toiminut lehtorin, yliopettajan, tutkijan ja tutkimuspäällikön tehtävissä. Tutkimus- ja kehittämistehtävät sekä julkaisutoiminta ovat koskeneet asunnottomuutta, mielenterveys- ja päihdekysymyksiä, asiakkaiden ja kansalaisten osallistumista ja aluekehittämistä.



## Päivi Vuokila-Oikkonen

TtT, psykiatrinen sairaanhoitaja, työnohjaaja

Työskentelee Diakonia-ammattikorkeakoulussa TKI-asiantuntijana. Toiminut opettajana sosiaali- ja terveystieteiden oppilaitoksissa, ammattikorkeakoulussa ja yliopistossa. Kehittää ja tutkii työelämää yhdessä niiden ihmisten kanssa, joita muutos koskee. Kehittänyt omahoitajuutta, yhteistyöneuvotteluja, opiskelijoiden hyvinvointia, ikääntyvien hoitomallia, psykiatrisen hoidon sisältöä, sosiaalista kuntoutusta, mielenterveyden edistämistä eri kouluasteille ja ylempään ammattikorkeakoulun opintoja työelämälähtöiseksi. Lisäksi kehittänyt toimintamalleja, joissa nuori ei putoa koulutuksen, tuen tai työn ulkopuolelle. Tällä hetkellä kehittämässä Oulun Rajakylän kaupunginosaa paremmaksi paikaksi asua ja elää. Lällä ei ole väliä hankkeessa kehitti ratkaisu- ja voimavaroalähtöistä valmennusmallia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Julkaisuja kehittämishankkeista.

## METROPOLIA-AMMATTIKORKEAKOULU

### Petteri Koivu

Insinööri (AMK), projekti-insinööri

Insinöörin (AMK) tutkinto EVTEK-ammattikorkeakoulusta vuodelta 2008 ja on toiminut vuodesta 2008 Projekti-insinöörinä Metropolia Ammattikorkeakoulussa. Pääasiallinen toimenkuva on keskittynyt elektroniikkasuunnitteluun sekä sulautettujen järjestelmien ohjelmointiin erilaisissa tuotekehitysprojekteissa.

### Ulf Meriheinä

M.Sc, diplomi-insinööri, Senior MEMS Application Specialist, Murata Electronics Oy

Työskentelee MEMS-sovelluskehittäjänä Muratalla ja toimii yhteistyössä eri korkeakoulujen kanssa unentutkimukseen liittyvissä projekteissa. 40 vuoden kokemus antureista ja mittausratkaisuksista. Lisäksi omaa lukuisia sovelluspatenteja lääketieteen, hyvinvoinnin ja urheilun alueilta.

### Jennie Nyman

M.Sc., Licensiaatti opiskelija, lehtori, toimintaterapian tutkinto-ohjelma

Lehtorina vuodesta 2009 Metropolia AMK:ssa. Opetusaineina vuosien aikana mm. työikäisten toimintaterapia, terapeuttinen toiminta, ryhmämuotoinen toimintaterapia, työkyvyn arviointi. Toiminut toimintaterapian tutkinnon kansainvälisyysasioista vastaavana ja ollut mukana kehittämässä kansainvälistä toimintaa hyvinvoinnin tutkinnoissa vuodesta 2012. Valmistui toimintaterapeutiksi (AMK) vuonna 2003 Arcadasta. Master of Medical Sciences in occupational therapy tutkinnon suoritti Tukholman Karolinska Instituteissa (2009) ja pedagoginen pätevyys Haaga-Heliassa (2012). Vuodesta 2017 liseniaattiopiskelijana Linköpingin yliopiston lääketieteellisessä tiedekunnassa, toimintaterapian koulutusohjelmassa. Julkaisuja mm. tavoiteasettelusta, työ- ja toimintakyvyn arvioinnista.



### **Kaisa Puuronen**

Muotoilija (AMK), projektiasiantuntija, terveysteknologia ja palvelumuotoilu, vs. projektipäällikkö

Työskentelee terveysteknologian ja palvelumuotoilun asiantuntijana Metropolian sovelletun elektroniikan tutkimus- ja kehitysyksikkö Electriassa. Terveysteknologian asiantuntijana rikastaa teknologiapainotteista tutkimus- ja kehitystyötä tuoden siihen käytäjälähtöisen lähestymistavan. Tällä hetkellä vastaa projektipäällikkönä "lällä ei ole väliä"-hankkeen Metropolian osaprojektista.

### **PRIZZTECH OY**

#### **Marika Lähde**

KTM, projektipäällikkö

Työskentelee projektipäällikkönä laajoissa kehittämissuohjelmissa, joiden keskeisinä sisältöinä ovat liiketoiminnan, tuote- ja palvelukonseptien, työorganisaatioiden ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Keskeisiä teemoja ovat asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehittäminen, kokeilukulttuuri ja muutoksen johtaminen. Tavoitteena on luoda verkostoissa eri organisaatioiden kanssa kasvun ja kehittymisen polkuja.

#### **Jari-Pekka Niemi**

DI, palvelujohtaja

Toimii yrityskehityspalvelutiimin ja laajojen kehittämissuohjelmien vetäjänä. Sisällöllisinä teemoina muutoksen johtaminen, liiketoiminnan kehittäminen ja digitaalisuuden mahdollisuudet yhdistettynä kansainvälistymiseen ja kasvuun.

### **TAMPEREEN AIKUISKOULUTUSKESKUS (TAKK)**

#### **Leila Partanen-Salosto**

YTM, kouluttaja, hyvinvointi

Sosiaali- ja terveysalan opettajana ja kouluttajana vuodesta 2014 alkaen aikuiskoulutuskeskuksessa. Opetusaineina ovat olleet yhteiskunnalliset aineet, sosiaalihuolto ja palvelujärjestelmä sekä kuntoutumisen tukeminen. Valmistunut maisteriksi 2003 pääaineenaan sosiaalipsykologia, suorittanut myös sosiaalityön pääaineopinnot sekä ammatillisen opettajan opinnot. Toiminut monissa eri työelämän ja sosiaali- ja terveysalan kehittämissuohjelmissa toteuttajana, tutkijana ja arvioijana vuodesta 2002 alkaen. Työskennellyt mm. psykososiaalisen kuormituksen ja työhyvinvoinnin kehittämisen asiantuntijatehtävissä ja Osatyökykyiset työssä -ohjelmassa STM:n Työsuojeluosastolla sekä arvioijana ja tutkijana ESR:n työllisyys- ja maahanmuuttajahankkeissa.

#### **Petri Karoskoski**

YTM, kouluttaja, hyvinvointi

Opettajana ja kouluttajana vuodesta 1989 alkaen aikuiskoulutuskeskuksessa ja terveydenhuollon ja sosiaalialan oppilaitoksissa. Opetusainena ovat olleet mm. ihmisen



kehitys, mielenterveys- ja päihdetyö, ammatillinen kasvu ja työhyvinvointi. Valmistunut maisteriksi sosiaalipsykologia pääaineenaan 1991. Ollut kehittämässä kokemusasiantuntijakoulutusta ja kouluttanut kokemusasiantuntijoita vuodesta 2003 lähtien. Tässä työssä toimeksiantajina ja yhteistyökumppaneina ovat olleet mm. järjestöt, hankkeet, sairaanhoitopiirit ja oppilaitokset. Toimii useissa kokemustoimintaan liittyvissä luottamustehtävissä. Julkaisuja kokemusasiantuntijatoiminnan alalta.

## TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU (TAMK)

### Mirva Kolonen

TtM, lehtori, terveyspalvelut

Opettajana vuodesta 2012 alkaen terveydenhuollon oppilaitoksessa opetusaineina mm. terveyden edistäminen, hoitotyön johtaminen, sosiaali- ja terveyspalvelut, työterveyshuolto, YAMKissa opetusaineina mm. palvelumuotoilu, asiakkuuksien johtaminen ja sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristö. Lisäksi opettanut myös työhyvinvoinnin erikoistumisopinnoissa ja opettaa työterveyshuollon pätevöittämissä koulutuksissa. Toimii TAMK:in strategisen painoalan, työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä. Liikkeenjohtajan konsulttina yli 30 yrityksessä ja organisaatioissa, toteuttaen pitkäkestoisia työhyvinvointiprosesseja. 1991 lähtien toimi organisaatio- ja henkilöstökouluttajana, sekä työsuhteissa työterveyshuollossa ja terveydenhuollossa 80-luvun puolivälistä lähtien. Monipuolinen konsultoinnin ja opettamisen menetelmä- ja sisältöosaaminen,

### Sirpa Salin

TtT, yliopettaja, gerontologinen hoitotyö

Opettajana 1990-luvun puolivälistä, kunnes siirtyi hoivakodin johtajaksi. Toiminut yliasistenttina Tampereen yliopistossa, kunnes siirtyi 2011 TAMK:iin yliopettajaksi. Julkaissut lukuisia ikääntymistä koskevia artikkeleita.

### Jussi Savolainen

Sh YAMK, AmO, Lehtori, Terveys- ja sosiaalipalvelut, hoitotyön koulutusohjelma

Mielenterveys- ja päihdehoitotyön kokenut asiantuntija, joka on työskennellyt etenkin vaikeiden mielenterveyshäiriöiden parissa. Toiminut mielenterveys- ja päihdehoitotyön opetustehtävissä hoitotyön koulutuksessa vuodesta 2013. Työskennellyt opetustyön ohella vuodesta 2015 erilaisissa työ- ja toimintakykyä, työhyvinvointia ja yhteistyötä käsittelevissä hankkeissa sekä työrukkasena että työrukkasten hyödyntäjänä. Kiinnostunut hyvinvoinnin lisäksi etenkin vuorovaikutuksesta, voimavaroista ja stressistä.

### Anna-Mari Äimälä

THM, lehtori, kättilötyö, työhyvinvointi

Opettajana vuodesta 1991 alkaen terveydenhuolto-oppilaitoksessa ja ammattikorkeakoulussa. Opetusaineina vuosien aikana mm. kättilötyö, kasvatustiede, työhyvinvointi. Opettanut lisäksi työhyvinvoinnin erikoistumisopinnoissa ja vastannut useista





työhyvinvoinnin kehittämisprojekteista ja pedagogisesta kehittämisestä erilaisissa organisaatioissa. Julkaisuja mm. työ- ja opiskeluhyvinvoinnin alalta.

## UKK-INSTITUUTTI

### Marjo Rinne

TtT, erikoistutkija

Työskentelee UKK-instituutissa erikoistutkijana aihealueinaan terveystyö, liikunta- ja liikuntaelämäntapojen ja harjoittelu niiden kuntoutuksessa. Väitöskirjatyö (2010) aikuisten liikehallintakykytestien kehittämisestä, liikehallintakykyistä sekä liikunnan vaikutuksista niihin. Kouluttajana UKK-instituutin ammatillisessa täydennyskoulutuksessa, työhyvinvoinnin edistämishankkeissa ja arvioitsijana kansainvälisissä tiedejulkaisuissa. Asiantuntijatehtäviä tutkija-, ammattilais- ja järjestöverkostoissa, mm. Terveyden ja hyvinvoinninlaitoksen TOIMIA-hankkeen väestötutkimustyöryhmässä vuodesta 2007, Liikuntatieteellisen Seura ry:n Kuntotestausvaliokunnassa (2006–2015), Rehabilitation International in Finland komissiossa (1997–), Suomen Voimisteluliiton IKLIIKE-hanke (2013–) sekä Selkäliiton puheenjohtaja (2016–) ja asiantuntijatyöryhmän jäsen (2003–). Kirjoittajana terveystyön edistämiseen tuotetuissa materiaaleissa ja oppikirjoissa.

### Pauliina Husu

TtT, erikoistutkija

Tutkijana ja erikoistutkijana UKK-instituutissa vuodesta 2002 alkaen. Tutkimusaiheina väestön liikkuminen, paikallaanolo ja kunto. Asiantuntemus keskittyy erityisesti liikkumisen ja paikallaanolon objektiiviseen mittaamiseen ja terveystyöryhmiin, terveystyön edistämiseen sekä terveystyön testaamiseen. Väitöskirjan aiheena (2008) oli ikääntyneille suunnatut terveystyötestit ja niiden kyky ennakoita liikkumisvaikeuksia. Toimii UKK-instituutin ammatillisten täydennyskoulutusten kouluttajana sekä tutkijana useissa tutkimus- ja kehittämisprojekteissa. Julkaissut kymmeniä tieteellisiä ja ammatillisia artikkeleja sekä useita oppimateriaaleja. Runsaasti kokemusta terveystyön suunnittelusta ja ohjaamisesta. Terveystyön ja psykologian opettajapätevyys.



Euroopan unioni  
Euroopan sosiaalirahasto

**Vipuvoimaa**  
**EU:lta**  
**2014–2020**

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B, Raportteja 104  
ISSN 1456-002X  
ISBN 978-952-7266-23-6(PDF)  
Tampere 2018

Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisu.  
Sarja B, Raportteja 106  
ISBN 978-952-7266-24-3  
Tampere 2018